

Alexis Delcambre : l'innovation au *Monde*, un mouvement au long cours

Journaliste au Monde, directeur adjoint de la rédaction, chargé de la transformation numérique, Alexis Delcambre est un acteur clef de l'innovation dans la presse. Son expérience lui confère un recul important sur les transformations majeures que ce secteur a pu connaître depuis l'émergence du web dans les années 1990. Dans cet entretien, il nous livre sa vision de l'innovation et de la façon dont un média comme Le Monde tente de s'adapter et de se renouveler dans un contexte de changement technologique quasi-permanent.

Les Cahiers : *Comment est pilotée l'innovation au Monde ?*

Alexis Delcambre : Nous sommes un petit noyau au sein de la direction de la rédaction à travailler sur la transformation numérique, une évolution au long cours qui a de multiples aspects et touche à de nombreux domaines : à la fois nos pratiques journalistique et la façon dont nos contenus sont diffusés. Cela consiste donc à accompagner ce mouvement au long cours, dans lequel *Le Monde* est engagé depuis longtemps puisqu'il fête cette année les 30 ans de son site Internet, créé en 1995. C'est donc une histoire longue, évolutive et qui n'est pas terminée.

Les Cahiers : *Vous faites donc remonter le début de la transformation numérique à 1995 avec la création d'un site web. À partir de là, quelles sont les principales étapes de cette histoire ?*

Alexis Delcambre : La naissance du site est une première borne. Ensuite, il y a une étape assez longue pendant laquelle les deux supports, papier et numérique, ont vécu côte à côte, de façon peu imbriquée. À partir de la décennie 2010, ils ont progressivement été plus imbriqués, jusqu'à arriver à la situation actuelle où le numérique est central dans la vie de la rédaction. Aujourd'hui, le journal papier reste un vecteur privilégié de notre expression éditoriale, de la mise en avant de nos choix hiérarchiques, mais l'accès à nos contenus se fait très majoritairement sur le numérique. Au fil de cette histoire, les lecteurs ont massivement modifié leurs usages et leurs comportements. Nous essayons de nous y adapter. Ce qui n'est pas évident, car cela impose une multiplication des façons d'être en relation avec les lecteurs, une pluralisation de notre présence éditoriale.

Si on veut résumer les choses, *Le Monde* de 1944 à 1995, c'est un journal papier. De 1995 au milieu des années 2000, c'est un journal papier et un site Internet. Et puis, du milieu des années 2000 jusqu'à aujourd'hui, c'est un journal, un site Internet, une application mobile, une chaîne YouTube, un flux de podcasts, des comptes sociaux puissants sur différentes plateformes. Tout cela est très excitant et gratifiant, car ce sont des moyens de toucher des lecteurs qui s'additionnent, comme autant d'opportunités. Mais c'est aussi complexe parce que cela nous oblige à des gymnastiques permanentes pour maîtriser notre message éditorial, notre hiérarchisation de l'information, la maîtrise de ce que l'on dit dans cet univers polyvalent, multifacettes, un peu liquide.

Les Cahiers : *Vous utilisez le terme de transformation numérique. Est-ce que vous utilisez le terme innovation ?*

Alexis Delcambre : De fait, cette transformation est mue par des innovations qui scandent l'ère numérique et, souvent, s'imposent à nous. Ce sont des innovations techniques, de nouveaux possibles qui amènent - ou pas - de nouveaux usages de la part des lecteurs. Pour un média comme le nôtre, la problématique est d'être attentif à ces innovations, de veiller, de les comprendre, de les tester, de les appréhender et de les évaluer. Est-ce que ça peut devenir un nouvel usage ? Est-ce que cela peut nous bousculer ? Comment s'y préparer ?

Sur un deuxième plan, les innovations de l'ère numérique apportent de nouveaux outils aux journalistes. Par exemple en matière d'investigation. Dans ce domaine, les modes d'enquête classiques perdurent : er des sources, recueillir des informations originales, des éléments matériels. Mais à côté de cela se sont ajoutées de nouvelles possibilités. Par exemple, ces dernières années, *Le Monde* a plusieurs fois publié des révélations dans le domaine bancaire et fiscal, issues de bases de données gigantesques, qu'il n'est possible de "faire parler" qu'avec une assistance technique. Autre exemple avec l'investigation visuelle pour laquelle *Le Monde* dispose maintenant d'un département spécialisé capable, via des sources d'images satellites, de vérifier ou de révéler ce qui se passe sur des terrains de conflits, par exemple en Ukraine ou au Sahel.

L'innovation touche aussi nos modes de récit. *Le Monde* continue de publier principalement des textes et cela restera car c'est notre registre d'expression privilégié. Mais de plus en plus, ce texte s'articule avec des images, fixes ou animées. Comment cela évoluera-t-il demain, quelle sera l'attente des générations nouvelles ? C'est une vraie question.

Pour terminer, il y a aussi des pièges dans l'innovation. L'ère numérique repose sur une obsession de l'innovation, avec des acteurs puissants qui ont besoin de raconter qu'ils innovent pour entretenir leur image et lever des fonds. Il y a tout un écosystème qui vit de ce récit autour de l'innovation, qui est presque une idéologie... Cela crée une atmosphère à laquelle il faut parfois savoir résister. Ainsi, il y a quelques années, on entendait beaucoup parler du métavers, qui s'est révélé à ce stade un fantasme. Il faut donc réussir à discriminer entre les nouveautés qui peuvent être porteuses de réelles transformations et celles qui constituent des effets de mode plus ou moins orchestrés.

Les Cahiers : *Vous appréhendez donc l'innovation comme des transformations qui existent dans la société et par rapport auxquelles vous devez vous adapter, en les intégrant ou pas. En tant que média, comment vous positionnez-vous par rapport aux transformations qui existent dans la société ?*

Alexis Delcambre : En effet nous sommes beaucoup amenés à nous adapter, même si, étant un média relativement fort, nous avons aussi une petite marge d'action et une relative capacité à peser sur les usages. Cependant, le fait qu'aujourd'hui, 80% de nos lecteurs nous lisent sur un support mobile, c'est une réalité qui s'impose à nous. D'un certain point de vue, c'est formidable que les gens nous aient dans la poche plutôt que de devoir aller au kiosque, c'est plus immédiat, plus direct, plus intime. Cela change aussi la façon dont nous sommes consultés, les gens nous lisent à d'autres moments de la journée, tôt le matin, tard le soir, durant le week-end. Cela nous amène à modifier les moments auxquels nos articles sont publiés. Nous réfléchissons aussi beaucoup à la pertinence de nos formats. *Le Monde* est réputé pour ses longs formats, nous y tenons car cela nous permet de restituer les sujets de façon complète et nuancée. Nous proposons donc toujours des formats de 10 000, 15 000 voire 20 000 signes que nous nous efforçons de maintenir compatibles avec les usages des lecteurs sur des téléphones.

Les Cahiers : *Comment faites-vous pour suivre ce qui se fait, les évolutions et les innovations et, à partir de là, pour réfléchir à la façon de vous y adapter ?*

Alexis Delcambre : À la rédaction du *Monde*, nous ne sommes pas seuls pour cela, mais entourés de représentants d'autres métiers qui nous accompagnent dans la compréhension des audiences, l'analyse des données de trafic, des comportements, etc. Nous travaillons également avec des professionnels de ce qu'on appelle le "produit", qui sont d'excellents connaisseurs des interfaces, capables de nous expliquer les changements que préparent Apple ou Google et d'engager un dialogue sur les adaptations à envisager. Au *Monde*, la réflexion de la rédaction se nourrit donc de ces apports, même si à la fin, c'est l'éditorial qui prévaut.

Les Cahiers : *Comment opérez-vous ces changements ? Comment les portez-vous en interne ? Dans certains médias, cela peut être des sujets extrêmement délicats car cela implique des changements de conditions de travail, d'habitudes, de compétences. Comment est traitée cette question-là au sein de la rédaction ?*

Alexis Delcambre : Tout dépend du type de changement. Certains sont totalement transparents pour les rédacteurs, par exemple les évolutions de nos interfaces numériques, qui ne modifient pas leurs pratiques. D'autres ont davantage d'impact, mais j'aurais tendance à dire que pour nos rédacteurs, qui forment la composante principale de la rédaction du *Monde*, le métier n'a pas tellement changé. Les journalistes sont organisés par rubrique, chargés de suivre un secteur, de le raconter, de sortir des informations fiables, principalement via des textes. Certes, l'accès aux informations a évolué, il y a de nouveaux types de sources, davantage de matière disponible. L'IA sera peut-être demain un outil supplémentaire qui aidera à préparer des enquêtes. Mais, à l'arrivée, les principes du métier restent les mêmes : dénicher des informations, les recouper, garder une démarche équilibrée dans la couverture d'un sujet, le raconter de façon claire et attractive. Ces principes traversent les âges, quelles que soient les innovations.

Ce qui change c'est le rythme. Par le passé, un rédacteur travaillait pour un rendez-vous unique qui était le bouclage du journal papier, à 10h30. Cela imposait de rendre son article la veille en fin de journée ou très tôt le matin. Aujourd'hui la publication peut se faire 24h sur 24, dès que le papier est prêt. Nous disposons de relecteurs de 7h à 23h au siège du *Monde*, avec un bureau à Los Angeles qui complète cela quand c'est la nuit à Paris.

Les changements sont plus marqués dans les autres métiers, qui vérifient, éditent, mettent en scène les sujets, car ce n'est pas la même chose d'éditer un texte pour un débouché papier ou pour un débouché numérique.

Il y a des principes communs, mais aussi des variantes. La prise en compte du visuel est totalement différente sur le numérique. L'utilisation des hyperliens est un élément important, pour mettre en relation du texte qu'on publie avec des textes passés. La possibilité d'intégrer des infographies dynamiques. La prise en compte de l'écosystème dans lequel l'article va être publié, c'est-à-dire notre site, mais aussi les moteurs de recherche, pour faire en sorte que cet article remonte à la surface de l'océan numérique et trouve le plus de lecteurs possibles. Ce sont des compétences nouvelles, très empiriques, il n'y a pas un manuel quelque part qui dit comment faire. Et cela change tous les jours, Google c'est une armée d'ingénieurs qui fait quotidiennement évoluer ses algorithmes.

Les Cahiers : *Vous parliez tout à l'heure des différentes plateformes de réseaux sociaux. Donc il y a vraiment le journal, le site web, l'application qui sont des grands pôles de diffusion. Puis,*

il y a des plateformes sur lesquelles vous diffusez un certain nombre de contenus. Comment pensez-vous cela en termes de stratégie de transformation numérique ?

Alexis Delcambre : En effet, par rapport à ses homologues, *Le Monde* a une forte présence sur des plateformes externes. C'est un parti-pris. Depuis une dizaine d'années, nous avons développé une présence sur *Snapchat*, devenu *Snap*, sur *Instagram*, très importante maintenant, et sur *TikTok*. On fait des expériences sur *WhatsApp*. Via nos podcasts nous sommes aussi présents sur *Spotify* et la vidéo nous permet d'avoir une chaîne *YouTube*. Par contre nous ne sommes actuellement pas présents sur *Twitch* et avons arrêté de publier sur *X* suite aux évolutions de cette plateforme depuis son rachat par Elon Musk.

Notre parti-pris est de considérer que nos lecteurs potentiels passent beaucoup de temps sur ces plateformes, qui ont une capacité très forte à les faire venir et à les retenir. Donc il nous semble pertinent d'aller diffuser des contenus et de faire connaître de ces lecteurs potentiels. Il s'agit d'atterrir dans leur routine quotidienne et de leur rappeler qu'il existe un média qui essaie d'être fiable, équilibré, attractif. Pour cela nous avons pensé des formats adaptés à ces plateformes, avec une offre pédagogique qui explique des grandes notions, des grands moments de l'actualité, dans un registre nous paraissant accessibles à tous les publics, y compris les plus jeunes.

On ne le fait pas dans tous les cas. Il faut qu'on trouve un format qui ait une pertinence éditoriale, que ça apporte quelque chose de nouveau, auquel on croit. Il y a un calcul coût-opportunité, entre l'envie qu'on peut avoir éditorialement et les coûts que cela représente de développer une présence sur ces plateformes. La question du modèle économique n'est pas évidente, on y diffuse des contenus mais la rétribution n'est pas directement mesurable. Combien de personnes à l'arrivée vont devenir des lecteurs réguliers du *Monde* ? On ne le saura jamais. Il y a un côté pari pascalien.

Dans notre démarche, il y a enfin un enjeu, pas mineur, de contribuer à diffuser des informations fiables et recoupées dans ces univers. On ne va certes pas régler le problème des fausses informations à nous seul, mais cela fait sens de diffuser des contenus crédibles et d'essayer de faire en sorte qu'elles soient promues par les algorithmes.

Les Cahiers : *Ces plateformes sont assez fermées, j'imagine que ce n'est donc pas tant pour générer du trafic vers votre site que pour faire exister un type de discours ?*

Alexis Delcambre : En effet. Avec les plateformes d'ancienne génération, comme *Facebook* et *Twitter*, on espérait gagner du trafic entrant. Ce n'est plus le cas avec les plateformes plus récentes. En revanche il y a toujours un enjeu informationnel et un enjeu de visibilité, presque d'image.

Les Cahiers : *En termes de thématiques, c'est-à-dire de rubriques journalistiques, est-ce qu'il y a des domaines, des thématiques qui vous semblent plus facilement adaptées à des formats ou des démarches journalistiques nouvelles, innovantes ? La politique, la culture, les questions de société, l'international.... Est-ce qu'il y a des sujets qui, de votre expérience, sont finalement plus prompts à donner lieu à des transformations, des évolutions ? Ou alors est-ce que pour vous c'est complètement indépendant de la question thématique ?*

Alexis Delcambre : C'est relativement indépendant de la question thématique. Les opportunités, les nouvelles sources d'information ou les nouvelles façons de la raconter sont

transversales à tous les domaines que vous avez cités. Si on prend l'investigation visuelle, elle concerne prioritairement les sujets internationaux, comme les conflits ou les catastrophes naturelles, tout ce qui va se lire dans l'espace. Si on regarde le journalisme de données, il porte par définition sur des lieux qui produisent des données : les entreprises, les administrations.... Ou encore la politique, avec l'analyse électorale, les résultats des élections.

Les Cahiers : *Est-ce qu'il y a des moments qui cristallisent plus facilement les innovations, les transformations ? J'ai en tête la question des élections qui est au cœur de notre dossier recherche. En général, quand il y a une élection qui arrive, les journaux se demandent comment les traiter de façon différente.*

Alexis Delcambre : Oui et non. Évidemment les grandes élections sont des moments clés, anticipables, où on réfléchit beaucoup à ce qu'on va proposer, où les médias vont faire leurs meilleurs efforts, s'inspirer de ce que font nos homologues à l'étranger, notamment aux États-Unis, en matière de représentation graphique des résultats, de prédiction, de capacité à analyser.

Mais il y a aussi quantité d'innovations éditoriales qui surviennent plus aléatoirement, à l'occasion d'un sujet moins anticipé, parce que quelqu'un quelque part a eu une idée et décelé une opportunité. C'est l'artisanat de la vie de rédaction, un chemin empirique, par tâtonnements.

Les Cahiers : *Donc ça veut dire que vous assumez une part d'expérimentation, de dire on pourrait essayer ça et on verra après si ça marche ou pas ?*

Alexis Delcambre : Oui, complètement. Et pour le coup, c'est un dialogue qu'on a assez facilement, afin d'en parler collectivement, de débriefer.

Les Cahiers : *Une question sur la suite, dans les mois, les années qui viennent, est-ce qu'il y a des chantiers qui vous paraissent nécessaires, en lien avec cette question de la transformation numérique ? Est-ce qu'il y a des choses sur lesquelles vous réfléchissez en vous disant que c'est quelque chose qu'il faut mettre en œuvre, sur laquelle il faut mener des expérimentations ?*

Alexis Delcambre : Je ne vais pas du tout vous surprendre, mais je pense que le principal enjeu à l'heure actuelle, c'est l'intelligence artificielle. C'est un label un peu large qui rassemble des outils, des aides et des facilitations à notre travail de journaliste. C'est aussi un défi : est-ce que demain, pour savoir où en est le conflit en Ukraine, l'usage courant sera d'abord de poser cette question à un agent conversationnel ? Ou d'aller sur un site comme celui du *Monde* ? Quel sera le rapport des générations de demain à ces outils ? Il se peut que demain, un média comme le nôtre maîtrise moins directement son rapport au public. Cela nous oblige à réfléchir aux scénarios possibles, pour voir comment faire pour que nos contenus restent accessibles, lisibles, visibles, quel que soient les évolutions de l'écosystème numérique.

Propos recueillis par Gersende Blanchard et Simon Gadras

Référence de publication : DELCAMBRE, Alexandre et GERSENDE, Blanchard, GADRAS, Simon. Alexandre Delcambre : l'innovation au *Monde*, un mouvement au long cours. *Les Cahiers du journalisme et de l'information – Débats*, 2026, vol. 3, n°2, p. D24-D28