



12^e Conférence nationale des métiers du journalisme

Journalisme rêvé, journalisme enseigné, journalisme pratiqué

Attentes des jeunes journalistes entrant dans la profession

*Les médias, co-acteurs
de la formation des journalistes*

*Femmes, hommes, modes
d'emploi dans les médias*

*Les jeunes journalistes
face aux risques*

5 MAI 2022



Financé
par



Soutenu
par



Financé par
l'Union européenne
NextGenerationEU



12^e Conférence nationale des métiers du journalisme

Journalisme rêvé, journalisme enseigné, journalisme pratiqué

Attentes des jeunes journalistes entrant dans la profession

*Les médias, co-acteurs
de la formation des journalistes*

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

| *Les jeunes journalistes
face aux risques*



5 MAI 2022

Un **aiguillon** au service du journalisme

LA CONFÉRENCE NATIONALE DES MÉTIERS DU JOURNALISME (CNMJ) est une instance de dialogue et de propositions. Née en 2010, l'association regroupe les quatorze 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), 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.

Au fil de ses conférences annuelles, la CNMJ a ainsi documenté les enjeux de l'innovation dans les médias – nouvelles frontières du journalisme, nouveaux médias, nouvelles formes du métier, nouvelles organisations, enjeux pour la formation initiale et continue –, mais aussi les interactions des médias avec les évolutions et/ou tensions sociales ou sociétales, comme la gestion des questions de genre au sein des entreprises du secteur, ou l'émergence de risques auxquels peuvent être désormais confrontés les journalistes dans l'exercice de leur métier. Dans cet espace unique où se rencontrent librement formateurs, journalistes, responsables d'entreprise et chercheurs, les acteurs de la CNMJ ont également mis en commun, tout au long de ces

années, leurs réflexions sur la nature, l'organisation et les évolutions des lieux de formation au journalisme, domaine où la France, avec son système d'écoles reconnues, tient une place singulière. Les analyses et points de vue peuvent être différents, mais le dialogue est permanent, souvent alimenté par les apports de journalistes ou chercheurs étrangers.

De nombreux questionnements sont encore en suspens qui méritent analyses, études et propositions, cela reste la vocation de la CNMJ aujourd'hui, et le restera dans l'avenir, que de jouer ce rôle d'aiguillon au service du journalisme et de la profession dans son ensemble. ➤

Parrainages et soutiens de la CNMJ

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ; ministère de la Culture ; CPNEJ (commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes) ; CPNEF (commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation) Presse ; CPNEF Audiovisuel ; Audiens ; Afdas ; Thalie Santé.

Remerciements

La CNMJ remercie les États généraux de la formation et de l'emploi des jeunes journalistes, qui ont financé la publication de ce livret.

La CNMJ remercie l'université Paris-Dauphine – PSL pour l'accueil de l'édition 2022 de la conférence

Sommaire

PARTICIPER À LA RÉFLEXION
SUR L'AVENIR DU MÉTIER

Élise Colette, présidente de la CNMJ

FORMATION ET INSERTION

Pascal Guénée, président de la CEJ,
directeur de l'IPJ

CNMJ 2022

➤ **Introduction** 08
Hervé Demailly, président de la CNMJ

➤ **Partenaire** 10
DES SOLUTIONS INNOVANTES
POUR LES PIGISTES

Marianne Chollet, groupe Audiens,
représentant **Frédéric Olivennes**,
directeur général du groupe Audiens

➤ **Carte blanche** 11
LE JOURNALISME FAIT-IL ENCORE RÊVER ?
Amandine Degand, chargée de cours à l'IHECS
à Bruxelles

➤ **Table ronde** 19
LES JEUNES JOURNALISTES
À L'ÉPREUVE DES RÉDACTIONS

Lætitia Béraud, journaliste vidéo à L'illustré
(Suisse), ex-chef adjointe du service Snapchat
du Monde ; **Samuel Petit**, rédacteur en chef
du Télégramme ; **Sylvie Fagnart**, vice-présidente
de Profession : pigiste, association nationale
de journalistes pigistes.

Table ronde animée par **Élise Colette**,
directrice adjointe à la transformation
numérique au sein de la chaîne de télévision
Public Sénat, et **Nicole Gauthier**, directrice
honoraire du CUEJ

➤ **Carte blanche** 30
CONFIANCE ET MANAGEMENT :
REPÈRES ET TENDANCES

Fabien Blanchot, responsable du MBA
Management des ressources humaines et
codirecteur de la chaire Confiance, coopération et
management à l'université Paris-Dauphine - PSL

➤ **Table ronde** 36
LES MÉDIAS AU DÉFI DES
TRANSFORMATIONS MANAGÉRIALES

Vincent Mangin, chargé de mission RH à Radio
France ; **Mehdi Khelfat**, responsable éditorial
Monde de la RTBF ; **Anne-Sophie Maxime**,
rédactrice en chef de l'antenne Provence-Alpes
de France 3 ; **Aymeric Vincent**, directeur de la
transformation et de l'innovation RH aux Échos
et au Parisien et président de la CPNEF Presse.

Table ronde animée par **Cyril Petit**, journaliste,
ancien directeur de la rédaction du *Journal
du dimanche*, et **Arnaud Schwartz**, directeur
de l'IJBA.

➤ **Discussion** 50
ENQUÊTE SUR LES JOURNALISTES
QUI QUITTENT LA PROFESSION

Jean-Marie Charon, sociologue des médias,
et **Charlotte Menegaux**, directrice du pôle
Formation à distance de l'ESJ Lille

➤ **Carte blanche** 56
LES ÉTUDIANTS EN JOURNALISME :
PERCEPTION DES CONTRAINTES
PROFESSIONNELLES, RAPPORTS
AUX PUBLICS ET USAGES DU NUMÉRIQUE

Stéphane Cabrolié, maître de conférences
à l'EJCAM, président du réseau Cejer

➤ **Table ronde** 64
LA RESPONSABILITÉ DES LIEUX
DE FORMATION DANS L'INSERTION
PROFESSIONNELLE

Olivier Standaert, directeur de l'École de
journalisme de Louvain (Belgique) ; **Pascal
Guénée**, directeur de l'IPJ Paris-Dauphine,
président de la Conférence des écoles de
journalisme ; **Odile Duperry**, adjointe à la
direction de la rédaction de l'AFP ; **Pauline
Lecouvé** et **Grégory Genevri**, étudiants.

Table ronde animée par **Didier Desormeaux**,
journaliste et formateur, secrétaire général
de la CNMJ, et **Jacqueline Papet**, ancienne
rédactrice en chef à RFI, présidente de la
section journalistes de la CPNEF Audiovisuel

➤ **Synthèse de la journée** 77
Alexis Lévrier, maître de conférences à l'université
de Reims Champagne-Ardenne, historien de la presse

Les médias, co-acteurs de la formation des journalistes – CNMJ 2017

STAGES ET ALTERNANCE :
DES PÉRIODES EN ENTREPRISE 86

➤ **Introduction**
Pascal Guénée, directeur de l'IPJ Paris-Dauphine

➤ **Le stage : un échange bien compris**
Rémi Bouquet des Chaux, journaliste

➤ **L'école de journalisme en alternance,
la montée en puissance d'un modèle
pédagogique**
Nicole Gauthier, directrice honoraire du CUEJ

➤ **Le stage : un équilibre
don - contre-don fragilisé**
Béatrice Damian-Gaillard, professeure
à l'université de Rennes 1 et l'IUT de Lannion

PRIX ET CONCOURS 95

➤ **Que consacrent les prix et concours ?**
Denis Ruellan, professeur au Celsa,
université Paris-Sorbonne

➤ **Concours, bourses et prix dans
les rédactions : un système à rénover**
Céline Pigalle, directrice de la rédaction
de BFMTV

➤ **De l'incidence des bourses et concours
sur la pédagogie**
Hervé Demailly, maître de conférences,
responsable pédagogique du master Journalisme
du Celsa

➤ **Prix et bourses : le profil social
et professionnel des lauréats**
Samuel Bouron, maître de conférences
à l'université Paris-Dauphine - PSL

PARTENARIATS 105

➤ **Quels intérêts médias et écoles
de journalisme peuvent-ils avoir à mener
des opérations éditoriales en commun ?**
Nicole Gauthier, directrice du CUEJ

➤ **Intégrer des partenariats avec les médias
régionaux dans l'apprentissage pédagogique
du journalisme**
Sandy Montañola, responsable du DUT
Journalisme de Lannion, université de Rennes 1,
et **Philippe Gestin**, journaliste au Trégor,
professeur associé au département Journalisme
de l'IUT de Lannion

➤ **TRAM 33 - Retour sur une expérience
journalistique transmédi**
Florence Le Cam, **Laurence Brogniez**,
David Domingo, **Antoine Jacquet**, **Sylvain
Malcorps**, **Nadia Nahjari** et **Florian Tixier**,
de l'Université libre de Bruxelles, LaPIJ

➤ **Les liens entre formation et travail
dans les métiers du journalisme**
Jean-Marie Barbier et **Marie-Laure
Vitali**, chaire Unesco Formation et pratiques
professionnelles au CNAM

Femmes, hommes, modes d'emploi dans les médias – CNMJ 2018

GENRE ET MÉDIAS : QUELLES RÉSISTANCES
DANS LES RÉDACTIONS ET LES ÉCOLES
DE JOURNALISME ? 117

Sandy Montañola, maître de conférences,
université Rennes 1, laboratoire Arènes

LA FORMATION À L'ÉGALITÉ
DANS UNE ÉCOLE DE JOURNALISME 120

Pascale Colisson, journaliste, responsable
pédagogique à l'IPJ Paris-Dauphine, chargée
de l'égalité des chances

Les jeunes journalistes face aux risques – CNMJ 2021

DANS LES ÉCOLES :
LA VÉRITÉ, EN ÉVITANT
UN DISCOURS ANXIOGÈNE 126

Soraya Morvan-Smith, journaliste
à France 24 et maître de conférences
associée à l'IUT de Lannion

DANS LES ÉCOLES (SUITE) : LES ÉTUDIANTS
FACE À LA CONSCIENCE DES RISQUES 129

Manon Minaca et **Mélie Taberlet**,
journalistes en formation à l'IPJ Paris-Dauphine

JEUNES JOURNALISTES : GÉRER
LE CONTACT AVEC LE TERRAIN 132

Anaïs Denet, JRI à Téléantennes, ancienne
correspondante pour RMC et BFMTV

➤ **Bibliographie** 135
POUR ALLER PLUS LOIN

Participer à la réflexion sur l'avenir du métier

Élise Colette

Présidente de la Conférence nationale des métiers du journalisme

Chaque année, la Conférence nationale des métiers du journalisme (CNMJ) donne lieu à l'édition d'un livret qui retranscrit les différents débats de la journée. Mémoire précieuse des échanges entre responsables de formation, chercheurs et professionnels du journalisme, les archives écrites de la CNMJ dessinent une carte des enjeux qui parcourent notre profession (ou celle qu'on enseigne).

À l'occasion des États généraux de la formation et de l'emploi des jeunes journalistes, organisés par la Conférence des écoles de journalisme, la CNMJ offre cette année à tous les participants un livret augmenté, afin de participer à la réflexion majeure sur l'avenir de ce métier et surtout sur celui des jeunes qui ont envie de le porter avec passion.

En replongeant dans les archives des onze précédentes conférences, nous avons retrouvé plusieurs débats qui entrent en résonance avec les discussions des États généraux. Et nous avons décidé de vous les proposer à nouveau.

En 2022, le thème de la Conférence – « Journalisme rêvé, journalisme enseigné, journalisme pratiqué » – avait été pensé pour faire écho aux travaux des futurs États généraux. Quelles sont les attentes des aspirants journalistes ? Comment les jeunes imaginent-ils ce métier séculaire ? Qu'est-ce qui fait la particularité

du journalisme en matière de décalage entre les projections des jeunes et ce qu'ils découvrent à leur entrée dans le métier ? Entre ces deux moments, quel rôle jouent les établissements de formation pour les aider à faire rimer idéaux et pratique professionnelle ? Finalement, les jeunes journalistes parviennent-ils, au début de ces années 2020, à s'épanouir dans le métier qu'ils ont choisi ? Et à quel prix ? Toutes ces questions trouvent des réponses grâce aux participants à notre conférence.

Nous vous proposons aussi de lire dans ce livret les échanges intervenus en 2016-2017 sur la place des médias dans la formation des journalistes : indispensables stages, formations en alternance, prix et bourses, qui ont encore pris de l'importance aujourd'hui.

Autres sujets toujours d'actualité, la place des femmes dans les médias et les questions d'égalité, qui ont occupé notre journée de conférence en 2018. On sait à quel point ces problématiques agitent les jeunes générations, qui aspirent à de réels changements. Vous trouverez quelques extraits à ce sujet.

Enfin, la question des risques du métier clôt ce livret, pour rappeler aux jeunes et à ceux qui les forment que – sans tomber dans un discours anxiogène – il faut savoir se protéger quand on entre dans un métier exposé.

Bonne lecture et rendez-vous en janvier 2023 pour une prochaine Conférence nationale des métiers du journalisme. ➤

Attirer les jeunes talents

Pascal Guénée

Président de la Conférence des écoles de journalisme, directeur de l'Institut pratique du journalisme (IPJ) de Paris-Dauphine – Paris Sciences et Lettres

La période écoulée a entraîné une incertitude inédite pour la société française. Elle a affecté fortement les médias et les journalistes. Les écoles de journalisme ont eu à s'adapter et à innover. Elles ont fait partie des rares formations qui ont continué à accueillir leurs étudiants, dans des conditions adaptées. Elles ont aussi, en lien avec les entreprises, accompagné l'insertion de leurs jeunes diplômés dans un contexte parfois complexe.

C'est pourquoi la Conférence des écoles de journalisme a souhaité s'associer à la Conférence nationale des métiers du journalisme 2022 et s'appuyer sur les contributions publiées ces dernières années. Une matière et des travaux particulièrement utiles dans le cadre des États généraux de la formation et de l'emploi des jeunes journalistes. Ils viendront nourrir tant la grande consultation de la profession que la préparation des ateliers réunissant les différentes parties prenantes et préfigurant comment l'outil de formation et la profession peuvent s'adapter de la manière la plus efficace possible pour faire face à ces défis de grande ampleur.

Le thème de l'édition 2022 est dans la droite ligne de la volonté de renforcer le dialogue entre les étudiants, les jeunes diplômés et les rédactions, afin de réduire l'écart entre

**Le thème 2022
s'inscrit dans la
volonté de renforcer
le dialogue entre
les étudiants, les
jeunes diplômés
et les rédactions**

les attentes des jeunes générations et la réalité de l'exercice du métier de journaliste. Un important défi pour que la profession continue à attirer les meilleurs talents.

Dans leur immense majorité, les jeunes journalistes ont choisi ce métier « par vocation ». En mettant leur parole au centre des débats, et si l'ensemble des parties prenantes s'y investissent pleinement, les États généraux pourraient durablement conforter leur choix. ➤

Introduction

Hervé Demailly

Président de la Conférence nationale des métiers du journalisme de 2020 à 2022

La thématique retenue pour la 12^e édition de la Conférence nationale des métiers du journalisme (CNMJ), « Journalisme rêvé, journalisme enseigné, journalisme pratiqué », est née d'un double constat. Tout d'abord, comme le montre Jean-Marie Charon dans son dernier livre⁽¹⁾, de nombreux journalistes quittent la profession au bout de quelques années d'exercice du métier, et beaucoup mettent en avant les conditions de travail devenues trop dures pour expliquer leur départ. Simultanément, l'attractivité du journalisme reste forte parmi les jeunes, comme l'indique le nombre d'inscriptions d'aspirants journalistes aux concours des écoles reconnues. Souvent, leur motivation est profonde, ancienne ; elle relève parfois du domaine du rêve. Pendant leurs deux années de formation, les étudiants en journalisme vont acquérir les compétences, les savoir-faire et les savoir-être, découvrant ainsi une première facette de ce métier qui les fait rêver. Durant cette même période, ils vont également être confrontés, par l'intermédiaire de stages, à la réalité des rédactions, avant de les intégrer à la sortie de l'école.

Journalisme rêvé, journalisme enseigné, journalisme pratiqué, c'est ce dont il va être question dans ce livret qui retrace la journée de débats de la CNMJ qui s'est tenue le 5 mai 2022 à l'université Paris-Dauphine. Le sous-titre de la Conférence – « Attentes des jeunes journalistes entrant dans la profession, réalité des pratiques dans les rédactions » – souligne les deux faces d'une même réalité et décrit notre ambition : mieux comprendre les aspirations de ces jeunes journalistes à un épanouissement professionnel conforme à leurs attentes ; voir comment les rédactions les accueillent et avec quelles conditions de travail.

Autour de ce thème, la CNMJ a dégagé plusieurs grands axes, déclinés au long de la journée. Trois thématiques alimentent nos trois tables rondes. La première est centrée sur les jeunes diplômés qui entrent dans la profession : quelles concessions doivent-ils faire pour assouvir leur rêve d'être journaliste, et quels autres choix s'offrent à eux ? La deuxième concerne les rédactions et leur management. Au cours des dernières années, les modèles économiques, les dispositifs organisationnels et les formes éditoriales ont transformé les rédactions. Le management a évolué, de manière parfois violente, ce qui peut déstabiliser les nouveaux arrivants au regard de leurs envies et de leurs attentes. La troisième thématique est centrée sur la

dimension école-formation, afin d'analyser ensemble quelles sont les responsabilités des lieux de formation dans l'insertion des jeunes diplômés.

Notre ambition : mieux comprendre les aspirations de ces jeunes journalistes

La journée est également rythmée par trois cartes blanches et un entretien qui proposent une prise de hauteur, parfois un pas de côté, complétant ainsi la richesse des débats. Amandine Degand, professeure à l'Institut des hautes études des communications sociales (IHECS), à Bruxelles, aborde tout d'abord la notion du « sens » et de la valeur du métier vus par des jeunes journalistes belges. Fabien Blanchot, professeur et responsable du MBA Management des ressources humaines à l'université Paris-Dauphine - PSL, explique quels sont les nouveaux repères et les nouvelles tendances dans la pratique du management. Stéphane Cabrolié, maître de conférences à

l'École de journalisme et de communication d'Aix-Marseille (EJCAM) - Aix-Marseille université, présente la perception des contraintes professionnelles, des pratiques et des usages des étudiants en journalisme telle qu'elle ressort d'une étude conduite auprès des étudiants de cinq écoles reconnues. Et le sociologue Jean-Marie Charon dialogue avec Charlotte Menegaux, de l'École supérieure de journalisme (ESJ) de Lille, sur la question des jeunes journalistes diplômés qui quittent la profession après quelques années d'exercice.

Enfin, Alexis Lévrier, maître de conférences à l'université de Reims et historien de la presse, nous propose une synthèse de cette journée d'échanges et de débats.

La douzième édition de la CNMJ a été riche de réflexions, de témoignages, et de partages d'expériences. J'espère que vous trouverez dans la lecture de ce livret le même plaisir qu'ont eu organisateurs et intervenants à participer à cette journée. ➤

⁽¹⁾ Jean-Marie Charon et Adénora Pigeolat, *Hier, journalistes. Ils ont quitté la profession*, Entremises, 2021.

Des solutions innovantes pour les pigistes

Marianne Chollet, groupe Audiens

Représentant **Frédéric Olivennes**, directeur général du groupe Audiens

C'est toujours un plaisir d'être à l'écoute des sujets de préoccupation de votre profession et de participer à vos échanges pour mieux en comprendre les enjeux. Ces sujets nous permettent de mieux appréhender la façon de tenir notre rôle, celui que les partenaires sociaux nous ont donné, afin d'être à votre service et d'accompagner les professionnels dans leurs spécificités. Et parce que nous connaissons vos métiers, nous avons imaginé des solutions innovantes. Je pense plus particulièrement au régime de prévoyance et de santé qui a été mis en place pour les journalistes rémunérés à la pige, qui ont des carrières discontinues et souvent de multiples employeurs. La « complémentaire santé », pour les pigistes, est accessible dès la première pige, dès qu'ils sortent de l'école et commencent à travailler. Dès la première pige, le journaliste peut bénéficier de la participation « employeur », au même titre que tous les autres salariés du secteur privé. Le régime de prévoyance est adapté aux activités discontinues, parce que le pigiste est couvert dès qu'il est payé en salaire. Bien entendu, les prestations que nous versons sont liées à son activité et au volume des cotisations.

Je voudrais souligner le travail réalisé par le « comité pigistes », composé paritairement d'employeurs et de salariés, afin d'obtenir pour

les journalistes rémunérés à la pige des droits aux indemnités journalières de la Sécurité sociale identiques à ceux des autres salariés du secteur privé rémunérés à l'heure.

Je voudrais enfin rappeler qu'Audiens n'est pas simplement une caisse de retraite complémentaire, n'est pas simplement un gestionnaire des régimes de prévoyance et de santé. Nous avons constitué un data lab pour valoriser toutes les données – d'emploi, d'effectif, de nombre d'entreprises – que nous récupérons en masse. Nous en avons l'historique depuis 2017, ce qui nous permet d'affirmer aujourd'hui que l'activité en presse en 2022 a dépassé celle d'avant la pandémie, en 2019. Nous pourrions partager ces chiffres avec vous dans le cadre de vos travaux.

Nous voulons tout mettre en œuvre pour vous accompagner. Dès le début de la pandémie, nous avons mis en place des aides d'urgence pour les plus précaires et les plus fragiles. Nous menons également d'autres actions, assez méconnues, en faveur de la parité, de la diversité, de la prévention, de l'environnement, mais aussi pour la lutte contre les discriminations sexistes et sexuelles et les violences faites aux femmes. Nous plaçons l'humain au cœur de nos priorités pour que tous ceux qui sont au service de l'information puissent exercer en toute sérénité. 🐣

Carte blanche

LE JOURNALISME FAIT-IL
ENCORE RÊVER ?

Carte blanche

Le journalisme fait-il encore rêver ?

Amandine Degand

Chargée de cours à l'Institut des hautes études des communications sociales (IHECS) à Bruxelles

Je vais évoquer la question du sens pour les jeunes journalistes, et même les très jeunes journalistes, puisque je réalise actuellement des entretiens avec un échantillon de professionnels qui exercent le métier depuis deux à trois ans en Belgique francophone. Nous aborderons le sens, mais aussi l'aura de cette profession, qui semble chanceler entre les discours sur la crise de confiance envers les médias, la suspicion d'un manque d'indépendance, l'augmentation des violences envers les journalistes, envers les femmes dans les rédactions, etc. Le tableau est parfois sombre. Partir du point de vue des jeunes journalistes pourrait nous permettre d'envisager l'avenir de la profession avec un regard neuf, frais. Pas forcément naïf, mais encore plein d'espoir.

Est-ce le cas ? Le journalisme fait-il encore rêver ? Spoiler : la réponse à cette question est oui, et nous ne serions pas aussi nombreux aujourd'hui si nous n'étions pas convaincus que le journalisme peut encore faire rêver. Mais dans quelle mesure ? Quels sont le sens et la valeur qui se cachent derrière ce rêve professionnel, quand il est exprimé ? Est-ce que le métier séduit toujours une fois que le fantasme est en partie consommé, après quelques années de pratique professionnelle ? Si la grande majorité des jeunes journalistes que j'ai pu interroger disent que le journalisme les fait encore rêver, ils et elles ne manquent pas d'ajouter un « mais... » à leur réponse, précisant qu'il leur faut bien souvent composer, ajuster leurs

ambitions, consentir à certaines pratiques, voire envisager une reconversion – et l'on en parlera aujourd'hui – dès les tout premiers moments de leur insertion professionnelle.

La question du sens est centrale dans leur discours. Mais elle semble se dérober quand on cherche à l'embrasser, pour se nicher dans son exact opposé : la perte de sens. Comme si l'une et l'autre étaient les visages indissociables d'une même réalité professionnelle, à la fois chérie et détestée, excusée et critiquée.

Cette recherche a pour point de départ mon expérience personnelle en tant qu'enseignante de journalisme à l'IHECS, une école qui laisse beaucoup de place à la pédagogie par projet. Je m'y occupe notamment d'un média étudiant, *Mammouth Média*, qui tient lieu d'outil pédagogique, d'espace d'expérimentation et de vitrine pour les travaux des étudiants. Dans ce contexte, j'ai souvent l'occasion de constater l'émerveillement des étudiants en journalisme dès qu'on leur propose des projets qui ont du sens pour eux. Cet enthousiasme des jeunes s'entrechoque parfois avec d'autres discours. À titre d'exemple, je citerai celui d'une journaliste avec laquelle j'ai récemment discuté. La petite quarantaine, elle me parle d'un violent burn-out qu'elle a vécu, de son projet de reconversion et surtout de sa déception face à l'évolution de son métier et de son média. Elle me quitte sur une requête : « *Prévenez vos étudiants que, le journalisme, ce n'est plus ce que c'était.* » Force est de constater qu'il y a un décalage. Qu'est-ce qui explique ce gouffre entre l'émerveillement de ceux qui sont à l'orée de la profession et une forme de

cynisme, voire de désillusion profonde, que l'on rencontre chez certains professionnels ?

Faut-il donc encore prévenir les jeunes de la difficulté de la réalité professionnelle qui les attend ? Dans mon activité d'enseignante, j'ai souvent le sentiment qu'on les prévient déjà beaucoup, peut-être même trop. C'est l'une des hypothèses de départ qui a guidé cette recherche : les jeunes journalistes savent très bien dans quelle réalité professionnelle ils vont mettre les pieds. Mais, si on part de ce postulat, on ne peut éviter de se demander : pourquoi y vont-ils quand même ? On sait que les conditions d'exercice du métier sont très précaires, comme l'a montré la littérature (Ruellan, 2001⁽¹⁾ ; Devillard et Rieffel, 2001⁽²⁾ ; Standaert, 2016⁽³⁾ ; Bouron et collab., 2017⁽⁴⁾). Pourquoi, alors, les jeunes s'accrochent-ils à ce métier qui va être très compliqué, avec des périodes d'insertion professionnelle qui s'allongent et des carrières qui se raccourcissent ? Jean-Marie Charon [voir pages 50-55] et Adénora Pigeolat⁽⁵⁾ se sont intéressés aux raisons pour lesquelles de nombreux journalistes quittent la profession. Nous chercherons modestement à savoir pourquoi ils restent et, du moins dans un premier temps, pourquoi ils se lancent.

Il s'agit de questionner un processus de stabilisation professionnelle qui est en cours. Mon enquête est elle-même en cours, puisque les données présentées ici ont été fraîchement recueillies, en avril et mai 2022. À ce stade, treize entretiens d'une heure environ ont été réalisés avec de jeunes journalistes belges. Le critère de sélection était qu'ils et elles exercent dans le champ depuis deux à

trois ans. J'ai également ciblé, par un échantillon dit « typique », des profils variés, issus de différents types de médias, de différents supports et de différentes sensibilités éditoriales. L'objectif ultérieur sera de gonfler cet échantillon initial. C'est une première synthèse à chaud qui est présentée ici.

Les jeunes savent très bien dans quelle réalité professionnelle ils vont mettre les pieds

L'une des premières questions posées à ces jeunes journalistes était : « *Qu'attendiez-vous de ce métier avant de le pratiquer ?* » Je m'attendais à retrouver prioritairement des arguments issus des rhétoriques corporatistes ou académiques portant sur le rôle social du journalisme et son importance dans un contexte démocratique. Or, ces arguments viennent dans un second temps. Les répondants mettent d'abord en avant dans leurs réponses leur volonté d'épanouissement personnel. Certains le disent d'ailleurs tel quel : « *C'est un métier que l'on fait d'abord pour soi.* » Des considérations variées en découlent, mais ils parlent notamment d'un enrichissement intellectuel et humain au travers des rencontres. D'aucuns évoquent le fait

⁽¹⁾ Denis Ruellan, « Socialisation des journalistes entrant dans la profession », *Quaderni* n° 45, 2001

⁽²⁾ Valérie Devillard et Rémy Rieffel, « L'Insertion professionnelle des nouveaux journalistes : parcours 1990-1998 », dans Valérie Devillard, Marie-Françoise Lafosse, Christine Leteinturier et Rémy Rieffel, *Les Journalistes français à l'aube de l'an 2000 : profils et parcours*, Éditions Panthéon-Assas, 2001

⁽³⁾ Olivier Standaert, « À l'orée du journalisme, aux marges de ses idéaux. Marchés du travail et trajectoires d'insertion des nouveaux journalistes de Belgique francophone », *Questions de communication* vol. 30, n° 2, 2016

⁽⁴⁾ Samuel Bouron, Valérie Devillard, Christine Leteinturier, Guillaume Le Saulnier, *L'Insertion et les parcours professionnels des diplômés de formations en journalisme*, étude commandée par les Observatoires des métiers de l'audiovisuel et de la presse en partenariat avec les CPNEF Audiovisuel, Presse, la CPNEJ et l'Afdas, réalisée par l'IFP et le Carism – université Paris-Panthéon-Assas, 2017

⁽⁵⁾ Jean-Marie Charon et Adénora Pigeolat, *Hier, journalistes. Ils ont quitté la profession*, éd. Entremises, 2021

que ce métier donne un accès privilégié à des espaces, des personnes ou des événements qui ne sont pas accessibles à tous. D'autres parlent d'un « *métier passion* », qui procure du plaisir, de l'adrénaline, voire de l'excitation. Pour certains, il s'agit d'un métier varié, permettant de « *toucher à tout* ». Enfin, de façon plus inattendue, leur intérêt pour les projets collectifs est mis en avant dans les toutes premières attentes par rapport au métier.

Leur première aspiration pour l'avenir est simple : ils veulent parvenir à faire carrière

Outre les arguments relatifs à l'épanouissement personnel, on identifie ceux qui relèvent de la volonté d'occuper un rôle social. Ces arguments-là sont évoqués dans un second temps, quand ils sont évoqués – ce n'est pas systématique. Ces discours reflètent une intériorisation d'arguments corporatistes qui cherchent traditionnellement à justifier les raisons d'être du journalisme. Ces considérations sont formulées essentiellement en termes d'impact, ce qui peut faire écho à tous les travaux sur l'utilité du journalisme. Certains le formulent d'ailleurs en ces termes : « *On veut être utiles dans la société.* » Il est à noter que, dans le même temps, les répondants relativisent ces attentes, avançant qu'ils seront surtout utiles pour leurs sources, si par exemple ils couvrent une manifestation et relaient les revendications d'acteurs ; ils peuvent éventuellement être utiles pour leur public, notamment quand ils travaillent dans la presse locale et s'adressent à un public directement concerné par les informations pratiques qu'ils donnent. Seuls ceux qui ont les trajectoires professionnelles les plus prestigieuses véhiculent dans leur discours l'ambition d'avoir un rôle social plus large au niveau de la société, espérant que leurs travaux aient un impact sur des décisions politiques par exemple.

Outre ces notions d'impact, on retrouve assez classiquement les arguments liés à l'idée de « *chien de garde de la démocratie* », ainsi que la volonté d'opérer comme un miroir de la société. Certains avancent par exemple que parler de la hausse des factures de gaz est important pour que chacun puisse se rendre compte des réalités d'autrui, ce qui est essentiel à la cohésion de la société. Plusieurs d'entre eux expriment leur volonté d'apporter une plus-value par rapport au bruit médiatique et à l'infobésité, d'apporter leur singularité, leur regard spécifique.

Enfin, quelques journalistes attendaient de ce métier qu'il leur apporte une certaine reconnaissance. Celle-ci passe-t-elle par une forme de visibilité octroyée par la signature ou le passage devant la caméra ou le micro, qui semblent particulièrement valorisants pour des jeunes journalistes ? S'ils conviennent que la visibilité peut être plaisante, ils insistent sur le fait qu'ils cherchent à être reconnus pour leur travail et par leurs pairs, plus qu'à être connus ou reconnus dans la rue. Ils vont plutôt considérer la visibilité de façon assez cynique, en critiquant l'*ego trip* de certains collègues. La reconnaissance par les pairs semble d'autant plus importante que la reconnaissance via d'autres moyens, le salaire par exemple, n'est pas toujours au rendez-vous.

Quand on interroge les jeunes journalistes sur leurs aspirations pour l'avenir, la première est très simple : ils veulent parvenir à faire carrière, à se maintenir dans ce champ. « *Si possible au niveau national* », précisent tous les intervenants que j'ai pu interroger qui exercent à ce jour au niveau local. Tous, sans exception, évoquent aussi une volonté de se diriger vers un journalisme de temps long, disant d'emblée que c'est un idéal très difficile à atteindre. Selon les profils, ils et elles l'envisagent sous différentes formes : dans des revues périodiques, par la réalisation d'enquêtes approfondies ou de documentaires.

Est-ce que les données empiriques font état d'un désenchantement ? Beaucoup d'études l'assurent, notamment celle de Jean-Marie Charon et d'Adénora Pigeolat, qui constatent que le désenchantement est d'autant plus douloureux que l'envie de journalisme vient de loin. Cela ne m'est pas apparu aussi évident dans les données que j'ai pu recueillir. Certains expriment une désillusion, mais pas de façon aussi tranchée.

On a plutôt le sentiment que les jeunes journalistes rationalisent leurs attentes initiales en disant que leur réalité professionnelle ne correspond pas exactement à ce qu'ils espéraient, mais qu'ils s'attendaient à des conditions de travail tellement difficiles qu'en fin de compte ils sont presque soulagés. Leur désillusion porte essentiellement sur la difficulté à faire coïncider le rôle social qu'ils s'imaginaient pouvoir endosser et leur rôle réel. Une journaliste parle ainsi d'une « *désillusion saine* » quand elle se rend compte qu'elle ne fait pas autant de longs formats qu'elle l'espérait, mais qu'elle va plutôt traiter de l'actualité chaude, voire parfois des nouvelles de divertissement : « *Finalement, c'est sain aussi. J'étais sans doute naïve de croire que j'allais faire autant de longs formats.* »

Plusieurs expriment que nombre de leurs attentes vis-à-vis du métier sont satisfaites, comme l'envie d'apprendre ou de découvrir le monde qui les entoure. Mais d'autres attentes, relatives au rôle social, sont plus complexes à contenter. « *Au niveau de l'impact, il faut se rendre à l'évidence, c'est plus compliqué* », nous dit un journaliste indépendant, le seul de l'échantillon qui écrit régulièrement pour des mooks et pratique le journalisme de temps long auquel tous disent aspirer. Il estime qu'un seul de ses articles a eu un impact, en débouchant sur une question parlementaire : « *J'avais l'impression que le journaliste faisait peut-être plus l'actualité qu'il ne la subissait, [pendant mes] études. Et ce n'est pas le cas.* »

Notons que nous avons observé relativement peu de désenchantement quant aux conditions de travail, justement parce que les jeunes s'attendaient à des conditions très difficiles. Quand un désenchantement est exprimé sur ces questions, il est toutefois très vif et provient des personnes les plus fragiles, celles qui ont le plus de difficultés à joindre les deux bouts. Mais beaucoup d'autres assurent que ce n'est pas aussi difficile qu'attendu. Alors que les répondants ne sont pas tous issus des mêmes cohortes de diplômés, plusieurs soulignent que leur propre cohorte tire son épingle du jeu dans la course à l'emploi : « *Je m'attendais à pire. Je m'attendais au chômage. Quand je vois ma promo, tous ceux qui voulaient faire du journalisme en font.* » Finalement, les personnes interrogées sont presque toutes surprises de pouvoir exercer dans le champ journalistique. Beaucoup se

disent même privilégiées, chanceuses. « *Moi, je ne suis vraiment pas à plaindre* », a-t-on pu entendre à plusieurs reprises. Mais en réalité, quand on creuse, ces personnes qui n'osent pas se plaindre n'ont bien souvent qu'une vision très partielle de l'argent qu'elles vont gagner dans le mois ou du nombre de jours de travail pour lesquels elles seront sollicitées. Elles semblent donc se satisfaire bien vite d'une situation professionnelle qui n'est pas des plus enviables, tant l'accès à cette situation leur semble déjà compliqué.

Les conditions de travail dont il s'agit ici, on les connaît. Beaucoup de jeunes journalistes se plaignent des horaires à rallonge, mais surtout de la pression que certains collègues leur mettent quant au respect de ces horaires. L'un d'eux explique que son supérieur lui demande systématiquement s'il « *prend [son] après-midi* » quand il part à 17 heures, et prend soin de préciser que, s'il se permet parfois de quitter son poste à 17 heures, c'est pour suivre un master complémentaire qui lui servira dans ses fonctions de journaliste. Les propos de son supérieur sont tenus sur le ton de l'humour, mais le jeune journaliste dit que, à la longue, il les interprète comme une forme de violence répétée de la part de sa hiérarchie. D'autres indiquent que leurs collègues leur mettent la pression : « *On te regarde mal quand tu pars tôt. Quand tu pars tard, on ne te regarde pas, mais tu n'es pas payé plus.* »

Ils s'attendaient à des conditions de travail tellement difficiles qu'ils sont presque soulagés

Beaucoup s'inquiètent des salaires, trop bas de leur point de vue. C'est particulièrement clair dans le cas des journalistes qui exercent dans la presse écrite, et plus encore dans la presse écrite locale. Les statuts sont aussi en cause. Le salarié [*sous contrat*], le pigiste, mais aussi l'indépendant, le faux indépendant et l'indépendant complémentaire... Les jeunes disent

ne rien comprendre à cet éventail de possibilités lors de leur arrivée sur le marché du travail. Ils et elles disent n'y avoir pas été bien préparés, ce qui fait écho aux travaux déjà cités du Carism : les jeunes journalistes se plaignent qu'on ne leur ait pas enseigné comment devenir pigiste ou indépendant, comment démarcher une rédaction ou réaliser sa comptabilité. Les jeunes disent ainsi manquer, au sortir des études, de connaissances concernant « *les ficelles de l'employabilité* » (Bouron et collab., 2017⁽⁶⁾).

Globalement, on retrouve cette pratique du « *sas* » évoquée par Valérie Devillard et Rémy Rieffel, soit « *une période plus ou moins longue de précarité faite de phases de stages, de CDD renouvelés, de piges et de chômage* » (2001⁽⁷⁾). Les auteurs indiquent que les jeunes intériorisent très tôt dans leur parcours la nécessité de passer au travers de ce sas de précarité. L'intériorisation de cette période transitoire est largement confirmée dans le présent corpus. Les personnes interrogées savent qu'elles traversent une période difficile qui pourrait s'étaler dans la durée. Et surtout, elles l'acceptent. Elles estiment qu'elles doivent « *vivre au jour le jour* », s'accommoder des « *vacances qu'on ne pourra plus prévoir* », parce que « *c'est le sort réservé aux débutants* ».

Au-delà de l'acceptation de cette situation, j'ai été surprise de constater que certains pointent « *la galère* » – deux répondants utilisent ce terme – comme un élément motivationnel. Ils l'associent à l'instabilité de leur emploi, à l'incertitude de la pige qui peut tomber n'importe quand, voire au stress quotidien, ce qui génère pour eux à la fois des désagréments et « *de l'adrénaline* », ce qu'ils jugent « *motivant* », « *stimulant* ». On retrouve ici la présence d'une ambivalence dans le discours.

Tous se disent qu'à défaut d'un contrat stable ils ont au moins du travail. C'est ce qu'avait aussi montré Olivier Standaert : « *Le travail existe, son volume a même augmenté dans presque toutes les rédactions. Mais il est assumé par un noyau de salariés davantage mis à contribution, tandis qu'il est de plus en plus difficilement joint à un emploi*

stable et à temps plein » (2016⁽⁸⁾). Ce qu'un jeune journaliste paraphrase en ces termes : « *Oui, il y a du boulot, mais du boulot de merde!* » Et de pointer que les écoles mettent à ce point en garde les étudiants au sujet des difficultés d'insertion professionnelle que ces derniers en oublient parfois qu'ils peuvent refuser un job ou des conditions trop précaires.

Tout cela a bien sûr des conséquences. Notons tout d'abord les stratégies développées par les jeunes journalistes pour assurer leur « survie » dans le champ professionnel ou pour y atteindre certains objectifs spécifiques. Certains disent par exemple ne pas s'adresser trop vite à une rédaction convoitée, de peur de « *se griller* ». D'autres s'associent avec des pairs pour déjouer le piège de l'isolement face à ces conditions difficiles. Ce qui est frappant aussi dans l'échantillon, c'est l'omniprésence des références au burn-out. Ce n'est pas une question que j'avais prévu d'aborder, mais elle s'est imposée naturellement dans les discussions. Deux des treize interviewés ont évoqué spontanément un burn-out traversé personnellement. Et plusieurs jeunes ont indiqué que leur génération est très consciente de ce risque d'épuisement professionnel et y est particulièrement attentive. Certains précisent qu'ils sont surveillés de près par leur entourage sur ces questions-là, un entourage qui peine d'ailleurs à comprendre leurs motivations professionnelles et leur investissement tête baissée dans leur métier, en regard des conditions proposées.

Enfin, toute une série de personnes évoque la difficulté à mener à bien des projets personnels, la location d'un appartement ou l'achat d'un bien immobilier par exemple. Certaines disent aussi que leurs conditions de travail freinent leurs projets de couple, notamment celui de fonder une famille. Une jeune journaliste précise : « *Mon CDD s'arrête en juin et, si je suis enceinte, je doute qu'ils m'en reproposent un. J'en ai parlé avec mon copain. C'est compliqué à gérer. Si j'avais un CDI, il n'y aurait aucun souci. (...) Je redoute d'annoncer une grossesse à mon employeur, en tant que femme.* »

Si l'on résume, les données empiriques présentées ici montrent que les attentes nourries envers le métier de journaliste (épanouissement personnel, rôle social, reconnaissance) ne sont pas toujours satisfaites dans la pratique. Et que les conditions de travail sont plutôt

mauvaises, et anticipées comme telles. Pourtant, les jeunes journalistes disent majoritairement accepter cette situation. Bien qu'ils soient aussi prompts à la critiquer, ils semblent y « consentir ». J'emprunterai ici à Olivier Standaert la notion de consentement, qu'il reprend lui-même à Accardo ou Okas, notamment. Il utilise ce terme pour conceptualiser « la forme identitaire de l'adhésion aux normes, aux pratiques et aux valeurs du champ (...) ». En termes d'adhésion, il s'agit avant toute chose de valider certaines pratiques, certaines expériences présentées comme des étapes typiques du champ et de ses acteurs » (Standaert, 2016⁽⁹⁾). Cette forme identitaire se retrouve plutôt du côté des profils affichant des trajectoires professionnelles harmonieuses et souvent animés par « *l'espoir que ce consentement, reflet d'une stratégie d'acteur, puisse être la matrice d'une évolution positive* » (Idem). Cette définition semble faire écho en tout point aux données que j'ai pu recueillir. Les jeunes interrogés critiquent leurs conditions d'insertion, tout en les justifiant par des impératifs économiques ou éditoriaux. Ils disent ne pas savoir combien de temps ils pourront « *tenir* » dans ces conditions et sont mus par l'espoir que leurs efforts leur permettront d'accéder à des positions plus désirables au sein de leur champ.

Ce consentement est toutefois conditionné. L'une de ces conditions est de parvenir à faire de petits ajustements vis-à-vis des tâches demandées pour qu'elles correspondent mieux aux attentes initiales. Une jeune journaliste chargée d'une newsletter culturelle explique comment elle parvient à trouver du sens dans ses tâches quotidiennes : « *Parce que j'ai toujours l'impression que je peux aider d'une manière ou d'une autre. Visibiliser un petit centre culturel à Namur ou une chouette expo qui pourrait faire parler d'elle (...). J'ai l'impression aussi que la newsletter n'a jamais été aussi féministe, décoloniale... Aborder des concepts de genre, de race, de sexualité. Et ça, je trouve que ça apporte quand même*

quelque chose. Mais après, si je m'imagine journaliste people ou société, je pense que ce sera beaucoup plus compliqué, et là j'aurais moins pu bidouiller, entre guillemets, un petit système de valeurs qui m'intéresse. » Ce système de valeurs qu'elle fabrique à force de choix de mots et de sélection de sujets lui permet de s'y retrouver d'un point de vue identitaire, de tisser son propre rôle subjectif, son interprétation personnelle de son rôle, faisant ainsi le pont entre son rôle réel – ce qui est effectivement attendu d'elle dans sa rédaction – et son rôle prescrit, soit « *l'ensemble des comportements attendus en fonction d'un statut* » (Chappuis et Thomas, 1995⁽¹⁰⁾).

Devoir « vivre au jour le jour », « c'est le sort réservé aux débutants »

Ce consentement a ses limites. Et quand les « bidouillages » et autres ajustements identitaires ne suffisent plus, le spectre de la reconversion fait surface. Même si on sait qu'il y a beaucoup de reconversions, il est frappant de constater à quel point elles sont envisagées tôt. Quasiment tous les journalistes interrogés, y compris ceux qui semblent les mieux insérés professionnellement, disent qu'ils envisagent de quitter le métier. Certains disent y penser quotidiennement. Une journaliste résume : « *On a tous un plan B.* » Ceci résonne par rapport aux travaux de Grevisse et Standaert, qui montrent que, à peine arrivés dans la profession, les jeunes journalistes envisagent déjà de quitter le champ, alors qu'ils n'y sont même pas encore stabilisés (2013⁽¹¹⁾).

⁽⁹⁾ Op. cit.

⁽¹⁰⁾ Raymond Chappuis et Raymond Thomas, *Rôle et Statut*, PUF, 1995

⁽¹¹⁾ Olivier Standaert et Benoît Grevisse, « Veulent-ils encore une carte de presse ? Les jeunes journalistes de Belgique francophone », *Sur le journalisme* vol. 2, n° 2, 2013. revue.surlejournisme.com/slj/article/view/92

⁽⁶⁾ Op. cit.

⁽⁷⁾ Op. cit.

⁽⁸⁾ Op. cit.

Et ce plan B, dans quel cas l'envisagent-ils ? Quelles raisons les feraient potentiellement arrêter ? Ils et elles évoquent essentiellement la perte de sens et les conditions de travail. Très peu mentionnent des arguments relatifs au rôle social, ce qui laisse à nouveau penser que c'est un métier que l'on fait d'abord pour soi. Les motivations décentrées de soi-même et tournées vers autrui, vers la société et le rôle qu'on peut y jouer ne sont pas explicitement avancées comme des raisons de départ potentielles, en tout cas pas dans l'échantillon dont il est question ici.

Les journalistes parlent à la fois de fierté et de honte par rapport à leur métier

En guise de conclusion, répondons à la question posée en introduction : oui, le journalisme fait encore rêver les jeunes journalistes, même après quelques années de pratique professionnelle. Cela étant, les discours sont très ambivalents. Les journalistes utilisent parfois des termes opposés, parlant à la fois de fierté et de honte par rapport à leur métier ; de revendication d'un rôle social et d'effritement de ce même rôle ; de passion pour leur métier et de lassitude par rapport aux conditions de son exercice. On se retrouve perpétuellement dans l'ambivalence entre une distanciation par rapport aux normes et un consentement vis-à-vis de celles-ci. Il y a d'autres aspects dans les données collectées qui n'ont pu être évoqués ici et qui mériteraient d'être étudiés, comme le syndrome de l'imposteur ressenti par certains, la relation aux collègues qui est parfois compliquée, la fracture générationnelle au sein des rédactions ; autant de thèmes qui pourraient être l'objet d'une analyse approfondie.

Nous pourrions terminer sur les questions que ces jeunes journalistes nous adressent en filigrane, dans leur discours. Une première question s'adresse aux écoles de journalisme :

n'a-t-on pas trop mis l'accent sur le temps long ? Moi la première, en tant qu'enseignante, j'ai tendance à leur dire : « *Si vous savez faire un long format, a priori, vous pourrez faire un court. Donc profitez de vos études pour explorer le documentaire, par exemple.* » En réalité, ne leur vend-on pas quelque chose que très peu d'entre eux auront la chance de pratiquer ? On leur dit aussi beaucoup dans leur cursus, un peu trop même, que les conditions de travail vont être difficiles. Mais les y prépare-t-on véritablement ? Que peut-on mettre en place dans les écoles pour mieux armer les étudiants en matière d'employabilité ?

Deuxièmement, le discours des jeunes journalistes s'adresse à leurs collègues, aux journalistes plus expérimentés qui les entourent. Les données empiriques présentées ici décrivent une situation préoccupante, qui à certains égards s'apparente à une période de bizutage prolongée. Certains estiment être traités comme « *les larbins des rédactions* » ou « *les petites mains* », être souvent confinés dans des tâches qui n'ont que peu de liens avec les compétences acquises au cours de leurs études. En tant que journalistes, on peut donc se demander quelle est notre part de responsabilité individuelle. Comment mieux accompagner les jeunes et comment leur octroyer plus de reconnaissance, sachant qu'ils ne sont pas toujours valorisés au niveau du salaire et des conditions de travail ?

Enfin, ne serait-il pas urgent de réfléchir à la manière dont les rédactions, au niveau managérial, peuvent limiter la durée de ce « sas », cette période d'insertion professionnelle précaire qui a tendance à s'étendre dans le temps ? Plusieurs jeunes journalistes nous ont dit n'avoir aucune information quant à leur avenir possible et devoir se fier aux bruits de couloir laissant entendre qu'il ne faut pas espérer de CDI avant au moins cinq années de loyaux services. Une forme de mystère règne donc autour des perspectives de carrière, qu'il serait intéressant de questionner. Ne serait-ce pas aussi une façon de respecter ces jeunes travailleurs que de leur annoncer un peu plus clairement leurs perspectives d'évolution au sein d'une entreprise ?

Table ronde
LES JEUNES JOURNALISTES
À L'ÉPREUVE DES RÉDACTIONS

Table ronde

Les jeunes journalistes à l'épreuve des rédactions

Participants : **Lætitia Béraud**, journaliste vidéo à *L'Illustré* (Suisse), ex-chef adjointe du service Snapchat du *Monde* ; **Samuel Petit**, rédacteur en chef du *Télégramme* ; **Sylvie Fagnart**, vice-présidente de Profession : pigiste, association nationale de journalistes pigistes.

➤ **Nicole Gauthier** est journaliste et directrice honoraire du Centre universitaire d'enseignement du journalisme (CUEJ) – université de Strasbourg.

➤ **Élise Colette** est journaliste et directrice adjointe à la transformation numérique au sein de la chaîne de télévision Public Sénat.

Après les rêves, après – au moins pour certains d'entre eux – l'école de journalisme, voici pour les jeunes journalistes l'épreuve du réel dans les rédactions. Il s'agit moins ici « d'insertion professionnelle », dans l'acception classique du terme, que de « mise en vie professionnelle » des diplômés, la rencontre entre une ambition mûrie souvent de longue date, un projet de formation construit avec détermination autour de celle-ci, et l'exercice d'un métier qui, parfois, n'a pas toute la résonance espérée avec les envies et les efforts fournis pour y parvenir.

Sans doute le journalisme n'est-il pas la seule profession concernée par les doutes dès l'entrée dans l'univers professionnel. Les soignants, les

juristes et bien d'autres témoignent d'interrogations analogues. Cependant, l'observation attentive des débuts de parcours des jeunes journalistes révèle des surprises, des évolutions, des adaptations, des réorientations, des abandons, des désillusions parfois, mais aussi une capacité d'innovation et de création ; cette table ronde y est consacrée.

Diplômée en 2016, Lætitia Béraud a été témoin et actrice de la demande pressante des rédactions à la recherche de journalistes aux compétences multiples pour accompagner l'explosion du journalisme web. Sylvie Fagnart, coresponsable d'une association nationale de pigistes, analyse le positionnement spécifique des pigistes dans les rédactions, recherchés pour leur expérience, mais contraints d'inlassablement défendre leurs droits. Rédacteur en chef du *Télégramme*, Samuel Petit expose le point de vue du recruteur de jeunes journalistes à l'aube de leur vie professionnelle – notamment en presse quotidienne régionale [PQR].

Avant ces intervenants, quatre jeunes journalistes récemment diplômés témoignent de leurs premiers pas dans le métier qu'ils ont choisi et posent quelques jalons pour la suite.

Alexandre Peyrout, en CDD à France Télévisions, ancien de l'EJT [*École de journalisme de Toulouse*] : « Je pense que notre génération est assez incertaine sur son avenir, ce qui explique que nous imaginons faire plusieurs métiers,

dans le journalisme mais aussi dans d'autres professions. Peut-être parce que le changement climatique, l'instabilité politique sont de nature à brouiller le futur et que, pour ces raisons, on ne s'imagine pas faire la même chose toute notre vie. Pour ma part, je suis toujours passionné par mon métier, je pense l'exercer longtemps. Mais il peut se passer tellement de choses dans la vie que je ne suis pas sûr à 100 % de ce que je ferai dans quinze ans. Dans quinze ans, je pourrais reprendre l'exploitation viticole de mes parents, je pourrais... Je ne sais pas ce qui me plairait... Je suis journaliste politique, il y a beaucoup de journalistes qui font de la politique – je ne pense pas que j'en ferai, mais cette incertitude de notre génération nous amène tous à penser que tout est possible... »

Amel Zaki, en CDD à Libération, ancienne de l'EPJT [*École publique de journalisme de Tours*] : « Dans dix ou quinze ans, je me vois toujours dans le journalisme. Toujours secrétaire de rédaction, je ne sais pas, mais en tout cas toujours journaliste. Pour l'entrée sur le marché du travail, j'ai eu de bonnes expériences, ce n'est pas toujours facile, le métier est très précaire, mais je suis dans une partie du métier où il y a encore beaucoup de turnover, ce qui fait que je ressens peut-être moins cette pression. Le fait d'avoir fait un an d'alternance m'a peut-être permis aussi de partir avec un avantage par rapport à d'autres, qui n'auraient pas eu cette expérience avant d'entrer sur le marché du travail. »

Noémie Leclercq, en CDD à Elle.fr, collaboratrice du magazine *Zadig*, ancienne de l'ESJ [*École supérieure de journalisme de Lille*] : « Dans dix ans, j'aimerais toujours autant m'amuser dans mon métier, parce que vraiment ce n'est que du "kif", pour reprendre une expression de jeune... Être peut-être en CDI, j'espère, et toujours travailler pour des titres auxquels je suis attachée. C'est ce qui me guide dans mon choix et mes recherches d'emploi : être dans des médias auxquels je crois, avec lesquels je suis d'accord au niveau éditorial et dont j'apprécie le sérieux. Il y a une défiance telle envers les journalistes et la presse que ça, pour moi, est ce qui doit être ma boussole dans le monde du travail. »

Audrey Parfait, en free-lance dans la production audiovisuelle, ancienne de l'IJBA [*Institut de journalisme de Bordeaux Aquitaine*] : « Ce que je n'avais pas anticipé, c'est le regard des gens sur

le métier de journaliste. On n'est pas toujours bien accueillis. C'est tout l'un ou tout l'autre, peu nuancé : soit les gens nous adorent et sont contents de passer à la télé, partants et enthousiastes, soit il y a un rejet du journaliste, une forme de méfiance, qui parfois est difficile à vivre. Là, on doit faire adhérer les gens, on doit gagner leur confiance, et c'est un vrai challenge. Dans les écoles de journalisme, on est formés au métier de journaliste, mais on n'est pas formés à tout l'à-côté : savoir se vendre, savoir mener un entretien d'embauche, ce qui est quand même une partie hyper importante. Même chose pour le côté administratif, pour faire valoir ses droits. Quand on est indépendant, on est très seul. Heureusement, il existe des collectifs, mais il faut savoir se rapprocher des bonnes personnes pour trouver les réponses à nos questions. Et ça, c'est quelque chose qu'on apprend seulement en s'y confrontant. »

➤ **Lætitia Béraud** est journaliste vidéo à *L'Illustré* (Suisse), ancienne cheffe adjointe du service Snapchat du *Monde*. Elle est également formatrice en école de journalisme.

JE VAIS TÉMOIGNER ICI DE MON EXPÉRIENCE personnelle, ainsi que de celle d'anciens collègues ou camarades de promo qui ont tous entre 25 et 35 ans – j'en ai 29. Le désenchantement des jeunes journalistes n'est pas nouveau. Il y a dix, vingt ou trente ans, des jeunes quittaient déjà la profession. Je vous propose donc deux explications qui, me semble-t-il, correspondent plus à ma génération ou à celle qui arrive.

La première de ces explications, c'est l'explosion du journalisme web et d'Internet. Celle-ci crée dans les rédactions une demande de journalistes « couteaux suisses » : il faut savoir tout faire, très vite, pour pouvoir remplir les machines à contenus que sont les sites Internet. Cela concerne beaucoup de jeunes à la sortie d'école. Or, sans doute, aucun jeune qui passe un concours d'école de journalisme ne va dire qu'il veut être journaliste sportif pour faire un live en regardant la télé pour *L'Équipe*. Il va expliquer qu'il veut aller couvrir le Real Madrid sur le terrain. Et la réalité, c'est que pendant quelques années il va devoir faire ses preuves, accepter ces petits métiers, jouer le rôle de « petite main ». À la chaîne Snapchat du *Monde*,

on demande aux journalistes à la fois de savoir écrire un article court pour un public jeune – une écriture particulière, presque de la presse jeunesse –, de savoir faire de la vidéo, un peu de *motion design*, de pouvoir animer un live sur Snap, sur Instagram. Ce sont des compétences très différentes. Et lorsqu'on parle de vidéo, ça veut dire : filmer, monter, poser sa voix, faire du mixage – autant de métiers auparavant distincts. À la télé, le JRI [*journaliste reporter d'images*] filme, le rédacteur mène le sujet, il y a aussi un preneur de son et, ensuite, un monteur. Là, tous ces métiers se retrouvent en un seul. Il n'est pas rare aujourd'hui de demander au jeune journaliste qui part en reportage, et parce qu'il est jeune, un *live tweet*, une pastille vidéo, une photo en plus de son article. Toutes les rédactions ne travaillent pas comme ça. Mais ces pratiques sont fréquentes, même pour ceux qui travaillent dans l'audiovisuel et auxquels on demande de filmer alors qu'ils viennent pour la radio. Ils filment avec leur smartphone, mais c'est quand même un autre métier.

Faire de la vidéo, c'est filmer, monter, poser sa voix, mixer – des métiers auparavant distincts

Lætitia Béraud

Ces pratiques-là amènent à s'interroger, parce qu'on envoie des jeunes journalistes inexpérimentés accomplir beaucoup de missions qui étaient auparavant assurées par plusieurs personnes. Et cela frustre tout le monde : le jeune journaliste, qui se rend compte qu'il n'y arrive pas, et ses chefs, parce que le rendu ne convient pas et que, même s'il est publié, ce n'est pas ce qu'on attendait. En journalisme, si on envoie une seule personne, c'est pour réduire les coûts. Il faut que ce soit rapide. C'est donc sur la qualité qu'on fait des compromis. Cela entraîne aussi une fracture générationnelle : les jeunes ont la sensation d'être exploités et se demandent

pourquoi on leur demande trois reportages par jour quand on en sollicite un seul des journalistes plus expérimentés. J'ai l'exemple d'une jeune journaliste qui, à elle seule, a fait tous les reportages du JT [*journal télévisé*], à tel point que certains de ses collègues, non journalistes, ont dû poser leur voix sur ses sujets pour que cela ne s'entende pas. C'était une journée particulière où il n'y avait personne pour prendre le relais, mais cela dit quand même quelque chose de nos conditions de travail.

Est-ce que les jeunes en ont conscience ? Les étudiants actuellement en formation ont intériorisé que ça allait être difficile et qu'il fallait un peu toucher à tout. Lorsque je suis sortie de l'école, en 2016, il y en avait encore qui assumaient que jamais ils ne toucheraient à la vidéo, car cela ne les intéressait pas. Ils choisissaient à la carte ce qu'ils avaient envie de faire. C'est moins le cas actuellement. Je donne des cours depuis quatre ou cinq ans, j'ai vu l'évolution. Aujourd'hui, les étudiants sont tous attentifs, et même celui qui veut faire du podcast accepte de suivre un cours de vidéo « *parce qu'on ne sait jamais* ». Et en effet, il peut travailler pour France Bleu, mais avoir à faire une vidéo pour le site Internet de France Bleu. Maintenant, tous les médias ont un site Internet.

Le deuxième phénomène qui me semble intéressant à évoquer pour ma génération ou celle qui vient, c'est la recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, plus présente qu'auparavant. C'est revendiqué et mieux assumé. Il y a des exceptions, des gens qui se donneront toujours à 150 % pour leur métier, et c'est très bien, si c'est ce qui leur plaît. Mais progressivement, on se rend compte qu'il y a une recherche de satisfaction et de bien-être de notre génération, qui était probablement moins présente auparavant. Certains de mes collègues de 40-50 ans témoignent de bouclages à 3 heures du matin où on buvait du whisky. Aujourd'hui, c'est moins vrai. On a des personnes qui partent du bureau à 17 ou 18 heures. Cela nourrit aussi la fracture générationnelle, les plus âgés râlent, sans même connaître la situation de cette jeune personne et savoir pourquoi elle part à 18 heures.

Cela ne touche d'ailleurs pas uniquement les journalistes. Certains parlent de la « crise du quart de siècle », quand on considère qu'on a fait le tour de son premier boulot, on s'ennuie ou on n'a pas

de nouveau défi. Après être sorti d'un rythme scolaire dans lequel il y a tous les ans quelque chose de nouveau – nouvelle classe, nouvelles têtes, nouveaux défis, nouveaux examens –, on se retrouve d'un coup dans un métier où on est censé rester vingt ans à faire la même chose...

Puisque le métier a moins de prestige, on n'est plus prêt à en accepter toutes les conditions

Lætitia Béraud

Tous ces questionnements cohabitent. Est-ce qu'on s'épanouit au travail ? Est-ce que ça correspond à la profession à laquelle on avait rêvé ? Je perçois trois types de réponse. La première, c'est un changement radical de carrière, une reconversion – beaucoup, ces derniers temps, dans l'éducation aux médias ou la communication, dans les ONG ou d'autres secteurs. La deuxième réponse, c'est le départ à l'étranger, grand classique de ma génération : aller voir ailleurs. Soit faire le tour du monde et revenir un an après, soit s'installer dans un pays et tenter de travailler à la pigo à l'international, ce qui n'est pas mal puisqu'on a une première expérience et des contacts dans les rédactions. La troisième réponse, c'est créer son propre média ; c'est plus rare parce que plus difficile, mais cette réponse existe aussi. Certains se rendent compte qu'il y a un décalage entre ce qu'ils voulaient faire, la ligne éditoriale, et ce qu'ils font, et lancent leur propre média après quelques années d'expérience.

En parallèle, on observe une baisse du prestige du métier. Et puisqu'il a moins de prestige, on n'est plus prêt à en accepter toutes les conditions. Si on doit se motiver pour un travail, il faut déjà qu'il soit intéressant. Si on est cantonné à des tâches que l'on n'aime pas, il va falloir trouver la motivation ailleurs. C'est rarement le salaire qui fait qu'on a envie d'être journaliste ou qu'on veut le rester, surtout pour les jeunes. La reconnaissance des

pairs ? Si les jeunes journalistes restent assignés à de petites tâches, ils entendront rarement des compliments. La reconnaissance de la société ? Quand on vous claque des portes au nez toute la journée, quand on dit qu'on est journaliste au cours d'une soirée ou dans un taxi et qu'il faut se justifier, voire se défendre, c'est épuisant. Il y a des fois où j'ai menti aux chauffeurs de taxi, où j'ai dit que j'étais orthodontiste : on n'en parle plus et on est tranquille.

Pour finir, c'est vrai que c'est quand même un métier qui fait toujours rêver. Il y a des gens qui y sont très heureux. Tout n'est pas noir ou blanc. Dans chaque rédaction, j'ai trouvé des gens prêts à m'aider, de vrais mentors, et j'essaie aussi de le faire. C'est pour ça que je donne des cours à mon tour. Et, quand des jeunes arrivent dans ma rédaction, j'essaie de les aider parce que je suis passée par là et que j'aurais bien aimé que quelqu'un me prenne la main et m'explique un peu les à-côtés du métier.

Sylvie Fagnart est vice-présidente de Profession : pigiste, association nationale de journalistes pigistes.

COMME LES CDD OU LES STAGES, la pigo constitue souvent un sas d'entrée dans le métier de journaliste – le cliché accolé au fait de pratiquer le journalisme à la pigo est souvent celui du débutant qui doit faire ses armes en travaillant pour différentes rédactions. Profession : pigiste, association nationale de journalistes pigistes, essaie de déconstruire cette image, qui ne reflète pas exactement l'activité de notre association. Notre bureau est constitué de plusieurs pigistes expérimentés, avec de nombreuses années de carrière – vingt ans pour ma part, parfois plus pour d'autres membres. Il est possible que celles et ceux d'entre nous qui s'investissent bénévolement dans l'association soient aussi celles et ceux qui ont plus de recul sur la pratique de la profession. Néanmoins, le message que nous portons – y compris à destination des jeunes journalistes qui nous sollicitent pour savoir comment se lancer à la pigo à l'issue de leur formation – est que la pratique du journalisme à la pigo correspond peut-être à une pratique expérimentée du métier. Un « bon » pigiste, en tout cas un pigiste qui arrive à vivre de cette façon de pratiquer le métier, est généralement un pigiste expérimenté.

Pour gagner sa vie en tant que pigiste, il faut pouvoir démontrer une certaine efficacité : écrire vite, avoir un carnet d'adresses suffisamment fourni pour ne pas passer beaucoup de temps à trouver des sources, avoir des réflexes professionnels qui permettent d'être efficace – j'en profite d'ailleurs pour rappeler que la rémunération au feuillet, base de la pige, n'a pas été revalorisée depuis de très nombreuses années. Pratiquer la pige avec bonheur et succès est donc plus facile quand on a une certaine expérience du métier, notamment en rédaction. Pour cela, nous conseillons aux jeunes journalistes qui nous sollicitent de multiplier les CDD plutôt que d'essayer de vendre des sujets à la pige, car connaître le fonctionnement des rédactions, connaître des gens dans les rédactions est un atout important.

Pratiquer la pige est plus facile quand on a une certaine expérience

Sylvie Fagnart

Les jeunes journalistes qui nous contactent sont souvent plutôt dans le non-choix de cette modalité de pratique du métier. Néanmoins, à la faveur de différents plans sociaux dans les entreprises de presse, on voit de plus en plus de jeunes pigistes mais vieux journalistes arriver sur le marché de la pige, avec un avantage concurrentiel assez important par rapport aux jeunes. Il y a un autre élément : le journalisme est une profession qui se féminise. Des mauvaises langues disent parfois que la précarisation et la féminisation vont toujours de pair dans ces évolutions professionnelles, mais cette évolution marque peut-être une volonté de concilier différemment vie professionnelle et vie privée. La pige donne cette possibilité-là.

Si je puis me permettre une considération personnelle, j'ai quitté deux CDI pour la pige à deux moments de ma vie, et je suis une pigiste heureuse. Je travaille pour des médias différents dans leurs sujets, dans leur temporalité, que ce

soit en presse magazine ou en radio, pour des publics différents. Pour moi, le CDI est un enfermement. En tout cas, j'ai toujours considéré que nous avions énormément de chance, nous les journalistes, d'avoir la possibilité d'exercer notre métier dans une certaine forme de liberté, même si cela ne va pas sans une certaine précarité, tout en restant dans le domaine du salariat.

Cela étant, les jeunes journalistes sont nombreux à nous solliciter. Nous sommes une petite association⁽¹⁾ : 300 adhérents, 400 les bonnes années. Mais nous disposons par ailleurs d'un moyen d'influence grâce à un groupe Facebook fermé, créé il y a plusieurs années et qui réunit aujourd'hui entre 5 000 et 6 000 membres. Nous essayons d'en faire un espace de parole libre et sans crainte (c'est pour cela que nous traquons parfois des employeurs ou des gens en rédaction qui tentent d'intégrer le groupe), avec des échanges nombreux et fournis. Nous sentons, par l'importance qu'a pris cet outil dans la vie de notre association et plus globalement dans la vie des pigistes, le besoin immense de connaissance et d'assurance sur les règles et les droits qui entourent la pratique du journalisme à la pige. La pige n'est pas un statut à part : les journalistes rémunérés de cette façon sont des salariés des entreprises de médias, des salariés comme les autres qui, dans le principe, devraient bénéficier des mêmes droits – c'est une particularité française, à la différence de ce qui se passe dans les autres pays européens.

Au nom de Profession : pigiste, je voudrais lancer un appel à tous les responsables pédagogiques, à toutes les personnes qui ont des responsabilités dans les écoles formant des journalistes. Nous constatons que les pigistes ne connaissent pas leurs droits et ne les ont pas appris à l'école. Nous le constatons quand des jeunes journalistes nous demandent s'il est « normal » qu'un journal leur propose de rémunérer un article de trois feuillets 25 euros le feuillet en facture, sous le statut d'autoentrepreneur. Non, ce n'est pas normal. Mais ces questions sont si régulières qu'elles dénotent une méconnaissance de tout ce qui entoure la pige. Il est donc nécessaire de prendre cette question à bras-le-corps. Si toute la profession estime que la pige est une forme de passage obligé en début

de carrière, il relève alors de la responsabilité des écoles de faire en sorte que les jeunes journalistes soient armés quand ils arrivent sur ce terrain, et notamment qu'ils aient une bonne connaissance de la loi Cressard⁽²⁾.

À Profession : pigiste, nous faisons régulièrement un travail d'information, parce que nous avons acquis une connaissance assez pointue de la législation⁽³⁾. Il faut doubler ces informations de formations spécifiques autour de la pige dans les écoles, sur les droits et l'état de la législation, mais aussi sur les questions pratiques. Comment vendre un sujet ? Comment accrocher un rédacteur en chef ? Comment diversifier ses angles pour rendre plus rentable un sujet traité pour un média, le décliner pour d'autres supports ou avec d'autres angles ? Comment aborder des sujets potentiellement traumatisants quand on est isolé ?⁽⁴⁾

 **Samuel Petit** est rédacteur en chef du *Télégramme*.

L'INTÉGRATION DES JEUNES JOURNALISTES est un sujet majeur. Ce métier a toujours été difficile à intégrer, on a toujours essayé de poser des garde-fous. Des choses ont changé, comme cela a été relevé précédemment, à savoir le rapport à la vie personnelle et l'accélération du web, mais les fondamentaux de l'exercice de notre métier n'ont pas beaucoup évolué.

Je suis le représentant d'une rédaction de province. En étant peut-être excessivement positif et enthousiaste, j'affirme qu'au *Télégramme* on aime bien les jeunes journalistes, on les trouve aujourd'hui bien formés. Ils ont du goût, ils sont curieux, agiles, souvent. Ils finissent parfois plus tôt le soir parce qu'ils peuvent être mieux organisés que leurs aînés. Ils peuvent nous donner des leçons d'organisation.

Qu'est-ce que la rédaction du *Télégramme* ? Aujourd'hui, 218 journalistes titulaires, auxquels il faut ajouter l'équivalent de 20 postes en CDD (de 8 % à 9 % de la rédaction, ce qui est un taux faible) et de 3 ou 4 temps pleins en

budget piges. Nous avons une rédaction de titulaires, comme la plupart des titres de province. *Le Télégramme* est un journal stable, à l'actionnariat stable, avec un lectorat fidèle. Dans ce contexte, l'engagement sur le long terme des gens que l'on recrute est un point important. Nous avons recruté 40 journalistes en six ans, ce qui peut être moins que certains de nos confrères, mais *Le Télégramme* est le seul quotidien de province à ne pas avoir fait de plan social. Un plan social, c'est souvent l'occasion de faire partir des journalistes en fin de carrière et d'en remplacer une partie par des plus jeunes. *Le Télégramme* n'a jamais été contraint de s'engager dans cette voie, ce qui fait que le rajeunissement de notre rédaction a peut-être été moins rapide qu'ailleurs.

Nous constatons que les pigistes ne connaissent pas leurs droits

Sylvie Fagnart

Nous recrutons sur nos métiers de base, ceux qu'on appelle des rédacteurs locaux, qui vont aller sur le terrain dans les villes de notre région, qu'elles soient petites, moyennes ou de grosses agglomérations comme Brest et Rennes. Nous recrutons sur les métiers de l'édition *print*, des métiers nobles, parce que publier des choses bien écrites, corrigées, vérifiées et retravaillées, ce n'est pas un travail de petite main, c'est une marque de respect du lecteur. Nous recrutons des éditeurs web, et enfin nous recrutons sur les nouvelles compétences que sont la vidéo, la *data*, l'engagement, le social, puisque notre métier évolue fortement et a besoin de ces compétences pour s'adresser aux nouveaux lecteurs.

⁽²⁾ Loi du 4 juillet 1974 (JORF du 5 juillet 1974) modifiant le Code du travail afin de faire bénéficier les journalistes pigistes du statut des journalistes professionnels.

⁽³⁾ Voir aussi l'« Abécédaire de la pige » pigiste.org/ressources/abecedaire-de-la-pige/ (en libre accès).

⁽⁴⁾ Ces thèmes sont également abordés au cours des rencontres annuelles « Les 48H de la pige » organisées par Profession : pigiste.

Je ne vais pas embellir les conditions de travail dans un quotidien de province, on y travaille dur, mais les conditions ne sont ni moins bonnes ni moins mauvaises qu'il y a vingt-cinq ans, quand je suis entré dans ce métier. Un journaliste du *Télégramme* travaille 202 jours par an, il a 11 semaines de congés en comptant ses RTT. Depuis un an, les journalistes du *Télégramme* sont au « forfait jour ». Ils ne travaillent pas trente-neuf heures mais, comme les autres cadres de la rédaction, dans le respect d'un total de 202 jours et d'un nombre d'heures par semaine qui doit tenir compte du repos quotidien et ne pas excéder de manière répétée les quarante-huit heures. Toute personne qui dépasse ce nombre d'heures dans la semaine a toute latitude pour en parler à son supérieur. En un an, nous avons eu très peu de signalements d'horaires excessifs. La journée d'un journaliste en locale peut parfois atteindre sept ou huit heures. Parfois c'est plus léger – on a le temps de déjeuner –, d'autres jours on finit à 23 heures alors qu'on est arrivé à 9 heures. Si l'adrénaline n'existe pas, ce métier est très difficile à exercer.

Faire ce métier, c'est aimer l'info, savoir se créer un réseau, se faire mal pour avoir une info

Samuel Petit

Les jeunes sont enthousiastes, bien formés, peut-être moins politisés qu'il y a un quart de siècle, mais plus engagés. Ils mènent parfois des combats, ce qui est une bonne chose. Ils ne sont ni meilleurs ni moins bons. Ils sont globalement très cultivés et, surtout, ils sont plus compétents techniquement. Nous recrutons sept à huit journalistes par an, cela représente des dizaines d'entretiens d'embauche. Et il est vrai qu'il nous arrive de nous interroger sur les motivations de certains candidats.

Faire ce métier, c'est aimer l'info, chasser l'info, savoir se créer un réseau, se faire mal

pour avoir une info. C'est un métier qui exige un haut niveau de passion. Or, dans chaque lot de candidats, il y en a dont on se demande s'ils en ont la volonté. Il n'y a pas de petite information ou de grande information, il n'y a que des informations qui doivent intéresser le lecteur que vous cherchez. Ce n'est pas toujours la guerre en Ukraine ; dans notre territoire breton, il y a une masse d'informations cachées, qui passionnent le lecteur. Cette préoccupation du quotidien et des centres d'intérêt du lecteur donne du sens à notre métier. Il faut donc savoir se créer un vrai réseau, physique, car le réseau virtuel ne suffit pas. Aller au bistrot, connaître le maire sans pour autant le tutoyer, se créer un réseau économique, politique, syndical, social, culturel dans une ville de 12 000 habitants, si on n'a pas de plaisir à faire ça, il faut changer de métier. La question finale de tout entretien de recrutement, c'est : « Pourquoi avez-vous choisi de faire ce métier ? » L'une des réponses qui revient : « Parce que j'aime les gens. » C'est une bonne réponse – je connais peu de personnes qui veulent faire ce métier en détestant les gens –, mais cela ne suffit pas pour être journaliste. Il faut les aimer, parce que, si l'on n'a pas une vraie curiosité pour la vie des gens, c'est difficile ; mais, si on n'a pas envie de chercher et de trouver des infos, ce métier risque de mener assez rapidement au désenchantement.

La majorité des journalistes ne se tourne pas vers la PQR. Ceux qui le font sont dans une démarche de recherche de sens : « Offrez-nous un projet. » Si une entreprise n'a pas de projet, s'il n'y a pas de sens au projet éditorial, le CDI enferme, parce que le journaliste a l'impression de servir une cause purement économique. Depuis le Covid, on reçoit de Paris des candidatures de journalistes, notamment de jeunes journalistes de 35 ans qui font du desk, parfois en sous-traitance, qui parfois travaillent sous le statut d'autoentrepreneur, et qui postulent au *Télégramme* pour changer d'abord de mode de vie. On voit aussi chez certains l'expression d'une demande de sens.

Nous cherchons aussi des personnes indépendantes d'esprit. En province, on parle de sujets parfois éloignés des préoccupations parisiennes. On a l'impression qu'à Paris on parle souvent de sujets dont nos lecteurs ne nous parlent jamais. On demande à nos jeunes

journalistes certes d'être engagés, combatifs, mais aussi d'avoir une grande indépendance d'esprit et de se mettre à la place de leurs lecteurs. Les lecteurs du *Télégramme* papier ont entre 50 et 55 ans d'âge moyen ; un tiers de ceux du site web a moins de 35 ans. Il faut donc comprendre les centres d'intérêt et la façon de voir le monde de personnes qui ont entre 25 et 80 ans, ce qui nécessite ouverture et d'indépendance d'esprit. On leur demande finalement une chose importante : le bon sens, qui se perd parfois dans notre métier. Quelle est la vie de nos lecteurs ? Leur quotidien ? Qu'est-ce qui préoccupe les gens autour d'eux ? Leur taxe d'habitation ou leur taxe foncière, aussi étonnant que cela puisse paraître. Pour beaucoup de ménages, recevoir son avis de taxe d'habitation, d'impôt foncier, de taxe d'enlèvement des ordures ménagères, c'est un très mauvais moment. Le bon sens, c'est savoir lire une facture d'électricité ou un avis d'imposition pour une taxe locale. La vie des gens, ce sont des euros, des kilowattheures, la CSG, toutes ces choses qui ne s'apprennent pas toujours à l'école ou sur les bancs de l'université. Toutes les choses auxquelles l'être humain est confronté.

La capacité à se constituer un réseau est essentielle. La première chose que l'on m'a confiée lors de mon premier jour en école de journalisme est un petit calepin d'adresses. Aujourd'hui, le web a un peu cassé cette notion de réseau, parce qu'on a l'impression qu'on peut contacter tout le monde via LinkedIn et Twitter. Certains jeunes journalistes, dans un environnement physique, peuvent parfois être un peu perdus lorsqu'il faut se procurer le « 06 » du procureur, du commissaire, du colonel de gendarmerie, du patron des pompiers, de l'adjoint au maire chargé des finances, etc. La première fois que l'on croise quelqu'un comme ça, on lui demande son numéro et si on pourra le déranger un soir à 23 heures, lorsqu'il s'agira de vérifier une information. Cela fait aussi partie de la base de nos métiers.

On demande également aux journalistes de savoir écrire court. Nous ne sommes pas des ennemis du temps long et des journalistes adeptes du temps long, mais savoir résumer un problème important ou la parole de quelqu'un en 1500 ou 2400 signes reste l'une des qualités de notre métier. Nous avons un outil qui

permet de savoir tous les jours combien de temps nos 30 000 lecteurs passent sur chacun des articles de la version PDF du *Télégramme*. Cela pousse à l'humilité tous nos journalistes, qui s'aperçoivent qu'au-delà de 3000 signes le lecteur est perdu – sauf si on est extrêmement bon ou si on écrit sur un fait divers en or.

Il faut comprendre les centres d'intérêt de lecteurs qui ont entre 25 et 80 ans

Samuel Petit

Le « fait divers ». Qu'on le veuille ou non, ce sont les disruptions de la vie, ce qui fait que notre société ne va pas bien, et notre rôle est de le raconter. En locale, on est toujours confronté tôt ou tard à quelque chose qui brise la vie de quelqu'un, qui casse une communauté locale, qui va provoquer un émoi très fort dans une commune de 500 habitants. On ne peut pas y échapper. Nous veillons à ce que les jeunes journalistes soient prêts à appréhender ces faits, d'autant que nous les racontons avec la responsabilité du média de proximité. Sans cette capacité à approcher la douleur et la souffrance, le métier peut être difficile. Ce sont des sujets qu'on évoque quand on recrute.

Nous cherchons des profils pluridisciplinaires, ce qui n'est pas évident. On manque de scientifiques, de journalistes qui comprennent un peu l'économie. Les budgets municipaux ou ceux des communautés d'agglomération sont devenus des bibles de 700 à 800 pages dans lesquelles nos jeunes journalistes se plongent pour essayer de comprendre si l'argent public est bien utilisé. Malheureusement, nous sommes souvent contraints de nous limiter à la parole du maire, qui a construit son budget, et à celle de son opposition.

La dernière chose que nous demandons aux journalistes, c'est un engagement dans le projet de l'entreprise, parce que *Le Télégramme* est une entreprise indépendante, à l'actionnariat stable.

En cinq ans, nous avons eu une démission. Il n'y a pas de jeunes journalistes qui quittent *Le Télégramme*. Les 40 journalistes embauchés en six ans sont toujours tous là. Je ne dis pas qu'ils vont tous bien, se sentent bien payés et rigolent tous les jours, mais il n'y a eu qu'un départ durant cette période. Il n'y a donc pas de désenchantement, mais il y a des personnes qui peuvent témoigner, à 28, 30 ou 35 ans, d'une forme d'usure. Cela nous renvoie à notre responsabilité d'employeur qui n'a probablement pas su organiser leur intégration dans la vie active.

Au *Télégramme*, sur le web, on pratique peu le « photocollage » (qui consiste à aller voir les sites des confrères et à faire des synthèses à partir de ce qu'ils ont écrit) et on évite de laisser plus de trois ou quatre ans des journalistes sur le desk – même si, malheureusement, il nous arrive de laisser des jeunes journalistes plus longtemps sur ce genre de postes. Le travail de desk se caractérise par la rapidité, la nécessité de faire de l'audience, d'être les premiers sur l'information. *Le Télégramme* est un quotidien régional qui a face à lui la concurrence d'un autre quotidien régional. Donc la notion de rapidité est primordiale, c'est un état de fait. On pourrait décréter qu'Internet n'existe pas, mais ce n'est pas le cas. En revanche, on essaie de protéger nos jeunes journalistes de la surenchère qui mène à des dérives inquiétantes : ne pas sourcer ses informations, recopier ce qu'un collègue a collecté, ne pas citer un média confrère, ne pas être sûr de ce que l'on écrit. Au *Télégramme*, on n'est pas sur un modèle d'audience absolue, mais d'audience qualifiée (une audience qui correspond à notre cible régionale d'abonnés). Est-ce que ces métiers de desk, loin du terrain et concentrés souvent sur la curation, nourrissent le désenchantement ? C'est possible.

La mobilité est importante, dans l'ensemble des médias parisiens comme de province. Nous essayons de faire tourner nos journalistes tous les six ans – six ans à Quimper, six ans à Saint-Brieuc, puis à Vannes, puis à Lorient, et ainsi de suite –, pour des raisons de renouvellement de notre écosystème, pour réactiver l'enthousiasme pour le métier et surtout pour qu'ils ne restent pas trop longtemps connectés aux mêmes sources. La mobilité est une clause inscrite dans le contrat de travail de tous les

journalistes, mais malheureusement elle peut devenir un problème à un moment donné et déstabiliser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Nous essayons de travailler aux conditions de cette mobilité, au parcours d'intégration. Laisser sept ou huit ans au même poste un journaliste de 26 ans, cela veut dire qu'il y restera jusqu'à 34 ans. S'il est éditeur, il n'aura pas fait de terrain jusque-là. S'il est localier, il ne se sera pas confronté à l'exigence du travail d'édition. Nous essayons d'organiser la diversité de début de parcours pour ne pas enfermer les jeunes journalistes dans un même métier.

Quant à la précarité, qui peut être l'une des sources du désenchantement, nous ne gardons pas de CDD plus de dix-huit mois. On ne maintient pas des personnes dans une situation précaire si on sait qu'on ne les recrutera pas, on met fin au CDD. Un CDD, c'est un remplacement, il est interdit d'y avoir recours pour pourvoir un poste pérenne. Nous respectons le droit du travail. Nous le rappelons aux jeunes. Ce poids de la précarité est un élément du dialogue social. Il faut pouvoir adapter le planning des journalistes titulaires pour que les CDD ne soient pas sollicités que pendant les vacances scolaires.

Au *Télégramme*, l'actionnaire est le même depuis 1944. Cela donne une stabilité dans l'investissement, dans la stratégie éditoriale, cela évite les à-coups managériaux et les changements brutaux d'organisation ou de ligne éditoriale. L'une des causes du désenchantement dans les médias tient peut-être à l'instabilité des stratégies.

■ Élise Colette

LES COMPÉTENCES TECHNIQUES des jeunes sont réputées meilleures. Dans une rédaction comme celle du *Monde*, où a travaillé Lætitia Béraud, ces compétences sont-elles reconnues, et notamment par les autres journalistes ? Permettent-elles d'évoluer au sein de la rédaction ? Sont-elles bien reçues par les journalistes plus âgés qui ne les possèdent pas ?

■ Lætitia Béraud

J'AI PASSÉ CINQ ANS au *Monde*. On m'a toujours dit que le « mur » qui séparait auparavant les journalistes web animant *Le Monde.fr* – globalement des jeunes journalistes – et *Le Monde* traditionnel, avec des journalistes spécialistes

de leur sujet, était en train de tomber. Oui, il est en train de tomber, mais depuis dix ans... Il y a parfois une reconnaissance, qui vient souvent de l'extérieur : Les Décodeurs vont être récompensés d'un prix pour leur travail de *fact checking* ; les compétences très techniques, comme les graphiques animés qui ont accompagné les Panama Papers, vont être remarquées ; ou le travail d'enquête et de visualisation du service vidéo... Oui, il y a une certaine reconnaissance qui jette un peu de lumière sur ces métiers de l'ombre. Mais, quand les lecteurs pensent au *Monde*, ils vont plus penser à Ariane Chemin ou Florence Aubenas qu'à Pierre Breteau, qui a gagné un prix.

Dans une rédaction, on a besoin de journalistes de 25 ans et d'autres de 60-65 ans

Samuel Petit

Mais le cœur du réacteur, les jeunes journalistes qui animent *Le Monde.fr*, fonctionne de fait comme une minirédaction, avec des rédacteurs en chef et des correcteurs. Ils sont presque indépendants du *Monde* papier : les correcteurs papier ne sont pas les correcteurs du *Monde.fr*, les journalistes du *Monde.fr* peuvent signer dans le *print*, mais cela reste rare – même si, en effet, le mur est en train de tomber... La publication d'un article d'un journaliste web dans le journal papier, c'est aussi la reconnaissance d'une expertise sur un sujet, alors que les journalistes web sont plutôt des généralistes. Arriver sur le territoire de quelqu'un qui est rubricard, qui suit son sujet depuis dix ans, peut être difficile ; la publication dans le *print* n'en est que plus remarquée. Le mouvement inverse est plus fréquent : tout ce qui est dans le *print* va enrichir le site Internet.

Et quand un journaliste qui est depuis cinq, dix ou quinze ans au web peut prendre un poste qui s'est libéré au *print*, c'est la promotion

ultime que d'intégrer enfin ce système prestigieux que représente une rubrique au *Monde*.

■ Élise Colette

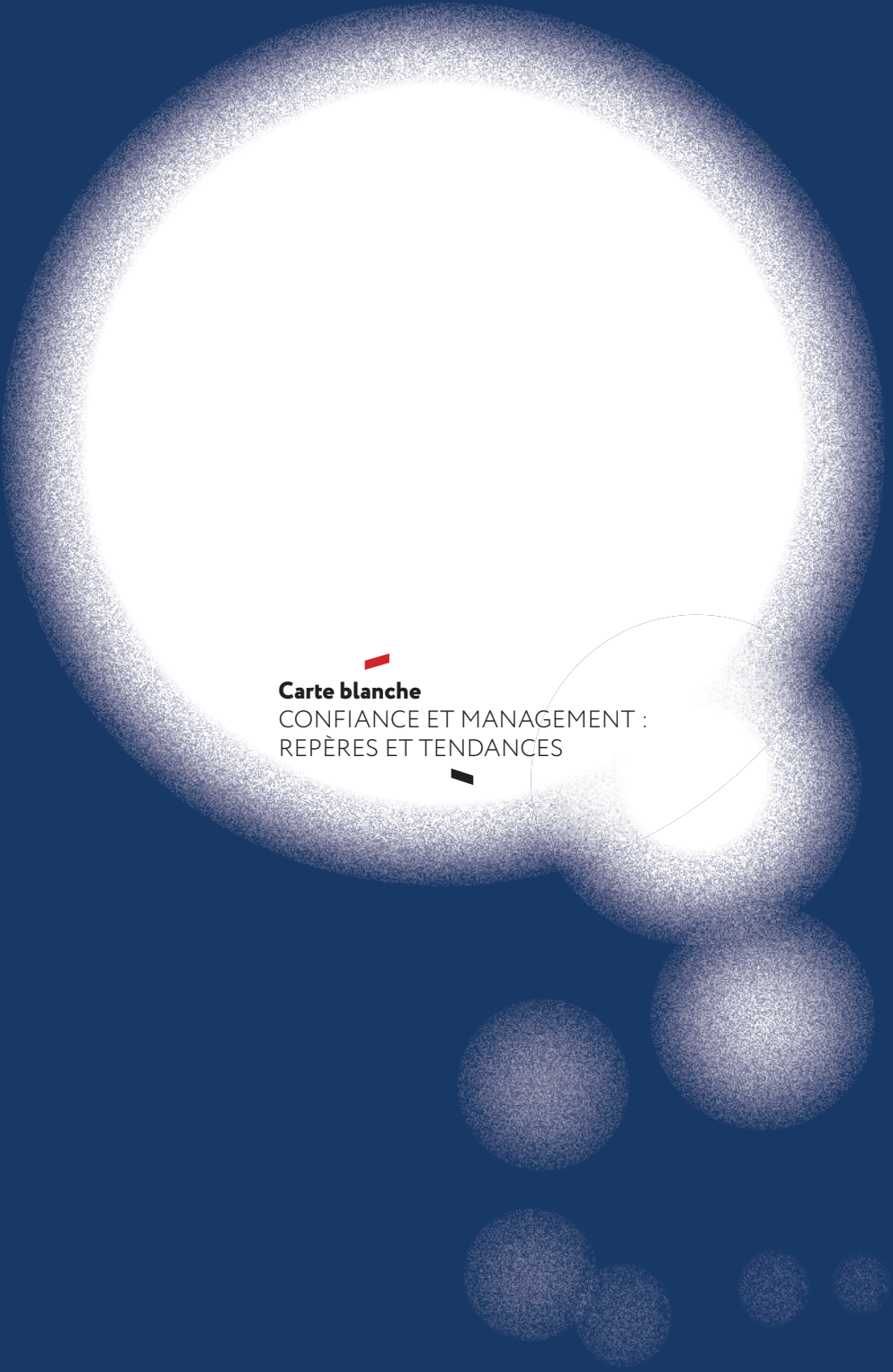
SAMUEL PETIT, VOUS NOUS AVEZ DIT ce que *Le Télégramme* attendait des jeunes. Est-ce que ces différences de formation et de connaissances techniques – des réseaux sociaux ou de la réalisation d'une vidéo – mais aussi de connaissance de la société et des préoccupations sont présentes ? Y a-t-il, au sein d'une rédaction comme celle du *Télégramme*, une rupture générationnelle ?

■ Samuel Petit

IL Y A UNE RUPTURE avec ceux qui ne sont pas de l'ère numérique et pour lesquels l'usage de l'ordinateur ou des outils numériques reste une difficulté. Des journalistes dans le dernier quart de leur carrière peuvent être vraiment en souffrance sur la compréhension de l'environnement numérique. On peut le déplorer, et on essaie de voir ce qu'ils peuvent apporter, en intégrant cette question-là dans notre organisation.

Mais c'est d'abord une rupture technique ou technologique. Car, malgré cela, dans une rédaction, on a besoin de journalistes de 25 ans et de journalistes de 60-65 ans. La complémentarité doit, normalement, faire la qualité de la rédaction, surtout quand on a la prétention de parler à des lecteurs qui sont de toutes les générations. On essaie de développer ces complémentarités. On a de vrais succès parfois, lorsqu'on met un reporter quinquagénaire avec un *data journalist* de 28-30 ans et un jeune vidéaste qui vont, ensemble, mettre en scène l'information qu'ils ont collectée. Tous les journalistes font du web. Tout le monde écrit pour le web et pour le *print*. Tout le monde fait de la mise en page et de la mise en ligne. C'est exigeant et compliqué, mais, en ne faisant pas de plan social, on a expliqué aux journalistes de 45-50 ans l'intérêt de monter dans le train du web.

Ensuite, la diversité d'approche sur les sujets et les centres d'intérêt, c'est une bonne chose puisqu'on ne peut pas uniquement parler des sujets dont les journalistes de 60 ans parlent. On a besoin du regard neuf des jeunes journalistes sur la société. L'idéal est de réussir à constituer des équipes mixtes qui fonctionnent bien. ➤



Carte blanche
CONFIANCE ET MANAGEMENT :
REPÈRES ET TENDANCES

Carte blanche

Confiance et management : repères et tendances

Fabien Blanchot

Professeur, responsable du MBA Management des ressources humaines et codirecteur de la chaire Confiance, coopération et management à l'université Paris-Dauphine – PSL

Merci de m'accueillir pour parler de repères et de tendances relatifs au management et à la confiance.

Je vais traiter trois questions, qui peuvent paraître banales, mais dont les réponses ne sont pas toujours évidentes : qu'est-ce que c'est que le management, et quelles sont les tendances ? Qu'est-ce qu'un modèle de management, et quelles sont les évolutions en la matière ? La confiance dans les questions de management, mythe ou réalité ?

QU'EST-CE QUE C'EST QUE LE MANAGEMENT, ET QUELLES SONT LES TENDANCES ?

On définit traditionnellement le management comme un ensemble d'activités au service d'une mission. Cette mission peut être très variable selon les organisations. La mission du journalisme n'est évidemment pas la mission de Vivendi, même s'il peut parfois y avoir des liens qui s'établissent entre ces types d'organisation.

Je vais insister sur les activités, en remontant d'un siècle dans le passé, jusqu'à Henri Fayol. Henri Fayol est un Français, ingénieur civil des Mines, qui est l'un des premiers à

avoir écrit un ouvrage sur le management, *Administration générale et industrielle*, traduit ensuite en anglais sous le titre *General and Industrial Management*. Que retient-on le plus couramment de ce que disait Fayol au début du XX^e siècle ? Que le management recouvre cinq activités, que l'on peut résumer par l'acronyme POCCC. « P » pour « prévoir », « O » pour « organiser », « C » pour « commander », deuxième « C » pour « coordonner », troisième « C » pour « contrôler ».

Où en est-on au XXI^e siècle ? Suivant une logique de rationalisation, on est passé de cinq à quatre lettres, de POCCC à POAC, ce qui correspond aux quatre grandes catégories d'activités, que les ouvrages anglosaxons et français associent aujourd'hui au management. « P » pour « planifier » selon le « Que sais-je ? » consacré au management⁽¹⁾ ; Fayol disait « prévoir ». Je vais élargir et dire plutôt « penser le futur », ce qui implique une approche du futur plus élaborée qu'une simple extrapolation du passé. « Organiser » : l'idée était déjà présente chez Fayol, mais elle inclut désormais l'action de « coordonner ». Le « A » de POAC correspond à « animer » ou « activer » – en lieu et place de « commander ». Et enfin « contrôler », qui était aussi le dernier « C » du POCCC de Fayol.

⁽¹⁾ N° 1860, par Raymond-Alain Thietart, PUF, 14^e édition 2017.

L'évolution peut paraître mineure. En réalité, c'est le reflet d'une conceptualisation plus fine et plus riche, et d'une approche du pilotage humain différente. Le pilotage humain se limitait à du commandement ; on passe du commandement à l'animation ou à l'activation de ressources. L'animation renvoie à des modalités, et notamment l'une d'entre elles qui s'appelle le *leadership*, qui peuvent être différentes du commandement. Quelle est la différence entre le *leadership* et le commandement ? Il y a beaucoup de travaux sur le *leadership* depuis le début du XX^e siècle. Parce que c'est l'art de l'influence sans l'autorité hiérarchique, autrement dit : sans commandement. Cela ne veut pas dire que le leader ne va pas s'appuyer sur le commandement, mais, dans le cas du *leadership*, on s'intéresse à la manière d'embarquer les gens sans leur donner des ordres. Et ça, c'est une évolution des modèles de management.

Le leadership, c'est l'art de l'influence sans l'autorité hiérarchique, autrement dit : sans commandement

On est donc passé du POCCC au POAC, voilà l'évolution fondamentale. Pourquoi ? Parce que le commandement est diffus dans l'animation des ressources. Ça peut être une dimension de l'animation, mais ce n'est pas la seule. Et parce que la coordination est une catégorie de l'animation ou de l'organisation, l'organisation renvoyant, finalement, à deux fondamentaux : la division du travail et sa coordination.

Les recherches du XX^e siècle ont porté sur l'étude des modes de coordination. Nous en avons identifié six principaux, que l'on peut retrouver dans l'organisation des rédactions à des degrés divers, et ces degrés divers sont importants parce qu'ils vont donner naissance à des formes d'organisation différentes.

- Le commandement, l'autorité hiérarchique, la supervision directe – « toi tu fais ça, toi tu fais ça et je vérifie que chacun a bien fait son job ».
- L'« ajustement mutuel », ou « communication informelle » : un échange informel autant que nécessaire pour pouvoir faire les choses de manière harmonieuse.
- Les « process formalisés » ou « procédures », qu'on a beaucoup développés dans les organisations. Exemple : il n'y a plus de papier dans la photocopieuse ? Une affiche au-dessus décrit la procédure : « Premièrement, vous vérifiez dans l'armoire de droite. Deuxièmement, s'il n'y a rien dans l'armoire de droite, vous contactez le service des stocks. Troisièmement, s'il n'y a plus de stock, le service des stocks contacte le service achats », etc.
- Les résultats : on définit des objectifs à atteindre, qui sont contrôlés, et il appartient à chacun de choisir les moyens qui lui semblent les plus appropriés pour atteindre ces résultats. C'est la cohérence entre les objectifs attribués à chacun qui fait la coordination.
- Les compétences, qui constituent un mécanisme de coordination très puissant. Il est très puissant à l'Université, par exemple, dans les rédactions aussi peut-être. À l'Université, lorsque l'on conçoit une formation, il faut définir ce qu'il y a dans la formation, identifier les intervenants, recueillir leur accord sur la date et la rémunération attribuée pour faire le cours, et c'est à peu près tout. Il y a peu de discussion sur le contenu : si on confie un cours de contrôle de gestion à quelqu'un qui a derrière lui dix ans d'études où il a appris ce qu'était le contrôle de gestion, on n'a pas besoin de lui en dire plus, et c'est en soi un mécanisme de coordination.
- Le dernier de ces mécanismes, qui prend une ampleur considérable dans nos organisations, est un mécanisme de pression, de socialisation. C'est ce que l'on appelle la culture de l'organisation, ou l'idéologie, diront certains : ce sont les principes, les valeurs que l'on essaie d'inculquer, non pas parce qu'ils sont moraux – ils ne le sont pas forcément –,

mais parce qu'on estime qu'il est bon d'agir de telle ou telle manière au service de l'efficacité de l'organisation. Ce sont donc des comportements prescrits qui, s'ils sont largement intériorisés par le corps social, finissent par constituer la culture réelle de l'organisation. La « culture de notre organisation », c'est souvent le résultat d'une prescription de comportements dont on est convaincu qu'ils sont créateurs de valeur pour l'organisation.

QU'EST-CE QU'UN MODÈLE DE MANAGEMENT, ET QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS EN LA MATIÈRE ?

On parle aujourd'hui de modèles de management : l'entreprise libérée, l'holacratie, la sociocratie, le management 2.0, l'entreprise opale, l'entreprise humaniste... Il y a une multiplication de vocables qui caractérisent, dit-on, de nouveaux modèles de management. Il faut déjà comprendre ce qu'est un modèle de management. Et au fond, est-on dans la disruption ou bien dans une forme de continuité ?

La thèse que je défends ici est très simple : les activités managériales ne bougent pas. Qu'il s'agisse des nouveaux ou des anciens modèles de management, on retrouve les mêmes activités : penser le futur, organiser, animer et contrôler. Qu'est-ce qui évolue aujourd'hui ? C'est la manière de penser ces activités, la manière de les exercer. On ne pense pas le futur de la même manière au XXI^e siècle qu'au XX^e. Au XX^e siècle, on était dans un monde peut-être considéré comme plus stable, plus prévisible, et donc on s'appuyait sur le passé et on extrapolait : c'était la prévision pour penser le futur. Aujourd'hui, on a recours à des modèles d'identification de signaux faibles, de reconnaissance de l'émergence, de réflexion prospective, autant d'approches du futur qui ne sont plus aussi mécaniques. La manière d'organiser change aussi. On n'est plus systématiquement dans une division taylorienne du travail, il y a des évolutions vers des modèles moins parcellisés et plus coopératifs. Pour l'animation, le *command and control* recule au profit d'un « *leadership* transformationnel » : comment fait-on pour que les gens suivent la direction

qu'on leur demande de prendre parce qu'ils sont convaincus de l'intérêt de le faire ? C'est du management par la conviction, par la persuasion, par la coopération. Ce sont des approches différentes.

Les activités managériales ne bougent pas : penser le futur, organiser, animer et contrôler

Un modèle de management est une manière singulière d'exercer les activités managériales. L'entreprise dite « libérée » n'est rien d'autre qu'une manière singulière d'organiser, d'animer, de contrôler ; mais on continue à contrôler. Simplement, il ne s'agira plus d'un contrôle *ex ante*, a priori, mais d'un contrôle a posteriori. On demandera à chacun de s'autocontrôler, mais il y aura un très fort contrôle social. On assure que chacun peut faire ce qu'il veut, sous réserve qu'il respecte les grandes règles du jeu appelées « culture » et « vision » : il y a un cadre, un métacadre qui va influencer les comportements.

On peut distinguer, de façon caricaturale, deux modèles extrêmes.

- Le premier est le **modèle classique**, que l'on peut appeler le « management 1.0 » : le modèle de management de l'entreprise taylorienne et fordienne, qui prend la forme d'une bureaucratie mécaniste, au sens de Henry Mintzberg⁽²⁾. Si l'on reprend les quatre activités du management, on est dans des logiques très directives. Le futur est pensé par une petite équipe, les décisions sont prises au sommet stratégique, il n'y a pas de partage de la pensée du futur, et tout est décliné dans un système de planification qui se caractérise par un emboîtement des objectifs du plus haut au plus bas niveau de l'organisation.

⁽²⁾ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'organisation, 1982.

Dans la bureaucratie mécaniste, on a une très forte division du travail, à la fois horizontale, avec des tâches parcellisées – comme dans *Les Temps modernes*, de Charlie Chaplin –, et verticale. C'est une organisation qui génère, dit-on, de l'aliénation, puisqu'on sépare la conception du travail de son exécution. Il y a ceux qui pensent le travail et ceux qui l'exécutent. Pour cela, se développe une technocratie chargée de penser le travail des autres, qui va prendre le pouvoir pour élaborer les processus, organiser le travail de chacun, définir les compétences sur lesquelles on devra recruter, les procédures de recrutement⁽³⁾...

On constate plus de décentralisation, avec une hiérarchie plus plate, et le « mode projet » se développe

Pour ce qui est de l'animation, on est sur un style très directif, très transactionnel, donnant-donnant (la carotte et le bâton), orienté sur les tâches et assez peu sur les personnes. On est dans une logique économique plutôt que dans un management économique et social. De la même façon, ce modèle privilégie un contrôle a priori, il faut demander des autorisations, il y a beaucoup de *reporting* et d'audits.

- Les autres modèles, dont je ne prétends pas qu'ils soient majoritaires aujourd'hui, relèvent de ce qu'on peut appeler l'**organisation post-bureaucratique**, qui se développe dans beaucoup d'endroits. On n'y pense plus le futur comme dans l'organisation caricaturale du XX^e siècle. Dans ce modèle post-bureaucratique, on est convaincu de l'importance de l'émergence : le futur ne dépend pas

uniquement de la pensée élaborée au niveau central, au niveau des dirigeants, mais aussi des initiatives locales. Le rôle des dirigeants est alors de susciter des initiatives locales que l'organisation se réappropriera si elle a le sentiment qu'elles sont créatrices de valeur.

Des entreprises comme Google fonctionnent ainsi. Sur les cinq jours de la semaine, elles vont donner à leurs collaborateurs une journée où ils sont libres de développer les projets de leur choix, en sachant que cela pourra servir l'entreprise. On leur attribue même parfois des ressources permettant l'émergence de ces projets qui deviendront peut-être les pépites de demain. La conception du futur s'appuie sur un grand nombre d'acteurs, pas uniquement sur le sommet stratégique.

Une autre caractéristique de cette organisation post-bureaucratique, c'est l'intégration de la RSE, la responsabilité sociale des entreprises, c'est-à-dire l'intégration des dimensions sociales sociétales et environnementales comme des fins en soi, comme des missions de l'organisation.

On constate aussi beaucoup plus de décentralisation et d'autonomie, avec une hiérarchie plus plate, et le « mode projet » se développe au point qu'on parle de « management par projet ». Dans ce modèle, beaucoup d'importance est accordée à la culture et à la socialisation. Le *leadership* n'est plus aussi directif, mais transformationnel (entraînement des gens autrement que par l'autorité hiérarchique, grâce à une vision stimulante du futur de l'organisation et du sens donné au travail), plus authentique et plus éthique. L'expérimentation et l'apprentissage sont encouragés, avec un droit à l'erreur. Le contrôle ne disparaît pas – le contrôle de résultat est toujours là –, mais il s'exerce plus souvent a posteriori : il y a moins de surveillance sur la manière dont les choses sont faites.

Il y a bien sûr des causes explicatives à l'évolution du modèle classique vers l'organisation post-bureaucratique. L'une d'entre elles – ce n'est pas la seule –, ce sont les attentes de la société. L'emploi à vie, c'est fini. Il y avait auparavant

une forme de contrat implicite, de contrat psychologique : la soumission et, en contrepartie, l'espoir d'une progression dans l'entreprise. Ça ne fonctionne plus, les jeunes n'y croient plus. Aujourd'hui, le contrat psychologique implicite entre l'entreprise et le collaborateur prend la forme d'un donnant-donnant : pas de promesse pour demain, mais la promesse pour aujourd'hui d'un travail intéressant, épanouissant, avec de l'autonomie et une participation à la prise de décision, en contrepartie de l'engagement des intéressés.

LA CONFIANCE DANS LES QUESTIONS DE MANAGEMENT : MYTHE OU RÉALITÉ ?

Cette autonomie, cette latitude d'action octroyée aux individus par les nouveaux modèles de management requiert de la confiance. La confiance, c'est une relation entre un *trustor*, celui qui donne sa confiance, et celui à qui il donne sa confiance, le *trustee*. Donner sa confiance, pour un *trustor*, c'est permettre une action du *trustee* (potentiellement bénéfique au *trustor* mais aussi au *trustee*) qui n'aurait pas été possible autrement. La contrepartie, c'est l'acceptation du risque lié au comportement futur du *trustee*⁽⁴⁾. Le cas typique, c'est quand on confie à un collaborateur une tâche, une mission et qu'on ne le surveille pas. Pourquoi le *trustor* accepte-t-il une prise de risque ? Parce qu'il espère en retirer un avantage et, parfois, parce qu'il ne peut pas faire autrement. Par exemple, on peut avoir intérêt à déléguer du pouvoir décisionnel pour gagner en réactivité, en agilité. Quand on doit diriger une équipe de taille importante, on n'a d'autre choix que de laisser de la latitude d'action aux autres. Il en va de même quand on doit coopérer avec des collègues dont on ne maîtrise pas l'expertise. Dans les organisations où ces situations sont nombreuses, on voit se développer un « management par la confiance », où faire confiance a priori peut devenir un impératif catégorique.

Est-on fondé à se soumettre à ce nouveau diktat ? Non, parce que la confiance, c'est une prise de risque et que le risque peut être considérable. Par exemple, dans une centrale nucléaire, on ne laisse pas un apprenti seul dans la salle de commande du réacteur. Une confiance a priori aveugle n'est donc pas de mise. Il faut plutôt promouvoir une confiance raisonnée, qui prend en considération le niveau du risque associé à la situation et la fiabilité (ou *trustworthiness*) du *trustee* potentiel.

Le contrôle ne disparaît pas, mais il s'exerce plus souvent a posteriori

Cette fiabilité dépend de trois qualités du *trustee*⁽⁵⁾. Sa compétence, d'abord : un leader, un collègue ou un collaborateur sera d'autant plus digne de confiance qu'il est compétent pour bien faire ce qu'on est susceptible de lui confier. Son intégrité, ensuite, c'est-à-dire son adhésion à des principes et valeurs que le *trustor* considère comme importants, par exemple une certaine déontologie. Et enfin, la bienveillance du *trustee* : on s'en remet d'autant plus facilement à un collègue, à un collaborateur, à un leader ou à un journaliste qu'on pense qu'il ne cherchera pas à nous nuire ou à nous porter préjudice, et peut-être même qu'il cherchera à nous faire du bien s'il le peut. ▀

⁽⁴⁾ Voir Fabien Blanchot et Éric Campoy, « Relations de confiance et systèmes de confiance », in Fabien Blanchot et Pierre Maclof (dir.), *Conduite et fondements de l'action organisée. Une mise en perspective pluridisciplinaire autour de James Coleman*, éd. EMS, 2022.

⁽⁵⁾ Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman, « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review* vol. 20, n° 3, 1995.

⁽³⁾ Patricia C. Pitcher, *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations. Rêves, réalités et illusions du leadership*, éd. Québec Amérique, 2008.

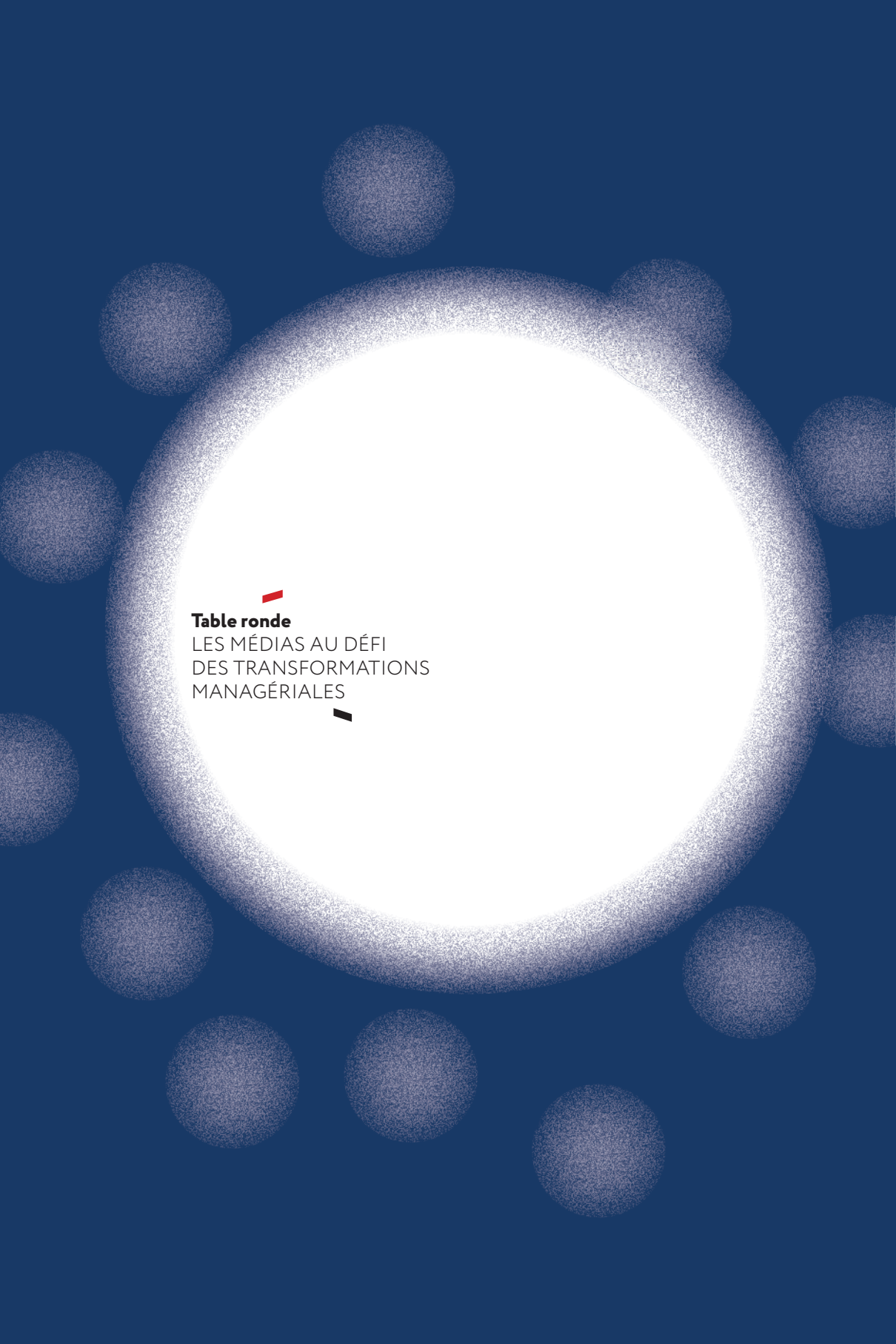


Table ronde
LES MÉDIAS AU DÉFI
DES TRANSFORMATIONS
MANAGÉRIALES

Table ronde

Les médias au défi des transformations managériales

Table ronde animée par **Cyril Petit** et **Arnaud Schwartz**.

Participants : **Vincent Mangin**, chargé de mission Ressources humaines à Radio France ; **Mehdi Khelfat**, responsable éditorial Monde de la RTBF ; **Anne-Sophie Maxime**, rédactrice en chef à France 3 Provence-Alpes-Côte d'Azur ; **Aymeric Vincent**, directeur de la transformation et de l'innovation Ressources humaines aux *Échos* et au *Parisien* et président de la CPNEF Presse.

Arnaud Schwartz

est directeur de l'Institut de journalisme de Bordeaux Aquitaine (IJBA), université Bordeaux Montaigne.

Cyril Petit est journaliste, ancien directeur de la rédaction du *Journal du dimanche*.

Beaucoup de choses ont été remises en cause dans l'univers des médias et dans le quotidien des rédactions. Des rédactions se sont trouvées dans l'obligation d'imaginer un autre rapport au temps, la logique du flux ayant quasiment supplanté partout celle du rendez-vous à heure fixe. Elles ont donc dû, dans un environnement financier souvent très contraint, avec des équipes réduites, réfléchir à d'autres modes d'organisation pour réussir à répondre à ces exigences nouvelles.

Cela n'a pas forcément suscité, et c'est un euphémisme, plus de confort pour les journalistes, facilement confrontés à la précarité, à des rythmes intenable, à une perte de sens dans leur travail. Autant de maux sur lesquels les journalistes n'ont évidemment pas d'exclusivité, ce sont aussi ceux de l'époque.

Nous assistons aujourd'hui à deux mouvements. Premièrement, les journalistes peuvent être tentés de quitter prématurément la profession. Deuxièmement, les générations de jeunes journalistes, tout aussi passionnés que leurs aînés, entendent moins se soumettre à la dimension un peu sacrificielle de cette profession en matière de disponibilité et d'empiétement sur la vie personnelle. Ils n'adoptent plus forcément les logiques d'entrée dans le métier qui ont pu être celles des journalistes plus âgés. La même remarque peut être faite sur la question

Les médias doivent faire face à plusieurs défis : défis managériaux, défis d'organisation, défis humains liés à un environnement très mouvant. Inutile de rappeler ici comment les évolutions numériques sont venues bousculer les pratiques journalistiques d'une part, les modes de réception et les habitudes du public d'autre part. Tout aussi inutile de revenir sur l'impact que ces changements ont pu avoir sur les modèles économiques de nombreux médias, certains étant plus dangereusement touchés que d'autres. En même temps, ces changements ont ouvert une ère d'innovation qui a permis l'émergence de nouveaux médias, supports et modèles économiques, même si tous n'ont pas encore fait leurs preuves.

du développement de « carrière » – même si le mot n'est peut-être plus adapté à la conception que ces jeunes générations de journalistes ont de leur parcours dans la profession.

Nous sommes à la croisée des chemins. Avec un peu d'optimisme, on peut se dire qu'il se passe des choses, qu'il y a des réflexions en cours, des initiatives, des expériences qui sont menées du point de vue du management dans les médias. Si l'on est plus pessimiste, on peut considérer que les questions managériales restent un immense chantier pour une profession pas toujours réputée pour sa gestion des ressources humaines. Au vu de ces changements, les médias, ou certains d'entre eux, peuvent-ils se permettre de rester sur des modes d'organisation ou de management hérités d'une autre époque ? Le journalisme peut-il courir le risque de cet impensé ?

Pour un journaliste, ce n'est pas toujours facile de prendre une casquette managériale

Aymeric Vincent

Cette table ronde accueille quatre intervenants. Aymeric Vincent est responsable de la transformation et de l'innovation Ressources humaines [RH] aux *Échos* et au *Parisien*. Il est aussi président de la CPNEF [commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation] Presse et est interrogé sur les questions suivantes : les journalistes sont-ils des salariés comme les autres ? Le sens du sacrifice est-il toujours d'actualité ? Comment assurer le rapport entre la vie professionnelle et la vie personnelle ? Vincent Mangin est chargé de mission RH à Radio France. Il s'occupe notamment du « planning ». Ce dispositif, qui fait tourner les journalistes sur des contrats courts dans l'ensemble du réseau avant une possible titularisation sur un poste en CDI, reste la principale voie pour intégrer le réseau de radios du service

public. Sa mission : nous dire quelles sont les attentes des jeunes générations, notamment en matière d'équilibre de vie, ce que ça change ou non dans le cadre de l'organisation du « planning ». Anne-Sophie Maxime, rédactrice en chef de France 3 Provence-Alpes, anime une rédaction divisée entre des très jeunes et des très anciens et doit faire face à un défi majeur : assurer la mission d'information à la fois sur le linéaire, la télévision classique, mais aussi sur le web et les réseaux sociaux. Mehdi Khelfat, responsable éditorial Monde de la RTBF [Radio Télévision belge francophone], expose un projet de réorganisation de la rédaction élaboré il y a quelques années et qui a dû être amendé après avoir connu quelques difficultés de mise en pratique. À partir de cet exemple belge, nous sommes là sur une problématique organisationnelle, managériale, liée à une volonté de transformer des pratiques et des logiques de production de l'information.

Aymeric Vincent est directeur de la transformation et de l'innovation RH aux *Échos* et au *Parisien* et président de la CPNEF Presse

LES JOURNALISTES SONT-ILS DES SALARIÉS comme les autres ? Oui, mais. Les jeunes journalistes ont un point commun avec les plus anciens : la passion qui préside au choix de ce métier – on n'y vient pas par hasard. Mais on n'y vient peut-être pas tout à fait de la même manière qu'il y a dix ou vingt ans, parce que la société autour des journalistes a évolué. Je fais allusion aux questions régulières sur l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, que l'on soit journaliste ou non. Le groupe *Les Échos-Le Parisien* compte 1700 collaborateurs et 50 % sont des journalistes. On a donc des moyens de comparaison sur les attentes des uns et des autres.

Premier point : les jeunes journalistes vivent au XXI^e siècle, comme les moins jeunes journalistes, et ils ont envie d'avoir un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Sauf que certaines missions du métier ne sont pas compatibles avec des horaires de bureau, ou alors cela va amener les jeunes à faire un choix dans le type d'informations qu'ils veulent aborder. De manière un peu caricaturale, un

journaliste dans l'univers des sports connaît l'heure de début, et à peu près celle de fin, d'un match, et peut donc s'organiser par rapport à cet événement. Un journaliste de faits divers – des informations qui constituent un pôle important notamment au *Parisien* – n'a ni les mêmes horaires ni les mêmes contraintes. Donc si la priorité d'un ou d'une jeune journaliste, c'est l'équilibre entre vie privée et vie pro – et c'est tout à fait respectable –, cela peut avoir une répercussion sur la manière dont il ou elle souhaite exercer le métier.

Deuxième point : le défi des transformations managériales. Il s'agit de tout ce qui fait la qualité du journaliste dans son métier de journaliste – l'indépendance, la capacité de questionner, de requestionner. Lorsqu'on lui met une casquette de manager d'autres journalistes, cela peut amener à des difficultés ou à des interrogations plus complexes. L'une des obligations légales de l'entreprise est l'entretien professionnel, c'est-à-dire un rendez-vous obligatoire qui a lieu tous les deux ans entre le manager et le collaborateur pour se projeter vers l'avenir. Cela veut dire qu'il y a une relation managériale entre l'un et l'autre et – on le voit régulièrement au sein du groupe – ce n'est pas toujours facile pour les experts journalistes de prendre une casquette managériale, une casquette d'entreprise versus journaliste.

Troisième point : l'évolution des attentes des collaborateurs d'un point de vue strictement managérial. Lorsque l'on est aujourd'hui jeune journaliste ou jeune collaborateur, attend-on de son manager la même chose qu'hier ou avant-hier ? Attend-on « juste » qu'il nous donne du travail, ou qu'il nous fournisse aussi un objectif et des perspectives d'évolution ? Heureusement, c'est la deuxième option. En conséquence, quels sont les sacrifices qu'est prêt à faire un jeune journaliste pour avancer dans sa carrière, par rapport à ce qu'un journaliste un peu plus ancien a dû ou a pu faire hier ou avant-hier ? On voit clairement, dans certaines situations, des collaborateurs qui orientent leur carrière par rapport à ces choix-là. J'en donnerai une illustration récente : une rédactrice en chef a demandé à un jeune journaliste d'aller faire une enquête sur le pouvoir d'achat, assez classique, il devait aller à la rencontre de citoyens pour savoir ce

qu'ils avaient dans leur panier. Il y est allé trois ou quatre fois, il était obligé d'y aller le matin, l'après-midi, le soir, parce que ce ne sont pas tout à fait les mêmes acheteurs à chaque moment. À l'issue de cette expérience, qui était probablement un révélateur, il a dit à sa manager que finalement ce type de métier, où on est très contraint au niveau des horaires, ne correspondait pas à son projet de vie perso et de vie pro. Et que donc il souhaitait aller vers des fonctions où les choses étaient plus normées. Je respecte ce choix, il n'y a pas d'interrogation là-dessus, mais au moins l'expérience lui a montré cette contrainte.

Vincent Mangin est chargé de mission RH à Radio France.

POUR RÉSUMER UN PEU LA POSITION QUE J'OCCUPE, je me trouve à l'interface entre deux mondes : le monde qui arrive et le monde qui est déjà dans l'entreprise. Le monde qui arrive, c'est toute la jeunesse étudiante qui rêve d'intégrer un certain nombre d'entreprises, dont Radio France, parce que nous avons la chance de travailler dans une entreprise qui continue d'embaucher, pour toutes sortes de raisons : il y a un renouvellement des effectifs, un plan de départ a été mis en place pour aller vers une transformation en douceur en amenant de nouvelles compétences.

Il peut exister un hiatus entre une attente étudiante et une réalité de l'entreprise

Vincent Mangin

En étant dans cette position d'interface, ce qui me marque, c'est la rencontre avec les étudiants dans les écoles qui me disent leurs souhaits quand ils envisagent leur intégration dans le monde de l'entreprise, et ce que je connais des besoins de l'entreprise. Je ne

veux pas généraliser, mais un certain nombre d'entre eux disent qu'ils rêvent de travailler sur des formats longs. Ils veulent faire du podcast, ils envisagent de recueillir de longues histoires passionnantes pour les auditeurs et de trouver comme cela leur place dans l'entreprise. Ce n'est pas une caricature, c'est un exemple du petit hiatus qui peut exister entre une attente étudiante et une réalité de l'entreprise. Aujourd'hui, Radio France a besoin de traiter l'actualité chaude, avec sa chaîne France Info ; l'actualité où l'on va en profondeur sur un certain nombre de sujets de société, avec France Inter ; l'actualité qui va au contact dans les locales, avec les France Bleu. Nous avons différentes lignes éditoriales qui se partagent l'espace Radio France. Mais il y a un tout petit espace pour les podcasts. Je me charge de le rappeler aux étudiants quand je les rencontre. On peut avoir des envies, des rêves, et c'est normal. Mais l'entreprise a aussi un fonctionnement complexe, lourd, qui ne peut pas s'interrompre. C'est un énorme paquebot qui doit avancer, avec beaucoup d'exigences.

Que se passe-t-il au niveau du « planning » ? D'abord, c'est quoi ? C'est un groupe de journalistes qui ont été sélectionnés par un concours interne et qui vont, pendant un certain nombre de mois, voire d'années, travailler en remplacement dans les différentes chaînes de Radio France. Il compte une centaine de journalistes. Tous les six mois, on refait un « planning » et on sélectionne des jeunes gens. C'est un espace qui repose sur la notion de confiance et dans lequel existe aussi la notion de « donnant-donnant ». Ce qui va être demandé aux gens qui entrent au « planning », c'est de donner du temps, de la disponibilité, en échange de quoi ils auront du travail de manière quasiment ininterrompue. Et dans une période où la précarité est quelque chose de patent, comme on le voit pour les pigistes qui n'ont pas toujours de travail, être au « planning », c'est être sûr d'avoir des fins de mois solides, de pouvoir payer son loyer et continuer à vivre en apprenant. Le « planning », c'est aussi un compagnonnage qui consiste à aller potentiellement dans une cinquantaine de rédactions de Radio France, en région bien sûr, et à Paris quand la nécessité s'en fait sentir. C'est aussi un espace où l'on apprend. On sort d'école avec un certain niveau – et bravo aux écoles pour le niveau

acquis –, mais on est au début d'un parcours professionnel. Le « planning » va permettre de bénéficier d'autres formations en cours de route, en fonction des contrats qui vont être occupés. Ça permet donc à des jeunes gens qui y entrent avec un niveau donné d'en ressortir avec un niveau supérieur et d'être intégrés à Radio France pour la plupart.

Ce qui est demandé aux gens qui entrent au « planning », c'est de la disponibilité, en échange de quoi ils auront du travail

Vincent Mangin

Le « planning » permet l'entrée à Radio France et il donne des résultats. Au cours des quatre dernières années, s'agissant des journalistes, Radio France a embauché 100 CDD en CDI, 100 CDD du « planning ». Radio France, c'est 780 journalistes, qui vieillissent comme toute population et ont besoin d'être remplacés régulièrement. Nous disposons donc d'une machine bien huilée.

Il y a, puisque c'est le thème du jour, des jeunes gens qui arrêtent le « planning » parce que c'est aussi une astreinte, le donnant-donnant fonctionne un certain temps. Quand on veut avoir une vie de famille, des enfants, il y a des moments où ça coïncide un peu parce qu'il faut reprendre sa valise, aller assurer ses contrats dans différentes villes de France. On n'est pas toujours prêts à le faire. Ça peut créer des difficultés. Et puis il y a les envies personnelles, les envies de vie. Un certain nombre de jeunes gens arrêtent parce qu'ils se disent que, finalement, cet espace assez normé ne leur convient pas. Ils veulent partir vers d'autres projets : l'ouverture d'un gîte rural, un projet de cinéma, du podcast... Comme je le disais, le podcast n'est pas l'essentiel du travail à Radio France : comme certains veulent en faire profession, ils finissent

par prendre d'autres chemins. Mais par rapport au volume des jeunes gens qui entrent au « planning », ceux qui bifurquent représentent un pourcentage malgré tout assez faible.

La durée du passage au « planning » est très variable. Tout dépend de la stratégie que l'on adopte. Quand on arrive, on peut se dire que l'on candidatera au premier poste publié. Ça peut être au bout de quelques mois et, quand on est au « planning », on est reçu en entretien. Si celui-ci se passe bien, la personne peut être embauchée très rapidement. Il peut donc y avoir des passages express, des jeunes embauchés au bout de quatre mois. Et il y en a qui restent plusieurs années, quatre à cinq ans. Notre travail consiste à résorber au mieux cette durée, parce que l'on considère qu'au bout de trois ans les journalistes ont fait le tour de la question et commencent peut-être à éprouver une forme de lassitude. Ce n'est pas évident tous les dimanches de se dire qu'on fait ses valises pour partir sur les routes et aller dans une rédaction qu'on ne connaît pas.

■ Anne-Sophie Maxime

est rédactrice en chef à France 3
Provence-Alpes-Côte d'Azur

LES RÉDACTIONS DE FRANCE 3 EN RÉGION sont un peu les seules du groupe à faire deux métiers depuis quelques années, c'est-à-dire des reportages télé et des contenus pour le site Internet. Dans le reste du groupe France Télévisions, ces tâches sont assurées par des rédactions séparées. On a donc eu le sentiment, il y a cinq ans, de devoir construire une fusée qui avait déjà décollé, puisque j'avais des équipes qui n'étaient pas formées à faire du web mais qui devaient en faire. Cela a été une mutation que j'ai dû accompagner, aussi bien dans l'écriture des projets que dans les profils à recruter. J'ai donc embarqué la rédaction et on a changé nos modes de fonctionnement. J'ai vu arriver de nouveaux profils de journalistes, en général plutôt en CDD, puisque la rédaction était déjà constituée. Cela a créé au départ une rédaction à deux vitesses, avec des jeunes très à l'aise au niveau technique, très à l'aise avec leur image, champions du live sur Internet ou sur Instagram, mais qui n'avaient pas d'expérience télé ; et des anciens qui regardaient ça d'un œil un peu extérieur et n'avaient pas envie

de se mettre au web puisqu'ils faisaient de la télé. Le web, c'est plus de la presse écrite : on fait des articles et on pose des questions depuis son bureau sans aller sur le terrain au départ. Donc ce ne sont pas du tout les mêmes profils, et c'était ça le défi à relever.

On s'est appuyés sur de nouveaux outils et on a travaillé en mode projet. Ça marche bien avec les jeunes et ça permet aussi d'embarquer les anciens puisqu'ils apportent leur expertise. Parfois, ils sont responsables du projet, s'impliquent et apprennent également des jeunes, qui ont aussi beaucoup à apporter : leur regard et ce que nous n'avons pas appris dans les écoles. En effet, la vidéo s'est complètement démocratisée. Quand on fait de la télé, on fait de la vidéo, et les anciens de la rédaction – je les appelle les « dinosaures », mais ce n'est pas méchant – ont connu le monopole de l'actualité en région. C'est-à-dire que, quand ils arrivaient sur le terrain, ils étaient les seuls en télé. Ils pouvaient diffuser quand ils voulaient, quand le sujet était complet. Et ils ont vu arriver les sites Internet de presse écrite, qui se sont mis à être réactifs dans l'instant, et les antennes locales de BFMTV, très réactives. Au début, ces anciens de la rédaction ont expliqué que les nouveaux venus ne savaient pas faire, qu'eux savaient faire, et que ce n'était pas grave d'arriver trois heures après, puisqu'ils seraient complets. Mais, très vite, on s'aperçoit que l'on ne peut pas fonctionner comme ça et qu'il faut être les deux : rapide et complet.

Au départ, les évolutions ont créé une rédaction à deux vitesses

Anne-Sophie Maxime

C'était compliqué d'expliquer ça. Par exemple, les JRI [*journalistes reporters d'images*], qui ont appris un métier d'expert à la caméra, voient aujourd'hui dans la rue que monsieur Tout-le-Monde filme avec un smartphone de dernière génération, et que c'est aussi bien. Au début, ce n'était pas aussi bien, on pouvait se permettre de

dire : « *Il y a les amateurs et les pros.* » Aujourd'hui, franchement, c'est quasiment aussi bien. C'est difficile de faire admettre aux anciennes générations que leur métier, leur expertise, n'existent presque plus et donc qu'il faut qu'ils aillent la chercher ailleurs. Je me suis appuyée sur des outils comme les appareils photo à grand capteur qui font de la vidéo. Là, ça demande une expertise, et ça redonne de la noblesse au JRI. Ça permet l'agilité que peut avoir un smartphone avec l'expertise du professionnel.

Les jeunes disent qu'ils veulent « faire du long », mais eux consomment du court

Anne-Sophie Maxime

J'ai mis en place aussi des rubriques ou des concepts un peu innovants. Avec du temps et de la formation, même les anciens s'y mettent. Par exemple un écran tactile pour faire une chronique où on appuie et où apparaît l'objet, le chiffre clé, les pourcentages... Un jeune qui arrive dans ma rédaction, je lui explique à 9 h 30 comment ça marche ; il fait son PowerPoint ; à midi, il est en direct, il fait son écran tactile. C'est hyper efficace à l'image, ça dynamise le journal. Donc là, je me dis que l'objectif est atteint. Le lendemain, j'essaie avec un ancien : impossible. C'est là où il faut être un manager agile, c'est-à-dire accepter que, pour un ancien, il faudra une semaine. Mais après, une fois qu'il s'en est emparé, ça marche aussi bien. Ce sont des choses qui sont sympas, parce que comme ça toutes les générations s'intéressent à l'innovation, c'est un point commun entre elles. Cela permet d'arriver à de nouvelles écritures qui sont agréables et qui plaisent au public.

La difficulté aujourd'hui, le défi qui va se poser pour les antennes de France 3 en région, c'est que notre public cible avait 60 ans il y a dix ans, 70 ans il y a cinq ans et là, on est à 75 ans. À ce rythme-là, mes successeurs n'auront quasiment

plus de téléspectateurs. On n'est pas fous, on se doute bien qu'il faut aller chercher ailleurs et fournir de l'info ailleurs. Au-delà du web, parce que c'est pareil, les jeunes ne lisent pas un article en entier. Les jeunes disent qu'ils veulent « faire du long », ils me le disent toute la journée, ils ne veulent pas faire le flux de l'actu, des articles courts, mais eux consomment du court. Quand on leur demande ce qu'ils consomment le matin, c'est une petite brève par-ci par-là, ce sont des zappeurs. Donc ils veulent faire des choses qu'ils ne consomment pas eux-mêmes. Mais il est difficile de leur faire comprendre qu'il faut aller vers des choses courtes et rapides.

C'est pour ça aussi que j'ai embarqué la rédaction vers Instagram et Facebook. Facebook, c'est presque trop ancien, mais on peut toucher les jeunes sur Instagram. Je suis en train de travailler sur des formats vidéo surtitrés façon Brut pour Instagram, parce que je sais que l'information en région peut plaire si on la package de manière agréable pour que les jeunes y aillent, quitte à faire un lien ensuite qui renvoie à un papier long pour ceux qui ont la patience d'aller plus loin.

Le défi, il est là. Humainement, c'est passionnant. La gestion des différentes générations crée de très belles choses : il y a des anciens qui s'y mettent et deviennent très performants, et on peut se nourrir de l'énergie des jeunes et des nouvelles écritures. Ma crainte aujourd'hui : va-t-on avoir le temps de trouver notre public sur les réseaux sociaux et sur Internet ? Cela va vite, et il ne faudrait pas que l'on meure avant. Je cours après le temps.

 **Mehdi Khelfat** est responsable éditorial Monde de la RTBF.

JE VAIS D'ABORD VOUS RESITUER ce qu'est la RTBF, la radio-télévision de service public de la Belgique francophone. On représente 2 000 salariés, on édite trois chaînes de télévision, deux chaînes de radio généralistes, trois chaînes musicales en FM, quatre en DAB+ et, en plus de ce que l'on diffuse, on a des décrochages régionaux dans les différentes provinces francophones de Belgique ; une plateforme numérique qui s'appelle Auvio, sorte de Netflix à la belge, qui est ouverte à d'autres acteurs que la RTBF ; un site web, des réseaux sociaux. Voilà en résumé ce qu'est la RTBF.

Quand j'y suis arrivé en 2004, cette société ne ressemblait pas à ce que l'on connaît aujourd'hui. C'est une entreprise en mutation permanente depuis plus de quinze ans. Quand je suis arrivé à la RTBF, il y avait la direction de la radio, la direction de la télé, la direction des technologies : des silos étanches. Vers les années 2010, il y a eu une première mutation pour nous permettre, nous qui avons des contraintes budgétaires très importantes, comme tous les services publics, de développer une activité qui montait : le web. Comment, dans une rédaction, monter un site web alors que les moyens doivent rester constants ? La première évolution a été de fusionner les rédactions. Alors qu'autrefois on fonctionnait avec un directeur de l'info radio et un directeur de l'info télé, on a fusionné l'ensemble des rédactions avec une hiérarchie unique et des îlots de fonctionnement communs. Par exemple, là où on avait avant un rédacteur en chef chargé de l'international pour la télé et un autre pour la radio, on en a nommé un seul, avec un adjoint plutôt spécialisé radio, pour faire ça en douceur. Et on a rassemblé les équipes pour qu'elles soient plus agiles et puissent éventuellement, en plus de leurs sujets, faire des petits papiers web. C'était la première évolution, qui a été assez longue à mettre en place, mais qui a donné des résultats puisqu'on a un site Internet qui produit pas mal de choses.

Ensuite, on a continué à évoluer pour disposer d'une offre différente, avec une approche axée sur les publics. Il y a quatre ou cinq ans, on a lancé un nouveau modèle d'entreprise qui s'est élaboré dans la réflexion, dans le débat, grâce à des groupes de travail qui avaient à cœur de mettre au centre nos publics. Les directions que j'évoquais étaient encore là, on a commencé par les casser. Plus de direction de la radio, plus de direction de la télé, mais deux pôles. Un pôle « médias » qui s'intéresse aux publics, à ce que les publics cherchent ; ce pôle gère également les différentes plateformes, télé, radio, mais aussi nouvelles technologies dans un monde qui bouge beaucoup. Et puis un pôle « contenus » qui, lui, regroupe les talents qui produisent chaque jour les contenus sur les différentes plateformes. L'information est intégrée dans ce pôle.

Dans le même temps, la RTBF a défini quatre publics cibles. Le premier, c'est le « nous », le grand public qu'on va rassembler pour les gros événements : c'est La Une télé, qui est la chaîne

leader chez nous, et Vivacité, la station de radio, également leader, qui laisse la place aux auditeurs. Le deuxième public, c'est l'affinitaire : c'est un public qui cherche des choses un peu plus poussées. Par exemple, c'est La Première, une radio à mi-chemin entre France Inter et France Culture ; c'est aussi une chaîne qui s'appelle La Trois, qui diffuse des documentaires et ce type de projets. Au-delà de ces deux publics, qui étaient nos publics historiques, il fallait faire l'effort d'identifier de nouvelles cibles. Deux nouvelles offres ont été créées. À l'intention des jeunes adultes, les 25-39 ans, on a créé une chaîne commune, multiplateforme, qui s'appelle Tipik, à la fois télé, radio et numérique, avec un nom de code commun et une même façon d'aborder ce public. Le dernier public, à conquérir, ce sont les nouvelles générations : ça regroupe les plus jeunes jusqu'à 25 ans, des enfants aux adolescents.

On a évolué pour disposer d'une offre différente, avec une approche axée sur les publics

Mehdi Khelfat

Comment adapter l'information à ce modèle ? En changeant d'organisation et en réfléchissant à la manière de garder à la fois notre spécificité de service public, nos spécialisations et notre capacité de nous adapter et d'aller de l'un de ces publics à l'autre. On a donc mis en place un long processus de groupes de travail, qui a amené à une nouvelle organisation où l'on a supprimé les rédacteurs en chef. On a créé trois pôles.

- Le premier, éditorial, avec des « red », des responsables éditoriaux, qui se trouvaient au plus près des équipes dans des thématiques, par exemple Culture, Monde, Europe, Politique belge, Économie... Ils sont proches de leurs équipes, mais n'ont pas de pouvoir hiérarchique sur elles – à l'époque. Ils donnent le tempo par rapport à l'éditorial.

- Pour répondre aux demandes des différentes plateformes, on a créé des référents info, qui gèrent les équipes de présentateurs. Par exemple, sur La Première et sur Vivacité, ce sont des équipes différentes qui ont besoin d'avoir un management adapté.
- Enfin, au cœur du réacteur, donc au milieu de tous les médias, on a créé des managers 360, qui étaient les détenteurs des moyens. Quels moyens on attribue à quel média ? C'était un peu l'étoile qui permettait de faire fonctionner le rouage, avec une autorité hiérarchique supérieure sur l'ensemble, des sortes de « superrédacteurs en chef ». L'idée était de créer une sorte d'agilité, de renforcer les spécialisations aussi, parce que les journalistes, quand on a lancé cette réforme, pouvaient choisir leur pôle de compétence. Pour plus d'agilité, la gestion des horaires était centralisée. La condition, pour un fonctionnement fluide, c'est de faire en sorte que le planning ne soit pas source de difficultés.

À la suite de cette mise en place qui, sur le papier, semblait prometteuse et novatrice, il y a eu ce que l'on appelle « *le putain de facteur empêchant* » et « *le putain de facteur humain* »... Et ça a été assez compliqué ! Nous avons reçu des signaux assez rapidement. Dans l'équipe managériale, on voyait qu'il y avait des rouages qui ne fonctionnaient pas très bien. On a lancé des moments d'écoute avec les journalistes ; la SDJ [*société des journalistes*] nous a également alertés. Après dix-huit mois de fonctionnement, on s'est rendu compte qu'il fallait évoluer. Et, comme on était dans un processus évolutif, ça a été assez facile à accepter.

Nous avons réuni un groupe de concertation de dix personnes, paritaire, avec cinq journalistes et cinq membres de la hiérarchie, pour réfléchir à ce qui manquait. On a écouté les problèmes. Ce qui a été notamment remarqué à l'époque, c'était la distance entre le journaliste et les décisionnaires. Nous avons décidé d'intégrer une nouvelle dimension de « rédaction » : la rédaction internationale, qui regroupe le pôle Monde, le pôle Europe, la rédaction belge, etc. Des rédactions avec des managers d'équipe, qui ne sont pas dans l'éditorial mais qui sont là pour travailler sur les horaires, vérifier l'adéquation entre les ambitions et les moyens sur certains projets, assurer en tant que n+1 le suivi

en matière de compétences, d'évolution de carrière, etc. Depuis que l'on a mené cette expérimentation, on a fait des évaluations continues avec des sondages et des groupes de travail, et ça fonctionne assez bien.

Ça a rétabli un peu de confiance. Le fait que les rédactions aient été entendues a créé une dynamique. Par exemple, il y a un an, on a lancé un nouveau groupe de travail pour réfléchir ensemble à nos valeurs éditoriales. J'aurais pu y aller, en tant que responsable Monde, j'ai préféré déléguer l'un de mes journalistes, je trouvais que c'était mieux ainsi. Et récemment, on a sorti un petit guide avec les valeurs éditoriales de l'information à la RTBF, qui sont partagées par le plus grand nombre puisque c'est le fruit d'un véritable travail collectif.

Quand on devient manager à la RTBF, on suit différents ateliers. J'ai fait une formation de gestion de conflits

Mehdi Khelfat

Cela répond aussi à un mode de fonctionnement qui a essaimé dans l'ensemble de l'entreprise. Cinq postures managériales ont été définies dans la nouvelle organisation RTBF : coacher et développer ; encourager le mode participatif ; stimuler la réussite collective ; inspirer et donner du sens ; et, enfin, être un leader solide et humble. Cela peut en faire sourire certains, mais ça fonctionne, car, dans une rédaction, c'est vrai qu'il faut souvent être humble. On n'est pas dans le chef *capo*, on n'est pas dans le fait du prince, ce qui est très important. Mais c'est aussi le modèle belge. Je ne peux pas l'imposer à la France ! La Belgique, c'est la concertation ; la France, c'est jupitérien, donc un peu plus compliqué.

Je suis responsable Monde depuis trois ans, je n'ai pas été choisi par le fait du prince, puisque j'ai dû me porter candidat pour obtenir ce poste.

C'est une tradition qui existe depuis bien longtemps à la RTBF. J'ai dû postuler sur un projet, fournir un mémo de dix pages sur ma conception de l'actualité internationale à la RTBF. J'ai été reçu par un jury avec une personnalité extérieure, un collègue de Radio-Canada... Il y avait quatre candidats, c'est moi qui ai été choisi. En ce moment, je suis de nouveau dans une phase de sélection ; d'ici quelques semaines, je vais normalement être amené à gérer les nouvelles générations de public, le « défi du futur ». J'ai déposé un projet de quinze pages, je suis passé devant un jury de sélection, j'ai passé une évaluation dans un cabinet extérieur pour voir si je n'étais pas complètement cinglé, si je répondais bien à la posture de leader dans la nouvelle organisation. J'en suis à l'étape où le comité permanent du conseil d'administration de la RTBF a proposé ma candidature au CA. En attendant, les journalistes ont la possibilité de lire mon projet, de regarder mon CV, de faire leurs commentaires sur mon projet et d'y répondre pour qu'ensuite le CA ait une vue globale sur l'adéquation entre mon profil, mon projet et la rédaction. C'est très poussé, c'est presque du participatif, mais en l'occurrence voilà comment ça fonctionne.

Quand on devient manager à la RTBF, on suit un processus qui s'appelle « leader coach ». Ce sont différents ateliers, obligatoires à certains niveaux managériaux. J'ai eu l'occasion, par exemple, de faire une formation de gestion de conflits. Ce sont des éléments qui permettent d'avoir des outils lorsque l'on est confronté à des difficultés. On peut aussi spontanément faire une demande. Nous avons un catalogue de formations RH de ce type, pour lesquelles on peut postuler. Et ce qui est également important et intéressant, c'est que, de la radio, je suis passé à la responsabilité éditoriale Monde, et que cela m'a valu de faire beaucoup de télévision depuis. C'est une chance, qui m'a aussi permis de montrer qu'il était possible d'aller de média en média avec une organisation telle que celle de la RTBF.

Aymeric Vincent

LE MANAGEMENT S'APPREND, quel que soit son métier. Ça s'apprend dans la formation initiale, cela relève donc du côté académique, mais aussi en entreprise. Au groupe *Les Échos-Le Parisien*, on a développé un programme de formation nommé « Être manager », dans

lequel on met tous les managers, quel que soit leur métier. On est convaincus que les problématiques des managers, qu'ils soient journalistes, commerciaux, au marketing ou autre, sont strictement identiques. Cela a été une première nouveauté. La deuxième nouveauté, c'est que l'on a mélangé les expériences managériales et la taille des équipes. Que vous soyez tout nouveau manager ou non, que vous managiez trois personnes ou 200, vous participez à cette formation. On a aussi innové sur la pédagogie. On sait très bien qu'aujourd'hui on est beaucoup plus dans la formation par l'émotion, par le mouvement, plutôt qu'assis derrière une table pendant deux jours. Une formation peut être un moment sympathique.

Anne-Sophie Maxime

J'AI PARTICIPÉ À UNE FORMATION à l'Université France Télévisions, que j'avais trouvée passionnante. Un cabinet de coaching extérieur à l'entreprise venait expliquer à des rédacteurs en chef adjoints des techniques de management. J'étais en appui pour traduire ce que disait la coach en langage « France Télé », et ça a très bien marché. Je me suis aperçue effectivement qu'on avait un public spécifique à manager, même les managers intermédiaires. Et je crois que ça a été une réussite parce que je parlais leur langage ; je pense que, si je n'avais pas été là, ce serait resté très abstrait pour les participants sans qu'ils arrivent à l'appliquer dans nos fonctionnements au quotidien.

Un intervenant dans la salle

MANAGER DES JOURNALISTES, est-ce la même chose que de manager d'autres employés ? Je n'en suis pas si sûr, parce qu'on a un système de valeurs, qu'il y a des spécificités du métier de journaliste qui imposent un management adapté.

Aymeric Vincent

TOUS LES MÉTIERS ONT DES SPÉCIFICITÉS, tous les métiers ont des valeurs. Mais notre formation au management, déployée aujourd'hui auprès de 150 collaborateurs, montre que, quel que soit le métier occupé, les questions sont fondamentalement les mêmes. Comment est-ce que je peux donner un feed-back à mes collaborateurs ? Comment est-ce que je peux m'appuyer sur les autres managers pour apprendre ? Quand on va à l'ADN du management et des questions

de transformation managériale, que l'on soit journaliste, que l'on manage des journalistes, que l'on soit au marketing, que l'on manage d'autres métiers, finalement, ce sont les mêmes problématiques. Au début, on s'est posé des questions. Doit-on faire des groupes uniquement composés de journalistes et d'autres groupes avec d'autres métiers ? Est-ce qu'on fait intervenir un formateur extérieur à la profession, non spécialiste des médias, ou un formateur journaliste ou ancien journaliste ? On a fait le choix d'organiser la formation avec un non-professionnel des médias, d'une part, et avec des méthodes pédagogiques innovantes, d'autre part.

■ Anne-Sophie Maxime

JE PENSE QUE L'ON PEUT FAIRE LES DEUX : des formations spécifiques pour les journalistes et d'autres plus larges. J'ai par exemple fait des formations qui s'appelaient « Carrières au féminin » et, là, ce n'était que des femmes de France Télévisions, mais dans différents métiers : pub, commerce, production. J'ai appris autre chose, mais les deux m'ont nourrie dans mon management.

■ Mehdi Khelfat

CONCERNANT LE FEED-BACK, nous n'en avons toujours pas trouvé le secret, mais il y a une envie, une appétence pour savoir ce que d'autres pensent de ce qu'on a fait. Après, il faut être un peu filou pour faire passer un message sans heurter, parce que nous sommes une profession où les ego sont forts, il est parfois assez compliqué de faire remonter des choses. Dans une usine de montage, le responsable du contrôle qualité peut dire que la pièce est mal façonnée, il n'y a pas à discuter. Alors que, pour nous, il y a des questions qui ne sont pas évidentes. Pour juger le reportage de quelqu'un, une forme de subjectivité entre en ligne de compte, et l'avis de l'un n'est pas celui de l'autre. Si le reportage est trop long, on peut dire qu'il est trop long. Mais si le reportage est ennuyant, c'est difficile de le dire comme ça.

■ Cyril Petit

EST-CE QUE, CES DERNIÈRES ANNÉES, vous avez vu progresser la prise en considération de la nécessité d'une formation managériale des journalistes et de ceux qui les encadrent dans les rédactions ?

■ Anne-Sophie Maxime

À FRANCE TÉLÉVISIONS, on ne passe plus cadre si on n'a pas suivi le cursus de management, à Paris. Et, de plus en plus, je prends en stage des gens qui veulent passer dans l'encadrement en observation pendant quinze jours. Avant qu'ils confirment leur volonté de devenir managers, on fait des entretiens de détection aux managers parce qu'on se rend compte que, sans être formé, on va au casse-pipe.

■ Vincent Mangin

C'EST LA MÊME CHOSE À RADIO FRANCE. Maintenant, les managers passent systématiquement par des formations à Campus, l'organisme de formation interne. Les pratiques de l'entreprise ont évolué, les demandes des salariés aussi et, aujourd'hui, sans formation, il est quasiment impossible de répondre aux sollicitations des collaborateurs. On a également lancé des formations pour aider les gens qui ont des envies de management, mais ne sont pas encore managers. Comment faire avec un journaliste qui a envie d'être encadrant, mais qui hésite ? C'est un problème qui pourrait faire l'objet d'un vrai colloque : la crise des vocations. Qui, actuellement, veut devenir manager ? Ces formations sont donc destinées à la fois à les rassurer, à leur donner un cadre, à les préparer à la manière dont l'entreprise va les accompagner. Les formations sont devenues indispensables.

■ Arnaud Schwartz

IL Y A UNE DIFFICULTÉ dans un certain nombre de rédactions, qui est de durer dans un poste de management. Beaucoup de rédactions peuvent éventuellement trouver des volontaires, mais pas sur une très longue période, et ceux-ci vont vouloir ensuite revenir à d'autres fonctions, non encadrantes.

■ Mehdi Khelfat

CHEZ NOUS, on a opté pour des mandats de six ans avec évaluation à mi-mandat, et au bout de six ans on peut passer à autre chose. Là, je vais probablement prendre le poste « nouvelle génération », j'ai 44 ans, je ne me vois pas à 50 ans poursuivre dans ce poste-là ; je passerai peut-être à autre chose, peut-être que je retournerai sur le terrain... C'est bien aussi de passer un temps dans le management et puis

de pouvoir revenir au cœur du métier. Tous les parcours sont les bienvenus. Je ne compte pas être manager toute ma vie.

■ Une intervenante dans la salle

JE SUIS JOURNALISTE PIGISTE, installée à Avignon, en télétravail. Je voudrais aborder la question du management à distance, qui mobilise d'autres compétences, qui n'ont pas été évoquées. Le télétravail s'est développé avec la pandémie. En fonction des médias, on n'est pas « géré » de la même façon. Or la bienveillance dans la prise en compte du travail réalisé est importante, même si c'est par mail.

Après, sur la question « comment manager les journalistes ? », je ne sais pas si on est vraiment une catégorie à part, on est avant tout des humains. La bienveillance, l'écoute, la compréhension et aussi la flexibilité de la part du rédacteur en chef qui nous manage, c'est vraiment important.

■ **Pascale Colisson**, responsable pédagogique à l'Institut pratique du journalisme (IPJ) Paris-Dauphine

NOUS AVONS PARLÉ DE BIENVEILLANCE et de technique. Il y a un autre champ à aborder : l'éditorial. Je mène un travail de recherche, et j'en suis à une quarantaine d'entretiens avec de jeunes journalistes qui ont entre deux et sept ans de pratique professionnelle. Ces questions cruciales remontent. Effectivement, la bienveillance est nécessaire, et ils n'acceptent pas de ne pas être considérés comme des salariés comme les autres. Ils le disent clairement, ils voient la différence entre des managers historiques qui n'ont pas de formation et des managers qui en ont une. Ils parlent de « management au hurlement », qui est quand même le propre de beaucoup de rédactions, sous le couvert du fait qu'il s'agit d'un « métier passion ». Au nom du métier passion, on masque beaucoup de problèmes organisationnels ou de management. Et ça, aujourd'hui, les jeunes journalistes le disent très clairement, ça ne passe plus.

La dimension participative aussi est importante : comment fait-on adhérer tout le monde à un projet ? Je travaille sur une approche intersectionnelle. J'interroge donc des personnes qui ne sont pas forcément vues comme l'entre-soi classique des jeunes journalistes au niveau

des revenus, de la couleur de peau, du sexe. Parce que, même si les femmes ne sont pas minoritaires, la question du sexisme en entreprise, qui a beaucoup émergé ces dernières années, est un vrai débat. Et j'interroge aussi ces jeunes journalistes sur les pratiques professionnelles, c'est-à-dire le champ éditorial, comment on peut discuter – ou pas – le choix des sujets. Il y a enfin un autre débat, celui de la déontologie, de l'éthique et de la neutralité, qui émerge énormément de ces entretiens.

Il faut former les journalistes au management. On prend souvent de bons journalistes pour en faire parfois, malheureusement, de mauvais managers.

■ Mehdi Khelfat

LA QUESTION DE L'ÉDITORIAL EST INTÉRESSANTE. C'est bien aussi de temps en temps, et c'est ce que nous avons réussi à faire, de se poser et de se dire que nous sommes dans un contexte d'évolution permanente, avec des nouveaux médias. Alors, avant de réfléchir à ce que l'on pourrait faire sur TikTok ou Instagram, essayons de voir ce que nous avons en commun. C'est le travail qui a été fait par rapport à la charte des valeurs éditoriales de l'information que j'évoquais précédemment. La réflexion a été la plus large possible, pour essayer de voir ce qui faisait qu'on était bien ensemble, en tant que journalistes à la RTBF. Nous avons défini en commun différents mots-clés. Cela va de « fiabilité » à « accessibilité », en passant par « service public ». Ce sont des mots forts, et cela peut être une étape qui nous permet d'avancer plus loin.

■ Anne-Sophie Maxime

JE VOULAIS PARLER DE LA PLACE DES FEMMES à France Télévisions. Quand j'ai démarré, on était deux rédactrices en chef pour treize régions ; aujourd'hui, c'est équilibré. Pourquoi ? Parce qu'on a mis en place une formation qui s'appelle « Carrière au féminin », un cursus d'un an et demi. Cette formation a été un déclencheur pour moi, elle m'a permis d'oser candidater à un poste de rédactrice en chef. C'était quelque chose qui n'existait pas à France Télévisions. Plus il y a eu des red chef femmes, plus on s'est aperçu que manager de manière bienveillante, ça ne voulait pas dire « niais », ça ne voulait pas dire qu'on n'avait pas

d'exigence éditoriale. « Participatif » ne veut pas dire que l'on est une MJC où tout le monde décide de tout. Et je m'aperçois que les jeunes, oui, ils veulent du participatif, oui, ils veulent de la bienveillance, mais ils veulent un chef qui sait où il les emmène et ils veulent qu'on tranche, même si on se trompe. Ils n'aiment pas quand on ne sait pas où on les emmène; c'est ce que j'ai appris dans mon management.

■ **Marc Epstein**, président
de l'association La Chance

JE REPRÉSENTE UNE ASSOCIATION qui s'appelle La Chance⁽¹⁾, un important dispositif d'égalité des chances. La diversité enrichit les rédactions et les conversations autour de la table, notamment lors de la conférence de rédaction du matin, quand, autour de cette table, il y a des enfants d'agriculteurs, des jeunes journalistes qui ont des parcours et des origines différentes.

Les jeunes veulent du participatif, de la bienveillance, mais ils veulent un chef qui tranche

Anne-Sophie Maxime

Sur ces questions de management, ce qui me frappe, ce sont les difficultés que doivent surmonter nos bénéficiaires, en particulier avant d'entrer dans notre dispositif. Ils sont jeunes, ils souhaitent devenir journalistes, ils tapent à la porte des rédactions et on a le sentiment croissant qu'au niveau de la direction des rédactions, au niveau des DRH, c'est pris en considération. La diversité est un atout, c'est un discours parfaitement compris et encouragé dans la mesure du possible. En revanche, pour ce qui est du management intermédiaire, les

rédacteurs en chef, les chefs de service sont sous une pression croissante pour travailler vite, accroître leur productivité et la productivité de leurs équipes dans des métiers de plus en plus techniques. Par conséquent, quand ils reçoivent deux CV, l'un de Rachid de Grigny et l'autre de Stanislas qui habite à Paris et que l'un et l'autre sont candidats pour un premier stage ou un CDD, on est parfois loin des objectifs annoncés. Si la personne décisionnaire appartient au management intermédiaire, ça peut être compliqué pour Rachid.

■ **Anne-Sophie Maxime**

ON A UN DISPOSITIF à France Télévisions qui s'appelle l'alternance diversité : on ne prend que des alternants issus de la diversité, bourgeois ou issus du monde rural. Chaque année, dans ma rédaction, j'ai un alternant. Celui que j'ai depuis deux ans vient des quartiers nord de Marseille et il a un handicap. Il va un peu moins vite que les autres jeunes, mais c'est assumé et c'est une richesse pour la rédaction. Et le téléspectateur le comprend parce qu'on est la chaîne des régions, qui leur ressemble. Au national, c'est peut-être moins évident parce qu'on va davantage rechercher la performance.

■ **Vincent Mangin**

À RADIO FRANCE, la politique en matière de diversité est pratiquée depuis 2006, avec notamment le recrutement des alternants. Aujourd'hui, sur nos quinze alternants annuels, douze sont recrutés sur des critères sociaux. Le fait qu'il s'appelle Rachid ou Jacques ne joue pas à partir du moment où l'on est dans ce processus-là.

■ **Marc Epstein**

QUAND IL Y A UNE POLITIQUE et que la politique est appliquée, c'est très bien. Mais je parle de rédactions où le management intermédiaire n'est pas forcément formé au management. On le voit au moment des stages de troisième, de collège. J'ai été rédacteur en chef du service étranger de *L'Express*, j'étais inondé de demandes de mes copains, confrères et consœurs, qui avaient quelqu'un à placer. C'est moi, rédacteur en chef, qui étais décisionnaire; c'est là le problème. Pour ces jeunes-là, il faut donc que le management intermédiaire partage la politique de l'entreprise. Et soit formé.

■ **Mehdi Khelfat**

L'EXEMPLE BELGE EST ASSEZ PARTICULIER, parce que les formations en journalisme sont beaucoup moins sélectives et fermées qu'en France. Chez nous, ce sont des filières universitaires ouvertes. On peut faire son journalisme à l'Université libre de Bruxelles. On commence dans un amphithéâtre avec 500 personnes et, au fur et à mesure, les gens se découragent ou pas; ça permet d'avoir des gens qui s'accrochent.

On ne postule pas pour entrer à la RTBF, on passe un concours fondé sur la pratique

Mehdi Khelfat

Quand j'étais jeune, je regardais une certaine Hadja Lahbib présenter le journal télévisé. Ça donne des exemples. Pendant cinq ans, avant d'être responsable Monde, je présentais la matinale sur la chaîne La Première, l'équivalent de la matinale de France Inter; ça donne aussi peut-être des idées ou des perspectives. Et là-dessus, on a toujours été à l'affût.

Le dernier point porte sur le recrutement. On ne postule pas pour entrer à la RTBF, on passe un concours. À la sortie des études, il y a un concours ouvert à tous à partir d'un certain niveau, ou de l'expérience. Ce concours n'est pas fondé sur les connaissances, comme peuvent l'être certains concours d'école de journalisme, mais sur la pratique. On fait de la pratique, de la technique : une présentation « face caméra », un article... Grâce à cela, nous disposons d'une réserve de recrutement qui permet d'avoir des profils un peu variés. La Belgique, c'est un petit pays, tout le monde n'est pas de Bruxelles. Au sein de la rédaction nationale, on vient de partout : Namur, Liège, Mons... On se charrie entre Wallons et Bruxellois. Cela crée une dynamique au sein des équipes, un petit quelque chose d'unique qui n'existe pas forcément dans les rédactions parisiennes.

■ **Aymeric Vincent**

SELON MOI, il y a trois manières d'aborder le sujet de l'ouverture aux diversités et à l'égalité. Il y a une manière dont nous n'avons pas encore parlé, qui est le dialogue avec les partenaires sociaux. Il y a des accords d'entreprise sur la parité, sur l'inclusion d'une manière générale, qui obligent à certains résultats. Aux *Échos* et au *Parisien*, on a signé des accords qui imposent des quotas, notamment pour la place des femmes dans les rédactions en chef. Le deuxième axe, c'est le partenariat avec des associations comme La Chance ou, pour les plus jeunes [*les collégiens*], Viens voir mon taf. Au groupe *Les Échos-Le Parisien*, on travaille avec eux, notamment, avec Viens voir mon taf, pour nous obliger à ne pas avoir uniquement des stagiaires de troisième recommandés, mais aussi des jeunes d'ici où là. Et le troisième point, c'est qu'aujourd'hui, si on affiche cette politique et qu'on fait autre chose, les candidats le disent. Il y a aussi la pression de la vérité de la marque employeur.

■ **Jean-Marie Charon**,
sociologue des médias

LA QUESTION QUE POSENT ceux qui quittent la profession – et ils le font souvent parce qu'ils ont été longtemps en formation avec d'autres personnes qui ne sont pas allées vers le journalisme ou qui sont allées dans d'autres secteurs parce qu'elles se sont reconverties – est la suivante : est-ce que les entreprises de presse sont managées comme les autres ? Ce qui ressort de mes entretiens n'est pas très en faveur de l'entreprise de presse. Comment accueille-t-on aujourd'hui les jeunes journalistes ? Souvent, les conditions dans lesquelles on accueille ces jeunes et on accompagne leur début de carrière ne sont pas très développées. Il y a aussi beaucoup de choses qui tournent autour de la précarité. Il faudrait peut-être s'interroger sur ce que l'on donne aux alternants et aux apprentis à l'issue de leur parcours. Beaucoup viennent de milieux modestes, et la précarité les touche davantage.

Et il y a quelque chose dont on ne parle pas du tout ou très peu : les niveaux de salaire. Tous remarquent qu'ils ont fait des études élevées, souvent jusqu'à bac+5, on leur dit qu'ils ont fait des grandes écoles, et ils se retrouvent au SMIC. Cela va au-delà des problèmes de management, mais c'est quand même un sujet important. ➤

⁽¹⁾ lchance.media/

Discussion

Enquête sur les journalistes qui quittent la profession

Échange entre **Jean-Marie Charon**, sociologue des médias, rattaché à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), et **Charlotte Menegaux**, journaliste, directrice du pôle Formation à distance de l'École supérieure de journalisme (ESJ) de Lille

Charlotte Menegaux

Jean-Marie Charon, vous avez écrit plusieurs livres de recherche sur les médias et le journalisme, et vous êtes le coauteur, avec Adénora Pigeolat, de l'ouvrage *Hier, journalistes*. Ils ont quitté la profession⁽¹⁾. Deux chiffres emblématiques pour commencer cette discussion : le nombre de cartes de presse a reculé de 10 % ces dix dernières années et, vous le mentionnez dès le début du livre, la « durée de vie » d'un journaliste dans le métier est désormais de quinze ans. Votre enquête révèle donc une réalité qui ne correspond pas forcément à l'image qu'on a du métier, ni à l'idée que la profession se fait d'elle-même.

Vous avez aussi réalisé une étude complémentaire auprès de jeunes journalistes de moins de 35 ans. On y apprend que près de la moitié d'entre eux abandonne prématurément la profession. Pouvez-vous nous expliquer ce phénomène, qui paraît colossal ?

Jean-Marie Charon

J'ai effectivement fait une enquête complémentaire, dont les premiers résultats ont été publiés dans un article paru dans la version numérique

d'*Alternatives économiques*, intitulé : « Ces jeunes journalistes qui jettent l'éponge »⁽²⁾. Le chiffre de 40 % de jeunes journalistes qui auraient quitté la profession au bout de sept ans n'est pas le mien, il avait été mis en évidence par Samuel Bouron, avec l'équipe du Carism [*Centre d'analyse et de recherche interdisciplinaires sur les médias, université Paris-Panthéon-Assas*], à l'occasion d'un travail réalisé pour l'Observatoire des métiers de la presse⁽³⁾. De fait, cela concerne beaucoup de jeunes.

Il y a un autre chiffre important, qui figurait au baromètre CSA sur le moral des journalistes réalisé pour la première édition des Assises du journalisme, il y a quinze ans : à la question « *Pensez-vous que vous continuerez dans la profession jusqu'au bout ?* », 35 % des journalistes qui étaient en activité depuis moins de cinq ans, et 38 % de ceux qui exerçaient depuis cinq à dix ans répondaient « *Non* ». À l'époque, cela n'avait pas beaucoup inquiété, alors qu'en fait cela aurait pu constituer une alerte.

Cependant, ce qui m'a amené, avec Adénora Pigeolat, à travailler sur le sujet, c'est le confinement. En regardant ce qui passait alors sur les

⁽¹⁾ Éd. Entreprises, 2021.

⁽²⁾ Publié le 3 mai 2022 : alternatives-economiques.fr/jeunes-journalistes-jettent-leponge/00103233

⁽³⁾ Samuel Bouron, Valérie Devillard, Christine Leteinturier, Guillaume Le Saulnier (dir.), *L'insertion et les parcours professionnels des diplômés de formations en journalisme*, étude réalisée par l'IFP et le Carism – université Paris-Panthéon-Assas, 2017.

réseaux sociaux, nous avons observé que des personnes qui étaient journalistes ou l'avaient été s'interrogeaient sur leur évolution de carrière et sur leur reconversion. Nous nous sommes dit qu'il y avait beaucoup de facteurs convergents et que nous allions proposer à ces personnes d'en parler. C'est ainsi que s'est construite cette enquête. Nous avons contacté des personnes volontaires qui avaient quitté la profession depuis peu de temps. J'en profite donc pour préciser : nous ne prétendons pas que l'observation porte sur tous les journalistes, mais bien sur ceux qui ont quitté la profession.

Charlotte Menegaux

Venons-en au cœur du problème : pourquoi quittent-ils la profession ?

Jean-Marie Charon

Chez les jeunes, les choses sont beaucoup plus précises que dans les autres catégories d'âge sur le thème du désenchantement. La perte de sens n'est pas le thème le plus utilisé par cette tranche d'âge ; les quadragénaires ou les gens plus âgés y font davantage référence. Les jeunes parlent plus d'un métier passion, d'un métier rêvé. Et il est intéressant qu'ils le définissent précisément. Leurs principales attentes sont de travailler sur du temps long, mais aussi de faire du terrain, de l'enquête, du reportage, de rencontrer des gens, d'être utile, de jouer un rôle dans la société.

Et puis ce qui m'a beaucoup frappé, c'est qu'ils font référence à leur formation. Ils nous disent : « *Nous sommes compétents. Nous avons bien appris notre métier et ce que nous attendons des rédactions, c'est qu'elles nous permettent d'utiliser cette compétence pour pratiquer ce métier tel qu'on l'imaginait.* » Avec une insistance importante sur leurs exigences en matière d'éthique et de déontologie.

Charlotte Menegaux

Alors pourquoi cela n'a pas marché pour eux ?

Jean-Marie Charon

Premier motif de départ : la précarité. Une précision, d'abord : les moins de 35 ans ont tous eu affaire à la précarité, absolument tous. Ils

n'ont pas forcément eu que ça dans leur itinéraire, mais tous l'ont connue. La précarité, cela peut être les piges, mais pour beaucoup c'est l'enchaînement de CDD, qui peut durer un certain temps. Alors certes, au *Télégramme*, les CDD sont limités à dix-huit mois⁽⁴⁾. Mais au bout de dix-huit mois, que font les jeunes journalistes ? Ce que je sais par mes entretiens, c'est qu'à ce moment-là ils vont à *Ouest-France* où, de nouveau, ils sont en CDD, etc. À la lecture de *La Correspondance de la presse*, nous apprenons d'ailleurs que *Sud Ouest* a été condamné aux prud'hommes à recruter quelqu'un qui avait fait 110 CDD dans le titre en cinq ans.

« Comment peut-on avoir un bac+5 et être en dessous du SMIC ? », demandent-ils

La précarité, ce sont des périodes de chômage, mais aussi souvent ce que l'on a appelé les « zones grises », selon la formule utilisée par Samuel Bouron : des gens à qui l'on demande de travailler en étant payés sur facture, en droits d'auteur, dans l'audiovisuel avec le statut d'intermittent du spectacle, etc. Cette précarité, pour eux, signifie d'abord insécurité : une insécurité financière, avec des niveaux de rémunération absolument indignes, qui les conduit à dire dans les entretiens : « *Comment peut-on avoir un bac+5 et être en dessous du SMIC ?* »

Précarité veut dire aussi incertitude dans la vie de tous les jours. Le « planning » de Radio France en est l'exemple le plus criant : pendant plusieurs années, à chaque CDD vous changez de région ; à chaque CDD vous changez de fonction. Cela veut dire que, des années durant, vous n'avez pas de domicile. Que vous perdez vos amis, que votre couple, si vous en aviez un, est fragilisé, etc. L'incertitude devient la règle, à un âge où on devrait plutôt pouvoir commencer sa vie.

Le deuxième motif de départ concerne le contenu du travail, soit un « journalisme dégradé ». Là où on voulait faire du long, du lent, avoir du fond, prendre de la distance, décrypter, on fait de l'éphémère, du rapide, on répète des choses que les autres ont déjà écrites. Il y a deux termes symboliques qui reviennent en boucle : le copier-coller, pour ceux qui sont dans l'écrit – « *ce putain de copier-coller* », comme ils disent –, et le micro-trottoir dans l'audiovisuel : « *Tu vas me faire un son, tu vas me faire une image et tu me ramènes ça.* » Et là, leur vision du journalisme, perçu comme un métier de responsabilité, comme un métier où on a une certaine autonomie, en prend un coup. Ils prennent conscience qu'ils perdent toute autonomie quand leur hiérarchie leur impose un angle prédéfini, bourré d'a priori. Le traitement du mouvement des Gilets jaunes en a souvent été l'illustration.

Un troisième aspect concerne l'organisation. Ils nous disent : « *On nous traite mal parce que nous sommes jeunes. C'est-à-dire que l'on nous demande de faire des choses que les autres ne veulent pas faire.* » C'est aussi, on ne l'a peut-être pas beaucoup abordé, le fait de se retrouver dans des conditions de travail qui ressemblent furieusement à celles de l'usine, au fordisme : les trois-huit, des systèmes où l'on a extrêmement peu d'autonomie.

Enfin, certains partent parce qu'ils sont malades. On peut aussi partir parce qu'on est victime de discrimination lorsqu'on est une femme...

Charlotte Menegaux

Dans votre enquête, vous avez relevé que les femmes étaient les plus nombreuses de ce panel de journalistes qui quittent leur métier.

Jean-Marie Charon

C'est vrai que l'on a une surreprésentation de femmes pour toutes les générations. Attention, notre étude est qualitative, et avec cette méthodologie nous ne sommes pas statistiquement pertinents, mais je pense que ce sont des tendances assez solides.

Il faut souligner que ce n'est pas chez les plus jeunes que cette surreprésentation des femmes est la plus présente. En revanche, les plus jeunes représentent un quart de la profession aujourd'hui, selon la Commission de la carte⁽⁵⁾, alors que c'est la seule catégorie d'âge où les femmes sont plus nombreuses que les hommes. Cela veut dire que, si le nombre d'hommes devient ensuite plus important, c'est parce que davantage de femmes quittent la profession à la quarantaine.

Là où on voulait faire du long, on fait de l'éphémère, du copier-coller, du micro-trottoir

On retrouve ici un volet de discriminations de genre. La discrimination est peut-être d'ailleurs davantage explicitée par les jeunes que par les plus âgées. Ça se traduit d'abord par l'impression, quand on arrive dans une rédaction, que parce qu'on est une femme on doit obligatoirement traiter tel type de sujets. Ça passe aussi par les services dans lesquels les femmes vont se retrouver : rarement à l'économie, souvent dans le social ou sur les modes de vie. Et par le type de fonction : « *Est-ce que je vais pouvoir porter une caméra ou pas, alors que je sais le faire ?* »

Dans les discriminations relevées, il y a aussi les comportements de la hiérarchie, des confrères. Cela peut concerner des propos, des gestes, des attitudes qui sont dévalorisantes, agressives, voire du harcèlement. Une récente étude sur les risques psychosociaux à Radio France pointe le harcèlement et montre que le phénomène est extrêmement prononcé⁽⁶⁾. Nous le savions, nous lisons la presse, nous voyons ce qui se passe dans d'autres secteurs,

⁽⁵⁾ Commission de la carte d'identité des journalistes professionnels (CCIJP). Les statistiques peuvent être consultées ici : ccijp.net/article-192-statistiques.html

⁽⁶⁾ Le site *Mediapart* a fait état de cette étude le 15 janvier 2022.

⁽⁴⁾ Voir intervention de Samuel Petit pages 19-29.

mais nous ne pensions pas que la question du harcèlement était à ce point importante dans les rédactions.

Le harcèlement peut aussi provenir des sources, sur le terrain – problème auquel sont plus souvent confrontées les jeunes femmes. Et intervenir aussi, bien sûr, sur les réseaux sociaux. Or, dans les rédactions, on demande davantage aux jeunes d'être présents sur les réseaux sociaux. Et, là encore, lorsqu'ils sont confrontés au harcèlement, on les laisse se débrouiller avec le problème ; il y a un déficit d'accompagnement. C'est le problème des conditions d'accueil des jeunes dans les rédactions : quand il y a des difficultés, elles ne sont pas prises en charge par le collectif, et c'est particulièrement évident pour ceux qui doivent travailler sur les réseaux sociaux.

Lorsqu'ils sont confrontés au harcèlement sur les réseaux, on les laisse se débrouiller avec le problème

Les rédactions se disent conscientes du problème et de la nécessité, par exemple, de ne pas laisser trop longtemps les jeunes journalistes en desk web. Mais même si ça ne dure que quatre ou cinq ans, c'est très long quand il s'agit d'une première expérience professionnelle.

Charlotte Menegaux

Est-ce que les jeunes journalistes sont suffisamment préparés dans leur formation ? Les étudiants nous disent souvent que les conditions de travail sont anticipées, qu'il y a une forme de consentement. Doit-on cependant s'interroger sur le rôle des écoles et des formations ? Dans votre panel, les jeunes journalistes sont d'anciens étudiants surdiplômés, ils ont fait de longues études. Y a-t-il un décalage entre ce qu'on leur fait voir dans les formations et la réalité du métier ?

Jean-Marie Charon

Il y a effectivement un paradoxe : dans notre étude, on trouve beaucoup plus de diplômés d'écoles reconnues que d'anciens étudiants des écoles très commerciales que l'on connaît sur la place – nous n'en avons pratiquement pas. Je ne sais pas pourquoi, je ne sais pas s'ils deviennent journalistes, mais on ne les retrouve pas dans le panel.

Je ne pense pas que l'on puisse reprocher aux écoles de ne pas les préparer. En tout cas, les anciens journalistes interrogés disent qu'ils avaient été prévenus. Certains précisent même qu'ils l'ont été un peu trop, et que cela les a conduits à accepter docilement certaines conditions de travail. En revanche, ils nous ont dit : « *On savait, mais pas à ce point-là !* » Ou bien : « *On savait, mais il y a des aspects que les écoles n'ont pas suffisamment traités.* » Il faudrait probablement nuancer selon les écoles, et je ne suis pas là pour faire un panorama ou une hiérarchie entre elles, mais, incontestablement, l'approche de la pige et la préparation à la précarité peuvent parfois être insuffisamment traitées.

Par exemple, les jeunes journalistes auraient aimé être davantage sensibilisés à ces questions multiples, mais très concrètes : comment va-t-on chercher des sujets ? Comment s'adresse-t-on aux rédactions ? Comment apprend-on à vendre les sujets ? Comment gère-t-on ses budgets ? Comment est-on informé ou pas sur le droit du travail ou comment le met-on en œuvre ? Parce qu'on peut être informé sur le droit du travail, mais ne pas savoir comment le mettre en œuvre.

Les jeunes journalistes rencontrent des pigistes dans leurs écoles, mais uniquement des pigistes heureux, qui ont réussi. Et ils nous disent : « *Ça n'a rien à voir avec notre expérience de la pige, parce que pour nous ça ne se passe pas bien, c'est plus compliqué.* » Exemple type : pratiquement personne ne s'est vu expliquer comment faire avec Pôle emploi. Alors que la plupart d'entre eux devront avoir affaire à Pôle emploi, et que ça va même être très important pour eux. Or, non seulement c'est compliqué, mais en plus Pôle emploi ne comprend pas comment fonctionne la pige. C'est à eux de faire le boulot, de faire reconnaître leurs droits. Donc, du côté des écoles, ce n'est pas tant dans le fait de les alerter qu'il y a un

déficit, mais plutôt dans le fait d'être concret sur la pratique du métier, qui exige un certain nombre de connaissances et de savoir-faire.

Charlotte Menegaux

Dans les écoles, on dit aussi souvent aux jeunes journalistes qu'ils n'auront peut-être pas le métier rêvé à la sortie de leur formation, qu'il faut bien qu'ils commencent par ce que les plus expérimentés ne veulent plus faire, et que la roue finit par tourner. Est-ce un discours déconnecté de la réalité ?

Jean-Marie Charon

Non, aucun des jeunes journalistes du panel ne reproche à son école de ne pas l'avoir prévenu. En revanche, ce qu'ils n'avaient pas anticipé, ce sont les conditions d'accueil. Les thèmes qui reviennent sont l'anonymat, l'impression d'être interchangeable et aussi les pratiques problématiques d'un certain nombre de grandes maisons, comme le « *planning* » de Radio France, par exemple. C'est quelque chose d'extrêmement rude, et qui dure des années.

Je crains qu'avec l'alternance, qui est censée développer la diversité, on débouche sur un gâchis social

De la même manière, je suis assez inquiet de voir que ceux qui ont choisi la voie de l'alternance ou de l'apprentissage au nom de la diversité déchantent parfois assez vite. Quand la période d'alternance se termine, que leur propose-t-on ? France Télévisions leur propose des CDD ou des piges. Il va leur être demandé, du jour au lendemain, de partir au Havre, puis d'aller à Marseille, etc. Ce sont des conditions d'activité qui sont extrêmement difficiles et qui vont les conduire à s'interroger, davantage peut-être que d'autres, sur le sens de leur métier. Ils ont souvent fait de longues

études et ils voient que, dans d'autres secteurs très proches du leur, il n'y a pas le même anonymat, on n'a pas le même sentiment d'être interchangeable. Et que, en plus, eux ont des salaires indécents.

Le public issu de la diversité privilégie la voie de l'alternance. Et j'en veux aux hiérarchies intermédiaires des médias d'accueil qui ne se préoccupent pas d'où viennent socialement les jeunes journalistes qu'ils embauchent. Confronter à la précarité des gens qui ont des parents derrière, des compagnons prêts à les financer, ça n'a rien à voir avec confronter à la précarité des jeunes qui n'ont rien d'autre que leur compétence – sur laquelle ils insistent et qui est réelle. Je crains donc qu'avec la filière d'alternance, qui est censée développer la diversité, on débouche sur un gâchis social. Pour arriver dans les écoles de journalisme quand on vient d'un « *milieu modeste* », pour reprendre leur expression, il faut être sacrément brillant. Et si on est mal reçu, mal traité, d'autres secteurs deviennent plus attractifs. J'ai été frappé de voir, parce que je ne m'y attendais pas, qu'un nombre significatif d'entre eux quittent le journalisme pour les métiers du numérique, l'informatique, le traitement de la *data*, etc. Parce qu'ils connaissent, qu'ils ont appris à bidouiller, et que ce secteur les accueille. Ils vont aussi vers l'enseignement ou la communication, parce qu'ils ont des cursus qui leur permettent d'y entrer facilement. Donc ceux qui ont tout à perdre dans cette affaire, ce sont les rédactions et c'est nous, le public. ▀



Carte blanche

LES ÉTUDIANTS EN JOURNALISME :
PERCEPTION DES CONTRAINTES
PROFESSIONNELLES,
RAPPORTS AUX PUBLICS
ET USAGES DU NUMÉRIQUE

Carte blanche

Les étudiants en journalisme : perception des contraintes professionnelles, rapports aux publics et usages du numérique

Stéphane Cabrolié

Maître de conférences à l'École de journalisme et de communication d'Aix-Marseille (EJCAM), président du réseau Chercheurs en journalisme des écoles reconnues (Cejer)

L'étude qui va être présentée ici a été conduite par le Cejer, une structure regroupant des chercheurs en journalisme en poste dans des écoles reconnues par la commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes (CPNEJ). Ce travail sur les représentations professionnelles des étudiants en journalisme s'inscrit dans la durée, sur la base de questionnaires soumis depuis 2011 aux étudiants entrants en école de journalisme. Les écoles qui participent à cette enquête sont le CUEJ, à Strasbourg, l'EJCAM, à Marseille, l'EPJT, à Tours, l'IJBA, à Bordeaux et l'IPJ Paris-Dauphine⁽¹⁾. Le master Journalisme et médias numériques de l'université de Lorraine y a été associé pendant plusieurs années.

La présentation qui suit s'appuie sur les résultats des questionnaires proposés aux étudiants entrants à l'automne 2015, 2019 et 2021 (plus

d'une centaine de réponses par promotion), complétés par quinze entretiens semi-directifs qui ont été menés en sortie de formation, au printemps 2021 (avec des étudiants de la promotion entrée en 2019). Elle permet de contribuer à interroger leurs représentations du journalisme dans le champ social.

De par leur statut, les étudiants journalistes n'appartiennent pas encore à un groupe professionnel. Ils ne peuvent pas en revendiquer pleinement l'appartenance, mais ils ont consacré du temps, de l'énergie, souvent beaucoup de moyens – y compris financiers – à intégrer des formations reconnues. Dès lors, celles-ci vont les associer fortement à la profession et les enrôlent dans leur discours. Elles leur rappellent ainsi qu'elles tiennent leur « reconnaissance » de la CPNEJ, du respect de son référentiel et de « critères » présentés comme autant de marqueurs de l'espace professionnel du journalisme et qui le distinguent des métiers de la communication.

⁽¹⁾ Initialement administré sur papier, le questionnaire est désormais proposé en ligne.

Parmi les résultats de l'enquête, nous évoquerons trois aspects des représentations et pratiques des étudiants en journalisme. Tout d'abord la perception des contraintes professionnelles, qui relèvent autant des pressions financières ou éditoriales que des ressources humaines ou de considérations personnelles, et qui peuvent faire écho aux travaux de Jean-Marie Charon [voir pages 50-55]. Dans un deuxième temps, sera examinée la nature des rapports des étudiants en journalisme aux publics de l'information. Pour finir, nous évoquerons les pratiques informationnelles de ces étudiants, notamment leurs usages du numérique.

LA PERCEPTION DES CONTRAINTES CHEZ LES JEUNES JOURNALISTES

Dans le questionnaire, une question ouverte était formulée ainsi : « *Quelles seraient, selon vous, les contraintes susceptibles de peser dans l'exercice de votre métier ?* » La formulation était identique dans les questionnaires 2015, 2019 et 2021, dont nous avons exploité les résultats. La même question a été reprise dans les entretiens menés en sortie de formation en 2021, où il a été demandé aux étudiants d'étayer leurs réponses. Il est possible que l'emploi du terme « contraintes » ait pu influencer le contenu des réponses, dans un questionnaire qui en plus était mené à l'initiative de l'équipe pédagogique, mais la convergence très forte des réponses – dont aucune n'était suggérée – nous conduit à considérer que ce biais, s'il existe, n'est pas déterminant et que l'analyse de l'ensemble des réponses peut apporter un éclairage à la réflexion sur les représentations professionnelles des jeunes journalistes.

À leur entrée en formation

Dès leur entrée en formation, les étudiants anticipent les conditions de leur insertion professionnelle deux années plus tard, à l'obtention

de leur diplôme. On peut également affirmer que, de 2015 à 2021, émergent des difficultés nouvelles, peu répertoriées précédemment.

Quelles seraient, selon vous, les contraintes susceptibles de peser dans l'exercice de votre métier ?

Contraintes éditoriales et/ou actionnariales

2015 : **59 %**

2019 : **48 %**

2021 : **27,6 %**

Contraintes sur la vie privée

2015 : **18 %**

2019 : **6 %**

2021 : **13 %**

Contraintes économiques et précarité

2015 : **39 %**

2019 : **39 %**

2021 : **49 %**

Risques/stress/dangerosité

2015 : **4 %**

2021 : **10 %**

Contraintes relevant du temps

2015 : **24 %**

2019 : **22 %**

2021 : **27 %**

Discriminations/sexisme/genre

2021 : **7 %**

Défiance du public à l'égard des journalistes

2015 : **5 %**

2019 : **19 %**

2021 : **19 %**

Cette liste recense des réponses multiples, le total des réponses est donc supérieur à 100 %, avec parfois des interconnexions possibles entre les principales contraintes identifiées.

Ont été inscrites dans le champ des **contraintes éditoriales** les références spécifiques aux conditions de production de l'information, aux choix éditoriaux, aux pressions de la hiérarchie, à la capacité potentielle d'intervention des actionnaires, ainsi que les références aux annonceurs pouvant influencer le contenu et à des pressions dites « extérieures » (des responsables politiques et pouvoirs publics). L'importance de ces contraintes dans les réponses reflue entre 2015 et 2021, notamment au profit de l'évocation des contraintes économiques et de la précarité.

Les **contraintes économiques** agrègent les références à la précarité, à la détérioration des conditions de travail consécutive aux pressions horaires, aux difficultés financières des médias eux-mêmes, à la course à la concurrence et à l'audience. Le terme « précarité », qui figurait dans 11 % des questionnaires en 2015, était mentionné dans 14 % des réponses en 2019, et dans 26 % de celles de 2021.

Les **contraintes de temps** renvoient aux conditions d'exercice du métier (concurrence, course à l'audience, faiblesse des effectifs de journalistes) et à la difficulté de remplir correctement sa mission (incapacité de « bien faire » son travail).

Pour les étudiants, une reconversion sonnerait comme « un aveu de défaite »

Sont évoqués également des enjeux qui se nouent autour de **la défiance ou de la méfiance du public** à l'égard des journalistes. La conscience de cette perception évolue entre 2015 et 2019, marquée peut-être par les incidents lors de mouvements sociaux, notamment les Gilets jaunes.

L'articulation entre **vie professionnelle et vie privée** est mentionnée régulièrement. N'ont été sélectionnées ici que les mentions explicites faisant état d'incompatibilités potentielles entre l'exercice de la profession de journaliste et des choix de vie privée (vie familiale, déplacements, mais aussi loisirs ou pratiques sportives).

La catégorie relative aux **risques** est l'une de celles qui ont émergé de manière récente. Sont mentionnés les **risques psychosociaux** (stress) et ceux liés à la **dangerosité** dans certaines conditions d'exercice du métier (face à face avec des manifestants ou des forces de l'ordre notamment, avec parfois le recours à la mobilisation d'agents de sécurité pour la protection des journalistes).

Les **risques liés aux discriminations**, au sexisme ou au genre sont apparus pour la première fois de manière explicite dans le questionnaire proposé aux étudiants entrants en

2021. Le mouvement #MeToo, le documentaire de Marie Portolano *Je ne suis pas une salope, je suis une journaliste*, les plaintes de journalistes femmes contre certaines vedettes de l'audiovisuel ont participé à l'émergence de cette problématique. Ces contraintes peuvent être perçues comme autant de raisons potentielles de quitter le métier, comme ont pu le montrer Valérie Devillard, Guillaume Le Saulnier ou Jean-Marie Charon et Adénora Pigeolat dans leurs travaux.

À la sortie de la formation

Les entretiens qualitatifs réalisés en fin de formation montrent que l'attitude des étudiants face aux difficultés d'insertion est nourrie par la situation de l'emploi dans les entreprises de médias, même si ces difficultés ne se retrouvent pas nécessairement dans leur insertion réelle sur le marché du travail. En effet, le suivi des cohortes par les écoles reconnues montre une bonne insertion des jeunes diplômés, parfois en décalage avec certains discours anxiogènes sur l'entrée dans la profession, ce qui ne les empêche pas d'être confrontés, à leurs débuts, à des formes de précarité et de flexibilité.

Mais, pour l'essentiel, la typologie des contraintes recensées par les étudiants sortants recoupe celle des entrants : économiques, éditoriales, défiance du public et conditions de travail. S'y ajoutent peut-être davantage des interrogations d'ordre psychologiques, notamment sur la capacité de réagir face à des situations émotionnelles fortes.

La perspective d'une insertion immédiate rend sans doute plus urgente, pour ces étudiants, l'obligation d'anticiper la façon de s'adapter et donc de donner du sens au travail, ainsi que l'évoquait Amandine Degand [voir pages 11-18]. Ils mentionnent ainsi le fait de pouvoir changer de média en cas de difficulté majeure, se rassurent en décrivant des difficultés surmontables (« être journaliste, en France, ce n'est pas dangereux » ; « ce n'est pas trop grave »), rappellent leur détermination ancienne (la « vocation ») ou évoquent même l'incapacité à faire autre chose, à envisager une reconversion qui pourrait sonner comme « un aveu de défaite ».

Les arguments qui plaident pour leur attachement au journalisme « malgré tout » sont mis en balance avec ceux qui pourraient les conduire à y renoncer. Parmi les seconds, l'exercice d'un métier qui ne répondrait pas aux aspirations

Le terme « précarité » figurait dans 11 % des réponses en 2015 et dans 26 % en 2021

« écrire pour des sites Internet que je n'apprécie pas » ; « faire les chiens écrasés pendant vingt ans » ; « ne pas aller sur le terrain » ; les conditions de travail qui vont altérer le sens du métier (« des contraintes de temps, des contraintes de rentabilité, mais dans le sens où on nous demande d'être très productifs, trop productifs et que ça puisse porter atteinte à la qualité de mes reportages ou de mes sujets » ; « le fait d'être pressée, tout le temps, de ne jamais avoir l'impression d'aller au bout des choses, et de toujours vouloir rendre un truc en fin de journée ») et l'envie d'avoir une vie personnelle en exerçant un travail moins exigeant, avec moins de contraintes.

Verbatims (extraits d'entretiens réalisés avec des étudiants en sortie de formation en 2021)

« La contrainte principale, pour moi, ça reste la réduction très importante du lectorat. (...) Si je me rends compte que la presse écrite imprimée n'existe plus et que, pour être journaliste, il faut que j'écrive pour des sites Internet que je n'apprécie pas, je ne suis pas sûr de m'entêter à pratiquer ce métier coûte que coûte. »

« Ma plus grosse crainte, c'est vraiment d'avoir un rédac chef tyrannique. Tant qu'il y a une bonne ambiance dans une rédac, je ne vois pas de problème, je ne verrai pas de problème. »

L'ÉTUDIANT EN JOURNALISME ET SES RELATIONS AVEC LE PUBLIC

Interrogés sur les rapports qu'ils envisagent d'entretenir avec leur futur public, les étudiants en formation se positionnent pour la majorité d'entre eux en faveur d'une relation verticale, dans laquelle le public est maintenu à distance et cantonné à un rôle de destinataire de l'information.

Les cadres classiques de représentation de la figure du journaliste (le journaliste intermédiaire entre les faits et le public, pédagogue, qui restitue et met en perspective les événements) sont plus prégnants dans le métier projeté que l'évocation d'interactions ou d'une forme de réciprocité avec les audiences. Les rôles que s'approprient

les journalistes en formation sont plus proches de celui de « disséminateur d'informations » évoqué dans les enquêtes de Claudia Mellado⁽²⁾ et de Thomas Hanitzsch⁽³⁾, avec une fonction de prise de parole, de *voice*⁽⁴⁾, d'information des citoyens, mais pas nécessairement de contact, d'interaction ou de fonction de *watchdog* [« chien de garde »], ni même des relations de type « service » ou *infotainment*⁽⁵⁾ [contraction des mots « information » et « entertainment », « divertissement » en français].

De nouvelles modalités de relations avec les publics, issues des usages liés au numérique, sont bien évoquées, ainsi que la volonté de réduire la distance avec les destinataires des contenus produits. Mais, lorsque ces relations plus horizontales sont envisagées, elles s'accompagnent de réserves liées au risque de donner trop de place au public et à l'affirmation d'une nécessaire distance à maintenir pour préserver l'indépendance du journaliste.

Dans les réponses au questionnaire d'entrée de 2019, les représentations du métier de journaliste restent largement fondées sur les modèles classiques de la profession, mobilisant le registre de l'expertise.

Les réponses à la question « En quoi consiste le métier de journaliste pour vous ? » renvoient en très grande majorité (70 % des réponses) à l'enjeu de la restitution et de la mise en perspective des événements, ou à un rôle d'intermédiaire entre les faits et le public dans une relation de médiation qui peut être envisagée comme descendante. En 2015 (0,53 % des réponses) comme en 2019 (3,73 %), moins de 5 % des réponses font état d'une possible relation avec le public. Si la question posée ne concernait pas explicitement le rapport au public, ce qui pourrait expliquer l'absence de cette dimension dans les discours sur la représentation du métier, on retrouve dans les réponses à une autre question, portant spécifiquement sur les formes envisagées de relations avec le public, une même tendance

à se figurer celui-ci comme un simple destinataire des informations.

Si l'on reprend la distinction évoquée précédemment entre un type de relation verticale et des relations qui prendraient la forme d'une interaction ou relèveraient d'une réciprocité, on observe que 50 % des réponses aux questions « À votre avis, quel rôle doit jouer le journaliste vis-à-vis de son public ? Quelle relation doit-il entretenir avec lui ? » renvoient à un modèle vertical ou à une absence de relation, quand 36,5 % des réponses peuvent être associées à un modèle plus horizontal. Les près de 14 % restants sont composés de réponses qui ne peuvent être rattachées explicitement à l'un ou l'autre des modèles (formules trop larges comme « établir une relation de confiance »).

Le numérique tient une place importante (parfois trop, selon certains) dans leurs usages

Dans le cas des réponses relevant d'un modèle vertical, le registre mobilisé est celui de l'expertise, de l'intermédiation (avec des termes comme « partager l'information », « contextualiser », « utiliser des sources croisées et fiables »). Les enjeux exprimés par les étudiants en journalisme résident principalement dans l'honnêteté, la transparence, la fiabilité du journaliste. Du côté des réponses qui renvoient à une relation plus horizontale, on trouve l'évocation d'une recherche de proximité avec le public, d'écoute, de compréhension ou d'échange, de dialogue. Mais les arguments relèvent plus de l'engagement moral que de considérations concrètes sur les formes que pourraient prendre ces relations de réciprocité, et la proximité et l'écoute sont le plus souvent associées à la nécessité de maintenir une distance pour garantir l'indépendance des journalistes. Le pourcentage de réponses relevant d'un modèle plus horizontal augmente légèrement entre 2015 et 2019. On a néanmoins un resserrement du champ lexical

mobilisé pour évoquer ces échanges et les interactions possibles. Certains termes qui étaient convoqués en 2015, comme le dialogue ou la référence au *crowdsourcing*, disparaissent dans les réponses fournies en 2019.

Ces réticences à laisser entrer le public dans l'espace de la production d'informations se retrouvent en sortie de formation. Bien que, là encore, certaines réponses indiquent une importance accordée à la proximité avec le public, celle-ci est souvent perçue comme une contrepartie inévitable de la présence des journalistes dans l'espace public et comme une porte d'entrée pour des logiques extérieures pouvant nuire à la qualité de l'information produite. Les étudiants, à l'heure de leur entrée dans la profession, vont souvent justifier cette distance vis-à-vis du public par la nécessité de préserver leur indépendance à l'égard d'injonctions extérieures. Une trop grande proximité est perçue comme un risque de soumission à une logique d'audience ou à des attentes plus émotionnelles que rationnelles.

Verbatims (extraits d'entretiens réalisés avec des étudiants en sortie de formation en 2021)

« Il faut quand même garder, selon moi, une certaine barrière professionnelle entre les gens et nous, parce que sinon c'est la porte ouverte ; on n'est pas ami avec son public. »

« Échange, écoute, de la part des deux, enfin notamment des journalistes qui doivent écouter le public, mais il ne faut pas que ça devienne non plus le journaliste qui doit répondre aux injonctions d'un public. (...) Ça ne doit pas entraver non plus l'indépendance journalistique et le choix de l'information fait par les journalistes. »

« Toutes les formes d'interaction avec le public sont complémentaires. (...) Je pense qu'on ne peut pas faire que du journalisme en interagissant beaucoup avec le public, mais je pense que ça peut avoir son intérêt. (...) Tout est complémentaire, mais il ne faut pas non plus que ça aboutisse à la disparition des journalistes des médias. »

PRATIQUES INFORMATIONNELLES, USAGES NUMÉRIQUES ET PLACE DU WEB DANS LES CHOIX PROFESSIONNELS

Si le numérique tient une place importante (parfois « trop », affirment certains) dans les pratiques et les usages de cette génération dite de « *digital natives* », les étudiants en journalisme entendent le mettre à distance dans leur pratique

⁽²⁾ Claudia Mellado, Lea Hellmueller et Wolfgang Donsbach, *Journalistic Role Performance. Concepts, Contexts, and Methods*, éd. Routledge, 2017.

⁽³⁾ Thomas Hanitzsch, Folker Hanusch, Jyotika Ramaprasad et Arnold S. de Beer (dir.), *Worlds of journalism. Journalistic Cultures Around the Globe*, éd. Columbia University Press, 2019.

⁽⁴⁾ Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1970.

⁽⁵⁾ Mellado et collab., *op. cit.*

Outil d'information (liste suggérée)	Part d'étudiants le classant au 1 ^{er} rang		Part d'étudiants le classant aux 1 ^{er} et 2 ^e rangs		Part d'étudiants ne l'utilisant jamais	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021
Infos radios nationales	28,35 %	27,6 %	50 %	47,2 %	9,7 %	17,8 %
PQN ^(A) print	21,6 %	19,6 %	43,3 %	37,4 %	19,4 %	21 %
Alertes info sur smartphone	20,1 %	19 %	38,8 %	34,35 %	22,4 %	27 %
Sites web	15,6 %	30 %	37,3 %	41,7 %	20,1 %	17,8 %
Applis de médias	18,65 %	25,8 %	35 %	43 %	21,6 %	22,7 %
Journaux télévisés de 20 heures	7,46 %	8 %	22,4 %	28,2 %	29,85 %	27,6 %
Twitter	9,70 %	14,7 %	22,4 %	24,5 %	38 %	30 %
PQR ^(B)	7,46 %	13 %	20,1 %	25 %	41 %	38,6 %
Chaînes d'info en continu	8,2 %	8,6 %	18,65 %	25,7 %	44 %	33,1 %
Infos radios locales	3,7 %	13 %	18,65 %	25 %	51,5 %	46,7 %
Facebook	8,2 %	11,6 %	16,4 %	19,6 %	53 %	33,2 %
LinkedIn	11,2 %	11 %	15,7 %	16,5 %	68,65 %	62,6 %
Portails d'actualité ^(C)	5,20 %		15 %		65 %	
Twitch ^(D)		8 %		17 %		56,4 %
TikTok ^(D)		14,7 %		19 %		60 %
Instagram ^(D)		10,4 %		21,5 %		40,7 %
Podcast ^(D)		6 %		23 %		36,8 %

^(A) Presse quotidienne nationale ; ^(B) Presse quotidienne régionale ; ^(C) Supprimé dans le questionnaire 2021 ; ^(D) Introduits dans le questionnaire 2021.

professionnelle et dans la production de l'information. Leur rapport aux différents médias, et notamment la place que le numérique tient dans leurs usages informationnels et dans leur projection dans la carrière, peut être mesuré à la fois en observant leurs outils d'information et leurs choix professionnels.

Les outils d'information

Interrogés sur « *ce qui semble actuellement les meilleurs outils d'information* », les étudiants à l'entrée en école placent en premier lieu les médias *mainstream*, soit sous une forme traditionnelle (les journaux des radios nationales), soit sous leur forme numérique (sites web des médias classiques), comme le montre le tableau ci-dessus. La référence numérique, même quand elle est

majoritaire, renvoie vers les déclinaisons digitales des médias traditionnels : sites web, applications, alertes sur smartphone. L'information sur les réseaux sociaux reste minoritaire, quand elle n'est pas massivement ignorée.

Ce constat semble assez pérenne. Nathalie Pignard-Cheyne et Mirela Lazar (2013), notaient déjà il y a dix ans que « *l'usage du Net par les étudiants [en journalisme] procède de manière dominante d'une stratégie de transfert de la presse papier à la presse en ligne avec une très nette préférence pour les sites d'information-déclinaisons d'un média classique* ». À l'issue des premières enquêtes conduites par le Cejer, en 2011 et 2013, Benoît d'Aiguillon, Marc Bassoni et Dominique Liautard soulignaient également la représentation très traditionnelle de l'univers professionnel ⁽⁶⁾.

Il ressort des pratiques que les étudiants en journalisme, dans leur majorité, ne se sont pas approprié la dimension collaborative de la collecte, du partage ou de la consommation d'informations, celle qui passe notamment par les réseaux sociaux.

La place du web dans les choix professionnels

Les choix professionnels indiqués par les étudiants en journalisme à leur entrée à l'école renseignent sur la hiérarchie implicite établie entre les différents médias – en même temps qu'ils donnent une indication collective sur leur perception de la vitalité de chaque champ professionnel. Dans le questionnaire d'entrée, était posée la question suivante : « *Parmi ces différents types de médias, dans lequel souhaiteriez-vous travailler ?* » Les réponses de 2015, 2019 et 2021 se ventilent ainsi :

	2015	2019	2021
Internet	13,23 %	15,5 %	14,7 %
Presse	44,44 %	41 %	36,2 %
Radio	15,87 %	25 %	23,9 %
Télévision	26,46 %	18 %	25,2 %

Il est à noter que, dans tous les cas de figure, Internet arrive en dernière position, sans modification notable au cours des ans ⁽⁷⁾. L'indication la plus nette est le tassement de la presse écrite, au profit de l'audiovisuel.

À la sortie de la formation, les choix sont plus affirmés, car, au cours de leurs deux années d'études, les étudiants se sont engagés dans des spécialisations techniques qui sont généralement des indicateurs forts du type de média dans lequel ils vont s'insérer quelques semaines plus tard. Le faible nombre d'entretiens réalisés ne permet pas un traitement statistique, mais livre des informations éclairantes sur la nature des choix opérés.

Plusieurs réponses faisant référence à la presse écrite renvoient au fait que les jeunes journalistes estiment disposer, avec ce support, de plus de temps, pouvoir traiter l'info avec du recul, et

bénéficier d'une plus grande qualité de réception (grâce à la lecture sur papier et non sur écran). Ils prennent leurs distances, de manière explicite ou non, avec le web, perçu comme opposé au « terrain ».

La télévision est appréciée comme média de terrain, indispensable pour rapporter des images, et les étudiants l'inscrivent, en creux, contre le travail de desk.

Très peu expriment d'emblée l'envie de travailler sur le web, à l'exception d'un étudiant qui souhaite s'orienter vers le datajournalisme. Les autres le mettent, au mieux, sur un pied d'égalité avec d'autres médias (au motif que c'est un média de leur génération et qu'ils sont armés pour) ou le rejettent catégoriquement.

Le constat reste toutefois à nuancer. Interrogés sur ce qu'ils estiment être « *les formats les plus innovants* », les étudiants en sortie d'école renvoient le plus fréquemment, dans leurs réponses, à l'univers du numérique (Brut, Snapchat, Twitch, le Mojo ⁽⁸⁾), tout en s'interrogeant : les nouveaux outils génèrent-ils vraiment de l'innovation ?

Les tendances présentées ici s'insèrent dans le cadre plus général de l'étude du Cejer sur les représentations et les pratiques des étudiants en journalisme, dont plusieurs autres résultats confortent les observations qui viennent d'être développées. Lorsqu'on leur demande de citer des modèles et références de journalistes, les étudiants entrant en école désignent des professionnels qui incarnent le temps long, l'investigation, le terrain, l'indépendance, le « sérieux » et la « précision » des sujets traités, tout en prenant leurs distances avec des pratiques disruptives, par exemple l'immersion telle que pratiquée par Taha Bouhafs ou le vidéaste Rémy Buisine. De la même façon, ils valorisent des titres à l'identité éditoriale forte, surplombés dans le domaine de l'audiovisuel par les médias du service public et en presse écrite par *Le Monde*, avec peu de références numériques – si ce n'est par exemple *Mediapart* qui, malgré son support en ligne, est proche dans la forme des journaux traditionnels. ➤

⁽⁷⁾ Le tassement apparent entre 2019 et 2021 ne doit pas être surinterprété : les étudiants du master Journalisme et médias numériques de l'université de Lorraine, à Metz, qui faisaient partie de l'étude en 2015 et 2019, n'ont pas été interrogés en 2021.

⁽⁸⁾ *Mobile journalism* (« journalisme mobile »), une forme de reportage utilisant le smartphone comme principal outil.

⁽⁶⁾ Benoît d'Aiguillon, Marc Bassoni et Dominique Liautard, « Quand le numérique ne fait pas rêver les futurs journalistes », communication à la journée d'étude « L'imaginaire des futurs journalistes » à l'université Michel de Montaigne, à Bordeaux, le 31 janvier 2012.

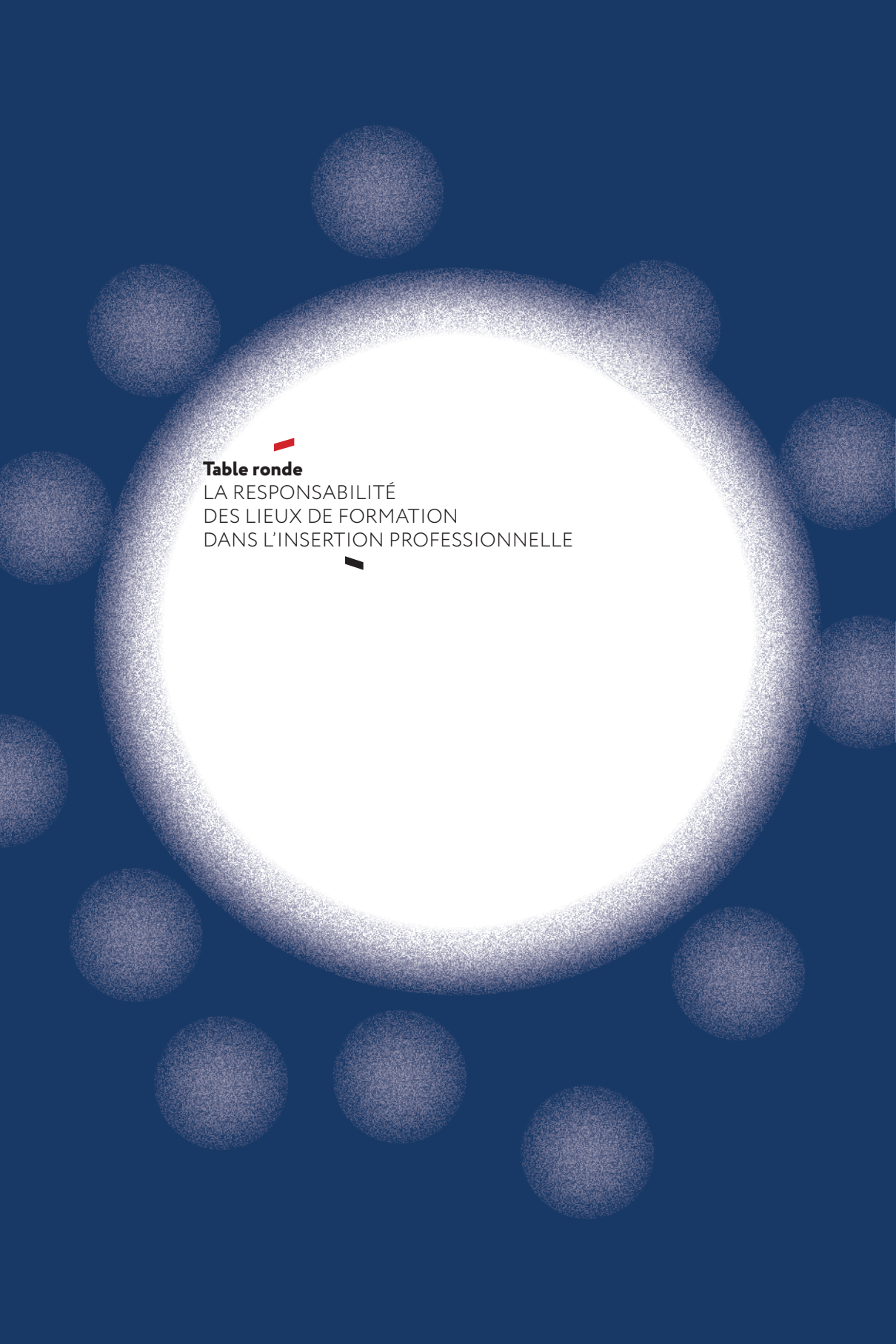


Table ronde
LA RESPONSABILITÉ
DES LIEUX DE FORMATION
DANS L'INSERTION PROFESSIONNELLE

Table ronde

La responsabilité des lieux de formation dans l'insertion professionnelle

Participants : Olivier Standaert, directeur de l'École de journalisme de Louvain (Belgique) ; Pascal Guénée, directeur de l'IPJ Paris-Dauphine, président de la Conférence des écoles de journalisme ; Odile Duperry, adjointe à la direction de la rédaction de l'AFP ; Pauline Lecouvé et Grégory Genevri, étudiants.

■ **Jacqueline Papet**, ancienne rédactrice en chef à RFI, est membre de la Conférence nationale des métiers du journalisme (CNMJ) et présidente (CFDT) de la section journalistes de la commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation (CPNEF) Audiovisuel.

■ **Didier Desormeaux**, est journaliste et formateur indépendant, secrétaire général de la CNMJ, ex-rédacteur en chef et responsable du département Information à l'Université France Télévisions, ancien président et secrétaire général de la commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes (CPNEJ).

privés. La profession en reconnaît quatorze sur la base de critères et d'un référentiel précis. Il serait facile d'accuser l'enseignement dispensé par ces établissements d'être inadapté aux réalités des médias, qui inventent continuellement de nouveaux langages, sur de nouveaux supports, dans un monde numérique qui a bouleversé tous les anciens schémas face à un public protéiforme.

Il ne faudrait pas croire qu'il y a eu un âge d'or du journalisme et un âge d'or de la formation, puisque, il y a encore vingt ou trente ans, la formation n'était pas aussi organisée qu'aujourd'hui : sept cursus reconnus dans les années 1980 contre quatorze aujourd'hui. La proportion des journalistes ayant suivi des cycles de formation était beaucoup plus faible ; on entrait dans des milieux qui se reproduisaient de manière familiale ou corporatiste. Pour l'anecdote, pour la réunion de rentrée en école, certains professeurs journalistes demandaient aux jeunes étudiants s'ils avaient bien réfléchi en s'inscrivant dans un cursus menant au métier de journaliste. S'ensuivait une démonstration d'une logique implacable et désespérante : « *Sachez que l'avenir d'un journaliste repose sur trois piliers. Dans vingt ans, vous serez alcoolique, interdit bancaire et divorcé.* » Les étudiants riaient, mais le devenir

On pourrait considérer aujourd'hui que l'offre de formation en France est pléthorique par rapport au marché du travail, puisqu'il y a à peu près une centaine de lieux où l'on forme des journalistes, lieux universitaires ou cours

des journalistes pouvait ressembler souvent à l'une de ces trois situations, et dans tous les cas l'approche du métier se faisait sans illusion...

Où en sommes-nous aujourd'hui de l'implication des lieux de formation dans l'avenir des jeunes journalistes ? Des mutations profondes sont en cours dans les rédactions, les conditions d'accès évoluent, le sens du métier dans la société se transforme.

■ **Olivier Standaert** est docteur en information-communication, directeur de l'École de journalisme de Louvain, membre de l'Observatoire de recherche sur les médias et le journalisme ; il a été journaliste pendant treize ans. Sa thèse, intitulée « À l'orée du journalisme, aux marges de ses idéaux », a porté sur la question de l'insertion des jeunes journalistes sur le marché du travail.

DANS LE CADRE DE MA THÈSE DE DOCTORAT, j'ai travaillé au moyen d'une enquête par questionnaire auprès de jeunes journalistes sur le marché du travail, qui devaient avoir moins de deux ans d'ancienneté, donc une première expérience rémunérée depuis moins de deux ans.

J'ai travaillé ensuite avec une étude chronologique. Après avoir sélectionné un échantillon le plus représentatif possible parmi les répondants à mon enquête, j'ai conduit un entretien approfondi avec chacun de ces jeunes journalistes, puis je suis revenu les voir entre un an et demi et deux ans plus tard pour constater ce qu'ils étaient devenus. Il s'agissait de faire une étude la plus fine possible et très individualisée, parce que le marché du travail s'est fortement individualisé. Je voulais essayer de mesurer les bifurcations, les hésitations, la manière dont le métier était vécu et représenté pour essayer de comprendre les trajectoires et les confronter à des notions comme la précarité, la mobilité professionnelle, la flexibilité et d'autres aspects ; comprendre comment c'était vécu par eux.

Le dernier volet de l'étude concernait les employeurs, vingt responsables du recrutement de médias d'information. C'était très aléatoire, puisque le responsable des recrutements dans une petite télé locale de dix journalistes est le

directeur de la télé, tandis que dans une grande structure, comme la RTBF [*Radio Télévision belge francophone*], c'est beaucoup plus vertical et il y a un directeur des ressources humaines. Les niveaux étaient donc très différents. Mais je voulais comprendre comment les employeurs recrutent, est-ce qu'ils avaient des capacités financières pour le faire, sur la base de quels critères, avec quels besoins, quel regard ils portaient sur les écoles, quelles frictions cela pouvait éventuellement engendrer.

L'étude commence à dater et j'essaie de mettre à jour les informations⁽¹⁾, mais j'étais frappé de voir que l'émergence des questions de ressources humaines, de stabilisation des jeunes insérés, de progressivité des carrières, d'encadrement et même de post-formation était posée de manière très aléatoire d'un lieu à l'autre – et parfois même pas posées du tout. Ce qui signifie qu'il est difficile de parler pour tout un marché.

Ils ont parfois le sentiment de ne pas être suffisamment préparés au marché du travail

Olivier Standaert

Cela étant, comment un tissu entrepreneurial et une culture d'entreprise intègrent-ils les journalistes ? C'est variable, sauf pour ce qui concerne la flexibilité organisationnelle et la flexibilisation des ressources humaines. À peu près chez tout le monde, à des degrés variables – il y a des exceptions –, les jeunes journalistes commencent avec ce que l'on appelle des « formes d'emploi atypiques », c'est-à-dire de l'emploi qui n'est pas garanti dans le temps, et qui le deviendra peut-être, selon des circonstances souvent difficilement lisibles pour le jeune inséré. Donc les jeunes journalistes devaient, et ils le doivent encore aujourd'hui, composer

avec cette espèce d'instabilité ou de flexibilité. Flexibilité qui, dans son versant négatif, peut devenir de la précarité. Mais, dans son versant positif, les jeunes sont capables de se l'approprier, de la retourner éventuellement à leur avantage et de s'en servir pour créer une trajectoire qui est peut-être moins typique, moins exclusivement journalistique. C'est ce qu'on peut appeler une mobilité positive ou ascendante, au sein d'une entreprise, dans un marché et même entre des marchés différents. Ils doivent composer avec le marché qui est le leur et, si on ne leur garantit plus un emploi stable, ils sont aussi beaucoup plus capables de bouger, de se mouvoir sur le marché du travail.

À l'époque où j'ai fait mes entretiens, au début des années 2010, l'impact de la crise financière, puis économique se ressentait sur le marché du travail. Aujourd'hui, il y a davantage d'appels d'air. Cela ne veut pas dire que les formes statutaires sous lesquelles ces appels d'air se matérialisent ont nécessairement changé. Je ne dirais pas que la situation est pire que dans les années 2000-2015, mais la question de la capacité d'absorber le nombre de diplômés reste tout à fait pertinente pour notre marché.

■ **Jacqueline Papet**

COMMENT SE PASSE en Belgique la formation des journalistes ? Écoles reconnues ou pas ? Sélection à l'entrée ?

■ **Olivier Standaert**

EN BELGIQUE, nous n'avons pas le modèle français, avec un groupe d'écoles officiellement reconnues ou labellisées. Il y a aussi moins de lieux de formation. Il y a des formations de type long, en cinq ans, parmi lesquelles les formations universitaires, et d'autres de type court. L'accès au marché du travail ne répond pas à une classification aussi claire qu'en France. En revanche, il est intéressant de constater que les rédactions ne recherchent pas exclusivement des profils sortis des écoles de journalisme. Cela nous conduit à nous interroger : il y a une évolution assez nette des rédactions vers des profils IT [*technologies de l'information*], vers d'autres bagages, d'autres cultures professionnelles, au-delà du besoin constant de jeunes diplômés journalistes en phase avec les évolutions des pratiques journalistiques et connectés aux fondamentaux du métier.

■ **Jacqueline Papet**

VOUS AVEZ ÉVOQUÉ les conséquences positives et négatives de la flexibilité des emplois. Côté négatif, avez-vous autant de CDD, de précarisation, de piges et de contrats courts ?

■ **Olivier Standaert**

IL Y A TOUTE UNE GAMME de ce que l'on appelle en sociologie des « formes d'emploi atypiques » : cela peut effectivement être des contrats à temps partiel ou des contrats à durée déterminée. Le statut de pigiste n'existe pas en tant que tel, mais il y a beaucoup de journalistes indépendants, des journalistes qui parviennent à être salariés par le truchement d'une société comme Smart [*société coopérative, ou « entreprise en commun », qui accompagne des travailleurs autonomes dans le développement de leur activité*]. Cela leur permet d'avoir un statut de salarié, avec des avantages administratifs et notamment fiscaux, sans être salarié d'une entreprise.

La palette de statuts est large. Dans certains cas, l'insertion sur le marché du travail peut se matérialiser sous la forme du bénévolat ou de stages qui se prolongent au-delà de la durée officiellement prévue. Si c'est une tactique délibérée de l'étudiant, cela peut se transformer parfois en piges ou en collaboration, mais ce n'est pas systématique. On peut dire que toute la gamme des formes d'emploi non salarié se rencontre en Belgique, comme dans d'autres pays. Ces formes d'emploi concernent la majorité des jeunes journalistes durant les deux premières années, puis elles tendent à diminuer, en même temps qu'un nombre important de ces jeunes travailleurs quitte, totalement ou partiellement, le marché du travail journalistique. Il y a donc un véritable enjeu de fidélisation et de rétention des jeunes journalistes par les employeurs, à tout le moins de ceux que les rédactions jugent les plus à même de faire carrière. Cela se voit dans les pyramides des âges de certaines rédactions.

■ **Jacqueline Papet**

ESTIMEZ-VOUS qu'en Belgique les jeunes qui sortent des écoles sont bien formés, en tout cas de façon adaptée au travail qu'ils vont devoir pratiquer ?

■ **Olivier Standaert**

C'EST AUX ÉTUDIANTS de répondre à cette question. Un retour d'expérience que j'ai souvent,

⁽¹⁾ La thèse d'Olivier Standaert a été soutenue en 2015.

au-delà du sentiment général d'être bien équipés face aux attentes des rédactions, est qu'ils ont parfois le sentiment de ne pas être suffisamment préparés au marché du travail lui-même. Il y a une tension récurrente entre le journalisme comme travail et le journalisme comme emploi. Dans les écoles de journalisme, on forme beaucoup au travail : on donne des compétences, on travaille les écritures journalistiques, les outils, etc., ce qui constitue le travail, toute l'activité de production quotidienne. Après, il y a l'emploi, c'est-à-dire toutes les dimensions contractuelles, administratives, de socialisation, etc. Et il nous arrive d'avoir des retours de jeunes journalistes qui disent ne pas avoir été préparés comme ils auraient voulu l'être. On essaie de faire des efforts, il faut leur demander comment ils le perçoivent. Globalement, la préparation aux attentes des rédactions est tout à fait correcte – cela ne veut pas dire parfait, cela ne veut pas dire que ça n'évolue pas et qu'il n'y a pas de frictions ou de tensions, notamment sur la question des compétences, par exemple. Le marché belge, malgré sa taille modeste, propose des modèles éditoriaux assez différents et donc des types d'exigences assez variables. Nous devons par exemple trouver l'équilibre entre les formations spécialisées et généralistes.

Je voudrais partager un retour d'expérience que nous avons : celui de jeunes journalistes qui disent ne pas avoir été préparés à ce que le marché du travail soit aussi imprévisible et les attentes des employeurs, aussi compliquées à comprendre. En effet, parfois, cela fonctionne davantage sur le relationnel, le feeling, tout n'est pas toujours lié à des compétences stables, arrêtées, définies. Qu'est-ce qui fait que, à un moment, une trajectoire se poursuit et qu'une autre s'arrête ? Cela peut être difficile à appréhender pour un jeune, parce que ce n'est pas inscrit dans le cahier des charges de base du journalisme et des formations. Nous devons admettre que le devenir d'une trajectoire dépend de nombreuses variables, jusqu'au niveau de bien-être général au travail et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Didier Desormeaux

PASCAL GUÉNÉE, avec vous, nous pouvons commencer par rappeler la spécificité de la formation initiale au journalisme en France, une situation très différente de celle de la Belgique.

Pascal Guénée est directeur de l'Institut pratique du journalisme (IPJ) Paris-Dauphine et président de la Conférence des écoles de journalisme (CEJ), qui regroupe les quatorze établissements reconnus par la profession.

NOUS ASSUMONS NOTRE RESPONSABILITÉ, qui est celle de l'insertion professionnelle. Ce terme de « responsabilité » peut être une sorte d'injonction que l'on adresse parfois aux journalistes pour essayer de réduire leur liberté, mais, pour nous, il est de notre responsabilité de garantir à nos étudiants qu'ils deviendront journalistes. Et c'est une situation différente de celle qui existe dans d'autres pays, où l'on peut suivre des études de journalisme pour faire autre chose ensuite. En France, on suit des études de journalisme dans les écoles reconnues pour devenir journaliste, à 100 %.

On demande souvent aux écoles d'ajouter des enseignements, rarement d'en retirer

Pascal Guénée

Un diplôme de journalisme en France relève d'un dispositif de certification particulier, puisque nous avons une instance d'accréditation qui s'appelle la commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes [CPNEJ] et où siègent les partenaires sociaux. C'est similaire à ce qui existe pour les écoles de commerce ou pour les écoles d'ingénieurs – comme la Commission des titres d'ingénieur. Évidemment, et c'est heureux dans une démocratie, on n'est pas obligé d'être passé par une école de journalisme pour devenir journaliste. Il est indispensable qu'il y ait d'autres types de formations qui en donnent la possibilité.

Notre métier est de former des journalistes professionnels conformément à l'article L7111-3 du Code du travail : des personnes qui sont amenées à être des salariés dans les rédactions, que

ce soient des salariés avec des contrats de travail classiques ou des salariés pigistes – je rappelle qu'un pigiste est un CDI à employeurs multiples. Il y a donc des dispositifs particuliers qui existent au travers de l'inscription de quatorze établissements à la convention collective nationale des journalistes. Il faut pour cela respecter huit critères exigeants, qui incluent le référentiel à suivre dans ces cursus, un parcours extrêmement coûteux pour les établissements. Les étudiants en journalisme ont trois à quatre fois plus d'heures de cours que dans un master classique de l'enseignement supérieur. En cela, nous sommes très proches des écoles d'ingénieurs. Cela représente un véritable engagement de l'État et des établissements qui portent ces formations au journalisme.

Au titre de ces critères, nous devons être transparents sur la manière dont nous préparons nos étudiants au marché de l'emploi. Nous devons également transmettre des statistiques précises concernant leur insertion professionnelle. Notre responsabilité est complètement liée à cette insertion. Un cursus qui ne serait pas capable d'insérer ses diplômés comme journalistes n'obtiendrait pas son accréditation.

Ce système paritaire est très particulier, il n'existe nulle part ailleurs dans le monde. Des systèmes d'accréditation, il en existe bien sûr dans tous les pays, mais une instance d'accréditation au journalisme où aucun représentant du monde académique n'est officiellement associé, ça, c'est une spécificité française. Ailleurs, quand il y a des instances d'accréditation des écoles de journalisme, elles sont pilotées par des enseignants-chercheurs, et les professionnels y sont le plus souvent associés sous la forme d'un comité consultatif. En France, le dispositif d'accréditation est composé uniquement des représentants des journalistes et des représentants des employeurs, signataires de la convention collective nationale des journalistes. C'est un dispositif qui est né en 1956 avec les premières écoles agréées, le CFJ [Centre de formation des journalistes, à Paris] et l'ESJ [École supérieure de journalisme de Lille]. C'est la raison pour laquelle – une anecdote et

une trace de l'histoire – ce sont les deux seuls établissements nommés en tant que tels dans la convention collective, les autres figurant dans une annexe.

Ces formations seront reconnues progressivement ; il y a une vingtaine d'années, neuf l'étaient déjà. À l'initiative d'Alain Chanel, qui était le directeur du CUEJ [Centre universitaire d'enseignement du journalisme, à Strasbourg], ces écoles ont commencé à se regrouper dans une association. Ensuite, sous l'impulsion d'Édith Rémond, de l'IJBA [Institut de journalisme de Bordeaux Aquitaine], puis d'Hervé Demailly, du Celsa [en région parisienne], cette association est devenue la Conférence des écoles de journalisme, la CEJ, que je préside. Elle regroupe les quatorze écoles ayant des cursus agréés.

Être agréé pour un cursus, ce sont à la fois des exigences très fortes, celles du référentiel, mais en même temps un grand bénéfice pour les diplômés de ces établissements, qui est précisé aux articles 10, 11 et 15 de la convention collective nationale des journalistes. Par exemple, l'article 15 spécifie que les entreprises de presse doivent prioritairement adresser leurs offres aux diplômés de nos établissements. C'est aussi une meilleure rémunération à l'entrée sur le marché du travail et tout au long de leur carrière.

On demande souvent aux écoles de journalisme d'ajouter des enseignements, mais rarement d'en retirer. Tout n'est pas enseigné, c'est vrai, mais cela représente déjà une charge très importante en heures d'enseignement pour les étudiants. Et je remercie la CPNEJ d'avoir en 2020 tenté de simplifier un peu le référentiel.

Didier Desormeaux

LES CRITÈRES et le référentiel concernent les cursus des écoles qui recrutent au niveau du bac, jusqu'à bac+3, qui s'appliquent quel que soit le niveau de sortie des cursus reconnus.

Pascal Guénée

PRENONS UN EXEMPLE ISSU du référentiel de la CPNEJ ⁽²⁾, afin de voir à quoi cela correspond concrètement. Son paragraphe 2.1.2, intitulé « Environnement juridique et social »,

⁽²⁾ « Référentiel des formations au journalisme : les attendus de la profession », 10 décembre 2020.

Il peut être consulté dans son intégralité ici :

cpnej.free.fr/20201210_REFERENTIEL_RECONNAISSANCE_CPNEJ.pdf

préconise notamment la connaissance du « statut juridique et social du journaliste (*convention collective, Code du travail, rémunération à la pige...*) ». Dans les écoles de journalisme, en général, cela correspond à un module de dix-huit heures de cours. On y aborde les aspects fondamentaux, mais aussi la convention collective, le rôle du rapport Brachard⁽³⁾ et ses implications encore aujourd'hui. Parfois, les étudiants pensent que ces sujets sont moins prioritaires que des techniques journalistiques, comme apprendre à bien utiliser une caméra. Je ne m'offusque pas, mais j'assure le service après-vente par téléphone parfois des mois après le diplôme : « *Vous nous aviez expliqué pour la carte de presse, la convention, je ne sais plus... Et puis vous nous aviez dit pour les charges sur le salaire, mais c'est du vol, c'est incroyable la différence entre le brut et le net !* » Ces enseignements sont cependant indispensables.

Le paragraphe 2.2 traite de la « connaissance du marché du travail » et de l'« insertion professionnelle ». Les étudiants doivent notamment « être informé[s] de l'état du marché du travail par type de médias et par fonction ; être préparé[s] à la recherche d'emploi ». Cela se retrouve en partie dans le cours évoqué plus haut, mais aussi dans un module sur la pige – dispensé, à ma connaissance, dans tous les établissements. C'est souvent un module standard, autour de dix-huit heures, ce qui correspond à trois jours de cours. Ce qui n'empêche pas que l'on nous adresse souvent des reproches sur des manques, par exemple concernant la pige, qui ne serait pas enseignée. On constate sur ce sujet une importante différence entre les jeunes qui suivent leur cursus intégralement à l'école et ceux qui le suivent par apprentissage ou en alternance, parce que ces derniers sont déjà au cœur de la machine. Ils comprennent beaucoup mieux leur cadre d'exercice professionnel que des étudiants encore un peu loin de tout cela.

Didier Desormeaux

POURQUOI LA CEJ a-t-elle lancé l'initiative des États généraux de la formation et de l'emploi des jeunes journalistes, et que peut-on en attendre ?

Pascal Guénée

DANS LE CADRE du plan de relance, le ministère de la Culture a ouvert un volet consacré à la précarité des journalistes. Ce volet de financement a été très utile, parce qu'il a été en très grande partie affecté au soutien de journalistes pigistes qui ont vu leur volume de piges se réduire pendant la pandémie. La CEJ a soumis un projet un peu plus prospectif, avec l'idée d'avoir les moyens d'agir collectivement, avec toutes les parties prenantes, notamment les entreprises.

Avec la crise sanitaire, il y a une période d'incertitude, particulièrement forte pour les médias et pour les journalistes. C'est pourquoi c'est vraiment le moment de penser des dispositifs d'innovation : innovation dans la pédagogie, dans les pratiques professionnelles, dans l'insertion professionnelle. Nous entendons certains étudiants nous dire qu'ils n'ont pas été suffisamment préparés à telle ou telle chose, et les écoles répondent que les cours existent et que les étudiants y ont assisté. Cela veut peut-être dire qu'il y a une question de temporalité. Ces cours sont dispensés pendant le cursus ; ne faudrait-il pas organiser un rendez-vous après les premiers mois d'insertion professionnelle ? Cela pourrait avoir lieu dans nos écoles de journalisme, sous la forme d'ateliers. Ces réflexions sont construites avec nos étudiants et tous nos partenaires, dans la perspective des États généraux de la formation et de l'emploi des jeunes journalistes. Elles s'accompagnent d'autres initiatives partout en France, par exemple un colloque sur la diversité organisé à Bordeaux.

Nous voulons être porteurs de propositions et de solutions. Au début d'avril 2022, des étudiants issus des quatorze cursus se sont réunis le temps d'un week-end pour réfléchir à leur implication dans les États généraux et à l'évolution de leur formation. Des éléments intéressants et positifs en sont ressortis. Les participants ont montré leur adhésion au dispositif et, surtout, exprimé leurs préoccupations. Ils ont mis sur la table des idées très concrètes, comme la création d'une plateforme transversale pour partager les informations entre les étudiants des quatorze cursus reconnus. En se réunissant, ils ont découvert qu'ils formaient

un collectif solide, sans hiérarchie entre les écoles. D'autres idées ont été émises, notamment celle d'une carte d'étudiant en journalisme dans un cursus reconnu. Lorsque l'on est dans une école reconnue, on peut être envoyé sur le terrain pour réaliser des travaux pratiques et avoir besoin de prouver son identité, notamment aux autorités. À cela s'ajouterait une sorte de livret d'accueil de l'étudiant en école de journalisme reconnue, qui lui donnerait ses droits et devoirs. Que doit-il faire quand il se trouve face à telle situation ? Qu'est-ce qu'une source pour un étudiant en journalisme ? C'est quoi, protéger une source ?

Faudrait-il organiser certains cours après les premiers mois d'insertion professionnelle ?

Pascal Guénée

Enfin, remontent leurs préoccupations sur les conditions d'accueil et l'organisation du travail dans les rédactions. Ils considèrent que le prétexte de la « passion journalistique » n'excuse pas tout. La question va devenir centrale au moment où le marché est en train de repartir. Des choix vont se faire, parce qu'on ne peut pas avoir des conditions d'accueil pas toujours exceptionnelles, alors que, dans de nombreux autres secteurs, les notions de gestion des ressources humaines, d'accueil de jeunes diplômés et de suivi de leur parcours d'intégration dans l'entreprise sont beaucoup plus présentes.

Jacqueline Papet

OLIVIER STANDAERT, ce besoin d'un dialogue entre les écoles et les étudiants se ressent-il en Belgique, ou est-ce chacun pour soi ?

Olivier Standaert

IL SE RESSENT, et je dirais même que c'est un dialogue triangulaire : écoles, entreprises et journalistes. On n'a pas de contacts, de

collaborations, aussi structurés qu'en France. Pour prendre un exemple, on a lancé en 2018 un laboratoire d'innovation médiatique, qui s'appelle le *Media Innovation & Intelligibility Lab* (MIIL), au sein de l'école de communication [de l'Université catholique de Louvain], qui est une porte d'entrée pour beaucoup d'entreprises. C'est un lieu de dialogue formel et informel, dans lequel on mélange aussi nos étudiants, par exemple pour des cours de prototypage et d'innovation sur des nouveaux formats d'information. On a besoin de ces échanges, de ce dialogue. Il faut le structurer, le formaliser et l'approfondir. Parce qu'il y a un vrai travail à faire pour que les étudiants, au terme d'un cursus assez court, aient pleinement conscience du fonctionnement des entreprises aujourd'hui, notamment du point de vue managérial, de la gestion des carrières et de tous les aspects pratico-pratiques.

Mais il y a également une demande de la part des entreprises, qui ont aussi des besoins, et notamment un renouvellement indispensable. Je connais plusieurs entreprises sur le marché belge qui ont besoin de remodeler leur pyramide des âges et d'avoir des journalistes qui ne sont ni des juniors ni des seniors, mais un peu entre les deux, parce que la sortie du métier se fait souvent au carrefour de la trentaine-quarantaine, quand les combinaisons entre vie privée et vie professionnelle sont parfois plus compliquées à équilibrer. Les employeurs sont alors demandeurs de contacts étroits avec les lieux de formation. On doit rester nous-mêmes, ils doivent rester eux-mêmes, mais il y a une nécessité de dialogue, c'est clair.

Jacqueline Papet

N'Y A-T-IL PAS LA TENTATION, de temps en temps, de la part d'une entreprise, de vous suggérer des formations pour que les jeunes soient directement employables à la sortie ?

Olivier Standaert

SI, BIEN SÛR. Encore récemment, on avait dans le cadre d'un cours quelqu'un qui nous demandait de les « *doper dans tout ce qui concerne les techniques de SEO* » (*search engine optimization*, c'est-à-dire l'écriture pour le référencement). On a parfois des demandes faites de manière très cash. On les écoute, on les entend et, après, on en discute entre nous et

⁽³⁾ Rapport relatif au statut professionnel des journalistes, préalable à l'adoption de la loi Brachard (Assemblée nationale, annexe au procès-verbal de la séance du 22 janvier 1935).

on voit. C'est intéressant de les écouter et de les entendre, là-dessus comme sur les métiers de l'édition web, les métiers de la vérification et, plus généralement, toutes les évolutions de la profession. C'est intéressant d'en discuter, puis viennent les questions de moyens, de ressources, de priorités pédagogiques et du respect de nos valeurs d'université. Nous n'avons pas non plus un staff extensible à l'infini. Donc on écoute attentivement, on va aussi chercher des informations chez eux, notamment à travers nos recherches ; après, c'est à nous de faire les arbitrages par rapport à nos missions.

Il ne faut pas oublier aussi qu'il y a des parties de la formation au journalisme qui restent assez basiques, assez anciennes. Il y a des choses qui sont dans la permanence et d'autres qui changent, il faut trouver l'équilibre entre les deux. On a aussi un public assez hétéroclite pour ce qui est du bagage préalable, et il faut faire attention à ce que les cohortes soient suffisamment homogènes à l'issue de la formation, alors qu'elles ne le sont pas à l'entrée – même par exemple, parfois, sur le plan des compétences linguistiques. Ce travail d'homogénéisation aussi fait que l'on ne peut pas être totalement réceptif aux demandes du monde de l'entreprise. C'est un point de tension à trouver entre notre ADN d'école, notre public qui entre en formation et le marché du travail.

■ Jacqueline Papet

L'ENSEIGNEMENT du journalisme est-il identique dans tous les établissements ?

■ Olivier Standaert

IL PARTAGE DES TRAITS COMMUNS et une architecture comparable entre formations longues (cinq ans), d'une part, et formations courtes (trois ans), d'autre part. Après, chaque école, en fonction de son staff, dégage des orientations, des spécialisations par l'intermédiaire d'options et de modules, par son recrutement aussi. Mais il y a un tronc commun qui, en tout cas dans les formations en cinq ans, est au minimum comparable.

■ Jacqueline Papet

ODILE DUPERRY, vous êtes journaliste et chargée de la mobilité à l'AFP. Alors quelle mobilité ? Pour qui ?

■ **Odile Duperry** est adjointe à la direction de la rédaction de l'Agence France-Presse (AFP).

TOUT EST EN TRAIN D'ÉVOLUER, pour différentes raisons. Il y aura notamment davantage de RH dans le recrutement, et particulièrement dans le recrutement interne. Sachant que la représentante des ressources humaines pour la France est toujours dans les jurys de nos concours.

Nous sommes un lieu de formation, parce qu'on fait venir des apprentis. Le gros de notre recrutement, ce sont les apprentis et les personnes que nous avons accueillies par les bourses. Il y a une bourse ouverte aux étudiants des écoles et, chaque année, l'AFP attribue un CDD de six mois et deux CDD de trois mois aux lauréats. Il existe une bourse équivalente pour les jeunes professionnels. Les jeunes qui participent à nos concours sont extraordinairement bien formés, les écoles leur enseignent à peu près tout ce qu'il y a à savoir. Ce sont de très bons étudiants, motivés pour travailler à l'agence. Pour cette sélection, on essaie de faire concourir toutes les écoles et tous les étudiants du dispositif de l'« égalité des chances ». Il y a un concours écrit, avec des notes, puis un oral où personne ne sait qui a eu combien à l'écrit. Ainsi coexistent une évaluation des compétences académiques et une appréciation sur l'attitude et ce que nous, nous ressentons. La bourse « école » est un instrument de recrutement pour l'AFP. Bien que les jeunes diplômés soient censés avoir fini leur cursus, il y a un peu de formation à assurer de notre côté aussi. À leur arrivée, ils ne sont pas directement affectés à un travail périlleux.

Une fois sélectionné à la bourse ou pris en apprentissage (nous avons douze apprentis, certains pour un an, d'autres pour deux ans), chacun se voit attribuer un tuteur, avec lequel il peut discuter de ce qu'il aime, de ce qu'il n'aime pas, de là où il se sent à l'aise ou pas. Ils s'entretiennent avec moi aussi et on établit un parcours, qui reste évolutif. Nous sommes totalement à l'écoute, par exemple s'il y a un domaine qu'ils ne connaissent pas et ont envie d'essayer. Pour le sport, par exemple, on les place directement parce que le chef du desk sport est très pédagogue. Pareil à l'infographie, un service qui prend des jeunes même s'ils n'y connaissent rien, car ses membres aiment former les jeunes.

Le parcours dépend aussi du rythme d'apprentissage : pour l'investigation numérique, ils ne veulent pas d'apprenti pour moins de trois mois parce qu'il faut leur apprendre beaucoup de choses. Or certaines écoles font des périodes d'apprentissage de quatre semaines, c'est un peu court, d'autres parfois de trois mois.

Les apprentis tournent dans les différents services, en général ils restent un mois et demi dans un service. À chaque fois, on se renseigne auprès du tuteur et de l'étudiant pour savoir comment ça s'est passé et quels sont les points à améliorer. À la fin de l'année ou des deux ans, ça fonctionne plutôt bien et, en général, ils restent avec nous. En février 2020, il y avait quatorze apprentis. Six sont en contrat local actuellement, à Hong Kong, Washington, Dakar et Lagos ; quatre sont en CDD ; trois sont partis. Ceux-là, je ne leur ai pas dit : « *On va se séparer*. » Il y avait une inadéquation et ils sont partis d'eux-mêmes pour s'orienter vers une autre activité que l'agence. Mais ceux qui sont restés, ils restent. On a l'objectif non seulement de former, mais d'intégrer les gens que l'on a formés. Un but non écrit, mais que je ressens fortement. Quand je vois le mot « responsabilité », je me sens concernée. En ce mois de mai 2022, neuf apprentis nous quittent et nous venons de prendre trois CDD au titre de la bourse « école », trois CDD au titre de la bourse « jeune professionnel ». On organise également une nouvelle bourse, au nom de notre ancienne directrice de l'information Michèle Léridon⁽⁴⁾. Seize personnes au total, auxquelles j'espère avoir des CDD à proposer dans les mois à venir. Je trouve que l'apprentissage est parfaitement adapté à notre profession.

■ Didier Desormeaux

DEUX ÉTUDIANTS vont maintenant évoquer leur formation et décrire l'articulation entre leurs études et l'activité professionnelle qu'ils exercent.

■ **Pauline Lecouvé** est en première année à l'École de journalisme de Sciences Po. Elle a travaillé dans plusieurs radios associatives et exerce à Franceinfo.fr.

JE SUIS ÉTUDIANTE à l'École de journalisme de Sciences Po et, en parallèle, je suis en « bourse de vie »⁽⁵⁾ au web de Franceinfo. C'est une formation sur deux ans, suivie d'un CDD de six mois. À la différence de l'apprentissage, je suis une scolarité normale à l'école et je vais en entreprise sur les temps « hors école ». Le rythme est très intense, parce que je n'ai que deux semaines de vacances sur toute l'année. Mais c'est très enrichissant de suivre la totalité de la formation de l'école, sans rien rater, tout en étant pendant deux ans et demi en formation dans le même média. Au bout d'un an, j'ai déjà l'impression d'avoir appris beaucoup de choses. Pour tous mes camarades en alternance, je pense que c'est l'intensité du rythme qui revient le plus dans nos difficultés, en même temps que la richesse du parcours.

À l'École de journalisme de Sciences Po, les enseignants sont pratiquement tous journalistes, ce qui est intéressant pour que ceux qui ne sont pas en apprentissage puissent trouver des stages. En même temps, c'est stressant parce que tous les jours, à chaque cours, c'est presque un entretien d'embauche. Parce qu'on n'est pas seulement face à un prof que l'on ne croquera jamais plus dans notre vie, on est aussi face à un futur employeur potentiel.

■ **Grégory Genevri** est en deuxième année à l'École publique de journalisme de Tours (EPJT) et suit ses études en alternance à RFI.

POUR MOI, LA SITUATION est un peu différente. À Tours, l'alternance se fait uniquement en deuxième année, avec un calendrier où l'on est deux mois à l'école et deux mois en

⁽⁴⁾ Nommée directrice de l'information de l'AFP en août 2014, Michèle Léridon fut ensuite membre du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA, devenu depuis l'Arcom) de février 2019 à son décès, le 3 mai 2021.

⁽⁵⁾ Dispositif permettant à quatre étudiants de l'École de journalisme de Sciences Po par année de travailler à France Télévisions pendant deux ans, pendant les périodes de stage, avec une rémunération nette de 18 000 euros par an. À l'issue de leur scolarité, ils bénéficient d'une offre de CDD de six mois au sein du groupe.

entreprise. C'est en effet un rythme très soutenu. Cela divise la promotion en deux, entre ceux qui ont pu obtenir une alternance et ceux qui n'ont pas pu ou pas voulu. L'alternance est vue comme la voie royale pour obtenir un emploi directement à la sortie de l'école. Ce n'est pas la seule possibilité, mais cela ouvre souvent plus facilement certaines portes ; c'est même parfois l'assurance d'un CDD garanti à la sortie.

L'alternance est vue comme la voie royale pour obtenir un emploi à la sortie de l'école

Grégory Genevrier

À RFI, je n'ai pas de CDD garanti à la fin, malheureusement. C'est vrai qu'on le regrette, mais on sait que ça va forcément nous apporter un plus au moment de frapper à la porte des différentes rédactions. Quand on dira qu'on a fait de l'alternance, qu'on connaît déjà le milieu professionnel, ça facilitera l'ouverture de certaines portes. On ne m'a pas dit brutalement : « *Il n'y aura pas de CDD à la fin de l'alternance.* » Simplement, on sait que ce n'est pas garanti et que c'est très difficile, car il y a très peu d'embauches. On nous explique que nous sommes là principalement pour de la formation. Si tout se passe bien et que, par chance, il y a une embauche au moment où l'on termine notre alternance, ce sera possible, mais c'est très improbable...

Didier Desormeaux

C'EST UNE QUESTION qui s'impose à la CPNEJ, la commission qui valide les cursus, et aux écoles. Comment concilier une formation initiale très solide et le fait de proposer de l'alternance, de l'apprentissage, sans dégrader la formation initiale ? En alternance, vous cumulez dès le départ un emploi et vos études. Arrivez-vous à tenir le rythme avec seulement quinze jours de congés par an ?

Pauline Lecouvé

ON SAIT D'EMBLÉE que ce sera dur quand on choisit l'apprentissage, ce n'est pas une surprise. Et c'est aussi un avantage. Bien sûr, mes camarades qui n'ont pas d'alternance ont potentiellement trois mois de vacances, mais ce ne sont pas des vacances parce qu'ils doivent trouver un stage, ce qui provoque beaucoup de stress pendant la période d'école. L'apprentissage, c'est seulement deux semaines de vacances, mais c'est aussi un ou deux ans où je n'ai pas besoin de trouver de stage, alors que, dans le cursus classique, le temps passé à trouver un stage est très important : cela représente des heures et des heures... En apprentissage, tout ce travail invisible n'a pas à être fait.

Didier Desormeaux

PAULINE LECOUVÉ, vous faites du *fact checking* et votre travail est régulièrement repris sur différents supports et médias. N'est-ce pas perturbant, quand on démarre un cursus de formation, d'être tout de suite mise à ce niveau de responsabilité et visible sur tous les canaux d'information ?

Pauline Lecouvé

FRANCEINFO EST UN MÉDIA très suivi, je savais qu'il y aurait de l'exposition. J'ai de la chance : à l'École de journalisme de Sciences Po, l'AFP assure un cours de *fact checking* dès le premier semestre. J'ai en plus un tuteur à Franceinfo. En janvier [2022], je sortais beaucoup d'articles sur la Covid, qui avaient une forte exposition sur les réseaux sociaux. Lorsqu'on traite de la pandémie et des vaccins, il faut savoir recevoir les insultes et les critiques ; ça rend le cuir dur. C'est bizarre, quand on entre dans la profession, de vivre ça directement mais, comme j'ai été encadrée, cela ne m'a pas affectée.

Grégory Genevrier

IL MANQUE PEUT-ÊTRE quelque chose aujourd'hui au niveau de la formation : savoir quels sont les risques auxquels on s'expose quand on publie sur les réseaux ou que notre nom circule, principalement à propos du *fact checking*. Les insultes, les gens qui nous cherchent sur les réseaux pour nous menacer, c'est régulier. Il faudrait sans doute une réflexion là-dessus. Les rédactions nous accompagnent à ce sujet, mais à l'école, en tout cas à Tours, nous n'avons

pas de module sur le cyberharcèlement, alors qu'on sait que l'on va y être exposé de plus en plus, malheureusement. Oui, c'est une pression d'être diffusé en direct, mais avoir été mis directement dans le bain est quand même un atout dans notre parcours.

Valérie Hermitte,

journaliste à France Télévisions

JE TRAVAILLE À FRANCE TÉLÉVISIONS, j'ai été dans l'encadrement pendant longtemps et je m'occupe maintenant plus particulièrement de l'arrivée des jeunes journalistes. On est face à une problématique assez étonnante. À France Télévisions, au niveau national, nous avons deux façons de recruter : l'alternance, qui se développe, avec la possibilité d'obtenir un CDD de six mois après deux ans d'alternance – les gens restent ou ne restent pas ; et puis une autre façon, beaucoup plus ancienne, les CDD d'été. Chaque été, on sélectionne une dizaine ou une douzaine de candidats, qu'on estime être les meilleurs, exclusivement non alternants, tous issus d'écoles reconnues car on ne travaille qu'avec elles. Or, depuis quelques années, il y a de moins en moins de candidats non alternants aux CDD d'été. En effet, les alternants baignant déjà dans les rédactions sont bien souvent meilleurs, parce qu'ils ont la chance de pratiquer et d'apprendre leur métier auprès de professionnels, en plus de leur formation en école. On a donc de moins en moins d'étudiants non alternants et on doit se réadapter. Faut-il proposer une bourse aux alternants pour aller aussi attraper les meilleurs, parce qu'ils nous échappent ? Il y a une quantité de plus en plus importante de bons jeunes journalistes que l'on ne fait plus entrer dans nos systèmes. Dans les écoles, est-ce que votre idée est de développer à l'infini l'alternance ? Auquel cas, il faut que l'on se repositionne.

Pascal Guénée

L'EFFET QUE VOUS ÉVOQUEZ est sans doute très conjoncturel, il est dû à un recrutement assez massif [*d'alternants*] depuis deux ans, lui-même dû à l'augmentation très importante des aides accordées aux entreprises. Ces deux dernières années, les promotions d'apprentis ont connu une progression très significative. Notre rôle, dans les écoles, est de nous adapter sans cesse pour le bénéfice de nos étudiants et

de voir quels sont les meilleurs dispositifs. Le dialogue que l'on peut avoir collectivement et avec les entreprises sur ces sujets est essentiel.

Arnaud Schwartz,

directeur de l'IJBA –
université Bordeaux Montaigne

C'EST UNE GRANDE CHANCE de pouvoir faire un an ou deux ans en alternance, mais c'est aussi une grande chance de pouvoir faire des études de journalisme dans un cursus initial classique. L'alternance prend aujourd'hui une telle importance qu'il est nécessaire de bien rappeler aux étudiants ou aux futurs étudiants que ce choix doit leur correspondre. Il n'y a pas de recette miracle, ni vis-à-vis de leur employabilité future, ni vis-à-vis de leur situation financière actuelle, pour laquelle l'alternance pourrait représenter, dans une première lecture, une solution.

En apprentissage, on a seulement deux semaines de vacances, mais on n'a pas besoin de trouver de stage

Pauline Lecouvé

Qu'ils soient boursiers ou non, avec des parents qui ne peuvent pas forcément les aider beaucoup, des alternants se retrouvent chaque année dans une situation de surprécarité financière à cause de l'alternance. Sauf si l'école et l'entreprise sont dans la même ville, l'alternance suppose de jongler entre deux logements, d'avoir des frais supplémentaires de transport. Le salaire de l'alternant et les aides de l'entreprise, quand il y en a, ne permettent pas toujours de s'y retrouver. On est bien là dans la responsabilité des lieux de formation en matière d'insertion professionnelle. Un certain nombre d'aides d'entreprises de presse n'évoluent pas dans le bon sens et provoquent ce genre de situations.

Vous l'avez dit avec beaucoup de raison, le rythme en alternance est très intense, il faut tenir. Cela pose des problèmes logistiques, même si les écoles, notamment celles qui sont dans les régions, adaptent leur rythme de formation pour éviter de trop nombreux allers-retours. L'IJBA est sur le même rythme que celui de l'école de Tours, décrit précédemment.

Si on opte pour un cursus classique, les stages offrent la possibilité de découvrir plusieurs entreprises

Arnaud Schwartz

Dernier élément, portant sur le choix stratégique que l'on fait quand on est étudiant dans une école de journalisme. Soit on choisit l'alternance, et dans ce cas on découvre une entreprise de presse et on forme un compagnonnage sur le long terme – mais avec une seule entreprise. Soit on opte pour un cursus classique et l'on fait ses premières armes grâce aux stages, ce qui offre la possibilité de découvrir plusieurs entreprises, avec des environnements très différents les uns des autres, et de se créer un réseau de contacts bien plus large que celui de l'alternant.

Je ne dis pas qu'une formule est meilleure que l'autre, mais les deux formules doivent pouvoir être reconnues à égalité par les étudiants. On ne fait pas exactement le même parcours, ni les mêmes études. Bien sûr, on est censé acquérir les mêmes choses en lien avec les attendus de la profession. Mais derrière, quand vous vous projetez dans le métier, vous ne vous y projetez pas exactement de la même manière.

■ Jean-Marie Charon,
sociologue des médias

JE VOUDRAIS REVENIR sur le sentiment d'enfermement que peuvent ressentir certains

alternants, ou des apprentissages sur lesquels ils n'avaient pas forcément été alertés. Certains disent effectivement a posteriori qu'ils auraient mieux fait de rester sur un système plus ouvert, parce qu'ils se retrouvent coincés dans quelque chose qui ne leur convient pas complètement. Certes, les alternants sont sur des missions opérationnelles. Dans les entretiens d'anciens alternants ou apprentis qui ont quitté la profession, revient souvent le fait qu'ils ont été intégrés dans une rédaction, ont fait le travail attendu des gens dans la rédaction et, souvent, ont été reconnus comme bons par rapport à des collègues plus âgés. Mais que, quand cette période s'arrête, la même entreprise, lorsqu'elle veut bien encore les employer, leur propose des choses qui ne sont pas du tout au même niveau. Donc les anciens alternants ont un sentiment d'incohérence. Ils ont le sentiment d'avoir été, à un moment donné, très compétents, opérationnels et reconnus comme tels par leurs confrères. Ensuite, la manière d'utiliser leurs compétences leur paraît complètement dégradée.

■ Une intervenante

EN INTRODUCTION, vous avez parlé d'une centaine de lieux de formation ; ensuite, vous n'avez évoqué que les quatorze écoles reconnues. Je trouve très bien que ces quatorze écoles soient aussi engagées sur la question de l'insertion, et c'est d'ailleurs dans la charte. Mais quid de la participation des formations non reconnues ? Que valent-elles ?

■ Pascal Guénée

JE REPRÉSENTE LA CEJ [qui rassemble les écoles reconnues], je ne peux pas m'exprimer au nom des autres établissements. En revanche, je peux formuler une demande vis-à-vis de la CPNEJ et du ministère de l'Enseignement supérieur. À partir du moment où il existe un dispositif d'accréditation, il devrait exister une différenciation très claire entre les lieux de formation reconnus et les autres, entre des lieux de formation qui appliquent le référentiel et sont contrôlés par la profession et les autres. Il faut que ce soit clair pour les familles et pour les étudiants. Depuis 1956, il existe des établissements accrédités, c'est une accréditation très rigoureuse, qui fait la différence. Et donc c'est quelque chose sur lequel le ministère de tutelle pourrait se prononcer. ➤

Synthèse de la journée

Alexis Lévrier

Maître de conférences, historien de la presse – Université de Reims

Je vais essayer d'être aussi bref que possible. Cela étant, je me dois de tenir compte de la richesse des échanges dont nous avons été les témoins tout au long de cette journée. Il me semble en effet que celle-ci était passionnante, et qu'elle a mis au jour un certain nombre de tensions, de désaccords, peut-être déjà présents dans notre titre, entre « métier rêvé » et « métier pratiqué ». Ces désaccords, qui pourraient donner le sentiment d'une contradiction, viennent en fait d'un même paradoxe qui structure l'évolution du journalisme : ce qui est jugé le plus négatif par beaucoup de jeunes journalistes ou d'apprentis journalistes est aussi perçu par un certain nombre d'entre eux comme une force. Peut-être y a-t-il un décalage générationnel entre jeunes et anciens, y compris parmi nous, puisque nous sommes nombreux à avoir passé le cap des 35 ans. De ce fait, ce qui nous paraît, à nous, une fragilité, une faiblesse, est plutôt, pour un certain nombre de jeunes journalistes, une chance, une richesse et en tout cas quelque chose qui peut être mis à profit.

La crise liée au Covid a accéléré des évolutions en cours, comme le retrait d'acteurs historiques

Cette synthèse s'articulera en trois parties. D'abord, un constat partagé par tous : il y a bien un désenchantement, une désillusion qui est liée à la crise profonde que vit la

presse. Dans une deuxième partie, je montrerai qu'il y a cependant ce que l'on peut appeler des stratégies de résilience mises en place par les jeunes journalistes qui se sont finalement adaptés pour répondre à cette crise. Et dans une troisième partie, qui sera sans doute plus personnelle, j'essaierai de montrer que cette profession doit malgré tout rester un métier passion pour ne pas trahir son identité et ne pas perdre davantage que ce qu'elle a déjà perdu.

DES CRISES STRUCTURELLE ET CONJONCTURELLE

Donc, d'abord, un constat partagé. C'est revenu dans beaucoup d'interventions, la presse vit une crise profonde. Une crise, d'abord, de son modèle économique. C'est une crise, nous le savons tous ici, qui est structurelle, due notamment au basculement vers le numérique. Elle frappe de plein fouet la presse écrite depuis plusieurs décennies et, ces dernières années, elle a été renforcée par une crise plus conjoncturelle, liée au Covid, qui a provoqué notamment le placement de Presstalis en redressement judiciaire, a fragilisé de nombreux journaux, a aussi affecté la radio – puisqu'on l'écoutait beaucoup en se déplaçant – et, de manière plus générale, a eu un impact sur l'ensemble des médias, tous affectés à des titres divers par une baisse des revenus publicitaires. On sait que cette crise a accéléré des évolutions déjà en cours, notamment le retrait d'acteurs historiques. On peut penser à Lagardère, qui a disparu corps et biens, on peut penser au désengagement de Bertelsmann. Tout cela fragilise considérablement l'ensemble du paysage médiatique. En outre, certains des acteurs qui ont tiré profit de cette période pour étendre leur emprise sur les médias sont particulièrement inquiétants. Je pense en particulier à Vincent Bolloré, puisque nous savons tous ce qu'il a fait aux médias dont il a pris possession. Ce qui s'est passé pour CNews, puis pour

Europe 1 [*station de radio appartenant au groupe Lagardère*], risque malheureusement de se produire dans les [*autres*] médias de Lagardère, qu'il est en train de racheter.

De ce point de vue, la prise de parole de Samuel Petit [*rédacteur en chef du Télégramme, voir pages 19-29*] était à la fois un motif d'espoir et un exemple difficile à généraliser. Comme il l'a souligné lui-même, le quotidien appartient à un groupe dont l'actionnaire est le même depuis 1944, ce qui apporte une grande stabilité et permet de ne pas laisser les jeunes journalistes au desk pendant trop longtemps : on peut ainsi leur donner l'occasion très tôt d'aller sur le terrain. Il nous l'a dit, « *au Télégramme, nous ne gardons pas de CDD plus de dix-huit mois* », donc il n'y a pas de désenchantement. Preuve en est : il y a eu un seul départ en six ans parmi tous les recrutés. Samuel Petit décrit ainsi un monde qui est encore celui de l'âge d'or du journalisme, un monde où la solidité des entreprises de presse permet d'offrir de bonnes conditions de travail aux jeunes recrutés. Mais il ne faut pas se leurrer : c'est un monde qui tend à disparaître aujourd'hui. Il est heureux que certains journaux de la presse régionale soient encore attachés à ce modèle, mais ce modèle est destiné à se raréfier. Et cette réalité nouvelle, c'est plutôt celle qu'a décrite Jean-Marie Charon dans son intervention [*voir pages 50-55*] et dans son livre, qui montre à quel point les jeunes journalistes sont de plus en plus confrontés à une précarité généralisée. Ils n'ont pas de contrat stable, ils doivent souvent travailler sur facture, sans visibilité. Il en résulte une insécurité financière, avec des niveaux de rémunération indignes, comme le soulignait Jean-Marie Charon. Ce constat a également été formulé par Pascale Colisson [*responsable pédagogique à l'IPJ Paris-Dauphine*], qui a rappelé que la réussite passe aussi par le fait de gagner correctement sa vie. Je trouve ce rappel bienvenu : on ne peut pas en vouloir à des journalistes de quitter ce métier parce qu'il ne les satisfait pas – ou plus – de ce point de vue là.

Comme l'ont montré plusieurs interventions, il y a des contraintes et des désillusions qui frappent spécifiquement les plus fragiles. Nous avons évoqué le cas des femmes journalistes, mais nos échanges ont rappelé que les populations issues de la diversité (même si l'on a critiqué ce terme) sont frappées plus que

d'autres par ces discriminations et cette insécurité. Tout cela donne l'impression d'un « *gâchis social* », comme le disait Jean-Marie Charon. La crise économique qui frappe l'ensemble de la profession frappe notamment les plus faibles.

Il y a des contraintes et des désillusions qui frappent spécifiquement les plus fragiles

Ces difficultés économiques ont pour corollaire une crise de l'image du métier. La profession de journaliste suscite une défiance croissante, qui finit par affecter la représentation que les journalistes eux-mêmes ont de leur activité. Cette crise de l'image du métier est apparue de manière assez nette dans un certain nombre d'interventions. Ce rejet est bien sûr ancien : je l'ai pour ma part envisagé avec un angle historique, et j'ai pu constater que la haine de la presse est aussi ancienne que la presse elle-même. Mais cette défiance s'est évidemment accentuée ces dernières années, à la faveur notamment des récentes mobilisations sociales, en particulier de celles des Gilets jaunes puis des anti-passe sanitaire. De ce point de vue, l'intervention de Stéphane Cabrolié [*voir pages 56-63*] a bien montré que les étudiants en journalisme sont conscients de cette réalité nouvelle, puisque, en réponse à la question « *Quelles seraient, selon vous, les contraintes susceptibles de peser dans l'exercice de votre métier ?* », on a vu qu'il y avait une forte augmentation du critère de la défiance du public à l'égard des journalistes. Nous sommes ainsi passés de 5 % en 2015 à 19 % en 2019, ce qui correspond précisément au mouvement des Gilets jaunes ; et le chiffre s'est maintenu en 2021.

L'intervention d'Anne-Sophie Maxime [*rédactrice en chef de l'antenne Provence-Alpes de France 3*] a donné une clé d'explication que je trouve intéressante. Elle a montré l'importance des évolutions technologiques dans la pratique de ce métier, mais aussi dans l'image

que le grand public a de l'activité journalistique. Comme elle l'a rappelé, n'importe qui aujourd'hui peut filmer dans la rue des manifestations, par exemple, avec un matériel presque équivalent à celui des JRI [*journalistes reporters d'images*]. Il en résulte une perte de singularité pour ce métier et évidemment une perte de prestige pour le journalisme.

Et pourtant – et c'est un paradoxe intéressant en tant que tel –, on identifie malgré tout les journalistes comme un métier à part entière, y compris et surtout dans les manifestations. Donc les détracteurs de la presse sont les premiers à désigner les journalistes comme une profession spécifique, sur laquelle on peut projeter ses propres obsessions. C'est ce qui me fait penser que le journaliste est vraiment devenu la figure même du bouc émissaire : on nie sa spécificité technique et professionnelle et, en même temps, on a besoin de singulariser cette activité pour pouvoir continuer à la détester.

Il s'agit donc d'un métier très difficile à exercer d'un point de vue économique et, par ailleurs, d'un métier dont l'image s'est considérablement dégradée. En toute logique, il en découle une « *perte de sens* », pour reprendre l'expression de Jean-Marie Charon. Cette perte de sens est apparue dans beaucoup d'interventions. Il me semble que l'une des clés d'explication est l'amour que les étudiants en journalisme continuent à avoir pour ce métier. Parce que c'est aussi apparu aujourd'hui, et cela a même été dit à plusieurs reprises : cette génération continue à se diriger vers ce métier parce qu'il la fait rêver. Ce constat est vrai pour la France, il l'est aussi pour la Belgique. L'une des spécificités de cette journée a été en effet de prendre en compte la dimension internationale, à travers l'exemple belge. Je pense notamment à la carte blanche très intéressante d'Amandine Degand [*voir pages 11-18*] : elle a montré que les jeunes journalistes sont très attachés à leur métier, en particulier à ce qu'elle a appelé le rôle de « *miroir de la société* » que remplissent les journalistes, de même qu'à leur fonction de « *chien de garde* » de la démocratie.

En creux, ils désignent ainsi les formes nobles du journalisme que sont le reportage et l'investigation. Cela prouve, et c'est très rassurant, que l'imaginaire positif du journalisme n'a pas disparu. En effet, c'est grâce au reportage et à l'investigation que le journalisme a pu changer son

image auprès du grand public dans la deuxième moitié du XIX^e siècle. Pour expliquer cette transformation de l'image du journalisme, on peut rappeler le rôle joué par de grandes figures du reportage tels Henry Morton Stanley ou Nellie Bly. On peut aussi évoquer les figures de reporters fictifs qui ont inondé la culture populaire à partir de la fin du XIX^e siècle. Rouletabille dans la littérature romanesque, puis Tintin et tous ses héritiers en bande dessinée : avec eux, le journaliste devient une figure éminemment positive, à laquelle le public peut aisément s'identifier. Jusque-là, de Voltaire à Maupassant, en passant par Balzac et ses *Illusions perdues*, la presse était presque uniquement associée à un imaginaire négatif. La cupidité, la vénalité, la corruption, l'hypocrisie, le parasitisme ; c'était cela le journalisme. Cet imaginaire a changé au tournant du XIX^e et du XX^e siècle grâce au reportage, et plus tard grâce à l'investigation.

L'imaginaire positif du journalisme n'a pas disparu. Les jeunes rêvent de reportage, d'investigation

Or les jeunes journalistes, quand ils se projettent, rêvent encore de cela. Ils rêvent du reportage, ils rêvent de l'investigation, ils rêvent du temps long de l'enquête – ça a été dit à plusieurs reprises aujourd'hui et c'est aussi ce que je constate moi-même auprès de mes étudiants. Ils s'identifient à Ariane Chemin ou à Florence Aubenas – et c'est une très bonne chose –, sauf qu'ils savent très bien, ils anticipent qu'aujourd'hui les figures qui dominent ressemblent, hélas, davantage à Christophe Barbier qu'à Florence Aubenas. Le modèle qui s'impose partout est celui de l'éditorialiste et non du journaliste de terrain : il est le plus rentable et le plus influent, au moment où les chaînes d'information ont tendance à se transformer en médias d'opinion.

L'idéal auquel les jeunes journalistes continuent à s'identifier se fracasse sur la réalité d'une profession dégradée et qui a changé d'image auprès du grand public. Il en résulte ce désarroi que constate Jean-Marie Charon et que beaucoup d'intervenants ont mis en évidence aujourd'hui. Jean-Marie Charon disait que la principale attente des journalistes qui ont renoncé au journalisme, c'était le terrain, l'enquête, le reportage, être utile, jouer un rôle dans la société. Cela rejoint ce que disait aussi Amandine Degand : ce sont les formes de l'enquête, de l'investigation, du temps long, de l'utilité publique qui font rêver les jeunes journalistes. Sauf que cela ne correspond plus ni à la réalité économique de ce métier, ni à l'image qu'en a le grand public.

Tout se passe comme si la société ne croyait plus en ce modèle et comme si les employeurs imposaient des contraintes qui obligeaient à sacrifier ces exigences. Mais les apprentis journalistes, eux, continuent à adhérer à cet imaginaire positif, et leurs démissions de plus en plus fréquentes tiennent peut-être à ce contraste insupportable entre l'idéal du journalisme et son abaissement actuel.

STRATÉGIES DE RÉSILIENCE

Cela dit, je ne voudrais pas en rester à ce constat, car il me semble que la journée a aussi offert des perspectives plus optimistes. On peut, me semble-t-il, assurer que les jeunes journalistes se sont adaptés pour répondre à cette crise. Un certain nombre d'interventions l'ont montré de manière très convaincante : les étudiants ou les jeunes journalistes ont développé ce que je propose d'appeler des « stratégies de résilience ».

Ce qui m'a frappé aujourd'hui, dans les différentes interventions, celles des formateurs comme celles des étudiants, c'est la maturité de cette génération. Elle apparaît tout sauf naïve et parvient à imaginer des moyens de surmonter les crises et le changement de regard de la société sur le journalisme.

D'abord, elle a parfaitement conscience de la précarité, et elle semble prête à l'affronter. J'ai le sentiment qu'il y a de ce point de vue un décalage entre la manière dont nous voyons ce qui attend cette génération et la manière dont elle-même appréhende cette réalité nouvelle. Nous avons tendance, me semble-t-il, à être plus pessimistes pour elle qu'elle ne l'est elle-même.

C'est revenu notamment dans les témoignages présentés lors de la première table ronde ce matin [voir pages 19-29] : ces étudiants évoquaient la crise économique, pas simplement celle du journalisme, mais la crise tout court, économique, climatique. Ils constataient ainsi une instabilité générale de la société et rappelaient que, dans ce cadre, le journalisme est à sa place : la précarité qui frappe les jeunes journalistes, c'est celle de la société tout entière. Autrement dit, ils ne vivent pas cette évolution comme une perte, puisqu'ils n'ont de toute façon rien connu d'autre. Ils n'ont pas, contrairement à nous, à faire le deuil de cet âge d'or du journalisme que nous avons vu disparaître.

Cette génération apparaît tout sauf naïve et imagine des moyens de surmonter les crises

Mieux encore : de cette précarité, beaucoup de jeunes journalistes ont fait une force ou du moins un outil de liberté. Ce qui est aussi apparu aujourd'hui, c'est en effet que cette instabilité rend les jeunes plus adaptables, plus flexibles, plus polyvalents que les générations précédentes. Beaucoup d'intervenants l'ont souligné, mais je pense plus spécifiquement à ce qu'a expliqué Anne-Sophie Maxime : on a parlé des générations nouvelles, mais en creux on a aussi évoqué des générations anciennes et des difficultés qu'elles peuvent éprouver pour s'habituer à l'évolution du journalisme. Anne-Sophie Maxime a même employé le terme « dinosaures » pour souligner que ces anciens – notamment les JRI – ont du mal à accepter l'arrivée des nouveaux médias et des nouvelles technologies. Ce n'est évidemment pas le cas pour les plus jeunes, qui sont nés en même temps que le web et qui savent qu'avec l'arrivée des smartphones ils n'ont plus le monopole de la production d'images. Comme l'a rappelé Anne-Sophie Maxime, les JRI des générations précédentes

sont confrontés à une forme de désenchantement qui ne concerne pas ou très peu les générations que nous sommes en train de former.

Par ailleurs, cette précarité nouvelle n'est pas seulement synonyme de contrainte. Il me semble que cette idée est apparue à de nombreuses reprises : la fragilité de la presse donne aussi à ces jeunes journalistes ou à ces étudiants en journalisme la possibilité d'exprimer des exigences à la fois dans l'exercice de leur métier et dans le compromis qu'ils revendiquent entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Dans leur métier d'abord, beaucoup d'intervenants l'ont souligné, ces jeunes attendent du respect et de la bienveillance. Pascale Colisson a pu affirmer que le « *management au hurlement* » ne fonctionne plus. Je crois que l'on peut s'en réjouir. Or il reste la norme dans de nombreuses rédactions, mais les jeunes, ceux qui arrivent, ceux qui sont en train d'être formés, n'en veulent plus. Elle a rappelé par ailleurs que souligner la singularité du métier et répéter que c'est un « métier passion » n'est plus un argument suffisant pour convaincre que le « *management au hurlement* » est légitime.

Même exigence chez les jeunes dans la volonté de trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Beaucoup assument le fait de penser à leur vie personnelle avant tout, comme l'ont souligné par exemple Amandine Degand, Samuel Petit et Arnaud Schwartz. Je pense aussi à l'intervention de Lætitia Béraud, qui a formulé la même idée et fourni, me semble-t-il, une clé d'explication pertinente : selon elle, la baisse de prestige du métier explique que l'on n'est plus prêt à tout lui sacrifier.

UN MÉTIER PASSION

Cette précarité est donc assumée et même utilisée comme un outil de liberté. Je voudrais cependant montrer, dans une dernière partie, qu'il faut malgré tout défendre la singularité de ce métier : même si l'on peut comprendre sa perte d'attractivité, le journalisme peut et doit rester un métier passion. Bien sûr, l'une des stratégies de résilience dont j'ai parlé pourrait être – et on sent que c'est une tentation chez beaucoup de jeunes et même chez des formateurs – de normaliser ce métier, ce qui permettrait de lui ôter une part de sa charge émotionnelle. Il deviendrait ainsi un métier comme un

autre, que l'on devrait enseigner comme tel, pour ne pas exposer les futurs journalistes à des déceptions.

Il me semble que, lors de la table ronde consacrée aux enjeux du management [voir pages 36-49], on a touché à cette idée puisque l'une des discussions a porté sur la spécificité du management des journalistes et, au-delà, sur la singularité du statut de journaliste lui-même. Et l'on sentait bien, finalement, pour un certain nombre d'intervenants, qu'il fallait manager les journalistes comme les autres professions. Or Didier Desormeaux a rappelé à juste titre que les journalistes ont des droits spécifiques, et notamment la possibilité de faire valoir une clause de conscience. C'était une intervention de bon sens, pour rappeler que ce n'est pas un métier comme un autre. Il faut le dire, et c'est ce que l'on doit expliquer aussi au grand public, les journalistes exercent un métier singulier, qui leur donne des droits et des devoirs particuliers. Cette singularité n'a rien à voir avec un quelconque privilège : elle est le corollaire de la mission que la société reconnaît aux journalistes depuis la III^e République et en particulier depuis la loi de 1881. Parce qu'il exerce un métier d'utilité publique, le journaliste bénéficie d'un certain nombre de protections dans le cadre de son activité. Parmi ces droits et ces protections, il y a la clause de conscience. On peut aussi évoquer le secret des sources, qui est reconnu par la loi de 1881 et a été renforcé par une autre loi, le 4 janvier 2010.

Or c'est la singularité de cette mission qui est aujourd'hui menacée. On peut d'ailleurs rappeler que c'est la première chose que fait Vincent Bolloré lorsqu'il se saisit d'un média : il se débarrasse des journalistes gênants, et il essaie de faire taire toutes les instances collégiales qui existaient jusque-là. Il s'attaque donc à ce qui fait la spécificité du journalisme, précisément parce qu'il se méfie de cette profession et parce qu'il veut la « normaliser », la priver du pouvoir singulier que la société lui reconnaît. Bolloré n'est malheureusement pas une exception, car les actionnaires qui investissent aujourd'hui dans la presse (à l'image de Reworld Media, par exemple) ont tendance eux aussi à transformer les sociétés de journalistes en coquilles vides. Face aux menaces qui pèsent sur la presse, il me semble plus que jamais nécessaire de défendre la singularité de

ce métier. Malgré les crises, malgré la précarité, le métier de journaliste doit rester différent des autres. Il ne faut pas se résigner à une détérioration du statut de journaliste, car cela conduirait inévitablement à une perte de sens bien pire que celle que nous connaissons déjà.

Pour terminer, je voudrais revenir sur l'ambivalence de l'une des aspirations nouvelles des apprentis journalistes qui a été décrite par Amandine Degand : elle a souligné que beaucoup d'étudiants ou de jeunes journalistes ambitionnent de créer leur propre média. C'est revenu dans d'autres interventions, je le constate moi-même et je crois qu'on y a tous été confrontés : nous avons affaire à des jeunes qui, souvent, rejettent les rédactions déjà constituées parce qu'elles sont synonymes de contraintes et qui projettent à plus ou moins long terme de fabriquer leur propre média. Cela va de pair avec ce que l'on a dit sur l'exigence de liberté et sur la précarité transformée en valeur positive. En soi, cette ambition est bien sûr tout à fait légitime et acceptable. Mais il me semble qu'elle peut engendrer à la fois le pire et le meilleur.

Libre mais précaire, le monde du podcast a fait naître de grandes attentes et d'immenses déceptions

Je commencerai par le meilleur. On peut regretter que Geoffrey Livolsi, cofondateur de *Disclose*, n'ait pu finalement être présent, parce que *Disclose*, c'est le meilleur : c'est un média d'investigation très souple, de création récente, qui travaille avec d'autres médias plus traditionnels, mais qui, par sa souplesse, permet de mener des enquêtes au long cours, dont beaucoup ont marqué l'actualité des dernières années. *Disclose* a même été couronné d'une certaine manière, puisque plusieurs de ses journalistes ont été convoqués par la DGSJ en 2019, dans le cadre d'une enquête sur les ventes

d'armes au Yémen. Le but était de faire pression sur ces journalistes pour qu'ils dévoilent leurs sources et, précisément parce qu'ils sont protégés, parce que ce n'est pas un métier comme un autre, ils ont évidemment refusé de le faire. Ce coup de pression n'a donc mené nulle part, et l'initiative de la DGSJ n'a fait que rappeler la qualité du travail de *Disclose*.

Mais, je le disais, le refus des médias installés et structurés peut aussi conduire au pire. Et lorsque l'on entend les revendications des apprentis journalistes ou des jeunes journalistes, j'ai parfois peur du futur qui peut les attendre. Ce désir de lancer de nouveaux médias a en effet donné lieu ces dernières années – et, heureusement, ça a été dénoncé par la presse – à un certain nombre de déconvenues. Je pense par exemple au monde du podcast, qui est un monde très libre, mais aussi très précaire, qui a fait naître de grandes attentes, mais aussi suscité d'immenses déceptions et même un certain nombre de trahisons. Je pense notamment à deux studios, Louie Media et Nouvelles Écoutes, qui produisent *La Poudre* de Lauren Bastide. Ces deux studios ont en commun un engagement qui correspond à celui de la jeune génération – féminisme, diversité, antiracisme –, un modèle économique qui se veut souple, moderne, à l'opposé de ces vieilles rédactions archaïques dont nous avons parlé. Mais ce que l'on a découvert, c'est que ces médias paient peu, voire pas du tout, tout en exigeant un engagement optimal. Pire encore, les jeunes salariés les plus maltraités étaient des femmes et souvent des femmes racisées qui étaient venues travailler là par conviction, par engagement. On a ainsi le paradoxe de studios qui reproduisent le système de domination qu'ils prétendent dénoncer. Heureusement, ces conditions de travail scandaleuses et humiliantes ont été dénoncées, et l'on peut espérer que de tels abus disparaîtront au sein des médias concernés. Mais, si ces scandales ont pu être dévoilés, c'est parce que la presse traditionnelle a fait son travail. *Télérama* et *Mediapart* sont ainsi à l'origine d'enquêtes très fouillées sur ces dysfonctionnements. On peut faire beaucoup de reproches aux médias installés et aux rédactions structurées ; mais ils obéissent à des conventions collectives, à des règles de fonctionnement collectif, à des statuts, et offrent ainsi de réelles protections à leurs journalistes. ➤



LES MÉDIAS,
CO-ACTEURS DE LA FORMATION
DES JOURNALISTES

Les médias, co-acteurs de la formation des journalistes

La nécessité de proposer une formation spécifique aux futurs journalistes se fait sentir à la toute fin du XIX^e siècle. Plusieurs organisations professionnelles – on ne parle pas encore de « médias » – demandent la mise en place d'un « enseignement professionnel » et de « cours pratiques » de journalisme. À la même époque sont créés les premiers établissements de formation des journalistes au sein de l'enseignement supérieur. La formation au journalisme s'installe officiellement dans le paysage professionnel au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, et en 1956 est instituée la « reconnaissance » de la formation par la profession, réunissant représentants des organisations patronales et syndicales. Il s'agit de facto d'une procédure de contrôle des enseignements généraux et techniques reçus par les futurs journalistes, même s'il est entendu que la profession reste ouverte à ceux qui n'ont pas suivi de formation.

Dès les débuts, les programmes mélangent donc cours pratiques et enseignements de culture générale, dispensés tant par des journalistes conduits à intervenir ponctuellement comme formateurs que par des universitaires sollicités

pour s'adapter aux publics professionnels. La formule perdure aujourd'hui.

Lors de sa conférence annuelle 2016-2017, la CNMJ a choisi d'interroger la réalité de cette formation hybride depuis ses débuts. Les entreprises de médias y sont désormais très présentes, à plusieurs niveaux : les stages bien sûr, une formule à succès ; l'alternance, un format plus récent qui s'est généralisé ces dernières années ; les « prix » et « concours » organisés par les médias, récompensant les jeunes journalistes lauréats sous la forme d'emploi – le plus souvent des CDD ; mais aussi les partenariats pédagogiques, qui dépassent les cours pratiques au profit de séquences de coproductions médiatiques, et des structures de formation internes aux entreprises pour leurs besoins de formation continue.

Le chapitre qui suit apporte quelques réponses et contributions au débat. ➤

Avertissement : les textes qui suivent sont extraits du livret publié pour la conférence annuelle de la CNMJ de janvier 2017. Ils sont publiés sous leur forme originale, sans modification. Les éventuelles modifications figurent en note de bas de page ou sous forme d'encadrés et sont signalées comme telles.

Stages et alternance : des périodes en entreprise

Pascal Guénée

Directeur de l'Institut pratique du journalisme, université Paris-Dauphine

Vouloir compléter une formation dispensée de manière théorique par une expérience pratique n'est pas une nouveauté. Le stage, dans une forme proche de ce que nous connaissons aujourd'hui, apparaît dans les écoles d'ingénieurs au début du XX^e siècle⁽¹⁾. L'idée sous-jacente est qu'il convient de contrebalancer des savoirs académiques jugés trop théoriques par une expérience de terrain, permettant à une profession de prendre sa part dans le dispositif de formation. On trouve cette acception du mot « stage » dès 1907, avec cette définition : « *emploi temporaire dans une entreprise, destiné à compléter un enseignement par une expérience pratique* »⁽²⁾.

Précisons aussi qu'il existe parfois une confusion autour du terme « stagiaire » dans notre secteur. En effet, la convention collective nationale

des journalistes introduit une autre notion de stage⁽³⁾ : est journaliste stagiaire celui qui a sa carte de presse depuis moins de deux ans (moins d'un an s'il a suivi un cursus reconnu). Il s'agit là, en quelque sorte, d'une période probatoire avant d'obtenir sa carte de titulaire. C'est d'ailleurs là le sens le plus ancien du mot : « *séjour qu'un nouveau chanoine doit faire pendant un temps minimum dans le lieu de son église pour pouvoir jouir des honneurs et des revenus de sa prébende*. » Il ne faut donc pas confondre l'étudiant, stagiaire journaliste, et le salarié, journaliste stagiaire.

FORMATION PAR LES PAIRS

Pour les futurs journalistes, encore étudiants, l'expérience du stage, c'est la confrontation aux pairs dans leur environnement professionnel. Dans l'idéal, lors de ces périodes en entreprise, ils seront accompagnés, et leurs premiers travaux rectifiés par leurs aînés, dans une forme de compagnonnage. D'ailleurs, la formation

des journalistes se fera pendant longtemps uniquement par la pratique dans les rédactions, les premières écoles de journalisme n'apparaissant qu'à la toute fin du XIX^e siècle.

La profession ne considère pas que les stages soient une possibilité, mais bien une obligation, rappelée au numéro 7 des critères de reconnaissance de la commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes (CPNEJ) : « *Le parcours pédagogique des étudiants en journalisme a pour objet de permettre aux étudiants de parfaire leur formation théorique par l'acquisition d'une expérience pratique, de se familiariser avec la vie professionnelle et nécessite le suivi de périodes en entreprise.* »⁽⁴⁾

Les étudiants en journalisme doivent effectuer entre seize et vingt-six semaines de stage

Rappelons que la CPNEJ procède à l'évaluation des cursus en vue de leur reconnaissance et donc que ses critères ont valeur d'obligation. On trouve dans chaque établissement un conseil pédagogique paritaire chargé de veiller au respect des critères⁽⁵⁾.

LES STAGES : UN ENCADREMENT JURIDIQUE NATIONAL COMPLEXE

En dix ans, de nombreuses lois sont venues réglementer les stages. La loi du 31 mars 2006, qui oblige à la rédaction d'une convention de stage et prévoit une gratification obligatoire pour les stages de plus de trois mois. La loi du 24 novembre 2009, qui interdit les stages non intégrés dans le cursus⁽⁶⁾. La loi du 28 juillet

2011 (loi Cherpion), qui met en place un délai de carence entre l'accueil de deux stagiaires dans la même entreprise. La loi du 22 juillet 2013, qui interdit de confier au stagiaire de manière régulière des tâches correspondant à un poste de travail permanent. La loi du 10 juillet 2014, qui met en place des droits pour les stagiaires (congés, tickets-restaurants, durée maximale de travail ne pouvant dépasser la durée légale, inscription sur le registre unique du personnel, délai réduit en cas de requalification du stage en contrat de travail, le conseil de prud'hommes devant se prononcer dans un délai d'un mois, etc.).

La complexité juridique de plus en plus grande et le fait que l'accueil des stagiaires soit une possibilité, mais en aucun cas une obligation pour les entreprises, comme le rappelle Rémi Bouquet des Chaux [*journaliste, alors président de la Fondation Varenne, voir pages 89-92*], renforce de fait les liens entre les lieux de formation et les médias. C'est une véritable relation pédagogique qui doit se créer à cette occasion avec l'établissement de formation, relation multilatérale mettant en jeu le lieu de formation, représenté par le responsable du stage, l'entreprise, incarnée par le tuteur ou le maître d'apprentissage, et l'étudiant.

UN USAGE RAISONNABLE DES STAGES

D'autant que, pour les étudiants en journalisme, le cadre de déroulement de leurs stages est encore plus strictement contrôlé par la CPNEJ : un encadrement complémentaire renforcé lorsque la commission a publié une nouvelle liste de critères en 2008, remplaçant celle publiée en octobre 2001. On est alors passé d'un minimum de seize semaines au total durant les deux années du cursus, en 2001 (« *Le cursus de formation doit comprendre obligatoirement au moins deux stages pratiques dans des médias d'information, chacun d'une durée minimale de huit semaines* »), à une durée comprise entre seize et vingt-six semaines, en 2008 : « *Le cursus de*

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

⁽²⁾ Selon le *Trésor de la langue française informatisé* (TLFi).

⁽³⁾ Articles 13 et 14 de la convention collective nationale des journalistes.

⁽⁴⁾ La rédaction du critère 7 a été modifiée (sans que l'esprit en soit affecté) dans les nouveaux critères de reconnaissance des cursus établis par la CPNEJ le 10 décembre 2020. En voici l'intitulé complet : « *Le cursus de formation doit comprendre obligatoirement des stages dans différentes entreprises permettant à l'étudiant de pratiquer plusieurs types de médias. Lorsque la durée du cursus est de deux ans, la durée totale des périodes passées en entreprise est comprise entre seize et vingt-six semaines. Lorsque le cursus est d'une durée de trois ans, les durées minimales et maximales des périodes passées en entreprise sont portées à vingt-quatre et trente-neuf semaines. La durée d'un même stage ne doit pas dépasser dix semaines. Les stages doivent faire l'objet d'une convention tripartite répondant aux exigences légales. L'établissement d'enseignement doit définir le déroulement et le contenu avec l'entreprise. Dans le cas où la convention de stage est remplacée par un contrat de travail, l'établissement et l'entreprise doivent garantir le suivi pédagogique. L'évaluation prévue au critère 6 tient compte des périodes en entreprise, qu'il s'agisse de stage ou de contrat de travail.* »

⁽⁵⁾ Vademecum de la CPNEJ en matière de composition et de fonctionnement des conseils pédagogiques paritaires.

⁽⁶⁾ Les stages après le diplôme ne sont plus possibles depuis la loi du 24 novembre 2009. Tout stage devant être évalué et intégré au parcours sous forme de notation et/ou d'ECTS, comment considérer qu'il s'agirait là d'un stage obligatoire dans le cadre du cursus, alors qu'il n'est plus possible ni de l'évaluer ni d'y attribuer une note, le diplôme ayant déjà été délivré ?

formation doit comprendre obligatoirement plusieurs stages pratiques dans différents médias d'information. (...) La durée totale des périodes passées en entreprise au cours de l'ensemble du cursus ne peut être ni inférieure à seize semaines ni supérieure à vingt-six. »

Il a sans doute été jugé nécessaire de mieux encadrer les périodes de stage afin d'éviter le recours abusif à ceux-ci, tentation pouvant exister auprès de certaines entreprises comme le montre Béatrice Damian-Gaillard [professeure des universités, université de Rennes 1, IUT de Lannion, voir pages 93-94].

D'AUTRES FORMES DE PRÉSENCE EN ENTREPRISE

Mais le stage n'est pas l'unique occasion de la présence d'étudiants en journalisme dans les entreprises. On en trouve également avec le développement de l'alternance, sous la forme d'abord du contrat de qualification – devenu contrat de professionnalisation – puis, à partir de 2004, de celui de la formation par apprentissage. Ces étudiants dont les cursus vont se dérouler aux deux tiers en entreprise et pour un tiers en centre de formation⁽⁷⁾ constituent une part non négligeable de l'effectif des écoles de journalisme. Aujourd'hui, la plupart d'entre elles proposent l'une ou l'autre de ces formes d'alternance.

ÉCHANGES DE SAVOIRS ET RENCONTRE INTERGÉNÉRATIONNELLE

Les périodes en entreprise, qu'elles soient sous forme de stages ou de contrats, sont bien des périodes obligatoires où vont être mis en jeu et confrontés au réel les savoirs, théoriques ou pratiques, acquis durant la formation. En ce sens, elles sont le moment où l'étudiant va découvrir ce qui ne peut s'enseigner, mais doit s'acquérir par la pratique : l'expérience. Cette découverte se fera sous la supervision d'un personnage clé, le tuteur ou le maître d'apprentissage, sans lequel ne peuvent exister ni convention de stage ni contrat d'alternance. Il sera le premier témoin que cette transmission n'est jamais à sens unique. Le stagiaire va apporter à sa rédaction

les compétences acquises durant sa formation, mais aussi ce qu'il est. Il devient alors d'une certaine manière un « ambassadeur de sa génération », tant dans son rapport au travail que dans ses attentes, mais surtout dans son mode de consommation des médias. Ce choc des générations, des pratiques et des usages apparaît souvent clairement à quiconque lit d'un côté les rapports de stage des étudiants et de l'autre les évaluations effectuées par les tuteurs.

DES STAGES AUX PÉRIODES EN ENTREPRISE

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

En conclusion, vouloir définir le cadre du stage de manière précise ne reviendrait-il pas à tenter de résoudre la quadrature du cercle ? Il faut répondre à des injonctions réglementaires et conventionnelles qui peuvent sembler contradictoires, comme « *un stage d'application* » et « *ne pas remplacer un poste permanent* ». Il faut prendre en compte que les savoirs circulent et qu'il ne s'agit pas d'une simple transmission entre tuteur et stagiaire. Il faut enfin s'adapter à la multiplication des voies d'accès aux diplômes (formation initiale, contrat ou période de professionnalisation, VAE/VES, contrat d'apprentissage), pour lesquelles les formes et temps de présence dans les rédactions peuvent varier de manière considérable. Dans ce contexte, et face à une impossibilité de nommer⁽⁸⁾, la « *période en entreprise* » devient le réceptacle commode de ces modalités, connues comme à venir. ➤

⁽⁷⁾ Si on considère une durée de formation d'environ mille deux cents heures sur deux ans.

⁽⁸⁾ Dans sa sagesse, et devant cette forme d'impossibilité de nommer, la CPNEJ écrit : « *les stages pratiques, quelles que soient leurs dénominations* ».

Le stage : un échange bien compris

➤ Rémi Bouquet des Chaux,
journaliste⁽⁹⁾

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

C'est donc à ce titre que j'ai eu à connaître des questions complexes liées aux stages. En préambule, il faut souligner que le groupe Centre France a pour constante le respect absolu des législations, même si cela nécessite souvent de gros efforts. Alors que la tentation de prendre ses distances avec un corpus d'obligations de plus en plus contraignant est parfois grande.

Cela est souvent augmenté par le fait que le stagiaire est, par définition, vulnérable. Sa capacité à évoquer une éventuelle maltraitance, un mauvais sort fait à ses intérêts personnels ou encore un abus pur et simple de situation est régulièrement mise à mal dans certaines entreprises de presse. Parallèlement, l'entreprise n'a pas pour vocation de « brutaliser » les textes ou de chercher à les contourner. Si on ne considère pas le stagiaire comme un « renfort de rédaction » à vil prix, voire comme un CDD déguisé, les problèmes sont très largement atténués.

Il est donc impératif que le stagiaire demeure... un stagiaire. Rappelons que les entreprises de presse n'ont aucune obligation de prendre des stagiaires. Elles ne sont en rien obligées de participer à l'effort de formation des futurs professionnels. On doit plutôt considérer cela comme un acte solidaire et déontologique. Un acte qui s'inscrit dans une vieille tradition de transmission du savoir, bien compris dans la plupart des entreprises au sens large mais aussi dans le monde de la presse. Le stage, s'il est bâti correctement, réalise donc la synthèse entre deux visions de la formation : d'un côté le « tout-entreprise » (le jeune se forme uniquement au

**Il est impératif
que le stagiaire
demeure... un
stagiaire, et non
un renfort à vil prix**

contact des anciens et en se confrontant à la réalité du terrain), d'un autre côté un modèle où l'étudiant est confiné dans une structure à caractère scolaire et où le terrain ne se révèle qu'à la faveur de quelques interruptions, notamment estivales. La réalité est tout autre, et les formations qui réalisent habilement cette synthèse (hors formations en alternance) [...] se révèlent d'une grande efficacité.

DEUX OBJECTIFS

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

⁽⁹⁾ En 2017, Rémi Bouquet des Chaux était président de la Fondation Varenne (groupe Centre France).

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

D'une part, le jeune est immergé dans les réalités d'une rédaction, ce qui est généralement son souhait et celui de ses formateurs (exit depuis longtemps les stages dits « d'observation »). D'autre part, il apporte deux choses

importantes à la rédaction : son travail, même imparfait, et... sa jeunesse.

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

Nous avons pour habitude de faire « monter la pression » tout doucement lorsqu'un jeune rejoint sa rédaction en tant que stagiaire. En fait,

c'est lui qui donne le « la » et qui indique, par son attitude ou sa volonté exprimée, le rythme auquel les choses doivent évoluer.

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

La proximité entre le jeune et le professionnel aguerri est très formatrice puisqu'elle se bâtit autour d'un projet commun. Ainsi un (ou une, bien sûr) jeune qui a passé deux mois de stage d'été totalement immergé dans la rédaction sportive de Clermont peut se voir associé

à la couverture des premières rencontres de Top 14 de rugby, qui ont lieu courant août. Ceci vient alors sanctionner un passage réussi dans lequel le stagiaire a montré une réelle intention de progresser et d'apprendre. C'est aussi la reconnaissance d'un apprentissage qui commence à donner des fruits et la mise en œuvre de ce que le jeune a appris, de façon très valorisante. À constater l'enthousiasme des jeunes concernés, on sait qu'on est sur la bonne voie !

Si le stage doit permettre, entre autres, d'appréhender l'information avec humilité et pragmatisme, il n'induit pas pour autant de cantonner le stagiaire dans des tâches subalternes.

L'école de journalisme en alternance, la montée en puissance d'un modèle pédagogique ⁽¹⁾

Depuis le lancement, en janvier 2005, de la première promotion en apprentissage, à l'initiative de l'IPJ – Paris-Dauphine, le nombre de jeunes journalistes formés en alternance n'a cessé d'augmenter. Plusieurs raisons se conjuguent pour expliquer le succès que connaît cette modalité pédagogique, tant auprès des étudiants qu'auprès des écoles et des entreprises. On peut citer le souhait des équipes pédagogiques de diversifier les profils de futurs journalistes (grâce à l'absence de droits de scolarité à la charge des alternants et à la rémunération des apprentis pendant leurs études), ainsi que la modification progressive des dispositions réglementaires sur l'apprentissage : limite d'âge des publics concernés repoussée de 25 à 30 ans et, surtout, augmentation substantielle des aides accordées aux entreprises pour recruter des apprentis ⁽²⁾. Plusieurs médias, notamment dans l'audiovisuel public (Radio France, France Télévisions), proposent depuis plusieurs années des parcours « diversité » d'alternance destinés aux étudiants boursiers. Aujourd'hui, la quasi-totalité des quatorze écoles reconnues par la profession propose des formations en alternance, selon des modalités et avec des effectifs qui peuvent varier.

Les modalités Si la plupart des formations intègrent les alternants et les étudiants à temps plein dans une promotion unique, au public « mixte », certains établissements, plus rares, ont opté pour des filières spécifiques d'apprentis. À noter que le diplôme délivré est le plus souvent le même. Seul le Celsa propose à 10 jeunes journalistes un apprentissage en un an au niveau du M2, qui conduit à un diplôme spécifique, le master Journalism and Innovation. L'apprentissage peut être proposé dès l'entrée en M1 pour deux ans (IPJ, CUEJ à Strasbourg, CFJ à Paris, École de journalisme de Sciences Po, IJBA à Bordeaux et désormais l'EJCAM à Marseille, par exemple) ou à l'entrée du M2 pour un an. Certaines

écoles n'offrent que la possibilité d'une alternance en un an : c'est le cas de l'EPJT à Tours, de l'ESJ Lille, ou de l'IUT de Lannion pour la troisième année de licence professionnelle (qui se transforme en BUT, Bachelor universitaire de technologie, à la rentrée 2022).

Les effectifs Il existe une grande disparité des effectifs concernés par l'alternance dans les écoles de journalisme reconnues. Toutefois, la tendance générale est à l'augmentation, parfois très importante, du ratio apprentis/étudiants à temps plein – l'alternance devenant, dans plusieurs écoles, le modèle pédagogique dominant, au moins en deuxième année de master. À l'ESJ Lille, le nombre d'alternants en M2 est passé de 25 en 2019-2020 à 40 en 2021-2022, sur 60 étudiants, soit les deux tiers. À l'École de journalisme de Sciences Po, la proportion d'apprentis sur la totalité du cursus est montée de 36,78 % en 2019-2020 à 51,82 % en 2021-2022, et l'apprentissage concerne cette dernière année plus de 70 % de l'effectif de M2. Même tendance, dans une moindre mesure, au CUEJ (passage, sur la période, de 11 à 26 apprentis sur les deux années de master) ou à l'IJBA (de 9 à 13 apprentis en M2, le cursus en M1 ne s'étant ouvert que lors de l'année universitaire 2021-2022). L'IPJ a, pour sa part, maintenu depuis l'origine un effectif identique pour sa filière spécifique formée en deux ans : 16 apprentis sur un total de 48 étudiants par promotion, soit 30 %. Mais l'apprentissage sur la seule année de M2, ouvert récemment, concerne 16 étudiants supplémentaires ; en fin de compte, près des deux tiers de l'ensemble des étudiants de deuxième année de master sont en alternance.

Les mesures d'aide de l'État au recrutement des apprentis, qui ont rendu quasi nul le coût du recrutement pour les entreprises, ont constitué un puissant accélérateur de développement de l'apprentissage, dans les écoles de journalisme comme ailleurs. A contrario, le mouvement pourrait se stabiliser, voire ralentir et diminuer si les aides, reconduites jusqu'à la fin de l'année 2022, étaient réduites ultérieurement. Le maintien à un niveau élevé de la proportion d'apprentis, s'il se confirmait, ne manquerait pas de susciter des interrogations sur la place et le modèle pédagogique des écoles, sur leur rapport avec les entreprises et sur le rôle de celles-ci dans la formation. Il pourrait être utile aussi d'évaluer l'impact des dispositifs d'alternance sur l'insertion professionnelle des futurs journalistes, pour lesquels la perspective d'un emploi stable à l'issue de la formation a pu être, jusqu'à maintenant, déterminante dans le choix de l'apprentissage. ➤

Nicole Gauthier

⁽¹⁾ Ce texte est une mise à jour (juillet 2022) d'un texte de 2016, intégrant les données jusqu'à l'année universitaire 2021-2022

⁽²⁾ Il existe une autre voie d'alternance, le contrat de professionnalisation, qui en général ne se distingue de l'apprentissage que par les mécanismes de financement. Sa part dans les écoles de journalisme s'est sensiblement réduite, et il est aujourd'hui destiné pour l'essentiel aux professionnels de plus de 30 ans en reconversion.

Malheureusement, les stages « machine à café » sont encore trop nombreux et les jeunes sont souvent attirés par la mention « valorisante » de certains titres sur leur CV. Non seulement cela n'impressionne en rien un futur employeur, mais le peu d'intérêt de ces sessions et la perte de temps sont plutôt néfastes pour le jeune et ne présentent aucun intérêt pour l'employeur.

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

Recevoir un stagiaire, c'est savoir se rendre disponible pour répondre à ses questions

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

le contourner peut conduire à de véritables erreurs stratégiques.

Or, l'arrivée, même temporaire, d'un jeune dans une rédaction, avec son propre vécu, ses façons de faire par rapport à ces systèmes et surtout son habileté à utiliser ces vecteurs, doit être comprise comme une véritable opportunité d'évolution pour lesdites rédactions.

FORMER LES CADRES

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

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

Le stage : un équilibre don - contre-don fragilisé

➤ **Béatrice Damian-Gaillard**,
professeure des universités,
université de Rennes I,
IUT de Lannion

LA RÉFLEXION EXPOSÉE DANS CE TEXTE s'appuie sur une expérience de plus de quinze ans dans une formation universitaire au journalisme dans la gestion des stages et des relations avec les entreprises de presse. Au cours de cette période, les attentes des éditeurs ont évolué. Les durées des stages proposés se sont allongées, de quelques semaines à plusieurs mois, voire à un an. Les offres sont davantage formalisées, jusqu'à ressembler parfois à une fiche de poste. Dans les groupes de presse, du personnel dédié encadre les stages, établit des procédures (de candidature, de sélection, d'évaluation) et stabilise les relations avec les formations, qui elles-mêmes ont des responsables des stages.

Ces évolutions s'inscrivent dans les transformations plus vastes du marché du travail, du métier et de ses conditions d'exercice. Elles sont au cœur d'enjeux économiques, professionnels et managériaux qui influent sur les demandes formulées par les organisations de presse aux responsables des formations et aux stagiaires. Elles changent aussi les relations entre stagiaires et entreprises, et entre formateurs et étudiants.

DU COMPAGNONNAGE À UNE VARIABLE D'AJUSTEMENT MANAGÉRIALE ?

Dans ce contexte, les relations entre stagiaires et entreprises de presse ont changé, jusqu'à aboutir parfois à une inversion de la circulation des savoirs entre apprenants et encadrants. Les seconds attendent de plus en plus des premiers non plus seulement de s'adapter à la ligne éditoriale, à la manière de faire d'une rédaction, mais « de participer aux conférences de rédaction et d'être force de proposition » (extrait d'une annonce de proposition de stage diffusée par un média national). Ce renversement est

révélateur de certaines difficultés rencontrées actuellement par les éditeurs, comme la captation de publics « jeunes » ou le renouvellement des lignes éditoriales. Cette vision oublie que l'appartenance à une génération ne garantit pas le partage de centres d'intérêt, d'opinions, de représentations du monde. Ce que les médias appellent « les jeunes » englobe des groupes aux conditions sociales d'existence hétérogènes.

Cette demande de stagiaires compétents et innovants est exacerbée dès qu'il est question de la maîtrise des outils web. Hormis dans les rédactions des médias spécialisés sur le web, il n'est pas rare que les étudiants forment les journalistes au numérique, les socialisant à de nouvelles pratiques de recherche (les réseaux sociaux notamment) et de nouveaux outils de traitement de l'information (infographies, longs formats, *data*, etc.).

L'équilibre de don et contre-don est rompu quand les savoirs et savoir-faire d'un stagiaire servent des visées managériales d'imposition d'une nouvelle organisation de travail aux journalistes en poste, ou quand le stage devient un emploi déguisé. Ainsi se multiplient toute l'année des offres de stage de un à six mois, voire d'un an, où sont précisées, outre le niveau d'études (souvent bac+3, bac+4 minimum), les activités et même des quasi-fonctions (« Vous aurez également un rôle d'interface entre les différents journalistes et techniciens intervenant sur les productions »). Le stage devient alors une variable d'ajustement de l'emploi parmi d'autres (contrats d'alternance), sans qu'il n'y ait pour autant d'embauche à l'horizon.

LE STAGE AU CŒUR DES TENSIONS MÉDIATIQUES

Les profondes mutations qui affectent les médias aujourd'hui – concentration, financiarisation, internationalisation, numérisation – changent l'organisation de la production de l'information et le système de relations auquel le journaliste participe. L'identité et l'action des sources se transforment. Des acteurs nouveaux participent au processus, de nouvelles

modalités de communication de l'information se développent, et des opportunités nouvelles apparaissent, avec les réseaux sociaux numériques notamment. Dans ce contexte, les frontières entre les territoires d'activité des acteurs deviennent mouvantes, notamment sur le web, où des *pure players* et des médias en ligne clairement identifiés comme relevant de l'espace journalistique coexistent avec des sites spécialisés dans la production de contenus sportifs, culturels, etc., aux statuts et à l'organisation opaques. De nouvelles tensions, imbrications, coopérations, rivalités apparaissent et créent pour les acteurs médiatiques et les formations de nouvelles zones d'incertitudes. Celles-ci sont exacerbées par un marché de l'emploi qui fragilise davantage les nouveaux entrants, avec la multiplication des contrats précaires (CDD), des piges, et le recours au statut d'intermittent du spectacle ou à celui d'autoentrepreneur⁽¹⁰⁾, dans le web et l'audiovisuel notamment.

Toutefois, si ces transformations affectent tous les médias, elles n'induisent pas chez les éditeurs des politiques identiques en matière de stages et de relations avec les formations. Si certains interlocuteurs tentent d'imposer des durées et des périodes de stage incompatibles avec l'organisation des apprentissages dans les écoles, d'autres proposent des stages à géométrie variable plus en phase avec la logique de don - contre-don et les intérêts bien compris des entreprises et des apprenants. Et si l'enjeu reste la formation de ceux-ci (à l'école et dans l'entreprise), cela nécessite que les partenaires en présence s'accordent sur les implications concrètes de ce terme. Le consensus est parfois difficile.

DE LA COLLABORATION AU PLACEMENT, QUELLES LIMITES DÉONTOLOGIQUES ?

Ces changements complexifient grandement le travail des responsables des stages dans les formations, car il est moins aisé d'édicter des principes de fonctionnement généraux face à des situations de stage de plus en plus hétéroclites. Devant cet éclatement, ces responsables doivent sans cesse arbitrer les suites à donner

à ces offres, tout en s'assurant de la cohérence pédagogique des formations et de l'articulation pertinente entre deux formes d'apprentissage : en école et en entreprise.

Cet équilibre est d'autant plus difficile à préserver que les organismes de formation sont eux-mêmes confrontés à des injonctions à la fois de leur direction, de la commission chargée de la reconnaissance (la CPNEJ) et des entreprises de presse. Il leur est demandé, dans un contexte de restriction budgétaire, de développer « *des fonds propres* », de « *coller davantage aux réalités du monde de l'entreprise* » (dixit les discours managériaux) et d'enrichir sans cesse les contenus pédagogiques. Ces injonctions rejoignent en partie celles des organisations de presse et des étudiants préoccupés d' étoffer toujours plus leur CV avec l'espoir de faciliter ainsi leur intégration professionnelle. Ce qui place les formateurs dans une position proche du *double bind* (« double contrainte »). Soucieux de la formation et de l'insertion de leurs étudiants sur le marché de l'emploi, ils peuvent être tentés d'accepter toutes les conditions de stage offertes par les médias. Mais ils sont aussi soucieux de l'avenir professionnel de leurs futurs ex-étudiants, et à ce titre, ils craignent de participer à la précarisation des conditions d'exercice de la profession.

CONCLUSION

La fragilisation conjointe des entreprises de presse et des organismes de formation a déstabilisé l'écosystème des stages, en modifiant les attentes de tous envers tous, en redistribuant les positions de chacun et surtout en complexifiant les règles du jeu. Pour faire face aux changements contextuels, les formations ont créé une association, la Conférence des écoles de journalisme (CEJ). Cette instance est un lieu de rencontres et de débats autour des enjeux de la formation au journalisme. Toutefois, ces discussions débouchent rarement sur des positions communes, notamment vis-à-vis des stages, tant chacun des organismes est pris dans des contraintes économiques, pédagogiques, organisationnelles spécifiques. Et, à l'image de ce qui existe dans l'espace journalistique, ces acteurs développent entre eux des relations de « cooptation », s'unissant pour défendre leur statut de formation reconnue et rivalisant pour placer leurs étudiants. ➤

Que consacrent les prix et concours ?

Denis Ruellan

Professeur au Celsa, université Paris-Sorbonne

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

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

travaillent les lauréats : un prix scientifique distingue autant le laboratoire, l'institut de recherche, la nationalité que le chercheur lui-même.

C'est ainsi qu'il nous semble possible de comprendre la prolifération de prix d'excellence du journalisme ces dernières années. Ainsi, dans ce chapitre, Hervé Demailly, responsable de la formation au Celsa⁽¹⁾, signale qu'une étude récente en a repéré près de 80, et encore ne s'agit-il que des plus notables. Ils sont de tous ordres, certains sont honorifiques, d'autres délivrent un chèque, d'autres encore proposent un emploi à durée

Quand est attribué le prix Albert- Londres, c'est toute une communauté qui parle à travers celui qu'elle honore

déterminée, voire un stage. Samuel Bouron, qui conduit une recherche en partenariat avec les CPNE [*commissions paritaires nationales de l'emploi*] Presse et Audiovisuel ainsi que la CPNEJ [*commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes*], a constaté que les étudiants en journalisme sont nombreux à se présenter ; il détaillera quelques effets sociaux de ces dispositifs de prix et concours sur la sélection et probablement la carrière des futurs journalistes. Céline Pigalle,

⁽¹⁰⁾ Aujourd'hui appelé microentrepreneur.

⁽¹⁾ Hervé Demailly est directeur honoraire de l'école de journalisme du Celsa depuis septembre 2019.

directrice de la rédaction de BFMTV, en apportera aussi un témoignage personnel puisqu'elle fut elle-même lauréate.

En effet, un prix n'est pas seulement la récompense d'une trajectoire achevée, la consécration d'un talent par la reconnaissance d'un parcours et des œuvres qui l'ont ponctué. Souvent, un prix vient honorer une promesse, ou en tout cas un potentiel. De nombreux dispositifs s'adressent à de jeunes journalistes, qu'ils soient réservés à des étudiants en journalisme (ou pas, d'ailleurs) ou qu'une limite d'âge soit imposée. Le prix Albert-Londres est lui-même *[réserve aux candidats âgés au maximum]* de 40 ans. La récompense est alors prise par les lauréats ou candidats pour ce qu'elle est au fond : une satisfaction personnelle bien entendu, mais surtout un activateur de notoriété. Pouvoir signaler sur un CV, lors d'un contact professionnel (voire personnel), dans une biographie d'auteur, que l'on a été élu par des pairs [...] permet de vanter et donc de vendre sa compétence et ses productions au mieux. Dans une société qui demeure attachée à l'indicateur (plus qu'à la réalité parfois) méritocratique, qui a fait du tableau d'honneur et des remises de médailles un moment clé de sa reproduction, les journalistes utilisent les prix et divers concours pour développer leur carrière [...], dans un marché du travail très tendu (pour ne pas dire qu'il se réduit) où les places sont chères. Toute la galaxie des contrats précaires et des stages qui tiennent lieu d'emploi, évoquée dans ce livret, participe du même phénomène : pour se montrer et espérer être accepté, il faut entrer dans des processus de distinction. Les prix peuvent aussi avoir un effet de protection, dans le journalisme c'est un élément important.

Si les intérêts des individus – jeunes souvent, mais aussi moins jeunes, car la dynamique des prix sert longuement les constructions de carrière – sont faciles à comprendre, ceux des institutions qui décernent ces récompenses sont moins évidents de prime abord. Nous l'avons dit, sur le plan de la profession, il s'agit de mettre en lumière son existence et ses valeurs. Sur le plan des institutions qui, souvent, portent des prix (par exemple pour promouvoir l'idée

européenne, des relations entre deux nations, une spécialité professionnelle, un genre journalistique...), ceux-ci remplissent la même fonction tout en étant un moyen de sociabilité et de socialisation : participer à un jury, faire jury, c'est faire identité commune.

La récompense est une satisfaction personnelle, mais surtout un activateur de notoriété

Et les entreprises de médias, pourquoi font-elles des prix ? Pour les mêmes raisons : se mettre en lumière et en valeur, promouvoir une spécificité, faire « soi », car réunir un groupe de membres d'une entreprise pour élire ce que l'on croit ensemble être le meilleur ou le plus prometteur, c'est un acte qui permet de construire son propre ensemble, d'être ensemble en se projetant vers un avenir commun que soutiennent des critères d'excellence partagés. L'avenir, c'est probablement ce qui intéresse le plus les entreprises. Depuis longtemps, depuis la bourse Lauga-Delmas proposée par Europe 1 ou la bourse Jacques-Goddet décernée par *L'Équipe*, elles se sont emparées du dispositif de prix pour féliciter les meilleurs étudiants, généralement issus des quatorze écoles reconnues. La particularité de ces prix est qu'ils donnent lieu à un emploi à durée déterminée, c'est-à-dire à une récompense qui à d'autres époques aurait pu être entendue comme une punition : le travail ! À des époques où il était moins rare, où les entreprises médiatiques se portaient mieux, aussi.

Aujourd'hui, entrer dans le journalisme est difficile, les études menées par les laboratoires Crape⁽²⁾ (Rennes) et Carism⁽³⁾ (Paris) il y a quinze ans déjà l'ont montré, l'insertion professionnelle se fait par un sas de plus en plus long, constitué

de plus en plus de séquences courtes (stages, CDD, concours), et les sorties anticipées du métier, notamment des journalistes femmes, se multiplient. Du côté des entreprises, inutile de décrire leur situation, elles dégraissent et si elles embauchent elles ne peuvent pas se tromper, elles veulent tomber juste, trouver la perle. Et les concours débouchant sur un emploi leur paraissent la solution : un public prédéfini – les écoles –, une procédure à laquelle les écoles participent largement, et encore une étape de validation – des contrats à durée déterminée, une période d'essai – pour finalement choisir leurs futurs employés, ceux sur lesquels elles vont particulièrement compter.

Céline Pigalle, lauréate d'une bourse au début de sa carrière, nous dira que cette position d'élue n'est pas forcément si confortable, tant pour l'individu, qui en tire tout de même bénéfice, que pour l'entreprise qui constitue ainsi en son sein une sorte d'élite, de petite

caste. Hervé Demailly souligne pour sa part que ces dispositifs de recrutement – car il s'agit bien de cela – pénètrent très profondément l'organisation pédagogique des écoles, ce qui doit interroger. Enfin, Samuel Bouron souligne que ces concours participent d'un système de sélection des journalistes qui n'a pas besoin que les tendances à l'homogénéité vers le haut de la pyramide sociale s'accroissent. Quant à nous, un instant philosophes, nous nous interrogeons ici sur le sens et la valeur de dispositifs qui mettent en compétition des individus pour ce qui est fondamentalement constructeur, de l'individu et de la société, de soi et des collectivités : l'emploi, le travail.

L'emploi, le travail, peuvent-ils être une récompense ? Pour mémoire, rappelons que la Constitution française de 1946 dit dans son préambule, *[cité comme référence]* dans la Constitution de 1958 : « Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi. » ▀

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

▀ Céline Pigalle, directrice de la rédaction de BFMTV

LES CONCOURS, BOURSES ET PRIX sont-ils la panacée pour recruter les jeunes journalistes qui viendront grossir les rangs de nos rédactions ? Je suis heureuse d'avoir été sollicitée pour réfléchir à ce sujet qui me tient à cœur car j'ai été, tour à tour, candidate, lauréate de ce type de concours puis membre de jury et responsable de ces sélections.

En 1996, à l'issue de mes études à l'École supérieure de journalisme de Lille, j'ai été lauréate de la bourse Lauga⁽⁴⁾ d'Europe 1. Au cours des années suivantes, je suis devenue membre du jury de ce prestigieux prix, l'un des plus

anciens. Puis j'ai participé aux sélections du Grand Match à I-Télé, et j'étais encore au printemps 2016 parmi ceux qui ont choisi les lauréats de la bourse Patrick-Bourrat pour LCI.

L'organisation de ces bourses me semble – en tant qu'ancienne lauréate – avoir plusieurs mérites. Ces prix constituent des rites de passage qui marquent un moment fort à l'heure de la sortie des centres de formation et au moment d'entrer sur le marché du travail.

Ils sont la garantie de débouchés minimums pour les écoles et leurs étudiants. Chaque année, ils permettent d'avoir la certitude qu'un certain nombre d'emplois seront bien créés dans les médias. Pour les lauréats, ils constituent une sorte de voie royale. Sauf erreur de casting (extrêmement rare), le média s'engage aux

⁽²⁾ Centre de recherches sur l'action politique en Europe, devenu le laboratoire Arènes (université de Rennes 1 – École des hautes études de santé publique – Sciences Po Rennes – CNRS).

⁽³⁾ Centre d'analyse et de recherche interdisciplinaires sur les médias (université Paris-Panthéon-Assas).

⁽⁴⁾ Aujourd'hui connue comme la bourse Lauga-Delmas, elle rend hommage à Francis Lauga, un jeune journaliste d'Europe 1 mort dans un accident d'avion en 1961, et désormais au reporter Alain Delmas, décédé en 2006.

côtés de son « journaliste élu » en lui accordant un premier contrat de longue durée, en accompagnant son entrée puis son parcours au fil des mois. En lui confiant bien souvent les meilleurs sujets et le traitement de grosses actualités, dans la mesure de sa capacité. Le lauréat, sous les feux de la rampe dès la première minute, a l'occasion de faire ses preuves dès ses débuts dans le métier.

Par ailleurs, les lauréats de ces bourses forment un réseau au sein de l'entreprise. Ils

s'inscrivent dans une histoire, dans une lignée et se trouvent comme mécaniquement équipés de « parrains » dans la profession. En résumé, ces prix sont des accélérateurs de carrière et un utile coup de pouce dans l'amorce d'une vie professionnelle. Du point de vue de ceux qui les décrochent, il y a très peu à redire.

En tant que responsable de rédaction, en revanche, mon jugement est beaucoup plus contrasté. Certes, ces prix sont chaque année l'occasion de voir et de rencontrer un échantillon

Les académies internes aux entreprises, un moyen d'intégration ⁽¹⁾

Plusieurs groupes de presse ont développé d'importants centres de formation interne. À la fin des années 1990 et au début des années 2000, ces services étaient destinés à adapter le personnel aux changements technologiques et aux nouveaux modes de production dus en particulier à la généralisation du numérique. Progressivement, les activités se sont élargies à l'accueil des nouveaux recrutés et à l'accompagnement des stagiaires ou des apprentis. Ces espaces d'accueil, de rencontre, d'échange d'expériences représentent un véritable atout pour les jeunes journalistes. Le circuit de transmission des savoirs va traditionnellement des plus expérimentés vers les nouveaux arrivés. Dans ces structures internes, il arrive de plus en plus souvent que ces derniers ou même les apprentis les plus habiles dans l'usage des nouveaux outils numériques soient sollicités pour animer et concevoir des ateliers de transmission des savoirs à destination des plus anciens. Ce décloisonnement entre métiers et générations renforce la culture d'entreprise. Particulièrement en pointe sur cette question, le groupe Bayard a choisi une voie innovante et participative pour construire l'entreprise apprenante. L'Université Bayard organise tout au long de l'année des conférences, des groupes de veille sur l'innovation, des séminaires éditoriaux, des ateliers et des formations pour favoriser les échanges entre tous les salariés.

Poursuivant le même but, France.tv Université assure la formation interne avec ses propres ressources et ses moyens techniques pour être une vitrine innovante des modalités de production antenne pour l'ensemble des chaînes publiques du groupe France Télévisions.

La stratégie de Radio France repose elle aussi sur la transmission des savoirs et des savoir-faire entre générations via son académie interne, Campus Radio France. Ainsi, les salariés de Radio France sont accompagnés tout au long de leur vie professionnelle grâce à des dispositifs de formation ou d'acculturation dédiés.

Au Figaro, la politique de formation s'inscrit dans une démarche hybride qui combine formations internes, assurées par des experts métiers et outils, formations internalisées via l'organisme de formation du groupe, l'Institut CCM Benchmark, et opérations externes opérées en partenariat avec des organismes de formation. ▀

⁽¹⁾ Ce texte est une mise à jour (juillet 2022) de la table ronde qui s'est tenue en 2016 avec les contributions de Didier Desormaux et Régis Gourillon pour France Télévisions, Céline Fulgence pour Radio France, Marie Dubern pour *Le Figaro* et Violaine Chaurand pour Bayard Presse.

de la jeune génération. De découvrir son état d'esprit, ses attentes et ses savoir-faire. Ils sont aussi des moments d'échange entre les membres d'une même rédaction, qui en profitent pour renouer le dialogue sur leur vision du métier et du travail mené en commun. Et puis, à travers ces concours, les entreprises de presse se donnent les moyens de recruter les meilleurs éléments, car les écoles jouent le jeu et proposent pour ces épreuves des étudiants triés sur le volet.

Les prix et concours ne permettent pas de faire émerger des étudiants différents ni toute la diversité nécessaire

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

Par ailleurs, et c'est plus essentiel encore, à l'heure où l'on se soucie dans les entreprises de

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

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

De l'incidence des bourses et concours sur la pédagogie

➤ **Hervé Demailly**, maître de conférences, responsable pédagogique du master Journalisme du Celsa, université Paris-Sorbonne⁽⁵⁾

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

CONTEXTE ET ÉVOLUTION

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

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

Aujourd'hui, les choses ont fondamentalement changé, de par le nombre de médias qui ont mis

en place des processus de recrutement et de par les formes variées que ces processus peuvent prendre au regard de la nature des prix ainsi que des participants. Il faut distinguer les médias qui offrent aux lauréats des emplois de plus ou moins longue durée (bourses Lauga-Delmas, Jean-d'Arcy, AFP, Jean-Baptiste-Dumas ou encore Charles-Lescaut, pour n'en citer que quelques-unes) de ceux qui offrent des sommes d'argent et/ou des publications. Il faut aussi distinguer les propositions qui s'adressent aux étudiants des cursus reconnus de celles qui s'adressent à tous, y compris aux étudiants d'écoles non reconnues ou même à d'autres formations que le journalisme. Un récent recensement fait état de 79 offres de concours et bourses, et encore ne s'agit-il que des principales.

Chaque école est libre de mettre ou non en place un accompagnement des candidats

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

Le deuxième élément de compréhension de ce changement est la multiplication des médias audiovisuels, car c'est essentiellement sur eux que se focalise la question. Leur mise en concurrence les conduit à faire de ces recrutements d'été, prévus par définition pour une période courte, une sorte de contrat de pré-embauche.

Ils cherchent donc dès le départ à sélectionner au mieux les étudiants qui passeront l'été dans les rédactions et qui pourraient devenir par la suite des collaborateurs réguliers, voire des salariés.

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

NATURE DES BOURSES ET CONCOURS

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

Jusqu'en 2015, Radio France envoyait pendant deux jours un rédacteur en chef dans les écoles pour faire passer une série de tests aux étudiants de spécialisation radio dans la perspective d'un CDD d'été. Ils devaient réaliser : deux flashs de trois minutes à une heure d'intervalle incluant un seul élément sonore, ainsi qu'un reportage à restituer par un enrobé et un papier, enrichi pour le web, à mettre en ligne. Au-delà des contrats, cette méthode permettait de présélectionner des étudiants pour la bourse de Radio France : le Tremplin. En 2016, la procédure a été abandonnée et la notion de CDD a été remplacée par celle de stage rémunéré, désengageant les écoles du recrutement et ne leur laissant d'autre choix que de présenter un candidat pour le Tremplin.

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

Pour les rédacteurs : une vidéo de présentation (2'), un reportage news (1'30), un plateau de situation enregistré dans les conditions d'un direct (50''), un commentaire sur images basé sur des EVN⁽⁶⁾ (1'30), un reportage de type magazine (2'30). Le tout envoyé via un lien Internet sécurisé. Pour les JRI⁽⁷⁾ : vidéo de présentation (2'), sujet news impérativement tourné, monté et commenté par le candidat (1'30 à 2'), deux sujets de type magazine tournés, montés et commentés par le candidat (3' à 3'30), un commentaire sur images basé sur des EVN (1'30). [...] Les candidats sélectionnés doivent ensuite effectuer un stage de deux semaines dans les rédactions du groupe au cours du mois d'avril. Si tout se passe bien, les candidats se verront offrir un CDD d'été et, pour les « meilleurs », la possibilité de concourir à la bourse Patrick-Bourrat avec la possibilité d'obtenir un CDD d'un an.

Les médias audiovisuels font des recrutements d'été une sorte de contrat de pré-embauche

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

Il convient d'ajouter les processus hybrides mis en place, par exemple, par Canal+, qui recrute un ou deux étudiants par école sous la forme d'un concours. Ainsi, les candidats des Grand Match News et Sport reçoivent une commande de reportage thématique à réaliser en

⁽⁶⁾ Eurovision News Exchange, une bourse d'échange d'images au sein d'un réseau regroupant les principales chaînes de télévision européennes.

⁽⁷⁾ Journalistes reporters d'images, capables de gérer à la fois la collecte d'informations et la prise des images et du son, puis le montage du sujet.

⁽⁵⁾ Directeur honoraire de l'école de journalisme du Celsa depuis septembre 2019.

trois semaines dans le cadre et avec les moyens de leur école. Ensuite, la sélection se fait au sein des groupes de médias de manière classique.

QUELLES INCIDENCES ?

Dans une pédagogie classique, la période de spécialisation qui conclut le parcours de formation a pour objectif une approche individualisée des compétences et des faiblesses des étudiants. Cela nécessite des exercices divers et adaptés à chaque personne, avec des rythmes et des contenus spécifiques et des corrections également individualisées. Dans le cadre des recrutements décrits ici, on le devine, la première des incidences des processus mis en place par les médias sur la pédagogie concerne le rythme : de février à fin mai, la structuration des enseignements, qui se concentrent alors sur l'encadrement des productions demandées par les médias, est dictée par le calendrier des entreprises. Deuxième évidence : le choix des professionnels qui viennent encadrer les sessions de spécialisation est aussi dicté par les médias, dans la mesure où il est préférable d'avoir un journaliste de TF1 lors de la préparation des productions pour TF1 et un journaliste de France Télévisions pour la préparation des productions destinées à France Télévisions.

C'est parce qu'on se trompe dans un cadre sans risque que l'on apprend de ses erreurs. Ici, c'est tout le contraire

Au-delà de ces considérations de calendrier, de rythme ou de formateurs, ces modalités de recrutement peuvent être jugées contre-pédagogiques. En effet, on peut estimer que l'échec fait partie de la pédagogie ; c'est parce qu'on se trompe dans un cadre sans risque (cours de télé, de radio, etc.) que l'on apprend de ses erreurs et que, grâce aux conseils de professionnels, on gagne en compétence et en confiance. Ici, c'est tout le contraire : l'évaluation de cette période de travail se réduit

à « *oui, vous pouvez venir* » ou à « *non, on ne vous accepte pas* », avec peu de retours et, surtout, sans la possibilité de reprendre son travail pour en proposer une meilleure version qui intégrerait les conseils donnés, sans deuxième chance de mieux faire et, ainsi, d'apprendre.

Quant au capital de confiance en soi des étudiants, il est évidemment assez malmené, sans oublier le sentiment de concurrence interne aux promotions que cela peut engendrer. Enfin, il est une dimension qui, si elle n'est pas directement pédagogique, est à prendre en compte : le coût que représente le temps passé à encadrer les productions demandées par les médias. Selon l'organisation des écoles, l'ensemble des productions évoquées ci-dessus occupe entre six et dix semaines d'une année universitaire, soit environ deux cent dix heures d'enseignement, pour un montant d'environ 8 400 euros.

ATTENTES ET LOGIQUES DIVERGENTES

Il ne s'agit pas ici de dénoncer un fonctionnement accepté par tous et qui, au final, profite aux étudiants, mais il est important de mesurer les évolutions qui ont généré de nouvelles tensions dans les médias comme dans les écoles aux cursus reconnus par la profession. En moins de deux décennies, la nature des relations entre ces acteurs est passée d'une coconstruction professionnelle à la cohabitation de deux logiques différentes. Auparavant, des étudiants formés en école de journalisme étaient accueillis dans des médias qui acceptaient l'idée de peaufiner leur formation au travers de CDD. Aujourd'hui, la logique des écoles, qui recherchent le placement de leurs étudiants dans des rédactions eu égard à leurs compétences évaluées dans un cadre pédagogique, se confronte à la logique de recrutement mise en place par les médias et externalisée auprès des écoles.

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

Prix et bourses : le profil social et professionnel des lauréats

 **Samuel Bouron**,
maître de conférences à l'université
Paris-Dauphine - PSL

professionnel de ces lauréats, puis nous observerons en quoi cette population se différencie socialement des non-lauréats.

UNE INSERTION PROFESSIONNELLE SATISFAISANTE

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

Pour répondre à cette question, nous mobiliserons les résultats obtenus en réponse à un questionnaire conçu dans le cadre d'une expertise sur les parcours professionnels des diplômés en journalisme, réalisé en partenariat avec la CPNE [*commission paritaire nationale de l'emploi*] Presse, la CPNE Audiovisuel et la CPNE [*commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes*]. Le questionnaire, transmis en 2016 à des diplômés de 1997, 2007 et 2012, a obtenu 354 réponses. Parmi tous les répondants, 40 indiquent avoir obtenu un prix ou une bourse à la sortie de l'école, soit près d'un diplômé sur dix, ce qui indique qu'une part non négligeable de recrutement est réalisée chaque année par l'intermédiaire de ces dispositifs. Parmi eux, 2 ont été diplômés en 1997, 14 en 2007 et 24 en 2012. Dans un premier temps, nous établirons le portrait

Dans leur grande majorité, les lauréats d'un prix ou d'une bourse réservés aux jeunes diplômés ont atteint leur but initial supposé de devenir des journalistes. Parmi les 40 individus, 36 sont journalistes aujourd'hui. Parmi les 4 diplômés ayant quitté la profession, un seul est sans emploi ; les 3 autres occupent des postes de chargé de projet dans une ONG, de chef de bureau régional en radio et de directeur de collection dans un musée. Les 36 journalistes travaillent majoritairement en télévision nationale (12 individus) et en radio nationale ou internationale (10 individus), des secteurs qui concentrent un peu moins des deux tiers de l'effectif. Ils travaillent dans une moindre mesure pour la presse écrite (10 individus, dont 4 en presse quotidienne nationale et 3 en presse quotidienne régionale), mais assez peu pour le web (4 individus). Cette population professionnelle semble assez homogène, même si une partie se situe à la frontière entre le journalisme et d'autres emplois dans les médias : 6 d'entre eux n'ont effectivement pas une activité professionnelle limitée au journalisme et travaillent aussi dans des secteurs connexes tels que le web et la communication institutionnelle.

En comparant la population des lauréats avec celle des diplômés qui n'ont pas obtenu un prix ou une bourse à la sortie de l'école, on découvre que les premiers se caractérisent d'une part par une moins forte précarité et d'autre part par une activité professionnelle plus exclusive au journalisme. Leur contrat de travail est un peu plus souvent à durée indéterminée (52 % pour les lauréats contre 47 % pour les non-lauréats) et ils se trouvent moins fréquemment en situation précaire, au regard du taux de pigistes (22 % contre 28 %). Ils disposent aussi plus fréquemment d'une carte

de presse (87 % contre 70 %), qu'ils ont obtenue la plupart du temps chaque année sans interruption depuis leur première obtention quelques mois après la sortie de leur école (91 % contre 84 %). Néanmoins, les lauréats n'ont pas de revenus plus importants que les autres : ils déclarent gagner 2 263 euros net par mois, contre 2 252 euros pour les non-lauréats.

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

DES VARIATIONS SELON L'ORIGINE SCOLAIRE

L'effet seul de l'origine sociale est assez faible au vu des données quantitatives. Précisons que la sélectivité des concours d'entrée est telle que, à niveau scolaire égal, les étudiants d'origine populaire ont déjà quitté la compétition d'entrée sur le marché du travail des journalistes. Il existe une inégalité sociale entre hommes (55 % de la population) et femmes [45 %]. Mais les décalages sont beaucoup plus importants lorsque l'on tient compte des variables scolaires. Dans l'ordre du moins déterminant au plus déterminant, les lauréats ont un niveau d'étude plus important : 42 % ont un bac+5, contre 31 % des non-lauréats ; ils sont plus souvent passés par une classe préparatoire aux grandes écoles (34 % contre 23 %) et ils ont davantage obtenu des

mentions bien ou très bien au baccalauréat (59 % contre 34 %). La modalité la plus discriminante, c'est-à-dire celle qui fait le plus varier le résultat aux prix ou bourses, est le passage antérieur dans un institut d'études politiques (IEP) : 49 % des lauréats, soit près de la moitié, en sont diplômés, contre 21 % des non-lauréats. La population qui réussit le mieux la sélection construite en aval des écoles de journalisme est aussi celle qui avait déjà tiré son épingle du jeu scolaire avant d'entrer en école de journalisme. Autrement dit, les lauréats étaient déjà les plus sélectionnés scolairement avant leur entrée dans l'école. D'ailleurs, l'école de journalisme d'où proviennent les lauréats n'a que peu de poids dans l'obtention de ces prix et bourses.

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

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

Nicole Gauthier

Directrice du CUEJ, université de Strasbourg ⁽¹⁾

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

Il ne s'agit pas d'un phénomène nouveau. Ces opérations éditoriales ne sont pourtant pas considérées comme une modalité usuelle de coopération entre médias et écoles de journalisme : certes, l'accord « portant définition des critères de reconnaissance » des cursus de

formation initiale [...] par la CPNE] [commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes] précise que « le parcours pédagogique des étudiants en journalisme a pour objet de permettre aux étudiants de parfaire leur formation théorique par l'acquisition d'une expérience pratique » (critère n° 7), mais le stage en entreprise – d'ailleurs obligatoire, et dont la durée est strictement encadrée – est la seule forme mentionnée de manière explicite [voir pages 86-94].

Les écoles de journalisme ont pourtant identifié dans ces collaborations des opportunités pédagogiques. Sandy Montañola et Philippe Gestein, du département Journalisme de l'IUT de Lannion, insistent sur l'importance accordée aux partenariats qui permettent de confronter les étudiants aux réactions des publics, lecteurs, auditeurs et téléspectateurs [voir pages suivantes]. Dans d'autres configurations, les étudiants ont pu acquérir des compétences complémentaires – par exemple en datajournalisme, en *fact-checking* ou en vidéo. Les partenariats formels, notent Florence Le Cam, David Domingo et Laurence Brogniez, de l'École universitaire de journalisme de Bruxelles (EJUB, Université libre de Bruxelles), confrontent les étudiants aux exigences professionnelles. Accessoirement,

⁽¹⁾ Nicole Gauthier a été directrice du Centre universitaire d'enseignement du journalisme (CUEJ) – université de Strasbourg de septembre 2009 à septembre 2019.

ces mises en situation de production réelle les exposent aussi aux éventuelles tentatives de manipulation et/ou crispations et protestations des sources sollicitées...

On peut noter que les formes de ces collaborations ont évolué. Un modèle en vogue il y a quelques années dans plusieurs établissements de formation, la production du magazine école « à la manière de » (du *Monde*, du *Point*, de *L'Express* ou autre, avec la participation des médias et de journalistes du titre décalqué) a pratiquement disparu. Plutôt que de faire un faux *Monde*, les étudiants des écoles de journalisme ont pu être invités à contribuer au vrai. Sans doute l'irruption de nouveaux formats et outils a-t-elle favorisé la montée d'un autre type de partenariat, et permis la structuration de ces collaborations autour de compétences recherchées auprès de jeunes journalistes. La visibilité du réseau des écoles reconnues (quatorze à ce jour, et qui, outre Paris, sont implantées à Bordeaux, Cannes, Grenoble, Lannion, Lille, Marseille, Strasbourg, Toulouse et Tours) a également conforté des opérations permettant un maillage territorial plus dense que celui des collaborateurs réguliers ou occasionnels des médias nationaux dont les réseaux de correspondants se sont réduits ces dernières années. Certaines initiatives sont impulsées par les médias – les rendez-vous électoraux étant, de ce point de vue, des terrains d'apprentissage qui leur permettent de s'assurer une diversité géographique et de tester des innovations éditoriales. Dans ce cas, il y a, de part et d'autre, une logique de « marque » (le média et les écoles « reconnues » mettant compétences et savoir-faire en commun). D'autres projets, en revanche, sont issus d'écoles. C'est le cas de l'ambitieuse démarche belge de l'EUIB, exposée dans les pages suivantes, dont l'association – dans une démarche transmédia – d'étudiants en journalisme, en littérature, en arts du spectacle, en informatique, en communication visuelle et spécialistes de données a suscité l'intérêt d'entreprises de médias devenues partenaires.

Quelles sont les conditions de réussite ou d'échec de ces dispositifs ? Écoles, étudiants et entreprises y ont des intérêts convergents : tester de nouveaux formats (pour les étudiants comme pour l'entreprise) ; consolider ses réseaux (pour l'école et les étudiants) et sa marque (pour l'entreprise) ; se faire connaître (étudiants), faire connaître sa formation et ses étudiants (école),

observer de futurs collaborateurs (entreprise) ; accessoirement proposer à ses publics une offre rédactionnelle impossible à réaliser sans le soutien d'écoles de journalisme réparties sur l'ensemble du territoire national (médias).

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

Les partenariats formels confrontent les étudiants aux exigences professionnelles

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

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

➤ **Sandy Montañola**,
maître de conférences,
responsable du DUT Journalisme
de Lannion, université de Rennes I

➤ **Philippe Gestin**,
journaliste au *Trégor*,
professeur associé au département
Journalisme de l'IUT de Lannion,
chargé des ateliers

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

PÉRENNISER DES PARTENARIATS SUR UN TERRITOIRE SEMI-RURAL

Mis en place en 2004 avec les parcours de spécialisation, les partenariats avec les médias locaux ont connu plusieurs évolutions, relatives au territoire et à leur intégration dans la pédagogie. Lannion, dans les Côtes-d'Armor, en Bretagne, est une petite ville (21 000 habitants), comparée aux métropoles dans lesquelles sont installées

d'autres écoles de journalisme. Les villes environnantes, Morlaix, Guingamp, Saint-Brieuc, sont également de taille moyenne. Le premier objectif pédagogique fut de tourner cette difficulté en avantage, en s'appuyant sur l'intérêt commun à un territoire et, dans ce contexte, l'intérêt des médias pour le travail des étudiants sur l'actualité locale et régionale. Comme tout territoire, celui de Lannion et de son environnement proche, le Trégor, a des spécificités : un pôle important dans le domaine des télécommunications, une vie culturelle dense, un tissu associatif local très fort, la particularité bretonne des votes politiques, le lien aux îles, la tradition maritime, la ruralité...

Sur le territoire de Lannion, les médias audiovisuels sont rares ou de taille modeste et les centres de décision, souvent éloignés. Depuis 2004, nos partenariats télévisuels s'établissaient le plus souvent avec des sites Internet diffusant des vidéos (la télévision associative locale TV-Trégor puis Ouest-france.fr). L'inconvénient était alors une diffusion et une reconnaissance restreintes. En 2014, le partenariat a évolué grâce à une opération avec Lejdd.fr lors des élections municipales. Depuis 2015, nous avons noué un partenariat avec la chaîne Tébéo (groupe Télégramme), intéressée par l'actualité du Trégor, zone peu couverte habituellement. Les étudiants réalisent un journal de dix à treize minutes⁽²⁾ comprenant une présentation *in situ* avec un sujet d'actualité, un reportage long et un sujet culture.

La radio a longtemps été le parent pauvre des partenariats, par manque d'intérêt des médias ou d'effectifs de journalistes professionnels. Depuis 2014, nous avons établi un partenariat avec Radio Kreiz Breizh (RKB). Les étudiants

⁽²⁾ tebeo.bzh/replay/360-emission-speciale-jt-n3-etudiants-lannion/8673920,
tebeo.bzh/replay/360-emission-speciale-jt-des-etudiants-de-lannion-n2/8635557

réalisent deux émissions de trente minutes⁽³⁾ de *La Petite Lanterne*, un magazine d'actualité du Centre Bretagne et du Trégor. Ils construisent l'émission avec une présentation, une chronique, une revue de presse, plusieurs reportages, un invité en plateau et un dossier thématique.

En presse écrite, nous avons conservé le fonctionnement d'une rédaction en publiant un journal entièrement réalisé par les étudiants, maquette comprise. Par le passé, il était tiré à 1000 exemplaires, avec une diffusion en interne seulement. En 2009, un partenariat a été établi avec la mairie de Lannion. Le journal est désormais imprimé à 11000 exemplaires, et la Ville se charge de le diffuser dans les foyers lannionnais. Ce partenariat permet au groupe print d'avoir une réelle diffusion, alors que nous conservons notre liberté de réalisation, la mairie ne demandant aucune relecture du journal en amont. Depuis la mise en place du partenariat pour le format web, en 2010, avec *Letelegramme.fr*, les étudiants réalisent un dossier thématique⁽⁴⁾ qui permet de lier web et print et de faire évoluer les pratiques vers les réseaux sociaux numériques. Il existe un échange réel avec le monde professionnel à travers une journée que les étudiants passent au siège du journal pour publier leurs productions sur le site Internet.

DES RETOURS D'EXPÉRIENCES FOCALISÉS SUR LE RAPPORT AU TERRAIN ET LE CONTACT AVEC LES SOURCES ET LES PUBLICS

Pour profiter de cet exercice grandeur nature, l'équipe pédagogique a proposé à la Ville de délocaliser les étudiants pendant deux semaines, dans des quartiers d'habitat social ou en centre-ville. Les semaines se déroulent sur un modèle type avec conférence de rédaction, documentation, terrain (tournage) et écriture (montage). La cohérence entre les différents médias est assurée par le choix d'un thème commun pour les dossiers (les nouvelles technologies, la jeunesse, la santé...). Une première semaine d'atelier dit « blanc » permet aux étudiants de s'entraîner avant les périodes de diffusion. L'encadrement est réalisé par des journalistes, dont certains salariés des médias partenaires, appuyés par un

technicien audiovisuel et un assistant ingénieur informatique. Toutes les ressources techniques proviennent de l'IUT : ordinateurs, appareils photo, serveur local, unités de tournage, box de montage, studio, régie radio, enregistreurs.

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

Aux objectifs pédagogiques classiques d'un partenariat avec des médias (se confronter à une expérience concrète, une ligne éditoriale, des contraintes budgétaires, des deadlines, des exigences techniques professionnelles, apprendre à se créer un réseau, négocier des stages, obtenir plus d'audience, etc.), l'équipe pédagogique a ajouté un point particulier : [...] la confrontation des étudiants aux sources et aux lecteurs, auditeurs et téléspectateurs. L'accent est mis sur la recherche de sujets, leur inscription dans une ligne éditoriale cohérente, la défense et la tenue des angles, ainsi que la réalisation technique. Ces aspects sont accentués par la spécificité du territoire : sa dimension restreinte implique une proximité et une réactivité directe des sources, qui offrent une approche très concrète des relations qu'entretient un journaliste avec son environnement et ses publics. Face à une relative rareté des sources sur les sujets hyper locaux (pas de dépêches d'agences, ressources Internet moindres...), les étudiants n'ont d'autre choix que d'aller sur le terrain chercher l'essentiel des informations. Ils vont alors être confrontés à des réticences, voire à des refus de sources

trop souvent sollicitées, à une gestion d'emploi du temps bouleversé, à la difficulté de s'inscrire dans un cadre à la fois pédagogique et de diffusion réelle. Ces tensions sont autant de points d'appui tangibles à des échanges ouverts et en direct avec les encadrants des ateliers. Elles renvoient aux différents modules de travaux dirigés et de cours magistraux (représentations sociales, mouvements sociaux, droit, relations entre journalistes et communicants, relations entre journalistes et sources) et alimentent ainsi une réflexion continue sur le métier et ses contraintes, qui amplifie l'intérêt des productions elles-mêmes.

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

Pour que l'exercice soit pédagogiquement intéressant, il faut trouver un bon équilibre

entre les conditions de production, l'implication des médias et journalistes encadrants, la motivation des étudiants, et les limites du partenariat lui-même : il s'agit de ne pas fournir une main-d'œuvre gratuite ou des éléments clés en main aux médias, qui feraient du département Journalisme un sous-traitant.

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

TRAM 33 - Retour sur une expérience journalistique transmédias

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

DURANT L'ANNÉE ACADÉMIQUE 2015-2016, les étudiants de l'École universitaire de journalisme de Bruxelles (EJJB) de l'Université libre de Bruxelles ont réalisé, en partenariat avec des étudiants d'autres disciplines, des partenaires médiatiques, et avec une bonne dose d'intuition, un projet transmédias, intitulé *TRAM 33*.

UNE APPROCHE PAR LA CRÉATION ÉDITORIALE

Cette expérience s'ancre dans une approche développée par la formation depuis quelques années autour de la création éditoriale. Les étudiants

étaient amenés à construire et à mettre en œuvre un projet éditorial par support. Ainsi ont été créés des mooks (terme issu de la contraction des mots *magazine* et *book*) en partenariat avec des étudiants de littérature, des émissions de télévision diffusées notamment sur Internet, des émissions de radio réalisées sur Radio Campus, et des productions multimédias en ligne (par exemple *Madame Fardo*⁽⁵⁾). Les thématiques, les angles, les genres et l'ensemble des modes de narration de l'information étaient pensés, défendus, tentés par les étudiants dans le cadre d'un projet éditorial qui leur appartenait, mais qui était constamment travaillé, discuté, interrogé par l'équipe pédagogique.

L'évolution du marché médiatique, les attentes du monde du travail et la volonté de tenter un projet plus ambitieux ont progressivement orienté le projet vers une autre dimension :

⁽³⁾ radiobreizh.bzh/fr/episode.php?epid=15491, radiobreizh.bzh/fr/episode.php?epid=15490

⁽⁴⁾ letelegramme.fr/local/cotes-d-armor/lannion-paimpol/ville/locale/iut-de-lannion/

⁽⁵⁾ fardo.ulb.ac.be/de-lannion-n2/8635557

celle du transmédia. Trois éléments ont participé à cet infléchissement. Le premier renvoie à la nécessité pédagogique de fournir aux étudiants l'ensemble des compétences journalistiques dont ils ont besoin pour entrer et percer sur le marché du travail. L'idée d'une production éditoriale transmédia mettait clairement à distance l'orientation par spécialisation qui prévalait auparavant, et ouvrait la voie au déploiement d'habiletés dans diverses formes de narration, [...] audiovisuelles, écrites, visuelles... Le second élément se fait l'écho des postures pédagogiques et de recherche des responsables de l'EUIB, qui défendent, dans leurs cours théoriques, une conception du journalisme comme pratique collective : l'ambition de la création éditoriale devait répondre à cette idée. Le troisième élément s'incarne dans une tentative de mettre en place un laboratoire pédagogique. Dans un contexte de mutation constante des formats, des techniques, des modes de narration, une école de journalisme doit proposer aux étudiants un espace d'innovation, d'essais-erreurs. Cet espace devrait permettre la mise en œuvre de « leur » journalisme...

UNE APPROCHE COLLECTIVE

Cette triple orientation s'est conjuguée à deux opportunités stimulantes. La première d'entre elles concerne le partenariat avec le cours Écritures médiatiques dispensé dans le département de lettres. La réalisation d'une production journalistique commune, le mook, durant les trois années précédentes, avait rendu évidente la richesse des interactions entre étudiants et enseignants de disciplines différentes. Cet enthousiasme s'est prolongé lors de la mise en place du projet transmédia par des collaborations avec non seulement les étudiants de littérature, mais aussi certains d'arts du spectacle, de sciences et technologies de l'information et de la communication [STIC] (spécialistes des données), d'informatique, ainsi que des étudiants de l'Académie royale des beaux-arts (dans le cadre d'un cours sur la communication visuelle). En tentant de croiser les compétences, l'ambition était de réussir à constituer un groupe multidisciplinaire aux aptitudes variées, qui travaillerait ensemble avec pour objectif commun la production d'une « œuvre » transmédia. La seconde opportunité repose sur une rencontre avec le directeur de l'information du journal *Le*

Soir qui était en poste à l'époque, puis avec le rédacteur en chef, qui tous deux souhaitaient renforcer la collaboration avec l'EUIB. Le quotidien est donc devenu un partenaire privilégié, tout comme Radio Campus. Les deux médias ont ensuite été rejoints par BX1, la télévision locale de Bruxelles. Ces partenariats officiels conféraient au projet une existence et des exigences professionnelles, tant dans la production, la diffusion que dans le rapport au public.

Les étudiants ne doivent pas être placés dans une posture de sous-traitance gratuite

À l'automne 2015, une cinquantaine d'étudiants et une équipe pédagogique de trois professeurs, deux journalistes et quatre assistants commencent le projet. Seule la thématique générale est imposée : le projet devra porter sur la mobilité à Bruxelles (mais une mobilité très ouverte, allant des transports en commun aux fêtes éphémères, à l'habitat sur le canal ou à l'inscription de la culture dans la ville). Pendant tout l'automne, le travail est construit, pensé, déconstruit, questionné. Les étudiants suivent des conférences sur la mobilité, des cours sur les productions journalistiques transmédia, assistent à des conférences hebdomadaires au *Soir* et y défendent leur projet, collaborent avec les étudiants de l'Académie royale sur l'esthétique et avec ceux de STIC pour la recherche de données. En décembre 2015, le projet *TRAM 33* naît devant un jury composé des enseignants, des médias partenaires et de journalistes professionnels.

TRAM 33 prend corps au cours de la période allant de février à mai. Les étudiants sont sur le terrain, produisent (et retravaillent plusieurs fois leurs productions), animent les réseaux sociaux, s'organisent en sous-thématiques, se déploient sur des supports différents, tentent des modes narratifs divers (immersion, enquête, reportage, portrait). Ils conçoivent un long-format hébergé par le site du *Soir* et mis en ligne le 4 mai, publient

une page par jour sur une semaine dans le quotidien papier (la semaine suivante), réalisent des émissions sur Radio Campus et ajustent quelques-unes de leurs productions pour la télévision locale. *TRAM 33* est lancé publiquement lors d'une interview avec le ministre de la Mobilité, réalisée dans le musée du Tram et couverte simultanément par les étudiants, la télévision locale et le quotidien.

DES DÉFIS MULTIPLES

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

La question des partenariats est ainsi centrale. Les étudiants ne doivent pas être placés dans une posture de sous-traitance gratuite. Les médias partenaires doivent investir eux aussi le projet. *Le Soir*, en tant que partenaire socle, s'est engagé par la présence régulière du rédacteur en chef, ainsi qu'en dédiant une partie du temps de travail du rédacteur en chef adjoint chargé du numérique, et plusieurs heures de quelques journalistes, au projet et à l'encadrement pour accompagner les étudiants. Le partenariat avec la télévision locale BX1 est arrivé en cours de route, et trop tardivement pour anticiper les productions, les formats et l'arrimage à la ligne éditoriale.

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

ET... UNE SUITE

La mise en place d'un projet pédagogique innovant – pour la formation elle-même – nécessitera toujours des ajustements. Les soucis de partenariats, d'interactions, parfois même de fouillis dans la production journalistique elle-même, ne doivent pas arrêter les projets. *TRAM 33* a connu son petit succès dans le microcosme médiatique et universitaire belge, bien qu'il ne soit pas dénué d'imperfections. Il a surtout permis aux étudiants d'approfondir leurs compétences, de s'immerger, d'enquêter, de se frotter à des sujets compliqués, souvent d'envergure, de mieux percevoir les contraintes et attentes des professionnels et du monde de l'entreprise médiatique. Alors, l'EUIB a décidé de poursuivre... Un nouveau projet est [...] en train de voir le jour autour de la commune de Molenbeek ⁽⁶⁾. Les médias partenaires ont été stabilisés. *Le Soir*, BX1 et Radio Campus sont investis depuis le début du projet ; les partenariats avec les étudiants en littérature, en STIC, en arts sont fluctuants en fonction du nombre d'inscrits dans les cours correspondants. Mais le projet a développé d'autres partenariats. L'un d'entre eux, central, concerne La Fonderie : le musée accueille actuellement les étudiants pour un cycle de conférences autour de la commune (géographe, historien, sociologue, documentariste, formateur, inspecteur de police ou représentant politique), avant de devenir l'espace physique de la rédaction. ■

⁽⁶⁾ Le projet journalistique transmédia 2016-2017 de l'EUIB, *1080 visages*, est consultable à cette adresse : 1080visages.lesoir.be/

Les liens entre formation et travail dans les métiers du journalisme

➤ **Jean-Marie Barbier, Marie-Laure Vitali,**

Conservatoire national des arts et métiers, chaire Unesco Formation et pratiques professionnelles

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

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

Un certain nombre de questions peuvent aider à s'y repérer : s'agit-il de s'entraîner au travail ou de gagner sa vie par son travail ? Existe-t-il une relation de subordination et avec qui ? Est-on dans le croisement des disciplines ou dans le métier ? Selon les cas, on pourra distinguer notamment trois types d'articulation entre formation et travail⁽⁷⁾ : former à partir de la situation de travail, former dans la situation de travail, former par la situation de travail.

LA FORMATION À PARTIR DE LA SITUATION DE TRAVAIL

Les savoirs sont reconstruits et finalisés autour de la situation de travail. Leur acquisition fait l'objet d'une planification et d'une programmation précise à partir de la traduction du référentiel métier en référentiel de formation.

Cette forme de formation, qui requiert une médiation entre travail et formation, nécessite la constitution de groupes d'analyse du travail (groupes métiers, groupes action...). Elle comprend une composante de formation formelle. L'articulation est recherchée entre différentes formes de formation formelles et informelles.

LA FORMATION DANS LA SITUATION DE TRAVAIL

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

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

LA FORMATION PAR LA SITUATION DE TRAVAIL

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

Cette forme correspond à des situations d'échange ou de rencontre en situation de travail telles qu'elles peuvent se réaliser dans les phases d'immersion en entreprise et de tutorat où sont activés, mobilisés, transmis et

produits des savoirs. Ces situations sont prévues dans leur principe mais non planifiées. Elles sont déterminées par les objectifs de formation pratique.

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

Ces formes de formation peuvent être caractérisées par une double fonction : d'une part produire et susciter un changement d'organisation, et d'autre part accompagner les personnes. Quels que soient les dispositifs mis en place pour articuler formation et travail, ils comportent un moment d'analyse du travail effectif, et notamment d'analyse par les participants de leur propre activité de travail.

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

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

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

sujets à propos de son activité : compte rendu, récit, histoire, narration.

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

L'exercice du travail en situation simulée, le « faire comme si », n'équivaut pas à la « vraie vie » professionnelle

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

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

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

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

⁽⁷⁾ Jean-Marie Barbier, Fabienne Berton, Jean-Jacques Boru, coord., *Situations de travail et formation*, Paris, L'Harmattan, 1996.

d'une formation littéraire n'a pas les mêmes attentes ni les mêmes envies que celui venant d'une formation en informatique. Leur engagement doit être identifié en termes de dynamique identitaire. Cela suppose par ailleurs le développement à la fois d'outils généraux d'analyse de l'activité et d'outils spécifiques aux métiers du journalisme. Cette conceptualisation/formalisation de l'action à des fins de formation peut se faire, selon Richard Wittorski ⁽⁸⁾ :

➤ en amont, pour « se préparer à » :
c'est la « logique de la réflexion pour l'action », qui procéderait

« par réflexion anticipatrice sur l'action » à mener ;

➤ en aval, pour « revenir sur » :
c'est la « logique de la réflexion sur l'action », qui procéderait
« par réflexion rétrospective sur l'action » menée.

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

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

CULTURES ET ESPACES ÉDUCATIFS ET CONCEPTIONS DE L'APPRENTISSAGE PROFESSIONNEL (Jean-Marie Barbier)

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



FEMMES, HOMMES,
MODES D'EMPLOI
DANS LES MÉDIAS

Femmes, hommes, modes d'emploi dans les médias

Avant même que n'éclate l'affaire Weinstein (2017) et que ne se développe dans la foulée le mouvement #MeToo, la prise en compte des questions de genre dans les médias, comme dans les écoles de journalisme, montait en puissance. Pour ne citer que quelques-unes des initiatives de la décennie 2010 : actions de journalistes femmes (comme la grève des signatures au quotidien Les Échos à la suite d'une série de nominations d'hommes, exclusivement, dans l'encadrement) ; audit sur la représentation des femmes dans la production de l'AFP ; plan d'action pour contrer la sous-représentation des femmes à TF1 ; création de l'association Prenons la une ; mise en place d'un management de l'égalité à l'Institut pratique du journalisme (IPJ) Paris-Dauphine ; vitalité de la recherche académique sur les disparités entre hommes et femmes dans les rédactions...

C'est dans ce contexte qu'en 2018 la CNMJ met la réflexion sur le genre au centre de sa conférence annuelle. De ces travaux, nous avons extrait deux textes, qui sont proposés ici. La chercheuse Sandy Montañola analyse les causes de la résistance, dans les médias comme dans les écoles de journalisme, à l'utilisation des données fournies par les chercheurs sur la sous-représentation des femmes dans les productions médiatiques et sur les disparités entre hommes et femmes au sein des rédactions. La journaliste Pascale Colisson décrit le plan d'action lié à l'égalité hommes-femmes lancé sous son impulsion par l'IPJ, dont elle est l'une des responsables pédagogiques. ▀

Ce texte de présentation est écrit en juin 2022

Genre et médias : quelles résistances dans les rédactions et les écoles de journalisme ?

▀ **Sandy Montañola**, maître de conférences, université Rennes I, laboratoire Arènes

POUR QUESTIONNER LA PRISE EN COMPTE des assignations de genre⁽¹⁾ dans les rédactions et dans les écoles de journalisme, il faut rappeler ce qui se définit et s'impose, en matière de genre, dans les rédactions journalistiques comme dans les productions médiatiques.

Du côté des rédactions, la féminisation du journalisme cache des réalités sociales complexes et des disparités entre hommes et femmes⁽²⁾. Ces disparités concernent les supports médiatiques (plus grande parité en presse écrite qu'en télévision), les spécialités (grand nombre de femmes en presse féminine et très peu en presse sportive), les rubriques (les femmes sont plus nombreuses dans les spécialités comme l'éducation, la santé, le social, etc.) et les genres journalistiques. Elles se doublent de discriminations : des salaires plus faibles pour les femmes (comme l'a récemment illustré la BBC), un accès plus difficile aux postes à responsabilités (en 2018, les journalistes du

Parisien, suivis par ceux de L'Obs, La Provence et Ouest-France ont dénoncé des directions quasi exclusivement masculines⁽³⁾), une plus grande difficulté dans les prises de parole (ce qui pèse lors des conférences de rédaction pour obtenir un sujet ou la couverture d'un événement) et, enfin, une plus grande précarité des femmes⁽⁴⁾.

Du côté des productions médiatiques, une sous-médiatisation des femmes se remarque dans l'ensemble des domaines et supports⁽⁵⁾. Elle est doublée d'une médiatisation stéréotypée, allant du choix des sujets à leur écriture en passant par la sélection des sources⁽⁶⁾. Les femmes sont plus souvent présentées avec un statut passif (sans travail, victimes, etc.), renvoyées aux domaines traditionnellement perçus comme féminins, davantage citées comme témoins, mères, épouses ou citoyennes anonymes que comme expertes, par rapport aux hommes (ces derniers représentent 83 % des expert·e·s et 70 % des porte-parole). Les femmes sont toujours rapportées à des hommes (père, mentor, entraîneur...) et sont majoritairement sexualisées. Le discours médiatique stigmatise d'ailleurs les femmes qui contreviennent, par leur violence, leur corps ou le poste qu'elles

⁽¹⁾ Béatrice Damian-Gaillard, Sandy Montañola et Aurélie Olivesi, coll., *L'Assignation de genre dans les médias. Attentes, perturbations, reconfigurations*, Presses universitaires de Rennes, 2014.

⁽²⁾ La Commission de la carte d'identité des journalistes professionnels comptabilise 16 485 femmes et 18 809 hommes. Ces chiffres cachent des répartitions inégales décrites notamment par Patrick Eveno, « Les médias sont-ils sexués ? Éléments pour une *gender history* des médias français », *Le Temps des médias* n° 1, 2003 ; Erik Neveu, « Le Genre du journalisme. Des ambivalences de la féminisation d'une profession », *Politix* vol. 13, n° 51, 2000 ; Marie-Christine Lipani sur la presse quotidienne régionale ; Béatrice Damian-Gaillard et Eugénie Saitta sur le journalisme politique.

⁽³⁾ Douze hommes sur treize chefs pour le premier, seize hommes sur dix-sept chefs pour le dernier.

⁽⁴⁾ Voir les travaux de Cégolène Frisque.

⁽⁵⁾ Voir AFJ, 1999 ; Sourd, 2005 ; Rémy, 1994 ; Bonnafous, Coulomb-Gully, 2007 ; Coulomb-Gully, 2009, 2010 ; ainsi que les chiffres annuels du CSA, la publication tous les cinq ans du Global Media Monitoring Project, ou encore le travail du collectif Prenons la une.

⁽⁶⁾ Voir, notamment, les recherches menées par Marlène Coulomb-Gully, Isabelle Garcin Marrou, Fanny Bugnon, Juliette Charbonneaux, Virginie Julliard, Marion Dalibert, Claire Blandin, Sandy Montañola, Laetitia Biscarrat, Cécile Méadel, Aurélie Olivesi.

occupent, aux représentations traditionnelle-
ment attendues de la féminité (telles les femmes
politiques par exemple).

À partir de ces constats, fournis par des
chercheurs, des chercheuses et des organi-
sations, nous pouvons établir une situation
objectivable qui, pourtant, peine à être prise
en considération dans les rédactions comme
dans les écoles de journalisme. Cette inertie
des représentations remet en question l'affir-
mation, pourtant souvent convoquée, d'une
inégalité historique que le temps va venir com-
bler⁽⁷⁾. Elle montre plutôt une résistance à la
remise en cause des assignations de genre, mais
également à celle des rapports entre hommes
et femmes. Ce qui nous semble rendre néces-
saire la réflexion collective sur la résistance à
l'utilisation de ces données, documentées, de
discriminations genrées transversales à l'en-
semble des espaces sociaux.

Nous avons identifié trois difficultés princi-
pales à surmonter.

La première difficulté se fonde sur la dissocia-
tion entre les résultats documentés et l'expé-
rience de chacun. Ainsi, une situation globale
peut se heurter à une expérience individuelle.
Pour François Dubet⁽⁸⁾, l'expression « *sans doute
avez-vous raison, mais vous ne m'empêchez pas
de penser que...* » revient à ramener l'analyse de
la situation à sa propre posture. Cette piste est
à même d'expliquer deux réactions fréquentes,
formulées ou non, à l'évocation des assignations
de genre lors de la présentation de résultats
d'études. La première réaction est la recherche
d'exceptions : « *non, regarde, il y a une femme
qui présente une émission sur le football* », « *c'est
une femme qui est responsable du pôle rugby* »...
La seconde réaction est la non-application de

Les femmes journalistes de sport représentent entre 5 % et 15 % des effectifs

ces constats à sa propre organisation : « *Chez
nous, franchement, il n'y a pas de discrimination.* »
Pourtant, ces exceptions ne changent rien au
fait que, dans l'exemple du journalisme sportif,
les femmes journalistes de sport représentent
entre 5 % et 15 % des effectifs, on est donc très loin
de la parité. Il en va de même avec les observa-
tions des difficultés rencontrées par les femmes,
qui devraient amener les rédactions et les for-
mations en journalisme à intégrer ces inégali-
tés, même si elles pensent ne « *jamais avoir été
confrontées à un cas de discrimination* »⁽⁹⁾.

La seconde difficulté est celle du recours à
l'essentialisation et la biologisation. Et ceci
pour deux raisons :

• Pour justifier les situations inégalitaires constatées.

Une inégalité entre hommes et femmes (dans
un média, une spécialité, une rubrique) sera
ainsi expliquée par un plus faible bassin de
recrutement féminin, par le non-intérêt des
femmes pour cette spécialité (comme le sport
par exemple), par leur refus de travailler le
soir ou le week-end et de réaliser des déplace-
ments ou encore par le recours à la représen-
tation d'une impossibilité pour elles de suivre
un certain rythme, de porter une caméra, etc.

Or les recherches permettent de comprendre
qu'il faut croiser ces questions avec les travaux
consacrés à la place des femmes dans l'espace
public, aux injonctions qui pèsent sur elles (double
journée, représentation de la maternité, charge
des enfants), mais également aux stéréotypes de
genre qui pèsent dès l'enfance sur des choix allant
du sport (d'où les représentations de sports dits
« féminins » et d'autres connotés masculins) au
métier, en passant par la formation. Il faut alors
accepter cette complexité, prendre conscience
des discriminations que toute généralisation peut
impliquer (« *les femmes* », « *les jeunes* », etc.) et,
enfin, remettre en question les liens de causa-
lité entre d'éventuelles différences biologiques
et leurs implications sociales.

• **Pour se prémunir de toute discrimination.**
L'essentialisation, dans les rédactions et les
écoles, peut également servir à valoriser la pré-
sence de femmes présentée comme une garantie
pour éviter les discriminations. Or les recherches
montrent que les femmes peuvent intérioriser
les mêmes stéréotypes que les hommes, qu'il
faut atteindre un certain niveau de mixité pour
développer des approches soucieuses de l'égalité
et, enfin, que les femmes journalistes aspirent

interviews ou des informations. Ce qui revient,
là encore, à ignorer les inégalités sociales et à
faire peser les résultats de ces dernières sur la
responsabilité individuelle (« *chacune peut y
arriver à force de travail, de détermination...* »).
Une catégorisation peut, comme nous venons
de l'illustrer, être à la fois imposée et défendue
par les groupes sociaux et donc par les femmes
elles-mêmes, ce qui renvoie à la socialisation et
aux appartenances groupales. Il ne faut ici pas
confondre stratégie de carrière dans un contexte
concurrentiel et essentialisation.

La troisième difficulté est celle de la crainte
du médiacentrisme. Depuis les années 1960, les
médias sont rendus responsables du maintien
d'une société patriarcale et des discriminations,
notamment avec leur rôle majeur dans la sociali-
sation, devenant des « *technologies de genre* » (De
Lauretis, 2007). Ils font l'objet de nombreuses
critiques (Samira Ouardi, 2010), dont le manque
de diversité des journalistes débouchant sur la
proximité avec les politiques et la confiscation
de paroles des sources socialement dominées.
Ils deviennent donc, logiquement, la cible prin-
cipale de diverses organisations dans leur lutte
contre les discriminations (charte à destination
des médias, etc.). Une résistance face à toute ten-
tative d'imposition s'est alors développée au sein
des écoles ou des médias, qui ont l'impression
de devoir ajouter artificiellement de la diversité
là où elle n'existe pas. Certains vont d'ailleurs
ironiser : « *Ah oui, il faut ajouter les femmes, les
handicapés, les Noirs, les rabbins...* » En effet, ce
qu'écoles et médias voient derrière ces imposi-
tions, c'est une instrumentalisation pour l'obten-
tion de labels, pour l'image publique, mais éga-
lement comme opportunité pour viser un public,
des annonceurs, etc., dans un rapport de concur-
rence. Certaines rédactions ou écoles de jour-
nalisme exploitent d'ailleurs cette opportunité,
s'appuyant sur la critique du manque de diver-
sité parmi les journalistes pour lancer et valo-
riser des formations présentées comme « anti-
clones » ou le recrutement de profils diversifiés,
sans aborder pour autant le fait que la principale
discrimination reste sociale, et ne se résoudra
donc pas avec des formations aux coûts d'ins-
cription élevés⁽¹⁰⁾.

Les médias ont l'impression de devoir ajouter artificiellement de la diversité là où elle n'existe pas

d'autant plus à couvrir les sujets les mieux consi-
dérés qu'elles ont dû se battre pour accéder à un
milieu fermé. Cela peut prendre plusieurs formes
(et concerner hommes et femmes) : défendre
l'idée que le genre ne devrait pas faire l'objet
d'une prise en compte particulière (démon-
strer le recrutement de femmes « *parce qu'il faut
féminiser* », sous-entendant qu'elles n'auraient
pas les qualités nécessaires) ou encore dénon-
cer le recours à la féminité pour négocier des

⁽⁷⁾ Le Global Media Monitoring Project note une « stabilité régressive » et le CSA révèle que 28,3 %
de femmes faisaient l'objet de nouvelles ou apparaissaient comme sources en 2010, et seulement
24,1 % en 2015. Ce constat est d'ailleurs appuyé par l'apparition de nouveaux médias. En effet, si le
journalisme fut un milieu historiquement masculin, ce qui justifierait une introduction progressive
des femmes avec l'argument « ça ne peut pas se faire du jour au lendemain », cet argument ne tient
pas dès lors qu'il s'agit, par exemple, de la création de *pure players*, or les recherches montrent
que le web crée les mêmes inégalités.

⁽⁸⁾ Après chaque réflexion sur le genre, un *backlash* (voir l'ouvrage du même nom de Susan Faludi,
paru en France en 1993) se fait sentir via l'organisation de mouvements visant à contrecarrer
toute analyse scientifique ou politique du genre (VigiGender, etc.).

⁽⁹⁾ Extrait d'entretiens menés.

⁽¹⁰⁾ Entre 4 000 et 7 000 euros par an.

Rédactions et formations en journalisme déportent cette responsabilité vers d'autres espaces : les médias vont dénoncer des journalistes formatés par les écoles et les écoles vont arguer que les étudiants ont déjà leurs stéréotypes en arrivant et regretter que les pressions économiques et les conditions de travail au sein des rédactions soient incompatibles avec une partie des règles enseignées. Par exemple, la réflexion sur la diversité des sources se verra contrainte par le temps laissé au journaliste pour rédiger un sujet. Il faut alors prendre la mesure de ce qui peut être fait à chacun des niveaux, notamment celui de la formation aux stéréotypes et aux questions de discriminations, en reconnaissant le poids des discours médiatiques, en tant que scripts culturels, dans la structuration et la diffusion de modèles, sans oublier pour autant de les placer au sein d'un réseau de contraintes et d'instances (familiales, etc.). La féminisation des noms de profession, par exemple, est partie prenante de ce fonctionnement. Et la réaction consistant à dire « *il y a bien d'autres discriminations à combattre avant* » montre la méconnaissance du poids des mots, notamment dans la possibilité pour les femmes de se projeter dans certains métiers.

Ces difficultés tiennent finalement au refus d'assumer une analyse politique de la domination qui permettrait de dépasser l'écueil

de l'essentialisation. Une analyse politique sous-entend la mise à jour des dispositifs et des structures (Bouquillon, Mattelart), et donc implique de changer les rapports de force et sa propre place dans ce système. Par exemple, une phrase comme « *on ne peut plus rien dire maintenant* » opposerait ici l'égalité homme-femme à la liberté individuelle et d'expression. Nous pourrions la percevoir comme une résistance à la perte d'une place de domination jamais questionnée. Or, comme il est difficile de tenir un discours socialement assumé « contre » l'égalité, les résistances vont prendre d'autres formes : le déni de sa situation ou la dénonciation des autres entreprises médiatiques (« *Cela ne nous concerne pas nous, telle chaîne est bien pire.* »), l'humour (« *Si on ne peut plus rire...* »), la restriction (« *Je trouve ça bien, ce qu'il se passe, mais ça va un peu loin* »). Comme s'il devait y avoir des restrictions mais également le respect d'un temps pour atteindre la parité. Cela peut également passer par une opposition ou une défense des hommes ou, enfin, par une stratégie de dissociation de revendications trop connotées pour ne pas être perçues comme féministes, réfutant alors à la fois les résultats de recherches, leurs constats et les enjeux de pouvoirs sociaux et symboliques qui accompagnent les représentations sociales. ▀

La formation à l'égalité dans une école de journalisme

▀ **Pascale Colisson**, journaliste, responsable pédagogique à l'IPJ Paris-Dauphine, chargée de l'égalité des chances, chercheuse associée à la chaire Management, diversités et cohésion sociale

RELEVÉ-T-IL DE LA MISSION D'UNE ÉCOLE de journalisme de s'emparer des questions d'égalité ? Lorsque l'on détaille les critères de reconnaissance établis par la commission

paritaire nationale de l'emploi des journalistes (CPNEJ) pour la reconnaissance des formations au journalisme, la question de l'égalité n'apparaît pas en tant que telle. La dimension éthique s'invite dans les cours de déontologie au sens large, laissant à l'école et à ses formateurs la libre appréciation du champ relevant de l'éthique et de la déontologie journalistique. Par ailleurs, les écoles de journalisme, tout comme les journalistes eux-mêmes, sont très attachées à leur indépendance, garante de la liberté d'expression. Or les écoles sont très souvent sollicitées par des organisations,

associations, groupes de pression ou autres, qui souhaitent intervenir auprès des étudiant·e·s pour les sensibiliser au traitement de l'information concernant leur sujet de prédilection. Traitement médiatique des femmes, des personnes LGBT, des personnes en situation de handicap, des maladies psychiques et du suicide, des précaires et des exclus... Ces démarches partent souvent d'une bonne intention et se nourrissent des différentes études qui pointent une absence de prise de conscience de la part d'une partie de la profession quant à l'impact des stéréotypes dans le contenu de l'information. Mais les écoles ne sont pas toujours favorables à l'idée de permettre ces interventions, soit du fait des emplois du temps très lourds et contraints de leurs maquettes pédagogiques, soit parce qu'elles ne considèrent pas ces approches comme pertinentes.

Ces réticences et ces questionnements sont légitimes, mais les écoles peuvent également appréhender et s'approprier la question de l'égalité au regard de deux dimensions. D'une part, celle de la responsabilité sociétale qui incombe à toute organisation, quelle qu'elle soit, de garantir l'égalité de celles et ceux qui la composent et de lutter contre les discriminations. D'autre part, celle de la prise en compte de l'impact des stéréotypes dans le contenu de l'information, qui relève des fondamentaux du journalisme, à savoir caractériser les faits et les personnes au regard de ce qu'ils sont, et non de ce que l'on projette sur eux. Ce qu'en journalisme on appelle l'objectivité.

LA MISE EN PLACE D'UN MANAGEMENT DE L'ÉGALITÉ

La démarche mise en place à l'Institut pratique du journalisme (IPJ) de Paris-Dauphine s'est inscrite dans le cahier des charges du label Diversité, permettant ainsi une approche globale et transversale, tant du point de vue du fonctionnement de l'organisation que de celui de la formation au journalisme. Cette politique englobe toutes les formes de discrimination mais nous expliciterons ici plus précisément les réflexions et les actions au regard de l'égalité hommes-femmes.

Mener une réflexion transversale sur la diversité au sens large, et l'égalité dans le cas particulier qui nous intéresse, doit impliquer tous les acteurs et actrices de l'organisation. Cette

démarche passe par la mise en place d'un management de la diversité et de l'égalité, processus qui a été étudié dans le cadre des sciences de la gestion. Les travaux de recherche qui lui ont été consacrés montrent à quel point il est vecteur de changement, car il interroge tous les dispositifs et tous les individus de l'organisation. Il se construit alors autour de valeurs susceptibles d'affecter la culture organisationnelle.

Dans les critères de reconnaissance de la CPNEJ, la question de l'égalité n'apparaît pas en tant que telle

Pour ce faire, il faut que cette politique soit considérée comme un axe stratégique par la direction et qu'elle soit impulsée au plus haut niveau de l'organisation afin que chacun de ses membres puisse se la réapproprier. Sa prise en compte au niveau managérial suppose un changement de paradigme, car, au-delà de l'égalité et de la lutte contre les discriminations, elle vise à l'inclusion de tous dans une organisation.

Jusqu'à présent, la mise en place et le management d'une politique de diversité ont été plus souvent impulsés par des entreprises et beaucoup plus rarement dans un domaine aussi spécifique que celui de l'enseignement supérieur. Seuls trois établissements de l'enseignement supérieur se sont engagés dans la démarche du label Diversité, deux écoles de management et une école de journalisme, l'IPJ Paris-Dauphine.

PREMIÈRE ÉTAPE : L'ÉTAT DES LIEUX

L'école a choisi d'adopter la démarche du label Diversité, ce qui l'a conduite à réfléchir à l'égalité pour toutes et tous, tant sur le plan du recrutement que de l'évaluation, de la formation, de la pédagogie, et tant pour les étudiant·e·s que pour les salarié·e·s et enseignant·e·s vacataires. Un comité de pilotage Diversité représentatif des corps professionnels de l'école (responsables

pédagogiques et administratifs) a été constitué. La première démarche a été consacrée à dresser un état des lieux des risques de discrimination et des actions en faveur de l'égalité. Cet état des lieux a été réalisé en grande partie à partir d'un questionnaire envoyé aux étudiant·e·s (une centaine, temps plein ou en apprentissage), au personnel salarié permanent (9 personnes) et aux vacataires (environ 120). Les résultats, partagés auprès de toutes et de tous, ont permis à l'ensemble des parties prenantes d'identifier les risques et ont amené les tenant·e·s du discours « *chez nous, on ne discrimine pas* » à prendre conscience de la réalité de certaines situations, tant sur le plan des interactions entre individus que dans le champ de l'évaluation et de la sélection.

En ce qui concerne l'égalité hommes-femmes, quelques verbatims ont pointé la persistance de remarques relevant du sexisme ordinaire, de la part des intervenant·e·s comme des étudiant·e·s. (« *Elle a une tête de radio* », par un enseignant ; « *Tu es sûre que tu veux traiter ce sujet sur le pétrole ? Tu ne veux pas le faire avec un garçon ?* », par un enseignant ; « *Eh bien, vous travaillez vite pour des filles* », par un enseignant.) Les étudiant·e·s pointent que les remarques proviennent plus souvent des intervenant·e·s en audiovisuel, qu'elles sont faites sous couvert d'humour ou, plus abruptement, relèvent du *manterrupting*⁽¹⁾.

INFORMATION, RECRUTEMENT, ÉVALUATIONS : DES ACTIONS À TOUS LES NIVEAUX

À partir de l'état des lieux et sous l'égide du comité de pilotage Diversité, d'une chargée de mission Égalité des chances, en l'occurrence moi-même, et d'une chargée de mission Handicap, un plan d'action sur deux ans a été mené. S'il concernait toutes les formes de discriminations, voici les axes liés à l'égalité hommes-femmes :

- L'évolution des épreuves écrites du concours d'entrée, en particulier l'épreuve de culture générale et l'épreuve d'actualité, afin de veiller

à la mention de figures féminines dans les questions et les réponses des QCM (dans les rubriques Sport, Politique, Économie, Sciences...). En ce qui concerne les jurys d'admission – pour les entretiens d'actualité et de motivation –, les grilles d'évaluation ont été retravaillées et les jurys ont été sensibilisés aux questions d'égalité et de discrimination.

- Le cursus pédagogique intègre des cours sur les stéréotypes suivis par toutes les étudiant·e·s. Ces cours s'attachent à expliquer le fonctionnement cognitif des stéréotypes (construction et renforcement), ainsi que leur impact sur les représentations collectives et dans le contenu des médias. Une prise de conscience qui met les étudiant·e·s face à leurs responsabilités de « faiseurs » et « faiseuses » d'information. Cette approche théorique est complétée tout au long du cursus par des mises en situation au travers de reportages et de différents travaux pédagogiques.
- Des grilles d'évaluation ont été élaborées, afin de tenir compte uniquement des compétences (savoir-faire et savoir-être) des étudiant·e·s sans qu'aucune autre considération, au regard des vingt-cinq critères de discrimination établis par le législateur, puisse interférer dans la notation, tout comme dans les choix pédagogiques (stage, sélection pour les prix et les bourses...).
- En ce qui concerne le recrutement des salarié·e·s et des intervenant·e·s extérieur·e·s (professeur·e·s et journalistes), des processus transparents ont été mis en place, ainsi qu'un entretien annuel d'évaluation pour les salarié·e·s.
- À partir de l'état des lieux portant sur la proportion d'hommes et de femmes parmi nos intervenant·e·s, qui indiquait une majorité d'hommes, nous avons cherché à tendre vers la parité en décidant, à compétences égales, de donner la priorité aux femmes.
- Une communication sur les principes d'égalité

et la lutte contre les discriminations est diffusée dès la rentrée pour les étudiant·e·s et les enseignant·e·s. Sa présentation orale est accompagnée d'un document qui la décrit précisément et rappelle l'existence d'une cellule d'écoute pouvant être saisie par mail par toute personne s'estimant victime de discrimination. Cette cellule est animée par une personnalité extérieure, totalement indépendante de l'école, qui s'engage à traiter la demande dans les deux semaines.

- Une participation à différentes instances et des échanges sur les questions de diversité et d'égalité avec les partenaires de l'école, entreprises, médias et institutionnels : Observatoire de la diversité du CSA, responsables Diversité des médias – Radio France, France Télévisions, TF1... –, chaire Management, diversités et cohésion sociale de l'université Paris-Dauphine, Association française des managers de la diversité.

UN CHANGEMENT DE PARADIGME ET UN ÉTERNEL RECOMMENCEMENT

L'IPJ Paris-Dauphine a été audité par l'Afnor en 2014 et a obtenu le label Diversité en mai 2014. Un audit à mi-parcours a été réalisé en octobre 2016, qui a confirmé la labellisation. En juillet 2018, l'IPJ a de nouveau été audité pour le renouvellement du label.

Si l'équipe a le sentiment aujourd'hui d'avoir fait bouger les lignes, elle a également pris conscience du fait que ce chantier est en perpétuelle construction, un ouvrage à remettre sans cesse sur le métier. Certes, des résultats certains ont été obtenus, comme le montrent les questionnaires adressés tous les ans aux étudiant·e·s et tous les deux ans aux salarié·e·s et enseignant·e·s vacataires, et qui pointent aujourd'hui le très faible risque de discrimination et d'inégalité (100 % des étudiant·e·s estimaient ne pas être victimes de discrimination, selon le dernier questionnaire envoyé en juin 2017). Mais il reste que, en interne, certaines réticences perdurent et que le travail de sensibilisation doit être mené tous les ans sur la nouvelle cohorte d'étudiant·e·s et auprès des enseignant·e·s qui nous rejoignent. Pour faire bouger les lignes, afin que la culture de l'égalité devienne l'ADN de l'école, il est également essentiel que, au-delà de ceux et celles

qui l'ont initié, chacun·e des acteurs et actrices de l'école s'implique à son niveau. Cela signifie très concrètement que l'on ne peut se contenter de belles déclarations, de discours d'engagement, de signatures de chartes et même de cours et de sensibilisation sur les questions d'égalité. Changer l'ADN d'une organisation, c'est agir au quotidien, à la fois sur les interactions entre les individus et sur la pratique professionnelle, au regard de toutes les actions, productions et travaux des étudiant·e·s. C'est une vigilance de tous les instants de ceux et celles qui participent à la vie de l'école.

Si l'équipe a le sentiment d'avoir fait bouger les lignes, elle a pris conscience du fait que ce chantier est en perpétuelle construction

Par ailleurs, le champ des actions vis-à-vis des parties prenantes externes reste vaste tant vis-à-vis des acteurs de l'enseignement supérieur que des médias. Nous nous interrogeons également quant à l'impact de la politique menée à l'école sur la pratique de nos étudiant·e·s quand ils et elles sont en situation professionnelle, en tant que collègues et managers et en tant que producteurs et productrices de l'information. Notre prochaine étape sera de mener une recherche en ce sens pour évaluer cet impact. La réflexion ne fait que commencer... ➤

⁽¹⁾ Ce mot formé par la contraction des mots anglais *man* et *interrupting* désigne le fait, établi par de nombreuses études depuis les années 1970, que les hommes interrompent plus fréquemment les femmes que l'inverse.



LES JEUNES JOURNALISTES
FACE AUX RISQUES

Les jeunes journalistes face aux risques

Les risques auxquels sont confrontés les journalistes sur le terrain sont inhérents à l'exercice de la profession, mais ils sont, pour partie au moins, différents de ce qu'ils étaient hier. La détestation des médias et des journalistes mesurée par plusieurs études d'opinion, les interventions sur les réseaux sociaux et la viralité qui les accompagne, l'émergence de mouvements donnant lieu à des actions parfois radicales peuvent conduire les journalistes à être confrontés à des pratiques violentes et des pressions – physiques ou virtuelles – visant à les intimider et/ou les harceler.

En 2021, la CNMJ a choisi ces « nouveaux risques du métier » pour thème de sa conférence annuelle. Une part importante de la réflexion a été consacrée à la sensibilisation des jeunes journalistes – au sein des écoles ou des rédactions – aux risques encourus, à la place qu'occupent ces questions dans la formation, et à la perception par les étudiants en journalisme eux-mêmes des dangers qu'ils encourent dans l'exercice du métier qu'ils ont choisi.

À cette occasion, à la demande de la CNMJ, une étude avait été conduite auprès des responsables pédagogiques des quatorze écoles de journalisme aux cursus reconnus pour identifier la prise en compte du trauma, du sexisme, du

Les interventions sur les réseaux sociaux peuvent conduire les journalistes à être confrontés à des pressions

harcèlement et des risques pour la sécurité physique et numérique dans les contenus de la formation des futurs professionnels. Simultanément, deux étudiantes en journalisme avaient élaboré un questionnaire sur le même sujet, diffusé auprès de tous les apprenants des écoles reconnues.

Les résultats de ces deux études sont publiés dans les pages qui suivent. Ils sont complétés par le témoignage d'une jeune journaliste, diplômée en 2015. Confrontée dès les débuts de sa carrière à l'épreuve du terrain, elle relate avec lucidité une expérience de suivi d'un fait divers qui l'a mise en danger, tant sur le plan personnel que professionnel. ➤

Ce texte de présentation est écrit en juin 2022

Dans les écoles : la vérité, en évitant un discours anxiogène

■ Soraya Morvan-Smith

est journaliste à France 24 et maître de conférences associée à l'IUT de Lannion. L'étude présentée ici a été menée avec **Charlotte Menegaux**, responsable pédagogique à l'École supérieure de journalisme (ESJ) de Lille, et **Pascale Colisson**, responsable pédagogique à l'IPJ – Paris-Dauphine.

L'ÉTUDE, CONDUITE PAR LE BIAIS D'ENTRETIENS LONGS avec des responsables pédagogiques des 14 écoles aux cursus reconnus, montre une formation qui se structure, avec une meilleure prise en compte du trauma, du sexisme, du harcèlement, notamment en ligne, et des risques pour la sécurité physique et numérique. La précarité vécue par les étudiants fait l'objet d'une prise de conscience. L'apparition de nouvelles violences en manifestation lors de la crise des Gilets jaunes a suscité une adaptation rapide. Les écoles ont, de plus, été réactives face à la crise du Covid-19. Cet accompagnement a complété la préparation existante aux situations de terrain extrêmes que sont le terrorisme, les catastrophes naturelles, les guerres, les faits divers ou encore l'exercice du métier dans les zones difficiles.

LE TERRAIN. Les risques du métier sont abordés de façon concrète à l'occasion de la préparation des ateliers de reportage en radio et en télévision. Les intervenants sont des journalistes de terrain : leur rôle est de transmettre leur expérience, y compris en matière de sécurité. Les anciens étudiants de retour à l'école jouent un rôle important dans ce processus. Des discussions sont aussi possibles au moment des travaux d'enquête, de collecte d'information, où l'on évoque le rapport aux sources.

Les cours de déontologie et d'éthique abordent le risque en favorisant le retour sur les difficultés rencontrées par les étudiants. La sociologie permet de s'intéresser à la défiance face aux journalistes, tandis que les cours de socioéconomie des médias examinent les

situations de précarité ou les rapports hiérarchiques. Il faut distinguer également les cours consacrés aux thématiques police-justice-faits divers, qui permettent d'aborder le traitement de l'information, la manipulation politique ou les pressions. Et en cours de droit, impossible de faire l'impasse sur les devoirs et les droits des journalistes – en plus du cadre juridique de la presse.

Plusieurs écoles ont formalisé un cycle sur les conflits. Un module intitulé « conflits et migration » a permis de parler du terrain, mais aussi de la préparation et de la négociation de l'accès à ce terrain. Les cours consacrés à la sécurité peuvent aborder les grands reportages, les terrains de guerre et contenir un volet spécifique sur les violences liées au genre. Certaines écoles se sont coordonnées avec France Médias Monde pour proposer un module de prévention des risques dont la spécificité est d'être particulièrement adapté au métier de journaliste, contrairement aux formations existantes très orientées « armée ». Cette formation de France Médias Monde, qui a aussi été dispensée à Bayeux [dans le cadre du Prix Bayeux Calvados-Normandie des correspondants de guerre], est désormais reconnue comme un modèle du genre.

Master class ou débats permettent de répondre à des questions pratiques et déontologiques

Il arrive aussi que les écoles doivent défendre la production de leurs étudiants, expliquer qu'être jeune journaliste ne consiste pas nécessairement à plaire mais à informer et que cela peut générer des tensions, notamment quand les sources ont des attentes qui ne sont pas satisfaites par

ce qu'elles peuvent lire ou voir ensuite. Les responsables d'écoles ont aussi vu émerger un nouveau profil d'étudiants, plus engagés dans une forme de militantisme, et témoignent qu'il n'est pas aisé de les accompagner.

Les moments d'échanges que constituent les tables rondes, master class ou débats permettent de réunir des témoignages ou de répondre à des questions déontologiques et pratiques. Les écoles font souvent intervenir des professionnels de la sécurité, de la justice, des policiers, mais aussi des avocats. Dans l'une d'elles, des fonctionnaires du ministère de l'Intérieur ont pu évoquer la façon dont ils étaient une cible potentielle pour des services étrangers et comment ils devaient détecter ce type de contacts.

Les échanges se poursuivent par le biais des travaux réflexifs des étudiants qui permettent de remonter les difficultés rencontrées sur le terrain ou sur les lieux de stage. Les rapports, mémoires et soutenances sont des moments clés pour aborder les situations délicates et les préoccupations. On est frappé par la grande disponibilité dont font preuve les équipes encadrantes pour accompagner les étudiants dans leurs difficultés. Elles assurent ce suivi via le tutorat et des échanges moins formels. Cela s'illustre lors des stages de première année en PQR [presse quotidienne régionale], où les étudiants sont parfois confrontés à leur premier terrain difficile. Ils peuvent être amenés à couvrir, seuls, des faits divers – et en être bousculés.

À l'occasion du mouvement des Gilets jaunes, l'idée d'un terrain devenu plus largement dangereux pour les journalistes s'est imposée dans les écoles. Celles-ci y ont répondu par une vigilance accrue, avec le souci d'accompagner les étudiants dans la prise de conscience de ces dangers, de leur donner des codes et des points de repère, de les aider à identifier les sources, à prendre des contacts et à apprécier l'organisation d'une manifestation. Elles leur ont aussi appris à communiquer pour désamorcer une situation conflictuelle en montrant de l'empathie, en faisant preuve de pédagogie et en étant à l'écoute. Les situations de rassemblements sportifs ou politiques ne sont en revanche évoquées que de façon marginale. Le matériel de protection en manifestation reste également peu abordé.

Le risque sanitaire étant dominé par le Covid-19 au moment de l'étude, les écoles ont mis en place des solutions pour l'emprunt du matériel. La Conférence des écoles de journalisme – qui réunit les responsables des 14 établissements dont les cursus sont reconnus – a élaboré une réponse spécifique, structurée et particulièrement efficace.

LES RISQUES NUMÉRIQUES. La sécurité informatique est enseignée dans l'ensemble des écoles aux cursus reconnus. La durée et la méthode varient, les formateurs étant des acteurs du numérique ou des journalistes spécialisés. L'association Nothing2Hide a été fréquemment citée comme ressource par les responsables d'établissement, tout comme le documentaire sur la surveillance de masse *Nothing to Hide*⁽¹⁾. Les enseignements couvrent le risque de hameçonnage, la sécurité des mots de passe, la navigation sécurisée ou encore l'hygiène numérique.

La sécurité informatique est enseignée dans l'ensemble des écoles aux cursus reconnus

Les étudiants ont parfois du mal à gérer leur posture de citoyen et de journaliste sur les réseaux sociaux. En se professionnalisant, ils se doivent d'être exemplaires. Les écoles ont conscience du rôle qu'elles ont à jouer pour les accompagner. Dans la plupart des établissements, les responsables pédagogiques développent une stratégie de vigilance généralement associée à un abonnement aux comptes des étudiants – sur Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn le plus souvent. Ces encadrants interviennent lorsqu'ils l'estiment nécessaire, tout en étant confrontés à la limite des groupes de statut privé, de facto moins visibles.

⁽¹⁾ Documentaire de Marc Meillassoux et Mihaela Gladovic, 2017.

La question du cyberharcèlement a, de plus, émergé lors de cours relativement récents sur la lutte contre les discriminations. Les journalistes y sont étudiés comme potentielles cibles de harcèlement ; ils peuvent aussi être, on l'a vu, en position de harceler. En l'absence de formation spécifique sur le cyberharcèlement, l'idée d'une réflexion commune aux écoles est en projet. France Télévisions a conçu une formation pour ses journalistes avec des questions du type : comment se prémunir, comment réagir et se protéger ? Une des écoles fait appel depuis deux ans à l'un de ses responsables pour adapter ce programme à ses étudiants.

RISQUES PSYCHOLOGIQUES. La souffrance psychologique est, c'est un fait, assez répandue parmi les journalistes. Dans les écoles, on y sensibilise les étudiants. Il est toutefois difficile de trouver un équilibre entre les avertir du danger et les dégoûter du métier.

Toutes les écoles préparent à ces risques, y compris ceux du burn-out ou de la course aux pages... Certaines l'abordent par le biais de rencontres professionnelles, d'autres analysent le fonctionnement d'une rédaction où des violences peuvent avoir lieu. On y évoque le management par le sentiment, avec des charges de travail qui peuvent être importantes, et les techniques pour « s'imposer aux imposants », utiles aux apprenants issus de groupes sociaux défavorisés.

Dans l'ensemble des écoles, les étudiants reçoivent des conseils ou contacts de collectifs de pigistes, de sociétés de rédacteurs, de syndicats... Évoquer les lois, les organisations, les instances représentatives du personnel permet de leur dire « vous n'êtes pas seuls », alors que la précarité du métier les inquiète sensiblement.

La douleur des autres est une étape parfois éprouvante pour eux. La formation au traitement des faits divers avant le stage de PQR entre dans ce cadre. Ensuite, au début de la deuxième année, les équipes des écoles débrieftent largement les immersions en rédaction ; c'est souvent l'occasion de déminer des situations difficiles. Une formation spécifique apprend aux étudiants la gestion des émotions face aux drames, avec des conseils sur l'empathie et la juste distance.

Le trauma revient par ailleurs régulièrement, en cours d'éthique en particulier, que ce soit pour réfléchir à comment aborder la mort, le suicide, les maladies mentales, à comment se positionner lors d'un procès ou à comment réagir face à la souffrance animale. Les écoles disposent toutes de relais, avec des permanences psychologiques à l'université, en ville, et des personnes-ressources à contacter en cas de problème.

Les bonnes pratiques consistent à donner des outils aux étudiants, sans tomber dans un discours anxiogène. Nous avons retenu plusieurs initiatives dont la pertinence – doublée d'une faisabilité ou d'une facilité de mise en œuvre – méritait qu'on les souligne.

Il est notamment possible de se préparer à comprendre l'organisation d'une manifestation en posant les questions suivantes : quel service d'ordre, quel statut, quelle place pour les journalistes lorsqu'ils sont sur ce terrain, où se placer, qu'est-ce qu'on met dans son sac, à quel point prend-on des risques ? En pratique, réaliser des duplex chahutés en cours de télévision permet de simuler dans un cadre inoffensif la prise à partie d'une équipe éditoriale ou des atteintes au matériel.

Certaines écoles proposent aux étudiants de s'entraîner pour préparer un reportage en utilisant une check-list.

Les formations sur le modèle de celles de Nothing2Hide et de France Télévisions abordent les précautions numériques en amont des actions éditoriales, les façons dont on se protège numériquement en tant que journaliste, dont on protège ses sources, comment réagir face au cyberharcèlement, à l'*astroturfing*⁽²⁾ ou comment l'entourage professionnel peut prendre le relais, y compris lors d'attaques de meutes en ligne.

Pour trouver la « bonne conduite numérique idéale », une école a demandé aux étudiants d'élaborer une charte en première année. Ceux-ci ont rédigé des règles de vie commune auxquelles il a ensuite été facile de les faire adhérer.

Face aux stages en entreprise, il est déterminant de sensibiliser aux situations pouvant représenter un risque physique ou psychologique : comment couvrir des faits divers, des

accidents de la route... Et la sensibilisation aux violences professionnelles, sexistes, sexuelles et aux autres discriminations permet de mieux les reconnaître et de réagir.

Citons l'Unesco, qui a édité un livret très utile sur la sécurité des femmes journalistes ; l'association Clashes, qui propose un document sur les violences sexistes et sexuelles ; ou encore l'Association de la presse judiciaire, qui a publié *[avec le Syndicat national des journalistes]* le « Guide de défense du journaliste » – où les situations de garde à vue sont notamment évoquées.

Certaines situations peuvent difficilement s'appréhender de façon théorique, mais les écoles aident à préparer aux risques avec une mise en situation cruciale lors des ateliers, des déplacements et des stages. Un décalage existe d'ailleurs parfois entre les enseignements et les réalités sur le terrain. On peut faire le constat que

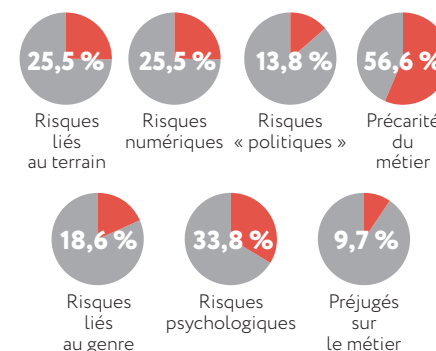
l'accompagnement est imparfait sur les aléas numériques ou ceux liés aux rassemblements – risques devenus presque banals. Les enseignants, eux, observent que les consignes ne sont pas toujours intégrées ou respectées. Dans la plupart des situations évoquées, la bonne attitude, les bons réflexes viendront de l'expérience professionnelle et de l'accompagnement par les pairs. Enfin, il faut noter que les équipes pédagogiques disposent d'une marge de manœuvre étroite en raison de la densité des enseignements et de la nécessité de cibler des actions dont l'efficacité opérationnelle peut être appréhendée rapidement. Les écoles font donc le choix de préparer aux risques multiples d'un métier multiforme, de dire la vérité en faisant attention à ne pas avoir un discours trop anxiogène, tout en sachant que le risque zéro n'existe pas et qu'aucun enseignant ne peut prévoir chaque cas de figure. ▀

Dans les écoles : les étudiants face à la conscience des risques

Manon Minaca
et Mélodie Taberlet,

journalistes en formation à l'IPJ – Paris-Dauphine, ont, à la demande de la CNMJ et dans le cadre de leur formation, élaboré, administré et exploité un questionnaire sur la perception des risques par les étudiants en école de journalisme et sur de possibles solutions pédagogiques à mettre en place pour les y préparer. Cent quarante-cinq étudiants des 14 établissements au cursus reconnu ont accepté d'y répondre : 55 % de femmes et 45 % d'hommes, âgés de 18 à 34 ans.

PART DES ÉTUDIANTS DÉCLARANT
CRAINDRE CHAQUE TYPE DE RISQUE



POUR LES BESOINS DE CETTE ÉTUDE, nous avons identifié sept catégories de risques. À celles recensées dans le cadre des travaux de la CNMJ – risques liés au terrain, risques numériques, précarité du métier, risques psychologiques –, il nous a semblé important d'ajouter les risques liés au genre, ceux liés aux préjugés sur le métier et les risques politiques. Ce choix est le fruit de notre

expérience et de discussions régulières entre étudiants en journalisme. Les préjugés nous ont semblé distincts des « risques sur le terrain » puisqu'ils peuvent se manifester en dehors du cadre professionnel et sont susceptibles d'affecter la confiance du journaliste mais aussi ses relations sociales et familiales. Les risques liés au genre (discrimination, harcèlement, agressions sexuelles) ont été

⁽²⁾ Pratique visant à amplifier ou à créer de toutes pièces un mouvement d'opinion apparemment spontané, notamment à travers les réseaux sociaux.

déclinés en deux points : ceux rencontrés sur le terrain, mais aussi ceux que les étudiants en journalisme peuvent affronter au sein même des rédactions. Les risques que nous avons qualifiés de « politiques » (c'est-à-dire d'éventuelles réductions des libertés des journalistes) ont été intégrés au questionnaire en écho au débat autour de l'article 24 de la loi « sécurité globale » interdisant la diffusion malveillante de l'image du visage ou de tout autre élément d'identification de membres des forces de l'ordre⁽³⁾.

Les risques liés à la précarité du métier semblent de loin les plus redoutés par les étudiants – plus de la moitié de ceux ayant répondu à l'enquête disent les craindre –, suivis par les risques psychologiques, puis ceux liés au terrain et les risques numériques.

LES RISQUES LIÉS AU TERRAIN

(manifestations, accidents, attentats, faits divers, catastrophes naturelles, situation sanitaire)

• La perception des risques

40% des étudiants interrogés indiquent avoir déjà été confrontés à une ou plusieurs situations à risque sur le terrain, principalement lors de manifestations – que le risque émane des participants ou des forces de l'ordre – ou à l'occasion de faits divers. Certains ont reçu des menaces de mort en couvrant des homicides.

• Les témoignages

« En manifestation, certains m'ont menacé et ont tenté de me voler mon matériel. J'ai aussi reçu un tir de LBD [lanceur de balles de défense] dans la cuisse et subi des pressions de la part de la police, m'incitant à quitter les lieux. »

• Les attentes vis-à-vis de la formation

41% des étudiants se disent mal ou peu préparés et soulignent que la théorie ne suffit pas. Beaucoup évoquent la nécessité d'organiser des mises en situation ou des simulations pour savoir, par exemple, quel matériel apporter en manifestation, comment s'équiper, comment repérer une situation risquée, dialoguer ou négocier : « Je ne veux pas prendre de mauvaises habitudes en pensant qu'elles sont les bonnes. »

LES RISQUES NUMÉRIQUES

(cyberharcèlement, menaces, manipulations, intimidations, insultes en ligne ou en privé, piratage, commentaires haineux...)

• La perception des risques

Un étudiant sur quatre a déjà été confronté à ce type de risques.

• Les témoignages

« C'est presque devenu quotidien, ça fait partie du métier aujourd'hui pour moi. »

« Un mec que j'avais interviewé dans le cadre d'un micro-trottoir m'a retrouvée sur Facebook et m'a envoyé un message pour déglaiser mon travail et attaquer mon professionnalisme. C'est surtout le fait de me sentir traquée dans mon espace privé qui m'a mise mal à l'aise. »

• Les attentes vis-à-vis de la formation

Les étudiants expriment une insatisfaction importante à l'égard de la formation : ils s'estiment « moyennement préparés » pour la moitié d'entre eux et 16% se jugent « mal préparés ». « Ça ne suffit pas de répéter qu'on doit s'endurcir. » Leurs demandes concernent principalement les réactions à adopter, le moment auquel il convient d'impliquer sa rédaction, et les moyens de se protéger concrètement du cyberharcèlement. « Il faut inviter des intervenants spécialisés, des ingénieurs en informatique par exemple. »

LES RISQUES POLITIQUES

(éventuelles réductions des libertés des journalistes : arrestations, fichage, entrave à l'exercice du métier sur le terrain...)

• La perception des risques

14% des étudiants déclarent y avoir déjà été confrontés, principalement lors de manifestations et de la part des forces de l'ordre. Plusieurs évoquent aussi des menaces de procédure judiciaire proférées par les avocats de personnes concernées par un de leurs articles.

Si les étudiants ont encore une faible expérience de ce type de risques, leur crainte d'y être confrontés une fois dans la profession est plus importante : 23% d'entre eux ont « très peur » d'être « entravés dans l'exercice de leur métier de journaliste » et 69% en ont « un peu peur ».

• Les attentes vis-à-vis de la formation

Là encore, les étudiants sont à la recherche de conseils pratiques pour faire face à des situations délicates. Ils souhaitent aussi mieux connaître leurs droits.

« J'aimerais savoir comment réagir lorsque l'on est embarqué par les flics. D'abord prévenir son employeur ? Son syndicat ? Son avocat ? »

LA PRÉCARITÉ FINANCIÈRE

• La perception du risque

C'est le risque le plus redouté. Sur la totalité des étudiants qui ont répondu au questionnaire, 35% en ont « peur » et 39% « très peur ». Selon les témoignages, certains craignent d'y sacrifier leur vie personnelle. D'autres redoutent de devoir accepter des postes qui ne correspondent pas à leur projet ou à leurs envies. D'autres encore se projettent et envisagent déjà la possibilité de changer de voie.

• Les témoignages

« Ce qui m'inquiète, c'est d'accepter des propositions que je ne pensais pas accepter au départ pour éviter le chômage. »

« Je me dis qu'avec ce bac+5, si les choses viennent à se corser, je pourrai toujours rebondir et trouver un métier avec des revenus plus réguliers. »

• Les attentes vis-à-vis de la formation

Se projetant souvent dans une activité de pigiste, les étudiants aimeraient être mieux formés à la « débrouille » : comment proposer et vendre une pige, savoir « se vendre » durant les entretiens, soigner sa candidature... Ils aimeraient également entendre plus de témoignages, notamment sur les réalités de la vie de free-lance.

LES RISQUES LIÉS AU GENRE

(remarques sexistes, agressions, menaces, blagues de mauvais goût, gestes déplacés...)

• La perception des risques

Seules les femmes se sont dites concernées par ces risques, leurs réponses au questionnaire ont donc été isolées. 62% d'entre elles ont déjà fait face à des comportements ou des gestes déplacés, au sein d'une rédaction ou sur le terrain. Sur le terrain, elles sont fréquemment jugées sur leur physique, souvent par des élus ou des personnes âgées. Dans les rédactions, elles rapportent que des collègues hommes peinent à accepter leur présence ; plusieurs d'entre elles indiquent se sentir exclues dans les rédactions spécialisées dans le sport.

• Témoignages

« Ce sont des regards insistants, des réflexions sur le physique et des mains dans le bas du dos, surtout avec des élus âgés. »

« Une fois, j'enregistrais des sons d'ambiance lors

d'un reportage et un homme m'a dit qu'il aurait de meilleurs sons à enregistrer avec moi. »

« J'ai déjà entendu : "si tu as le poste, c'est parce qu'ils veulent féminiser la rédaction", comme si je n'avais pas les compétences pour y prétendre. »

« Je suis arrivée dans une rédaction de sport en même temps qu'un autre stagiaire. Le rédac chef qui nous a accueillis s'est uniquement adressé à lui durant toute la présentation et la visite. »

• Les attentes vis-à-vis de la formation

Les étudiantes réclament plus de témoignages et d'espaces de discussion avec des journalistes concernées. Elles évoquent aussi la nécessité d'apprendre à réagir selon la provenance des comportements déplacés.

LES RISQUES PSYCHOLOGIQUES

(événements marquants, maîtrise des émotions, identification avec des interlocuteurs, rythme de travail, non-déconnexion, interrogations éditoriales...)

• La perception des risques

21% des étudiants en journalisme ayant répondu au questionnaire ont déjà été confrontés à ces risques, sur le terrain ou dans une rédaction.

• Témoignages

« Le plus dur, c'est les faits divers. On est seul à couvrir une région, on passe des heures au volant, on traite un sujet et le lendemain on repart sur autre chose, sans avoir eu le temps de le digérer. Il n'y a personne avec qui digérer ce qu'on vit, c'est dur. »

« Depuis le rachat du média pour lequel je travaille, notre ligne éditoriale a beaucoup changé et c'est devenu pénible d'être associée tous les jours à une chaîne dans laquelle on ne se retrouve pas, psychologiquement. »

• Les attentes vis-à-vis de la formation

Les étudiants se sentent isolés et réclament davantage de dialogue et de partage d'expériences, au-delà de la simple prévention. Certains proposent également la mise en place d'un soutien psychologique plus accessible et d'exercices nécessitant un rythme de travail moins intense pour une meilleure analyse de l'information.

LES PRÉJUGÉS LIÉS À LA PROFESSION

• La perception des risques

Nombre d'étudiants hésitent à révéler leur future profession à des proches ou à des inconnus. Plusieurs ont également fait part de mots violents prononcés à leur intention : « Étudiant en journalisme ? C'est très bien, tu vas pouvoir apprendre à

⁽³⁾ Devenu l'article 52 dans la version du texte adoptée par le Parlement, il a été censuré par le Conseil constitutionnel depuis cette intervention.

mentir » (entendu d'un coach sportif) ; « *Et sinon, tu préfères mentir aux gens ou sucer le gouvernement ?* » (d'amis d'un ex-conjoint). Seuls 24 % d'entre eux ne se sont jamais posé la question.

• Les témoignages

« *À chaque fois on passe par moi pour critiquer l'ensemble du monde médiatique, comme si j'étais la porte-parole de la profession.* »

« *Avant de parler, je tâte le terrain, pour ne pas*

avoir à sortir l'éternel laïus sur ce qu'est notre déontologie et pourquoi nous ne sommes pas vendus, ou à la botte de l'État. »

• Les attendus vis-à-vis de la formation

Les étudiants suggèrent des ateliers d'éducation aux médias interactifs pour mieux comprendre les critiques, apprendre à défendre leurs choix, mais aussi pour changer le regard de certains jeunes sur la profession. ➤

Jeunes journalistes : gérer le contact avec le terrain

➤ **Anaïs Denet**, diplômée de l'ESJ Lille en juin 2015, était correspondante dans l'Ouest pour RMC et BFMTV lorsqu'elle a été confrontée, en février 2017, à l'affaire Troadec. Bref rappel des faits : une famille de quatre personnes disparaît à Orvault, près de Nantes ; des traces de sang sont retrouvées dans la maison familiale ; dix jours après l'ouverture de l'enquête criminelle, le beau-frère du père avoue le quadruple meurtre. Anaïs Denet a relaté son expérience dans un livre, *Troadec et moi*⁽⁴⁾. Elle est aujourd'hui journaliste reporter d'images à Télecantennes.

J'AVAIS 23 ANS. Ce premier fait divers à l'écho national était un baptême du feu. J'ai compris tout de suite que je n'avais pas appris grand-chose à l'école en matière de faits divers – je pense d'ailleurs que ça s'apprend surtout sur le terrain. Je venais d'arriver dans la région nantaise comme correspondante et je n'avais pas de sources, ni au sein de la police, ni au sein de la justice. Je connaissais un policier avec lequel j'avais commencé à travailler un peu, mais il n'avait pas encore complètement confiance en moi. J'ai dû me débrouiller avec le peu de moyens dont je disposais. Ma seule solution était d'aller frapper aux portes des gens directement concernés, donc la famille des victimes

et celle du meurtrier présumé. C'est ce que j'ai fait, et sans me protéger.

J'y suis allée, en frappant à leur porte plusieurs fois par jour, à un moment où l'on ne savait pas qui avait tué cette famille – donc sans savoir qui était derrière. Je l'ai fait surtout en subissant une pression importante : je travaillais pour la matinale de Jean-Jacques Bourdin sur RMC, qui était passionné par l'affaire et voulait sortir des exclusivités de façon quotidienne. Mais je n'avais pas les armes, alors que je travaillais à côté de pontes du fait divers, qui avaient déjà couvert beaucoup d'affaires.

Dans le livre que j'ai tiré de cette expérience, je raconte à quel prix je vais finalement réussir à tirer mon épingle du jeu. Je vais parfois franchir des lignes jaunes. Un jour, je vais taire ma réelle identité pour enregistrer un témoignage ; un autre jour, enregistrer « dans le creux de la porte » : la personne interviewée a vu le micro, mais elle a à peine eu le temps de réagir que j'avais appuyé sur le bouton Enregistrement. Pour moi, ça a été un parcours initiatique. J'ai vu qu'il y avait des limites dans ce métier, surtout dans le traitement des faits divers. Je n'étais pas à l'aise en revenant de ces maisons où j'avais l'impression de trahir les gens et de ne pas faire mon métier correctement.

J'ai fini par nouer une relation particulière avec la mère d'Hubert Caouissin, le meurtrier présumé ; elle ne va parler qu'à moi, ne va

ouvrir sa porte qu'à moi. Je suis encore incapable d'expliquer pourquoi mais, cette personne que je me reproche d'avoir interviewée « dans le creux de la porte », je vais retourner la voir sans micro pendant quatre ans et elle va accepter de me raconter son histoire. Je vais « réparer », c'est-à-dire faire les choses proprement, faire du bon travail de journaliste et éviter les écueils dans lesquels j'étais tombée à cause de la pression qui pesait sur mes épaules parce qu'il fallait ramener quelque chose.

J'étais pigiste. J'étais rémunérée quand je proposais un sujet que la rédaction acceptait. J'ai vécu ce risque pendant quatre ans et je suis très contente d'en être sortie. Mais je comprends que ça inquiète les jeunes journalistes.

Comment fait-on, nous journalistes, face à la douleur des gens ? Ça, je n'ai pas su le gérer du tout

Je voudrais aussi remettre les choses dans leur contexte. J'étais correspondante dans l'Ouest dans les années 2016, 2017, 2018. Outre l'affaire Troadec, j'ai suivi le scandale François Fillon, dont le fief est à Sablé-sur-Sarthe. J'ai vécu la crise des Gilets jaunes, j'ai vécu des émeutes en banlieue après la mort d'Aboubacar Fofana dans le quartier du Breil à Nantes. La violence est omniprésente dans nos métiers et, pour moi, elle l'a été de façon extrêmement forte pendant deux ans. C'est la violence que j'impose, moi, aux gens dans un fait divers en allant frapper à leur porte plusieurs fois par jour alors qu'ils sont en train de souffrir. Mais c'est aussi la violence que je subis en tant que jeune journaliste. Le micro de BFMTV n'est pas facile à porter. Et je l'ai vécu en manif : l'agression par les Gilets jaunes, ce moment où on a commencé à être accompagnés de gardes du corps pour travailler... Quel sens cela avait-il d'interviewer des gens en étant

entourés de molosses ? Que peuvent vous livrer, vous raconter vos interlocuteurs dans un cadre aussi compliqué ?

Et en fin de compte, comment fait-on, nous journalistes, face à la douleur des gens ? Ça, je n'ai pas su le gérer du tout. La rédaction me réservait un hôtel, je dormais à peine quelques heures, je me réveillais en pleine nuit, je ne m'économisais pas. Et en plus, je prenais la douleur des gens en pleine face. Je n'ai pas bien réussi à le gérer au début – je le fais mieux maintenant. En conséquence, j'ai développé un stress assez important. J'avais grossi, je ne me sentais pas bien, j'ai coupé les ponts avec beaucoup d'amis et j'ai même mis mon couple en danger : il n'y avait plus que le boulot. Ça arrive dans d'autres métiers, mais c'est particulièrement prégnant dans le journalisme et je pense que, jeune, on peut très vite se laisser aspirer.

À la rédaction, personne ne m'a dit d'arrêter. Au contraire. Pour le dire clairement, c'est à nous-mêmes de nous protéger. J'ai aussi eu affaire à deux types de management très différents, celui de RMC et celui de BFMTV ; je travaillais pour les deux rédactions. Le management de BFMTV prenait davantage soin des journalistes, qui commençaient à être confrontés à la violence du terrain : des journalistes traqués, agressés et insultés en permanence. Quand j'en ai eu besoin, on m'a très vite proposé un suivi psychologique, qui a été pris en charge par l'entreprise alors que j'étais pigiste. RMC avait un management plus dur et l'encadrement essayait toujours d'obtenir plus. C'était une rédaction plus petite, il n'y avait pas de remplaçant dans l'Ouest, il fallait que j'assure nuit et jour en tirant sur la corde en permanence.

Pour ce qui est des relations entre confrères, nous avons à Nantes une chance énorme : les journalistes de médias nationaux s'entendent très bien, personne ne se tire dans les pattes – ce qui n'est pas le cas partout. J'ai eu des mains tendues, des mains posées sur l'épaule quand c'était dur. C'est plus difficile quand arrivent des équipes de magazines de gros médias nationaux, qui pratiquent une politique de la terre brûlée sans s'encombrer de précautions. Il est très compliqué de retourner travailler après leur passage et d'obtenir de nouveau la confiance de nos interlocuteurs. ➤

⁽⁴⁾ Anaïs Denet, *Troadec et moi*, Denoël, 2020.

Pour aller plus loin

Bibliographie

➤ **Bouron Samuel, Devillard Valérie, Leteinturier Christine, Le Saulnier Guillaume** (dir.), *L'Insertion et les parcours professionnels des diplômés de formations en journalisme*, étude réalisée par l'IFP et le Carism – université Paris-Panthéon-Assas, 2017.

➤ **Charon Jean-Marie, Pigeolat Adénora**, *Hier, journalistes. Ils ont quitté la profession*, éd. Entremises, 2021.

➤ **Charon Jean-Marie**, « Ces jeunes journalistes qui jettent l'éponge », *Alternatives économiques*, 3 mai 2022 (alternatives-economiques.fr/jeunes-journalistes-jettent-leponge/00103233).

➤ **Denet Anaïs**, *Troadec et moi*, éd. Denoël, 2020.

➤ **Devillard Valérie et Rieffel Rémy**, « L'Insertion professionnelle des nouveaux journalistes : parcours 1990-1998 », dans Devillard Valérie et collab. (dir.), *Les Journalistes français à l'aube de l'an 2000 : profils et parcours*, Éditions Panthéon-Assas, 2001.

➤ **Le Cam Florence, Ruellan Denis**, *Émotions de journalistes. Sel et sens du métier*, Presses universitaires de Grenoble, 2017.

➤ **Ruellan Denis**, « Socialisation des journalistes entrant dans la profession », *Quaderni* n° 45, automne 2001.

➤ **Standaert Olivier, Grevisse Benoît**, « Veulent-ils encore une carte de presse ? Les jeunes journalistes de Belgique francophone », *Sur le journalisme* vol. 2, n° 2, 2013.

➤ **Standaert Olivier**, *Le Journalisme flexible. Insertion professionnelle et marché du travail des jeunes journalistes de Belgique francophone*, éd. Peter Lang, 2016.

Ressources Internet

➤ Abécédaire de la pige, par Profession : pigiste (en libre accès) : pigiste.org/ressources/abecedaire-de-la-pige/

➤ Commission de la carte d'identité des journalistes professionnels (CCIJP). Statistiques : ccijp.net/article-192-statistiques.html

Critères de reconnaissance

➤ CPNEJ – Définition des critères de reconnaissance des formations au journalisme : cpnej.free.fr/20201210_CRITERES_DE_RECONNAISSANCE_CPNEJ.pdf

➤ CPNEJ – Référentiel des formations au journalisme : les attendus de la profession : cpnej.free.fr/20201210_REFERENTIEL_RECONNAISSANCE_CPNEJ.pdf

Législation

➤ Rapport relatif au statut professionnel des journalistes, préalable à l'adoption de la loi Brachard (Assemblée nationale, annexe au procès-verbal de la séance du 22 janvier 1935) : ccijp.net/upload/pdf/brachard.pdf

➤ Loi n° 74-630 du 4 juillet 1974 modifiant et complétant l'article L761-2 du Code du travail afin de faire bénéficier les journalistes « pigistes » du statut des journalistes professionnels : legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000700038/

www.cnmj.fr

Rédaction en chef
Nicole Gauthier

Édition et maquette
Ophélie Négros
et **Émeric Thérond**

Impression
Roudenn grafik
11, impasse des Longs Réages
22194 Plérin