

*La place des entreprises médias
dans la formation des journalistes*

Pascal Guénée et Marie-Christine Lipani

Rémi Bouquet des Chaux

Pascale Cherrier

Béatrice Damian-Gaillard

Véronique Richard et Denis Ruellan

Céline Pigalle

Herué Demailly

Samuel Bouron

Nicole Gauthier et Cyril Petit

Maxime Vaudano

Cédric Rouquette

Sandy Montañola et Philippe Gestin

Florence Le Cam, Laurence Brogniez,

David Domingo, Antoine Jacquet, Sylvain Malcorps,

Jean-Marie Barbier et Marie-Laure Vitali

Nadia Nahjari et Florian Tixier

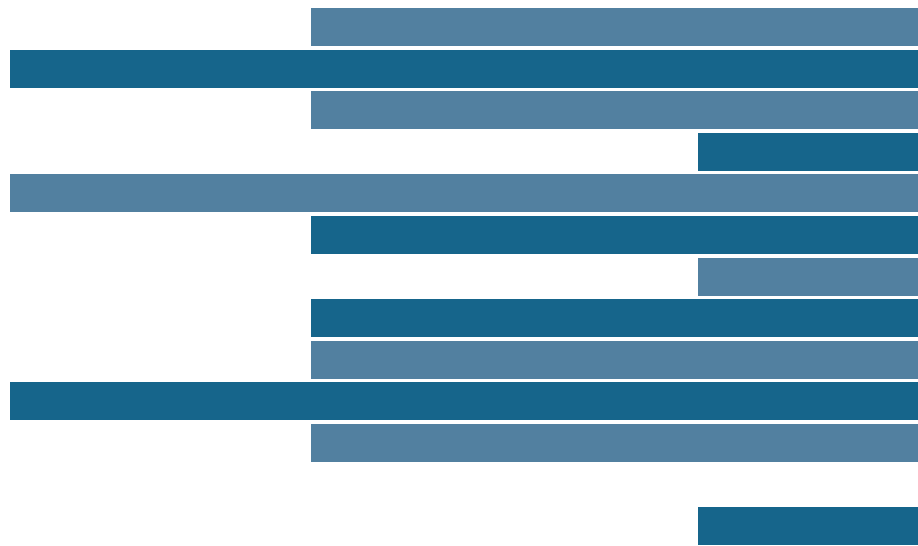
Jean-Marie Charon

Violaine Chaurand

André Chaillon

Didier Desormeaux

Marie Dubern



“ *La place des entreprises médias
dans la formation des journalistes* ”

LES CHERCHEURS & LES JOURNALISTES

<i>Stages et alternance : des périodes en entreprise</i> Pascal Guénée , Paris-Dauphine et Marie-Christine Lipani , IJBA	9	<i>Intégrer des partenariats avec les médias régionaux</i> Sandy Montañola et Philippe Gestin , IUT de Lannion	54
<i>Le stage : un échange bien compris</i> Rémi Bouquet des Chaux , fondation Varenne, groupe Centre-France	14	<i>Tram 33, une expérience journalistique transmédias</i> Florence Le Cam , Laurence Brogniez , David Domingo , Antoine Jacquet , Sylvain Malcorps , Nadia Nahjari et Florian Tixier , Université libre de Bruxelles, LaPIJ	58
<i>Transmission des savoirs en alternance</i> Pascale Cherrier , Institut pratique du journalisme	18	<i>Les liens entre formation et travail</i> Jean-Marie Barbier , Marie-Laure Vitali , Chaire Unesco	62
<i>Le stage : un équilibre don contre-don fragilisé</i> Béatrice Damian-Gaillard , IUT de Lannion	22	<i>L'internalisation des structures et programmes</i> Jean-Marie Charon , EHESS et Didier Desormeaux , France Télévisions	67
<i>Que consacrent les prix et concours ?</i> Véronique Richard et Denis Ruellan , Celsa	27	<i>Pour une entreprise apprenante, pour accompagner le changement</i> Violaine Chaurand , groupe Bayard	71
<i>Un système à rénover</i> Céline Pigalle , directrice de la rédaction de BFMTV	29	<i>Le Campus</i> André Chaillon , Radio France	75
<i>De l'incidence sur la pédagogie</i> Hervé Demailly , Celsa	33	<i>Pourquoi une université d'entreprise</i> Didier Desormeaux , France Télévisions	79
<i>Le profil social et professionnel des lauréats</i> Samuel Bouron , Paris-Dauphine	38	<i>Une dynamique d'internalisation au service de la transformation</i> Marie Dubern , Groupe Figaro	83
<i>Quels intérêts les médias et les écoles de journalisme peuvent-ils avoir en commun à mener des opérations éditoriales ?</i> Nicole Gauthier , CUEJ, et Cyril Petit , <i>Le Journal du Dimanche</i>	43		
<i>Le bilan des 'sortants'. Retour sur un partenariat</i> Maxime Vaudano , Les Décodeurs du Monde	46		
<i>Pourquoi avoir travaillé avec les Décodeurs et le JDD</i> Cédric Rouquette , CFJ	49		



Introduction

L'idée de former les futurs journalistes naît conjointement, à la toute fin du 19^e siècle, dans les entreprises médias, les organisations professionnelles et dans l'enseignement supérieur. Un journaliste donne un cours à l'université catholique de Lille dès 1894. Lors d'un congrès international des associations de presse, en 1898 à Lisbonne, un autre suggère de créer un enseignement de trois ans, et le directeur du *Figaro* envisage de prêter ses locaux. Finalement, c'est à l'École libre des hautes études sociales qu'est lancé le premier cycle de formation en 1899.

Dès le début, le pli est pris : un mélange de cours pratiques et d'enseignements de culture générale, dispensés tant par des professionnels – mués en enseignants ponctuels – qui réfléchissent leur métier du même mouvement qu'ils le professent, que des universitaires qui adaptent leur enseignement à des publics professionnels et à leur projet de professionnalisation. La formule perdure aujourd'hui.

La Conférence nationale des métiers du journalisme (CNMJ), lieu d'échanges sur la formation et les transformations, à l'interface des milieux professionnels, pédagogiques et scientifiques, se saisit ici de cette réalité pour l'interroger : les relations sont-elles toujours aussi vives, ou sont-elles plus denses encore ? À l'évidence, oui, l'existence même de la CNMJ en est la preuve. Mais alors, qui apprend, qui enseigne ?

Les entreprises médias sont désormais très présentes dans la formation, on les trouve à plusieurs niveaux : les stages bien sûr, une formule à succès ; l'alternance, un format plus récent ; les prix et concours, récompensant de jeunes journalistes sous la forme d'emplois ; les partenariats pédagogiques, qui dépassent les simples cours pratiques pour se transformer en véritables coproductions médiatiques ; et enfin, des structures de formation internalisées par les entreprises.

Qu'apprend-on, qu'enseigne-t-on, quelle est la place des entreprises médias dans la formation des journalistes ? Ce livret, base de la conférence 2017 à Paris, apporte quelques réponses et contributions au débat.

STAGES ET ALTERNANCES

Stages et alternance : des périodes en entreprise

Pascal Guénéé, directeur de l'Institut Pratique du Journalisme de l'université Paris-Dauphine
Atelier animé avec **Marie-Christine Lipani**, Institut de Journalisme Bordeaux Aquitaine

Vouloir compléter une formation dispensée de manière théorique par une expérience pratique n'est pas une nouveauté. Le stage, dans une forme proche de ce que nous connaissons aujourd'hui, apparaît dans les écoles d'ingénieurs au début du XX^e siècle¹. L'idée sous-jacente est qu'il convient de contrebalancer des savoirs académiques, jugés trop théoriques, par une expérience de terrain, permettant à une profession de prendre sa part dans le dispositif de formation. Dès 1907, on retrouve cette acception du mot stage sous la définition « *emploi temporaire dans une entreprise, destiné à compléter un enseignement par une expérience pratique* »².

Précisons aussi qu'il existe parfois une confusion autour du terme « stagiaire » dans notre secteur. En effet, la convention collective nationale des journalistes introduit une autre notion de stage³. Est journaliste stagiaire celui qui a sa carte de presse depuis moins de deux ans (moins d'un an s'il a suivi un cursus reconnu). Il s'agit là, en quelque sorte, d'une période probatoire avant d'obtenir sa carte de titulaire. C'est d'ailleurs là le sens le plus ancien du mot. « *Stage : séjour qu'un nouveau chanoine doit faire pendant un temps minimum dans le lieu de son église pour pouvoir jouir des honneurs et des revenus de sa prébende* ». Il ne faut donc pas confondre l'étudiant, stagiaire-journaliste, et le salarié, journaliste-stagiaire.

Formation par les pairs

Pour les futurs journalistes, encore étudiants, l'expérience du stage c'est la confrontation aux pairs dans leur environnement professionnel. Dans l'idéal, lors de ces périodes en entreprise, ils seront accompagnés, et leurs premiers

1 Henry, Odile. *Les guérisseurs de l'économie : Ingénieurs-conseils en quête de pouvoir*. CNRS, 2013.

2 Selon le TLFi, trésor de la langue française informatisé.

3 Articles 13 et 14 de la CCNJ, Convention collective nationale des journalistes.

travaux rectifiés par leurs aînés, dans une forme de compagnonnage. D'ailleurs, la formation des journalistes se fera pendant longtemps uniquement par la pratique dans les rédactions, les premières écoles de journalisme n'apparaissant qu'à la toute fin du XIX^e siècle.

La profession ne considère pas que les stages soient une possibilité, mais bien une obligation, rappelée au numéro 7 des critères de reconnaissance de la CPNEJ (Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi des Journalistes) en y indiquant :

« Le parcours pédagogique des étudiants en journalisme a pour objet de permettre aux étudiants de parfaire leur formation théorique par l'acquisition d'une expérience pratique, de se familiariser avec la vie professionnelle et nécessite le suivi de périodes en entreprise. »

Rappelons que la CPNEJ procède à l'évaluation des cursus en vue de leur reconnaissance et donc que ses critères ont valeur d'obligation. On trouve dans chaque établissement un Conseil pédagogique paritaire chargé de veiller au respect des critères⁴.

Les stages : un encadrement juridique national complexe

En 10 ans, au moins quatre lois sont venues réglementer les stages. La loi du 31 mars 2006 qui oblige à la rédaction d'une convention de stage et prévoit une gratification obligatoire pour les stages de plus de trois mois. La loi du 25 novembre 2009 qui interdit les stages non intégrés dans le cursus⁵. La loi du 28 juillet 2011 (loi Cherpion) qui met en place un délai de carence entre l'accueil de deux stagiaires dans la même entreprise. La loi du 22 juillet 2013 qui interdit de confier au stagiaire d'exécuter de manière régulière des tâches correspondant à un poste de travail permanent. La loi du 10 juillet 2014, qui met en place des droits pour les stagiaires (congés, tickets restaurants, durée maximale de travail ne pouvant dépasser la durée légale, inscription sur le registre unique du personnel, délai réduit en cas de requalification du stage en contrat de travail, le conseil de prud'hommes devant se prononcer dans un délai d'un mois, etc.).

4 Vademecum de la CPNEJ en matière de composition et de fonctionnement des conseils pédagogiques paritaires.

5 Sur la question des stages après le diplôme ils ne sont plus possibles depuis la loi du 25 novembre 2009, tout stage devant être évalué et intégré au parcours sous forme de notation et/ou d'ECTS. Comment considérer alors qu'il s'agirait là d'un stage obligatoire dans le cadre du cursus, n'étant plus possible ni de l'évaluer ni d'y attribuer une note, le diplôme ayant déjà été délivré ?

La complexité juridique de plus en plus grande et le fait que l'accueil des stagiaires soit une possibilité, mais en aucun cas une obligation pour les entreprises, comme le rappelle Rémi Bouquet des Chaux, renforce de fait les liens entre les lieux de formation et les médias. C'est une véritable relation pédagogique qui doit se créer à cette occasion avec l'établissement de formation, relation multilatérale mettant en jeu le lieu de formation, représenté par le responsable du stage, l'entreprise, incarnée par le tuteur ou le maître d'apprentissage, et l'étudiant.

Un usage raisonnable des stages

D'autant que, pour les étudiants en journalisme, le cadre de déroulement de leurs stages est encore plus strictement contrôlé par la CPNEJ : un encadrement complémentaire renforcé lorsque la commission a publié une nouvelle liste de critères, en 2008, remplaçant celle publiée en octobre 2001. On est alors passé d'un minimum de 16 semaines au total durant les deux années du cursus, en 2001 : « *Le cursus de formation doit comprendre obligatoirement au moins deux stages pratiques dans des médias d'information, chacun d'une durée minimale de 8 semaines* ». À une durée comprise entre 16 et 26 semaines en 2008 : « *Le cursus de formation doit comprendre obligatoirement plusieurs stages pratiques dans différents médias d'information.(...) La durée totale des périodes passées en entreprise au cours de l'ensemble du cursus, ne peut être ni inférieure à 6 semaines ni supérieure à 26 semaines* ».

Il a sans doute été jugé nécessaire de mieux encadrer les périodes de stage afin d'éviter le recours abusif à ceux-ci, tentation pouvant exister auprès de certaines entreprises comme le montre Béatrice Damian.

D'autres formes de présence en entreprise

Mais le stage n'est pas l'unique occasion de la présence d'étudiants en journalisme dans les entreprises. On en trouve également avec le développement de l'alternance, d'abord sous la forme du contrat de qualification – devenu contrat de professionnalisation – puis, à partir de 2004, de celui de la formation par apprentissage. Ces étudiants dont les cursus vont se dérouler aux 2/3 en entreprise et 1/3 en centre de formation⁶ constituent

6 Si l'on considère une durée de formation d'environ 1200 heures sur deux ans.

une part non négligeable de l'effectif des écoles de journalisme. Aujourd'hui, la plupart d'entre elles proposent l'une ou l'autre de ces formes d'alternance (voir la contribution de Pascale Cherrier).

Échanges de savoir et rencontre intergénérationnelle

Les périodes en entreprise, qu'elles soient sous forme de stages ou de contrats, sont bien des périodes obligatoires où vont être mis en jeu et confrontés au réel les savoirs, qu'ils soient théoriques ou pratiques, acquis durant la formation. En ce sens, c'est le moment où l'étudiant va découvrir ce qui ne peut s'enseigner, mais doit se vivre par la pratique : l'expérience. Cette découverte se fera sous la supervision d'un personnage clé, le tuteur (ou le maître d'apprentissage), sans lequel ne peuvent exister ni conventions de stages ni contrats d'alternance. Il sera le premier témoin que cette transmission n'est jamais à sens unique. Le stagiaire va apporter à sa rédaction les compétences acquises durant sa formation, mais aussi ce qu'il est. Il devient alors d'une certaine manière un « ambassadeur de sa génération », tant dans son rapport au travail que dans ses attentes, mais surtout dans son mode de consommation des médias. Ce choc des générations, des pratiques et des usages apparaît souvent clairement à quiconque lit d'un côté les rapports de stages des étudiants, et de l'autre les évaluations effectuées par les tuteurs.

Des stages aux périodes en entreprise

Face à la multiplicité des situations, la CPNEJ a eu à se confronter, lors de la redéfinition de ses critères, à différentes réalités. On l'a vu, le cadre est de plus en plus strict et réglementé. Certaines entreprises vont donc accueillir des stagiaires, notamment l'été, sous différents statuts et/ou appellations : stages rémunérés, CDD, contrats de remplacement, etc. Ces dispositifs étant, par exemple dans le cas des CDD, plus favorables financièrement que les stages, il semblerait paradoxal de ne pas les reconnaître comme participant de la validation d'un cursus. C'est pourquoi on voit apparaître cette formulation de « périodes en entreprise » suffisamment souple.

En conclusion, vouloir définir le cadre du stage de manière précise ne reviendrait-il pas à tenter de résoudre la quadrature du cercle ? Il faut répondre à des injonctions réglementaires et conventionnelles qui peuvent sembler contradictoires, comme par exemple « un stage d'application » et « ne pas remplacer un poste permanent ». Il faut prendre en compte

que les savoirs circulent et qu'ils ne sont pas une simple transmission entre tuteur et stagiaire. Il faut enfin s'adapter à la multiplication des voies d'accès aux diplômes (formation initiale, contrat ou période de professionnalisation, VAE/VES, contrats d'apprentissage), pour lesquelles les formes et temps de présence dans les rédactions peuvent varier de manière considérable. Dans ce contexte, et face à une impossibilité à nommer⁷, la « période en entreprise » devient le réceptacle commode de ces modalités, connues, comme à venir.

⁷ Dans sa sagesse, et face à cette forme d'impossibilité de nommer, la CPNEJ écrit : « les stages pratiques, *quelles que soient leurs dénominations (...)* ».



Le stage : un échange bien compris

Rémi Bouquet des Chaux, président de la Fondation Varenne

Durant une dizaine d'années, en tant que secrétaire général de la rédaction de *La Montagne* puis des rédactions du groupe Centre-France, basé à Clermont-Ferrand (huit quotidiens, quatorze hebdomadaires, des rédactions web, etc., soit environ 500 journalistes titulaires), j'ai travaillé en étroite collaboration avec la DRH et ses services. Un travail qui nécessite une connaissance approfondie du métier de journaliste, ainsi que des contraintes qui y sont liées, et une bonne connaissance des gens (journalistes en titre, CDD, stagiaires, et toutes les autres catégories de personnels liés aux rédactions). Cela implique également d'être au fait des circuits internes de l'entreprise (parfois complexes et évolutifs) et de maîtriser les bases du droit social qui concerne le monde de l'information.

C'est donc à ce titre que j'ai eu à connaître des questions complexes liées aux stages.

En préambule, il faut souligner que le groupe Centre-France a pour constante le respect absolu des législations, même si cela nécessite souvent de gros efforts. Alors que la tentation de prendre ses distances avec un corpus d'obligations de plus en plus contraignant, est parfois grande.

Cela est souvent augmenté par le fait que le stagiaire est, par définition, vulnérable. Sa capacité à évoquer une éventuelle maltraitance, un mauvais sort fait à ses intérêts personnels ou encore un abus pur et simple de situation, est régulièrement mise à mal dans certaines entreprises de presse.

Parallèlement, l'entreprise n'a pas pour vocation de « brutaliser » les textes ou de chercher à les contourner. Si l'on ne considère pas le stagiaire comme un « renfort de rédaction » à vil prix, voire comme un CDD déguisé, les problèmes sont très largement atténués.

Il est donc impératif que le stagiaire demeure... un stagiaire.

Rappelons que les entreprises de presse n'ont aucune obligation de prendre des stagiaires. Elles ne sont en rien obligées de participer à l'effort de formation des futurs professionnels. On doit plutôt considérer cela comme un acte solidaire et déontologique. Un acte qui s'inscrit dans une vieille tradition de transmission du savoir, bien compris dans la plupart des entreprises au sens large mais aussi dans le monde la presse.

Le stage, s'il est bâti correctement, réalise donc la synthèse entre deux visions de la formation : d'un côté le « tout entreprise » (le jeune se forme uniquement au contact des anciens et en se confrontant à la réalité du terrain),

d'un autre côté, l'étudiant est confiné dans une structure à caractère scolaire et le terrain ne se révèle qu'à la faveur de quelques interruptions, notamment estivales.

La réalité est toute autre et les formations qui réalisent habilement cette synthèse (hors formations en alternance) et cet équilibre, se révèlent d'une grande efficacité.

Deux objectifs

Le stage a pour vocation première de contribuer à la découverte par l'immersion de certaines réalités professionnelles. Entre cette donnée et l'utilisation des stagiaires en CDD déguisés, il existe un point d'équilibre souhaité par tous les partenaires : le stagiaire lui-même, l'entreprise (et le maître de stage) et l'organisme formateur. Et c'est l'économie bien comprise de ce moment privilégié pour le jeune, qui fera de ce passage initiatique une réussite.

En même temps, la rédaction confiera au stagiaire des tâches de plus en plus sophistiquées en fonction des réactions de celui-ci. Il pourra donc se trouver en position de produire du contenu pour la rédaction qui l'accueille. De là, il étoffera son CV et pourra signer ses articles signés (c'est un élément plus important qu'il n'y paraît et la presse régionale est relativement exemplaire sur ce point).

D'une part, le jeune est immergé dans les réalités d'une rédaction, ce qui est généralement son souhait et celui de ses formateurs (*exit* depuis longtemps les stages dits d'observation). D'autre part, il apporte deux choses importantes à la rédaction : son travail même imparfait et... sa jeunesse.

Le stagiaire n'est pas un CDD : il n'a pas la pleine capacité d'intervenir dans une rédaction en lieu et place d'un professionnel puisque, par définition, sa formation est incomplète. Il est là pour apprendre plus que pour produire. Mais c'est en produisant qu'il apprend le mieux. C'est même la vocation du stage d'une manière générale. D'autant qu'il n'est pas payé mais simplement indemnisé dans le meilleur des cas.

Nous avons pour habitude de « monter la pression » tout doucement lorsqu'un jeune rejoint sa rédaction en tant que stagiaire. En fait, c'est lui qui donne le « la » et qui indique, par son attitude ou sa volonté exprimée, le rythme auquel les choses doivent évoluer.

Il est évident que le jeune n'est jamais « mis en danger », c'est-à-dire qu'il n'est pas habilité à traiter seul certains sujets : politique, faits divers, etc. En revanche, il peut être rapidement associé à certains dossiers ou reportages.

La proximité entre le jeune et le professionnel aguerris est très formatrice puisqu'elle se bâtit autour d'un projet commun.

Ainsi un (ou une bien sûr) jeune qui a passé deux mois de stage d'été, totalement immergé dans la rédaction sportive de Clermont peut se voir associé à la couverture des premières rencontres de Top 14 de rugby qui ont lieu courant août. Ceci vient alors sanctionner un passage réussi dans lequel le stagiaire a montré une réelle intention de progresser et d'apprendre. C'est aussi la reconnaissance d'un apprentissage qui commence à donner des fruits et la mise en œuvre de ce que le jeune a appris de façon très valorisante. À constater l'enthousiasme des jeunes concernés, on sait que l'on est sur la bonne voie !

Si le stage doit permettre, entre autres, d'appréhender l'information avec humilité et pragmatisme, il n'induit pas pour autant de cantonner le stagiaire dans des tâches subalternes. Malheureusement, les stages « machine à café » sont encore trop nombreux et les jeunes sont souvent attirés par la mention « valorisante » de certains titres sur leur CV. Non seulement cela n'impressionne en rien un futur employeur mais la perte de temps et le peu d'intérêt de ces sessions sont plutôt néfastes pour le jeune et ne présente aucun intérêt pour l'employeur.

Le stagiaire a également pour vertu... sa jeunesse. Il s'agit là d'un véritable potentiel pour les rédactions qui savent en tirer parti et franchir la limite encore trop souvent imposée entre « celui qui sait » et « celui qui est là pour apprendre ». Si la jeunesse, notamment dans le cadre d'un stage, doit être « encadrée » mais surtout accompagnée, elle doit aussi être stimulée. Si l'on considère que notre métier, spécialement dans la presse dite de proximité, consiste à respirer l'air du temps pour comprendre, analyser, décrypter (selon le mot à la mode) la société, intégrer des jeunes, voire des très jeunes, dans les rédactions, doit être compris comme une réelle avancée.

Qui mieux qu'un jeune les comprendra et surtout attirera l'attention sur les réalités et les façons de faire générationnelles ? Cela, mis en perspective dans le cadre d'un séjour au sein d'une rédaction qui apportera, quant à elle, un savoir-faire « technique », donne généralement des résultats assez étonnants ! De plus, nous nous trouvons depuis quelques années impliqués dans un contexte social et technique très particulier en raison de l'évolution ultra rapide de la question numérique. On ne glosa pas ici sur l'intérêt ou non d'utiliser les réseaux sociaux, mais il faut admettre objectivement que l'ignorer, le mal comprendre ou tenter de le contourner peut conduire à de véritables erreurs stratégiques.

Or, l'arrivée, même temporaire, d'un jeune dans une rédaction, avec son propre vécu, ses façons de faire par rapport à ses systèmes et surtout,

son habileté à utiliser ses vecteurs, doit être compris comme une véritable opportunité d'évolution pour les dites rédactions.

Former les cadres

Bien souvent, malgré d'insignes progrès en la matière, les cadres souffrent d'un criant défaut de formation en matière de management. Il est donc clair, compte tenu de cette situation très répandue, que l'accueil d'un stagiaire ne fait généralement pas l'objet d'une attention particulière. Du moins n'a-t-on pas conscience que cela peut relever d'un véritable savoir-faire qui est fondamental. Recevoir un stagiaire est une forme d'engagement qui va de l'accueil physique à la préparation du poste de travail, en passant par les entretiens d'arrivée et de départ ainsi que les points d'étape. C'est savoir se rendre disponible pour répondre aux questions du jeune. C'est préparer un parcours d'intégration à l'entreprise adapté aux séjours courts ou moyens. Plus généralement, c'est savoir construire un séjour et tenir un lien avec le tuteur (organisme de formation). Or, trop souvent, cela est parfaitement improvisé, pour ne pas dire négligé dans bon nombre de rédactions et d'entreprises.

Il faut y ajouter la problématique particulière des agences locales au sein desquelles le temps n'a pas forcément la même valeur que dans les rédactions de siège. Clairement, il y a un vrai travail à développer dans ce sens-là. Enfin, n'oublions pas que le stage est un moment privilégié au cours duquel l'employeur repère de futurs salariés. Cela aussi s'apprend et ce n'est certainement pas la partie la plus simple du rôle de maître de stage. Mais sans contester une des plus exaltantes.

Transmission des savoirs en alternance

Apprentissage et contrat de professionnalisation

Pascale Cherrier, enseignante responsable de la formation par apprentissage, Institut pratique du journalisme, Paris-Dauphine

Pour suivre un cursus en journalisme les étudiant(e)s peuvent choisir soit un cursus à temps plein, soit l'alternance dans la plupart des 14 écoles reconnues par la profession et l'Éducation nationale. Deux types de contrats sont possibles : le contrat de professionnalisation (formation continue) et le contrat d'apprentissage (formation initiale).

La première filière par apprentissage aux métiers du journalisme a été initiée en 2003 par l'Institut pratique du journalisme (IPJ). La motivation de son directeur était de diversifier les profils des candidat(e)s recruté(e)s par les médias (donner la possibilité à des jeunes d'horizons différents d'intégrer la profession), d'ouvrir à un large public (pas de droit de scolarité et une rémunération de l'apprenti(e) pendant ses études) et de garantir une formation de qualité aux futur(e)s alternant(e)s.

La première promotion en apprentissage a pu commencer son cursus de deux ans en janvier 2005.

Aujourd'hui, plusieurs établissements proposent un master en journalisme par apprentissage. L'unité de formation par apprentissage d'IPJ Paris-Dauphine accueille de 12 à 16 étudiant(e)s par an. Elle est rattachée au CFA de l'Académie de Paris (Paris-Académie-Entreprise).

Les premiers médias partenaires, France Télévisions et Radio France, ont été rejoints par l'AFP, par *Ouest-France* par d'autres médias de l'audiovisuel, de la presse papier et du web.

L'alternance en contrat de professionnalisation

IPJ Paris-Dauphine propose aux alternant(e)s de suivre le même cursus que celui de la formation initiale (temps plein ou apprentissage) et d'obtenir le même diplôme.

Le choix entre contrat de professionnalisation ou contrat d'apprentissage dépend le plus souvent de l'entreprise. Il résulte de la prise en charge financière de la formation voulue par le média (via la taxe d'apprentissage, l'État et la région) ou par un organisme collecteur paritaire agréé tel que

l'Afdas), ainsi que de l'âge et/ou de la situation sociale de l'alternant(e) au moment de la signature du contrat (plus de 26 ans, demandeur d'emploi, bénéficiaire de l'allocation aux adultes handicapés, etc.).

La formation de tous les alternant(e)s à IPJ Paris-Dauphine est donc similaire à celle des étudiant(e)s en temps plein et instaure la polyvalence (les futurs journalistes pourront travailler aussi bien en presse écrite qu'en radio ou en télévision). Elle tient compte des évolutions de la profession. La maquette du cursus se déroule sur deux ans et comprend 1 260 heures.

Depuis l'intégration en 2011 d'IPJ à l'université Paris-Dauphine, les étudiant(e)s en alternance, comme ceux en temps plein, obtiennent un diplôme de journalisme au grade de Master.

Évolution de l'intérêt et des demandes en alternance

De 1999 à 2012, l'institut a formé 381 jeunes, d'abord en contrats de qualification, puis en contrats de professionnalisation.

Depuis 2005, IPJ a diplômé 154 apprenti(e)s sur 558 étudiant(e)s en formation initiale, soit plus du quart de l'effectif.

Avant l'intégration d'IPJ à l'université Paris-Dauphine, le recrutement des apprenti(e)s se faisait au mois de janvier, en dehors de la rentrée des étudiant(e)s en temps plein prévue en septembre. Une centaine de dossiers de candidatures étaient reçus pour 16 places. Et une à deux promotions de contrats de professionnalisation étaient programmées à différentes périodes de l'année. Les candidat(e)s à l'alternance ne passaient pas le concours de l'institut.

Les contrats de professionnalisation pouvaient intégrer la formation, en théorie, avec seulement le bac en poche et après avoir signé un contrat avec une entreprise. Dans la réalité, la plupart des étudiants étaient déjà titulaires au moins d'une licence.

Les candidats à l'apprentissage devaient avoir un bac+3 pour passer les épreuves écrites de sélection, équivalentes à celles du concours, puis un entretien qui tenait compte des profils de poste proposés par les entreprises partenaires.

Depuis l'intégration d'IPJ à Dauphine en 2011, ce sont les étudiant(e)s bac+3 reçus au concours ou ayant validés leurs acquis par l'expérience (VAE) qui décident de suivre leur cursus en temps plein ou en alternance.

D'année en année, ils sont de plus en plus nombreux à vouloir suivre la formation de deux ans en alternance. Aujourd'hui, la moitié de

la promotion de 48 étudiant(e)s désire entrer très rapidement sur le marché du travail avec une première expérience de longue durée. Parmi eux, des jeunes aux cursus, aux origines sociales, aux expériences professionnelles très différents mais déjà très matures et déterminés quant à leur choix professionnels.

L'alternance a longtemps eu l'image d'une voie réservée aux jeunes en situation d'échec. Désormais, et plus particulièrement depuis 4 ou 5 ans, on constate une attractivité de plus en plus forte de la formation par apprentissage dans l'enseignement supérieur. Les étudiant(e)s ont compris qu'ils pouvaient poursuivre un cursus d'excellence tout en entrant plus rapidement dans la vie active avec un triple avantage : une rémunération, des frais de scolarité pris en charge par l'employeur et la possibilité d'appliquer immédiatement les nouvelles connaissances en entreprise.

Être boursier est parfois un critère de sélection pour certains médias en particulier ceux du service public (France Télévisions, Radio France et l'AFP ne proposent des CDD en apprentissage ou en contrat de professionnalisation qu'aux boursiers ou aux jeunes demeurant en quartier prioritaire).

L'apprentissage pour les métiers du journalisme a également pris de l'ampleur ces dernières années, car de plus en plus d'écoles reconnues proposent un cursus de ce type pour répondre à l'engouement des médias qui considèrent l'alternance comme l'un des meilleurs moyens d'entrée dans la profession. Même si l'apprenti(e) n'obtient pas un CDI à la fin de son contrat, son expérience de deux ans en alternance donne du poids à son CV et rassure un futur employeur sur ses compétences.

Entreprises partenaires et embauches

En dehors des médias des services publics qui réservent chaque année un certain nombre de CDD à l'alternance (12 places en région pour Radio France), toutes les entreprises privées dans l'audiovisuel ou la presse papier et le web sont susceptibles d'embaucher un apprenti ou un contrat pro, à tous les postes proposés en rédaction (rédacteur, JRI, SR...)

Qu'ils soient en temps plein ou en alternance, l'insertion professionnelle des étudiant(e)s est similaire. En 2014, une enquête réalisée par un organisme indépendant pour IPJ Paris-Dauphine (Pluricité) démontrait que l'insertion à 2 ans après le diplôme pour les deux filières temps plein et alternance, était

de 93 % tous contrats confondus (piges, CDD, CDI). Un exemple : la promotion 2013-2015 comptait 13 apprentis. Six mois après la fin de leur formation, 4 sont en CDI et 9 en CDD ou piges.

Partage des compétences

L'alternance a une place importante dans les entreprises. En dehors des avantages financiers que représente l'emploi d'un(e) alternant(e), ce qui motive les médias c'est la possibilité de partager les compétences : du tuteur vers l'alternant(e) mais également de l'alternant(e) vers la rédaction. Pour l'entreprise, l'alternance représente un vivier pour ses futurs recrutements et permet ainsi une meilleure gestion de ses ressources humaines. Pour rappel, l'entreprise n'a pas l'obligation de recruter l'alternant(e) à la fin de son CDD ni l'alternant(e) de rester dans le média. Il peut le quitter dès son diplôme obtenu.

Un tuteur ou un maître d'apprentissage est nommé par l'entreprise pour suivre l'alternant(e). Il a pour mission de transmettre, par la pratique, les compétences techniques et la ligne éditoriale du poste pourvu par l'alternant(e) (le savoir-faire), et les valeurs du médias (le savoir-être). Pour cela, il doit mettre en relation l'alternant(e) avec les différents journalistes de la rédaction susceptibles de compléter les compétences du jeune. Il doit également prévoir un programme de progression de l'alternant(e) et être en relation avec l'école (par le biais d'un livret d'apprentissage, entre autres) pour mettre en adéquation le cursus et la pratique du métier.

L'alternant(e) apprend de l'entreprise mais lui apporte aussi. Car son cursus en journalisme à IPJ suit les nouvelles pratiques de la profession et recherche celles de demain. Les enseignants professionnels en activité dans des médias à la pointe du progrès apprennent très rapidement ces nouvelles pratiques et technologies aux alternant(e)s qui, à leur tour, peuvent les transmettre au sein de leur propre rédaction (comme la maîtrise de nouveaux outils multimédias, par exemple). De plus, les origines socio-culturelles, les cursus très variés des candidat(e)s à l'alternance apportent des regards originaux pour la pratique de la profession.

Le stage : un équilibre don contre-don fragilisé

Béatrice Damian-Gaillard, maître de conférences HDR,
université de Rennes 1, IUT de Lannion

La réflexion exposée dans ce texte s'appuie sur une expérience de plus de 15 ans dans une formation universitaire au journalisme dans la gestion des stages et des relations avec les entreprises de presse. Au cours de cette période, les attentes des éditeurs ont évolué. Les durées des stages proposés se sont allongées, de quelques semaines à plusieurs mois, voire à un an. Les offres sont davantage formalisées, jusqu'à ressembler parfois à une fiche de poste. Dans les groupes de presse, des personnels dédiés encadrent les stages, établissent des procédures (de candidature, de sélection, d'évaluation) et stabilisent les relations avec les formations, qui elles-mêmes ont des responsables de stages. Ces évolutions s'inscrivent dans les transformations plus vastes du marché du travail, du métier et de ses conditions d'exercice. Elles sont au cœur d'enjeux économiques, professionnelles et managériaux, qui influent sur les demandes formulées par les organisations de presse aux responsables des formations et aux stagiaires. Elles changent aussi les relations entre stagiaires et entreprises, et entre formateurs et étudiants.

Du compagnonnage à une variable d'ajustement managériale ?

Dans ce contexte, les relations entre stagiaires et entreprises de presse ont changé, jusqu'à aboutir parfois à une inversion de la circulation des savoirs entre apprenants et encadrants. Les seconds attendent de plus en plus des premiers non plus seulement de s'adapter aux lignes éditoriales, aux manières de faire des rédactions, mais « *de participer aux conférences de rédaction et d'être force de proposition* » (extrait d'une annonce de proposition de stage diffusée par un média national). Ce renversement est révélateur de certaines difficultés rencontrées actuellement par les éditeurs, comme la captation de publics « jeunes », ou le renouvellement des lignes éditoriales. Cette vision oublie que l'appartenance à une génération ne garantit pas le partage de centres d'intérêts, d'opinions, de représentations du monde. Ce que les médias appellent « les jeunes » englobent des groupes aux conditions sociales d'existence hétérogènes. Cette demande de stagiaires compétents

et innovants est exacerbée dès qu'il question de la maîtrise des outils web. À l'exception des rédactions des médias spécialisés sur le web, il n'est pas rare que les étudiant(e)s forment les journalistes au numérique, les socialisant à de nouvelles pratiques de recherche (les réseaux sociaux notamment) et de nouveaux outils de traitement de l'information (infographie, longs formats, data, etc.). L'équilibre de don et contre-don est rompu quand les savoirs et savoir-faire d'un(e) stagiaire sert des visées managériales d'imposition d'une nouvelle organisation de travail aux journalistes en poste, ou quand il devient un emploi déguisé. Ainsi se multiplient toute l'année des offres de stage de 1 à 6 mois, voire 1 an, où sont précisées, outre le niveau d'études (souvent Bac+3/4 minimum), les activités et même des quasi-fonctions (« *Vous aurez également un rôle d'interface entre les différents journalistes et techniciens intervenant sur les productions* »). Le stage devient alors une variable d'ajustement de l'emploi parmi d'autres (contrats d'alternance) sans pour autant d'embauche à l'horizon.

Le stage au cœur des tensions médiatiques

Les profondes mutations qui affectent aujourd'hui les médias – concentration, financiarisation, internationalisation, numérisation – changent l'organisation de la production de l'information et le système de relations auquel le journaliste participe. L'identité et l'action des sources se transforment. Des acteurs nouveaux participent au processus, de nouvelles modalités de communication de l'information se développent, et des opportunités nouvelles apparaissent, avec les réseaux sociaux numériques notamment. Dans ce contexte, les frontières entre les territoires d'activités des acteurs deviennent mouvantes, notamment sur le web, où coexistent avec des *pure players* et des médias en ligne clairement identifiés comme relevant de l'espace journalistique, des sites spécialisés sur la production de contenus sportifs, culturels, etc., aux statuts et à l'organisation opaques. De nouvelles tensions, imbrications, coopérations, rivalités apparaissent, et créent de nouvelles zones d'incertitude pour les acteurs médiatiques et les formations. Celles-ci sont exacerbées par un marché de l'emploi qui fragilise davantage les nouveaux entrants avec la multiplication des contrats précaires (CDD, piges), et le recours au statut d'intermittent du spectacle ou d'auto entrepreneur, dans le web et l'audiovisuel notamment. Toutefois, si ces transformations affectent tous les médias, elles n'induisent pas chez les éditeurs des politiques identiques en matière de stage et de relations avec les formations. Si certains interlocuteurs tentent d'imposer des durées et des périodes de stage incompatibles avec l'organisation des apprentissages

dans les écoles, d'autres proposent des stages à géométrie variable plus en phase avec la logique de don contre-don et les intérêts bien compris des apprenants et des entreprises. Et si l'enjeu reste la formation des étudiant(e)s (à l'école et dans l'entreprise), cela nécessite que les partenaires en présence s'accordent sur les implications concrètes de ce terme. Et le consensus est parfois difficile.

De la collaboration au placement, quelles limites déontologiques ?

Ces changements complexifient grandement le travail des responsables des stages dans les formations, car il est moins aisé d'édicter des principes de fonctionnement généraux face à des situations de stage de plus en plus hétéroclites. Devant cet éclatement, ceux-ci doivent sans cesse arbitrer des suites à donner à ces offres, tout en s'assurant de la cohérence pédagogique des formations, et de l'articulation pertinente entre deux formes d'apprentissage : en école et en entreprise. Cet équilibre est d'autant plus difficile à préserver que les organismes de formation sont eux-mêmes confrontés à des injonctions à la fois de leur direction, de la commission en charge de la reconnaissance (CPNEJ) et des entreprises de presse. Il leur est demandé, dans un contexte de restriction budgétaire, de développer « des fonds propres », de « coller davantage aux réalités du monde de l'entreprise » (dixit les discours managériaux), et d'enrichir sans cesse les contenus pédagogiques. Ces injonctions rejoignent en partie celles des organisations de presse, et des étudiant(e)s inquiets d'étoffer toujours plus leur CV avec l'espoir de faciliter ainsi leur intégration professionnelle. Ce qui situe les formateurs dans une position proche du *double-bind* (double contrainte). Soucieux de la formation et de l'insertion de leurs étudiant(e)s sur le marché de l'emploi, ils peuvent être tentés d'accepter toutes les conditions de stage offertes par les médias. Mais, ils sont aussi soucieux de l'avenir professionnel de leur futurs ex-étudiant(e)s, et à ce titre, ils craignent également de participer à la précarisation accrue des conditions d'exercice de la profession.

Conclusion

La fragilisation conjointe des entreprises de presse et des organismes de formation a déstabilisé l'écosystème des stages, en modifiant les attentes de tous envers tous, en redistribuant les positions de chacun, et surtout en complexifiant les règles du jeu. Pour faire face aux changements contex-

tuels, les formations ont créé une association, la Conférence des écoles de journalisme (CEJ). Cette instance est un lieu de rencontres et de débats autour des enjeux de la formation au journalisme. Toutefois, ces discussions débouchent rarement sur des positions communes, notamment vis-à-vis des stages, tant chacun des organismes est pris dans des contraintes économique, pédagogique, organisationnelle spécifiques. Et, à l'image de l'espace journalistique, ils développent entre eux des relations de *coopétition*, s'unissant pour défendre leur statut de formation reconnue, et rivalisant pour placer leurs étudiant(e)s.

PRIX ET CONCOURS

‘ *Que consacrent les prix et concours?*

Denis Ruellan, professeur, Celsa, université Paris-Sorbonne
Atelier animé avec **Véronique Richard**, professeur émérite, Celsa, université Paris-Sorbonne

Le journalisme partage avec d'autres formes de discours sociaux sur le monde (la littérature, la science, la peinture, la politique) un goût peu modéré pour les récompenses, prix, distinctions, décernés généralement par des pairs et résultant d'un processus de concours, de mise en concurrence. On connaît le prix Nobel et ses déclinaisons décernés aux écrivains, aux chercheurs et aux engagés dans une cause, et l'on sait que ces manifestations viennent autant récompenser des trajectoires individuelles que mettre en lumière une pratique collective et une communauté.

Quand est décerné un prix d'excellence, le lauréat est auréolé de la reconnaissance de ceux qui le consacrent (des pairs, des usagers, des autorités), mais c'est une collectivité plus large qui exprime son existence, c'est elle qui se montre et dit sa propre excellence. Ainsi, quand est attribué chaque année le prix Albert Londres, c'est toute une communauté qui parle à travers celui qu'elle honore. Ce prix fut créé en 1933, un an après la disparition d'un fameux reporter de l'époque, et la célébration annuelle de sa mémoire n'est pas seulement un hommage qui lui est rendu, c'est le moment par lequel le journalisme se montre à lui-même et à la communauté nationale. La consécration est parfois hissée au rang international, comme en témoignent des prix comme le Pulitzer ou le Word Press photo. Un prix ne consacre pas qu'un individu, il distingue aussi un champ de pratique, il construit la permanence de sa notoriété au regard de la société entière, et celle-ci retombe sur les institutions où travaillent les lauréats : un prix scientifique distingue autant le laboratoire, l'institut de recherche, la nationalité que le chercheur lui-même.

C'est ainsi qu'il nous semble possible de comprendre la prolifération de prix d'excellence du journalisme, qui s'est développée ces dernières années. Ainsi, dans ce chapitre, Hervé Demailly, responsable de la formation au Celsa, signale qu'une étude récente en a repéré près de 80, et encore ne s'agit-il que des plus notables. Ils sont de tous ordres, certains sont honorifiques, d'autres délivrent un chèque, d'autres encore proposent un emploi à durée déterminée, voire un stage. Samuel Bouron, qui conduit une recherche en partenariat avec les CPNE Presse

et Audiovisuel ainsi que la CPNEJ, a constaté que les étudiants en journalisme sont nombreux à se présenter, et il détaillera quelques effets sociaux de ces dispositifs de prix et concours sur la sélection et probablement la carrière des futurs journalistes. Céline Pigalle, directrice de la rédaction de BFMTV, en apportera aussi le témoignage personnel puisqu'elle fut elle-même lauréate.

En effet, un prix n'est pas seulement la récompense d'une trajectoire achevée, la consécration d'un talent par la reconnaissance d'un parcours et des œuvres qui l'ont ponctué. Souvent, un prix vient honorer une promesse, ou en tout cas un potentiel. De nombreux dispositifs s'adressent à de jeunes journalistes, qu'ils soient réservés à des étudiants en journalisme (ou pas, d'ailleurs) ou qu'une limite d'âge soit imposée. Le prix Albert Londres est lui-même cantonné aux moins de quarante ans. La récompense est alors prise par les lauréats ou candidats pour ce qu'elle est au fond : une satisfaction personnelle bien entendu, mais surtout un activateur de notoriété. Pouvoir signaler sur un CV, lors d'un contact professionnel (voire personnel), dans une biographie d'auteur, que l'on a été élu par des pairs, est un moyen de publicité qui permet de vanter et donc de vendre sa compétence et ses productions au mieux. Dans une société qui demeure attachée à l'indicateur (plus qu'à la réalité parfois) méritocratique, qui a fait du tableau d'honneur et des remises de médailles un moment clé de sa reproduction, les journalistes utilisent les prix et divers concours pour performer leur carrière alors que les moyens de se distinguer, dans un marché de travail très tendu (pour ne pas dire qu'il se réduit) où les places sont chères. Toute la galaxie des contrats précaires et des stages qui tiennent lieu d'emploi, évoquée dans ce livret, participe du même phénomène : pour se montrer et espérer être accepté, il faut entrer dans des processus de distinction. Les prix peuvent aussi avoir un effet de protection, dans le journalisme c'est un élément important.

Si les intérêts des individus, jeunes souvent mais aussi moins jeunes car la dynamique des prix sert longuement les constructions de carrière, si ces intérêts sont faciles à comprendre, ceux des institutions qui les décernent sont moins évidents de prime abord. Nous l'avons dit, au plan de la profession, il s'agit de mettre en lumière son existence et ses valeurs. Sur le plan des institutions qui souvent portent des prix (par exemple pour promouvoir l'idée européenne, des relations entre deux nations, une spécialité professionnelle, un genre journalistique), le prix remplit la même fonction tout en étant un moyen de sociabilité et de socialisation : participer à un jury, faire jury, c'est faire identité commune. Et les entreprises médias, pourquoi font-elles des prix ?

Pour les mêmes raisons : se mettre en lumière et valeur, promouvoir une spécificité, faire soi car réunir un groupe de membres d'une entreprise pour élire ce que l'on croit ensemble être le meilleur ou le plus prometteur, c'est un acte

qui permet de construire son propre ensemble, d'être ensemble en se projetant vers un avenir commun que soutiennent des critères d'excellence partagés. L'avenir, c'est probablement ce qui intéresse le plus les entreprises. Depuis longtemps, depuis la bourse Lauga-Delmas proposée par Europe 1 ou la bourse Jacques Goddet décernée par l'Équipe, elles se sont emparées du dispositif de prix pour féliciter les meilleurs étudiants, généralement issus des 14 écoles reconnues. La particularité de ces prix est qu'ils donnent lieu à un emploi à durée déterminée, c'est-à-dire à une récompense qui à d'autres époques aurait pu être entendue comme une punition : le travail ! À des époques où il était moins rare, où les entreprises médiatiques se portaient mieux aussi.

Aujourd'hui, entrer dans le journalisme est difficile, les études menées par les laboratoires Crape et Carism il y a quinze ans déjà l'ont montré, l'insertion professionnelle se fait par un sas de plus en plus long, constitué de plus en plus de séquences courtes (stages, cdd, concours), et les sorties anticipées du métier, notamment des journalistes femmes, se multiplient. Du côté des entreprises, inutile de décrire leur situation, elles dégraissent et si elles embauchent elles ne peuvent pas se tromper, elles veulent tomber juste, trouver la perle. Et les concours pour un emploi leur paraissent la solution : un public pré défini – les écoles –, une procédure à laquelle les écoles participent largement, et encore une étape de validation – des contrats à durée déterminée, une période d'essai – pour finalement choisir leurs futurs employés, ceux sur lesquels elles vont particulièrement compter.

Céline Pigalle, lauréate d'une bourse au début de sa carrière, nous dira que cette position d'élue n'est pas forcément si confortable, tant pour l'individu qui en tire tout de même bénéfice, que pour l'entreprise qui constitue ainsi en son sein une sorte d'élite, de petite caste. Hervé Demailly souligne pour sa part que ces dispositifs de recrutement – car il s'agit bien de cela – pénètrent très profondément l'organisation pédagogique des écoles, ce qui doit interroger. Enfin, Samuel Bouron souligne que ces concours participent d'un système de sélection des journalistes qui n'a pas besoin que les tendances à l'homogénéité vers le haut de la pyramide sociale s'accroissent. Quant à nous, un instant philosophes, nous nous interrogeons ici sur le sens et la valeur de dispositifs qui mettent en compétition des individus pour ce qui est fondamentalement constructeur, de l'individu et de la société, de soi et des collectivités : l'emploi, le travail.

L'emploi, le travail, peuvent-ils être une récompense ? Pour mémoire, rappelons que la Constitution française de 1946 dit dans son préambule, lequel est repris intégralement dans la Constitution de 1958 : « Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi ».

Concours, bourses et prix dans les rédactions : un système à rénover

Céline Pigalle, directrice de la rédaction de BFMTV

Les concours, bourses et prix sont-ils la panacée pour recruter les jeunes journalistes qui viendront fournir les rangs de nos rédactions ? Je suis heureuse d'avoir été sollicitée pour réfléchir à ce sujet qui me tient à cœur pour avoir été, tour à tour, candidate, lauréate de ce type de concours puis membre de jury et responsable de ces sélections.

En 1996, à l'issue de mes études à l'École Supérieure de Journalisme de Lille, j'ai été lauréate de la bourse Lauga d'Europe 1. Au cours des années suivantes, je suis devenue membre du jury de ce prestigieux prix, l'un des plus anciens. Puis j'ai participé aux sélections du Grand Match à Itélé, et j'étais encore au printemps 2016 parmi ceux qui ont choisi les lauréats de la bourse Patrick Bourrat pour LCI.

En tant qu'ancienne lauréate, l'organisation de ces bourses me semble avoir plusieurs mérites.

Ces prix constituent des rites de passage qui marquent un moment fort à l'heure de la sortie des centres de formation et au moment d'entrer sur le marché du travail.

Ils sont la garantie de débouchés minimums pour les écoles et leurs étudiants. Chaque année, ils permettent d'avoir la certitude qu'un certain nombre d'emplois seront bien créés dans les médias.

Pour les lauréats, ils constituent une sorte de voie royale. Sauf erreur de casting (extrêmement rare) le média s'engage aux côtés de son « journaliste élu » en lui accordant un premier contrat longue durée, en accompagnant son entrée puis son parcours au fil des mois. En lui confiant bien souvent les meilleurs sujets et le traitement de grosses actualités dans la mesure de sa capacité. Le lauréat, sous les feux de la rampe dès la première minute, a l'occasion de faire ses preuves dès ses tous débuts dans le métier.

Par ailleurs, les lauréats de ces bourses forment un réseau dans l'entreprise. Ils s'inscrivent dans une histoire, dans une lignée et se trouvent comme mécaniquement équipés de « parrains » dans la profession.

En résumé, ces prix sont des accélérateurs de carrière et un utile coup de pouce dans l'amorce d'une vie professionnelle. Du point de vue de ceux qui les décrochent, il y a très peu à redire.

En tant que responsable de rédaction, en revanche, mon jugement est beaucoup plus contrasté.

Certes ces prix sont chaque année l'occasion de voir et rencontrer un échantillon de la jeune génération. De découvrir son état d'esprit, ses attentes et ses savoir-faire. Et aussi des moments d'échange entre les membres d'une même rédaction qui en profitent pour renouer le dialogue sur leur vision du métier et du travail mené en commun.

Et puis, à travers ces concours, les entreprises de presse se donnent les moyens de recruter les meilleurs éléments car les écoles jouent le jeu et proposent, pour ces épreuves, des étudiants triés sur le volet.

En contrepartie, les élèves issus de ces sélections sont devenus de plus en plus semblables les uns aux autres et l'on court le risque d'une homogénéisation mortifère des profils recrutés. Les étudiants que l'on rencontre à l'occasion des épreuves ont été sélectionnés en post baccalauréat puis à l'entrée des écoles, ils le sont encore en vue de passer les concours et sont devenus des machines à surmonter ces obstacles : tête bien faite, parcours linéaire, savoir encyclopédique, expérience et stages en tous genres... ils ont réponse à tout, semblent sans faille, offrent même le « petit plus » ou supplément d'âme qu'on leur réclame parce qu'ils parlent une langue rare ou ont une passion étonnante ; mais l'hyper sélection si elle garantit l'immédiate employabilité et un certain niveau académique ne permet pas forcément de recruter les meilleurs futurs journalistes. Les profils sont très formatés, la liberté de penser pas toujours aussi développée qu'il le faudrait, les parcours assez similaires et ce n'est pas le meilleur moyen de faire émerger des personnalités fortes, les plus innovantes et les plus atypiques.

Par ailleurs, et c'est plus essentiel encore, à l'heure où l'on se soucie dans les entreprises de presse de représenter justement les différents visages de la société, il faut bien reconnaître que ce tamis-là ne permet pas de faire émerger des étudiants différents ni toute la diversité nécessaire en matière d'origine et de visages. Ceux qui n'ont pas eu ces parcours scolaires d'excellence, ceux qui n'ont pas connu ces parcours sans faille n'ont aucune chance d'accéder aux concours et nul doute qu'on se prive ainsi d'une ressource considérable et d'un vivier très riche de talents.

Pour finir, les prix et concours ont une valeur symbolique et de référence très forte. Ils perpétuent une histoire et permettent de recruter sans doute parmi les meilleurs éléments de la filière traditionnelle des écoles reconnues. En contrepartie, ils contribuent à une reproduction du système et à une homogénéisation des profils assez inquiétante. Les étudiants plus atypiques et talentueux peinent à trouver ce chemin. Sans doute faut-il donc réfléchir à élargir l'accès à ces prix ou à les diversifier. Pourquoi ne pas imaginer par exemple un concours réservés aux élèves de plus en plus nombreux qui apprennent le métier via l'apprentissage, filière encore beaucoup trop peu représentée lors des bourses et prix ? Pourquoi ne pas réfléchir encore à créer une académie interne propre à tel ou tel media et qui recruterait selon ses propres codes et formerait sans passer par les écoles classiques, sur le modèle du compagnonnage... Il reste très certainement d'autres modèles à inventer et à l'heure où notre métier connaît des bouleversements sans pareil, pour faire face à la vague de fond des révolutions technologiques en cours, renouveler des modes de recrutement qui ont pris une place très importante ou leur additionner d'autres dispositifs semble désormais urgent...

De l'incidence des bourses et concours sur la pédagogie

Hervé Demailly, maître de conférences, responsable pédagogique du Master Journalisme du Celsa, université Paris-Sorbonne

Le point de vue développé ici sur les incidences que les bourses et concours organisés par les médias peuvent avoir sur la pédagogie d'une école de journalisme, ne s'applique qu'au Celsa. Il ne s'agit nullement de faire une synthèse de ce qui peut se faire dans les 13 autres écoles reconnues : les points de vue et les moyens mis en place par chacune d'elles relevant de leur stratégie pédagogique. Il ne s'agit pas non plus de dénoncer des processus mis en place par les médias, et acceptés de tous, mais de faire le constat de ce qu'ils induisent dans le fonctionnement de l'école.

Contexte et évolution

Depuis de nombreuses années les conditions de recrutement de nos étudiants par les grands médias dans le cadre de ce qu'on peut appeler les remplacements d'été ont beaucoup changé. Auparavant il suffisait de candidater au travers d'un cv et d'une lettre de motivation, pour obtenir un contrat. Un peu plus tard, il a été demandé une cassette avec quelques productions réalisées durant l'année de formation. Puis les commandes ont été plus précises quant aux productions à fournir : un reportage et un plateau, un enrobé et un papier ; avec parfois la nécessité de faire un stage de test avant le remplacement d'été.

Globalement les demandes restaient relativement faciles à satisfaire, puisqu'elles demandaient peu ou pas de productions spécifiques. Le déroulé des enseignements restait sous la responsabilité de l'école qui en définissait le contenu et le rythme.

Aujourd'hui les choses ont fondamentalement changé de par le nombre de médias qui ont mis en place des processus de recrutement et de par les formes variées que ces processus peuvent prendre au regard de la nature des prix et des participants. Il faut distinguer les médias qui offrent aux lauréats des emplois de plus ou moins longue durée (bourses Lauga, Jean d'Arcy, AFP, Dumas ou encore Charles Lescaut pour n'en citer que quelques-unes), de ceux qui offrent des sommes d'argent et/ou des publications. Il faut

aussi distinguer les propositions qui s'adressent aux étudiants des cursus reconnus de celles qui s'adressent à tous, y compris aux étudiants d'écoles non reconnues ou même à d'autres formations que le journalisme. Un récent recensement fait état de 79 offres de concours et bourses, et encore ne s'agit-il que des principales.

Ces concours, pour prestigieux qu'ils soient, peuvent ne pas impacter lourdement les organisations pédagogiques des écoles dans la mesure où ils s'adressent à un ou deux étudiants par concours et par école. Chaque école est libre de mettre ou non en place un processus d'accompagnement de la candidature mais qui n'influe pas ou peu sur la pédagogie globale de la formation. C'est en tout cas le cas au Celsa.

Le deuxième élément de compréhension de ce changement est la multiplication des chaînes de média audiovisuel, car c'est essentiellement sur ces médias que se focalise la question. Leurs mises en concurrence les conduisent à faire de ces recrutements d'été, prévus par définition pour une période courte, une sorte de contrat de pré-embauche. Ils cherchent donc dès le départ à sélectionner au mieux les étudiants qui passeront l'été dans les rédactions et qui pourraient devenir par la suite des collaborateurs réguliers, voire des salariés de l'entreprise.

Pour trouver ces remplaçants estivaux, les médias audiovisuels ont donc mis en place des systèmes de recrutement avec des règles précises quant au nombre de candidats pouvant être présenté par chaque école, et une panoplie de formats à produire pour être retenu. Dans la mesure où le facteur aléatoire d'un concours n'existe plus, les écoles sont beaucoup plus investies sur le suivi de leurs étudiants dans une démarche de pré-embauche. Cet investissement a cette fois une incidence sur le déroulé de la pédagogie de la dernière année de formation.

Nature des bourses et concours

Il convient de comprendre les attentes des médias et donc la nature des commandes qu'elles passent aux écoles. Prenons pour exemples les trois groupes les plus importants en termes d'embauche et les mieux structurés quant au processus de sélection de leurs futurs collaborateurs : Radio France, TF1 et France Télévisions.

Jusqu'en 2015 Radio France envoyait pendant deux jours un rédacteur en chef dans les écoles pour faire passer une série de tests aux étudiants de spécialisation radio en vue d'obtenir un CDD d'été. Ils devaient réaliser : deux flashs de 3 minutes à une heure d'intervalle incluant un seul élément

sonore, ainsi qu'un reportage à restituer par un enrobé et un papier, enrichi pour le web, à mettre en ligne. Au-delà des contrats cette méthode permettait de présélectionner des étudiants pour la bourse de Radio France : le tremplin. En 2016 la procédure a été abandonnée et la notion de CDD a été remplacée par celle de stage rémunéré, désengageant les écoles du recrutement et ne leur laissant le choix que de présenter un candidat pour le tremplin.

Le processus mis en place par TF1 permet à l'école de présenter 12 candidats sur des épreuves différenciées selon la spécialisation.

Pour les rédacteurs : une vidéo de présentation (2'), un reportage news (1'30), un plateau de situation enregistré dans les conditions d'un direct (50''), un commentaire sur images basé sur des ENV (1'30) un reportage de type magazine (2'30). Le tout envoyé via un lien internet sécurisé. Pour les JRI : vidéo de présentation (2'), sujet news impérativement tourné, monté et commenté par le candidat (1'30 à 2'), deux sujets de type magazine tournés, montés et commentés par le candidat (3' à 3'30), un commentaire sur images basé sur des ENV (1'30). Envoyés également via un lien internet sécurisé.

Les candidats sélectionnés doivent ensuite effectuer un stage de deux semaines dans les rédactions du groupe au cours du mois d'avril. Si tout se passe bien les candidats se verront offrir un CDD d'été et, pour les « meilleurs » la possibilité de concourir à la bourse Patrick Bourrat avec la possibilité d'obtenir un CDD d'un an.

Pour France Télévisions le parcours est aussi complexe (choix national/régional et fonction unique ou compétence associée) et long (sur quatre mois). Les demandes en matière de productions sont sensiblement identiques à celles de TF1.

À ces deux groupes il convient d'ajouter les processus hybrides mis en place, par exemple, par Canal+ qui recrute 1 ou 2 étudiants par école sous forme d'un concours. Ainsi, les candidats des Grand Match News et Sport reçoivent une commande de reportage thématique à réaliser en 3 semaines dans le cadre et avec les moyens de leur école. Ensuite, la sélection se fait au sein des groupes médias de manière classique.

Quelles incidences ?

Dans une pédagogie classique, la période de spécialisation qui conclut le parcours de formation a pour objectif une approche individualisée des compétences et des faiblesses des étudiants. Cela nécessite des exercices divers

et adaptés à chaque personne, avec des rythmes et des contenus spécifiques et des corrections également individualisées.

Dans le cadre des recrutements décrits ici, on le devine, la première des incidences des processus mis en place par les médias sur la pédagogie concerne le rythme : de février à fin mai la structuration des enseignements, qui se concentrent alors sur l'encadrement des productions demandées par les médias, est dictée par le calendrier des entreprises. Deuxième évidence : le choix des professionnels qui viennent encadrer les sessions de spécialisation est aussi dicté par les médias dans la mesure où il est préférable d'avoir un journaliste de TF1 lors de la préparation des productions pour TF1, et un journaliste de France Télévisions pour la préparation des productions destinées à France Télévisions.

Au-delà de ces considérations de calendrier, de rythme ou de formateurs, ces modalités de recrutement peuvent être jugées comme contre pédagogiques. En effet, on peut estimer que l'échec fait partie de la pédagogie, c'est parce qu'on se trompe dans un cadre sans risque (cours de télé, de radio, etc.) que l'on apprend de ses erreurs et que, grâce aux conseils de professionnels, on gagne en compétence et en confiance. Ici c'est tout le contraire : l'évaluation de cette période de travail se réduit à « oui, vous pouvez venir » ou à « non, on ne vous accepte pas », avec peu de retours et surtout sans la possibilité de reprendre son travail pour en proposer une meilleure version qui intégrerait les conseils donnés, sans deuxième chance de mieux faire et ainsi d'apprendre.

Quant au capital confiance en soi des étudiants, il est évidemment assez malmené, sans oublier le sentiment de concurrence interne aux promotions que cela peut engendrer.

Enfin il est une dimension à prendre en compte qui, si elle n'est pas directement pédagogique, en est une constante incontournable : le coût passé à encadrer les productions demandées par les médias. Selon l'organisation des écoles, l'ensemble des productions évoquées ci-dessus occupe entre 6 et 10 semaines d'une année universitaire, soit environ 210 h d'enseignement pour un montant d'environ 8 400 €.

Attentes et logiques divergentes

Il ne s'agit pas ici de dénoncer un fonctionnement accepté de tous et qui au final profite aux étudiants, mais il est important de mesurer les évolutions qui ont généré de nouvelles tensions dans les médias comme dans les écoles aux cursus reconnus par la profession. En moins de deux décennies la nature des relations entre ces acteurs est passée d'une co-construction professionnelle à la cohabitation de deux logiques différentes.

Auparavant, des étudiants formés en école de journalisme étaient accueillis dans des médias qui acceptaient l'idée de peaufiner leur formation au travers de CDD. Aujourd'hui, la logique des écoles qui recherche le placement de ses étudiants dans des rédactions au regard de leur compétences évaluées dans un cadre pédagogique, se confronte à la logique de recrutement mise en place par les médias et externalisée auprès des écoles.

Les entreprises ont changé la nature des relations avec les écoles. Alors que dans le passé elles participaient à la formation des futurs journalistes, il semble qu'aujourd'hui elles tendent à considérer les écoles comme des « réservoirs d'embauche » dans lesquels elles viennent recruter selon leurs besoins et en imposant leur méthode. Ce qui était un partenariat est devenu un service externalisé.

Cela peut conduire à des différends qui pourraient remettre en cause la relation de confiance entre les entreprises et les écoles de journalisme.

Prix et bourses : le profil social et professionnel des lauréats

Samuel Bouron, maître de conférences, Paris-Dauphine

Obtenir un prix ou une bourse à la sortie d'une école de journalisme représente pour les étudiants un enjeu afin d'obtenir un poste convoité, et pour les écoles un enjeu de visibilité dans le paysage concurrentiel de la formation au journalisme. Ces dispositifs sont devenus suffisamment importants pour que la plupart des cursus consacrent du temps à préparer les étudiants. Ce faisant, les jeunes passent désormais deux vagues de concours avant d'entrer sur le marché du travail : la première correspond aux concours qui précèdent l'entrée dans les écoles et la seconde intervient en aval de la scolarité. Cette double vague pose la question du profil social des lauréats de ces prix et bourses. Ces dispositifs favorisent-ils ou non les mêmes variables sociales que celles qui sont décisives dans la réussite des concours des écoles ? Les prix et les bourses destinés aux jeunes diplômés en journalisme viennent-ils transformer ou redoubler la sélection sociale et scolaire des journalistes ?

Pour répondre à cette question, nous mobiliserons les résultats obtenus à un questionnaire conçu dans le cadre d'une expertise sur les parcours professionnels des diplômés en journalisme, réalisé en partenariat avec la CPNE presse, la CPNE audiovisuelle et la CPNEJ. Le questionnaire, transmis en 2016 à des diplômés de 1997, 2007 et 2012, a obtenu 354 réponses. Entre tous les répondants 40 indiquent avoir obtenu un prix ou une bourse à la sortie de l'école, soit près d'un diplômé sur dix, ce qui indique une part non négligeable de recrutement chaque année par l'intermédiaire de ces dispositifs. Parmi eux 2 ont été diplômés en 1997, 14 en 2007 et 24 en 2012. Dans un premier temps, nous établirons le portrait professionnel de ces lauréats, puis nous observerons en quoi cette population se différencie socialement des non lauréats.

Une insertion professionnelle satisfaisante

Dans leur grande majorité, les lauréats d'un prix ou d'une bourse réservés aux jeunes diplômés ont atteint leur supposé but initial de devenir des journalistes. Parmi les 40 individus, 36 sont journalistes aujourd'hui. Parmi les 4 diplômés ayant quitté la profession, un seul est sans emploi et les 3 autres occupent les métiers de chargé de projet dans une ONG, de chef

de bureau régional en radio et de directeur de collection dans un musée. Les 36 journalistes travaillent majoritairement en télévision nationale (12 individus) et en radio nationale ou internationale (10 individus), soit un peu moins des deux tiers de l'effectif. Ils travaillent dans une moindre mesure pour la presse écrite (10 individus dont 4 en presse quotidienne nationale et 3 en presse quotidienne régionale), mais assez peu pour le web (4 individus). Cette population professionnelle semble assez homogène, même si une partie d'entre elle se situe à la frontière entre le journalisme et d'autres emplois dans les médias : 6 d'entre eux n'ont effectivement pas une activité professionnelle limitée au journalisme et travaillent aussi dans des secteurs connexes tels que le web et la communication institutionnelle.

En comparant la population des lauréats avec celle des diplômés qui n'ont pas obtenu un prix ou une bourse à la sortie de l'école, on découvre que les premiers se caractérisent d'une part par une moins forte précarité et d'autre part par une activité professionnelle plus exclusive au journalisme. Leur contrat de travail est un peu plus souvent à durée indéterminée (52 % pour les lauréats contre 47 % pour les non lauréats) et ils se situent moins fréquemment en situation précaire, au regard du taux de pigistes (22 % contre 28 %). Ils disposent aussi plus fréquemment d'une Carte de presse (87 % contre 70 %) qu'ils ont obtenue la plupart du temps chaque année sans interruption depuis leur première obtention quelques mois après la sortie de leur école (91 % contre 84 %). Néanmoins, les lauréats n'ont pas de revenus plus conséquents que les autres : ils déclarent gagner 2 263 euros nets mensuels contre 2 252 euros pour les non lauréats.

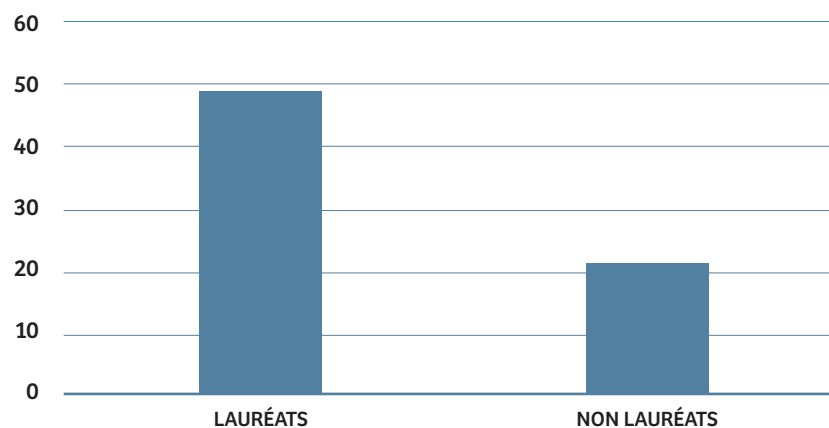
Les écarts deviennent plus importants lorsque l'on tient compte de critères subjectifs tels que la perception de leur situation professionnelle. Ils sont par exemple plus nombreux à penser que leur activité professionnelle est complètement en adéquation à leur formation (44 % contre 30 %). L'écart devient plus important encore en considérant leurs liens avec l'école dont ils sont diplômés. Ils gardent plus souvent le contact avec leurs formateurs (47 % contre 27 %) et ils sont plus fréquemment adhérents de l'association des anciens étudiants (45 % contre 22 %). Enfin, 42 % des lauréats enseignent ou ont déjà enseigné dans une école de journalisme, contre seulement 14 % des non lauréats. Ils figurent donc comme des exemples à suivre pour les futurs diplômés. Toutefois, considérer ce que les lauréats sont devenus ne suffit pas à dire si les bénéfices de leur situation professionnelle proviennent seulement des effets positifs de l'obtention d'un prix ou d'une bourse, ou bien s'ils sont en partie liés aux ressources sociales du diplômé.

Des variations selon l'origine scolaire

L'effet seul de l'origine sociale est assez faible au regard des données quantitatives. Précisons que la sélectivité aux concours d'entrée est telle qu'à niveau scolaire égal, les étudiants d'origine populaire ont déjà quitté la compétition d'entrée sur le marché du travail des journalistes. Il existe une inégalité sociale entre hommes (55 % de la population) et femmes (48 %). Mais les décalages sont beaucoup plus importants lorsque l'on tient compte des variables scolaires. Dans l'ordre du moins déterminant au plus déterminant, les lauréats ont un niveau d'étude plus important : 42 % ont un bac+5 contre 31 % des non lauréats. Ils sont plus souvent passés par une classe préparatoire aux grandes écoles (34 % contre 23 %) et ils ont davantage obtenu des mentions bien ou très bien au baccalauréat (59 % contre 34 %). La modalité la plus discriminante, c'est-à-dire celle qui fait le plus varier l'obtention ou non d'un prix ou d'une bourse, est le passage antérieur dans un Institut d'études politiques (IEP) : 49 % des lauréats, soit près de la moitié, en est diplômé, contre 21 % des non lauréats. La population qui réussit le mieux la sélection construite en aval des écoles de journalisme est aussi celle qui avait déjà tiré son épingle du jeu scolaire avant d'entrer en école de journalisme. Autrement dit, les lauréats étaient déjà les plus sélectionnés scolairement avant leur entrée dans l'école. D'ailleurs, l'école de journalisme d'où proviennent les lauréats n'a que peu de poids dans l'obtention de ces prix et bourses.

À partir des données relatives au profil des lauréats des prix et bourses destinés aux diplômés, nous nous demandions si ces dispositifs modifiaient ou non la structure sociale du recrutement des journalistes, notamment par rapport au travail de sélection déjà effectué en amont par les écoles d'où ils proviennent. Au regard des statistiques, les concours proposés aux étudiants à l'issue de leur passage dans les écoles favorisent des variables sociales et scolaires très proches de la sélection effectuée pour l'admission dans les écoles. D'une certaine façon, ces résultats sont cohérents : les formateurs des écoles préparent leurs étudiants à obtenir des postes de journalistes et ils ont donc des attentes proches de celles des rédactions qui organisent les jurys des prix et bourses. Puis le caractère professionnalisant des écoles de journalisme n'est pas nouveau, il est constitutif de l'histoire de ces formations. Ce qui est plus inédit néanmoins, c'est le degré de systématisation de la relation entre les formations et le marché du travail. Entre les prix et bourses, les palmarès des écoles et les critères de reconnaissance, les écoles sont prises en étau entre un ensemble d'injonctions, explicites ou implicites, qui rendent plus risqué tout écart aux contenus standard. Autrement dit, le risque de l'inflation de ces dispositifs est que les écoles se différencient de moins en moins entre elles, qu'elles soient conduites à faire plus ou moins les mêmes choses en matière de formation et, en toute logique, qu'elles sélectionnent les mêmes profils d'étudiants.

DIPLÔMÉS D'UN IEP



PARTENARIATS

Quels intérêts les médias et les écoles de journalisme peuvent avoir en commun à mener des opérations éditoriales ?

Nicole Gauthier, directrice du Cuej (Centre universitaire d'enseignement du journalisme), Université de Strasbourg
Atelier animé avec **Cyril Petit**, rédacteur en chef au *Journal du Dimanche*

Les opérations éditoriales communes entre les médias et les écoles de journalisme constituent l'une des formes ponctuelles d'association entre écoles et entreprises. Pour en donner une définition rapide, nous désignons sous ce terme des objets éditoriaux définis à l'avance, commandés par un média, élaborés et alimentés en contenus par les étudiants des écoles de journalisme, puis diffusés dans le média prescripteur sous la responsabilité de ses journalistes. Le dispositif d'encadrement peut être commun à l'établissement de formation et à l'éditeur, ou n'être assumé que par l'une des parties, et les productions peuvent prendre des formes diverses : objets multimédias exposés sur le site web de l'éditeur partenaire, espaces dédiés dans des journaux de presse écrite, émissions de radio ou télévision, comme en témoigne la variété des expériences présentées dans les pages suivantes.

Il ne s'agit pas d'un phénomène nouveau. Ces opérations éditoriales ne sont pourtant pas considérées comme une modalité usuelle de coopération entre médias et écoles de journalisme : certes, l'accord « portant définition des critères de reconnaissance » des cursus de formation initiale reconnus par la profession par la CPNEJ précise que « *le parcours pédagogique des étudiants en journalisme a pour objet de permettre aux étudiants de parfaire leur formation théorique par l'acquisition d'une expérience pratique* » (critère n°7), mais le stage en entreprise – d'ailleurs obligatoire, et dont la durée est strictement encadrée – est la seule forme mentionnée de manière explicite.

Les écoles de journalisme ont pourtant identifié dans ces collaborations des opportunités pédagogiques. Dans les contributions à lire dans les pages suivantes, Sandy Montañola et Philippe Gestin (département journalisme de l'IUT de Lannion) insistent sur l'importance accordée aux partenariats qui permettent de confronter les étudiants aux réactions des publics, lecteurs, auditeurs et téléspectateurs. Cédric Rouquette (CFJ) y ajoute la possibilité

de doter les étudiants de compétences complémentaires – par exemple en *fact-checking* ou en vidéo. Les partenariats formels, notent Florence Le Cam, David Domingo et Laurence Brogniez, de l'École universitaire de journalisme de Bruxelles (EUJB, Université libre de Bruxelles), confrontent les étudiants aux exigences professionnelles. Accessoirement, ces mises en situation de production réelle les exposent aussi aux éventuelles tentatives de manipulation, et/ou de crispations des sources sollicitées...

On peut noter que les formes de ces collaborations ont évolué. Un modèle en vogue il y a quelques années dans plusieurs établissements de formation, la production du magazine école « à la manière de » (du *Monde*, du *Point*, de *L'Express* ou autre, avec la participation des médias et de journalistes du titre décalqué) a pratiquement disparu. Plutôt que de faire un faux *Monde*, les étudiants des écoles de journalisme sont invités à contribuer au vrai. Sans doute l'irruption de nouveaux formats et outils ont-ils favorisé la montée d'un autre type de partenariat, et permis la structuration de ces collaborations autour de compétences recherchées auprès de jeunes journalistes. La visibilité du réseau des écoles reconnues (14 à ce jour, et outre Paris, des écoles implantées à Bordeaux, Cannes, Grenoble, Lannion, Lille, Marseille, Strasbourg, Toulouse et Tours) a également conforté des opérations permettant un maillage territorial plus dense que celui des collaborateurs réguliers ou occasionnels des médias nationaux dont les réseaux de correspondants se sont réduits ces dernières années. Les deux opérations d'envergure développées à l'occasion des élections régionales de 2015 (VidéoRégions, par le *Journal du Dimanche*, et Régions en campagne, par les Décodeurs du *Monde*) répondent à ce besoin de diversité géographique. Dans les deux expériences évoquées ci-dessus, l'initiative est venue des médias qui ont contacté les écoles dans une démarche systématique, et non en fonction des contacts existants – alors que les journalistes impliqués dans l'opération pouvaient intervenir dans tel ou tel établissement de formation. Il y a, de part et d'autre, une logique de « marque » (le média et les écoles « reconnues » mettant compétences et savoir-faire en commun). D'autres initiatives, en revanche, sont issues d'écoles. C'est le cas de l'ambitieux projet de l'EUJB, dont l'association, dans une démarche transmédias, d'étudiants en journalisme, littérature, arts du spectacle, informatique, communication visuelle et spécialistes de données a suscité l'intérêt d'entreprises de médias devenus partenaires.

Quelles sont les conditions de réussite ou d'échec de ces dispositifs ? Écoles, étudiants et entreprises y ont des intérêts convergents : tester de nouveaux formats (pour les étudiants comme pour l'entreprise) ; consolider

ses réseaux (pour l'école et les étudiants) et sa marque (pour l'entreprise) ; se faire connaître (étudiants), faire connaître sa formation et ses étudiants (école), observer de futurs collaborateurs (entreprises). Maxime Vaudano, journaliste au *Monde*, résume dans sa contribution le triple intérêt de l'opération initiée par les Décodeurs lors des élections régionales : proposer à ses lecteurs une offre rédactionnelle impossible à réaliser sans le soutien d'écoles de journalisme réparties sur l'ensemble du territoire national ; repérer d'éventuels futurs collaborateurs ; traiter de problématiques locales dans un site national.

Ces dispositifs peuvent aussi s'inscrire dans des stratégies internes. Pour l'entreprise, ils constituent une opportunité de faire un pas de côté dans sa production éditoriale (diversification des modes d'écriture, usages du numérique) et d'impliquer des journalistes dans de nouveaux modes de récit sans prise de risque excessive (notamment quand les productions des étudiants sont destinées au web, où leur exposition peut être plus ou moins valorisée).

Il est bien sûr possible de s'interroger sur d'autres motivations, pas toujours avouables : l'effet d'aubaine de productions gratuites pour les médias, valorisantes pour les étudiants, et d'une formation à bon compte pour les écoles. L'explication est tentante, sans doute est-elle parfois justifiée, mais elle résiste mal à la généralisation. Ces dispositifs s'accompagnent la plupart du temps d'un investissement réel tant de la part des entreprises sous forme d'une rétribution, fut-elle symbolique (formation des étudiants, temps consacré par les journalistes à ces opérations pour l'accompagnement des étudiants et/ou des équipes pédagogiques) que des établissements de formation qui mobilisent des enseignants pour accompagner la réalisation des productions étudiantes. Les opérations évoquées dans les pages qui suivent se caractérisent par la mobilisation conjointe des médias et des équipes pédagogiques – une moindre motivation des uns ou des autres influençant la qualité des résultats. Sans être formalisé (sous forme de convention par exemple), le « donnant-donnant » est explicite pour chacun des partenaires, entreprises, écoles et étudiants.

Le bilan des ‘sortants’

Retour sur le partenariat des Décodeurs du *Monde* avec neuf écoles de journalisme lors des élections régionales de 2015

Maxime Vaudano, journaliste

Dans la perspective des élections régionales de décembre 2015, Les Décodeurs du *Monde* se sont donné pour mission de tirer le bilan des présidents de région sortants en vérifiant la réalisation de leurs promesses de campagne de 2010. Un travail titanesque qui découlait directement des missions habituelles de notre pôle (fact-checking, pédagogie et datajournalisme), mais que nous avons rapidement dû nous résoudre à ne pas accomplir seul. Nous avons donc sollicité les écoles de journalisme reconnues par la profession pour monter le partenariat « Le bilan des sortants », visant à réaliser ce travail de fact-checking exhaustif au niveau local. Neuf d'entre elles ont accepté ce partenariat et l'ont intégré au programme de certains de leurs étudiants (CUEJ, IJBA, EJDG, Lannion, EPJT, CFJ, EJT, ESJ et EJCAM). Chacun des groupes d'étudiants (de 5 à 20 par école, suivant principalement les enseignements web/presse écrite) était supervisé par un journaliste des Décodeurs (éventuellement appuyé par un enseignant de l'école).

Ce projet était inédit tant par son sujet que par le rendu attendu des étudiants : nous ne leur demandions pas prioritairement de produire des articles, mais de remplir une base de données exhaustive de promesses vérifiées, qui allait servir à construire un objectif interactif publié sur le monde.fr, explorable par les lecteurs région par région.

Le systématisme et la minutie demandés ont désarmé plus d'un étudiant. Non seulement parce qu'ils n'ont guère l'habitude de sortir du format « article » ni de travailler dans une logique de datajournalisme (où le tableur de données est plus important que l'interview ou le style rédactionnel), mais aussi parce que nous leur demandions d'entrer dans les détails de politiques publiques régionales peu médiatisées et dont les sources étaient difficiles à trouver. Et enfin parce qu'un tel travail pose d'épineuses questions méthodologiques : quelles promesses sont vérifiables ? Comment distinguer une promesse tenue d'une promesse inachevée ? L'exécutif régional est-il comptable des décisions prises par d'autres acteurs qui vont à l'encontre de ses engagements ?

Le projet a aussi dérouté nombre de cabinets de présidents de région qui ne comprenaient guère l'opportunité d'une telle démarche. Qu'ils soient déjà

plongés dans la campagne de la réélection (pour les présidents-candidats) ou baignés dans une ambiance de fin de règne (pour ceux qui ne se représentaient pas), rares étaient ceux qui répondaient volontiers aux étudiants sur des promesses formulées cinq ans plus tôt, et fournissaient tous les éléments nécessaires au travail de vérification. Ils ont également été nombreux à tenter de manipuler les étudiants, considérés comme moins chevronnés que leurs interlocuteurs habituels.

L'appui de journalistes-encadrants habitués au terrain politique local a été d'une grande aide pour le succès du projet dans les écoles qui ont recouru à leurs services.

Le résultat final a largement fluctué selon les écoles, les groupes d'étudiants impliqués, la motivation et la place accordée au projet dans les maquettes pédagogiques. Les travaux les plus réussis ont émané principalement des écoles qui avaient dévolu le plus de temps au projet, dans lesquelles un enseignant encadrait le projet sur place et/ou grâce au leadership d'un ou deux étudiants particulièrement motivés et à l'aise avec la pratique du fact-checking.

Le travail de relecture/correction effectué par la rédaction des Décodeurs a donc varié en fonction de la qualité du rendu des étudiants. Mais aucun faux pas ou catastrophe industrielle ne sont venus entraver le bon déroulé du projet, qui a donné lieu à la publication des contenus prévus dans le calendrier imparti.

Le travail des étudiants a donc alimenté en premier lieu un module recensant la vérification de plus de 1 000 promesses électorales dans 18 régions – un travail inédit qui a notamment permis de comparer les performances des différents présidents sortants, et qui a été utilisé comme argument de campagne dans certains cas. Chaque école a également publié sur un blog dédié, hébergé par Le Monde.fr, une série d'articles retraçant sous une forme plus classique et plus « digeste » le bilan des présidents sortants, avec des zooms sur certaines promesses ou thématiques notoires, entrant ou non en résonance avec la campagne qui arrivait alors à son terme.

Si nous n'avons pu rétribuer financièrement les étudiants participant au projet, l'accord avec les écoles reposait sur un double engagement de la part du *Monde* : d'une part l'intervention d'un journaliste des Décodeurs (entre une demi-journée et deux jours) auprès des étudiants pour présenter le projet et délivrer une formation sur les bonnes pratiques du fact-checking ; d'autre part l'accompagnement à distance des étudiants pendant toute la durée du travail (environ six semaines), par des journalistes-référents, dont l'emploi du temps était déjà très chargé par la campagne électorale.

Les étudiants qui ont réussi à dépasser l'aspect parfois ingrat de ce travail de fourmi qu'est le fact-checking électoral, ont pu développer une réelle expertise sur certains sujets et pouvoir ainsi interviewer avec une légitimité renforcée les acteurs politiques locaux. Ils ont également eu toute latitude pour développer angles et formats originaux sur le blog qui était mis à leur disposition, avec la possibilité d'un affichage ponctuel sur le site du monde.fr. Ce travail journalistique, qui aurait été inenvisageable sans recourir à un partenariat de ce type, a aussi permis aux Décodeurs de proposer des stages ou même d'éventuels recrutements aux étudiants les plus enthousiastes et compétents en fact-checking – des profils encore rares, qu'un tel travail sur la durée a permis de faire émerger. Bien que relativement informelle, l'organisation d'un tel projet a été lourde à gérer pour une équipe de sept personnes, mais elle a permis de dépasser la limite inhérente à un site-web d'actualité nationale : le traitement des problématiques politiques locales.

« Pourquoi le CFJ a travaillé avec les Décodeurs et le JDD

Sébastien Rouquette, directeur adjoint des études, Centre de formation des journalistes

« Leçon ». Le mot a été écrit dans un échange de mail récent et informel avec un de mes jeunes diplômés, Étienne Girard, aujourd'hui journaliste politique à *Marianne*. Ce mot serait anodin si la question que je lui posais n'avait pas été : « Que t'a apporté ta participation à l'opération avec les Décodeurs lors des dernières élections régionales ? ». Le mot « leçon », formulé par Étienne lui-même, vaut tous les discours sur les acquis pédagogiques de cette opération.

En novembre et décembre 2015, une équipe d'étudiants du CFJ de la majeure newsroom a « fact-checké » la campagne régionale en Île-de-France pour la célèbre rubrique du monde.fr, les Décodeurs. Étienne en était le coordinateur. Cette opération, le CFJ ne l'a pas menée uniquement pour les beaux yeux du *Monde*. Il l'a faite parce que nous y avons vu une opportunité décisive de permettre à nos étudiants d'acquérir des compétences solides en matière de fact-checking politique.

« On ne nous laisse rien passer, ce qui est bien normal, témoigne Étienne. Quand une approximation dans un papier lambda passe relativement inaperçue, ici on nous critique avec véhémence, on hurle à la partialité, à l'incompétence. C'est un travail sans filet. Leçon : il faut être d'une rigueur extrême dans l'accomplissement de cette véritable mission qu'est le fact-checking. Mais, du coup, aujourd'hui, je fact-checke tout... ce qui me permet de remarquer des erreurs plus facilement. »

Le projet de départ était ambitieux. Les Décodeurs ont demandé à des écoles de journalisme reconnues par la profession de traiter, avec eux et pour eux, la campagne 2015 des élections régionales par le biais du fact-checking. Il s'agissait de fournir, une à trois fois par semaine, des articles enrichis procédant à la vérification systématique des discours et des promesses des candidats, mais aussi du bilan des sortants.

Au même moment, nous avons accepté une proposition similaire de la rédaction du JDD.fr, sauf qu'il s'agissait de traiter la campagne en vidéos,

une par semaine environ, là aussi pour l'Île-de-France. L'accord bien compris passé avec les médias était que les contenus soient publiables *a minima* et excellents autant que possible, c'est-à-dire relèvent d'une exigence de niveau professionnel. Nous avons assez vite accepté ces deux propositions, en fixant un cadre opérationnel entre juin et la rentrée 2015.

Pourquoi le CFJ Paris a participé au projet

Les raisons pour lesquelles nous avons accepté ces projets se sont assez vite imposées d'elles-mêmes. Les étudiants auraient fait du fact-checking et de la vidéo web, quoiqu'il arrive, au sein de l'école pendant leur deuxième année en formation newsroom. L'enjeu consistait « simplement » à savoir si cela avait du sens de le faire en partenariat avec un média national, qui se proposait comme vitrine. Évidemment que oui.

Première raison : l'intensité dans le travail que cela allait susciter chez les étudiants, de façon quasi indolore. Savoir que leur travail allait être publié dans un grand média allait entraîner chez eux une concentration beaucoup plus intense que n'importe quel apprentissage traditionnel.

Ensuite, le niveau auquel Le Décodeurs du Monde et le JDD plaçaient la barre m'intéressait par nature. Dans la mesure où la deuxième année au CFJ Paris est une année de professionnalisation, le niveau d'exigence inhérent à une publication en ligne était la meilleure façon de confronter les étudiants à cette exigence avant leur plongée dans le grand bain.

Troisième élément : les étudiants détenaient une part importante de liberté dans la définition du format, des sujets et des angles. Cette précision est importante car je n'aurais jamais accepté un projet dans lequel un média nous aurait proposé de sous-traiter à des étudiants des éléments prédéfinis à l'avance et qu'il n'aurait pas eu le temps ou les moyens de réaliser en interne. Dans nos relations avec *Le Monde* comme avec le *JDD*, il y avait clairement l'idée d'un projet éditorial co-réalisé par le média et les étudiants. Dans la mesure où le fait d'être inventif, créatif, précis et ambitieux sur les sujets et leurs modes de traitement est un élément-clef de la panoplie du jeune diplômé, ce point était très important dans la prise de décision du CFJ Paris de participer à cette opération.

Quatrième élément à considérer : l'impact potentiel sur l'insertion professionnelle de nos diplômés. La deuxième année est rythmée par la recherche

de stages de fin d'études. Travailler avec deux grandes rédactions nationales, connaître les personnes qui les font fonctionner, constitue un raccourci formidable pour nos étudiants.

Enfin, les opérations menées par le *JDD* et les Décodeurs étaient bien pensées en amont, dans une logique d'échange. Des dispositifs d'encadrement, de formation et de récompense étaient proposés comme la condition sine qua non de la réussite du processus.

Comment s'est déroulée cette expérience

Nous avons assez rapidement décidé d'intégrer cette expérience au programme des étudiants de deuxième année plutôt que de première année. Le projet nécessitait des personnes matures sur les questionnements journalistiques de base : qu'est-ce qu'un bon sujet, un bon angle, un mode de traitement adapté ? Il a aussi été décidé que les étudiants de la majeure newsroom seraient concernés, plus que les étudiants de télé par exemple, s'agissant du projet avec le *JDD*. Nous considérons sans ambiguïté la vidéo web comme une écriture numérique. J'ai tout de même fait participer quelques étudiants de première année au projet du *JDD*, en fin de campagne, avec les plus débrouillards en vidéo web. Les « grands » avaient inventé et fait vivre le format. Les « jeunes » ont marché sur leurs traces.

Il a aussi fallu décider de faire participer ou non l'ensemble des étudiants de deuxième année à ces projets. La réponse fut positive dans la mesure où ce projet, comme le fut le projet de long format de L'Équipe Explore, a été intégré à la maquette pédagogique de l'année. Mais elle fut aussi négative puisqu'il n'était pas question d'intégrer les vingt-deux étudiants de newsroom dans chacun des deux projets.

Dans les deux cas, j'ai choisi une cellule de six étudiants particulièrement motivés par ces projets et dont le profil d'orientation correspondait à celui de rédacteur web pour Les Décodeurs, ou de journaliste vidéo pour le *JDD*. De nombreux étudiants ont souhaité participer à ces projets, ce qui m'a permis de mettre en place des équipes très complémentaires en termes de profils et de compétences.

Un coordinateur, identifié pour chacun des deux groupes, était l'interlocuteur principal du média. Dans les deux cas, ils ont été de vrais meneurs d'équipe, notamment pour l'acquisition des compétences, qui était mon objectif prioritaire.

Les équipes étudiantes du CFJ ont fonctionné comme de mini-rédactions pour lesquelles la direction des études a assumé la direction éditoriale. L'engagement moral de l'école était de livrer aux médias des contenus publiables. C'est donc l'équipe pédagogique du CFJ qui a supervisé les différentes étapes et versions, dans l'idée de maîtriser la qualité du temps consacré aux étudiants et la profondeur du travail sur les compétences fondamentales, conformément à nos objectifs pédagogiques. La conscience du niveau de rigueur, d'exigence et de détails qu'il fallait avoir sur chaque contenu, voire sur chaque mot, a permis de bonifier rapidement le niveau de compétence des futurs diplômés.

Dans l'organisation interne, j'avais pris soin, notamment pour le fact-checking des Décodeurs, de protéger les étudiants : non pas des retombées sur leurs travaux (au contraire), mais d'une exposition sans filtre aux premières réactions des équipes de campagne des candidats. Chaque directeur de campagne avait évidemment accès aux travaux des étudiants sur le site des Décodeurs. Ce travail était scruté. Lorsqu'un candidat voulait contester un écrit, c'est à moi qu'il s'adressait. Je faisais ensuite le tri entre les demandes légitimes à traiter et celles qui relevaient d'une posture d'intimidation.

J'ai assoupli ma position avec le temps en donnant à un des directeurs de campagne le numéro de mon coordinateur de la cellule des Décodeurs. Je l'ai fait lorsque j'ai estimé que le travail de première écoute avait été réalisé et que le périmètre du dialogue était désormais clair et intéressant. J'ai aussi attendu que mes étudiants deviennent assez conscients de leurs qualités et confiants en leurs premières publications pour assumer ce type de confrontation.

Le bilan

Le bilan global de ces opérations est très positif. Le sens du détail, l'exigence extrême qui doivent caractériser la livraison des contenus professionnels n'est pas la chose la plus facile à obtenir des étudiants. Les progrès ont été spectaculaires, rapides et visibles, précisément car les conditions de cette concentration étaient créées par la relation avec le média.

Nous n'hésiterions pas une seconde à recommencer une telle expérience à l'avenir. Ce fut un réel contrat de confiance entre des médias de haut niveau et des écoles de haut niveau sur un constat simple : les nouvelles écritures ou les nouvelles pratiques du journalisme créent les conditions d'un partenariat gagnant-gagnant. C'est un nouveau modèle de travail très stimulant à la fois

pour les médias et pour les étudiants. Il renvoie les écoles de journalisme à ce qu'elles sont devenues, ou du moins à ce qu'elles devraient devenir : de véritables médialabs où les compétences se transmettent autant qu'elles s'inventent avec les nouveaux usages.

Agir en école de journalisme aujourd'hui, c'est en partie anticiper les besoins des médias et leur « fournir » des jeunes journalistes très solides sur les fondamentaux, mais qui savent aussi, sur le plan des techniques de narration, de la maîtrise des nouveaux outils et sur la restitution d'informations sur les plateformes, apporter aux rédactions les compétences qui leur manquent. Que de grands médias et de grandes écoles aient fait ce même constat et se soient mis en ordre de marche pour travailler ensemble, est à l'honneur de la profession.

Intégrer des partenariats avec les médias régionaux dans l'apprentissage pédagogique du journalisme

Sandy Montañola, maître de conférences, responsable du DUT journalisme de Lannion, université de Rennes 1

Philippe Gestin, journaliste au *Trégor*, professeur associé au département journalisme de l'IUT de Lannion, en charge des ateliers

L'IUT de Lannion délivre une formation post-bac, de deux ans, au journalisme. La première année est générale, avec un stage dans un titre de presse, quotidienne ou hebdomadaire, locale ou régionale. La deuxième année propose une spécialisation via des « ateliers » : web/print, radio et télévision, ainsi qu'un stage dans ces mêmes médias. Le parcours mêle enseignements théoriques, sessions pratiques, conférences et projets. Ces derniers prennent plusieurs formes : des semaines de production journalistique à thème, un produit éditorial numérique (webdocumentaire), des collaborations avec des médias nationaux et/ou spécialisés (Mediapart, *L'Équipe Magazine*), et des partenariats avec des médias régionaux.

Pérenniser des partenariats sur un territoire semi-rural

Mis en place en 2004 avec les parcours de spécialisation, les partenariats avec les médias locaux ont connu plusieurs évolutions, relatives au territoire et à leur intégration dans la pédagogie. Lannion, dans les Côtes-d'Armor en Bretagne, est une petite ville (21 000 habitants), comparée aux autres écoles de journalisme basées au sein de métropoles. Les villes environnantes, Morlaix, Guingamp, Saint-Brieuc, sont également de taille moyenne. Le premier objectif pédagogique fut de tourner cette difficulté en avantage, en s'appuyant sur l'intérêt commun à un territoire et, dans ce contexte, l'intérêt des médias pour le travail des étudiants sur l'actualité locale et régionale. Comme tout territoire, celui de Lannion et de son environnement proche, le Trégor, a des spécificités : un pôle important en télécommunications, une vie culturelle dense, un tissu associatif local très fort, la particularité bretonne des votes politiques, le lien aux îles, la tradition maritime, la ruralité...

Sur le territoire de Lannion, les médias audiovisuels sont rares ou de taille modeste et les centres de décision souvent éloignés. Depuis 2004, nos partenariats télévisuels s'établissaient le plus souvent avec des sites internet diffusant des vidéos (la télévision associative locale TV Trégor puis ouest-france.fr). L'inconvénient était alors une diffusion et une reconnaissance restreintes. En 2014, le partenariat a évolué grâce à une opération avec le lejdd.fr lors des élections municipales. Depuis 2015, nous avons noué un partenariat avec la chaîne Tébéo (groupe Le Télégramme), intéressée par l'actualité du Trégor, zone peu couverte habituellement. Les étudiants réalisent un journal de dix à treize minutes¹ comprenant une présentation *in situ* avec un sujet d'actualité, un reportage long et un sujet culture.

La radio a longtemps été le parent pauvre des partenariats, par manque d'intérêt des médias ou d'effectifs de journalistes professionnels. Depuis 2014, nous avons établi un partenariat avec Radio Kreiz Breizh (RKB). Les étudiants réalisent deux émissions de 30 minutes² de « La petite lanterne », un magazine d'actualité du Centre Bretagne et du Trégor. Les étudiants construisent l'émission avec une présentation, une chronique, une revue de presse, plusieurs reportages, un invité en plateau et un dossier thématique.

En presse écrite, nous avons conservé le fonctionnement d'une rédaction en publiant un journal entièrement réalisé par les étudiants, maquette comprise. Par le passé, il était tiré à 1 000 exemplaires avec une diffusion en interne seulement. En 2009, un partenariat a été établi avec la mairie de Lannion. Le journal est désormais imprimé à 11 000 exemplaires et la Ville se charge de le diffuser dans les foyers lannionnais. Ce partenariat permet au groupe print d'avoir une réelle diffusion, alors que nous conservons notre liberté de réalisation, la mairie ne demandant aucune relecture du journal en amont. Depuis la mise en place du partenariat pour le format web, en 2010, avec letelegramme.fr, les étudiants réalisent un dossier thématique³ qui permet de lier web et print et de faire évoluer les pratiques vers les réseaux socio-numériques. Il existe un échange réel avec le monde professionnel à travers une journée que les étudiants passent au siège du journal pour publier leurs productions sur le site internet.

1 <http://www.tebeo.bzh/replay/360-emission-speciale-jt-n3-etudiants-lannion/8673920>, <http://www.tebeo.bzh/replay/360-emission-speciale-jt-des-etudiants-de-lannion-n2/8635557>

2 <http://www.radiobreizh.bzh/fr/episode.php?epid=15491>
<http://www.radiobreizh.bzh/fr/episode.php?epid=15490>

3 <http://www.letelegramme.fr/local/cotes-d-armor/lannion-paimpol/ville/locale/iut-de-lannion/>

Des retours d'expériences focalisés sur le rapport au terrain et le contact avec les sources et les publics

Pour profiter de cet exercice grandeur nature, l'équipe pédagogique a proposé à la Ville de délocaliser les étudiants pendant deux semaines, dans des quartiers d'habitat social ou en centre-ville. Les semaines se déroulent sur un modèle type avec conférence de rédaction, documentation, terrain (tournage) et écriture (montage). La cohérence entre les différents médias est assurée par un thème commun des dossiers (les nouvelles technologies, la jeunesse, la santé...). Une première semaine d'atelier dit « blanc » permet aux étudiants de s'entraîner avant les périodes de diffusion. L'encadrement est réalisé par des journalistes, dont certains salariés des médias partenaires, appuyés par un technicien audiovisuel et un assistant ingénieur informatique. Toutes les ressources techniques proviennent de l'IUT : ordinateurs, appareils photo, serveur local, unités de tournage, box de montage, studio, régie radio, enregistreurs.

Pour les étudiants, être en situation de rédaction pendant un mois, chercher des sujets, des interlocuteurs, préparer, diffuser, etc. constitue une pression motivante et valorisante qui induit une exigence appréciée de qualité. L'exercice est intense et leur permet de se sentir prêts à aborder leur stage. Les ateliers ont chacun leurs spécificités et permettent aux étudiants d'apprendre ou de valoriser telle ou telle compétence. Par exemple, en télévision, ils réalisent l'habillage : ils doivent penser leur générique, et se différencier tout en conservant l'esprit de la chaîne. En revanche, Radio Kreiz Breizh donne l'habillage mais l'exercice est plus cadré, ce qui les force à travailler dans un rapport d'autorité, de hiérarchie et de respect de la ligne éditoriale. Ils apprennent ainsi à gérer les refus et à argumenter pour défendre leurs sujets.

Aux objectifs pédagogiques classiques d'un partenariat avec des médias (se confronter à une expérience concrète, une ligne éditoriale, des contraintes budgétaires, des *deadlines*, des exigences techniques professionnelles, apprendre à se créer un réseau, négocier des stages, obtenir plus d'audience, etc.), l'équipe pédagogique a ajouté un point particulier : celui de la confrontation des étudiants aux sources et aux lecteurs, auditeurs et téléspectateurs. L'accent est mis sur la recherche de sujets, leur inscription dans une ligne éditoriale cohérente, la défense et la tenue des angles, ainsi que la réalisation technique. Ces aspects sont accentués par la spécificité du territoire. Sa dimension restreinte implique une proximité et une réactivité

directe des sources qui offrent une approche très concrète des relations qu'entretient un journaliste avec son environnement et ses publics. Face à une relative rareté des sources sur les sujets hyper locaux (pas de dépêches d'agences, ressources internet moindres...), les étudiants n'ont d'autres choix que d'aller sur le terrain chercher l'essentiel des informations. Ils vont alors être confrontés à des réticences voire à des refus de sources trop souvent sollicitées, à une gestion d'emploi du temps bouleversé, à la difficulté à s'inscrire à la fois dans un cadre pédagogique et de diffusion réelle. Ces tensions sont autant de points d'appui tangibles à des échanges ouverts et en direct avec les encadrants des ateliers. Elles renvoient aux différents modules de travaux dirigés et de cours magistraux (représentations sociales, mouvements sociaux, droit, relations journalistes et communicants, relations journalistes et sources) et alimentent ainsi une réflexion continue sur le métier et ses contraintes, qui amplifie l'intérêt des productions elles-mêmes.

La confrontation aux lecteurs, auditeurs et téléspectateurs est renforcée par une restitution publique, à l'issue des semaines d'ateliers, organisée à la mairie pour favoriser les échanges entre les habitants et les étudiants.

Pour que l'exercice soit pédagogiquement intéressant, il faut trouver un bon équilibre entre les conditions de production, l'implication des médias et journalistes encadrants, la motivation des étudiants, et les limites du partenariat lui-même : il s'agit de ne pas fournir une main-d'œuvre gratuite ou des éléments clef en main aux médias, qui feraient du département journalisme un sous-traitant.

L'IUT de Lannion est sensible à la problématique de sa place dans l'écosystème médiatique et professionnel. Ainsi, dans tous les partenariats, les étudiants sont identifiés pour chacune de leurs réalisations et les conditions de production sont signalées. Dans cette perspective, il faut trouver dans ces médias des interlocuteurs moteurs et motivés par la pédagogie, et négocier à la fois l'indépendance éditoriale et pédagogique. Tout en intégrant les contraintes liées aux lignes éditoriales et à la diffusion, les étudiants sont ainsi appelés à garder leur autonomie, ce qui donne lieu à des mises en situation très riches.



TRAM 33

Retour sur une expérience journalistique transmédiat

Florence Le Cam, Laurence Brogniez, David Domingo, Antoine Jacquet, Sylvain Malcorps, Nadia Nahjari et Florian Tixier, Université libre de Bruxelles, LaPIJ.

Durant l'année académique 2015-2016, les étudiants de l'École universitaire de journalisme de Bruxelles (EUIB) de l'Université libre de Bruxelles ont réalisé, en partenariat avec des étudiants d'autres disciplines, avec des partenaires médiatiques, et une bonne dose d'intuition, un projet transmédiat, intitulé *TRAM 33*.

Une approche par la création éditoriale

Cette expérience s'ancre dans une approche développée par la formation depuis quelques années autour de la création éditoriale. Les étudiants étaient amenés à construire et mettre en œuvre un projet éditorial par support. Ainsi ont été créés des mooks (terme issu de la contraction des mots *magazine* et *book*) en partenariat avec des étudiants de littérature, des émissions de télévision diffusées notamment sur internet, des émissions de radio réalisées sur Radio-Campus, et des productions multimédias en ligne (par exemple, Madame Fardo <http://fardo.ulb.ac.be/>). Les thématiques, les angles, les genres et l'ensemble des modes de narration de l'information étaient pensés, défendus, tentés par les étudiants dans le cadre d'un projet éditorial qui leur appartenait, mais qui était constamment travaillé, discuté, interrogé par l'équipe pédagogique.

L'évolution du marché médiatique, les attentes du monde du travail et la volonté de tenter un projet plus ambitieux ont progressivement orienté le projet vers une autre dimension : celle du transmédiat. Trois éléments ont participé à cet infléchissement. Le premier renvoie à la nécessité pédagogique de fournir aux étudiants l'ensemble des compétences journalistiques dont ils ont besoin pour entrer et percer sur le marché du travail. L'idée d'une production éditoriale transmédiat mettait clairement à distance l'orientation par spécialisation qui prévalait auparavant, et ouvrait la voie au déploiement d'habiletés dans diverses formes de narration, qu'elles soient audiovisuelles, écrites, visuelles... Le second élément se fait l'écho des postures pédagogiques

et de recherche des responsables de l'EUIB : défendant, dans leurs cours théoriques, une conception du journalisme comme pratique collective, l'ambition de la création éditoriale devait répondre à cette idée. Le troisième élément s'incarne dans une tentative de mettre en place un laboratoire pédagogique. Dans un contexte de mutations constantes des formats, des techniques, des modes de narration, une école de journalisme doit proposer aux étudiants un espace d'innovations, d'essais-erreurs. Cet espace devrait permettre la mise en œuvre de «leur» journalisme...

Une approche collective

Cette triple orientation s'est conjuguée à deux opportunités stimulantes. La première d'entre elles concerne le partenariat avec le cours *Écritures* médiatiques dispensé dans le département de Lettres. La réalisation d'une production journalistique commune, le *mook*, durant les trois années précédentes, avait rendu évidente la richesse des interactions entre étudiants et enseignants de disciplines différentes. Cet enthousiasme s'est prolongé lors de la mise en place du projet transmédiat par des collaborations avec non seulement les étudiants de littérature, mais aussi certains d'arts du spectacle, de sciences et technologies de l'information et de la communication (spécialistes des données), d'informatique, ainsi que des étudiants de l'Académie royale des Beaux-Arts (dans le cadre d'un cours sur la communication visuelle). En tentant de croiser les compétences, l'ambition était de réussir à constituer un groupe multidisciplinaire aux aptitudes variées, qui travaillerait ensemble avec pour même objectif la production d'une «œuvre» transmédiat. La seconde opportunité repose sur une rencontre avec le directeur de l'information du journal *Le Soir* qui était en poste à l'époque, puis avec le rédacteur en chef, qui tous deux souhaitaient renforcer la collaboration avec l'EUIB. Le quotidien est donc devenu un partenaire privilégié, tout comme Radio-Campus. Les deux médias ont ensuite été rejoints par BX1, la télévision locale de Bruxelles. Ces partenariats officiels conféraient au projet une existence et des exigences professionnelles, tant dans la production, la diffusion que dans le rapport au public.

À l'automne 2015, une cinquantaine d'étudiants et une équipe pédagogique de trois professeurs, deux journalistes et quatre assistants débutent le projet. Seule la thématique générale est imposée : le projet devra porter sur la mobilité à Bruxelles (mais une mobilité très ouverte allant des transports en commun, aux fêtes éphémères, à l'habitat sur le canal ou à l'inscription de la culture dans la ville). Pendant tout l'automne, le travail est construit,

pensé, déconstruit, questionné. Les étudiants suivent des conférences sur la mobilité, des cours sur les productions journalistiques transmédias, assistent et défendent leur projet lors de conférences hebdomadaires au *Soir*, collaborent avec les étudiants de l'Académie royale sur l'esthétique et avec ceux de STIC pour la recherche de données. En décembre 2015, le projet *TRAM 33* naît devant un jury composé des enseignants, des médias partenaires et de journalistes professionnels.

TRAM 33 prend corps au cours de la période février à mai. Les étudiants sont sur le terrain, produisent (et retravaillent plusieurs fois leurs productions), animent les réseaux sociaux, s'organisent en sous-thématiques, se déploient dans des supports différents, tentent des modes narratifs divers (immersion, enquête, reportages, portraits). Ils conçoivent un long-format hébergé par le site du *Soir* et mis en ligne le 4 mai, publient une page par jour sur une semaine dans le quotidien papier (la semaine suivante), réalisent des émissions sur Radio-Campus, et ajustent quelques-unes de leurs productions pour la télévision locale. *TRAM 33* est lancé publiquement lors d'une interview avec le ministre de la mobilité, réalisée dans le Musée du tram et couverte simultanément par les étudiants, la télévision locale et le quotidien.

Des défis multiples

Ce genre de projet pédagogique marque une promotion entière et l'équipe pédagogique. Le faire-ensemble, la production collective, la proximité des participants qui doivent faire face à des problèmes réguliers, des moments de découragement ou d'euphorie, tissent des liens, encouragent l'investissement des uns et des autres, améliorent l'appropriation de techniques, de modes d'écriture, de réflexion sur les enjeux ou les interactions. Mais il représente, pour l'ensemble des participants, une activité chronophage. L'engagement des étudiants est suscité, et doit être en miroir avec celui de l'équipe pédagogique (et inversement). Il est aussi plus stressant car la pression des partenaires professionnels est réel. La production des étudiants sort du cadre universitaire et est destinée à un public beaucoup plus large, avec des contraintes éditoriales, d'attentes et de remarques ancrées dans l'environnement professionnel quotidien, et est confrontée aux réactions publiques des sources et des publics.

La question des partenariats est ainsi centrale. Les étudiants ne doivent pas être placés dans une posture de sous-traitance gratuite. Les médias

partenaires doivent investir eux aussi le projet. *Le Soir*, en tant que partenaire socle, s'est engagé par la présence régulière du rédacteur en chef, ainsi qu'en dédiant une partie du temps de travail du rédacteur en chef adjoint en charge du numérique, et plusieurs heures de quelques journalistes au projet et à l'encadrement pour accompagner les étudiants. Le partenariat avec la télévision locale BX1 est arrivé en cours de route, et trop tardivement pour anticiper les productions, les formats et l'arrimage à la ligne éditoriale.

La collaboration entre partenaires pédagogiques connaît aussi des fortunes diverses. Faire travailler ensemble des étudiants en journalisme, en lettres, en informatique, en STIC, en Arts est un défi. Il s'agit non seulement de conjuguer les objectifs pédagogiques, ou encore très prosaïquement les horaires des étudiants, mais surtout réussir à mettre en place des modes d'interaction susceptibles d'être porteurs de sens pour les étudiants. Il ne suffit évidemment pas de mettre ensemble des étudiants, encore faut-il trouver les moyens pour qu'ils se parlent, élaborent un langage commun, se comprennent, pour véritablement travailler ensemble.

Et... une suite

La mise en place d'un projet pédagogique innovant – pour la formation elle-même – nécessitera toujours des ajustements. Les soucis de partenariats, d'interactions, parfois même de fouillis dans la production journalistique elle-même, ne doivent pas arrêter les velléités. *TRAM 33* a connu son petit succès dans le microcosme médiatique et universitaire belge, bien qu'il ne soit pas dénué d'imperfections. Il a surtout permis aux étudiants d'approfondir leurs compétences, de s'immerger, d'enquêter, de se frotter à des sujets compliqués, souvent d'envergure, de mieux percevoir les contraintes et attentes des professionnels et du monde de l'entreprise médiatique. Alors, l'EUJB a décidé de poursuivre... Un nouveau projet est actuellement en train de voir le jour autour de la commune de Molenbeek. Les médias partenaires ont été stabilisés. *Le Soir*, *BX1* et Radio-Campus sont investis depuis le début du projet ; les partenariats avec les étudiants en littérature, en STIC, en Arts sont fluctuants en fonction du nombre d'inscrits dans les cours correspondants. Mais le projet a développé d'autres partenariats. L'un d'entre eux, central, concerne *La Fonderie* : le musée accueille actuellement les étudiants pour un cycle de conférences autour de la commune (géographe, historien, sociologue, documentariste, formateur, inspecteur de police ou représentant politique), avant de devenir l'espace physique de la rédaction.

Les liens entre formation et travail dans les métiers du journalisme

Jean-Marie Barbier, Marie-Laure Vitali, Chaire Unesco
Formation et pratiques professionnelles

S'ils sont complémentaires dans le cadre d'une politique globale de formation et de qualification dans la filière des métiers du journalisme, les liens entre formation et travail n'ont pas la même signification sociale selon que l'on est en formation initiale et/ou en formation continue, dans une formation qualifiante et/ou certifiante.

Il convient de distinguer une situation de travail provisoire, permettant d'entraîner au travail et s'inscrivant dans un dispositif spécifique de formation/développement, et une situation socio-professionnelle durable, inscrite dans les rapports sociaux qui régissent la vie économique et sociale, et permettant de « gagner sa vie ». Les deux champs n'ont pas du tout la même signification pour les acteurs engagés. L'exercice du travail en situation simulée, le « faire comme si » n'équivaut pas à la « vraie vie » professionnelle.

Un certain nombre de questions peuvent aider à s'y repérer : s'agit-il de s'entraîner au travail ou de gagner sa vie par son travail, existe-t-il une relation de subordination et avec qui, est-on dans le croisement des disciplines ou dans le métier ?

Selon les cas, on pourra distinguer notamment trois types d'articulation entre formation et travail¹ : Former à partir de la situation de travail – Former dans la situation de travail – Former par la situation de travail.

La formation À PARTIR de la situation de travail :

Les savoirs sont reconstruits et finalisés autour de la situation de travail. Leur acquisition fait l'objet d'une planification et d'une programmation précise à partir de la traduction du référentiel métier en référentiel de formation. Cette forme de formation qui requiert une médiation entre travail et formation nécessite la constitution de groupes d'analyse du travail (groupes-métiers, groupes-action...). Cette forme de formation comprend une composante de formation formelle. L'articulation est recherchée entre différentes formes de formation formelles et informelles.

¹ Barbier, Berton, Boru, coord., 1996. *Formation et situation de travail*, Paris, l'Harmattan.

La formation DANS la situation de travail :

La formation est conçue de façon intégrée à la production. Déterminée par la situation de travail, elle apparaît largement informelle et les savoirs sont immédiatement produits, mobilisés et appropriés. Elle se réalise au sein de groupes de travail et de formation (groupes de progrès d'expression, de qualité, groupes ad hoc...) qui n'ont pas de façon spécifique d'objectifs de formation pour leurs participants. Cependant, leurs objets de travail, leurs modalités de fonctionnement et d'animation favorisent la production de représentations et de compétences individuelles et collectives.

On est en présence simultanément de production, mobilisation et appropriation de savoirs sans distinction de temps ou de lieu avec les contenus et les modalités de travail.

La formation PAR la situation de travail :

La formation est définie par la situation de travail et en ce sens il y a succession et non plus simultanéité. Les objectifs et les contenus de formation qui seront plus ou moins formalisés émergent du déroulement de la situation de travail. Ils ne sont pas déterminés à l'avance.

Cette forme correspond à des situations d'échange ou de rencontre en situation de travail telles qu'elles peuvent se réaliser dans les phases d'immersion en entreprise et de tutorat où sont activés, mobilisés, transmis et produits des savoirs. Ces situations sont prévues dans leur principe mais non planifiées. Elles sont déterminées par les objectifs de formation pratique.

L'analyse de ces nouvelles formes de formation débouche sur une nouvelle conception de la formation professionnelle : il ne s'agit plus tant de fournir des informations et des connaissances liées aux caractéristiques du travail, de quel qu'ordre qu'elles soient, que de mettre les personnes en situation de faire évoluer leurs compétences, y compris par une production spécifique.

Ces formes de formation peuvent être caractérisées par une double fonction : d'une part produire et susciter un changement d'organisation, et d'autre part accompagner les personnes.

Quels que soient les dispositifs mis en place pour articuler formation et travail ils comportent un moment d'analyse du travail effectif, et notamment d'analyse par les participants de leur propre activité de travail.

L'exercice du travail réel peut développer chez les sujets qui y sont engagés trois types de compétences :

- Des compétences d'action proprement dites : **agir en situation**
- Des compétences de gestion de l'action : **penser son action** (avant, pendant ou après l'action)
- Des compétences de rhétorique de l'action : **tenir un discours sur son action**

Le développement de ces différentes compétences n'est pas forcément différent de la question de l'expérience, de son élaboration et de sa communication. L'expérience est en fait une transformation conjointe et continue d'une activité et d'un sujet par et dans cette activité. L'élaboration d'expérience est constituée de « représentations pour soi » que se fait un sujet de son activité en situation ; elle est faite de représentations anticipatrices ou rétrospectives ; elle peut supposer une suspension provisoire de l'activité et la mise en place de dispositifs de nature à la faire émerger. La communication d'expérience implique le rapport qu'un sujet entretient avec d'autres sujets à propos de son activité : compte-rendu, récit, histoire, narration.

Si le métier de journaliste est un métier de communication, il n'engage pas seulement l'activité du journaliste lui-même ; il engage également l'activité de son lectorat et les interactions symboliques et/ou réelles existant entre lui et son lectorat : par exemple représentations qu'il se fait des destinataires, hypothèses qu'il peut se faire sur la réception de ses « messages ».

De ce point de vue, la situation n'est pas foncièrement différente de celle de la formation qui comporte elle aussi de nombreuses activités de communication : il y a une sorte de « couplage d'activités » entre des activités d'offre de message et des activités de construction de sens faites à partir de là par les destinataires. C'est ce couplage qui devient l'objet.

L'analyse des pratiques ou l'analyse des activités, telle qu'on peut la trouver dans des dispositifs articulant travail et formation, ne peut donc se satisfaire de s'intéresser aux seuls faits et gestes du journaliste. Les matériaux de l'analyse sont des interactions, comme dans la relation formateur/apprenant.

De façon plus générale la qualité d'un service se mesure à la qualité du couplage entre l'activité du « réputé » producteur du service et l'activité du « réputé » usager de ce service.

La conceptualisation/formalisation de l'action professionnelle du journalisme, à des fins de formation, suppose une mise à distance des perspectives disciplinaires habituelles et une prise en compte des dynamiques identitaires des apprenants : de quel univers viennent-ils ?

Par exemple, le public venant d'une formation littéraire n'a pas les mêmes attentes, ni les mêmes envies que le public venant d'une formation

informatique. Leur engagement doit être identifié en termes de dynamique identitaire. Ceci suppose par ailleurs à la fois le développement d'outils généraux d'analyse de l'activité, et d'outils spécifiques aux métiers du journalisme. Cette conceptualisation/formalisation de l'action à des fins de formation, peut se faire selon Richard Wittorski² :

- en amont pour « se préparer à » : c'est la « **logique de la réflexion pour l'action** » qui procéderait « par réflexion anticipatrice sur l'action » à mener
- en aval pour « revenir sur » : c'est la « **logique de la réflexion sur l'action** » qui procéderait « par réflexion rétrospective sur l'action » menée.

Ces logiques de réflexion pour ou sur l'action peuvent trouver leur place à côté de la « **logique de l'intégration-assimilation** » qui procéderait par « transmission-production contrôlée de savoirs » plus courante en formation initiale et en formation continue.

Cette typologie peut être resituée dans une perspective historique qui mettrait en lien cultures et espaces éducatifs avec les conceptions de l'apprentissage professionnel, et pourrait être représentée de la façon suivante dans le tableau ci-après : Cultures et espaces éducatifs et conceptions de l'apprentissage professionnel (JM Barbier)

CULTURES ET ESPACES ÉDUCATIFS	CONCEPTION INDUITE DE L'APPRENTISSAGE PROFESSIONNEL
ENSEIGNEMENT	fondée sur une logique de l'intégration-assimilation de savoirs (lecture, autodidaxie, manuels)
FORMATION	fondée sur une logique de l'itération entre action et réflexion / entre situation de travail et situation de formation (alternance)
PROFESSIONNALISATION	fondée sur une logique de réflexion sur et pour l'action (formalisation des pratiques)

² Richard Wittorski, 2016, *La professionnalisation en formation, textes fondamentaux*, PURH, p.71.

‘ L’internalisation des structures et programmes

Jean-Marie Charon, chercheur associé à l’EHESS
Atelier animé avec Didier Desormeaux, France Télévisions

La formation des journalistes se fit très longtemps sur le tas, en France, sous forme de compagnonnage. La première école, l’ESJ de Paris, n’apparaît qu’à la toute fin du XIX^e siècle et ce n’est qu’après la seconde guerre mondiale que se constituera une offre de formation initiale puis continue, diversifiée. Parallèlement, la formation des techniciens et ouvriers de fabrication de la presse écrite s’organisait au niveau du syndicat du livre, chaque métier se dotant d’une école, à l’image de Coforma pour les correcteurs.

L’approche française est différente de l’approche allemande et suisse, où dominant l’alternance et le partenariat entre les entreprises de médias et des structures *ad hoc* tel le Centre romand de formation des journalistes de Lausanne (CRFJ).

Quelques entreprises ont cependant créé des structures internes de formation. D’autres ont tenté l’expérience un temps, avant de renoncer. Dans une période plus récente la formation continue peut devenir une source de revenus, principalement dans le registre du numérique.

Situation très hétérogène, avec des mouvements contradictoires selon les médias. Il est possible cependant d’identifier trois types d’approches, correspondant à des situations et formes d’entreprises différentes.

Les universités et campus de l’audiovisuel public

En premier lieu les entreprises de service public de l’audiovisuel ont une activité qui se distingue de l’ensemble des autres médias, par son importance et sa continuité dans le temps.

Dans les années 80, Radio-France et France 3 ont fait le choix de créer des structures internes de formation continue. Elles comptaient, alors, sur leurs propres ressources humaines et techniques pour accompagner les nouvelles offres éditoriales. Il fallait former les personnels pour créer les rédactions locales aussi bien en radio qu’en télévision régionale. Ce choix était aussi motivé par l’arrivée de nouveaux équipements de reportage, en particulier le caméscope Betacam pour la télévision. Les centres de formation et les écoles de journalisme ne pouvaient alors se doter d’infrastructures équivalentes. Le passage au numérique, puis l’extension de la production sur de nouveaux

supports ont prolongé cette nécessité de disposer de centres de formation internes, sans compter que ceux-ci permettaient d'échanger sur les nouvelles méthodes et pratiques éditoriales, ainsi que la spécificité de chacune de ces entreprises [cf. communications de Didier Désormeaux et André Chaillon].

Il faut noter la situation de TF1 qui se rapproche de cette démarche, marquant une forme de continuité avec l'ancienne « première chaîne » publique. Il faut évoquer aussi le rôle de l'INA, vis-à-vis du secteur. Celui-ci continue d'assurer une activité de formation, moins centrale vis-à-vis des télévisions traditionnelles de par la place occupée par l'Université France TV. En revanche, l'Institut s'ouvre vers d'autres secteurs, en diversifiant ses formats, certains très courts (« learn box »)¹.

Tentatives et réalisations au sein des entreprises de presse écrite

En presse écrite plusieurs expériences de création « d'écoles internes » ont été abandonnées (Académie Prisma) ou n'ont pas vu le jour (Ouest-France). Dans le cas de Prisma presse il s'agissait de combler ce qui apparaissait au groupe comme un manque, celui d'une formation spécifique au journalisme de presse magazine, notamment aux fonctions d'encadrement dans ce domaine. Pour Ouest-France c'est davantage une compétence acquise en interne et en partenariat avec les écoles de journalisme (Centre de perfectionnement des journalistes notamment) que le groupe envisageait de transformer en activité propre, ouverte à l'extérieur et pouvant devenir source de revenus.

La tendance générale dans ce média est plutôt de s'appuyer sur l'offre des écoles pour la formation journalistique professionnalisante. Dans une période récente cette sous-traitance peut concerner des structures *ad hoc*, telles que la formation numérique de Wan-Ifra² ou encore OuestMédiaLab. À ce dernier s'adressent différents médias de l'ouest dont *Ouest-France*, *Le Télégramme*, mais aussi France 3 et France Bleu.

La question de la taille et des effectifs des entreprises de presse intervient, la majorité de celles-ci étant des PME, voire des TPE. Il faut sans doute voir ici la marque d'une histoire et d'une offre de formation initiale et continue des écoles de journalisme plus directement en adéquation avec le média imprimé, particulièrement dans sa forme de quotidien.

Deux entreprises se distinguent par l'importance de leur offre de forma-

1 De deux heures, au sein des entreprises clientes.

2 Association professionnelle et internationale des éditeurs de presse quotidienne.

tion « générale » à l'intention de l'ensemble de leurs personnels : Bayard et Ouest-France. L'une et l'autre consacrent au moins l'équivalent d'un poste à la conduite et à l'organisation de cette activité. Pour Ouest France un membre de la rédaction en chef est en charge de la formation continue des journalistes : plan de formation, organisation journées thématiques, proposition de conférences d'ouverture. Dans le cas de Bayard, il s'agit d'un dispositif diversifié, avec en fronton le mot d'ordre « Entreprise apprenante ». Ce dispositif va de l'ouverture sur le monde, à la sensibilisation prospective, en même temps qu'il tutoie la formation professionnalisante. La question de l'approche de l'innovation et des conditions du développement de celle-ci y occupe une part croissante. La responsable de l'Université est rattachée à la DRH, avec une relation directe à la direction générale [cf. communication de Violaine Chaurand].

La formation comme forme de diversification

Une troisième configuration apparaît, qui fait de la formation une source de revenus. Celle-ci intervient dans une stratégie de diversification dans le service qui vient compenser la fragilisation des revenus traditionnels (publicité et vente au public). Les *pure players* d'information et *start-up* sous-traitantes en éditorial sont très présentes, avec les *moocs* de Rue89, les formations en *data* visualisation de Wedodata ou Ask média ou encore au développement informatique de J++. Pour ce dernier la formation représente le tiers du chiffre d'affaires.

Sur un mode plus « business », Centre France-La Montagne, M6 et le groupe Figaro ont racheté des structures de formation continue. Pour Centre France-La Montagne ce fut l'ESJ pro. Pour M6, il s'agit d'Elephorm, spécialiste d'e-learning vidéo. Pour le groupe Figaro c'est indirectement par l'acquisition de CCM Benchmark, avec son département formation CCM Benchmark Institut.

A l'origine Benchmark est une structure de formation qui reçut son agrément il y a vingt ans, avant de s'engager dans une démarche dans l'éditorial (soit une dizaine de sites d'information dont Le Journal du Net, L'Internaute, CCM, etc.), devenue depuis l'activité principale de l'entreprise. Il n'en reste pas moins que grâce à sa compétence (études et veille, conférences, formations) CCM Benchmark Institut est une composante clé de l'approche repensée d'un dispositif de formation des personnels du groupe Figaro en matière de numérique, mais aussi d'organisation liée au numérique,

parallèlement à ceux de CCM Benchmark (dont une centaine de rédacteurs³) [cf. communication de Marie Dubern].

Conclusion

Alors qu'une mutation fragilise les modèles économiques, les entreprises de médias sont peu nombreuses à avoir les moyens humains et financiers de faire vivre une structure interne de formation, que celle-ci soit strictement professionnalisante ou davantage orientée sur l'ouverture sur le monde, la culture, voire de renforcement de la culture d'entreprise.

Au même moment se dessine un possible renversement de perspective, où plutôt que de simplement internaliser la formation continue pour faire du « sur mesure », il s'agit d'externaliser un savoir-faire, une compétence, voire une acquisition pour en faire une source de revenus dans le cadre d'une stratégie de diversification.



L'université Bayard

Une entreprise apprenante pour accompagner le changement.

Violaine Chaurand, directrice de la communication interne et Entreprise apprenante/Université du groupe Bayard

Il y a plus de vingt ans que l'Université Bayard existe. Il s'agit d'un lieu privilégié où s'échangent, s'enrichissent les expériences, les connaissances et les compétences accumulées au sein du groupe. Un lieu pour transmettre mais aussi renouveler la culture de l'entreprise. Un lieu tourné sur l'extérieur qui accueille chercheurs, écrivains, hommes et femmes politiques, artistes ou philosophes pour une réflexion et un savoir communs. Un lieu pour comprendre, apprendre, échanger afin d'anticiper et inventer demain. Un lieu ouvert à tous les salariés qui mise sur l'intelligence collective et la capacité de tous à coopérer, s'enrichir et grandir autour d'un projet partagé, au service de nos lecteurs.

L'Université compte une équipe de trois personnes, aucune n'étant à temps plein. Cependant, l'Université bénéficie du concours de nombreux salariés qui donnent temps et énergie pour animer ateliers et conférences ; partager leurs projets, dispenser des formations... La coordination est assurée par la directrice de la communication interne & Entreprise apprenante sous le double rattachement du Président du directoire et de la Directrice des Ressources humaines.

L'Université propose des conférences, organise des groupes de travail et de recherche, conçoit des modules de formation, construit des séminaires qui combinent échanges de savoirs internes et extérieurs. Ces propositions sont élaborées autour de grands sujets d'actualité, de thèmes en cohérence avec les réalités opérationnelles de l'entreprise ou les attentes et évolutions de nos publics.

Les propositions ont généralement lieu à la pause du déjeuner et durent entre une heure et une heure et demi. Elles sont ouvertes à tous et font l'objet de compte-rendu, vidéo ou écrit, mis à disposition sur le blog de l'Université. Elles sont construites autour de quatre axes :

³ Faute d'accepter la convention collective des journalistes, au profit de la convention Syntec, les producteurs d'information ne sont pas qualifiés de journalistes.

L'accueil de savoirs extérieurs et veille

Les conférences (environ deux par mois) accueillent chercheurs, universitaires, écrivains, politiques, artistes ou philosophes pour une réflexion et un savoir communs. Au gré de l'actualité ou de « notre » actualité, elles sont animées par des journalistes ou éditeurs de Bayard.

À titre d'exemple, ont été programmées en 2016 des personnalités aussi diverses que Patrick Boucheron, Cyril Dion, Bernard Stiegler, Marie-Rose Moro, Jean-Philippe Lachaux, Benoît Falaize...

Les groupes de veilles pour regarder ce qui se fait ailleurs, repérer les évolutions émergentes. Les groupes de travail se réunissent entre 4 et 8 fois dans l'année, les séances durent une heure et demi. Nous y accueillons très fréquemment des confrères, des experts pour prolonger nos réflexions. Il existe quatre groupes de veille : commerciale, éditoriale – nouvelles narrations, réseaux sociaux et vidéo.

Les séminaires éditoriaux élaborés autour de grands sujets d'actualité (laïcité, fragilité, écologie, dialogue inter-religieux...) rassemblent des personnalités extérieurs. Ils sont animés par des journalistes de Bayard.

Les expéditions apprenantes sont des déplacements d'équipes vers des lieux innovants pour découvrir et s'inspirer (Serre numérique de Valenciennes, Loos en Gohelle, tiers lieux d'innovation, labos de recherche, etc.).

Échange et transmission des savoirs et des compétences au sein de Bayard

Les « Conférences Pollen » sont conçues et animées par des salariés de Bayard pour que chacun d'entre nous puisse apprendre et enseigner, mais aussi partager nos savoirs, nos infos, nos projets en gestation ou en cours de mise en œuvre. Elles sont généralement axées sur les grandes priorités stratégiques.

Les ateliers réunissent une communauté d'utilisateurs, d'experts (utilisation d'un logiciel, d'un MOOC...) et permettent l'échange de bonnes pratiques, la résolution de problèmes...

Les modules de formation interne sont inscrits au plan de formation. Ils sont conçus pour répondre à des besoins de formation pour lesquels

les savoirs ou savoir-faire sont exclusivement disponibles en interne, en cohérence avec les besoins de l'entreprise. D'une demi journée à deux jours de formation.

Les journées de juin ou « folles journées » sont le point d'orgue de l'année universitaire. Depuis 2010, Bayard organise des journées de réflexion, de créativité, de partage et de brassage des idées afin de réfléchir et inventer l'avenir de l'entreprise à travers :

- des laboratoires d'idées pour exprimer des points de vue, suggérer et formuler des propositions autour de notions en gestation ou d'évolutions en résonance avec ses métiers ;
- des présentations d'études pour comprendre et connaître les usages, les tendances, les évolutions des lecteurs-clients et leurs pratiques culturelles ;
- des partages d'expériences pour découvrir des initiatives concrètes ou en projet (internes et externes), puis échanger et débattre pour les poursuivre et les enrichir ;
- des conférences et tables rondes pour mieux saisir et décoder les enjeux des métiers, des secteurs d'activité de Bayard ;
- des démonstrations (objets connectés, réalité virtuelle, etc.)

Comme toutes les propositions de l'Université, ces journées sont non hiérarchiques, décloisonnées. Ce sont de vraies et belles occasions de contribuer à une action constructive et structurante pour Bayard dans les années à venir.

Nouvelles façons de travailler, nouvelles coopérations

Depuis deux ans, nous expérimentons de nouvelles façons de travailler, d'imaginer de nouveaux produits, de nouvelles offres. Nous nous appuyons principalement sur les méthodes de *design thinking* qui impliquent, face à un problème ou un projet d'innovation, d'appliquer la même démarche que celle d'un designer. Ces méthodes qui mixent les secteurs, les métiers, les idées font le pari de l'intelligence collective. Nous les déployons généralement sous le format « hackathon » (avec ou sans développements informatiques). L'idée étant de réunir des équipes pluridisciplinaires, plurisectorielles (et dans la mesure du possible des utilisateurs, lecteurs extérieurs), hors les murs, sur une ou deux journées complètes pour travailler un ou plusieurs projets.

Lors de réflexions autour de concepts numériques, nous nous appuyons sur le savoir-faire de développeurs pour prototyper les nouveaux concepts.

Les premières expérimentations de ce type ont été menées avec Simplon.co, une rencontre déterminante pour le déploiement de ces nouvelles méthodes de créativité et des partenariats école (Gobelins, CFJ, W, Rubika...).

Simplon.co est un réseau de « fabriques » (écoles) qui propose des formations gratuites pour devenir développeur, intégrateur, référent numérique, « datartisan »... Ces formations s'adressent prioritairement aux personnes éloignées de l'emploi avec un objectif de parité homme femme.

Le laboratoire Bayard

Bayard académie est un lieu d'accueil des idées nouvelles (internes, externes) et de suivi lorsqu'elles sont mises en œuvre. Un comité de pilotage se réunit chaque mois pour étudier les propositions, les idées, les concepts proposés par des salariés.

Focus group/Living Lab : Prendre le pouls de nos publics, comprendre leurs attentes et leurs usages est au cœur du projet Bayard. Dans un monde où tout a parfois tendance à se ressembler, où les médias sont perçus comme déconnectés de la réalité, instruments au service d'une élite qui délaisse les périphéries, les lecteurs nous poussent à plus d'originalité, de singularité. Concevoir et tester nos offres à leurs côtés est incontournable. Une trentaine de salariés (métiers et secteurs confondus) ont été formés à l'animation de focus groupe pour enrichir des formules, connaître et comprendre usages et attentes de nos publics, tester des offres commerciales et éditoriales.

Ces dernières années, l'Université a donc élargi son offre en proposant de faciliter, voire d'accélérer des initiatives, en stimulant de nouvelles méthodes de travail et en montant des partenariats avec des écoles. En janvier 2017, nous testerons « l'excubation » d'une équipe pluridisciplinaire qui travaillera pendant 3 mois sur un projet éditorial « hors les murs », dans un tiers lieu d'innovation (Liberté Living Lab). L'idée étant d'expérimenter le travail en mode projet en s'immergeant dans un nouvel écosystème qui mêle start-up, étudiants, grandes entreprises sur un même lieu.

Soulignons en guise de conclusion que la réussite d'un tel projet repose sur l'implication et la générosité des équipes, des intervenants extérieurs, des confrères sans qui il serait impossible de déployer toutes les propositions de l'Université.

Le Campus Radio France

André Chaillon, délégué à l'Université d'entreprise et à la formation à Radio France

Campus est né en 2011 de la volonté de Radio France de donner une nouvelle impulsion à la formation professionnelle pour accompagner la stratégie de l'entreprise et favoriser le développement des compétences des collaborateurs. L'objectif était de créer une structure pour accompagner toutes les mutations organisationnelles et technologiques de l'entreprise ; assurer l'évolution des collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle ; et professionnaliser la transmission des savoirs.

Pour dessiner les contours de cette université d'entreprise, un groupe de travail multidisciplinaire a été mis en place en 2009 avec un parti pris : « moderniser sans exclure ». Les travaux de ce groupe ont permis d'identifier les évolutions managériales de Radio France et ses innovations technologiques, et de prendre en compte les progrès déjà effectués, son contexte et ses spécificités notamment géographiques. Avec 44 stations locales, l'entreprise se caractérise par une forte dispersion sur tout le territoire métropolitain.

Le groupe de travail a également réitéré sa volonté d'intégrer les nouveaux arrivants en accompagnant mieux le développement des compétences métiers tout au long de la carrière.

A l'issue de ces ateliers, le cahier des charges de Campus a été formalisé. Ont été notamment soulignés la nécessité de renforcer les compétences et de mettre à disposition des collaborateurs une structure réactive. La notion « d'entreprise apprenante » était sous-jacente. Campus serait une structure transverse fonctionnant en mode projet de manière très pragmatique. Il n'avait pas vocation à concurrencer les organismes de formation initiale, notamment de journalisme. Il lui revenait d'élaborer une offre adaptée au besoin des personnels de Radio France avec le concours des meilleurs spécialistes internes ou externes. Des partenariats ont été noués avec des écoles de journalisme et l'Ina pour la formation en alternance s'inscrivant dans la politique en faveur de l'égalité des chances.

En parallèle, dès 2010, Campus a été doté d'une identité graphique un an avant son ouverture, afin de bien mettre en exergue sa spécificité et son rôle clé au sein de l'entreprise.

Moyens pédagogiques

Dès le début du projet, la décision a été prise de regrouper sur un seul lieu l'ensemble des moyens pédagogiques et humains de la formation professionnelle. Le choix s'est porté sur des locaux disponibles à proximité de la Maison de Radio France pour favoriser les échanges entre les cadres dirigeants et les participants, autour de points d'actualité ou sur la vision de l'entreprise et de son avenir. Campus est ainsi implanté 23 rue Linois dans le 15^e arrondissement de Paris et regroupe 6 salles de formation.

Campus est doté d'une structure permettant de former sur tous les logiciels (technique, administration, production ...) et, surtout, d'un studio école permettant de simuler toutes les situations professionnelles. À côté des moyens de formation en présentiel, Campus développe également des didacticiels pour accompagner les déploiements de ces logiciels.

Campus est organisé autour d'une équipe permanente composée de 11 personnes. Celle-ci assure la totalité de la gestion administrative et de l'encadrement pédagogique et travaille en liaison étroite avec l'ensemble des services et directions de Radio France, à Paris et en régions. Cette organisation est cohérente avec le fonctionnement en mode projet souhaité initialement.

Formation interne

La priorité de Campus est de valoriser les potentiels des collaborateurs dans les processus de transfert des connaissances et d'évolution de l'entreprise. Cette option de s'appuyer sur les ressources internes de l'entreprise est complémentaire au recours à des organismes de formation extérieurs dont l'apport est essentiel. Il s'agit d'être en adéquation avec un accord d'entreprise, signé en 2007 par toutes les organisations syndicales, qui définit le fonctionnement de la formation à Radio France. Campus s'inscrit ainsi dans une continuité d'actions en disposant de moyens pédagogiques plus adaptés aux nouveaux défis de l'entreprise.

En particulier, Campus n'a pas vocation à disposer d'une équipe de formateurs permanents qui lui soient rattachés. En revanche, Campus s'entoure d'une importante équipe d'experts internes intervenant chacun dans leur domaine de compétences.

Depuis 12 ans :

- plus de 600 collaborateurs ont été en charge de l'animation totale d'un stage ou l'ont co-animé en partenariat avec un organisme de formation ;

- plus de 150 interviennent chaque année ;
- sans tenir compte des collaborateurs qui animent une courte séquence au sein d'un stage.

Radio France est caractérisé par un personnel d'un haut niveau d'expertise possédant une palette de compétences très large (pour rappel, plus de 140 métiers différents ont été identifiés à Radio France). C'est ainsi que la formation interne a investi de très nombreux domaines : l'accompagnement des politiques d'antennes, le déploiement d'équipements et de logiciels ; les techniques de base liées au cœur de métier : technique audiovisuelle, animation, journalisme ; la santé et la sécurité au travail ; etc.

Les formateurs internes peuvent intervenir en binôme avec des intervenants externes proposés par des organismes de formation. Le formateur externe apporte sa compétence et son expérience acquise auprès d'autres entreprises. Le formateur interne a pour mission d'adapter les apports du formateur externe au contexte et aux spécificités de Radio France. Ce mode d'animation est souvent utilisé lors de stages spécifiques à une chaîne ou à un service. Il est même possible que des formateurs internes et externes se succèdent lors d'un même stage, comme ce fut le cas pour la reconversion d'un groupe vers le métier de journaliste.

Cette politique de transmission des connaissances et des compétences a été soutenue par une politique active de formation à la pédagogie des futurs formateurs internes.

Domaines couverts et types de formats

La vocation de Campus est de couvrir tous les domaines de l'entreprise pour accompagner leurs évolutions. Aujourd'hui, Campus propose un large éventail de stages destinés à tous les métiers de Radio France : managers, animateurs, journalistes, techniciens, gestionnaires, et aussi agents de sécurité, pompiers,...

Une attention particulière est portée sur certains secteurs, tels que le management ou le multimédia, qui font l'objet de plans de formation spécifiques. Le plan de formation multimédia est au cœur des évolutions des pratiques professionnelles des métiers de l'antenne et préfigure ce que sera l'avenir de Radio France. Le multimédia est un des domaines qui fait le plus appel aux écoles de journalistes. Ces écoles interviennent seules sur les fondamentaux (interview...) ou des domaines comme l'économie, les faits divers... ou en co-animation.

Les partenaires éventuels / Profils des intervenants sollicités

Radio France fait principalement appel à des fournisseurs de formation reconnus leader sur leur marché ou disposant d'une compétence reconnue dans un domaine particulier. Sur le cœur de métier les principaux partenaires sont l'Institut national de l'audiovisuel et les écoles de journalisme. Le professionnalisme et le profil pédagogique des intervenants sont les garanties essentielles de la qualité des stages.

Prise en charge du changement

La vocation de Campus est d'intervenir en soutien des décisions de Radio France et d'accompagner toutes les évolutions. Selon le thème, l'accompagnement peut prendre différentes formes en fonction d'une démarche très pragmatique.

Des événements majeurs, comme le lancement de la nouvelle offre d'information publique en continu, peuvent faire l'objet de plans spécifiques accompagnant de nouvelles formes d'exercice des métiers, voire la création de nouveaux métiers. De tels plans peuvent entraîner la création de moyens pédagogiques spécifiques. Ainsi une salle a-t-elle été affectée dans la rédaction de France Info à la formation des titreur, des éditeurs visuels et des techniciens d'exploitation et de support.

Des conférences intitulées « Les rencontres de Campus » donnent des pistes pour mieux appréhender les usages, les technologies et la stratégie de Radio France. Ces Rencontres bénéficient d'une captation audiovisuelle permettant de les visionner à tout moment sur Intranet. Elles sont séquencées et indexées de manière à faciliter les recherches et à gagner du temps. Les derniers thèmes traités étaient : « la voiture connectée », « la cybercriminalité », « la radio vision ». Parallèlement, Campus organise tous les mois, en lien avec la communication interne, des séquences de formation autour d'un café, ouvertes à tous les collaborateurs sur les grands projets d'actualité de l'entreprise : numérique, marketing, diversification ...

À côté de l'évaluation sur support papier et du traditionnel tour de table, Campus a mis en place pour certains stages intra entreprise une évaluation informatisée avec l'aide d'un partenaire spécialisé. Les participants reçoivent un questionnaire le lendemain de la formation, puis un second après quelques semaines. Ce qui permet de mieux piloter et de faire évoluer l'offre de formation.

Campus doit accompagner la modernisation de Radio France notamment en ce qui concerne la gestion financière, Office 365, le management et le numérique.

Pourquoi une université d'entreprise à France Télévisions?

Didier Desormeaux, responsable du département information
et éditions multisupport de l'Université France Télévisions

Pour comprendre pourquoi et comment France Télévisions est l'entreprise de presse et de programmes qui dispose de la deuxième plus importante structure de formation interne en Europe, après la BBC, et la première en France, il faut remonter un peu plus de trente ans en arrière.

La révolution Betacam

En 1984 un caméscope de reportage appelé Betacam, vient remplacer les équipements vidéo dits « ENG ». Cette innovation entraîne un bouleversement complet de la chaîne de production des infos et des programmes. Le changement des processus de production qu'elle entraîne et la transformation des métiers qui l'accompagne offre une belle occasion de servir de vitrine pour la gauche arrivée au pouvoir quelques mois auparavant. Dans ce contexte politique la direction de FR3 crée un « comité de la promotion sociale et de la formation professionnelle »... Le « CPSFP » devient le service formation opérationnel pour mener à bien la révolution Betacam, il changera de nom rapidement pour devenir « FR3 Formation » puis « France 3-Formation ». Cette structure ne cessera de se développer pendant 30 ans. Il faut rappeler que durant ces années aucune école de journalisme, ni aucun centre de formation, ne pouvait répondre à ce besoin massif de formations.

L'arrivée de la Betacam est aussi une révolution éditoriale. Elle transforme notablement le travail de reportage. Légère et sensible, la caméra amène les équipes à tourner de jour comme de nuit sans avoir besoin de matériel lourd d'éclairage. Les bancs de montage et les outils de post-production se miniaturisent également et mutent de l'analogique au numérique linéaire dans un premier temps puis, début des années 2000, vers le tout numérique.

Cette recomposition technique entraîne des plans de reconversion du personnel sans précédent : des dizaines de preneurs de sons, d'assistants, d'administratifs vont changer de fonction. Soucieuse d'être socialement exemplaire, la direction de la chaîne propose des cursus de reconversion vers les fonctions de JRI et de monteurs, de scripts, de chargés de

production assurés par « France 3-Formation ». Vu l'ampleur de la tâche, des partenariats sont lancés avec l'INA (Institut national de l'audiovisuel) et le CFPJ (centre de formation et de perfectionnement des journalistes, de la rue du Louvre à Paris), ce dernier étant quasiment le seul acteur de formation continue de la presse jusqu'à la fin des années 90. La chaîne régionale a besoin de personnels compétents pour fournir les nouveaux postes au sein des rédactions locales et étoffer les régionales. Des dizaines de journalistes passent de CDD à CDI. De nombreux salariés, devenus cadres après avoir fréquenté la formation interne, vont à leur tour transmettre l'esprit « formation maison » pour leurs collaborateurs.

Les protocoles journalistes

Deux protocoles vont transformer les relations professionnelles au sein de l'entreprise nommée désormais France 3. En 1993, un protocole sur la compétence complémentaire permet, après formation et validation, aux journalistes rédacteurs volontaires de prendre la caméra, et aux journalistes reporter d'images de faire de la rédaction. En dix ans, environ 700 journalistes, essentiellement de France 3, deviennent « biquilifiés », et encore aujourd'hui, chaque année, une quarantaine de journalistes se « biquilifient ».

Durant la même période, un autre protocole ambitieux organise la carrière des journalistes. À l'origine de ce nouvel accord, une grève de plusieurs semaines, très suivie par les journalistes, oblige la direction de France 3 à proposer un plan d'évolution de carrière adaptable à tous les journalistes qu'ils soient cadres, reporters ou dans la filière édition. Le protocole signé reprend les paliers de la convention collective des journalistes et les structure autour d'un système sophistiqué d'acquisition obligatoire d'Unité de compétences et d'Unité de valeurs (correspondants aux stages suivies). L'opérateur tout désigné pour produire ces sessions en interne n'est autre que France 3-Formation. Les enseignements, comme les travaux pratiques, sont conçus et produits en interne, d'abord rue Clavel dans le 19^e arrondissement, puis rue Linois à proximité du Siège dans le 15^e arrondissement de Paris.

La mise en œuvre de ce Protocole, nommé JS1/GR1, est associée à la généralisation des entretiens de carrière annuels. Ce dispositif d'accompagnement « carrière », très inspiré de celui de la BBC, va être actif durant une douzaine d'années et va impliquer plus de 800 journalistes de France 3. Fin des années 2000, le protocole carrière de France 3 ne résiste pas à la fusion des trois

chaînes de télévision publique, France 2, France 3 et Outremer. Les responsables RH et éditoriaux ne souhaitent pas étendre le dispositif « carrière » de France 3 à l'ensemble des 3 000 journalistes. Ce protocole est abandonné en 2012 ; un nouvel accord d'entreprise pour les journalistes est signé, il ne reprendra rien des Unités de valeurs et de compétence, en revanche il intégrera l'accord « compétence complémentaire ».

La révolution permanente des technologies audiovisuelles

Autre facteur de renforcement de la formation interne durant ces mêmes années, la numérisation de la chaîne de production, et la miniaturisation des outils de production. En même temps que les journalistes, les techniciens puis les administratifs fréquentent les départements de l'UFTV (Université France Télévisions) qui leur sont dédiés. Les échanges entre métiers se multiplient. Formateurs internes, préparés à l'animation et la conception des sessions, et externes se partagent pour moitié leurs rôles dans la transmission des savoirs.

Pour mener à bien cette politique, les directions de l'Information et des Ressources Humaines augmentent régulièrement la surface d'intervention et les moyens financiers et techniques de la structure interne de formation. Comparé aux investissements dans les industries de la communication et de l'information, France 3 puis France Télévisions dépassent largement le minimum légal de 1 % de la masse salariale consacré à la formation continue, il atteint 4,4 % en 2016.

L'université pour créer une culture commune

La création de l'Université France Télévisions va renforcer cette stratégie initiée presque 25 ans auparavant. Le groupe unifié dispose d'un lieu où se crée et se partage une culture commune, un carrefour d'échanges sur les bonnes pratiques aussi bien pour les chaînes F2 et F3 que pour les stations d'outremer.

Pour répondre à cette volonté, les locaux sont agrandis et réaménagés au cœur de Paris en 2012. Les équipements audiovisuels numériques sont broadcasts et conformes à ceux utilisés tous les jours dans les stations locales, régionales ou nationales. Les nouveaux outils de production (caméra, montage, post production, mixage, numérique) font l'objet de tests et d'expérimentations : télé en relief, atelier Mojo, tournage 360...

Les formateurs sont pour moitié extérieurs à France Télévisions, pour l'autre ils appartiennent aux experts repérés et formés au sein de l'Université FTV. Au-delà du site parisien l'UFTV multiplie les actions de formation « hors les murs » en métropole et en outremer.

Un lieu d'innovation pédagogique

Chaque département de l'UFTV est organisé selon les métiers de l'entreprise : Journalisme, Information, Programmes, Fabrication, Technologies, Communication, Marketing, Études, Gestion d'entreprise. L'Université France Télévisions assure aussi bien des stages ponctuels, liés à l'actualité tels que le traitement de l'antiterrorisme, l'Europe, l'interview... que des cursus complets comme les formations à la compétence complémentaire, à la production sur Internet, ou à la connaissance des institutions...

Depuis 2012, l'e-université, la plate-forme e-learning de l'UFTV, propose aux salariés une offre diversifiée de formations à distance, en libre accès, ou couplées à des formations présentielle (blended learning) et des « classes virtuelles » pour favoriser l'accès simultané à tous les sites et à tout moment, aux savoirs professionnels et au partage d'expériences au sein de France Télévisions.

Les enjeux actuels

L'Université produit entre 15 000 et 18 000 jours/stagiaires par an. La technique représente quasiment la moitié de l'investissement formation et l'information près de 25 %. En 2015, 5 721 salariés différents ont fréquenté l'UFTV, ce qui représente plus de la moitié des presque 10 000 employés. Elle réalise plus de 60 % du plan de formation de l'entreprise. En 2015-2016 les partenariats ont été signés avec l'INA, des écoles de journalisme ou des centres de formations engagés dans la formation continue et des organismes de formation retenus après appels d'offre.

L'UFTV a accompagné la création de Franceinfo, en particulier pour le recrutement et la formation des équipes aux formats éditoriaux et aux nouvelles écritures. Là encore l'outil interne a montré sa réactivité et ses capacités d'adaptation face aux enjeux actuels.

La formation au sein du Figaro *Une dynamique d'internalisation au service* *de la transformation du groupe*

Marie Dubern, responsable du Pôle gestion des carrières et des compétences du groupe Figaro

Le groupe Figaro fait face à des enjeux de transformation et d'innovation très forts qui mettent en mouvements constants les organisations, les métiers et les outils. Dans le même temps, le groupe se développe par croissance interne et externe. Cela implique d'importants chantiers d'intégration des fonctions supports et de recherche de synergies dans les activités cœur de métier. Dans ce contexte, la formation accompagne les équipes dans ces changements, et constitue un levier au service de la construction du groupe. Face à ces enjeux, cette fonction se structure en internalisant partiellement ses actions et trouve dans l'acquisition de l'Institut CCM Benchmark, organisme de formation spécialisé dans le digital, une opportunité de faire évoluer la dynamique de formation du groupe.

Le Figaro, un groupe qui se développe, *se structure et se transforme*

En 2015, avec le rachat de CCM Benchmark, le groupe Figaro prend le leadership des médias numériques en France. Avec 24 millions de visiteurs uniques, l'ensemble Figaro-CCM Benchmark touche 1 internaute sur 2 et emploie 1 700 collaborateurs.

Depuis son acquisition par le groupe Dassault en 2004, le groupe a accéléré son développement et sa transformation digitale en décloisonnant ses différentes activités et intégrant de façon transversale les fonctions supports.

La Formation, une fonction jeune *qui se structure et diversifie ses modes d'action*

La fonction Formation se construit au rythme du groupe. Hébergée au sein de la Direction des Ressources Humaines, elle a connu plusieurs étapes depuis le rachat.

Dans une première période, le service Formation met en place des processus clairement identifiés et communiqués : un recueil des besoins de formation organisé auprès des managers et des collaborateurs ; la construction d'un plan de formation détaillé, cela dans un dialogue constructif avec nos partenaires sociaux. Il renforce son importance en initiant des projets de formation à forts enjeux, aussi bien dans le cœur de métier avec les formations bi-média, qu'autour de programmes de management.

En 2012, la démarche s'enrichit d'une offre de formations internes qui relaie les orientations stratégiques du groupe. Celle-ci permet d'orienter le recueil des besoins de formation, de susciter une demande auprès de publics traditionnellement peu demandeurs et d'optimiser encore les investissements formation.

Parallèlement, nous commençons à internaliser de façon occasionnelle puis pérenne la formation aux outils de travail, en particulier l'outil éditorial. Nous avons aujourd'hui un formateur interne référent sur l'outil de publication, et des chefs de projet en informatique éditoriale et informatique de gestion en capacité de construire des programmes et de les animer. Ce réseau conçoit et anime désormais 90 % des formations sur l'outil éditorial.

Avec l'intégration RH progressive de nouvelles sociétés au sein du groupe, le périmètre du service s'élargit, et les processus s'harmonisent peu à peu. L'offre de formation est aujourd'hui ouverte à presque toutes les sociétés du groupe. La formation devient alors un lieu de rencontre et d'échange entre les collaborateurs de différentes entités.

La dernière étape pour le service est l'acquisition de CCM Benchmark, dont l'Institut CCM Benchmark. Elle constitue une ressource porteuse de nouveaux projets et d'importants effets d'opportunités. Nous réfléchissons en particulier à la structuration de notre offre dans le domaine digital avec la création de ce qui pourrait devenir l'Académie digitale du groupe.

Pourquoi internaliser ?

Internaliser n'est pas un projet en soi. C'est devenu en revanche une nécessité, et une opportunité de moderniser notre offre de formation, de la rendre plus efficace, d'être plus réactif, de valoriser les expertises internes, tout en favorisant les échanges au sein du groupe. L'internalisation est rarement totale. Les échanges avec l'extérieur sont précieux et nécessaires pour fabriquer des actions de qualité. Dans les faits, nous assistons à une imbrication de plus en plus forte des contributions internes et externes.

La compétence ne peut s'acquérir « hors sol »

La première explication est qu'il est devenu incontournable, dans de nombreuses situations, d'intégrer les outils de travail et l'organisation du travail dans les projets de formation. L'exemple premier est celui de la formation des journalistes aux techniques journalistiques pour le web. L'internalisation de cette formation est un facteur d'efficacité dans l'accompagnement des journalistes aux évolutions de leurs activités.

Plus de souplesse, de réactivité et de personnalisation

L'internalisation permet aussi d'accompagner les équipes dans des formats plus courts, plus souples et avec plus de réactivité. Cela va de la formation en salle d'un à deux jours, à l'atelier d'une heure ; de l'accompagnement individuel jusqu'à l'assistance spontanée sur le poste de travail lors de passages dans les rédactions. Cela permet d'entendre des besoins, des freins aussi et de personnaliser la formation.

Valoriser les expertises et démarches d'innovation internes

Par ailleurs, certaines équipes sont fortes de solides expertises, y compris dans les domaines d'innovation. Ces collaborateurs sont en veille permanente et ont une très forte capacité à développer eux-mêmes leurs compétences. C'est en particulier ce qui caractérise les équipes digitales de CCM Benchmark dotées d'une culture de l'auto-apprentissage et du « test and learn » propre aux start-up. L'enjeu devient alors de réfléchir aux moyens de transmettre ces expertises et cette culture en interne plutôt que de solliciter des prestataires externes plus éloignés de nos outils, de notre organisation et de notre culture de travail.

Depuis le rachat de CCM Benchmark, nous avons aussi pour objectif de favoriser les transferts de compétences entre entités du groupe : partages d'expériences entre les équipes du Figaro et de CCM Benchmark sur des savoir-faire stratégiques comme le référencement des sites.

La formation comme lieu et levier de construction d'une culture groupe

Nous travaillons enfin sur un projet d'académie digitale qui se concentrerait sur les transferts de compétences digitales avec un triple objectif d'acquisition, de valorisation et de partage des compétences. Cette structure interne se caractériserait par la démultiplication des formats de formation : e-learning, présentiel et blended, partages d'expériences, groupes projet... de façon à répondre à la variété des publics qui composent le groupe, à leurs besoins et leurs modes d'apprentissage.

Ce projet a aussi pour objectif de contribuer au développement d'une culture de groupe et de valoriser les talents. Le groupe est aujourd'hui composé

d'un ensemble d'entités aux cultures de travail variées. La mutation digitale nous confronte à des évolutions des métiers, des organisations et des modes de collaboration.

L'Institut CCM Benchmark, une ressource essentielle.

La présence d'un organisme de formation dans le groupe nous enrichit et crée des effets d'opportunité. L'Institut CCM Benchmark est devenu l'opérateur naturel des actions de formation du groupe dans ses domaines de compétence (le digital, le management, l'efficacité professionnelle). Nous bénéficions par ailleurs d'une expertise « maison » en ingénierie pour créer de nouveaux programmes de formation innovants autour de la transformation digitale, et pour partager de façon croisée les expertises internes des populations Figaro et CCM.

Des freins à l'internalisation.

Internaliser la formation implique de dégager du temps et des ressources de production. La mobilisation du management sur ces projets, en particulier dans les rédactions, n'est pas simple. La pression des activités opérationnelles est forte et le chemin encore long pour arriver à convaincre les chefs de service de l'intérêt d'internaliser certaines formations.

En conclusion, nous allons vers une ingénierie de la formation plus complexe qui entremêle compétences externes et compétences internes, vers une valorisation plus importante des multiples formes d'apprentissage qui s'adaptent ainsi aux besoins et habitudes des différents publics qui collaborent aujourd'hui au sein du groupe. Et nous sommes en plein chantier !

Les études sur le journalisme ne sont guère lues par les professionnels de l'information... Les journalistes prétendent que leurs préoccupations ne concernent pas les chercheurs... L'immédiateté de l'actualité s'oppose aux temps longs de la science qui se comptent le plus souvent en années...

La collection Chercheurs & Journalistes est née de la volonté de contribuer au décloisonnement entre le monde académique et la profession journalistique, en favorisant des passerelles et des espaces communs. Les thématiques centrales sont celles de la responsabilité, de l'éthique et de la déontologie journalistiques.

Paru en octobre 2012 :

- *Les sociétés de rédacteurs et l'idée de participation dans l'entreprise de presse*, D. Ruellan, L. Hervouet, J. Trentesaux, G. van Kote, F. Malye, J. Papet, J. Bouvier.

Paru en novembre 2013 :

- *La Commission arbitrale des journalistes, un dispositif paritaire*, D. Ruellan, J-J Nerdenne, M. Diard, D. Pradalié, J. Morandat, B. Bizic.

Paru en octobre 2014 :

- *Espaces de débat, de médiation et de régulation des pratiques d'information*, D. Ruellan, I. Bordes, Y. Agnès, J. Papet, M. Le Jeune, C. Puiseux.

Paru en mars 2016 :

- *L'unité d'action des syndicats de journalistes*, D. Ruellan, P. Ganz, S. Levêque, M. Diard, C. Dupuy, J-F. Cullafroz, J. Sedel, J. Papet, M. Pottier.

Paru en novembre 2016 :

- *Les journalistes dans la toile*
Sandy Montañola, Denis Ruellan, Valérie Jeanne-Perrier, Josiane Jouët, Philippe Gestin, Julie Hamon, Olivier Trédan, Christophe Gimbert, Nathalie Pignard-Cheynel, Florian Tixier, Irène Bastard, David Domingo.

L'Alliance internationale de journalistes travaille dans diverses régions du monde, sur la responsabilité des journalistes et des médias envers la société. Les principales thématiques de travail portent sur : l'éthique et la déontologie journalistique, la régulation des médias, la qualité de l'information, les processus de fabrication de l'information, etc.

L'Alliance internationale de journalistes s'appuie sur l'intelligence commune et le pouvoir collectif de son réseau informel pour peser sur les pratiques journalistiques dont personne ne peut plus ignorer l'impact.

L'association est soutenue et financée par la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme.

CNMJ

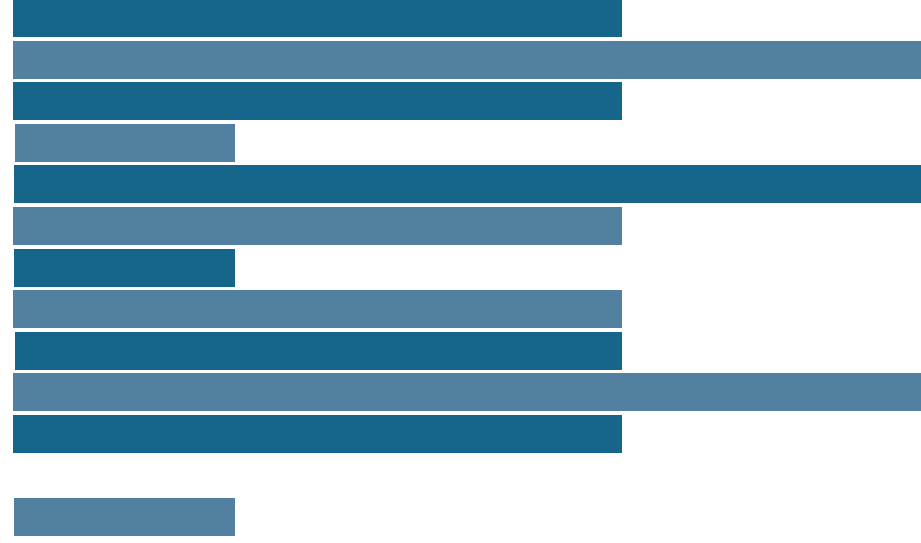
La Conférence nationale des métiers du journalisme (CNMJ) est une instance de dialogue et de propositions. Née en 2010, l'association regroupe les 14 écoles dont le cursus en journalisme est reconnu par la profession, des professionnels impliqués dans la formation et dans les instances représentatives du métier, les pouvoirs publics (Enseignement supérieur et Recherche, Culture et Communication), des chercheurs et des personnalités qualifiées.

La CNMJ est une « boîte à idées » qui a pour ambition de proposer chaque année à la profession une réflexion sur le métier de journaliste articulée autour d'une thématique précise : celle de l'apprentissage des pratiques professionnelles ainsi que des instruments et des méthodes pédagogiques qui en découlent. De nombreux questionnements sont encore en suspens qui méritent analyses, études et propositions, c'est la vocation de la CNMJ que de jouer ce rôle d'aiguillon au service du journalisme et de la profession dans son ensemble.

www.cnmj.fr

La CNMJ est placée sous le parrainage de deux ministères :
Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
Ministère de la Culture et de la Communication.

La CNMJ bénéficie également du soutien de différents partenaires :
CPNEJ Commission Paritaire Nationale de l'Emploi des journalistes ; Audiens ; Afdas ;
CPNEF Presse ; CPNEF AV ; Fondation Varenne ; Observatoire des métiers de la presse.





Les entreprises médias sont très présentes dans la formation des journalistes : les stages, une formule à succès ; l'alternance, un format plus récent ; les prix et concours, récompensant de jeunes journalistes sous la forme d'emplois ; les partenariats pédagogiques, qui dépassent les simples cours pratiques pour se transformer en véritables coproductions médiatiques ; et des structures de formation internalisées par les entreprises.

Qu'apprend-on, qu'enseigne-t-on, quelle est la place des entreprises médias dans la formation des journalistes ? Ce liuret, base de la Conférence nationale des métiers du journalisme (CNMJ) 2017 à Paris, apporte quelques réponses et contributions au débat.

