

# Les journalistes doivent-ils innover?

C. Petit A. Bideault

P. Guénée Y. Bonnefoy

C. de Loupy É. Chapuis

L. Dierickx A. Gambet

B. Raphaël É. Plissonneau

M.-C. Beuth J. Caplan

B. Bonnefoy K. Bastien

S. Bouju C. Motte

J. Caplan J. Kostreche

A. Le Gal P. Romera

C. Ménégaux M. Rigaux

B. Stiegler





Les journalistes  
doivent-ils innover ?

**9<sup>e</sup> Conférence nationale  
des métiers du journalisme**  
La Sorbonne, 24 janvier 2019

Ce livret reprend les principales interventions des participants à la 9<sup>e</sup> Conférence des métiers du journalisme qui s'est tenue le 24 janvier 2019 à la Sorbonne, à Paris.

La journée et les tables rondes ont été animées par Jean-Marie Charon, Didier Desormeaux, Nicole Gauthier, Valérie Jeanne-Perrier, Marie-Christine Lipani, Cyril Petit et Thibaud Vuitton.





# Sommaire

Introduction	5
<b>Cyril Petit</b> , président de la CNMJ	
Table ronde 1   <b>Les journalistes face aux robots</b>	7
<b>Pascal Guénéé</b> , directeur d'IPJ Dauphine-PSL   <b>Claude de Loupy</b> , co-fondateur de Syllabs   <b>Laurence Dierickx</b> , doctorante sur les robots journalistes et développeuse   <b>Blaise Mao</b> , rédacteur en chef de <i>Usbek &amp; Rica</i>   <b>Benoît Raphaël</b> , fondateur de Flint	
Carte blanche 1	19
<b>Marie-Catherine Beuth</b> , responsable éditoriale, Business Insider	
Table ronde 2   <b>Formation initiale : peut-on enseigner l'innovation ?</b>	22
<b>Basma Bonnefoy</b> , secrétaire générale de l'Information de M6   <b>Soizic Bouju</b> , directrice générale du groupe Centre France   <b>Jeremy Caplan</b> , responsable innovation à l'université de la CUNY (New York)   <b>Arnaud Le Gal</b> , journaliste aux <i>Échos</i>   <b>Charlotte Ménégaux</b> , responsable des enseignements numériques, ESJ Lille	
Table ronde 3   <b>Formation continue : un levier pour l'innovation dans les rédactions ?</b>	35
<b>Anne Bideault</b> , journaliste, membre de l'association Profession pigiste   <b>Yves Bonnefoy</b> , directeur général adjoint du groupe Télégramme   <b>Émilie Chapuis</b> , consultante en innovation auprès des rédactions   <b>Aude Gambet</b> , journaliste aux <i>Dernières Nouvelles d'Alsace</i>   <b>Élise Plissonneau</b> , responsable de l'Observatoire des métiers, Afdas	
Carte blanche 2	45
<b>Jeremy Caplan</b> , responsable innovation à l'université de la CUNY (New York)	
Table ronde 4   <b>« Les professionnels de l'innovation » et les nouvelles façons d'innover dans les médias</b>	50
<b>Karen Bastien</b> , journaliste, fondatrice de WeDoData   <b>Cédric Motte</b> , journaliste, direction des rédactions du groupe Centre France   <b>Julien Kostreche</b> , journaliste, cofondateur de Ouest Medialab   <b>Pierre Romera</b> , informaticien, responsable de l'innovation technique à l'ICIJ (International consortium of Investigative Journalism)   <b>Marianne Rigaux</b> , journaliste, responsable pédagogique Samsa.fr	
Conclusion	61
<b>Bernard Stiegler</b> , philosophe	





## Introduction

Cyril PETIT, Président de la CNMJ

Chers amis, projetons-nous... en arrière. Nous sommes en janvier 1889. Je suis en costume trois-pièces, j'ai une longue barbe blanche, les cheveux ondulés, le front dégarni. Je suis Jules Verne et voici quelques extraits du texte que je viens d'achever, dans lequel j'ai imaginé la vie d'un journaliste mille ans plus tard.

*« Et maintenant, s'il vous plaît de connaître tout ce que comporte la journée d'un directeur du Earth-Herald, prenez la peine de le suivre dans ses multiples occupations, – aujourd'hui même, ce 25 juillet de la présente année 2890. [...] Chaque matin, au lieu d'être imprimé comme dans les temps antiques, le Earth-Herald est "parlé". C'est dans une rapide conversation avec un reporter, un homme politique ou un savant, que les abonnés apprennent ce qui peut les intéresser. Quant aux acheteurs au numéro, pour quelques cents, ils prennent connaissance de l'exemplaire du jour dans d'innombrables cabinets phonographiques. [...]*

*Cette innovation de Francis Benett galvanisa le vieux journal. Le premier soin de Francis Benett, ce jour-là, fut de mettre en action son phonotéléphote. Le téléphone complété par le téléphote, encore une conquête de notre époque. Si depuis tant d'années on transmet la parole par des courants électriques, c'est d'hier seulement que l'on peut aussi transmettre l'image. [...]*

*La tournée quotidienne allait commencer. Ce fut dans la salle des romanciers-feuilletonistes que Francis Benett pénétra. Dans un coin, divers appareils téléphoniques par lesquels les cent littérateurs du Earth-Herald racontent cent chapitres de cent romans au public enfiévré. [...]*

*Francis Benett poursuit son inspection et pénètre dans la salle de reportage, ses quinze cents reporters, placés alors devant un égal nombre de téléphones. Chaque reporter a devant lui une série de commutateurs permettant d'établir la communication avec telle ou telle ligne téléphotique. Les abonnés ont donc non seulement le récit, mais la vue des événements obtenue par la photographie intensive. [...]*

*Francis Benett interpelle ensuite l'un des dix reporters astronomiques.*

*– Eh bien, Cash, qu'avez-vous reçu ?*

*– Des phototélégrammes de Mercure, de Vénus et de Mars, Monsieur. »<sup>1</sup>*

---

1 Cette citation a déjà été reprise au printemps 2017 dans le livret des Assises du journalisme portant sur le futur de la profession.

Vous pouvez enlever vos lunettes virtuelles de réalité virtuelle et revenir en 2019. C'était donc quelques extraits de « La journée d'un journaliste américain en 2890 », écrit mille ans plus tôt par Jules Verne ou par Michel, son fils, puisqu'il y a débat.

Vous avez reconnu ici les prémises du smartphone, de l'enceinte connectée, du podcast, du poids de l'oral et de l'image. Dans cette nouvelle, on croise aussi le prélude de l'intelligence artificielle et des robots. Hier comme aujourd'hui, on le sait, l'innovation a toujours fait avancer le monde. Sauvera-t-elle aujourd'hui les médias que l'on dit en crise? Les journalistes doivent-ils innover? La question est posée.

On l'oublie parfois, le journalisme est un métier de techniques : technique d'enquête, technique de vérification des informations, technique de gestion des sources, technique de narration. Oui, le journalisme, cela s'apprend. Comment alors prendre en compte l'innovation dans ces apprentissages? Quand on pense à l'innovation, on pense dans un premier temps aux technologies et parfois, cela fait peur.

Les innovations high-tech ne devront jamais, et encore moins aujourd'hui qu'hier, se faire au détriment du socle du métier : chercher, vérifier, raconter. Alors comment concilier les deux? Parfois, les innovations technologiques renforcent le socle. Parfois, elles le mettent en péril. Parfois, l'injonction à l'innovation fait fuir d'excellents journalistes. Comment ne pas désenchanter ces carrières? Tout le monde peut-il innover? Tout le monde doit-il innover?

Cela va sans dire, mais cela va mieux en le disant : il vaudra toujours mieux ne pas savoir tweeter un scoop que de tweeter à la perfection une fake news. Innover pour innover, non. Innover pour mieux informer, oui. Innover pour regagner la confiance perdue, trois fois oui.

Innover en 2019, cela peut consister à créer une intelligence artificielle pour accompagner le journaliste dans son enquête ou le libérer de tâches rébarbatives sans plus-value. Mais innover en 2019, cela peut aussi consister à organiser des conférences de rédaction au bistrot du coin.

Bienvenue à la 9<sup>e</sup> édition de la Conférence nationale des métiers du journalisme. La CNMJ est une instance de dialogue et de propositions. Elle regroupe les 14 écoles dont les cursus en journalisme sont reconnus par la profession, des chercheurs, des journalistes, des professionnels impliqués dans la formation et dans les instances représentatives... Notre ambition : réfléchir sur le métier de journaliste autour de l'apprentissage des bonnes pratiques professionnelles, des instruments et des méthodes pédagogiques qui en découlent.





## Table ronde 1

# Les journalistes face aux robots

Quand on pense innovation, on pense numérique et robot. Le mythe du robot-journalisme effraie les rédactions et les jeunes en formation, qui ont rêvé d'un métier de plume, de reportage, d'humain.

Qu'implique l'intégration du numérique dans notre quotidien? Quelles sont les appétences des étudiants pour la culture geek et digitale? Que représente pour les étudiants la protection des données? Que signifie pour eux la cyber défense? Les apprentis journalistes s'interrogent peu sur ces questions. Ils suivent dans les écoles des études sélectives qui, jusque-là, ne les ont que peu menés dans l'univers de la technologie et sont peu rémunérées; alors que les étudiants formés au traitement des datas y sont très sollicités. Mais les temps changent et il est nécessaire de poursuivre la réflexion sur les modifications à apporter dans les formations pour les adapter au contexte.

Les participants à cette table ronde s'interrogent sur les enjeux de la formation au journalisme et des nouvelles pratiques du métier dans un monde numérique. Tout en prenant garde au fantasme Terminator du robot qui anéantirait les journalistes.

**Pascal GUÉNÉE**, directeur d'IPJ Dauphine-PSL

Quand on accole les mots robots et journalistes, on frappe les esprits. On imagine des machines capables de remplacer l'homme et des destructions massives d'emplois dans les rédactions, parce que l'intelligence des humains journalistes, telle celle de Kasparov face à « Big Blue » en son temps, n'est plus suffisante pour concurrencer celle, ô combien rapide et performante des machines. Si on ajoute à cela les termes d'intelligence artificielle, de deep learning, de big data, on peut s'effrayer et se demander ce qu'il restera comme emplois dans les médias. Sous-entendu, c'est la fin du journalisme humain. Il y a quand même beaucoup de fantasmes derrière cela. Et même si d'importants progrès ont été accomplis, il ne faut pas confondre intelligence artificielle pure et automatisation de processus.

Pour autant, nous ne parlons pas d'un hypothétique futur mais bien de ce qui existe déjà aujourd'hui, en particulier sur les sites en ligne où l'on trouve des vidéos générées automatiquement, des résultats d'élections commentés jusqu'à la plus petite commune, des compétitions sportives analysées,

y compris pour la plus improbable ligue locale, des informations financières et des rapports annuels épluchés quasiment en temps réel.

On le voit, les robots peuvent produire massivement des informations, pour des tâches auxquelles les journalistes ne s'intéressent souvent pas vraiment. En réalité, on pourrait voir en partie le robot-journaliste comme un infatigable « bâtonneur » de dépêches, un cyber-correspondant local au don d'ubiquité universel capable de produire au kilomètre et à très grande vitesse des masses d'informations, plus que ne pourrait jamais le faire une rédaction.

Voici quelques idées autour de deux axes. Sur l'un, nous considérerons les implications éthiques voire esthétiques de ces nouvelles méthodes de production, et sur l'autre l'incidence sur la formation initiale des journalistes de cette irruption de technologies.

Lorsque l'on lit *Weapons of Math Destruction*, de Cathy O'Neil, on comprend comment les big data et les algorithmes peuvent représenter un puissant danger pour la démocratie et être un facteur aggravant des inégalités. Cette mathématicienne de haut niveau, ancienne data scientist dans un hedge fund, passée ensuite par le mouvement « Occupy Wall Street », souligne notamment les risques inhérents à l'opacité de la boîte noire algorithmique, et ce par l'amplification et à la multiplication des biais.

Ces signaux doivent nous alerter. L'usage des algorithmes par les médias exige encore plus de transparence, car il s'agit de processus destinés à informer le public. Il ne peut s'agir de boîtes noires dont nous ignorerions tout des modalités de traitement. Non pas que les journalistes eux-mêmes soient exempts de tout biais ou stéréotype dans leur traitement de l'actualité, mais on peut espérer que, conscients de cela, ils tentent d'y remédier en prenant la distance nécessaire. J'ajoute que l'information produite par les robots dépendra très largement de la manière dont l'algorithme a été programmé et de la qualité et du format des données qu'il sera amené à traiter.

Un autre point d'attention est celui de la massification potentiellement considérable de production d'informations par les robots. Celle-ci pourrait induire une nouvelle forme de hiérarchisation, dans une spirale tendant vers « ce qui plaît le plus », avec un risque d'uniformisation, tant du fond que de la forme des sujets traités. Cette uniformisation est d'ailleurs déjà à l'œuvre dans de nombreuses vidéos automatisées de sites d'information qui finissent par toutes se ressembler un peu, avec leurs musiques d'illustration libres de droits tournant en boucle.

Alors quels enseignements en tirer pour les écoles de journalisme? Je suis désolé, c'est mon travers. J'en dirige une depuis fort longtemps, voire trop longtemps. Historiquement, parce qu'elles entretiennent un lien extrêmement fort avec la profession, les écoles de journalisme sont des structures agiles,

tournées vers l'innovation, ou poussées à l'innovation, c'est selon, et ceci en fonction de leur environnement. Elles sont toujours un peu en tension sur leur positionnement par rapport aux attentes des médias, futurs employeurs de leurs jeunes diplômés. Si elles tardent à évoluer, les compétences proposées ne sont plus exactement celles attendues. Mais il en est de même si elles vont trop vite, en cédant à l'injonction du moment qui n'est parfois qu'une mode fugace. Il faut donc se méfier des modes, comme fut celle du webdocumentaire qui, à une époque, était censé devenir la panacée absolue, ou encore de Second life, un univers virtuel auquel certains nous expliquaient qu'il fallait former nos étudiants puisque les journalistes allaient y implanter des rédactions spécialisées.

Pour autant, il ne faut pas se tromper dans l'autre sens et manquer ici un virage important. Car, sur ce point, les choses semblent différentes et on pourrait assister à un nouveau tracé de la carte des productions éditoriales, avec des journalistes libérés de tâches ingrates et répétitives pour se concentrer sur leur vrai travail à valeur ajoutée. Ainsi, on pourrait imaginer, avec ces robots, l'avènement dans les rédactions de puissants assistants de recherche de données plongeant dans des téraoctets de données « leakées », pour trouver en quelques heures ce que les meilleurs enquêteurs auraient mis des mois à identifier.

Mais cela implique de former les étudiants, plus encore qu'à des outils, à la compréhension et à la domestication des algorithmes. Et il y a là un délicat équilibre à trouver, tout en prenant en compte le fait que le public d'étudiants des écoles de journalisme, souvent improprement appelé « digital natives » n'est que rarement technophile. Pourtant, qu'on le veuille ou non, la maîtrise des algorithmes implique des connaissances mathématiques un peu supérieures à la règle de trois.

Pour conclure, il me semble que la question n'est pas de savoir si le robot sera le journaliste de demain et si cela signera la fin d'une profession, même si celle-ci sera, comme dans de nombreux secteurs, fortement bouleversée et plus fortement qu'elle ne l'a été par la vague du numérique. Nous sommes à l'aube de l'émergence d'un outil dont la puissance ouvrira des perspectives éditoriales extraordinaires et inédites, avec des enjeux d'utilisation d'un auxiliaire aussi puissant par les journalistes, au premier rang desquels celui de bien comprendre le fonctionnement des algorithmes et leurs limites.

Le terme de « robots-journalistes » est impropre. Il est préférable de parler de moteur de rédaction. La société Syllabs en possède un. Les moteurs de rédaction permettent de produire automatiquement des textes à partir de données. Ils ne font pas de journalisme, car ils ne font ni enquête, ni critique. L'analyse qu'ils produisent est extrêmement légère et ne délivre que de l'information. Elle se fait à partir de données structurées. Actuellement, personne au monde n'est capable d'analyser un texte et d'en sortir un résumé parfaitement réécrit de manière automatique, à partir de ce que la machine a compris des données d'origine. Nul n'est capable de prédire quand cela arrivera, ni même si cela arrivera un jour. Aurons-nous une intelligence forte dans vingt ans ? Nul ne le sait. Ces fantasmes que je qualifie de « fantasmes Terminator » circulent sur ce que pourraient faire ces « machines » et vont jusqu'à faire redouter qu'elles remplacent l'homme.

Le moteur de rédaction de Syllabs ne fait que prendre des données en entrée, par exemple les résultats d'une élection, des informations sur un match de foot, ou les caractéristiques d'un produit, comme les véhicules. À partir de ces données sont produits des textes. Pour les résultats des dernières élections municipales, 36 000 communes ont été concernées en temps réel. Dès que les données arrivent sur le site du ministère, elles sont récupérées et analysées par le moteur, puis le texte est produit et placé sur le site du média. Nous nous interdisons de prendre parti dans la publication de résultats d'élection. Nous allons créer un comité d'éthique qui pourra examiner si le robot peut suivre la ligne éditoriale du commanditaire. Syllabs a également un fournisseur de données pour les résultats de football. Il donne les informations qui sont récupérées, suivies d'une rapide analyse et le résultat est communiqué. Il en va de même pour les caractéristiques de voitures : 100 000 véhicules sont décrits sur le site Autoplus.

Le robot sert ainsi à faire de la « complétion ». France Télévisions, qui retransmet les matchs de football de la Ligue 1 commentés par des journalistes sportifs, a fait appel à Syllabs et a publié trois de ses textes pour compléter son émission. France TV ne traitait qu'entre 20 et 30 % de ces matchs. Aussi, pour augmenter son audience et ses revenus publicitaires, la chaîne a décidé de traiter l'ensemble des compétitions, en utilisant les services de Syllabs pour les 70 à 80 % restants. De même, pour les élections municipales, les 36 000 textes n'auraient jamais été produits sans collaboration entre le journal et Syllabs, mais le moteur de rédaction n'a pas remplacé les 70 journalistes sur le terrain pour *Le Monde*.

Toute arrivée technologique provoque des changements en termes d'emploi ; de nouveaux équilibres se trouveront à plus long terme. Les correspondants

locaux, menacés actuellement, écrivent des billets sur des événements locaux. Ces billets sont ensuite retravaillés en central. Il sera sans doute opportun de demander au localier d'entrer de la data dans ses articles, ce qui rendrait inutile de les réécrire. Ces métiers vont donc évoluer.

Si le rôle de Google et Facebook dans la crise médiatique actuelle est indéniable, les médias ont leur part de responsabilité. Pour apparaître dans Google, ils acceptent d'écrire pour des robots et de n'ignorer aucune information. Ainsi, pour être diffusé par ces plateformes, des journalistes diplômés et compétents font du texte au kilomètre. Il leur est demandé de se battre contre des algorithmes tel que Google alors que nul ne peut gagner contre Google. Aussi, il faut laisser les robots remplir ce rôle d'exhaustivité et laisser l'équipe humaine se concentrer sur l'information importante, nécessitant une analyse journalistique. Il s'agit aussi de diversifier ses propositions. Chez Syllabs, nous préparons un projet de recherche d'articles étrangers qui seraient proposés aux médias de différents pays avec VoxEurop et nous contribuons également à la valorisation d'archives avec la BNF.

Détecter les fake news nécessite de maîtriser la globalité de l'information, ce que nous ne pouvons faire encore. Avoir une vision globale permet de mettre en relations les textes entre eux et ainsi, par liens et rebonds, parvenir à déceler les fake news. Les GAFAs en ont la possibilité. À nous d'encourager des acteurs locaux à travailler sur une innovation technologique le permettant.

La production de fausses nouvelles n'est pas une nouveauté. Dans les pays de l'Est en particulier, des milliers de personnes en écrivent et essaient de contrôler notre pensée. Utiliser les robots apporterait une force supplémentaire pour contrer ces actions.

Sur la vente d'outils technologiques aux médias, je considère qu'il s'agit de situations compliquées, pour de multiples raisons : l'immédiateté des événements à traiter qui empêche les journalistes de prévoir à plus long terme ce dont ils auront besoin ; les raisons économiques, qui ont fait que les modèles n'ont guère évolué depuis lors et que toute modification entraînant un surcoût se négocie avec les partenaires.

En cette période de forte évolution des métiers du journalisme, développer des formations qui intègrent une dimension prospective est une priorité. Par exemple, dans le domaine de la sémantique, des formations de spécialisation permettent aux linguistes de se former en « linguistique informatique ». Les journalistes informaticiens ont une approche spécifique, ils ne traitent pas les exceptions linguistiques mais la généralité. Ils ont une façon de penser différente des journalistes et des informaticiens, mais ils sont tout de même à la fois journalistes et informaticiens. Ces compétences sont essentielles pour que les médias s'approprient les innovations dans ce domaine.

Après avoir créé des sites pour différents médias, je me définirais comme un éleveur de robots. Ces robots, qui simplifient la réalité et permettent un premier tri de l'information, sont des algorithmes intelligents, auxquels on applique une méthode automatisée. Mais la méthode employée n'est plus vraiment maîtrisée par les humains. On demande en effet aux robots d'inventer leurs propres méthodes pour être le plus précis possible à partir des données qu'ils reçoivent. Des biais surviennent s'il n'y a pas les bonnes boucles de rétroaction, s'il n'y a pas de retour de l'humain pour les corriger et faire en sorte que petit à petit les biais ne prennent pas trop d'ampleur. C'est un peu ce qui se passe avec les algorithmes de l'information. Ils sont très nombreux et, en « s'emboîtant », ils créent des biais assez importants. Comme il est difficile de comprendre pourquoi les robots envoient telle ou telle information et pourquoi plus on clique sur un titre tapageur plus ils renvoient d'informations, on n'a plus le contrôle de la situation. Dans un climat où la confiance dans l'information et dans les médias traditionnels baisse, il semble important de s'y retrouver.

Est-ce qu'élever des robots permet de changer ces biais ? Le robot sur lequel j'ai commencé à travailler en 2017 est un robot que j'ai entraîné. Il interagit avec des algorithmes très simples et bénéficie de l'expertise de plus de 300 experts et de plusieurs milliers de données identifiées sur internet et apportant un contenu enrichissant. Cela permet de trier les informations. Car nous avons l'impression d'être submergés d'informations, mais il s'agit surtout de sollicitations et d'informations redondantes peu « nourrissantes » et gourmandes de notre temps. Nous sommes alors dans une vraie bulle d'information, une bulle algorithmique qui nous enferme parce que les robots nous renvoient ce sur quoi l'on clique. Faute de temps, prenant ce que l'on a, on finit par être sous-informé.

La période des Gilets jaunes a été très perturbante pour moi. Ce mouvement, et ses rapports à l'information, ont donné lieu à des visions souvent biaisées du « peuple », « le peuple d'en haut », « le peuple d'en bas ». Chez Flint, nous avons créé un robot capable d'aider à supprimer dans des textes tout ce qui était « chaud », tout ce qui était extrême d'un côté comme de l'autre, comme « je suis pour », « je suis contre », pour faire ressortir des éléments d'histoire, des analyses. Sans l'aide du robot cela aurait été très difficile. Celui-ci a permis d'éditer une newsletter comportant une liste de liens, adressée à des entreprises ou à des particuliers ayant besoin de veille personnalisée.

Le véritable besoin est de reprendre le contrôle de la consommation d'information, un peu comme pour la nourriture. Les robots peuvent apporter un début de sélection. Face à une information répétitive et aux fake news, nous devons être attentifs et nous impliquer davantage.

De façon irrationnelle, les robots suscitent la peur de la théorie du grand remplacement, théorisée par l'écrivain Renaud Camus. Au moment où les journalistes sont attaqués dans les rues, une fois l'indignation passée, il faut se poser la question de la perte de confiance qui peut se transformer en haine. Il est possible que les « fausses informations » supplantent les informations journalistiques, auxquelles il n'est pas fait confiance parce qu'elles apparaissent dupliquées, écrites à la manière des robots. À l'inverse, la « post-vérité » exprimerait ce que l'on est, le ressenti existentiel.

Rémy Buisine, qui a passé de longues heures auprès des « gens » dans la rue, n'a pas été victime des attaques que d'autres journalistes ont subies. Le fait qu'il ait travaillé en direct, sans montage, de façon transparente, en circuit court et avec peu d'intermédiaires a rassuré. À l'inverse, la télévision est le média qui perd le plus la confiance du public, sans doute du fait du montage des reportages et des commentaires en boucle. Est-ce qu'un algorithme éviterait ces biais ? La vraie question est celle de la confiance. Si on a peur d'être remplacés par des robots, c'est aussi parce que pendant plusieurs années, on a travaillé comme des robots, et cela a fragilisé la presse. Il faut renouer avec la confiance en diversifiant les médias. L'information, produite essentiellement à partir de l'AFP, génère une monoculture qui devient virale. La question du financement et de la distribution des médias se pose fortement. L'arrivée des réseaux sociaux et de Google a fait exploser le système médiatique. En réaction, les médias ont voulu accélérer, produire plus vite et le système s'est emballé. De plus, pour des raisons économiques, de nombreux médias ont abandonné la gratuité pour le payant. Mais les abonnements sont coûteux, et inaccessibles à ceux qui voudraient avoir plusieurs sources d'informations.

Nous devons dans notre réflexion sur la technologie envisager l'usage des robots pour l'aide qu'ils peuvent apporter. Mais le plus important reste de créer de la confiance et de travailler en toute transparence. Il n'est plus possible de réaliser un montage sans l'expliquer au public. La technologie peut y contribuer.

Sur l'apport des algorithmes dans la lutte contre les fake news, nous pourrions avoir des journaux faits par des robots, lus par des robots. On pourrait aussi demander à un robot de répondre aux interviews à notre place puisqu'on reprend souvent les mêmes éléments. Ce serait entrer dans un cercle absurde. Les robots détruiront-ils des emplois, ou en créeront-ils du fait de la nécessité de corriger les erreurs qu'ils commettent ?

Nous travaillons en relation avec d'autres médias et d'autres experts sur la question complexe des fake news. Il n'y a pas de solution unique. Il faut reprendre le rapport que l'on a avec l'information et sa véracité. À l'ère de la « post vérité », peu importe que l'information ne soit pas vérifiée, qu'elle soit fausse, à partir du moment où elle exprime quelque chose qui est estimé vrai.

Le langage employé et la façon dont sont écrites les fake news nous alertent car elles reposent sur une langue et une logique uniformes. Nos algorithmes surveillent les réseaux qui les partagent et ce sont d'ailleurs souvent les mêmes. Il ne s'agit pas de fichage mais de chiffage.

Les algorithmes intelligents peuvent aussi faciliter la réindexation des archives, afin de revaloriser les articles intéressants et les archiver pour qu'ils deviennent « durables » – aujourd'hui, le cycle de vie d'un article est très court.

Les algorithmes peuvent également nous faire accéder aux médias étrangers grâce à la traduction automatique. Nous pourrions, à l'instar de ce que fait Syllabs, dépasser le microcosme parisien et accéder à des points de vue différents. L'on pourrait aussi associer l'intelligence artificielle à des mécanismes de blockchain et créer de nouveaux tiers de confiance algorithmiques et techniques. Ceux-ci permettraient d'avoir une traçabilité de l'information. Il ne s'agirait pas d'un label certifiant l'information mais d'une garantie d'étapes essentielles du travail journalistique, sur lesquelles il y aurait un accord préalable de la communauté des journalistes. La réflexion autour de ces perspectives nous aiderait à réinjecter de la transparence dans l'information. Les robots facilitent l'investigation. Il faut les concevoir en fonction d'une réflexion sur les fondements du journalisme.

Nous vivons assurément une cyberguerre liée à des enjeux géostratégiques. Cependant Google et Facebook produisent des algorithmes anti bulles de filtres, et plus il y aura de diversité dans l'information, plus les fake news seront faibles. Le fait de ne pas trouver dans les médias la réalité du vécu incite à se replier. Il faut travailler à un journalisme de résilience.

**Blaise MAO**, rédacteur en chef d'*Usbek & Rica*

*Usbek & Rica* a été lancé en 2010, en même temps que l'iPad, sur un support papier de 200 pages. C'était un mook selon l'appellation en vigueur. Il a évolué et est aujourd'hui un magazine trimestriel ainsi qu'une plateforme multi-média. *Usbek & Rica* est dans une recherche du bel objet et d'une pérennité de l'information. Travaillant sur la prospective et sur l'exploration du monde de demain, sur une actualité à venir, sur un monde en construction, c'était un défi de relire des numéros cinq ou dix ans après leur publication pour voir s'ils étaient toujours d'actualité.

Cette projection vers le futur rendrait-elle technophile ou au contraire méfiant envers la technologie? La distinction entre technophiles et technophobes est un peu simpliste. Cependant, devant le nombre d'annonces à destination des journalistes, sur des applications, des outils censés faciliter le travail des



journalistes, on peut devenir technosceptique. À tout vouloir tester, le risque, face à cette hyper sollicitation, est de ne pas s'y retrouver.

La rédaction d'*Usbek & Rica* réétudie en ce moment son offre et réfléchit sur l'intégration d'outils. Il serait judicieux de créer pour les lecteurs un outil pour ôter leurs bulles de filtres. Lorsque l'on est capable de savoir si les lecteurs sont passionnés de conquête spatiale, de sciences et de transhumanisme par exemple et qu'ils ne consomment que ce type d'articles, il semble intéressant d'imaginer un petit outil leur proposant d'autres thématiques.

Le *Financial Times* a introduit récemment un bot en interne. Comme dans de nombreuses rédactions, se posait le problème de la faiblesse du nombre de femmes citées dans les articles. 80 % des abonnés du *Financial Times* sont des hommes et 81 % des experts interrogés sont également des hommes. En interne, les rédacteurs ont souhaité créer un bot, un petit outil pour alerter les journalistes et leur suggérer de citer des femmes. Sans censurer la publication de l'article, l'outil informe le journaliste lorsqu'il édite son texte. Étonnamment, le traitement médiatique de cette information a été assez décrié et il a tout de suite été dit : « Il s'agit de recruter des abonnés femmes ». Le fait que le journal ait ainsi identifié qu'il n'avait que 20 % de femmes abonnées était une réponse technologique maligne pour à la fois cibler de nouveaux lecteurs et essayer de régler le problème très sérieux de la place des femmes dans les rédactions d'aujourd'hui. *Usbek & Rica* essaiera de développer ce type d'outil en interne.

Une récente étude a été menée auprès de plusieurs centaines de lecteurs sur notre nouvelle plateforme. À la question « pourquoi lisez-vous *Usbek & Rica*? », la réponse la plus fréquente était « parce qu'on a enfin l'impression que ce sont des humains qui l'écrivent ». Il y a quatre ou cinq ans, nous connaissions une consommation médiatique supposant un rapport de confiance a priori. À l'heure actuelle, les vidéos ou les articles sont abordés avec défiance. C'est une surprise agréable pour le public de constater qu'ils sont produits par de « vrais humains », de bons journalistes. La bascule a été provoquée par l'arrivée de Facebook, Twitter et Instagram. Il faut alors d'autant plus investir le champ technologique avec prudence et dans la transparence. Mais il n'est pas sûr que l'on ait besoin d'excellents journalistes pour faire ce que les robots peuvent faire, par exemple les comptes rendus des matchs.

Le dossier de février 2019 d'*Usbek & Rica* est consacré au futur d'internet et comprend un chapitre sur les fake news. Il montre qu'il n'y a pas à l'heure actuelle d'étude rigoureuse sur le sujet. Deux sondages récents se fondent sur une méthodologie contestable. De nombreuses personnes partagent de fausses nouvelles pour s'amuser, tout en les identifiant comme telles, ce qui rend d'autant plus difficile la réalisation des études.

La journaliste d'investigation finlandaise, Jessikka Aro, primée dans son pays, a découvert une ferme de trolls russe tournant 24 heures sur 24 dans la banlieue de Moscou. Sa longue enquête de terrain a duré deux ans avec un enjeu sur sa propre sécurité et celle des fixeurs. Les équipes chargées de diffuser les fausses nouvelles, écrites ou sous forme vidéo, se relayaient toute la journée. Cette ferme s'attaquait en particulier à l'Ukraine, à la Finlande et aux pays européens. L'enquête de terrain, le temps passé et la part d'humanité dans la réalisation assurent la légitimité de l'information.

Nous sommes dans une guerre de l'information, qui n'est pas menée que par des « petits complotistes ». Le débat doit porter sur Facebook. Est-ce une plateforme ou un média? Plus qu'un hébergeur, Facebook est un média puisque cette plateforme sélectionne elle-même les photos diffusables ou non. Le *New York Times* emploie deux personnes à plein temps qui se réunissent avec des représentants de Facebook pour optimiser la diffusion des contenus du journal, ce qui lui fait perdre son indépendance. Il faut mener un travail d'éducation et d'acculturation aux médias à l'échelle de la société, au-delà des écoles de journalisme ou des lycées.

**Laurence DIERICKX**, doctorante sur les robots journalistes  
et développeuse

Dans le cadre d'une recherche doctorale, j'ai analysé deux rédactions. La première rédaction n'est pas technophile et se présente comme « old school ». Les rédacteurs y considèrent que la technologie consomme beaucoup de temps d'apprentissage et de mise en pratique et génère de la peur. Cette rédaction a été sollicitée pour une expérience sur un robot devant monitorer la qualité de l'air pendant un an. Celui-ci devait fournir automatiquement des analyses et des comptes rendus, sous forme de textes et de graphismes. Ces éléments pouvaient alors être contextualisés et analysés par les journalistes experts. La deuxième recherche, financée par Google Digital Initiative, concerne une rédaction économique dont l'objet est d'automatiser des bulletins relatifs aux marchés financiers. Il s'agit d'une information en temps réel, excessivement chronophage pour les journalistes. Dans les deux cas, les journalistes ont été associés au projet. Les deux dispositifs proposés sont envisagés comme des outils utiles aux rédacteurs qui ne peuvent rivaliser avec la capacité de production et la vitesse des robots : traiter les données peut prendre un temps considérable. Dans la première rédaction, une journaliste spécialisée a essayé de le faire, mais elle a renoncé

devant l'ampleur du temps à y consacrer. Des journalistes de cette première rédaction, peu habitués à ces outils robotiques, ont pratiqué le « non-usage ». La représentation qu'ils ont du robot induit un certain complexe, une certaine angoisse professionnelle. Certains craignent même en fin d'expérience qu'un robot finisse par les remplacer et les priver de leur travail.

Ces inquiétudes sont plus largement perceptibles dans l'espace médiatique francophone car l'écosystème médiatique y est en difficulté. Les pigistes peinent et ne sont pas bien rémunérés. Les statuts sont de plus en plus précaires et on estime que la sortie moyenne de la profession se réalise vers 40 ans. La crainte des robots ajoute aux préoccupations existantes. Mais les « non-usages » ne s'expliquent pas seulement par la vision du robot et des craintes qu'il suscite. Il peut être difficile pour certains de travailler sur des chiffres, même si le robot fournit un matériel prêt à l'emploi, ne nécessitant pas d'apprentissage. Cela remet en question la compétence des journalistes et leurs manières de travailler.

Si les réactions ont été plutôt négatives, les journalistes seraient tout de même prêts à mener une nouvelle expérience. Leur imaginaire a évolué dès lors qu'ils ont perçu les bénéfices de l'innovation, en particulier en termes de gain de temps. Une forme de syndrome hollywoodien du robot s'est alors développée : il est apparu comme sympathique, il lui a été donné des surnoms affectueux. Le robot a été, pour la journaliste qui a traité les données, un outil très précieux, tenu cependant à distance. Pour une autre journaliste, bonne utilisatrice, cela a été une manière de se questionner sur l'évolution du métier et d'apprendre de nouvelles pratiques. Cela ne l'a pas ouverte sur le monde de l'automatisation mais sur le monde du journalisme de données.

Les journalistes économiques de la deuxième rédaction, formés en journalisme et en sciences économiques, habitués à travailler avec des chiffres et mesurant le temps nécessaire à leur traitement, ont eu un accueil plutôt positif. La question du remplacement ne portait pas pour eux sur les robots mais sur la production automatisée de l'information, qui recouvre un champ un peu plus large que la génération automatique de textes. Ils ne voyaient pas le concurrent du côté du dispositif, mais de la « société tech ».

En fait, cela symbolise l'arrivée dans les rédactions de ces nouveaux acteurs, des développeurs, des programmeurs, qui ne sont pas formés au journalisme mais qui participent à un processus éditorial journalistique. Par exemple, un développeur d'applications pour l'information locale du groupe belge L'Avenir, a été récemment reconnu au titre de journaliste professionnel alors qu'il n'est pas rédacteur. Cela témoigne d'une évolution du métier. Si, pour les journalistes, la technologie a longtemps été synonyme de pressions, son image n'est pas figée et évolue dès lors qu'elle apporte des bénéfices.

Nous n'avons pas d'indications concernant les pertes d'emplois des salariés au motif qu'un processus automatisé se charge de leurs tâches, mais il est

possible que cela concerne les correspondants locaux. Ce fut en effet le cas en Norvège où la presse, n'ayant pas les moyens d'envoyer des journalistes sur un territoire extrêmement étendu, a automatisé ses postes locaux.

Si le contrôle humain sur les productions automatisées est indispensable, on peut aussi remarquer leur fiabilité dans certains cas, comme celui du monitoring de la qualité de l'air déjà évoquée. Les systèmes automatisés ne faillissent pas souvent et le contrôle humain permet de s'en assurer. Ainsi, le tremblement de terre d'une magnitude de 5,6 annoncé en 2017 par le *Los Angeles Time*, a bien eu lieu, mais en 1928! Il s'agissait d'un problème d'encodage. De même l'Associated Press a provoqué la panique en bourse sur la cote de Netflix car une cellule n'avait pas été scindée. Trop d'images et de données nous envahissent. En réfléchissant sur l'architecture, sur les processus, on pourrait imaginer des outils de machine learning, basés sur les archives des médias.

Une étude portant sur la perception accordée à des textes automatisés mêlés à des textes rédigés par des humains a montré que la confiance est davantage donnée à l'humain et qu'un journaliste ne peut être remplacé.

Le journalisme numérique est une spécialisation au même titre que les spécialisations en télévision ou en radio. Il exige un apprentissage conséquent. Les formations au journalisme devraient intégrer le traitement et l'analyse des données pour faciliter la coopération avec des programmeurs et des développeurs. Ces derniers intègrent progressivement les rédactions et devraient pour leur part apprendre à mieux connaître le journalisme. On ne trouve pour l'instant de formations spécifiques que dans les pays scandinaves.



## Carte blanche 1

**Marie-Catherine BEUTH**, responsable éditoriale, Business Insider

Oui, les journalistes doivent innover. La vraie question est plutôt de savoir comment. Et pour avoir une réponse à cette question, je suis allée étudier à Stanford chez des professionnels de l'innovation. Ce que j'y ai trouvé a considérablement changé ma vie de journaliste, pas forcément parce que j'ai appris des choses sur l'innovation technologique, mais parce que j'ai surtout appris à innover dans ma carrière.

Il y a dix ans, j'étais journaliste au *Figaro économie*. J'avais ce que je pensais être le job de mes rêves. J'étais chargée de suivre tout ce qui se passait à l'intersection des médias et de la tech, à un moment très excitant et palpitant. Au quotidien, je voyais que les acteurs de la tech étaient en train de bousculer le monde des médias. Je me demandais si nous, les journalistes, avions le droit de participer à la fête aussi.

Quelques années plus tard, après un reportage dans la Silicon Valley, j'ai découvert le John S. Knight Journalism Fellowship de l'Université de Stanford, près de San Francisco. C'est un programme qui invite chaque année une vingtaine de journalistes du monde entier à passer une année avec leur famille pour réfléchir et travailler sur l'avenir du métier de manière plus ou moins concrète. Les organisateurs de cette bourse font le pari que quoi que l'on fasse, cela fera – tout de suite ou dans un futur plus lointain –, avancer le journalisme.

Des séminaires réguliers et des activités sont proposés à tous les journalistes du programme qui, avec leurs conjoints et leurs enfants, forment une grande famille recomposée et hétéroclite. C'est un programme assez déroutant, une sorte d'Erasmus pour adultes. Nous avons carte blanche pour utiliser toutes les ressources de l'Université de Stanford et de ses environs, donc de la Silicon Valley, pour faire ce que l'on veut. Déroutant car quand on vient d'une rédaction avec ses process et sa hiérarchie et qu'on s'entend dire « maintenant tu fais ce que tu veux, débrouille-toi », il faut rapidement devenir le Marco Polo de soi-même et partir explorer toutes les directions.

J'avais en tête une idée très précise : je voulais créer un machin innovant pour servir la bonne quantité d'informations au lecteur, au bon moment. Et je me disais qu'après cela, peut-être que je voudrais devenir entrepreneur, une journaliste qui innove.

Là-bas, j'ai suivi des cours de design, de business et d'entrepreneuriat, de programmation. Je me suis constitué ce qui me paraissait être le parfait petit kit de l'entrepreneur. Ce n'était pas pour faire moi-même du design, de la comptabilité ou pour programmer, mais plutôt pour avoir des références

pour parler à des gens qui viennent de cet univers. Parce que pour innover, ce qu'on vous répète du soir au matin là-bas, c'est qu'il faut apprendre à travailler dans des équipes pluridisciplinaires.

J'ai évidemment appris plein de choses sur l'innovation à l'américaine en dehors des salles de classe. Dès le premier jour, on vous conseille de demander pardon plutôt que la permission. J'ai aussi appris à dire « yes and », donc « oui et », au lieu de « oui mais ». Il faut se dire que l'on est dans une sorte de match d'improvisation et que les personnes autour de vous sont des partenaires de jeu. Il faut se démener pour essayer de rattraper n'importe quelle balle qui vous est destinée, même si elle n'est pas envoyée au bon endroit. J'ai appris à faire des prototypes en commençant par se demander en quoi il est important. C'est une façon de converser avec sa propre imagination, puis avec ses utilisateurs.

Pour créer une application, je suis allée avec des piles de post-it dans le métro de San Francisco interpellé des passants au hasard et leur demander de faire semblant d'utiliser mon application iPhone en feuilletant des post-it. Les gens se sont volontiers prêtés au jeu. J'ai aussi appris que le feed-back est le petit-déjeuner des champions ; ils s'en nourrissent énormément à des fins de création de produits mais aussi pour eux-mêmes.

Enfin, j'ai appris de mes confrères que les journalistes sont très bien placés pour créer de nouveaux produits parce que vendre des idées, observer des choses et aller parler à des gens est notre métier. Cela permet d'avoir de très bonnes bases si l'on veut innover et réfléchir à la direction à emprunter.

Fort de tout cela, j'ai aussi appris à miser davantage sur l'entraide. Quand on est rubricard, on a peut-être tendance à labourer son champ seul dans son coin alors que les Nord-Américains s'organisent de manière collective pour faire avancer les projets individuels.

Dernier point mais non des moindres, j'ai appris à surmonter ma peur de parler en public parce qu'on m'a donné tout simplement une méthode. En résumé, pendant ce séjour à Stanford j'ai appris à trouver des solutions à des problèmes, en adoptant un parti pris pour l'action, pour la collaboration avec une écoute super active pour tout ce qui est feed-back et signaux faibles.

Mais en fait, ce n'est pas cela qui a changé ma vie. C'est plutôt tout ce qui a suivi et ce que cela a déclenché, et c'est ce qui est vraiment révolutionnaire avec ce programme. Au bout de deux ans et demi à San Francisco, pendant lesquels j'ai sorti un produit, monté une start-up comme tout le monde, enfilé brièvement la casquette d'entrepreneur, j'ai eu envie de revenir en France. La seule chose dont j'étais sûre était que je ne ferai plus tout à fait mon métier comme avant.

En rentrant, j'ai été perçue très différemment. J'étais celle qui revenait de la Silicon Valley. Et cela m'a ouvert de nouvelles portes. J'ai aussi été plus attentive

aux opportunités, ou plutôt j'ai eu le courage de dire « oui » à des choses qui me faisaient profondément peur. Concrètement, j'ai dit oui pour être chef d'édition sur Lefigaro.fr, alors que je n'avais jamais géré une équipe. J'ai dit oui pour être responsable d'un service infographie et data journalisme. J'ai dit oui pour lancer Business Insider en France. J'ai dit oui à toutes ces choses sans n'avoir jamais rien fait de similaire auparavant, mais juste parce que j'avais appris, pendant mon séjour à Stanford, à aborder la nouveauté avec une certaine méthode. On teste, on évalue, on s'adapte. Prototype, feedback, itération. C'est une boucle très simple qui permet de faire finalement énormément de choses.

Il n'est pas très compliqué d'établir sa « to-do list ». Commencez par des choses simples comme postuler, dire oui le plus souvent possible. Les moyens de la réalisation se trouvent toujours dès lors que l'on s'imagine dans un match d'improvisation. Écoutez davantage, prenez des conseils des autres. Le fait de ne pas savoir nous incite à aller interroger des sources, c'est l'avantage du journaliste. Et quand on se demande où aller et comment avancer, on peut interroger des mentors ou des conseillers personnels. Il faut émettre des hypothèses, car il est beaucoup moins effrayant d'avancer quand on se met en situation de test sans enjeu de résultat : « on verra bien si ça marche ou non ». Il faut se fixer des échéances, pouvoir arrêter, créer des boucles de feedback, et recommencer.

En conclusion, à la question « les journalistes doivent-ils innover ? » je réponds évidemment oui, mais j'insiste sur le fait qu'il ne faut pas penser l'innovation par la technologie, mais comme la façon dont vous pouvez, vous, innover dans votre trajectoire de journaliste, dans votre métier, ou simplement dans votre façon de l'envisager. Et si je retiens ce qu'il s'est passé ces six ou sept dernières années, il me semble qu'on ne va plus avancer dans notre métier de manière linéaire. Il n'y a plus d'échelle, il n'y a même plus d'escabeau. On fait de l'accrobranche. Il faut être tout le temps en alerte, s'entraîner et accepter de parfois se retrouver avec le pied au-dessus de la jambe et se débrouiller pour rétablir son équilibre.



## Table ronde 2

# Formation initiale : peut-on enseigner l'innovation ?

Au début des années 2000, les écoles de journalisme ont été beaucoup critiquées par différents observateurs (politiques, experts, journalistes déjà installés dans la profession) en raison d'une présumée propension à « formater » leurs étudiants.

Si le principe d'un double formatage (idéologique et pratique) était loin d'être mis en œuvre dans les cursus initiaux, cette critique a eu le mérite d'inciter les formateurs à mettre en évidence et à renforcer les principes d'innovation présents dans leurs maquettes de cours. Les participants à la table ronde (responsables de formations, chargés d'innovation, responsable RH de médias) ont donc d'abord essayé de définir cette logique de l'innovation, très régulièrement à l'œuvre dans les parcours de jeunes journalistes en école, puis d'en discuter les apports pour les rédactions à l'affût de se doter des moyens de convaincre lecteurs, auditeurs, téléspectateurs de continuer à fréquenter leurs supports d'information.

Les innovations sont donc présentes dans les projets pédagogiques, dans les alliances et les partenariats, entre les écoles et au sein même des entreprises médiatiques, accueillant en stage ou en première partie de trajectoire professionnelle des jeunes encore en formation ou jeunes sortants d'école. Le bilan des échanges permet alors de constater que les logiques d'innovation sont fortement présentes et contrastées dans l'écosystème de la formation initiale au journalisme, en France et ailleurs.

**Arnaud LE GAL**, journaliste aux *Échos*

Nous sommes confrontés à quelque chose sans précédent dans l'histoire de notre industrie des médias. Y interfèrent des phénomènes qui touchent à d'autres univers de la consommation et de notre vie quotidienne et pour lesquels les changements sont aussi sans précédent. L'univers de l'information et des médias est confronté à la simultanéité de trois tempêtes, de trois ruptures, et chacune d'entre elles suffirait déjà à le secouer profondément.

La première, déjà évoquée à de multiples reprises, est la rupture technologico-sociétale, liée à la massification des usages de l'internet. Elle s'est installée avec une très grande brutalité. Les premiers fournisseurs d'accès à internet en



France datent de 1994 et nous allons en fêter le 25<sup>e</sup> anniversaire cette année, mais la massification des usages de l'internet en France n'a commencé qu'au début de ce siècle avec le phénomène de la box. Cette évolution s'est concentrée sur à peine deux décennies.

Une autre tempête concerne le modèle économique des médias. Ceux-ci ont vu leur source traditionnelle de revenus – la monétisation de leur audience et la vente d'espaces publicitaires –, voler en éclats et se ralentir, voire se tarir pour un certain nombre d'entre eux. Les usages et les investissements publicitaires ont été profondément remaniés. Les années de marasme s'enchaînent les unes après les autres. Nous avons traversé une période de crise économique, et aujourd'hui l'écosystème des médias et leur modèle économique sont en phase de recomposition structurelle.

La troisième tempête, et non la moindre, est une rupture socioculturelle liée au rôle du journaliste, et d'abord au regard qui est porté sur lui. Il fait partie de ces bébés qui ont été jetés avec l'eau du bain de la crise de confiance envers les corps intermédiaires. Les résultats de la dernière enquête relative à la confiance envers les médias publiée dans *La Croix* sont brutaux. Notre profession a été mise en question et doit se remettre en question puisqu'elle a perdu son privilège historique, son magistère, celui d'être la première sur l'information. Aujourd'hui, les premiers à pouvoir concourir à la médiatisation d'une actualité sont des non professionnels. Alors, comment refonder la légitimité de l'acte journalistique ?

Ces questions nous montrent que nous sommes dans un paysage plus agité qu'il ne l'a jamais été, conduisant la profession et les professionnels à se réinterroger sur la manière dont ils vont pouvoir surmonter tout cela. Les entreprises de presse vont devoir également redéfinir non seulement leur offre mais aussi leur organisation, et les écoles devront penser différemment la manière dont sont préparés les futurs journalistes à se plonger dans cet univers, et surtout à se mettre dans une logique de transformation permanente, car l'une des résultantes de ces phénomènes est qu'une transformation, une innovation, n'y suffira pas.

Les spécialistes de l'innovation appellent cela l'hypothèse de la Reine rouge. C'est une référence à Alice au pays des merveilles, au moment où Alice se retrouve de l'autre côté du miroir au pays de la Reine rouge qui l'entraîne dans une sarabande. Alice regarde autour d'elle, voit qu'elle court mais que le paysage autour d'elle ne bouge pas. Elle s'en ouvre à la Reine qui lui dit la chose suivante : « Oui, bienvenue dans un pays où il faut courir pour rester à sa place. Si vous voulez aller de l'avant, il va vous falloir courir deux fois plus vite ».

Journaliste aux *Échos*, faisant partie de la rédaction en chef, je dirige un « lab » axé sur tout ce qui vient en complément du news et se consacre

aux nouveaux formats. Forcément, ce point de vue est hétérodoxe et ne traduit pas la réalité d'une bonne partie du quotidien de mes collègues. Il faut non seulement que les journalistes soient à même de produire des contenus à un haut standard de qualité, mais aussi qu'ils soient capables de travailler en tant que chefs de projet. On ne leur demande pas d'être capables de tout faire, mais de piloter des projets sur à peu près tous les types de médias, que ce soit un podcast ou une série vidéo. Cela veut dire que l'on ne travaille pas simplement avec l'équipe des *Échos*, mais avec des pigistes, des experts, des personnes qui peuvent apporter des solutions. Et cela nécessite que ces personnes contribuent à l'animation de cette communauté. Celle-ci suppose un grand sens de ce qui se passe sur internet, sur l'editing web. Il faut être à l'écoute de ce qui se dit et interagir avec le public, être capable d'aller à sa rencontre, d'animer des événements, d'être attentif à ce qui se passe en termes de consommation d'information et en termes de feed-back du public sur internet. Tout ceci n'entre pas tout à fait dans le cadre traditionnel, y compris dans les formations. Les entreprises de médias et les structures de formation ont intérêt à prendre en compte cette dimension d'interaction, de sport de contact, et à lui accorder davantage d'investissements. On attend des jeunes journalistes qu'ils soient en mesure de fonctionner en système ouvert, là est l'innovation. Notre métier est un système ouvert en soi. Rien n'empêche un journaliste d'avoir plusieurs vies en parallèle, d'être en pied dans une rédaction, d'être web-editor sur la partie information en continu d'une chaîne, et de lancer parallèlement, sur ce même média, un podcast sur le business de la musique. C'est par l'échange d'expériences, la confrontation des points de vue et la confrontation des créativité, qui à force de se confronter finiront peut-être par s'additionner, que de nouvelles perspectives pourront s'ouvrir.

Je rappelle que la première rupture à l'origine de ce qui se passe actuellement était technologico-sociétale. Elle consistait en un changement de mode de consommation des gens auxquels on s'adresse. Aujourd'hui, si l'on veut pouvoir gérer les complexités et réinventer notre modèle, il faut plus que jamais être à l'écoute et même être obsédé par le suivi et le décryptage des comportements de consommation et des interactions avec notre public. On ne peut plus fonctionner comme autrefois en mode top-down lorsque les médias sur leur Aventin produisaient leurs contenus et les mettaient à la disposition du « bon peuple » qui était prié de bien vouloir le consommer, selon les modèles définis par les médias eux-mêmes. La révolution copernicienne n'est même pas à l'œuvre, elle est déjà consommée. Il faut en tenir compte, être à l'écoute de ces gens et aller rencontrer notre public.

**Charlotte MENEGAUX**, responsable des enseignements numériques,  
ESJ Lille

Je vais faire un point sur l'enseignement de l'innovation en m'appuyant sur une revue des logiques d'innovation en place dans les écoles de journalisme « reconnues » et sur ce qui semble être attendu par les jeunes journalistes qui intègrent la profession. Les écoles, souvent accusées de formatage, mènent différentes expériences prouvant qu'elles peuvent sortir des logiques de formation traditionnelles et se renouveler. Je ne m'attarderai pas ici sur la vérification des informations, le recoupement des sources, la mise en perspective qui sont au cœur du métier de journaliste : ce socle reste évidemment la priorité de l'enseignement et c'est ce qui fait toute la différence avec l'ensemble des autres formations.

L'objectif des expériences relevées est de favoriser la créativité et l'agilité des étudiants en mettant en place des modules de formation innovants. Est-on victime de certaines modes ? Comment faire pour choisir un certain type d'innovations plutôt qu'un autre ? S'adapte-t-on suffisamment ? Ne court-on pas derrière les initiatives mises en place dans les médias et comment faire pour former des moutons à cinq pattes qui sauraient tout faire ? Ces interrogations sont présentes dans les médias et dans les écoles. En témoignent les exemples concrets recensés dans l'étude présentée ici.

La première logique d'innovation identifiée concerne les expérimentations technologiques et éditoriales, parfois à la frontière du journalisme. En 2017, l'ESJ Lille a travaillé avec les étudiants d'une école de game design pour monter un serious game. Il s'agit d'un jeu interactif où le lecteur, à la place d'un candidat à la présidentielle, doit faire des choix. À l'ESJ comme ailleurs, l'objectif est de donner des clés aux étudiants pour pouvoir dialoguer avec d'autres corps de métier. Des cours de code informatique y sont aussi dispensés, comme dans d'autres écoles. Il ne s'agit pas de transformer des étudiants en développeurs, ce qui ne serait guère possible en une formation de quelques jours, mais de proposer une initiation. Les écoles s'attachent à ce que certains étudiants puissent éventuellement s'emparer de ces outils pour « bidouiller » et se débrouiller par eux-mêmes, et que les autres, a minima, sachent dialoguer et travailler avec des développeurs, avoir des clés de compréhension et savoir combien il faudra de temps pour monter un projet. Les écoles de journalisme forment également aux bases de la sécurité informatique. Il est très important de connaître l'histoire de la surveillance et les techniques pour se protéger et pour enquêter sur le web.

Les étudiants qui ont choisi la spécialisation numérique sont également formés au logiciel d'animation graphique After Effect. Certaines rédactions préfèrent travailler avec des motion designers, mais dans les plus petites

rédactions, un étudiant pourvu de compétences en graphisme, outre ses compétences en vidéo, sera a priori mieux armé pour se débrouiller par lui-même.

À l'IUT de Lannion, un webdocumentaire réalisé cette année intègre du son binaural, technique restituant le son naturel en trois dimensions. Ce webdocumentaire est réalisé avec des étudiants en informatique, des graphistes, des développeurs et des dessinateurs. On attend d'eux qu'ils maîtrisent des outils numériques qui évolueront – aujourd'hui parfois gratuits avant de devenir payants, et peut-être disparaître demain –. Les écoles sont tout aussi dépendantes que les médias de ces évolutions. Mais sur ce sujet, ce qui leur importe est de créer de bons réflexes chez les étudiants, de leur inculquer davantage un état d'esprit que des techniques spécifiques.

Le dernier point concerne les échanges et les conférences organisés sur ces thèmes qui vont servir à forger un regard critique sur la notion d'innovation dans les médias. Les notions d'innovation et d'invention sont interrogées pour faire avancer le métier vers un futur plus responsable, réfléchi et inventif. Des conférences se tiennent par exemple sur la blockchain, l'intelligence artificielle, le podcast, l'avenir de la voix ou les nouvelles plateformes. « Quels sont les outils journalistiques du futur ? » était le thème de la journée sur les nouvelles pratiques du journalisme à Sciences Po. Globalement, les étudiants ont une conception plutôt classique du métier. Il faut donc parfois leur forcer un peu la main pour les accompagner dans des réflexions sur ce sujet.

La deuxième logique identifiée porte sur les incitations à l'entrepreneuriat. L'IPJ-Paris Dauphine et l'ESJ Lille ont mis en place un module où il est demandé aux étudiants de créer un média. Les deux écoles sont parties du constat que, compte tenu des évolutions en cours, les étudiants doivent être capables d'emprunter d'autres voies que les plus traditionnelles, les plus classiques et s'intéresser à la façon dont fonctionnent les médias, connaître leurs modèles économiques et les enjeux technologiques, et pas seulement savoir y écrire. Ils doivent également être capables de monter un projet de A à Z. Pendant une semaine, les étudiants travaillent en mode hackathon avec des graphistes, des développeurs, des experts en commerce et business. Ils doivent aller le plus loin possible dans la conception éditoriale de ce projet et sur ses aspects commerciaux. L'IJBA, à Bordeaux, a mis en place un dispositif assez similaire, se déroulant sur l'ensemble de l'année. Les étudiants ont cinq mois pour mettre en œuvre des propositions journalistiques innovantes et développer des projets de médias urbains, en ayant carte blanche. De la même manière qu'à l'IPJ et à l'ESJ, le module se termine par une présentation devant des professionnels et de potentiels bailleurs de fonds afin que les projets puissent être incubés à l'issue de ce module à l'origine purement pédagogique.

La dernière logique d'innovation identifiée concerne plus largement la pédagogie en mode projet. Il s'agit de responsabiliser les étudiants sur des projets ponctuels, pour qu'ils se les approprient. Le temps long et la réflexion sont privilégiés. Le CELSA fonctionne en mode projet, s'appuyant à la fois sur des propositions thématiques des intervenants, des supports médiatiques innovants, que ce soit autour des données, des podcasts ou des nouveaux formats d'écrit. De nouvelles méthodes d'investigation et de reportages sont également testées dans le cadre du journal-école qui se fait en bimédia. L'IPJ organise une session rassemblant des étudiants en journalisme et des étudiants en mathématiques et statistiques. Ils doivent par petits groupes bâtir des hypothèses journalistiques. Les étudiants en data journalisme sont associés à des étudiants en mathématiques pour travailler sur une sélection de bases de données en open data. Le travail est également destiné à être pitché devant un jury et à faire dialoguer les compétences. Au CUEJ un partenariat avec le département des métiers du multimédia et de l'internet de l'IUT permet d'associer des compétences entre étudiants de différents corps de métier. Pour finir, le FactoScope de l'EPJT est un projet éditorial transdisciplinaire mené en association avec l'école polytechnique de Tours. En 2016-2017, l'école s'est associée au journal *Le Monde* pour une large expérience de fact checking. Le projet a évolué et a abouti à la création d'un news game, d'un blog hébergé par LeMonde.fr et d'un site géré par l'école. Ce projet a été relancé après l'élection présidentielle.

La multiplication de ces modules de formation en partenariat avec d'autres corps de métier favorise la créativité, l'inventivité et la capacité de penser et défendre un projet de A à Z. Plutôt que de former à l'innovation il s'agit d'inculquer aux étudiants une certaine manière de penser, de se débrouiller et d'apporter leur pierre à l'édifice. Il faut les convaincre des vertus des modules consacrés à l'innovation.

Les écoles se doivent de favoriser l'employabilité. En effet, les étudiants ont plutôt envie de faire du long et grand reportage à l'étranger pour un journal papier. Sans briser le rêve, les écoles doivent leur donner des clés et des outils pour pouvoir travailler où que ce soit, dès la fin de leur formation.

Les questions fondamentales sur ce qu'est le métier de journaliste se posaient déjà du temps où j'exerçais les fonctions de directrice d'études en école de journalisme, et même du temps de ma formation. Ces questions relèvent du rôle de la formation initiale. Former à ce métier, c'est mettre les jeunes en « situation de ». Il s'agit de se poser les bonnes questions.

Sur la question de l'innovation, je propose de mettre de côté la technologie et tous ses aspects. Les innovations se succèdent depuis que le métier existe. Mais les fondamentaux du journalisme sont ailleurs. La difficulté, pour les écoles, est d'avoir les moyens de mettre à disposition l'agilité suffisante compte tenu de la rapidité de l'évolution des outils et des technologies, mais c'est un autre sujet que celui de l'innovation.

Travaillant dans un groupe de média de proximité en région, je constate la préférence des étudiants d'écoles « reconnues » pour les rédactions parisiennes. Des contacts sont pris par Centre France avec les écoles pour expliquer la façon dont un média de proximité travaille sur le terrain et s'attache à faire évoluer la manière de l'aborder. La première réaction des jeunes qui y sont accueillis est de constater « qu'il se passe des choses sur le terrain ». Ils expérimentent le journalisme en mobilité, pratiqué par exemple lors de la présidentielle. Ils découvrent aussi le débat ouvert, intégrant des lecteurs dans les conférences de rédaction. Diverses pratiques d'ouverture des rédactions sont généralisées dans les quelque huit quotidiens régionaux qui constituent le groupe Centre France. S'y ajoutent des magazines, des sites dédiés par thématique et nombre d'activités, d'offres et de propositions éditoriales. À chaque tentative d'expérimentation, il se passe quelque chose chez les journalistes, toutes générations confondues, ce qui surprend.

Si l'on évoque les Gilets jaunes, il s'agit d'un moment où il faut regarder comment un média peut jouer son rôle sans se pervertir : quel est le rôle d'un média aujourd'hui permettant d'exercer de manière innovante celui d'intermédiation précédemment évoqué ? Cette pratique n'est pas tant liée à la technologie qu'au fait de se demander comment fait-on pour être au service d'un territoire.

D'autres expérimentations concrètes peuvent être citées, comme les nouveaux formats éditoriaux qui ont été testés, dont certains fonctionnent et d'autres moins bien. Le terrain de jeu de Centre France couvre une grande couronne : *L'Écho Républicain* à Chartres, *La République du Centre* à Orléans, *L'Yonne Républicaine* à Auxerre, jusqu'à *L'Éveil du Puy*, deuxième quotidien de l'après-midi à côté du *Monde*, et *La Montagne* bien sûr. Le plus compliqué n'est pas tant d'avoir des idées que de les mettre en place en se posant

de bonnes questions, et surtout de regarder l'effet que cela produit sur les audiences. Ce n'est pas forcément en termes de quantité, car les médias régionaux ne se positionnent pas en termes de volume et d'audience globale. Ils n'en ont pas les moyens, les territoires n'étant pas assez peuplés. L'expérimentation se joue en termes de qualité. Comment en mesurer l'efficacité? Cela concerne l'engagement, le temps de lecture et la valorisation des résultats obtenus.

Le jeune journaliste qui arrive en stage dans le groupe est une force de proposition. Il est très important que les groupes de médias, potentiels employeurs, mettent l'organisation en capacité d'accueillir les jeunes, de leur faire de la place et de leur donner les moyens d'expérimenter. Ce n'est pas toujours le cas. Le management des médias n'a pas toujours lui-même été préparé à se mettre en question. Les groupes ont un devoir d'exemplarité. Quand un jeune fait une proposition que l'on pourrait considérer comme innovante, en rupture avec ce qui se fait habituellement, le premier devoir est de se dire : « bizarre, mais intéressant à creuser ». En quoi est-ce cohérent, non pas avec ce que l'on produit mais avec une manière d'être, des audiences, des territoires et des lecteurs? L'un des premiers travaux menés auprès des managers des rédactions a consisté à se demander comment faire de la place aux jeunes et comment les aider à partager leurs expériences auprès de générations de journalistes qui n'ont pas eu l'habitude de se positionner comme cela. Là encore, les conférences de rédaction évoluent et s'attachent à évaluer la qualité et la lumière que peut apporter une nouvelle idée.

Derrière cela, le premier risque pour un étudiant en journalisme ou un jeune qui a envie de faire ce métier sans être forcément formé en école de journalisme, est de se défaire du modèle rêvé. En fait, la réalité n'est pas le rêve, même s'il est certain qu'il faut continuer d'y tendre. Il faut reconnaître qu'il y a des expériences que l'on peut vivre dans les médias qui ne ressemblent pas au rêve que l'on avait mais sont en revanche extrêmement nourrissantes. Les rédactions aussi, lorsqu'elles accueillent ces jeunes journalistes, doivent faire pivoter leur rêve et leur modèle en faisant valoir d'autres dimensions de ce métier. En quoi le journaliste peut servir un territoire, un lecteur, un métier? D'abord et avant tout, en se mettant en doute. Constaté qu'un projet n'a pas eu le résultat escompté implique de se demander ce qu'est l'efficacité d'un sujet et donc d'émettre de justes critères. Les écoles, comme les médias, doivent essayer d'emmener l'étudiant vers sa capacité à réaliser son rêve; elles ne sont pas responsables du résultat mais des moyens. Les entreprises évaluent les candidats sur les compétences en termes de comportement et de savoir-faire et sur leur capacité à aller sur le terrain, à prendre des risques, à créer du collectif, à embarquer des individus, des lecteurs, ce qui n'est peut-être pas le cas lors des recrutements dans les écoles.

Le groupe Centre France-La Montagne vient de lancer la « Compagnie rotative », un incubateur qui succède au Lab : il s'agit de faire travailler ensemble des métiers différents, de faire réfléchir et produire, en croisant à la fois les expériences, les connaissances et les compétences de chacun. De nombreux médias ont développé ce type d'approches et sont aujourd'hui capables de créer des lieux de création, de veille, de réflexion et de productions croisées entre métiers, audiences, lecteurs et téléspectateurs.

Les écoles de journalisme auraient intérêt à se donner un peu plus la main, à promouvoir et valoriser ce qu'elles sont en mesure de faire collectivement et de faire faire à leurs étudiants auprès de potentiels futurs employeurs. Les responsables dans les entreprises de médias se rapprochent plutôt de telle ou telle école parce qu'ils en sont issus. Il manque une vision d'ensemble pour dire que telle école correspond véritablement à la réalité de ce que les entreprises veulent déployer et en quoi elles veulent innover. Se pose la question de la valorisation des écoles et d'explication pour montrer ce qui s'y réalise.

*La Montagne* a monté il y a un an et demi une première proposition auprès de ses confrères de la presse quotidienne régionale, le Journo camp. L'objectif était de valoriser et rassembler les data journalistes de PQR et de favoriser le partage entre les uns et les autres, y compris sur l'ensemble des données recueillies. Un deuxième rassemblement s'est tenu au *Parisien*, puis au *Télégramme*. Cette initiative regroupait des journalistes capables de rassembler des données sur des sujets concernant l'ensemble des Français sur tous les territoires (prix des places de stationnement, impôts locaux, prix de l'eau). Il était entendu que personne ne devait être propriétaire des innovations proposées, pas plus en termes de technologie qu'aussi, et surtout, en termes de résultats.

Ces innovations ne passent pas seulement par chacune des écoles ou chacun des médias dans leur façon d'innover, l'important est de se regrouper et de constituer des forces conjuguées pour servir un métier qui nous est commun.

#### **Basma BONNEFOY**, secrétaire générale de l'Information M6

L'innovation est une valeur forte chez M6 dans tous les corps de métier et en particulier au niveau de la direction des ressources humaines. À mon arrivée chez M6, il y a onze ans environ, l'innovation concernait surtout l'innovation technologique. La transformation de la régie finale de diffusion, qui diffuse les huit chaînes du Groupe, est aujourd'hui donnée en exemple. L'objectif était de passer d'une régie cassette à une régie numérique. Au-delà de cette technologie, la problématique a été de conduire le changement et d'amener toutes les personnes impactées à changer de métier, à appréhender de nouvelles



fonctions et de nouvelles responsabilités et à s'adapter à un nouveau contexte. Au même moment, M6 est passé en rédaction numérique permettant de proposer aux journalistes de pouvoir tourner, monter et écrire leurs sujets. Cela ne veut pas dire qu'aujourd'hui, quand un journaliste part sur le terrain, il tourne, monte et écrit son sujet seul. Cela veut dire qu'il est en mesure de le faire et lui donne, ainsi qu'à l'organisation, de la souplesse. Cela permet aussi d'avoir une approche plus complète à chaque fois qu'il occupe une de ces fonctions. Depuis 2006, l'innovation chez M6 a pris un autre sens. Elle s'est incarnée davantage dans une direction de l'innovation rattachée à l'entreprise M6 Web, société digitale du Groupe. Chacun peut faire appel à cette direction pour être accompagné sur des réflexions autour de l'innovation, de contenus, de formats, de manières de travailler, de sujets de créativité portant sur un point particulier. En plus de cette direction transverse, chacune des principales entités du Groupe s'est dotée d'une cellule, ou du moins d'une équipe, qui s'occupe en particulier de la réflexion sur l'innovation. Plusieurs exemples d'innovation sont cités, comme le Studio 89 Factory en production, Puissance 6 en publicité et un showroom exposant différentes expérimentations coordonné par la direction digitale de l'innovation.

D'une façon générale, l'innovation est portée par les fonctions RH, que ce soit en termes de recrutement, de développement, d'identification des talents qui sont développés et valorisés au sein de l'entreprise. La direction de l'information pour sa part fait porter l'innovation sur trois volets : technologique, éditorial et organisationnel. L'innovation technologique se fait au niveau des plateaux, notamment par la réalité augmentée, ainsi qu'au niveau du matériel de reportage et du matériel de transmission. L'apparition des moyens de transmission 3G et 4G a modifié le rôle et la manière de travailler des journalistes sur le terrain. En termes d'innovation éditoriale, un parcours de formation 360 degrés a été créé. Il concerne l'information digitale, l'information radio, l'information télé, les nouvelles écritures et la manière d'appréhender une information sur tous ces canaux de diffusion. L'objectif n'est pas forcément la possibilité de travailler sur toutes ces rédactions, mais au moins de connaître les règles du jeu de chacun de ces canaux. En ce qui concerne les innovations organisationnelles, l'accent est mis sur les formations permettant d'acquérir des compétences managériales. Dans cette logique d'accompagnement, le groupe ne prend pas de stagiaires pour de courtes durées mais offre aux étudiants en contrat professionnel un parcours se déroulant sur une ou deux années organisé au sein de la rédaction des JT. Ils sont définis avec l'étudiant au moment de son intégration en fonction de ses affinités et de la durée de son contrat. Ils leur permettent de travailler sur différents postes : conduite, prévision, reportage, édition, montage. Un tuteur de la rédaction accompagne chaque étudiant en contrat professionnel ou

en stage de longue durée. Après une journée d'intégration, différentes actions sont mises en place pour que l'étudiant ne se sente pas perdu lorsqu'il arrive dans le Groupe. Il faudrait les développer.

Nous avons aussi créé le prix Mojo, destiné aux étudiants des écoles de journalisme, qui donne au lauréat la possibilité de suivre un parcours au sein des trois rédactions : la rédaction télé, la rédaction numérique du site M6-RTL et la rédaction numérique Golden News. Ce prix est ciblé sur les millennials et ressemble un peu à Konbini. Initialement, l'idée d'une bourse dédiée au journalisme sur mobile n'était pas consensuelle. Cela n'était pas considéré comme du journalisme, puisqu'un journaliste devait savoir tourner avec une « vraie » caméra. Finalement, les freins ont été levés et l'intégration dans l'équipe de la première lauréate MOJO a permis aux journalistes de la rédaction de se sentir plus concernés par ces nouvelles pratiques et de voir toutes les possibilités qu'elles offrent. Pendant le concours, chaque candidat est accompagné d'un tuteur, non pour l'aider d'un point de vue éditorial ou sur le sujet, mais pour apporter de l'aide sur toutes les questions logistiques ou autres. Le tutorat a permis à chaque candidat d'« évangéliser » un peu son tuteur. À la fin de la première édition, des journalistes qui n'étaient pas favorables au prix MOJO ont souhaité suivre des formations et pouvoir éventuellement mettre en pratique ce type de tournage dans certaines conditions. Cela a permis aux étudiants et aux journalistes de travailler et d'échanger sur leurs pratiques et leur manière de travailler quotidiennement. Des liens se sont créés de manière plus naturelle. Lorsque les étudiants arrivent dans nos entreprises, nous leur exposons les contraintes de la réalité, leur demandons d'être ouverts et de sortir un peu du cadre de travail habituel. Il y a des compétences de savoir-être générales, suffisantes au moment du recrutement, puis il y a cette capacité à sortir un peu du cadre classique qui fera la différence. Dans l'école, l'étudiant fait le choix du pragmatisme, en entreprise il faut qu'il laisse s'exprimer sa part plus créative.

**Jeremy CAPLAN**, responsable de l'innovation à la City University of New York

Depuis dix ans, l'enseignement du journalisme dispensé à la CUNY, City University de New York, est axé sur l'entrepreneuriat et non sur le journalisme traditionnel. Les journalistes se posent bien des questions quant à savoir si cela remplace ce qu'ils font ou modifie les aspects fondamentaux du journalisme. La réponse est que ce n'est pas le cas : l'enseignement qui est donné se fonde sur ce qui est fait traditionnellement, mais comme dans d'autres domaines, médecine, droit ou architecture, le journalisme change et son enseignement doit changer. Ce qui est appelé par la CUNY les « vérités éternelles »

du journalisme, poser de bonnes questions, analyser minutieusement, réaliser des reportages en profondeur, les exposer avec intelligence dans un texte excellent, est toujours enseigné. Ce sont les cinq fondements du métier de journaliste. Mais désormais deux niveaux supplémentaires s'ajoutent. Le premier concerne les médias contemporains, à savoir la vidéo, l'audio et la photo, à l'ère numérique; le second étant le data journalisme et le journalisme social. Ces cinq catégories se situent au-dessus de la couche des « vérités éternelles », car l'information est communiquée et consommée ainsi de nos jours.

Au-dessus de ces deux niveaux se trouve le niveau de l'entrepreneuriat, du journalisme d'entreprise, du codage, de l'utilisation de codes et du développement web pour communiquer : c'est ce que nous appelons le journalisme social, qui commence d'abord par comprendre la communauté et ses besoins, puis ensuite décide de ce qui peut être publié. Ces trois niveaux sont au cœur du journalisme actuel et de ce que l'enseignement du journalisme doit être aujourd'hui.

Il y a environ dix ans que la CUNY s'est concentrée sur le journalisme entrepreneurial. L'objectif était que les étudiants apprennent, par la pratique plutôt que de manière abstraite, ce que le journalisme allait devenir ou devrait devenir. Il est possible d'apprendre beaucoup en se jetant à l'eau et en créant. C'est une façon d'enseigner que de donner la possibilité de construire quelque chose. Dans le programme d'entrepreneuriat, au fil des années, plus de 100 personnes ont véritablement créé quelque chose.

Au cours de ce programme, nous nous concentrons sur cinq thèmes – dont le journalisme n'est pas le centre puisqu'il a été étudié précédemment. Sont étudiés les fondamentaux de l'entreprise, le fonctionnement du nouvel écosystème des médias, les nouveaux modèles commerciaux en matière d'information, les expériences d'innovation en matière d'information et un regard sur ce qui se passe dans le monde. La focale est mise sur les compétences entrepreneuriales et la façon de créer réellement de la nouveauté. Cela englobe les lettres d'information, les podcasts, les nouvelles publications spécialisées dans des domaines très spécifiques, abordant des sujets sous de nouvelles formes, et d'autres types de produits constituant de nouveaux moyens de transmission d'informations et d'expériences. L'enseignement se concentre également sur l'innovation dans les médias. Les étudiants passent du temps chaque semaine dans des entreprises de presse, comme *The New York Times*, Fox, Vice, ainsi que chez McKinsey, IDEO et d'autres afin d'en tirer des enseignements. Ils étudient ce qu'ils font, leur culture, les défis auxquels ils sont confrontés. Ils apprennent de l'intérieur de ces communautés, qui font partie de l'écosystème de l'information. Le cinquième cours est consacré à l'incubation. Chacun travaille en tête-à-tête avec un « coach », des professeurs et leurs pairs, pour développer un projet individuel de « start-up ».

Ces éléments constituent le corps du programme de notre école, mais, comme chaque année apporte du nouveau, il évolue. Ce qui semblait important une année ne l'est peut-être pas autant la suivante. Il est fascinant de voir comment les écoles de journalisme évoluent ici, en Italie, en Allemagne, en Grèce, dans certaines parties de l'Asie, en Amérique latine, d'apprendre d'elles et de partager avec elles ce qui est fait à la CUNY. Une collaboration entre des universités européennes et trois universités américaines, la CUNY, Columbia et Cornell Tech a été lancée récemment. Ces écoles se sont associées pour dispenser un cours appelé Médias, technologie et démocratie à des étudiants en business, design, journalisme, ingénierie et sociologie qui ont travaillé ensemble. Nous devons observer le marché du travail et donner aux étudiants la meilleure façon de se positionner sur ce marché. Il est vraiment nécessaire qu'ils comprennent leurs lacunes et les possibilités qu'ils vont rencontrer. Les offres d'emploi les plus fréquentes aujourd'hui s'adressent aux développeurs et aux personnes qui peuvent bâtir des communautés et établir des contacts avec le public. Les programmes s'y adaptent.

Le numérique permet de raconter des histoires de plus en plus longues. Des séries d'articles et des dizaines de podcasts à succès de longue durée sont diffusés. L'une des histoires les plus réussies de ces dernières années est l'explication en 10 000 mots du délabrement de la ville de Détroit. Auparavant, dans des médias traditionnels, la hiérarchie était très stricte. Il fallait attendre d'avoir cinq, sept ou dix ans d'expérience avant d'écrire de longues histoires. Aujourd'hui des étudiants juste diplômés sont engagés dans des médias, en ligne et hors ligne, et y travaillent immédiatement. Le moment est propice pour qu'ils commencent sur le terrain et puissent créer des vidéos sur les réseaux sociaux, des podcasts, écrire de longs récits imprimés ou audio.

Concernant les différentes compétences à rechercher chez les futurs étudiants, celle de l'expertise dans un domaine est de plus en plus précieuse. Sont recherchés des étudiants qui ont différents types d'expériences, des connaissances et des antécédents personnels variés, sans parler de l'ouverture d'esprit, ni oublier les compétences linguistiques. Écouter, comprendre son public, connaître ses besoins, ses intérêts, les questions qu'il pose et créer des produits répondant à ses intérêts, sont des aptitudes qui font partie des compétences essentielles. Il ne s'agit pas de travailler comme nous l'avons toujours fait. Nous devons servir les utilisateurs, et non pas créer pour nous-mêmes, juste pour le plaisir de le faire. Valoriser l'importance de l'engagement pour savoir et comprendre ce que les gens disent, font, comment ils réagissent et se connectent, sont toutes des compétences qui font aujourd'hui partie du journalisme. Il faut maintenant en développer d'autres et trouver des solutions différentes de ce que nous faisons précédemment.



### Table ronde 3

## Formation continue : un levier pour l'innovation dans les rédactions ?

Sans doute la formation continue des journalistes constitue-t-elle un levier déterminant dans des rédactions bouleversées par les mutations des métiers et des médias aux modèles économiques à l'avenir incertain. Sans doute peut-elle nourrir et irriguer les laboratoires de l'innovation à l'intérieur ou aux marges des équipes rédactionnelles. Pour autant, le compagnonnage entre formation continue et innovation ne va pas de soi. La formation des journalistes dans une entreprise de presse n'est pas une assurance tous risques face aux difficultés des médias, et ne peut répondre à elle seule aux enjeux qui relèvent à la fois de l'éditorial, du technologique et du management.

Qui décide de former et de se former, dans les entreprises de presse et les médias ? À quoi forme-t-on ? Qu'attend-on de la formation selon qu'on est responsable de ressources humaines, manager, journaliste, cadre, senior ou débutant ? La formation est-elle indissociable de l'innovation ? Dans la diversité de leurs métiers et des situations, les intervenants qui s'expriment ici témoignent que la formation continue au service de l'innovation peut beaucoup, mais qu'elle ne peut pas tout.

**Élise PLISSONNEAU**, responsable de l'Observatoire des métiers, Afdas

L'Afdas est l'opérateur de compétences des secteurs culture, communication, médias, loisirs. Il héberge les observatoires de métiers pilotés par des commissions paritaires, les CPNEF, celle de la presse et des agences de presse et celle de l'audiovisuel pour ce qui concerne les médias.

Le panorama statistique présenté ici a été dressé à partir des actions de formation continue qui ont bénéficié de financements Afdas. Cette analyse comporte quelques biais méthodologiques car l'Afdas ne dispose que d'une mesure non exhaustive de l'effort de formation envers les journalistes. Les entreprises peuvent former leurs salariés sur d'autres fonds, et les journalistes peuvent aussi s'auto-former, notamment dans le domaine des médias numériques où existent de nombreux tutoriels en ligne sur des dispositifs

innovants. Il est néanmoins possible d'identifier dans quelles entreprises travaillent les journalistes en formation, les secteurs d'activité, les régions, les tailles d'entreprise, les dispositifs mobilisés et les thématiques de ces formations. Des comparaisons sont possibles avec des données antérieures publiées par l'Observatoire en 2010 et 2012, et l'ensemble des informations peut être apprécié au regard des données 2017 de la CCIJP (Commission de la carte d'identité professionnelle des journalistes) disponibles en ligne sur [data.metiers-presse.org](http://data.metiers-presse.org).

En 2017, 5 429 journalistes ont bénéficié d'au moins une formation. L'Afdas a financé 8 240 actions de formation (196 000 heures), soit une moyenne de 1,6 action de formation par journaliste concerné. Rapporté au nombre de cartes de presse en 2017 – un peu plus de 35 000 – le taux d'accès à la formation est de 14 %, légèrement inférieur à la moyenne nationale. Il était de 18 % en 2010, mais seulement 3 863 journalistes avaient été formés – il est fréquent que de gros programmes de formation initiés par certains groupes de presse aient un impact sur ces statistiques. A contrario, environ 6 000 journalistes avaient été formés en 2016, du fait d'un effort de formation chez les journalistes de l'audiovisuel, qui ne s'est pas répété en 2017. Les fluctuations peuvent être liées aux priorités d'un secteur d'activité. La parité entre hommes et femmes est parfaite : 50 %, à la décimale près. Les données de la carte de presse indiquent qu'il y a 47 % de femmes, ce qui signifierait qu'elles se forment légèrement plus. La pyramide des âges est conforme à celle des salariés de la presse, avec toutefois une plus grande représentation des femmes parmi les plus jeunes (excepté les moins de 26 ans) et une surreprésentation des 36 / 45 ans (27 % des cartes de presse, mais 34 % des journalistes formés). A contrario, les plus de 55 ans sont moins représentés dans le public des journalistes bénéficiant de formation continue que parmi les titulaires de carte de presse.

Où travaillent les journalistes qui ont bénéficié de formation continue en 2017? 4 170 (77 % des effectifs) d'entre eux appartiennent à un titre de presse écrite et en ligne, alors qu'ils ne représentent que 64 % des cartes de presse. Plus généralement, la presse écrite forme 11 300 personnes, tous métiers confondus – journalistes, mais aussi fonctions support de l'entreprise. 35 % des efforts de formation des entreprises de presse concernent les journalistes. Le secteur audiovisuel, télévision et radio, regroupe 29 % des cartes et 19 % des journalistes formés. Dans ce secteur où l'on trouve de nombreux métiers techniques entrant dans la production de l'information, les journalistes ne pèsent que 7 % de l'ensemble des personnels formés. Selon l'Observatoire des métiers de l'audiovisuel, 11 % des salariés formés sont dédiés à l'information, à l'antenne et à la documentation multimédia.

Les journalistes formés travaillent principalement dans des entreprises de plus de 300 salariés, mais la répartition des salariés par taille d'entreprise coïncide à peu près avec la répartition de l'ensemble des salariés concernés. Plus de la moitié des journalistes bénéficiant de formation continue sont situés en Île-de-France. La Bretagne est la deuxième région consommatrice de formation (11 %), grâce à la présence de grands groupes régionaux de presse.

Comment se forment les journalistes? Massivement grâce aux plans de formation des entreprises qui génèrent 6 700 actions de formation, durant en moyenne 14,5 heures. Les contrats de professionnalisation (au nombre de 256) représentent 11 % de l'ensemble, dont 36 % dans l'audiovisuel. À cela s'ajoutent 145 contrats d'apprentissage qui mènent à des diplômes de journalisme, selon des données du ministère du Travail. Au total, près de 400 journalistes entrent dans la profession via des contrats en alternance. Enfin, le compte personnel de formation est un nouveau dispositif dont 227 journalistes se sont emparés en 2017. Plus de 40 % concernent les langues, en immense majorité l'anglais. 30 % des CPF ont été mobilisés pour des bilans de compétences, mais il est probable que cette nouvelle offre évolue dans les années qui viennent avec une offre plus importante de formations certifiantes.

Lorsqu'on regarde de manière spécifique les dispositifs à disposition des entreprises, on constate que les journalistes sont formés, pour 50 % d'entre eux et plus de 1 400 actions de formation, au journalisme web multimédia (acculturation numérique, convergence numérique, réseaux sociaux), devant le journalisme écrit (correction, écriture, syntaxe). Observée dès 2012, cette tendance s'affirme.

Un nombre important de journalistes est également formé au management, à la direction de l'entreprise et aux ressources humaines, notamment à la conduite des entretiens annuels de leurs collaborateurs. En matière audiovisuelle, beaucoup se forment à la prise de vue, au montage, et à la gestion de la programmation radio à travers l'outil Dalet. Pour les journalistes pigistes, 70 % des formations en journalisme concernent le web et le multimédia, puis la prise de vue et le montage.

**Yves BONNEFOY**, directeur général adjoint du groupe Télégramme

Le groupe Télégramme est un groupe de presse régionale basé dans l'ouest de la Bretagne qui, ces dernières années, via ses filiales, s'est développé dans le reste de la France. Ce groupe a une culture de l'innovation, pas seulement en matière de presse, puisque celle-ci irrigue l'ensemble de l'écosystème du groupe.

Aujourd'hui, le groupe comprend un quotidien régional, *le Télégramme*, qui, selon les critères choisis, est le quatrième, cinquième ou sixième quotidien régional, intègre 950 salariés sur l'ensemble de la France, 160 millions d'euros de chiffre d'affaires, deux télévisions locales, des magazines. C'est un groupe diversifié qui emploie environ 250 cartes de presse, pour l'essentiel au *Télégramme*.

La culture de l'innovation de l'entreprise vient d'une réalité : celle-ci n'avait guère de possibilité de s'étendre géographiquement. À l'ouest, il y a la mer, et à l'est, un concurrent. Il fallait donc trouver des solutions pour arriver à dépasser cette difficulté à croître.

En matière de formation des journalistes, il s'agit d'imaginer ce qui doit être fait au cours de l'ensemble d'une vie professionnelle, pas seulement pour les quelques années qui suivent le recrutement.

Le journalisme n'est pas une profession uniforme, il recouvre énormément de spécialités différentes. Il y a peu de points communs entre réaliser un reportage de guerre en Syrie ou en Afghanistan et produire de l'information de proximité. Les reportages d'information locale ne sont pas moins intéressants ni moins difficiles à faire, mais ce n'est pas le même métier, ce n'est pas le même public ni la même façon de travailler. Il faut intégrer ces particularités quand on raisonne sur le métier de journaliste.

Les écoles de journalisme, et plus globalement les cycles universitaires au travers desquels nous recrutons, n'amènent pas vers toute la diversité des métiers du journalisme. Au-delà du travail d'intégration de nouveaux collaborateurs, l'entreprise doit faire évoluer l'ensemble des journalistes afin de leur proposer des développements de carrière intéressants. Le journalisme reste un métier passionnant dans lequel on peut se réaliser pleinement, mais les chemins du journalisme sont divers, et au sein de l'entreprise, on ne fait plus la même chose à 25, 30 ou 35 ans... Comme partout, la presse est soumise à une accélération du temps dans les mutations que les entreprises se doivent d'accompagner.

La formation continue permet aux journalistes de continuer à évoluer dans un métier en plein bouleversement. Sans formation, initiale et continue, on a beaucoup de mal à innover. Il est exceptionnel que celui qui est déconnecté de la réalité des métiers, qui n'a pas été formé, puisse trouver en lui-même les ressources pour fonctionner et innover. La formation aux outils rédactionnels ou même à l'écosystème des rédactions d'aujourd'hui n'est pas une condition suffisante. Il faut, bien sûr, accompagner nos collaborateurs dans cette voie. Mais il faut surtout une capacité d'innovation, de remise en cause, et c'est là l'essentiel, qui soit la résultante de l'addition d'une dynamique collective – celle d'une entreprise qui investit et crée les conditions du progrès – et d'une dynamique individuelle.



Le rôle des entreprises est d'innover, de réussir, et de favoriser le développement professionnel et personnel – ouverture intellectuelle, culture, adaptation des savoir-faire... –.

Parallèlement, chaque journaliste doit se projeter dans l'avenir. Les entreprises peuvent aider à faire une part du chemin, mais le reste dépend de chacun d'eux, surtout dans le contexte très tendu de l'économie des entreprises de presse aujourd'hui.

Par le passé, les carrières se déroulaient de façon plus linéaire. Désormais, elles se font parce qu'on a mis « le pied dans la porte » à l'entrée du métier, parce qu'on le fait pendant sa vie professionnelle, et parce qu'on poursuit un objectif, parfois en pressant l'employeur d'accorder une formation qui permet de progresser. Le métier est fait de grandes personnalités, de grandes envies et d'une grande volonté de méthode dans la gestion de sa carrière. Rien ne va plus de soi, dans aucune forme de presse.

Dans ces conditions, la formation est un outil et un socle. Chacun exploite-t-il suffisamment la base de ce socle pour aller plus loin ? Il s'agit d'une démarche de co-construction.

Le groupe Télégramme est organisé pour suivre individuellement la carrière de chacun de ses journalistes, avec des entretiens réguliers, même quand ils sont en CDD, afin qu'on puisse les connaître dès leur arrivée, savoir ce qu'ils recherchent, connaître leurs projets. Nous gérons chacun de nos journalistes comme s'il était une start-up unipersonnelle. Nous essayons de tirer vers le haut chaque profil afin qu'il y ait une progression et qu'au sein d'une entreprise comme la nôtre, personne ne se perde au cours de sa carrière.

Cette dynamique doit être nourrie par les deux parties prenantes. À l'entreprise de faire l'effort, à la fois collectif et sur le plan de l'écoute individuelle, de l'aide à l'apprentissage du métier et de l'aide à la progression. Et au journaliste de s'adapter à un écosystème qui n'est pas facile et ne cesse d'évoluer. Recruter un journaliste, c'est le prévenir qu'il n'entre pas dans une carrière qui se déroule comme un long fleuve tranquille, que cela va être compliqué, passionnant, et que personne n'est en mesure d'imaginer ce qu'il fera pour l'entreprise dans quinze, vingt ou trente ans. Si le journaliste a une idée trop bien arrêtée, ce n'est pas au *Télégramme* qu'il faut venir, ni sans doute dans aucun autre média. S'il souhaite une carrière évolutive, avec des challenges, s'il est prêt à changer de façon d'exercer son métier ou de société, il y a potentiellement un intérêt commun à avancer ensemble.

Aujourd'hui, une entreprise qui fait son travail avec une certaine ambition pour elle et pour ses journalistes s'appuie nécessairement sur les dispositifs de formation.

Le groupe Ebra (Est, Bourgogne, Rhône-Alpes), qui fédère neuf titres de presse quotidienne régionale, a entrepris un vaste plan de formation dans le cadre du projet digital first, déployé depuis la rentrée 2017. Avec d'autres confrères et consœurs, j'ai été conduite à animer un module optionnel de ce plan, appelé « agilité numérique » et visant à remettre à jour les outils nécessaires à l'exercice du métier de journaliste.

Cette formation s'adressait à l'ensemble des journalistes de la rédaction des *Dernières Nouvelles d'Alsace* (DNA) et de *L'Alsace*, mais aussi aux assistantes de rédaction qui assument de plus en plus de tâches en lien avec le rédactionnel. Le module a fonctionné de façon similaire au sein de chaque titre. La direction a adressé un questionnaire de dix questions aux salariés concernés. Chacun s'est ensuite évalué, en indiquant son niveau d'aisance sur chacune de ces questions. La formation a été proposée à tous ceux qui avaient eu une note inférieure à 8 sur 10. Les participants se sont ensuite inscrits sur la base du volontariat et en fonction de leur intérêt pour les thématiques abordées.

Le groupe des formateurs était constitué de cinq journalistes des *DNA* et cinq journalistes de *L'Alsace* choisis – ou désignés, en fonction de la perception de chacun – par leur direction respective, et formés deux jours au contenu (un jour par CCM Benchmark à la méthodologie et un jour par l'ESJ PRO à la pédagogie). Au total, 127 journalistes et assistants ont suivi ce module, sur un effectif cible de 290 personnes dans les deux journaux. Le profil des stagiaires était assez varié, allant des éditeurs premium aux reporters de rédactions locales dont le quotidien est plutôt sur le terrain.

À titre individuel, je me suis demandée quelle légitimité j'avais pour enseigner à des collègues avec lesquels je travaille depuis plus de dix ans, dont certains m'ont appris le métier, ou ont même été mes professeurs en école de journalisme. Collectivement, à l'issue de la première journée de formation, où l'on nous a appris ce qu'était un périphérique ou un serveur, nous nous sommes interrogés au sein du groupe de formateurs sur l'utilité de la démarche et le sens de cette formation. Avions-nous encore besoin d'expliquer comment entrer des mots-clés dans un moteur de recherche ?

À l'arrivée, l'expérience a été intéressante. Au sein d'une même entreprise, on utilise des outils identiques et on est confronté aux mêmes problématiques. On parle la même langue. Cela aide. Et cela permet de revenir sur ces outils. Ce n'est pas simplement la façon de mieux utiliser un moteur de recherche. Cela permet aussi de présenter des outils dont les collègues n'ont pas toujours connaissance. Par exemple, j'utilise Google trafic à ma prise de service au multimédia le matin à 6h pour faire de l'information trafic.

Dans ces formations, j'ai pu montrer à des collègues qu'avant de faire vingt minutes de voiture pour aller sur un rond-point où se trouvaient des Gilets jaunes, ils pouvaient vérifier que le barrage était bien toujours en place en jetant un coup d'œil aux conditions de circulation depuis leur ordinateur.

L'autre avantage, c'est qu'il s'agit de formations horizontales. Au sein du groupe de formateurs, je n'ai pas l'impression que nous nous soyons sentis investis d'un savoir. La parole a ainsi circulé assez librement dans chacun de nos groupes. Quand des participants avaient des connaissances particulières sur tel logiciel, telle pratique ou tel outil, ils pouvaient les apporter à l'ensemble du groupe. Cela a été bénéfique et a favorisé l'entraide. Dans ces moments où les rédactions sont en plein bouleversement, il est important de savoir qu'on peut compter sur des collègues et qu'il ne faut pas hésiter à demander un coup de main.

Enfin, ces formations ont permis à des journalistes qui s'estimaient très agiles de prendre conscience qu'ils ne l'étaient pas tant que cela. Et au contraire, d'autres qui se sous-estimaient peut-être quant à leur aisance avec le numérique, se sont révélés parfaitement à l'aise. Sans rebattre les cartes, cela a permis de repositionner les uns par rapport aux autres.

Plus que susciter l'innovation, ces formations ont favorisé la mise en place d'un contexte de confiance où les participants pouvaient poser des questions. Ce contexte aide au changement et l'adoucit. Cela ne résout pas tous les problèmes, loin de là, mais cela permet de créer un climat où l'innovation peut être mieux acceptée.

**Anne BIDEAULT**, journaliste, membre de l'association Profession pigiste

Profession Pigiste est une association loi 1901 qui s'efforce, depuis presque vingt ans, de fédérer les journalistes salariés exerçant leur métier à la pige sur le territoire national. Le principal objectif est de sortir ces professionnels de leur isolement. Ils sont souvent loin des rédactions, quand bien même ils seraient installés à Paris. Mais c'est encore plus criant pour ceux qui sont en région.

Profession pigiste est un acteur de la réflexion sur les métiers du journalisme, sur l'innovation et sur la formation. L'association compte environ 400 adhérents. Nous organisons chaque année un événement, les « 48 heures de la pige » (#48hpige), qui rassemble environ 200 professionnels. La 10<sup>e</sup> édition en 2019 a lieu à Rouen. Un groupe fermé sur Facebook compte jusqu'à 4 600 personnes prêtes à échanger sur l'exercice de leur métier.

Personnellement, j'exerce mon métier à la pige depuis huit ans. Auparavant, j'étais salariée en poste du groupe Bayard Presse. J'ai choisi de quitter ce poste, avec un gros pincement au cœur, pour m'installer en région. Depuis que je suis à la pige, je suis montée en compétences. Ce constat est très largement partagé par ceux qui exercent leur métier de cette façon. Le pigiste, ou plutôt le salarié rémunéré à la pige – les choses sont ainsi plus claires –, est amené à se débrouiller. Les chiffres le soulignent : sur 5 422 journalistes formés en 2017, il n'y a que 153 journalistes pigistes, moins de 3 %. Ce qui ne signifie pas qu'ils « stagnent » dans leur pratique, mais plutôt qu'ils ne bénéficient que trop rarement des circuits de formation officiels, échappent aux radars et s'auto-forment le plus souvent.

La montée en compétences découle du fait que le pigiste n'a plus le soutien d'une rédaction, d'une équipe, d'une structure, d'une entreprise. Dans le quotidien du journaliste, on ne mesure pas à quel point on est porté par son entreprise. Si, entre anciens salariés Bayard, nous nous interrogeons pour savoir ce qui nous manque le plus, la réponse la plus commune est le « 59-99 », à savoir l'accès à l'assistance informatique. Cela peut sembler anecdotique, mais c'est significatif : quand on est pigiste, on est obligé de faire beaucoup tout seul. Y compris assurer la maintenance de son matériel, sa gestion administrative, s'initier à tous les nouveaux outils numériques, les nouvelles pratiques.

Un pigiste est aussi bien placé pour observer les engouements qui traversent les rédactions. Il y a eu les petites œuvres multimédias (POM) en 2010, puis le webdocumentaire – un peu similaire mais pas tout à fait. L'année dernière c'était le MOJO, et cette année, le podcast. Tout d'un coup, on entend : « Tu pourrais nous faire un petit podcast ? ». Notre réponse : « Pas de problème, mais forme-moi, mon coco, vas-y ! ».

Les employeurs attendent des pigistes du sang frais, un air plus vivifiant, un autre regard, de l'innovation. Ils nous demandent des idées neuves, d'étonner, de les surprendre. Oui, mais en contrepartie, il est de leur devoir de nous former. Les pigistes sont des salariés qui cotisent et ont donc une ligne formation sur leur fiche de paie. Très souvent, la posture de l'employeur est paradoxale : il attend du salarié journaliste à la pige une innovation qu'il n'est pas prêt à financer. Il renvoie le pigiste à sa « responsabilité » en lui demandant, par exemple, de se former aux podcasts. Or il y a déjà tout une part de notre travail qui n'est pas rémunérée : la veille documentaire, les pré-enquêtes pour proposer des sujets, etc. En demandant à pouvoir bénéficier des formations au même titre que les journalistes en poste, nous ne faisons que revendiquer nos droits.

Le fait que l'immense majorité des rédactions nous oublient lorsqu'elles proposent des formations nous oblige à être pragmatiques. Ainsi, à Profession

Pigiste, nous essayons de partager nos savoir-faire, nos expériences et de nous auto-former, à la mesure de nos moyens. Ensuite, chacun tripatouille et se débrouille pour arriver à un résultat en général acceptable, mais peut-être moins solide qu'avec une formation.

**Émilie CHAPUIS**, consultante en innovation auprès des rédactions

Strategy Scenarists est une agence d'innovation par l'intelligence collective, créée il y a presque cinq ans. Elle accompagne des ONG, des start-ups, des grands groupes, des rédactions, dans l'apprentissage de la cocréation et du management de l'innovation.

D'abord un petit exercice. Je vous propose de fermer les yeux et d'essayer de faire revenir un souvenir sur la dernière fois que vous avez fait une chose nouvelle pour vous, dont vous n'étiez pas sûr qu'elle vous soit totalement agréable. Cela peut être une toute petite chose ou une grande chose. Quelle est la dernière fois que vous avez goûté quelque chose de nouveau, essayé quelque chose de nouveau ?

Attraper ce souvenir n'est pas si facile. En fait, ces petites prises de risque, même minimales, comme goûter une olive au piment, n'arrivent pas tous les jours. Peut-être pouvez-vous aussi convoquer quelques éléments de contexte ? Étiez-vous en confiance, entouré de gens avec qui les relations sont amicales ? Étiez-vous dans un endroit que vous connaissez bien, si la découverte n'était pas celle d'un lieu ? Étiez-vous avec des gens avec qui vous vous sentez bien ? J'ai la conviction que vous pourriez infirmer ou confirmer que vous étiez dans un moment de grande confiance sur tout ce qui ne relève pas de la nouveauté.

C'est exactement ce que l'on observe dans tout projet d'innovation : cela commence par la confiance et par une forme de bienveillance mutuelle. Si l'on n'a pas d'abord de l'écoute, d'abord un sentiment de bien-être, comment va-t-on se risquer à quoi que ce soit ? Peut-on prendre des risques quand on est sous pression ? Peut-on prendre des risques quand on doit être absolument le meilleur ? Peut-on prendre des risques quand on n'a pas le droit à l'erreur ? On choisit la voie de l'autoroute, du mimétisme, du préjugé, de ce qui est à peu près sûr de marcher. Pour prendre le moindre risque, il faut réapprendre à être ensemble en confiance.

C'est le préalable à la question du jour, « la formation continue est-elle un levier pour l'innovation ? ». La réponse serait d'abord non. Non, si la gouvernance ne change pas. La gouvernance doit suivre. Non, si la confiance s'arrête à la porte de la formation, du séminaire, ou du week-end de créativité. Si au lendemain de ce temps qui est celui de la bienveillance, de l'écoute mutuelle,

de la confiance, tout s'écroule parce qu'il faut faire vite la preuve de son efficacité, parce qu'il faut présenter très vite une idée devant un jury qui ne sera que critique, alors la formation ne sert qu'à faire des déçus.

La formation est-elle nécessaire à l'innovation? Si la gouvernance et le reste de l'institution sont prêts à la recevoir, alors oui, mille fois oui. Recréer de la confiance dans les équipes, se redonner une chance de voir émerger de l'inconnu, du nouveau, du bizarre, et sans doute des ratés, cela demande un changement, une déformation qui prend du temps. Il faut accepter de passer du temps à écouter pour écouter et non plus écouter pour répondre. Il faut passer du temps à entrevoir une idée en tant que potentiel, et non pas comme un produit fini. Il faut passer du temps à dire « oui et », c'est-à-dire « oui » à l'idée, « et » quelque chose en plus si l'on n'est pas d'accord. Mais ne jamais dire non.

C'est un changement de communication interpersonnelle, un changement dans la relation. On sort du pouvoir sur l'autre pour faire du pouvoir avec. On passe dans le co-apprentissage, dans le partage d'expériences. On passe aussi de la recherche du consensus à celle du consentement, c'est-à-dire à des modes d'organisation qui s'appellent sociocratie, holocratie, entreprise libérée. On passe dans des univers où il est entendu que tout le monde peut avoir des idées et dans lesquels les choses sont organisées pour cela.

La révolution numérique à laquelle nous assistons est souvent perçue sous l'angle de la révolution technologique. Mais le web est un réseau où il n'y a plus de centre et où l'information peut passer par un point ou un autre. Le web, c'est avant tout la destruction du centre, de tout ce qui est pyramidal. Il y a des entreprises qui ont bien compris cela. Dans son ouvrage *Reinventing Organizations*, Frédéric Laloux explore l'exemple de Buurtzorg, monté par Jos de Blok en 2006 aux Pays-Bas. Celui-ci décrit comment une entreprise de 900 infirmiers, qui ont fait économiser 40 % à la Sécurité sociale, n'a que 28 personnes à son siège parce qu'elle s'en remet complètement à l'intelligence collective. Cette révolution digitale montre aussi que demain il y aura une plus-value extraordinaire à qui saura permettre à l'ensemble des salariés d'une entreprise d'être les capteurs et les inventeurs de chaque lendemain.



## Carte blanche 2

**Jeremy CAPLAN**, responsable innovation à l'université de la CUNY (New York)

J'enseigne à la « Craig Newmark Graduate School of Journalism » de la City University de New York. Au sein de l'école, se trouve le « Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism », où je conduis mes recherches.

Pour innover, nous pensons tout d'abord qu'il faut commencer par de petites expériences, dans le concret, le monde réel. Nous créons des produits, des newsletters, des podcasts, des sites web, des articles et nous tirons des leçons des réactions du monde réel. Pour nous, l'idée est beaucoup plus importante que la technologie. L'autre principe primordial est la diversité : sexe, âge, origines, religion, préférences sexuelles, profession. Enfin, il est important que les gens prennent des initiatives, qu'ils soient enthousiastes.

Voici les sept étapes qui permettent d'innover.

- 1 D'abord découvrir ce qui existe, les autres productions, les besoins des gens, la vie de vos lecteurs et des membres de la communauté.
- 2 Puis créer quelque chose, par exemple envoyer un bulletin à 10 personnes pour connaître les réactions.
- 3 Se développer, construire un public, parler aux gens et voir si une communauté intéressée peut se développer autour d'une idée.
- 4 Éventuellement, trouver un moyen de gagner de l'argent car il s'agit de créer une entreprise, pas seulement une mission caritative.
- 5 Constituer une équipe et déterminer comment fonctionner de manière régulière.
- 6 Apprendre, changer, recommencer.
- 7 Et enfin, déterminer où cela mène.

Nous enseignons le processus d'innovation et aidons les gens à se donner leurs propres objectifs. Cela est vrai pour un pigiste comme pour une personne travaillant au sein d'une entreprise. Le processus d'innovation de base est le même. Chaque journaliste ne doit pas tout apprendre, mais avoir envie d'aller de l'avant. Si quelqu'un s'intéresse à l'entrepreneuriat et à l'innovation, des domaines de compétences clés sont primordiaux. Cela ne remplace pas le socle, les vérités éternelles de l'écriture et de l'édition. Cela ne remplace pas la photographie numérique, l'audio numérique, la vidéo numérique, l'analyse de données et les médias sociaux. Ces cinq compétences sont au cœur de la nouvelle façon de travailler pour les journalistes. Dans notre communauté nous partageons ce que nous apprenons, nous travaillons les uns avec les autres, nous collaborons et nous continuons à apprendre.

Nous avons parlé de journalisme robotique et de certaines innovations techniques utiles. Ne les écartons pas, mais en termes de hiérarchisation, il y a d'autres priorités. Je crois qu'il existe une sorte de mythe à propos de l'innovation. Quand nous pensons innovation, nous pensons rapidité, avenir, réalité virtuelle et chatbots. Mais les organisations ont peu de ressources, de temps, d'argent et de compétences, il faut réfléchir aux véritables priorités. En 2012, Steve Jobs présentait l'iPad qui devait révolutionner la lecture des magazines. Mais tout le monde ne veut pas lire son magazine sur iPad ! Il y a d'autres exemples de promesses plus ou moins tenues : « Instant Articles », « Facebook Live », la réalité virtuelle, la réalité augmentée. Notre discussion sur l'innovation devra progresser en fonction de chaque type d'organisation.

Parmi les compétences précieuses, se trouve la curation. À Paris, de nombreuses personnes travaillent dans vos musées sans créer d'art, mais ils y conservent des centaines de milliers d'œuvres. Le rôle du conservateur sera de plus en plus important dans le monde du journalisme. Une partie de la conservation peut se faire de manière algorithmique ou numérique, mais ce sont surtout des humains qui décident de ce que les gens ont vraiment besoin de voir. Cela est d'autant plus vrai que nous devenons un écosystème mondial de médias, où l'on consomme des informations pas seulement de France ou de Paris, mais du reste de l'Europe et du reste du monde.

Autre métier d'avenir : celui des journalistes d'investigation qui enquêtent en profondeur. Un mythe voudrait que ce journalisme soit en voie de disparition. Au contraire, il est en plein essor.

Il y a plusieurs domaines sur lesquels nous devons concentrer notre attention quant à l'innovation.

Nous devons réfléchir aux produits. Nous voyons les informations comme des articles, des émissions de télé ou de radio. Notre vision de l'actualité, de l'information et du journalisme est très étroite. Il nous faut innover et penser à de nouveaux produits. Ce n'est pas toujours vrai mais un podcast peut être une manière merveilleuse de raconter une histoire : la voix humaine est parfaite pour raconter. Dans d'autres cas, une newsletter sera un moyen plus efficace pour joindre un lecteur qui ne souhaite pas accéder à 27 sites web différents mais qui utilise son courriel tous les jours. Un live magazine sur une scène de théâtre peut aussi être un produit journalistique.

Nous avons l'habitude de penser que le journalisme était un processus à sens unique : « Je publie, vous écoutez. J'écris, tu lis ! ». À présent, il s'agit beaucoup plus d'un processus communautaire, d'un cercle, d'un processus qui vous concerne aussi bien que moi.

La durabilité concerne les modèles commerciaux. Historiquement, nous utilisons deux méthodes principales pour gagner de l'argent : vendre du



contenu et vendre de la publicité. À présent, les organisations choisissent entre 50 sources différentes de revenus : les abonnements, le parrainage, mais aussi l'adhésion, qui prend de l'ampleur aux États-Unis. *The Guardian* a construit sa force au cours des deux dernières années sur l'adhésion, sans faire payer les gens, en leur disant que *The Guardian* est en train de construire quelque chose, qu'il croit dans l'importance du journalisme et de la société, et en leur demandant de le rejoindre. Résultat ? Beaucoup de gens, en particulier au Royaume-Uni, veulent soutenir ce journal.

Nous avons de terribles problèmes de diversité dans le journalisme. Au Royaume-Uni, 91 % des entreprises britanniques payent les hommes plus que les femmes. Une étude mondiale sur le journalisme révèle que seuls 24 % des personnes citées dans les articles sont des femmes. L'innovation dans ces domaines est une innovation structurelle.

Nous devons aussi faire face à plusieurs défis : les menaces physiques, les brimades et les abus en ligne, la censure, la polarisation et le manque de confiance dans les journalistes. Pour y faire face, différentes innovations sont nécessaires.

Le premier exemple concerne le produit. Le *New York Times* a plus de 500 000 abonnements numériques grâce à deux nouveaux domaines : la cuisine et les jeux. Ce produit est devenu une application et un site web. L'abonnement est d'un coût inférieur à celui de l'abonnement complet, mais 500 000 abonnements numériques ont été souscrits et 40 % de ces nouveaux abonnements numériques concernent la cuisine, les mots croisés, ou les deux. Le *New York Times* a ouvert un site de tests, Wirecutter, un produit audio appelé The Daily qui compte cinq millions d'auditeurs et gagne 10 millions de dollars par an grâce à la publicité. Une émission de télévision est en développement, une série d'événements, un club de vin, une croisière internationale. Certains disent : « Ce n'est pas du journalisme ». Plusieurs de ces produits ont des composants journalistiques, d'autres non, mais cela soutient le journalisme de qualité au quotidien. Presque toutes les entreprises, que ce soit dans le commerce de détail, les produits alimentaires ou les médias, bénéficient de revenus croisés. Quand je travaillais pour le magazine *Time*, nous avions besoin de gardes de sécurité pour notre bureau en Irak ; ce qui coûtait cher, nous perdions de l'argent dans ce pays, mais nous en avons gagné dans d'autres domaines. C'est ainsi que le journalisme a toujours fonctionné : des produits financent le journalisme de qualité.

En ce qui concerne l'innovation dans le cadre d'une communauté, remarquons le projet « Listening Post » qui incite les membres de la communauté à envoyer des textos. On y apprend que de nombreuses personnes dépensent entre 40 % et 60 % de leur revenu en loyer. Ce qui est un énorme problème pour

les personnes à faible revenu à la Nouvelle-Orléans. Résultat? « Listening Post » a réalisé des reportages sur ce thème grâce à de très nombreuses sources de la communauté.

Plusieurs nouvelles formes de journalisme voient le jour.

Le journalisme de solutions se concentre sur les solutions concrètes, pas sur les problèmes.

Le journalisme de dialogue réunit des personnes qui ne sont pas d'accord. Par exemple des partisans de Le Pen et d'autres à l'autre bout du spectre politique, rassemblés dans la même pièce pour dialoguer.

Le journalisme d'engagement donne aux gens un numéro de téléphone pour envoyer des textos.

Le journalisme communautaire demande aux gens les sujets qui doivent être traités.

Le journalisme constructif, le journalisme de la renaissance.

Tous ces mouvements innovent.

Le principal coût est celui du personnel. Les organisations de journalisme devront toujours payer des personnes car elles font ce que les machines ne peuvent pas faire. Cela ne changera pas. Mais plutôt que de nous polariser sur la réduction des coûts, nous devrions nous concentrer davantage sur les recettes, sur la croissance de ce que nous pouvons réaliser, plutôt que sur la réduction de ce que nous faisons.

Côté innovation, prenons l'exemple de BuzzFeed. Beaucoup pensent qu'il s'agit d'infos sur les chats et sur les Kardashian, mais c'est beaucoup plus que cela, on y trouve aussi du journalisme d'investigation. « BuzzFeed » a utilisé un algorithme analysant des milliers de vols et ils se sont rendu compte que certains avions suivaient une trajectoire étrange. Les données analysées ont montré que certains avions étaient des avions de surveillance du gouvernement ou d'espionnage, ce qui a permis à des journalistes – des humains – de faire des reportages importants sur ce thème. « ProPublica » a analysé des ensembles de données sur les prises de paroles publiques de politiciens à l'aide d'ordinateurs. Ce qui peut faciliter les reportages. L'innovation peut améliorer notre travail.

Côté organisation et innovation structurelle et infrastructurelle, le *Financial Times* a réalisé une analyse « Foresight », visant à savoir si les hommes étaient plus cités que les femmes. La première année les femmes citées ne représentaient que 13 %; cette année le média a cité 337 femmes, soit la moitié de ses sources. Le quotidien a réalisé une amélioration spectaculaire. Il lui a fallu innover, progresser et apporter les changements.

La presse doit diversifier son personnel en termes de genre, de race, d'appartenance ethnique, de religion, d'orientation sexuelle, d'âge, de représentation géographique, etc.

Enfin, l'innovation doit inclure la défense contre les menaces et les très grands défis. Heureusement, des progrès, des idées et des mesures peuvent nous aider à les relever.

Pour parer aux attaques physiques et numériques nous pouvons utiliser des technologies d'analyse des attaques numériques, d'identification des récidivistes, d'examen des abus en ligne pour y remédier en partie. *Le New York Times* a acheté des outils permettant d'analyser les commentaires et les comportements en ligne afin d'identifier les agresseurs.

Le déclin de la confiance est énorme. Les gens ne savent pas comment nous faisons notre travail de journaliste. Nous devons être plus transparents, montrer comment nous travaillons, prouver notre honnêteté. Nous devons plus largement impliquer nos communautés dans le processus. Nous devons nous consacrer au journalisme explicatif, comme le font Vox et d'autres.

Concentrons-nous sur les problèmes structurels, pas sur ce qui s'est passé il y a cinq minutes, pas sur la bombe qui explose en Syrie mais expliquons le contexte en Syrie, la vie des personnes qui sont là-bas. C'est, je l'espère, cette démarche qui contribuera à résoudre le problème de confiance.

Les faux supports multimédias ou de synthèse, parfois appelés propagande algorithmique, constituent un autre gros problème. Vous entendrez et verrez bientôt de l'audio et de la vidéo fabriqués ou de synthèse, dont il sera difficile de dire si c'est réel ou pas. Et il n'existe pas de solution simple à ce problème. Il faut s'y atteler. Certaines expériences utilisent des outils tels que « WhatsApp » pour contrer les fausses informations. De nombreuses petites expériences comme celle-ci seront utiles.

Mais de nombreuses innovations sont à venir. Nous devons nous concentrer sur ces domaines : créer de nouveaux et meilleurs produits, sensibiliser et impliquer davantage notre communauté, réfléchir à la durabilité des nouvelles voies du journalisme, qui devront rendre compte d'une façon plus efficace, en s'assurant de relever les principaux défis.

Nous devons être justes et équilibrés dans la composition de nos organisations et de nos communautés, afin de les représenter de manière plus efficace.



## Table ronde 4

# « Les professionnels de l'innovation » et les nouvelles façons d'innover dans les médias

L'innovation emprunte des voies technologiques nouvelles et interagit avec la formation initiale et continue, mais elle passe aussi par des personnes, des modes d'organisation, des structures et des expériences qui permettent à une rédaction d'évoluer, de se transformer, ou même de renoncer à ce qui pouvait initialement apparaître comme une bonne idée.

Cette table ronde réunit cinq acteurs de l'innovation, quatre journalistes et un informaticien, qui travaillent avec ou dans des rédactions. Le parcours professionnel de chacun d'entre eux les a conduits à accompagner des médias vers des évolutions qui peuvent être numériques, technologiques, éditoriales, en croisant montage de projets, laboratoire d'initiatives et formation.

**Karen BASTIEN**, data journaliste et cofondatrice de WeDoData

Je suis journaliste et me définis encore comme journaliste, depuis 18 ans. Je suis sortie en 2000 du CFJ et j'en suis à ma troisième vie professionnelle. J'ai travaillé pendant cinq ans à *Libération*, comme journaliste, chef d'édition plutôt spécialisée en économie et en sport, et ce fut la découverte d'un journal quotidien, d'un rythme, d'une équipe. J'ai quitté le journal pour co-fonder un média. Lors de cette deuxième étape, j'ai découvert des rouages qu'on m'avait cachés à l'école. On ne m'avait pas décrit les modèles économiques, la relation au lecteur, la façon de faire un magazine, de l'imprimer sur du papier écologique, avec des encres végétales, ni comment on travaille avec les NMPP, la relation avec les pigistes, les photographes, etc. Ce fut aussi une très belle expérience que celle de Terra eco.

À Terra eco, nous étions confrontés à de nombreux challenges, mais pour pouvoir travailler sur de nouvelles compétences différentes, il fallait que je crée ma propre structure. En restant dans un média, Terra eco ou un autre, il ne m'aurait pas été possible de travailler autour de la visualisation des données et du data journalisme avant un certain nombre d'années. J'ai donc créé mon

équipe et WeDoData. Nous étions deux, puis trois, puis quatre, aujourd'hui nous sommes sept. WeDoData est une activité centrée autour de deux mots clés, le data journalisme et la data visualisation.

WeDoData est un studio de narration de données. À la différence d'un start-up qui veut créer une solution pour la vendre massivement, puis grossir, nous souhaitons créer des histoires sur mesure, avec une petite équipe qui ne grossira pas. On mixe des compétences au sein d'une équipe de data scientists, de data journalistes, de data designers et de développeurs, voire de motion designers. L'innovation est dans notre ADN. Il s'agit de chercher de nouveaux formats, d'accéder à de nouvelles données pour raconter des histoires.

De l'expérience de terrain, j'ai retenu la difficulté de stabiliser le modèle économique d'un média. Pour faire du média ou raconter des histoires avec des médias, il ne faut pas se financer seulement par les médias. Parce qu'ils ont des moyens limités et des exigences de rapidité. Il faut financer l'innovation autrement. Notre activité s'est donc déployée sur trois secteurs : un tiers de médias, un tiers d'entités publiques ou d'objets à but non lucratif (collectivités, ONG, fondations, think tanks), et un tiers d'entreprises, exclusivement sur des pôles de recherche et développement. Ce trio nous apporte beaucoup de transversalité. Et les innovations que nous apportent les entreprises ou les entités publiques nous permettent d'en faire bénéficier les médias.

Au fil des années, la nature de nos interventions dans les médias a évolué. Au début, nous étions dans une sous-traitance assez classique, où les rédactions attendaient de nous une force de proposition totale. Aujourd'hui, heureusement – on y a participé puisqu'on fait également de la formation – les équipes de data journalisme sont implémentées dans les rédactions, et on vient nous chercher sur des sujets plus innovants. Ce sont les exemples de ce que l'on peut faire auprès d'entreprises ou de collectivités publiques qui les inspirent. Cette activité transversale permet de tester des choses que l'on essaie de « hacker » pour les adapter ensuite aux médias.

Le profil des publics aux formations longues (six mois) que nous proposons, au CFPJ notamment, est très différent de celui rencontré aux débuts du web : ce sont aujourd'hui des documentalistes, des comptables..., qui sont intégrés à des plans de formation, et ont été poussés vers le data journalisme sans toujours l'avoir voulu. Ces personnes, peut-être à l'étroit dans le poste qu'elles occupaient auparavant, découvrent autre chose. Les premiers jours sont difficiles, mais quand elles comprennent qu'elles sont plus rapides que les journalistes qui patinent sur un tableur, elles réalisent qu'elles sont meilleures, elles gagnent en confiance, et deviennent souvent de très bons éléments.

Ma première adresse mail, en 1995, était une adresse @compuserve. Maintenant, j'ai des cheveux blancs. L'innovation est souvent un long processus fait de motivation et d'une sorte de passion qui donne envie de faire des choses et d'en tester d'autres. J'ai commencé à *Courrier international*, puis à France 3. J'ai travaillé quatre ans pour AOL – un fournisseur d'accès Internet. J'ai été ensuite indépendant pendant douze ans. J'ai travaillé dans la formation, notamment avec WAN-IFRA, au *Télégramme*, en Suisse et en Belgique. Avec d'autres, nous avons créé une communauté de journalistes sur Google +. Nous sommes aujourd'hui un peu plus de 3 500 à échanger des tutoriels et des bonnes pratiques. L'innovation se fait beaucoup par l'échange. Ce n'est pas tant un problème technologique qu'un problème de discussions entre personnes.

Maintenant, je suis à la direction des rédactions du siège social du groupe Centre France, à Clermont-Ferrand, constitué de *La Montagne* et de sept autres quotidiens. C'est une rédaction d'environ 500 journalistes et une équipe, à la direction des rédactions, travaille sur la transformation de l'organisation de celles-ci. J'ai une autre casquette à la direction des produits digitaux pour faire évoluer les sites et les applications. Au sein du groupe, nous discutons souvent sur la façon de faire avancer nos produits, entre marketing, régie publicitaire et rédaction.

Une structure, la « Compagnie rotative », aujourd'hui composée de deux personnes, a vocation à faire bouger les métiers en interne et à permettre la création. Que ce soit du côté de la comptabilité, de la rédaction, de la régie, du marketing ou de la distribution, c'est une nouvelle façon de faire qui diffère des modèles habituels. On ne s'assied pas à quinze autour d'une table pour dire « et toi, qu'en penses-tu? », mais on essaie de réfléchir avec de l'itération, en se voyant régulièrement, en associant tous les métiers à cet enjeu : comment réussir à redonner confiance, via nos produits et la qualité de nos contenus, et développer une relation avec nos lecteurs?

En externe, la Compagnie rotative peut aller dans des entreprises pour les aider dans cette démarche. Nous avons, par exemple, organisé pour la Sécurité sociale des ateliers de design thinking et de sprint créatif pour les aider à avancer sur des problématiques d'accueil du public.

Centre-France est aussi en train de lancer un incubateur axé sur le « local », la réinvention des proximités et du lien avec nos lecteurs. Il ne s'agit pas de faire de l'audience et de publier des articles sur un surfeur australien qui s'est fait manger la jambe ; l'audience pour les moteurs de recherche ou les réseaux sociaux n'a strictement aucun intérêt pour un journal local. Mais nous nous engageons avec l'ensemble des rédactions, ce qui représente 500 journalistes.

Sans équipe dédiée à la production web, les journalistes travaillent sur les deux supports, print et web, de façon complètement séparée. Il n'y a pas de reprise en ligne des articles du journal, alors que pendant longtemps les articles destinés au print ont été publiés en ligne. Nous sommes dans une logique de qualité, d'engagement, potentiellement de confiance, et à terme, espérons-le, de monétisation, en tout cas de modèle économique via le lecteur, en parallèle de la publicité.

La Compagnie rotative n'est pas réservée aux rédactions. C'est le véhicule de l'innovation au sein du groupe qui permettra à tous les métiers de travailler différemment. Il s'agit de sortir les gens de leur production quotidienne pour les faire réfléchir ensemble. De cette forme de réflexion est déjà sortie une newsletter très proche des gens sur la ville de Thiers, en Auvergne, avec une écriture différente, une façon très spécifique d'aborder le contenu. L'innovation n'est pas technologique. La technologie est un moyen potentiel. Aujourd'hui, notre but, notre rôle, est de redonner confiance aux lecteurs pour que l'on puisse, en tant que médias, proposer les meilleures informations de façon à pouvoir, en tant que « citoyens », vivre ensemble.

Nous avons aussi initié l'aventure du journocamp. Quand on fait un site ou une application, il vaut mieux parfois aller voir comment fonctionne Cdiscount que le média concurrent d'à côté. Parce qu'en termes de business, ils sont peut-être un peu plus avancés.

Créé en octobre 2017 à Clermont-Ferrand, le format de notre premier « journocamp » était celui d'un « barcamp », issu de la scène techno, notamment de Seattle. Le principe est qu'il n'y a pas d'intervenants qui parlent devant une assemblée évidemment ébahie, mais tous les participants sont acteurs de l'événement. L'agenda de la rencontre est co-construit en amont avec les participants qui s'attaquent à des problématiques communes. Dans chaque rédaction aujourd'hui, il y a une ou deux personnes capables de manipuler de la donnée. Si elles sont relativement isolées dans leur travail quotidien, elles ont des collègues un peu partout. Essayons de les faire se rencontrer.

À travers cette collaboration et ces événements, est né un collectif qui, aujourd'hui, discute beaucoup. Nous utilisons une messagerie classique, Slack, qui permet d'organiser les discussions pour produire des enquêtes collectives. Il y a en effet des sujets sur lesquels nous avons, chacun de notre côté, des sources de données qui ont une dimension nationale, mais où la granularité est locale. En travaillant ces données, nous faisons apparaître que Clermont-Ferrand ressemble à Saint-Etienne, qui ressemble à Brest, même si je ne suis pas sûr de la pertinence de ces exemples. Les contenus peuvent être enrichis en faisant, a minima, des liens et un travail en commun sur des sujets qui vont toucher les gens, comme, par exemple, les routes à 80 kilomètres / heure.

Notre premier sujet a porté sur les « forfaits post-stationnement ». Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, alors que les amendes étaient auparavant fixées par l'État à 17 euros quand on ne payait pas son ticket, le coût du forfait post-stationnement, en fait une amende, est fixé par les communes. Le collectif a travaillé avec un document partagé où chacun indiquait quel tarif avait été voté dans telle commune. Cela va de 0 à 60 euros. Le GART, le groupement des autorités de transport, nous a expliqué qu'il n'était pas organisé pour centraliser les remontées et qu'il dépiautait la presse locale pour nourrir les données et en informer le ministère. Notre base leur a été très utile. Ce ne sont pas nos clients initiaux, mais c'est open source. Le travail commun de rédactions locales qui couvrent quasiment la totalité de la France a permis au ministère d'avoir des remontées sur le coût des amendes.

**Marianne RIGAUX**, journaliste indépendante et responsable pédagogique à Samsa.fr

Je suis journaliste rémunérée à la pige depuis une petite dizaine d'années, et je suis formatrice. Depuis trois ans, je suis responsable pédagogique à Samsa.fr, un organisme de formation continue basé à Paris. J'ai fait le choix de travailler à temps partiel pour rester journaliste à la pige le reste du temps. Être pigiste oblige à innover tous les jours dans les sujets que l'on propose, dans les rédactions que l'on démarque.

Par le passé je faisais du web documentaire. On croyait alors pouvoir en faire de grandes choses. On en est vite revenu. Depuis six ans, j'ai créé un collectif, Diapéro, qui promeut le diaporama sonore. Nous avons créé un prix, nous conseillons des auteurs, nous organisons des projections-débats. J'ai également rejoint, pendant un moment, feu Médiacadémie, une newsletter de veille sur l'actualité du numérique et des nouveaux médias élaborée par quinze experts et expertes, qui comptait de nombreux abonnés, mais nous avons tous été rattrapés par nos différentes activités.

L'IPJ, où j'enseigne, met également en place des dispositifs intéressants. J'ai ainsi pu encadrer, trois années de suite, un Webdothon où les étudiants en journalisme de l'IPJ travaillaient en collaboration avec des étudiants des Mines, deux cultures très différentes. Ils ont réalisé ensemble des web documentaires.

Enfin, je m'investis beaucoup à Profession Pigiste qui promeut le partage d'expériences pour faire avancer les choses, explorer de nouvelles pistes, consolider nos connaissances et en explorer de nouvelles.

Une partie de mon activité porte donc sur la formation. Samsa.fr a été créé en 2010 par Philippe Couve, journaliste pendant 25 ans, passé par OWNI,



la rédaction web de RFI, Rue89. Il était souvent en avance et parlait de web là où il n'y en avait pas encore. À force d'être sollicité sur des problématiques d'innovation, il a fini par créer sa propre structure de formation.

À mon arrivée à Samsa.fr en 2015, nous étions trois, nous sommes maintenant huit. Certains sont là pour de petites missions, d'autres restent plus longtemps. Nous accompagnons la transition numérique des entreprises, des médias – du journal de PQR au service public européen –, et du hors média – ONG, institutions, entreprises privées, collectivités territoriales. Nous travaillons en Afrique francophone, au Liban, au Maroc. Hier, nous formions les agents de la ville de Saint-Denis sur Facebook. Aujourd'hui, la structure dispose même d'un formateur à la vidéo mobile textée – façon « Brut ».

Samsa.fr intervient exclusivement sur du numérique, sur catalogue ou sur-mesure pour des clients qui ont des besoins très précis. Le point commun à tous nos clients est le besoin de s'adapter, de la petite à la très grosse innovation. Notre structure les accompagne dans cette mutation. La demande de formation la plus importante concerne la vidéo mobile, tournée et montée sur smartphone. Vient ensuite le podcast, grosse tendance du moment. Nous dispensons aussi des formations en data scraping ou, plus classiques, comme l'écriture web ou les réseaux sociaux.

Les moments de formation peuvent être vécus très différemment par les stagiaires. Certains y voient un signe positif de changement et d'avancée dans leur rédaction; d'autres sont plus réticents. Il existe des freins psychologiques, humains, sociaux, à l'innovation et au changement, comme dans toutes les entreprises. Nous intervenons parfois dans des contextes douloureux comme ce fut le cas dans une rédaction qui venait d'annoncer 90 licenciements le matin même.

La vidéo mobile est une question assez sensible, notamment dans les télévisions. Samsa.fr forme des personnes du web qui vont produire de la vidéo en parallèle à des JRI qui travaillent avec une grosse caméra et voient cela d'un très mauvais œil. Il faut déployer beaucoup de pédagogie et accompagner le changement en amont de la formation, pendant la formation, après la formation. Le Smartphone est une tendance et n'a pas vocation à remplacer tous les JRI dans les rédactions. C'est un tournage complémentaire. Ce sont des formats différents, avec des temporalités différentes, en particulier dans la réalisation de live, ce que l'on ne peut pas faire avec une grosse caméra. Généralement, après la formation, cela va beaucoup mieux.

Avant de rejoindre samsa.fr, j'ai animé de nombreuses formations pour l'ESJ Pro, notamment à Radio France. Ce sont des formations aux réseaux sociaux, à l'écriture web, à la culture numérique. Il est assez rare que les managers, comme les directeurs de station, y participent. Certains le font et c'est alors très apprécié par leurs salariés, journalistes ou animateurs de la rédaction, car ils peuvent ainsi se rendre compte que lorsqu'ils disent à un journaliste

« tu me fais un petit papier, trois tweets et un Facebook, ça prend dix minutes », cela ne prend pas dix minutes, si on veut le faire bien. Cela leur permet aussi d'entendre des choses qu'ils ne veulent pas écouter lorsqu'elles sont dites par leurs collaborateurs dans la rédaction. La participation d'un manager à une formation, s'il peut ou accepte de dégager le temps nécessaire, fait beaucoup de bien à une rédaction.

Pour autant, la position du manager qui vient en formation peut aussi être délicate. Parce qu'il se retrouve avec ses subalternes, il pourrait être mal à l'aise de montrer qu'il en sait moins que ses journalistes. Certains évitent les formations pour cette raison. À Samsa, nous avons développé une formation pour les managers bimédias dont le métier initial était de gérer de la télé, de la radio ou de la presse écrite, et qui doivent désormais gérer le web en plus de leurs activités traditionnelles. Car le web ne se traite pas en fin de journée quand il reste du temps ; ce n'est pas un lieu où l'on recycle des sujets. Il faut prendre en compte le traitement du web dès la conférence de rédaction le matin, ce qui demande des changements dans l'organisation comme dans les mentalités. Notre tâche est d'accompagner des managers dans ces évolutions. Nous voyons aussi émerger une nouvelle demande de formation des managers en matière de créativité éditoriale. Elle concerne ceux qui, au fait du management d'une rédaction bimédia, ont besoin de renouveler leurs formats. Il peut s'agir d'introduire de la dataviz, d'aller vers du podcast, de créer une newsletter. Ce sont des managers qui peuvent y consacrer du temps et nous leur proposons plutôt une formule « séminaire », par exemple, les emmener au vert pour penser autrement, « think out of the box ». Nous les accompagnons pour arriver à implanter des micro-innovations dans le temps imparti, avec les moyens impartis, avec l'adhésion de leur équipe.

**Julien KOSTRECHE**, directeur de Ovest Médialab

J'ai démarré comme pigiste dans la presse écrite sur des questions de société et politiques. Impatient d'aller mordre dans le métier, je n'ai pas fait d'école de journalisme et suis parti sur le terrain, sur les mouvements sociaux à l'époque. Très vite, nous avons créé le journal Don Quichotte, d'abord fanzine vendu à la criée dans les rues de Paris, ensuite devenu gratuit, pour enfin être vendu en kiosques à 70 000 exemplaires. Cette aventure a été fondatrice dans les projets de création de médias, d'émissions, de sites, avec l'agence CAPA ou France 5 auxquels j'ai été associé. J'ai aussi été journaliste politique pour l'émission de Serge Moati, Ripostes. Puis, je suis revenu à Nantes pour un projet de télévision locale atypique par rapport aux lignes éditoriales qui sont en général celles des télévisions locales avant de rejoindre Terra eco.

L'innovation est venue aussi de la rencontre avec des chercheurs au début des réflexions sur la personnalisation de l'information, avec l'idée que les technologies avaient le pouvoir de distribuer de l'information en fonction du profil des citoyens – ce qui est aujourd'hui une partie du modèle de Facebook. Et ce furent aussi des rencontres avec des écosystèmes : la création à Nantes, en 2012, d'un nouvel espace, la Cantine numérique, avec des start-ups, des geeks, des développeurs, et un hackathon, où les participants s'emparent des données. C'est le grand moment de l'ouverture des données publiques et le codeur, le graphiste, le designer, le journaliste travaillent ensemble pour sortir une histoire. Pour amener cela dans les rédactions, il faut être capable de mutualiser, parce que chaque média ne peut pas créer son laboratoire. C'est ainsi qu'est né Ouest Médialab il y a six ans. Il nous faut inventer chaque année, être sur la crête de la vague et réfléchir en permanence à de nouveaux terrains d'expérimentation.

Ouest Medialab est d'abord une association, un projet collectif et collaboratif fort. Il y a 160 structures adhérentes au sein de Ouest Médialab, pour l'essentiel situées en Pays de la Loire et en Bretagne : des journaux – *Le Télégramme*, *Ouest France* –, des radios et télévisions locales mais aussi nationales – France 3, France Bleu –, une vingtaine d'établissements de formation, pas seulement des écoles en journalisme ou en communication, mais aussi en graphisme, design ou informatique. Nos adhérents sont également des agences de communication, des sociétés de production qui réalisent de nouveaux formats, le plus souvent numériques. Des start-ups viennent proposer des solutions et les collectivités y participent avec leurs propres médias. C'est la promesse de départ, l'ouverture, et le lieu où se croisent les professionnels de l'information et de la communication.

Le premier enjeu est la veille, qui fait l'objet d'une attente forte, surtout à l'échelle locale, pour voir comment s'invente l'information à l'échelle des territoires et des médias locaux. Ainsi nous avons organisé le Médialab SpeedTraining ou le Festival de l'Info locale, en juin 2019. Ces événements sont des espaces d'acculturation, de formation de pair à pair, où les gens expliquent les outils qu'ils utilisent, créent des tutoriels, parlent de leurs projets, soulèvent le capot et acceptent de parler de leurs échecs, ce qui est important.

Le deuxième enjeu est l'expérimentation. Le data journalisme a été un formidable terrain de rencontre pour les métiers de l'informatique, du design et des médias. Lors de chaque hackathon que nous organisons, une centaine d'étudiants de différents établissements, formés dans de diverses disciplines forment une équipe au service d'un média. Pendant deux, trois ou quatre jours, ils vont produire, prototyper des services et produire des contenus. Cela permet de mesurer ce que l'on peut faire avec un informaticien, un designer,

mais aussi d'identifier les autres métiers à intégrer dans les équipes. Ce sont les Hyblab (hyblab.fr). Plus de 1 000 étudiants ont participé à la 18<sup>ème</sup> édition dont ils sont sortis avec 150 projets, tous open source.

Un atelier Hyblab est avant tout un atelier pédagogique, désormais inscrit dans les maquettes des écoles et devenu un rendez-vous important de l'année. Les étudiants sont confrontés à d'autres métiers, à des gens dont ils ne comprennent pas, au départ, la façon de parler, le langage et la façon de travailler. C'est un baptême du feu incroyable et à chaque fois c'est la magie du collectif. Cela ne se fait pas en deux heures ou en une demi-journée, mais les étudiants réussissent à produire ensemble un projet dont ils vont être fiers et qu'ils vont défendre.

L'aventure Hyblab peut avoir des prolongements ; certains étudiants en informatique ou en design réorientent leur carrière et peuvent choisir de se diriger vers les médias. Cependant nous ne garantissons pas le succès ; un tiers des projets n'aboutissent pas, un tiers plus intéressant peut être diffusé mais mérite améliorations ou explications, et un derniers tiers consiste en de très bons projets.

Pour les entreprises, l'enjeu est d'aider les journalistes qui veulent se lancer dans le data journalisme. Ainsi, Vincent Lastennet, en charge de la rubrique Dataspot du *Télégramme*, s'inspirant d'un beau projet qui montre les changements de Berlin en 3D, voulait en faire autant pour sa ville. Après avoir recueilli les données auprès de l'agence d'urbanisme de Brest, il a réuni toutes les compétences nécessaires à la réalisation de ce projet qui a clairement contribué à pérenniser le data journalisme au *Télégramme*.

Le Hyblab relève également un enjeu de RH ou de marque employeur, car il n'est pas rare que des médias trouvent parmi les étudiants leurs stagiaires, voire leurs recrues de demain. Ces collaborations de plus en plus nombreuses entre écoles de différentes disciplines sont réjouissantes.

Ensuite, Ouest Medialab mène une activité de formation très axée sur le numérique, de connexion, d'accélération sur des projets et de conseil. Et depuis un an maintenant, nous avons créé un incubateur de médias, NMcube, pour Nouveaux Médias. Il en est sorti une agence de presse spécialisée dans la chronique judiciaire, Press Pepper. Guillaume Froin, journaliste à 20 Minutes à Nantes, a aussi travaillé pour Reuters. Lors d'un hackathon, il a eu l'idée de créer un média autour du judiciaire. Son agence de presse spécialisée couvre les faits judiciaires et ses premiers clients sont la presse locale et hebdomadaire. Afin de permettre aux avocats de connaître toutes les affaires traitées et les attendus des tribunaux, il voudrait maintenant exploiter les 7 000 dépêches et données produites depuis cinq ans. Il travaille donc sur un prototype avec des étudiants en informatique de Polytechnique pour explorer les archives de Press Pepper et proposer ce nouveau service à une nouvelle cible.

Enfin, avec son Festival de l'information locale, Ouest Medialab entend

permettre le partage des expériences, des projets, des rencontres de pair à pair, d'être dans le concret. L'information locale est un sujet qui mérite qu'un événement lui soit spécifiquement dédié. L'idée est de décloisonner, quel que soit le support, télévision, pure player, presse évidemment, mais aussi collectivités locales, influenceurs, Instagramers, Youtubers, Bloggers. On y parle bien sûr de la production d'informations ou de contenus sur les territoires, mais aussi des questions liées aux abonnements, à la publicité, à la vente, au management des équipes.

**Pierre ROMERA**, directeur de la technologie de l'ICIJ

Je suis informaticien, mais aussi journaliste, même s'il est peu fréquent que des développeurs se présentent ainsi. Le premier média auquel j'ai collaboré était une petite structure, OWNI, une étoile filante dans les pure players français. Il était le premier à faire du data journalisme et vouloir innover sur les formats d'information et la data. En un an, nous sommes passés de dix à 47 personnes. Ce fut une année intense qui m'a donné envie de travailler avec des journalistes et de continuer à innover.

Avec Nicolas Kayser-Bril, nous avons fondé Journalism++. En 2010, aucune rédaction n'offrait la possibilité de travailler avec des journalistes. J++ était une agence de data journalisme qui nous a permis de créer des outils, monter des enquêtes, travailler avec de nombreux médias pendant cinq ans.

Une fois l'aventure terminée, j'ai rejoint le Consortium international des journalistes d'investigation, l'ICIJ. Ce Consortium a piloté plusieurs enquêtes internationales, les Panama Papers, les Paradise Papers, plus récemment les Implant Files.

L'innovation, aujourd'hui, telle qu'elle est maniée dans de nombreuses organisations comme l'ICIJ, ne consiste pas uniquement à utiliser de la technologie. Pour autant, l'ICIJ est un média qui publie des articles, mène des enquêtes, mais sur les trente personnes qui y travaillent, la moitié sont développeurs, data analysts, UX designers, ... donc des profils très techniques. Cela nous donne une forme un peu étrange, nous sommes des extraterrestres dans le milieu des médias.

L'ICIJ est une ONG, basée à Washington, qui organise des enquêtes internationales. Des centaines de journalistes du monde entier se coordonnent, généralement pendant huit à neuf mois, voire un an, pour monter des enquêtes. Ces journalistes sont nos partenaires, mais l'ICIJ compte aussi son propre réseau, au nombre de 300 membres. Tous journalistes d'investigation fédérés autour d'une newsletter, d'un groupe de discussion, ils peuvent

intervenir sur ces grosses enquêtes internationales mais dans l'ombre, à partir des documents que nous obtenons de différentes sources.

Toute la difficulté dans notre travail est de combiner des compétences en collaboration, ce qui signifie apprendre aux rédactions à collaborer, à partager tout ce qu'elles ont. Mais nous les fédérons aussi autour de technologies et de plateformes. L'ICIJ investit beaucoup dans ce domaine par la création d'outils qui sont moteurs dans nos enquêtes. Pour des enquêtes telles que les Panama Papers ou les Paradise Papers, nous avons plusieurs téraoctets de données, soit plusieurs dizaines de millions de documents. Il ne s'agit pas alors de juste se répartir les documents entre journalistes, mais bien d'imaginer des processus de travail et des outils. L'ICIJ va ainsi mutualiser technologie et compétences puisque la plupart des rédactions qui travaillent avec nous n'ont pas de data journalistes, de développeurs ni de designers.

Une fois une enquête publiée, l'ICIJ a toujours vocation à rendre service au public. Nous réalisons un journalisme de service en publiant de très nombreuses bases de données, souvent centrales dans nos enquêtes, qui permettent au public de continuer à s'informer. Par exemple, notre site [offshoreleaks.icij.org](http://offshoreleaks.icij.org) est le registre de toutes les entreprises implantées dans les paradis fiscaux, et celui qui détient une société aux Bahamas a de fortes chances d'y retrouver son nom.

Un autre aspect très important de l'ICIJ, et qui nous permet d'exister, est la sécurité. Nous existons parce que des sources viennent nous voir et nous confient leurs données et leurs documents. Nous savons en prendre soin et protéger nos sources. Une fois ces documents récupérés, l'intérêt est de les valoriser. Pour cela, nous suivons une politique interne de formation extrêmement forte. Le staff, toutes les personnes qui travaillent à l'ICIJ sont formés à la sécurité et savent toutes envoyer des mails chiffrés, chiffrer des documents, utiliser nos plateformes. Mais nous développons aussi cette activité à l'extérieur, en formant d'autres rédactions à l'utilisation des outils de communication chiffrés, à des méthodologies qui sont autant de moyens de protéger leurs sources.

Tous les data journalistes, tous les gens qui font de l'innovation se connaissent. On est très peu nombreux, non seulement en France mais dans le monde. Partant de ce principe, à l'ICIJ, nous nous efforçons de permettre à des pays qui n'ont pas de spécialistes de l'innovation dans leurs rédactions, d'accéder à l'innovation technologique et éditoriale. À l'ICIJ, la première manière d'innover et de partager est ce que l'on appelle le « radical sharing », le partage total. Un journaliste d'enquête qui trouve une information a l'obligation de la partager avec tout le monde. Dans des rédactions plus anciennes cela représente un gros changement de mentalités. Il nous faut apprendre aux journalistes la culture de l'open source. Il ne s'agit pas de valoriser les personnes qui ont les meilleures informations ou le meilleur code, mais bien de valoriser celles qui partagent le plus.



# Conclusion

Bernard STIEGLER, philosophe

Comme le montre le baromètre de *La Croix* sur les médias, les Français pointent les dérives actuelles du système médiatique, accompagnant la « ruine de la démocratie ». Le journalisme est pris aujourd'hui dans une logique médiatique, dans laquelle les médias, ces entreprises de presse devenues entreprises de communication, « font de l'audience ». Cela doit faire réfléchir à l'industrialisation de la presse et de la communication.

Le monde des journalistes doit se distinguer clairement de cette logique. Les journalistes doivent être là pour étayer des faits et mettre en place des dispositifs d'interprétation dans lesquels ils qualifient les faits, émettent des opinions, c'est-à-dire en jugent.

En reprenant l'Histoire du journalisme, des gazettes du XVII<sup>e</sup> aux médias du XXI<sup>e</sup> siècle, on peut tracer son évolution technologique et industrielle. On peut remarquer qu'au XVIII<sup>e</sup>, *le Petit Journal*, qui avait atteint un tirage d'un million d'exemplaires par jour, avait déjà pour objectif de faire de l'audience.

Aujourd'hui, comme le souligne l'enquête de *La Croix*, seuls 38 % des Français font confiance aux médias, ce qui laisse à penser que 62 % ne leur font pas confiance. Cependant, même ceux qui ne leur font pas confiance s'y reportent. Besoin des médias et détestation des médias coexistent, et les Gilets jaunes ont exprimé cette ambivalence.

Ayant travaillé sur les robots et particulièrement sur les robots-journalistes, j'admets qu'il n'est pas question de les rejeter. Ils se développent et vont s'imposer. Plutôt que d'aller chercher les dernières productions, il faut développer des recherches focalisées sur ce que serait une robotique informationnelle et journalistique vraiment conçue pour les journalistes.

Avoir une politique industrielle pour la presse française est indispensable. Sans presse, un pays n'est plus un pays. L'enjeu actuel pour la presse française, comme pour le cinéma français, suppose une recherche et un développement industriels spécifiques. Quand j'étais directeur général de l'INA, j'ai essayé de développer une politique de convergence qui ne s'est réalisée qu'ultérieurement ; alors qu'aujourd'hui le téléphone devient un système d'accès à la télévision, au journal, etc.

Nous sommes actuellement dans une ère post-véridique, dans laquelle des acteurs comme Trump ou les Gilets jaunes peuvent mettre le rôle de la vérité en question. Il faudrait réfléchir à la façon dont peuvent être réactivés les impératifs de critériologie de vérité. Or, l'établissement de la vérité semble maintenant soumis à l'audience. Voilà en quoi il faut innover parce qu'un pays qui n'a pas de presse n'est plus un pays.

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*  
Collectif | CRAPE

Paru en novembre 2013

*La Commission arbitrale des journalistes, un dispositif paritaire*  
Collectif | CRAPE

Paru en octobre 2014

*Espaces de débat, de médiation et de régulation des pratiques d'information*  
Collectif | CRAPE

Paru en mars 2016

*L'unité d'action des syndicats de journalistes*  
Collectif | CRAPE

Paru en novembre 2016

*Les journalistes dans la toile*  
Collectif | CRAPE

Paru en janvier 2017

*La place des entreprises médias dans la formation des journalistes*  
Collectif | CNMJ

Paru en octobre 2018

*Femmes, hommes modes d'emploi dans les médias*  
Collectif | CNMJ

Paru en mai 2019

*Sport, médias et diversités*  
Collectif | Arènes



## ALLIANCE INTERNATIONALE DE JOURNALISTES

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.

[www.alliance-journalistes.net](http://www.alliance-journalistes.net)

## 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](http://www.cnmj.fr)

### Parrainages et soutiens de la CNMJ :

Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ;

Ministère de la Culture et de la Communication ;

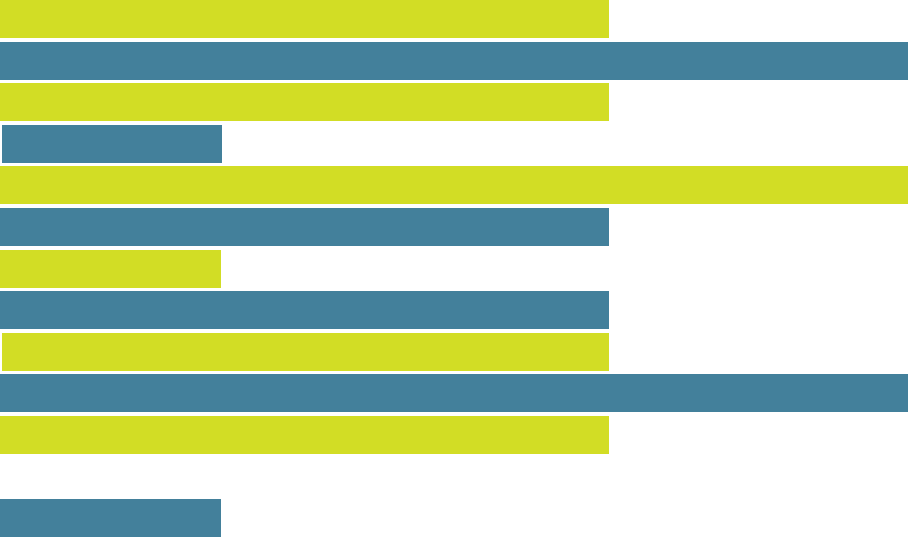
CPNEJ Commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes ; CPNEF Presse ;

CPNEF AV ;

Audiens ; Audiens Care ; Afdas ; Fondation Varenne.









Au côté des médias traditionnels, et parfois en leur sein, des robots analysent résultats électoraux et compétitions sportives; des équipes composées de journalistes, informaticiens et graphistes testent de nouvelles formes narratives; des rédactions unissent leurs efforts pour des investigations inédites.

Confrontés à de profondes mutations, touchés par la baisse de la confiance de leurs publics, les médias sont soumis à l'injonction d'innover. Et si celle-ci n'était pas seulement technologique?

Associant journalistes, formateurs, chercheurs, responsables d'entreprises de presse, la Conférence nationale des métiers du journalisme (CNMJ) propose ici réflexions, pistes de recherche et enjeux qui ont nourri sa journée annuelle de réflexion en 2019.

