



14^e Conférence nationale des métiers du journalisme

Journaliste, se former tout au long de sa vie

*Olivier Aballain
Karen Bastien
Marie-Catherine Beuth
Jean-Marie Charon
Marianne Chollet
Élise Colette
Émilie Conte*

*Didier Desormeaux
Camille Drouet Chades
Ségolène Dupont
Bruno Espalieu
Nicole Gauthier
Mylène Girardeau
Valentine Lopez*

*Anne-Françoise Lyasse
Charlotte Menegaux
Jacqueline Papet
Véronique Rolland
Arnaud Schwartz
Élisa Thévenet
Sidonie Watrigant*

1^{er} FÉVRIER 2024



14^e Conférence nationale des métiers du journalisme

Journaliste, se former tout au long de sa vie



1^{er} FÉVRIER 2024

Sommaire

Introduction 06 Élise Colette , <i>ex-présidente de la CNMJ</i> et Charlotte Menegaux , <i>présidente de la CNMJ</i>	Débat 41 LES RÉSTANCES VIS-À-VIS DE LA FORMATION CONTINUE
Carte blanche 08 JOURNALISTES, FORMATEURS, DRH : UN DIALOGUE COMPLEXE	Avec Véronique Rolland , <i>responsable Développement RH, Le Télégramme</i> ; Valentine Lopez , <i>responsable département Information, Université France Télévisions</i> ; Mylène Girardeau , <i>journaliste à TV5 Monde, CPNEJ/SNJ</i> Débat animé par Jacqueline Papet , <i>ancienne rédactrice en chef à RFI, présidente de la section journalistes de la Commission paritaire nationale Emploi Formation (CPNEF) Audiovisuel</i>
Étude 13 LA FORMATION CONTINUE DES JOURNALISTES : QUI SE FORME, À QUOI, OÙ, COMMENT ?	Témoignage 53 COMMENT LA FORMATION CONTINUE A CHANGÉ MA VIE
Charlotte Menegaux , <i>directrice Développement formations ESJ Lille</i> , et Ségolène Dupont , <i>déléguée générale CPNEF de l'audiovisuel</i>	Camille Drouet Chades , <i>journaliste et ex-traductrice-interprète</i>
Débat 20 LES ATTENTES EN FORMATION CONTINUE	Débat 57 LES DÉFIS POSÉS PAR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LA FORMATION DES JOURNALISTES
Avec Émilie Conte , <i>DRH Le Monde</i> ; Élisa Thévenet , <i>formatrice et chargée de mission EMI à l'ESJ Lille</i> ; Bruno Espalieu , <i>journaliste, syndicaliste CFDT, France 3 Lille</i> Débat animé par Didier Desormeaux , <i>journaliste, secrétaire général de la CNMJ</i>	Avec Olivier Aballain , <i>directeur adjoint des études à ESJ Lille</i> ; Karen Bastien , <i>data journaliste et cofondatrice de Wedodata</i> ; Marie-Catherine Beuth , <i>rédactrice en chef chez Contexte</i> Débat animé par Nicole Gauthier , <i>journaliste, CNMJ</i>
Débat 30 LA FORMATION DU MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE	Les accompagnements ciblés pour les journalistes 71 Marianne Chollet , <i>journaliste, cheffe de projets chez Audiens</i>
Avec Émilie Conte , <i>DRH Le Monde</i> ; Sidonie Watrigant , <i>directrice ESJ-Pro Médias</i> ; Anne-Françoise Lyasse , <i>journaliste/DRH France Inter</i> Débat animé par Jean-Marie Charon , <i>sociologue des médias</i>	La CNMJ 2024 partenaire des États généraux de l'information 73

Remerciements

La CNMJ remercie **Pierre Savary**, directeur général de l'École supérieure de journalisme de Lille, pour l'accueil de la 14^e Conférence nationale des métiers du journalisme, qui s'est tenue dans les locaux de l'ESJ, à Lille, le 1^{er} février 2024, alors que la plus ancienne des écoles reconnues par la profession célèbre cette année son centième anniversaire.

Un grand merci aussi à tous les membres de l'équipe qui se sont mobilisés pour la réussite de cette journée d'échanges et de réflexion.

La CNMJ remercie également collectivement ses sponsors fidèles et essentiels : Audiens, la CPNEF audiovisuel, la CPNEF presse, l'Afdas, les Messageries lyonnaises de presse, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le ministère de la Culture.

Introduction

Élise Colette, ex-présidente de la CNMJ
et Charlotte Menegaux, présidente de la CNMJ

« **J**ournaliste, se former tout au long de sa vie. »
Le choix du thème de la journée annuelle d'échanges de la CNMJ fait toujours l'objet d'une réflexion attentive. Les enjeux pour les médias sont nombreux, surtout actuellement : rédactions mobilisées autour du traitement des questions climatiques, de l'avènement de l'intelligence artificielle, de la défiance grandissante du public à l'égard des journalistes, pour ne citer que quelques-uns des principaux défis auxquels elles doivent se confronter. Sur tous ces sujets, la question de la formation est fondamentale. La CNMJ a donc, en 2024, choisi d'en faire son thème central de réflexion.

Les journalistes sont des gens pressés. Et sous pression. Ils doivent courir après l'information, respecter des délais de diffusion sans cesse rapprochés, penser au prochain sujet alors qu'ils n'ont pas fini le premier...

Les journalistes sont des gens curieux et ouverts. En principe. Sur chaque sujet, ils apprennent, ils découvrent, ils posent des questions. C'est leur métier.

Mais les journalistes sont aussi des techniciens. De l'écriture, du son, de la vidéo, de la collecte d'information, du référencement sur Internet, de la narration ou encore de

l'observation de la société qui les entoure. Et comme tous les bons techniciens, ils ont besoin de se tenir au courant de l'évolution des procédés qu'ils ont maîtrisés et de découvrir ceux qui naissent. L'urgence est d'autant plus pressante que les nouveautés sont nombreuses et mobilisent des registres d'expertise qui relèvent de domaines différents.

La formation des journalistes tout au long de leur vie est parfois déconsidérée par les directions des médias et les journalistes eux-mêmes. Jugée trop chronophage, mal ciblée, peu concrète... les raisons sont nombreuses d'éviter de s'y confronter. Les journalistes indépendants, souvent volontaires, à l'inverse, ont bien du mal à faire valoir leurs droits à la formation.

La formation continue peut permettre de rester au contact des savoirs nouveaux et des évolutions techniques et méthodologiques, toujours plus rapides. L'amélioration des compétences ne doit pas être négligée, ou reportée. La formation continue peut aussi permettre de changer de vie, de devenir journaliste, mais aussi de ne plus l'être. Pour évoquer ces sujets, les freins mais aussi les initiatives et les avancées, la CNMJ a mobilisé des acteurs de cet environnement en constante évolution. ➤

Carte blanche
JOURNALISTES, FORMATEURS,
DRH : UN DIALOGUE COMPLEXE

Carte blanche

Journalistes, formateurs, DRH : un dialogue complexe

Arnaud Schwartz,

directeur de l'Institut de journalisme Bordeaux Aquitaine (IJBA)

La question des enjeux qui peuvent traverser la formation continue en général n'est pas des plus documentées sur le plan scientifique. Elle l'est un peu s'agissant des enseignants, des professions de santé, des agents publics. Mais on se trouve vite démuné lorsque l'on cherche quelque chose, dans la littérature scientifique, sur la formation tout au long de la vie dans cet autre métier à responsabilité sociale forte qu'est le journalisme.

Ce n'est pas beaucoup mieux dans la presse, où la formation des journalistes est essentiellement évoquée pour parler du manque de diversité, de l'insuffisante culture scientifique de la profession, de la nécessité d'appréhender les outils d'investigation numérique ou, plus récemment, de l'intelligence artificielle.

POUR TRAVAILLER SUR CE SUJET, j'ai donc adopté une posture plus empirique, pris le parti de m'appuyer sur des retours d'expérience, de dialoguer directement avec des structures ou des individus formant le triangle principal d'acteurs concernés par la formation continue dans le journalisme.

Je me suis engagé à ce que mon propos nourrisse une réflexion globale. On peut comprendre, sur un sujet comme celui-ci, où une certaine concurrence peut exister, un relatif désir de confidentialité de mes interlocuteurs. Il ne s'agissait pas de se lancer dans un travail

ayant une ambition d'exhaustivité, mais d'essayer de dégager quelques axes récurrents, insistants, qui permettent de saisir les principales contraintes, difficultés, tensions traversant la question de la formation continue des journalistes et qui, peut-être, pourront irriguer les échanges de cette journée.

Ayant posé ce cadre, je voudrais commencer par rappeler ce que sont – ce que devraient être – les objectifs de la formation continue dans un monde idéal.

Pour le journaliste qui la reçoit, c'est l'opportunité évidente d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences, savoir-faire. Bref, de progresser dans sa pratique professionnelle, de se sentir plus pertinent, d'obtenir un surcroît de reconnaissance et de satisfaction professionnelle. A minima, de réduire son stress en améliorant son aisance sur les sujets ou dans sa pratique des outils. A maxima, s'il le souhaite, de s'ouvrir des voies d'évolution professionnelle.

Pour l'entreprise de presse, il s'agit de faire coïncider les compétences détenues en rédaction avec les objectifs stratégiques, notamment éditoriaux, fixés par la gouvernance. Il s'agit bien sûr aussi de faire face aux mutations du travail et de répondre aux besoins exprimés par les chefs de service ou rédacteurs en chef. Et c'est aussi un levier – quand les planètes sont alignées – de motivation, de fidélisation et de performance accrue.

Pour l'organisme de formation continue, il y a une dimension financière évidente (gagner de l'argent ou ne pas en perdre, selon le type de

structure), mais aussi un enjeu de reconnaissance et, pour certains acteurs, dont les écoles de journalisme reconnues engagées dans la formation continue, une articulation pertinente et nourrissante entre formation initiale et formation continue.

SIC ET TRIANGLE FORME PARFOIS une belle constellation dans un ciel d'été parfaitement dégagé, ce n'est pas toujours, pas souvent le cas, et les perturbations ont tendance à surgir au quotidien entre ces trois acteurs.

D'autant plus que le journaliste n'a pas toujours la réputation de se laisser envoyer facilement en formation, ni même « d'accepter facilement de se remettre en cause », ai-je entendu dans une direction des ressources humaines. Je vous laisse en cerner les raisons, même si on peut facilement imaginer que le rythme de travail, le rapport au temps toujours très contraint, l'actualité par définition non prédictible jouent un rôle dans ces préventions. Pas facile de se déconnecter lorsqu'on est journaliste. Mais avec un peu d'humour, on peut peut-être lancer une piste plus psychologisante, le journaliste étant celui qui, non sans un certain ego, passe sa vie à expliquer des choses aux autres, qui par essence apprend beaucoup par lui-même, ce qui pourrait l'amener – dans un instant d'égarement ! – à croire qu'il a tout compris avant tout le monde. Je m'empresse de refermer cette parenthèse, non sans m'inclure moi-même dans les travers que j'évoque.

POUR LES ENTREPRISES DE PRESSE, trois cas de figure se dégagent.

1. Si la formation accordée répond au désir de formation du journaliste, tout va bien. Il suffit de choisir avec soin la formation et espérer qu'elle sera à la hauteur des promesses.
2. Si le désir de formation du journaliste lui paraît « exotique » (j'ai entendu le terme) ou si elle n'entre pas dans ses priorités, il faut expliquer le refus.
3. En revanche, si la formation correspond à un objectif stratégique qui n'est pas forcément partagé avec évidence – et le cas n'est pas rare –, tout l'enjeu consiste pour l'entreprise à emporter l'adhésion du journaliste au projet de formation.

PREMIÈRE TENSION : l'adéquation du besoin ou de l'objectif de l'entreprise avec celui du

journaliste, besoin ou objectif qui va prendre la forme – ou pas – d'un désir de formation chez le journaliste. Si le désir n'est pas évident, l'enjeu va consister à transformer un objectif stratégique de formation en désir individuel de formation. Et cela va devoir passer – mais parfois ça coïncide – par une appropriation de l'objectif de l'entreprise par le journaliste.

Cette tension peut être un petit casse-tête pour les entreprises, qui vont chercher des moyens de s'assurer l'adhésion des journalistes au projet de formation. Parfois très en amont, en les associant à la définition du projet de formation ou au choix de l'organisme formateur, en ayant bien en tête que les journalistes se laisseront plus facilement convaincre par leurs pairs que par la DRH. Certaines entreprises passent ainsi par des journalistes référents sur tel ou tel sujet de formation, voire s'appuient sur des ambassadeurs internes à la rédaction, des journalistes formés, convaincus de l'utilité de la formation et qui vont porter la bonne parole auprès de leurs collègues.

Cette tension peut assez souvent rejaillir sur l'organisme de formation. Et ce à plusieurs stades. Au stade de l'appel d'offres, par exemple. On m'a ainsi dit, au sein d'une DRH d'un grand groupe : « J'attends des propositions de formation disruptives, qui sur la forme vont me garantir de pouvoir embarquer les personnes à former. » C'est dire à quel point la tension « adhésion au projet de formation » peut s'inviter dans le cahier des charges de la formation demandée.

Cette tension peut aussi se faire sentir dans le cours de la formation elle-même : on imagine facilement comment un groupe un peu en résistance passive, voire quelques individus un peu rétifs au sein d'un groupe, peut dérégler ou entraver la dynamique de formation mise en œuvre. C'est alors au formateur de trouver la bonne posture et les bonnes ressources pour dépasser cette méfiance, voire cette défiance. Et éviter les blocages du type : « C'est très bien, mais je n'aurai pas le temps, pas les moyens ou ça ne fonctionne pas comme ça dans ma rédaction. »

La tension peut enfin se faire sentir en fin de formation, au moment de l'évaluation. Mal évaluer la formation ou le formateur peut – aussi – être l'expression d'un ressentiment du journaliste formé, à qui on a tordu un peu le bras et qui a subi une séquence qu'il ne désirait pas, en

lien peut-être avec un objectif d'entreprise qu'il ne partageait pas.

Pour répondre au mieux à ces enjeux, les organismes de formation vont donc souvent devoir répondre aux attentes spécifiques exprimées par les entreprises, faire preuve d'agilité dans leur conception et leurs propositions. Ce qui peut leur donner l'impression d'être sans cesse dans du « sur-mesure ». Il faut, m'a dit l'un de ces acteurs, « s'évertuer à répondre aux attentes des entreprises de presse et des journalistes formés, sachant qu'il ne s'agit pas toujours des mêmes ». Et parfois, cela amène la sensation d'un partage des rôles peu clair entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage : « Certains médias veulent qu'on forme leurs journalistes, mais tout se passe comme s'ils voulaient les former eux-mêmes à travers nous », ai-je aussi entendu dans un organisme de formation, autre manière de dire que l'exigence d'agilité dont je parlais peut parfois se transformer en un sentiment pesant d'interventionnisme.

Notons enfin que ce cadrage bien légitime qui doit s'opérer sur les formations pour entraîner un accord entre média et organisme de formation, lorsqu'il devient tatillon, peut aussi exprimer une crainte du média, en lien avec sa météo interne et l'état de son dialogue social, ou avec des questions liées à la ligne éditoriale et à ses zones sensibles.

AUTRE AXE RÉCURRENT DE TENSION : le temps de formation. Quelle durée de formation pour atteindre tel ou tel objectif ? Les organismes de formation, grâce à leur expertise pédagogique, qui ne leur est généralement pas contestée, ont une idée très précise du temps de formation nécessaire, selon qu'il s'agit :

- de sensibiliser des journalistes à une question ;
- de permettre aux journalistes d'approfondir un sujet ou de maîtriser un nouvel outil ;
- d'acquérir de manière très substantielle des compétences complexes solides.

Mais là aussi, ces organismes sont amenés à faire des propositions qui devront cadrer non pas seulement avec le temps de formation qu'elles jugent pédagogiquement le plus adapté, mais avec deux autres données.

• Le temps qu'un journaliste estime pouvoir libérer pour lui-même ou qu'une entreprise estime pouvoir libérer pour un journaliste sans désorganiser sa rédaction. Ils ne sont pas toujours identiques, car lorsqu'un journaliste formule un désir de formation, il espère souvent davantage que ce qu'on lui alloue.

• Le coût de la formation, en lien direct avec sa durée. Et là, on entre dans le vaste champ des moyens de financement de la formation continue par l'entreprise et/ou (parfois de manière complémentaire) les capacités de financement individuelles du journaliste (via le CPF ou autre).

Là encore, il faut donc de l'agilité et de l'adaptabilité, avec parfois le sentiment, du côté des organismes de formation, qu'on leur demande énormément sur un temps très contraint. Il faut négocier, resserrer la formation sur des points plus précis, les deux risques à éviter étant le saupoudrage et le survol, qui pourraient ensuite être jugés sévèrement par le journaliste formé.

Les organismes de formation peuvent avoir parfois l'impression qu'à travers une demande de formation continue, un média peut être surtout tenté de suivre un objectif d'affichage, au service d'une stratégie d'image. Comme m'a dit une conceptrice de formation : « On ne fait pas d'un journaliste un spécialiste du climat en une journée. » Et le fait est que, parfois, le journaliste formé peut ressentir la même chose : cela se traduit alors par de la frustration.

Une petite difficulté supplémentaire peut s'ajouter pour l'organisme de formation lorsque la formation se déroule en temps contraint : le niveau de départ parfois très disparate des personnes à former.

TROISIÈME AXE DE TENSION : le sentiment de complexité croissante du cadre légal et des sources de financement. Tout cela pèse bien sûr sur l'ensemble des acteurs concernés, mais pas de la même manière.

Le journaliste et l'entreprise vont être dans la recherche de ces sources de financement : CPF, Afdas, dispositifs France Travail... Avec la papérasse qui va avec. Rien de bien surprenant, mais ne faisons pas mine de ne pas le voir, car cela a aussi des effets du côté des organismes de formation, qui doivent à l'occasion accompagner ces

recherches, tenter de trouver des solutions avec et pour les entreprises ou individus concernés.

Par ailleurs, cela peut parfois être source de demandes un peu étranges, comme le fait d'introduire de manière artificielle, sans justification pédagogique, une partie de la formation en distanciel, non au motif que cela ferait économiser des frais de transport et d'hébergement, mais parce que les dispositifs de formation en distanciel bénéficient de facilités de financement auprès de tel ou tel organisme.

Sauf à être un remarquable expert, il est souvent compliqué de connaître à l'avance toutes les possibilités de financement proposées par un opérateur de compétences (Opco) par rapport à un projet. Il est souvent plus rapide d'appeler l'Opco et d'expliquer à un conseiller la nature globale du projet pour se voir orienté vers telle ou telle subtilité qui permet de déclencher tel ou tel type de financement.

AUTRE SUJET DE COMPLEXITÉ : la généralisation des règles de marché concernant la formation continue et donc des procédures d'appels d'offres, dont le cadre de réponse est lourd, complexe, très technique et donc chronophage. Cela demande pour les organismes de formation une expertise accrue. C'est une difficulté supplémentaire pour certains acteurs de la formation continue qui ne sont pas des structures commerciales, à l'exemple de certains acteurs de formation initiale au journalisme, qui font aussi de la formation continue. On m'a dit : « Il faut avoir les reins de plus en plus solides pour être en situation de répondre aux appels d'offres, sans garantie bien sûr de remporter le marché. » Activité coûteuse et chronophage, qui pourrait amener à un certain appauvrissement de l'offre de service, en réduisant son périmètre à quelques acteurs dominants, alors que de nombreuses offres pédagogiques pertinentes et financièrement compétitives existent.

DERNIER POINT DE COMPLEXITÉ, mais je serai bref : la question de France Compétences et de l'inscription aux registres de formation, qui, en raison du manque d'interlocuteurs, d'attendus peu explicites, d'un fonctionnement assez opaque et de délais de traitement souvent très longs, s'impose à certains acteurs de la formation continue comme un Himalaya. D'une démarche

qui, à l'origine, visait sans doute à simplifier un maquis et à mettre de l'ordre dans un secteur où le pire pouvait côtoyer le meilleur, on a abouti à une situation qui empêche parfois la saine expression d'une offre pédagogique pertinente, et peut occasionner un important manque à gagner à des organismes de formation continue tout à fait sérieux.

POUR TERMINER, et ne pas vous laisser toute la journée aux prises avec ces tensions – mais c'était la commande –, je voudrais partager avec vous ce petit pas de côté qui nous ramène aussi à l'essentiel, c'est-à-dire à l'humain, et qui a surgi lors d'un échange avec une de mes interlocutrices.

Une action de formation continue, selon les sujets, peut être un moment où s'expriment des difficultés professionnelles pouvant aller jusqu'au partage d'un mal-être. Bien sûr, ce sont des situations qui ne sont pas toujours faciles à gérer pour les formateurs et qui disent quelque chose de l'état de notre métier. Mais au-delà des attentes, des contraintes ressenties, des axes de tension dont je viens de parler, la formation continue peut aussi, parfois, offrir un espace précieux de libération de la parole entre pairs, finalement plutôt rare dans la sphère professionnelle, où on a vite peur que la formulation d'une difficulté soit interprétée comme un aveu de faiblesse. Combien de formateurs ont dû, à un moment ou un autre, gérer un de ces instants où une formation flirte avec le groupe de parole, sans toujours mesurer ce qui se jouait là pour les participants (ou en le mesurant trop bien) et le bénéfice que cela pouvait leur apporter. Bénéfice secondaire par rapport aux objectifs de la formation, mais non moins cruciaux. Il y a là peut-être quelque chose à ne pas négliger, pour peu que les entreprises, les journalistes et les organismes de formation continue sachent se prêter, en certaines circonstances, une oreille plus attentive. 🐣

Étude

LA FORMATION
CONTINUE DES JOURNALISTES :
QUI SE FORME, À QUOI, OÙ,
COMMENT ?

Étude

La formation continue des journalistes : qui se forme, à quoi, où, comment ?

Par **Charlotte Menegaux**, directrice Développement Formations ESJ Lille, et **Ségolène Dupont**, déléguée générale CPNEF de l'audiovisuel

Chaque année l'Afdas, opérateur de compétences du secteur du journalisme et des médias, collecte des indicateurs sur la formation continue des journalistes. Pour la première fois, est proposé par la CPNEF de l'audiovisuel et l'ESJ Lille, avec le soutien de l'Afdas, un état des lieux quantitatif sur le nombre et les catégories de personnel journalistes (âges, lieux, médias, entreprises...) ayant recours à la formation au cours de leur carrière. Cet état des lieux présente également les domaines de formation suivis. La réactualisation périodique de cette étude sera présentée lors des prochaines éditions de la Conférence annuelle des métiers du journalisme.

REMARQUES PRÉLIMINAIRES

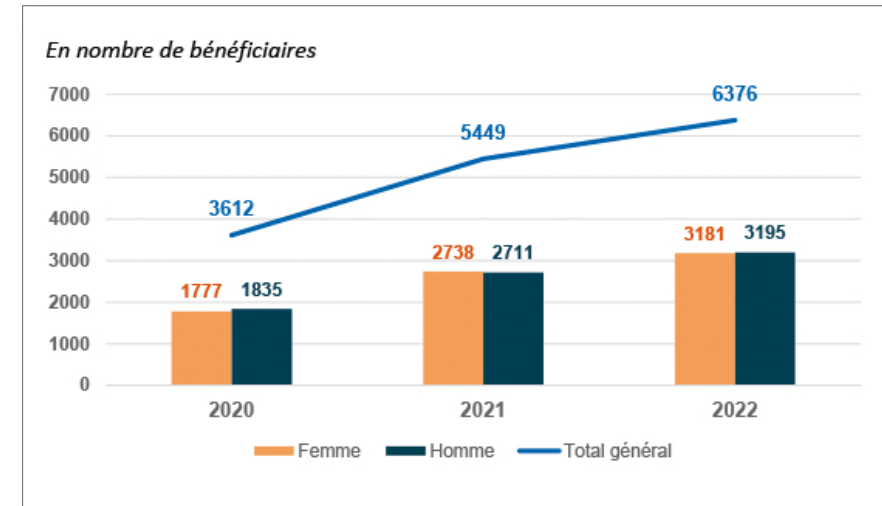
Parmi les points de vigilance, il est à noter que les données accessibles n'existent que depuis 2020. Nous avons comparé celles de 2020, 2021 et 2022.

Autre point de vigilance : cet état des lieux, quantitatif, concerne des bénéficiaires ayant déclaré une activité de journaliste. Il s'agit de déclaratif. Toutes les données présentées traitent de la formation continue et proviennent de l'Afdas, à l'exception de celles concernant l'utilisation du CPF, qui sont issues de la Caisse des dépôts. Enfin, il est important de distinguer « bénéficiaire » et « action de formation ». Un bénéficiaire est une personne qui bénéficie d'une formation et peut en suivre une ou plusieurs ; une action de formation peut avoir duré 7 heures ou 400 heures, mais n'est comptabilisée que comme unique action de formation.

QUI SONT LES BÉNÉFICIAIRES ?

➤ **Au total**, on compte à peu près 11 000 journalistes qui se sont formés au moins une fois entre 2020 et 2022. Dans cet intervalle, le nombre de journalistes formés a doublé (3 600

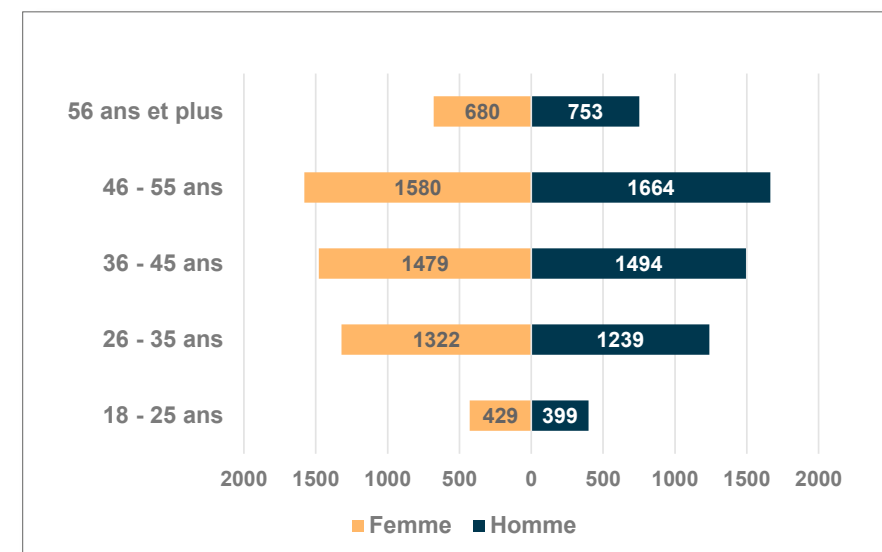
bénéficiaires en 2020, 6 400 en 2022). 2020, année du confinement, est une année particulière. Néanmoins, on constate que sur trois ans, les journalistes se forment de plus en plus.



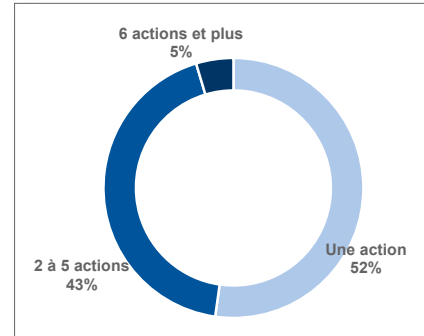
➤ On note **une répartition assez homogène entre les hommes et les femmes**, ce qui correspond au paysage dressé par Commission de la carte d'identité des journalistes professionnels (CCIJP), où la parité continue de progresser. Sur

les 34 000 cartes de presse délivrées en 2022, environ 18 000 l'étaient à des hommes et 16 000 à des femmes.

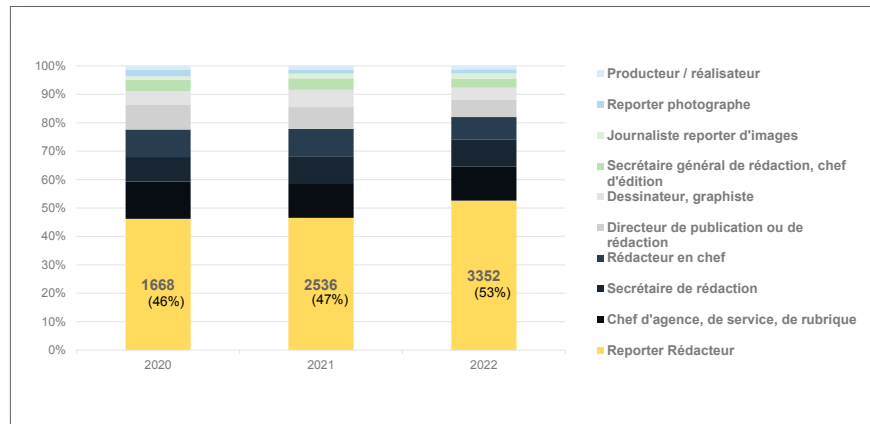
De même, aucune tranche d'âge n'est plus concernée qu'une autre.



On observe aussi qu'il y a à peu près **autant de personnes qui se forment une seule fois que de bénéficiaires qui suivent de 2 à 5 actions par an**. La quasi-totalité (95 %) des personnes formées a suivi entre 1 et 5 formations.

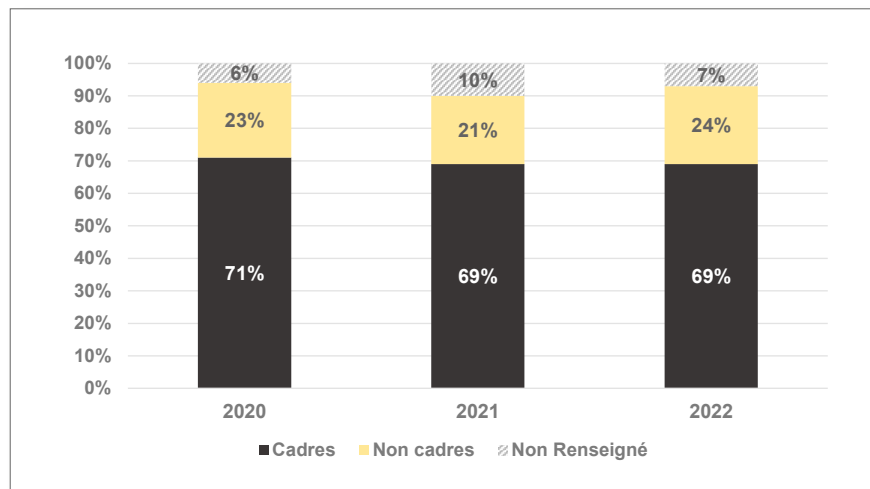


La répartition des bénéficiaires par famille de métier révèle que **les reporters rédacteurs sont les plus représentés**, ce qui converge avec la répartition par familles de métier dans la profession. Leur nombre a quasiment doublé entre 2020 et 2022, passant d'environ 1700 à environ 3 400.



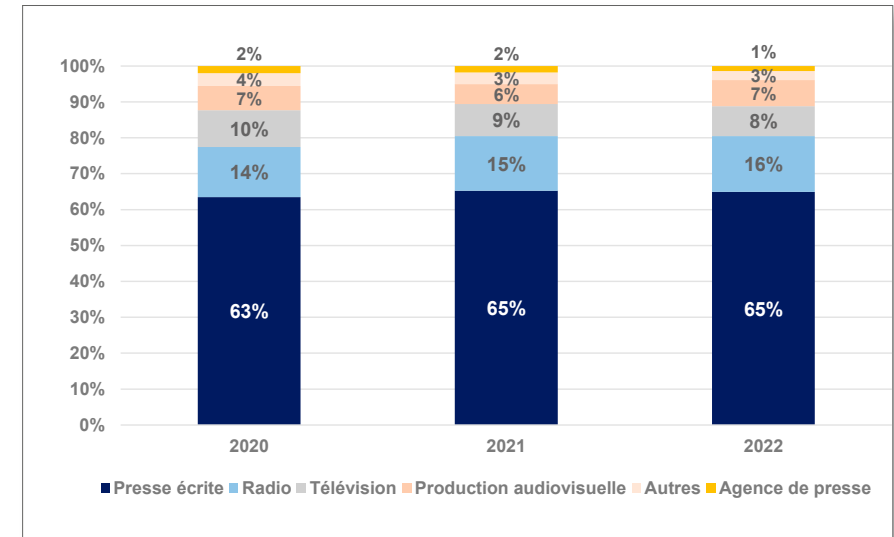
Ceux qui se forment sont très majoritairement des cadres (70 % en moyenne).

Et en 2022, 87 % des bénéficiaires sont en CDI.



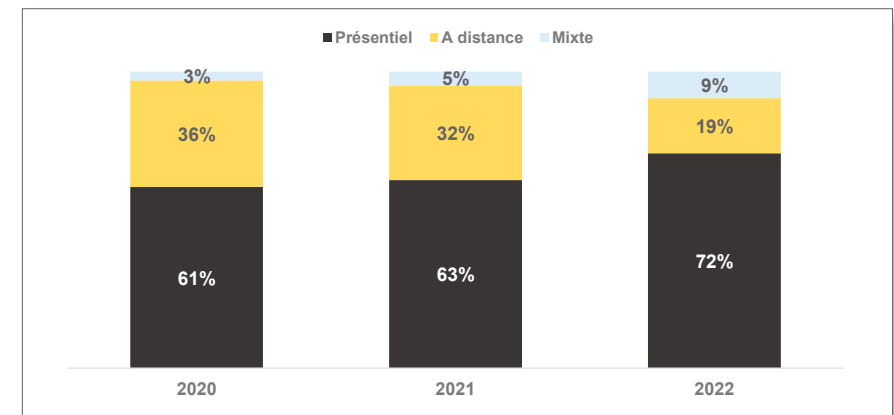
QUELLES ENTREPRISES ENVOIENT LEURS SALARIÉS EN FORMATION ?

Sans surprise, c'est la **presse écrite qui forme le plus de salariés** (entre 63 et 65%). Vient ensuite la radio, puis la télévision et la production audiovisuelle.



Concernant la répartition sur le territoire, les entreprises qui forment les journalistes sont majoritairement franciliennes. Elles sont 179 à avoir envoyé en formation 3197 bénéficiaires. Le cas de la Bretagne est significatif : 1 051 journalistes ont été formés en 2022. Peut-être s'agit-il là de l'impact d'une politique particulière de formation à *Ouest France* et au *Télégramme*.

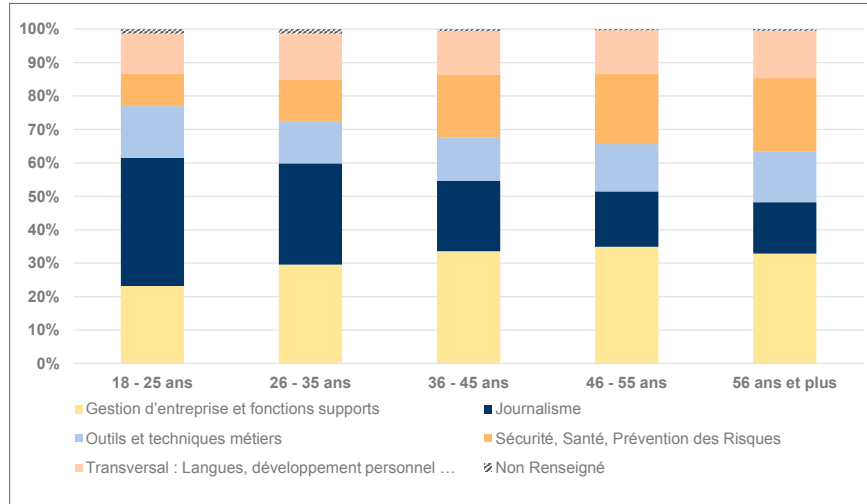
En 2022, le présentiel est privilégié. La crise sanitaire avait entraîné une proportion un peu plus importante de distanciel en 2020 et 2021. Les actions de formation durent en moyenne entre deux et trois jours ; et pour 97 % d'entre elles, elles sont non certifiantes.



QUELLES SONT LES THÉMATIQUES DE CES FORMATIONS ?

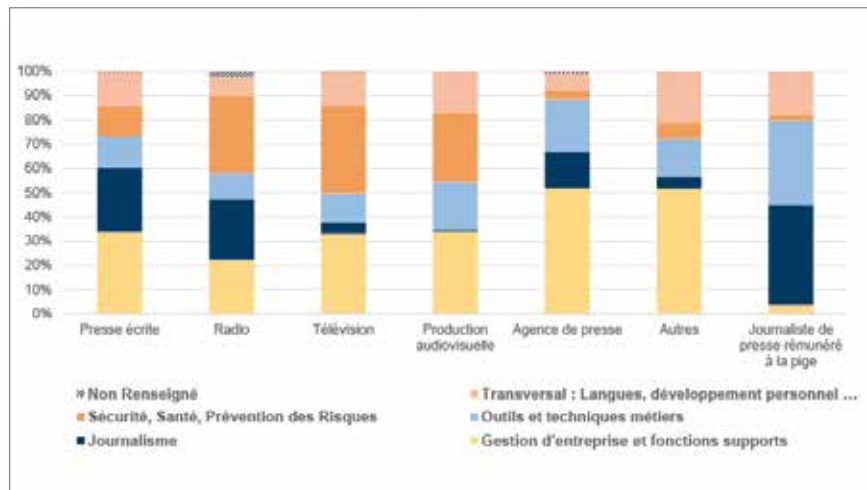
➤ 36 % des actions de formation relèvent du domaine de formations « Journalisme » et à ce qu'on a appelé « Outils et techniques métier ». Viennent ensuite les formations liées à la gestion de l'entreprise, notamment le management

et les fonctions support (communication, etc.). On note aussi des formations prévention des risques (formations obligatoires et lutte contre les violences et harcèlement sexistes et sexuels - VHSS).



➤ Même si on se forme à tout âge, les formations au management augmentent avec l'âge. Mais on observe aussi qu'on se forme à tout âge aux outils métier et aux techniques, parce qu'il faut rester à la page, maîtriser les nouveautés et actualiser ses connaissances.

➤ Enfin, notons que les formations cœur de métier (journalisme et techniques métier) sont des thématiques que la presse écrite et la radio mettent beaucoup en œuvre, tout comme les pigistes.



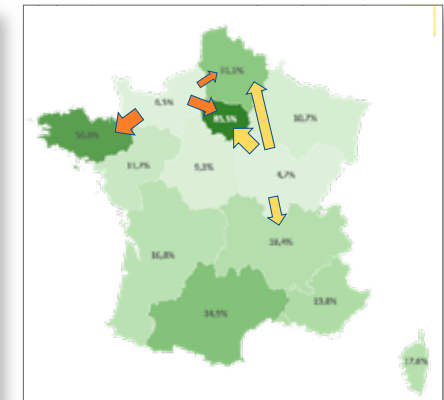
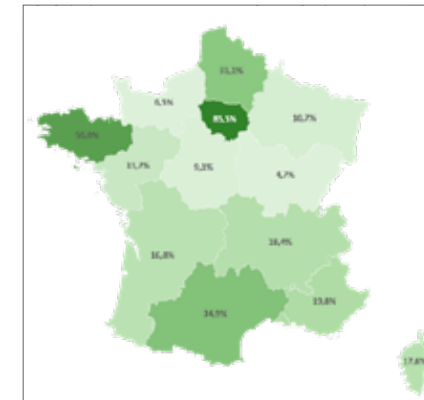
OÙ SE FORMENT LES JOURNALISTES PAR RAPPORT À LEUR LIEU DE RÉSIDENCE ?

➤ 85 % des actions de formation suivies par des journalistes résidant en Île-de-France ont eu lieu en Île-de-France. Mais seulement 31 % des actions de formation réalisées par des journalistes résidant dans les Hauts-de-France ont eu lieu dans les Hauts-de-France.

En Normandie, très peu d'actions de formation ont lieu sur le territoire. Les journalistes résidant en Normandie vont en Bretagne, en Île-de-France et dans les Hauts-de-France. 45 % des 527 actions de formation de journalistes résidant en Normandie ont eu lieu en Bretagne, 31 % en Île-de-France et 10 % dans les Hauts-de-France. Même chose pour ceux de Bourgogne-Franche-Comté.

Pour les Hauts-de-France, sur les 438 actions de formation concernant les journalistes de la région, 60 % ont eu lieu en Île-de-France et 31 % sur le territoire des Hauts-de-France. À 91 %, les journalistes des Hauts-de-France se forment soit sur l'Île-de-France soit sur leur région. A contrario, seuls 7 % des journalistes résidant en Île-de-France vont se former dans les Hauts-de-France.

Globalement, les journalistes doivent se déplacer pour se former et trouver la formation qui correspond le plus à leurs besoins.



LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (CPF).

Les données proviennent de la Caisse des dépôts qui gère le CPF. Pour mobiliser son CPF, qui est à la main de chaque individu, il faut que les formations soient certifiantes. Les journalistes mobilisent leur

CPF prioritairement sur « les langues », « le développement des capacités d'orientation », ce qui correspond en grande partie aux bilans de compétences, et le « transport manutention magasinage » (le permis de conduire).

Merci à Alexandre Jannic, chargé d'études à la Direction Observation et Certification de l'Afdas pour son travail minutieux, à la base de cet état des lieux.

Débat

LES ATTENTES
EN FORMATION CONTINUE

Débat

Les attentes en formation continue

Débat animé par **Didier Desormeaux**, journaliste, secrétaire général de la CNMJ
Participants : **Émilie Conte**, DRH Le Monde ; **Élisa Thévenet**, formatrice et chargée de mission EMI à l'ESJ Lille ; **Bruno Espalieu**, journaliste, syndicaliste CFDT, France 3 Lille.

Didier Desormeaux

CE PREMIER DÉBAT PORTE SUR LA QUESTION CENTRALE DES ATTENTES EN MATIÈRE DE FORMATION CONTINUE. Dans tout ce qui relève de la politique de développement des compétences, on entend les mots « besoin de formation », « attente de formation », « demande de formation ». Les ressources humaines ont surgi dans l'univers du journalisme il y a une quinzaine d'années. Ce sont des interlocuteurs nouveaux pour les journalistes. Auparavant, il y avait au mieux un bureau du personnel, les journalistes se gérant quasiment eux-mêmes, y compris du point de vue de leur formation continue ou de l'organisation interne aux rédactions. Aujourd'hui, les attentes sont-elles les mêmes partout ?

Pour commencer, je propose que l'on s'interroge sur les dispositifs qui permettent de capter ces attentes. Chaque entreprise a-t-elle le même outillage pour donner des rendez-vous, rencontrer l'encadrement, interroger les journalistes ?

Émilie Conte, au Monde, quelle est la mécanique interne qui permet d'accéder à la formation continue ? Et qui part en formation ?

Émilie Conte,

DRH du groupe Le Monde

QUELQUES MOTS SUR LE GROUPE LE MONDE, parce que c'est une partie de la réponse. Le groupe Le Monde, c'est 1500 salariés, 900 journalistes et une direction des ressources humaines qui

compte 40 personnes. Je suis donc ravi, j'ai une petite entreprise dans l'entreprise et j'ai les moyens des ambitions RH que se donne le groupe.

En matière de formation professionnelle, j'ai dans mon équipe 4 personnes qui travaillent sur ce sujet et qui accompagnent l'ensemble des rédactions du groupe. Car le groupe Le Monde, c'est bien évidemment *Le Monde*, mais c'est aussi des magazines comme *Télérama*, *Courrier International*, *La Vie*, ou le *Huff Post*. Ces personnes travaillent en priorité pour accompagner l'ensemble des collaborateurs. Par ailleurs, dans mes équipes, il y a aussi des personnes qui, en plus de leur activité terrain, peuvent avoir ce rôle d'accompagnement.

L'avantage d'être une entreprise avec des moyens et un service dédié, c'est que ça nous laisse beaucoup d'espaces d'échanges. Pour les personnes qui travaillent sur ce sujet, il s'agit de rencontrer les chefs de service et les directeurs de rédaction pour comprendre les besoins, car la formation est une réponse à un besoin. C'est un travail de veille. Bien sûr, nous faisons un travail de veille externe sur l'évolution du métier, on s'appuie sur l'Afdas et sur tout ce que les organismes produisent. Mais on s'appuie aussi sur la veille directe sur le développement du métier, qui est très bien faite dans nos rédactions. On accompagne notamment sur l'investigation, l'Osint⁽¹⁾, ou les enjeux climatiques. Mais on s'appuie sur les besoins des rédactions. On le fait d'abord parce

(1) Open source intelligence (outils d'assistance aux recherches en sources ouvertes).

qu'elles savent ce dont elles ont besoin, et c'est aussi une manière pour nous de les embarquer dans nos dispositifs. Nous, on leur garantit de la contradiction, du questionnement, de la mise en œuvre, de l'organisation concrète. Tout cela fonctionne, et de mieux en mieux.

Tout le monde est toujours d'accord pour partir en formation, mais, le moment venu, ça se complique parfois...

Émilie Conte

Depuis que je suis là, j'ai mis l'accent notamment sur la carrière des journalistes et je vois qu'une vraie proximité, une confiance, s'est mise en place. Aujourd'hui, les journalistes partent en formation. La difficulté que l'on peut rencontrer, c'est le temps. Tout le monde est toujours d'accord pour partir en formation, mais, le moment venu, ça se complique parfois, à cause de l'actu évidemment, parce que le chef de service demande qu'on reste, parce que telle personne sera en congés au même moment... En fait, à cause de la « vraie vie » dans une rédaction. Donc on est en constante adaptation pour remplir des modules de formation, revoir les dates, etc. Je pense que ce doit être assez compliqué pour certains de nos partenaires organismes de formation, parce qu'on peut reporter et vu de l'extérieur, ça paraît un peu opaque.

Concrètement, comment ça se passe ? Toute l'année, mon équipe et moi-même sommes au plus proche du terrain et questionnons les besoins et les changements dans le métier. Après l'été, nous envoyons à l'ensemble des collaborateurs du groupe notre offre de formations internes. Notre offre de formations, c'est un socle, une base. Mais ce qui nous anime, c'est de répondre à des projets de service, à des besoins spécifiques. Nous rencontrons donc chaque chef de service et construisons avec lui, par exemple, une formation de deux jours avec l'ensemble de son équipe. Ou l'animation d'ateliers spécifiques,

notamment sur la créativité sur les sujets, car certains chefs de service demandent à travailler sur les marronniers. Notre autre enjeu, c'est de repérer une bonne idée dans un service et de capitaliser : on crée de la transversalité entre les différentes rédactions, au sein de chaque titre, mais aussi entre les titres.

Il est important de noter que les gens sont contents de partir en formation, parce qu'ils développent leurs compétences, ils les renforcent, mais aussi parce qu'ils se rencontrent. Souvent, des journalistes nous disent qu'ils sont contents de discuter avec d'autres journalistes, soit au sein de leur rédaction, soit au sein des rédactions du groupe Le Monde. C'est une nouvelle approche, une nouvelle manière de fonctionner, d'apporter des éclairages différents. L'intérêt de la rencontre est une des principales remontées. Ça nous pousse à essayer d'imaginer d'autres espaces de rencontres au sein du groupe, qui ne seraient pas de la formation. L'importance de cette rencontre est particulièrement vraie pour les formations qu'on adresse aux chefs de service sur le management. Au sein du groupe, on a mis en place un parcours de formation pour accompagner les chefs de service à leur prise de poste, à rendre cela confortable pour eux, qu'ils soient les meilleurs accompagnants du développement des compétences de leurs équipes. C'est un parcours de formation assez complet. Là, l'envie de se rencontrer et le fait de se rendre compte qu'ils sont face aux mêmes difficultés dans l'accompagnement des équipes sont encore plus prégnants.

Didier Desormeaux

EST-CE QUE JAMAIS VOUS N'AVEZ DES DEMANDES qui viennent de la direction, de la stratégie, qui sont un peu plus difficiles et compliquées à accepter pour les équipes ?

Émilie Conte

LA GOUVERNANCE EST TOUJOURS ASSEZ ALIGNÉE. On me demande d'accompagner les collaborateurs pour qu'ils soient toujours au bon niveau de maîtrise de leurs sujets. C'est du maintien dans l'emploi. On s'assure que les personnes sont confortables dans leur travail, aujourd'hui et demain, que les collaborateurs sont prêts à bouger, prêts à changer de service, prêts à se projeter ailleurs. C'est pour cela que l'on a des formations

qu'on appelle « socle de base ». Tout journaliste qui va intégrer le service éco par exemple, suit un socle qui s'appelle « Microéconomie et entreprises », qui est un module d'une demi-journée pour se mettre à niveau. Autre exemple, dès que quelqu'un intègre le service société, il suit le petit module « Police, justice, médias ». Certaines choses ne s'inventent pas et il faut donc répondre aux besoins des collaborateurs. Ce que me dit le directeur du groupe, c'est que tant que les journalistes continuent de progresser et que nous sommes à l'écoute de leurs demandes, ça lui va. Donc côté RH, j'ai de la chance, on a une vraie autonomie. Finalement, l'endroit où il y a le plus de contrôles, c'est avec les représentants du personnel, dans la commission formation où le débat a lieu.

Il arrive aussi que nous refusions des départs en formation. Quand on considère que la demande est à côté du besoin du service, ou que c'est une demande personnelle qui pourrait être traitée via le CPF, notamment sur les langues. Quand le besoin de langues est connecté aux besoins du service, évidemment, on l'accompagne jusqu'au niveau B2. Mais quand on est sur autre chose, quelqu'un qui veut se mettre à l'italien par plaisir, et tant mieux, on l'accompagne plutôt sur le CPF et on lui fait même profiter de nos négociations de tarif avec les organismes pour les langues : il bénéficie du tarif entreprise. On assure cette coordination.

On forme un tiers de l'effectif tous les ans, c'est le minima. Mon objectif, c'est donc a minima que chaque salarié bénéficie d'une formation tous les trois ans. On est toujours un petit peu au-dessus. Sachant qu'on est aussi vigilants, parce qu'on a des professionnels de la formation dans les rédactions ! Il peut y avoir des personnes qui suivent 5 ou 8 formations dans l'année, au détriment d'autres.

Didier Desormeaux

ÉLISA THÉVENET, PARLEZ-NOUS de votre activité d'ingénierie et de formatrice à l'ESJ-Lille. Comment ça se passe pour enregistrer puis répondre de manière pertinente à ces demandes de formation ?

Élisa Thévenet, journaliste et chargée de mission EMI à l'École supérieure de journalisme de Lille

NOS MODALITÉS DIFFÈRENT EN FONCTION DE NOS INTERLOCUTEURS. Il peut arriver qu'un

groupe vienne avec une demande très précise, à laquelle on répond par une proposition sur-mesure. Par exemple, dans le cas d'un besoin de formation sur le maintien du dialogue par rapport à une rhétorique complotiste. On produit un document pédagogique d'accompagnement pour expliquer comment on fonctionne, on fait des allers-retours. Après ce temps d'échange avec le commanditaire, on envoie toujours un questionnaire pour recueillir les besoins de formation des gens qui vont y participer, parce que les niveaux des participants peuvent être extrêmement hétéroclites...

Quand vous avez un petit groupe, les objectifs du sur-mesure peuvent être adaptés aux besoins spécifiques mentionnés par les gens qui suivent la formation. Mais parfois, pas forcément pour des journalistes, mais par exemple pour des éducateurs qui travaillent en centres sociaux, on propose un webinaire en amont. Les gens potentiellement intéressés par une formation y assistent et nous disent les points sur lesquels ils aimeraient monter en compétences par rapport à leurs besoins de terrain. Ensuite, on mouline, et on revient avec une proposition vraiment sur-mesure. Parce que si dans le cas du Monde, Émilie Conte est très au fait des demandes de formation des gens qui seront accompagnés dans le processus de formation, parfois, les demandes sont plus complexes. Par exemple, au sein de la Fédération des centres sociaux, on peut avoir, sur la totalité des Hauts-de-France, des gens spécialisés dans la parentalité, d'autres sur le numérique, etc. Les besoins sont énormes et le souci d'être au plus proche des attentes de ceux qui vont participer est réel. Mais en même temps, il faut partir du principe que les commanditaires peinent parfois à identifier en amont les besoins spécifiques de leurs acteurs.

Didier Desormeaux

MAIS COMMENT SE FAIT-IL QUE VOUS ARRIVIEZ à capter des attentes avant la formation et que vous soyez quand même obligée, face aux stagiaires, face aux personnes qui viennent se former, de recommencer ce travail ? Comme s'il y avait une transformation de l'attente entre le moment où on se dit « j'aimerais bien me former à tel ou tel domaine » et le moment où on est face au formateur ? C'est une opération que vous faites systématiquement pour recalibrer les choses ?

Élisa Thévenet

ABSOLUMENT. UN QUESTIONNAIRE, C'EST DU DÉCLARATIF. Si je vous envoie à tous un questionnaire, vous allez répondre des choses qui sont plus ou moins alignées avec votre niveau réel de maîtrise et le niveau réel de maîtrise que vous souhaitez acquérir. Par exemple, sans vouloir essentialiser qui que ce soit, régulièrement, les femmes formées se jugent moins compétentes qu'elles ne le sont réellement par rapport à la maîtrise d'un sujet. C'est très classique. On part du principe qu'elles sont dans une phase de découverte et de sensibilisation, alors que quand on discute avec elles, on comprend qu'elles ont déjà lu, accumulé beaucoup de connaissances. Il faut donc se réaligner. Et aussi parce qu'il y a, je le pense et je le note, un léger décalage entre les attentes formulées par ceux qui nous envoient des apprenants et celles des journalistes en formation. Les journalistes ont l'habitude de chercher. Ils sont très autonomes quand il s'agit d'acquérir vraiment la dimension de savoir. Si vous avez besoin de monter en compétences sur une thématique, assez naturellement, vous allez lire et beaucoup lire.

Cela nous a beaucoup marqués dans l'accompagnement de la première promotion du diplôme universitaire d'Éducation aux médias et à l'information commun à l'ESJ Lille et à l'ENS Paris Saclay : les stagiaires étaient au courant de plein de choses. Ce qui leur manquait, c'était la pratique, mais aussi d'avoir la possibilité de prendre du recul sur la manière dont ils avaient envie d'incarner, dans l'éducation aux médias, cette posture à cheval entre le pédagogue et le journaliste. Ils viennent nous voir certes avec une volonté d'être opérationnels, mais aussi pour s'aérer l'esprit, échanger entre pairs et gagner en savoir-faire et en vision plus nette de ce qu'ils ont envie de faire et de comment ils ont envie de le faire. Les journalistes pigistes, eux, ont des attentes plus opérationnelles que les journalistes titulaires. L'exigence peut varier en fonction des publics, puisque nos formations mêlent des gens en entreprise et des free-lance. Il faut naviguer avec tout ça.

Didier Desormeaux

AU MONDE, LA FORMATION CONTRIBUE À LA CRÉATION D'UNE CULTURE D'ENTREPRISE, elle est ancrée dans la rédaction, avec un retour

dans la rédaction et des éléments vérifiables d'évaluation des résultats de la formation. Dans la situation que vous décrivez, des personnes assez isolées vont se créer leur propre culture en fonction des contacts et des interactions qu'ils vont avoir avec les autres. C'est peut-être plus compliqué à gérer en tant que formatrice ?

Élisa Thévenet

ET EN MÊME TEMPS C'EST TELLEMENT INTÉRESSANT ! On forme des éducateurs, des anciens de l'Éducation nationale et des journalistes. Systématiquement, les journalistes ouvrent un groupe WhatsApp dans lequel ils échangent en dehors des temps de formation. C'est quelque chose qui n'existe pas chez les autres publics que j'ai l'habitude de former. On sent la volonté de se rencontrer, pas seulement au sein de sa propre entreprise, mais aussi entre professionnels. Journaliste, c'est une étiquette très large, il y a énormément de manières d'exercer la profession, énormément de points de vue, beaucoup de sujets sur lesquels on pourrait débattre pendant des heures. Il y a ce plaisir d'avoir, pendant le temps de formation, cet à-côté dans lequel les journalistes continuent d'échanger. On a des groupes WhatsApp qui fonctionnent toujours sur des formations qui ont existé il y a deux ans.

Didier Desormeaux

BRUNO ESPALIEU, VOUS FAITES PARTIE D'UN GRAND GROUPE où il y a aussi une structure interne qui contribue à la création d'une culture d'entreprise avec une grande implication, y compris en formation de formateurs, pour que le personnel lui-même puisse monter en compétence et former ses collègues.

BRUNO ESPALIEU, délégué syndical central CFDT pour le groupe France Télévisions, 9 000 salariés répartis en France métropolitaine et dans les outre-mer

OUI, TOUT À FAIT. On a cette chance d'avoir l'Université France Télévisions, un centre de formation en interne qui s'est construit au fil du temps. Mais la manière de recueillir les besoins est la même. À l'occasion des entretiens individuels de chaque chef de service, en tête-à-tête avec les salariés, on fait le bilan de l'année écoulée, on peut éventuellement repérer des faiblesses dans les attendus au poste, et les corriger en imaginant

le plan de formation à venir. Il existe aussi un autre type d'entretien qui peut être mené avec l'interlocuteur RH. Je rappelle qu'on a une structure très éclatée sur le territoire, nous avons des relais RH dans chaque région, pour chaque station d'outre-mer, par exemple. C'est un travail en réseau, coordonné et centralisé à Paris.

Pour l'identification d'un besoin de formation à court terme, c'est assez classique. Pour se projeter sur la carrière à long terme, cela se traduit par un entretien professionnel mené par un interlocuteur RH. Sauf que pour engager le dialogue avec le salarié, il faut savoir quelle sera la stratégie de l'entreprise. Actuellement, à France Télévisions, on traverse quelques turbulences, puisqu'à la fois on nous annonce une réduction budgétaire à venir et, surtout, depuis quelques années, un virage sur le numérique avec le fait de produire, en plus de la télévision linéaire classique, des contenus sur le web. Il y a eu un premier accompagnement avec un effectif qui n'a pas augmenté, ce qui a posé des questions de multi-compétence et des plans de formation adaptés.

Plus récemment, on nous annonce, avec l'arrivée de la nouvelle ministre de la Culture Rachida Dati, la possibilité d'accélérer un rapprochement, voire une fusion, avec les équipes de Radio France pour ce qui concerne les équipes en régions. Cela va forcément soulever des questions d'évolution des pratiques professionnelles qu'il faudra accompagner. Le problème, c'est que plus les délais de ces transformations sont courts, plus c'est compliqué d'établir des plans de formation : parce qu'on ne pourra pas former 9 000 personnes en une seule année. Les plans de formation sur des évolutions stratégiques aussi lourdes sont pluriannuels. Les représentants du personnel vont donc engager des discussions avec les interlocuteurs de la direction sur ces sujets.

Didier Desormeaux

À FRANCE TÉLÉVISIONS, on a l'impression qu'il y a des enjeux, des clivages qui apparaissent. Mais vous êtes quand même sollicités pour approuver ou non le plan de formation ?

Bruno Espalieu

OUI, C'EST UN DIALOGUE AVEC LA DIRECTION. En tant que représentants du personnel, on essaye de remonter les attentes des salariés. On fait un peu la médiation, on essaye d'avoir une vision globale

et de comprendre la stratégie vers laquelle l'entreprise souhaite aller. On peut avoir cet aller-retour avec les salariés et essayer de trouver idéalement ce qui sera commun entre les besoins des salariés et les besoins de l'entreprise. Mais encore une fois, on n'a pas de vision claire de ce que seront les deux ou trois années à venir, parce qu'on est devant des évolutions qui vont être très rapides, c'est très compliqué d'animer un débat avec des éléments aussi peu tangibles.

On sent la volonté de se rencontrer, pas seulement au sein de sa propre entreprise, mais aussi entre professionnels.

Élisa Thévenet

Didier Desormeaux

LA DÉCISION EST PLUTÔT DESCENDANTE SI on compare avec Le Monde, où la captation des attentes et des besoins est ascendante, c'est-à-dire qu'elle remonte vraiment des équipes rédactionnelles. Est-ce que ce serait ça, le clivage ?

Bruno Espalieu

À L'UNIVERSITÉ FRANCE TÉLÉVISIONS, il y a énormément de formations qui répondent à de l'adaptation aux outils par exemple, ce qui est pour nous, en télévision, un enjeu assez important. Mais pas seulement. Les journalistes sont des salariés comme les autres qui ont aussi des aspirations à évoluer, à s'engager parfois dans des sujets plus pointus, comme les enjeux écologiques. Il y a aussi des formations qui sont proposées sur la diversité, comment on peut être acteur de l'égalité des chances dans l'entreprise, acteur de la lutte contre toute forme de discrimination... Cela intéresse des salariés qui sont dans un collectif et pas seulement obnubilés par l'aspect métier. C'est important de pouvoir y répondre

pour l'épanouissement au travail. Mais le gros sujet qui inquiète actuellement, c'est l'enjeu de la transformation de l'entreprise et comment se projeter dans un enjeu qui n'est pas encore dessiné.

Didier Desormeaux

EST-CE QU'IL EST POSSIBLE DE DÉVELOPPER un plan de formation quand celui-ci n'est pas signé par les partenaires sociaux ?

Il y a au sein de France Télévisions une vraie conscience du besoin de formations notamment pour répondre à des aspirations sociétales.

Bruno Espalieu

Bruno Espalieu

LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL DONNENT UN AVIS. Au sein du comité social et économique (CSE), on a une commission dédiée à l'emploi et à la formation et il y a un échange assez constructif entre les représentants du personnel et les responsables de la formation. En général, on a la chance d'avoir de l'écoute. Pour l'instant, c'est plutôt satisfaisant. Il y a au sein de France Télévisions une vraie conscience du besoin de formations, de montées en compétences nécessaires pour le maintien de l'activité des salariés dans leur métier, mais aussi de la nécessité de répondre à des aspirations sociétales ou des évolutions de carrière. On peut avoir une carrière longue, et envie à un moment d'évoluer sur un poste d'encadrement par exemple, et ça s'accompagne aussi.

Didier Desormeaux

AU MONDE, C'EST CONSENSUEL ÉGALEMENT ?

Émilie Conte

ON PARLE Désormais de plan de développement des compétences, c'est plus que de la formation. Il se construit sur la base du

recueil des besoins des équipes, d'un arbitrage qui est fait avec le secrétaire général de la rédaction pour *Le Monde* ou avec le directeur de la rédaction pour les magazines. De là, on arrive à un plan de développement prévisionnel qui est présenté à la commission dédiée, où il y a un échange plutôt consensuel et constructif au sein du groupe. Un avis est ensuite rendu au CSE et nous, on met en œuvre ce plan prévisionnel de développement des compétences. On l'adapte en permanence, parce que parfois des besoins qui existaient au mois de novembre ne sont plus une réalité quand on monte la formation en avril. On rediscute régulièrement, on s'assure auprès des chefs de service que les besoins initiaux sont toujours d'actualité. Si c'est le cas, on lance. Si ce n'est plus le cas, on réattribue : parfois on alloue plus de moyens à un service ou on propose une autre session sur une formation très demandée. En juillet, on présente le budget prévisionnel à mi-année aux représentants du personnel. On a de nouveau une discussion. Ensuite arrive la période des bilans n-1. Il y a un dialogue continu avec les représentants du personnel, qui sont de vrais capteurs. C'est très utile pour une direction des ressources humaines d'avoir ce dialogue et cette confiance. On se dit les choses, parfois avec conviction, mais c'est le jeu. Néanmoins, c'est bien l'entreprise qui mène son plan de développement des compétences.

Didier Desormeaux

EN SITUATION DE FORMATION, il y a un retour sur le travail, un retour sur l'expérience, il y a des échanges. Ce retour sur son propre travail est souvent difficile dans une rédaction, du fait des exigences de temps, de rapidité, de disponibilité. Se poser, exposer et montrer aux autres ce qu'on fait, est-ce que c'est une dimension importante ?

Élisa Thévenet

SI JE SUIS TOTALEMENT HONNÊTE, je parlerai presque plus de crainte que de besoin. Ouvrir un Google doc dans lequel on « corrige » tout le monde en même temps, ça peut être une expérience un peu déstabilisante en formation. D'ailleurs, du point de vue du vocabulaire, on parle chez nous d'« apprenant », et pas de « stagiaire » ou d'« élève ». Une formation peut avoir un impact émotionnel. Alors on adapte nos modalités pédagogiques à ces craintes et à ce besoin de posture

à trouver entre l'apprenant et le formateur. C'est une posture d'égalité, mais dans laquelle on s'autorise à guider les apprenants avec nos retours d'expérience parce que c'est aussi ce qu'ils sont venus chercher. J'emploie les termes « guider », « retour » ; il n'y a pas de « correction ». Cette posture est difficile avec des adultes. L'énergie d'un adulte en formation est très différente de celle d'un enfant. Un enfant est dans un tel processus d'apprentissage que vous lui proposez n'importe quoi et il apprend, il ne sait pas à quoi ça sert, mais il apprend. Un adulte, c'est l'inverse : vous lui proposez d'entrer dans un processus d'apprentissage et la première question qu'il pose, c'est : « Mais pour quoi faire ? » Et une fois qu'on est d'accord sur l'utilité qui peut ressortir de ce processus d'apprentissage, il y rentre. Donc nous adaptons nos modalités pédagogiques au fait qu'il s'agit d'un public adulte, qui a l'habitude de s'autoformer, qui vient chercher une prise de recul, un regard. Par exemple, je pratique beaucoup la correction par les pairs. Certes, j'ouvre un Google doc, mais tout le monde donne les retours positifs ou les choses à améliorer sur le travail d'Anna, par exemple. Moi, je complète. Cela rend cette phase collégiale plus sereine et plus constructive, parce que tout le monde bénéficie des erreurs commises par les autres, que chacun aurait pu faire. À l'ESJ, on forme des tout-petits en primaire, des étudiants en master et des adultes. C'est criant de voir la souplesse qui est exigée de nous en matière de modalités pédagogiques pour que nos élèves, nos stagiaires ou nos apprenants se sentent bien dans la formation, en essayant d'anticiper les blocages.

Didier Desormeaux

À FRANCE TÉLÉVISIONS ET AU MONDE, comment vivez-vous cette attente par rapport à l'évaluation et à l'autoévaluation ?

Bruno Espalieu

DEPUIS DE NOMBREUSES ANNÉES, les modalités d'une formation adulte sont intégrées. Les gens sont rassurés parce qu'ils ont déjà vécu plusieurs formations, ils savent qu'ils ne seront pas dans une position d'infantilisation, comme on peut l'être à l'école ou dans des cours magistraux. C'est un acquis. Pour les avoir vécus, ce sont plutôt des moments de respiration parce que nous sommes, dans nos métiers, toujours à

flux tendu. Ce sont des temps où on peut avoir un recul, des discussions qui, malheureusement, ne sont peut-être pas assez mises en œuvre dans le quotidien du travail. En dehors de ce qu'ils acquièrent comme compétences, les salariés sont plutôt joyeux de participer. L'évaluation se fait à chaud, pour que le formateur puisse sentir si la formation a répondu aux attentes. Et ensuite, un questionnaire en ligne permet de préciser ce qui a été efficace ou pas, à froid. L'Université France Télévisions recueille les données et elle peut ajuster les formations si besoin.

Émilie Conte

C'EST UN PEU LE MÊME PROCESSUS CHEZ NOUS. À la fin de chaque formation, il y a un questionnaire à chaud. Et quelques semaines plus tard, un questionnaire à froid. On demande aussi aux chefs de service de nous faire des retours. C'est quand même beaucoup d'argent, on a donc besoin de s'assurer que la formation répond à la demande ! Néanmoins, c'est dans les formations qui s'adressent plutôt aux chefs de service, sur leur rôle d'encadrant, qu'on aura le plus de discussion, où les gens vont se livrer un peu plus. Parce que c'est compliqué d'encadrer une équipe, et c'est compliqué d'encadrer des journalistes ! Certains se sentent un peu seuls face à la difficulté. Dans ces formations-là, ce que nous remontent nos formateurs, c'est qu'ils laissent le temps à la discussion et aux échanges.

D'une manière générale, on expérimente beaucoup, particulièrement le codéveloppement, qui est une autre manière de mettre en mouvement les gens et d'apporter des solutions issues du collectif. Je crois beaucoup à la force du collectif, même dans le cadre de la formation. Les solutions que l'on peut trouver face à une difficulté seront plus fortes si elles viennent du collectif, de gens qui partagent le même quotidien. Finalement, le formateur devient juste un animateur et c'est le groupe qui peut trouver des solutions. Dans ces formations « codéveloppement », qui sont des formations assez longues, sur dix mois avec des rendez-vous une fois par mois sur une demi-journée, on mélange des chefs de service journalistes et des non-journalistes. C'est une vraie richesse. C'est plébiscité des deux côtés, parce que ce sont souvent les mêmes problématiques, mais pas les mêmes solutions, et c'est intéressant que tout le monde puisse faire ce pas de côté. ➤

Questions de la salle

➤ Séverine Dangevin, journaliste

à France Télévisions, mandatée
par la CFDT et le Syndicat national
de l'écrit et des médias en particulier

JE VOUS AI ENTENDU DIRE qu'il est compliqué d'encadrer des journalistes, et que quand ils arrivent en formation, ils sont déjà super informés. Est-ce que c'est une difficulté dans les formations d'avoir des journalistes ?

➤ Éliisa Thévenet

PAS DU TOUT ! Certes, je suis juge et partie, je suis journaliste et formatrice, donc je vais vous faire une réponse de Normande. Je forme d'autres types de publics. Il y a une soif de découverte, d'apprentissage, une pratique de la remise en question que je trouve beaucoup plus dans l'ADN de notre métier que dans d'autres. J'ai presque envie de dire qu'il y a un plaisir à penser contre soi-même. Au début, ça ébranle un peu tout le monde. Après, c'est un jeu auquel on se prête avec plaisir. Mais ce ne sont pas les mêmes modalités. Et ce n'est pas la même posture que sur d'autres corps de métier. C'est un public exigeant et c'est plutôt agréable pour un formateur. Il a intérêt à venir avec une bibliographie fournie, parce qu'il est confronté régulièrement à des besoins spécifiques, à des questions très précises, qui le mettent face à une situation de terrain. L'une des modalités, c'est le jeu de rôles, notamment dans mon domaine, l'éducation aux médias. Parce que 100 % des journalistes que l'on forme aujourd'hui sont confrontés à de la défiance ou à de la méfiance, et ils sont parfois désarçonnés par la manière dont ils auraient pu ou dû prendre différemment la situation en main. Mais je le fais très peu avec d'autres métiers. C'est un public qui n'accepte pas les barrettes pour les barrettes : vous entrez en formation avec eux et vous leur prouvez que cette formation peut leur apporter quelque chose. Si vous arrivez à le faire rapidement, c'est super. En revanche, s'ils ne comprennent pas l'enjeu concret de votre formation qui dure trois jours, alors qu'ils prennent du retard sur ce qu'ils ont à faire par ailleurs, ils ne s'y retrouvent pas, et là, vous sortez les rames !

➤ Émilie Conte

JE VAIS FAIRE UN PEU LA MÊME RÉPONSE. Si dès le démarrage, et même dès la première heure, les journalistes n'ont pas compris pourquoi ils étaient là, on les perd à la pause-café. Ils ne reviennent pas. C'est une des difficultés quand on fait des formations dans nos murs par rapport au hors les murs : il y a toujours la tentation d'aller vérifier quelque chose à la pause, on se fait happer dans le couloir, etc. Des gens peuvent disparaître. Mais les formateurs l'ont très bien compris et on travaille avec eux pour qu'ils soient percutants la première heure afin de s'assurer que les gens ont envie de continuer la journée, la demi-journée, voire le lendemain. En revanche, dès qu'on peut, pour des questions de disponibilité, on étale la formation sur plusieurs demi-journées. Ça rentre mieux dans un agenda et ça nous assure plus de présentisme.

➤ Didier Desormeaux

J'AJOUTERAI QU'IL FAUT aussi savoir dans quel cadre les stagiaires sont venus : était-ce obligatoire ou pas ? S'il y a eu un peu de pression, ça peut rendre la tâche difficile, surtout sur des domaines un peu techniques ou numériques.

➤ Bruno Espalieu

À FRANCE TÉLÉVISIONS, il y a des outils qui peuvent inquiéter, parce qu'ils peuvent avoir des incidences sur l'emploi, permettre de supprimer des postes. Ce qu'on dit aux formateurs, c'est qu'ils n'ont pas la responsabilité du choix de l'outil. Ils doivent se recentrer pour faire monter en compétences les gens qui sont présents. Il faut se dégarer de ce biais qui pourrait plomber la formation.

➤ Anne Bideault, journaliste pigiste,

représentante du personnel à Bayard,
membre de la commission formation
pour la CFDT

EST-CE QU'AU MONDE les formations sont dispensées en interne ou est-ce que vos journalistes peuvent participer à des formations à l'extérieur ? Et est-ce que les journalistes salariés rémunérés à la pige font partie de votre plan de formation ou est-ce que vous les renvoyez sur l'Afdas ?

➤ Émilie Conte

ON FAIT DES FORMATIONS INTER ET INTRA. Soit on est capable de remplir une formation avec 12 salariés du groupe et on le fait plutôt en intra. Soit ce n'est pas possible, ou ça ne concerne que peu de monde, parce que c'est très technique, et on les fait en inter, d'autant que c'est toujours intéressant de se confronter à d'autres titres de presse. Concernant les journalistes rémunérés à la pige, les journalistes qui travaillent régulièrement pour un service sont intégrés à la formation quand on en organise une. Pour le reste, on travaille avec l'Afdas pour construire des programmes de formations spécifiques. L'année dernière, on en a construit un pour les correspondants en région. Ces programmes doivent répondre aux besoins du titre de presse, mais également aux besoins du salarié.

➤ Tatiana Kaloguine, directrice

pédagogique de l'École des métiers
de l'information

J'AI NOTÉ LES NOUVEAUX SUJETS DE FORMATION liés aux thématiques du moment (le climat, la défiance et certaines techniques propres au journalisme d'investigation) et la demande pour de nouvelles modalités pédagogiques plus enthousiasmantes qui renouvellent la forme de la formation ; mais bizarrement, pas énormément de demandes de formation en distanciel, plutôt une envie des journalistes de quitter leurs locaux et d'aller dans un centre de formation pour prendre du recul et se retrouver entre eux. Est-ce que vous partagez ces observations ?

➤ Éliisa Thévenet

Le blended¹ fait partie des exigences, et ce sont des modalités qui sont rentrées dans nos pratiques après le Covid. Elles sont très demandées. On essaye d'adapter le type de cours en fonction du présentiel et du distanciel. Si on a besoin d'un mode de transmission de savoir très descendant, parce que, par exemple, il faut présenter une expertise, on le privilégie sur la partie en ligne. À distance, il y a beaucoup moins d'interactions entre les apprenants. Alors on s'adapte pour proposer les enseignements en autonomie, tout ce qui est un peu descendant, les documents à consulter en amont, les bibliographies, etc. pour que le temps en présentiel soit un temps d'échange privilégié.

En ce moment, pour une formation sur l'éducation aux médias et à l'information, j'ai un apprenant en Nouvelle-Calédonie, une en Thaïlande et un à La Réunion : si cette formation n'était pas organisée en distanciel, ils ne pourraient pas la suivre, faute d'effectifs suffisants sur place. Le blended présente évidemment de la souplesse. Par ailleurs, les journalistes sont très ouverts, mais il ne s'agit pas de leur vendre une formation comme disruptive alors qu'elle est, en réalité, un peu bancale et que les modalités proposées n'ont pas une vraie pertinence. C'est un public qui reste très attaché à ce qu'on en retire plutôt qu'à l'affichage ou au côté gadget.

➤ Émilie Conte

MÊME RÉPONSE. Sauf à avoir des modalités qui seraient très intéressantes, qu'on pourrait tester – et je serais preneuse –, on est assez classique : 12 personnes dans une salle avec un formateur. On évite la distance, parce que la formation est aussi un moment où on se rencontre. On le fait quelques fois pour des personnes qui travaillent de l'étranger et qu'il faut intégrer, et dans ces cas-là, tout le monde est en distanciel. Mais l'hybridation avec des gens dans la salle et d'autres qui n'y sont pas, ça ne fonctionne pas. On fait aussi des temps plus courts, en plusieurs fois. On a tous et toutes testé en 2020 des formations en télétravail ; c'est rapidement très fatigant. On reste assez conservateur dans la formation.

➤ Bruno Espalieu

IL N'Y A PAS QUE L'INTITULÉ qui est en jeu, il y a de la relation sociale, y compris pendant les temps de pause à la machine à café, et ça, on ne l'a pas en distanciel. Je considère toujours que le distanciel est un mode dégradé en communication. Quant à la conception d'une formation, elle relève de l'ingénieur. On parle bien de l'ingénierie de la formation, on étudie le contenu, les méthodes, les outils. On n'anime pas quelque chose d'anodin, on cherche des objectifs, ça se fait avec beaucoup de sérieux et de maîtrise.

1. Mode d'apprentissage mixte qui combine formation traditionnelle en présentiel et enseignement à distance en e-learning.

Débat

LA FORMATION DU
MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE

Débat

La formation du management intermédiaire

Débat animé par **Jean-Marie Charon**, sociologue des médias

Participants : **Émilie Conte**, DRH Le Monde ; **Sidonie Watrigant**, directrice ESJ-Pro Médias ; **Anne-Françoise Lyasse**, journaliste/DRH France Inter

➤ **Jean-Marie Charon**

INTÉRESSONS-NOUS À CE QUI SE PASSE AU NIVEAU DE LA HIÉRARCHIE en matière de formation : qu'arrive-t-il quand le journaliste acquiert un statut d'animation d'équipe et évolue à l'intérieur de la hiérarchie rédactionnelle ?

Au départ de cette interrogation, figurent les résultats d'une enquête que j'ai réalisée l'année dernière sur les jeunes journalistes, où le problème de la compétence revenait fréquemment. Est-ce que, parce qu'on a été journaliste, on va savoir animer une équipe ? Est-ce que les journalistes ont su évoluer dans leur connaissance du monde qui les entoure ou est-ce qu'ils sont enfermés dans leur domaine de compétence préalable ? Est-ce qu'ils ne sont pas quelquefois dans du pré-pensé ? On remarque parfois que des journalistes qui ont commencé leur carrière avec certaines techniques ne sont pas toujours très à l'aise avec les techniques plus avancées, notamment en matière de numérique. Par exemple, un journaliste probablement entré à Radio France parce qu'il savait faire de la radio est aujourd'hui davantage confronté à des outils numériques, y compris pour développer des contenus qui n'ont plus une forme audio.

Je vous propose d'accompagner le déroulement de carrière hypothétique de quelqu'un qui va devenir encadrant. Et j'ai une première question pour Anne-Françoise Lyasse : j'ai constaté en discutant avec un certain nombre

de responsables de rédaction que l'on est dans une période où il n'est pas facile de trouver des encadrants, qu'il n'y a pas une appétence énorme pour ces fonctions. Lorsque dans une rédaction, on a identifié quelqu'un dont on imagine qu'il pourrait jouer un rôle dans l'encadrement, y a-t-il un parcours de formation ou une incitation à le former ?

➤ **Anne-Françoise Lyasse**

POUR CE QUI CONCERNE FRANCE INTER, NON. Pour suivre des formations managériales, dans le principe, il faut être manager à Radio France. Pour vous donner une idée de l'endroit d'où l'on part, j'ai été journaliste, j'ai été rédactrice en chef, et j'ai fait ma formation trois ans après ma prise de fonction. C'était il y a une quinzaine d'années. Aujourd'hui, la première formation managériale est faite dans le mois qui suit la prise de fonction. Donc ça s'améliore !

Mais la détection des talents n'est pas encore dans la culture d'entreprise. J'ai occupé des fonctions aux RH centrales en développement RH, et quand j'ai parlé en CSE de détection de talents de manière totalement naturelle, j'ai lancé quarante-cinq minutes de débat : car tous les salariés de Radio France sont des talents ! C'est vrai, par ailleurs ! L'idée de détecter les managers potentiels n'est pas entrée dans les pratiques, sauf dans notre réseau de radios locales. Là, la problématique de la mobilité géographique renforce les

difficultés de recrutement d'encadrants. Il y a à France Bleu une formation pour devenir rédacteur en chef, devenir responsable technique et devenir responsable des programmes. Je suis en train de les développer à France Inter selon les mêmes principes.

➤ Jean-Marie Charon

CONCRÈTEMENT, de quoi est faite cette formation initiale ? Est-ce qu'il s'agit d'animer des équipes ?

➤ Anne-Françoise Lyasse

ELLE EST FONDÉE SUR UN SOCLE de compétences managériales défini en ateliers avec les managers de Radio France au cours de l'année 2019, basé sur des valeurs. Il y a bien évidemment des valeurs légales, comme la non-discrimination, l'équité, mais il y a aussi des valeurs propres à l'entreprise, qui tiennent au cœur de l'entreprise. Pour ce qui concerne les rédactions, l'excellence et la vérification des informations sont cardinales et rentrent dans ce socle.

Il y a une très forte fatigue sur les postes de chefs de service, liée au rythme de travail et à des demandes accrues et légitimes d'avoir une vie personnelle.

Émilie Conte

➤ Sidonie Watrigant

JE SUIS JOURNALISTE, COMME VOUS. J'ai été très bien formée à l'exercice de notre métier de journaliste. Les responsabilités sont souvent contraintes dans les rédactions, parce qu'elles correspondent à une évolution de carrière et à la nécessité de gagner plus. Alors on arrive à des postes de « chefferie », mais on n'est pas du tout armé pour ça, on n'a pas été formé à ça. Et c'est peut-être quelque chose à laquelle il faut qu'on réfléchisse, même si les deux ans de parcours en master journalisme sont déjà courts pour

apprendre à faire son métier correctement. Je connais très peu de personnes qui ont naturellement le profil d'un manager. Et je pense qu'il y a une réelle nécessité, avant même d'arriver sur des missions de chefferie, qu'elles soient contraintes ou pas, d'avoir des outils, d'être armé pour être chef. Le problème dans notre métier, c'est que la légitimité du chef vient aussi du fait qu'il est journaliste. C'est-à-dire que les journalistes ont un peu de mal, moi la première, à accepter d'être dirigés par un personnel qui ne l'est pas. Il faut à la fois être journaliste et manager, c'est tout l'enjeu. Il est important de pouvoir être formé, avec certes la nécessité de diffuser les valeurs de l'entreprise à laquelle on appartient, mais aussi de disposer de simples conseils de management qu'on n'a pas acquis par ailleurs. Il faut concevoir des parcours qui puissent satisfaire des journalistes futurs managers, ce qu'on fait à ESJ-Pro.

➤ Jean-Marie Charon

DANS LE CAS DU GROUPE LE MONDE, comment cela fonctionne-t-il en amont et au moment où on fait passer quelqu'un dans ce statut d'encadrant ? Est-ce qu'il y a un protocole ?

➤ Émilie Conte

ENTRE LA RÉDACTION de *Télérama*, par exemple, et celle du *Monde*, c'est très différent. À *Télérama*, quand on accède à la chefferie de service, on y reste pour toute sa carrière et on va progresser. À l'inverse, dans la rédaction du *Monde*, on est chef de service pour un temps et on va redevenir rubricard à un autre moment, à la demande du journaliste. D'abord parce que quand on est chef de service, on arrête d'écrire, on arrête de cultiver son réseau, ses sources. Pour beaucoup de journalistes, c'est difficile et compliqué. Ils sont d'accord pour être chef de service, mais pour un temps limité. Nous, à la DRH, on espère que ce sera pour au moins trois ans, mais ce n'est pas toujours garanti. Et on accompagne le retour à un poste de « simple » rubricard, si je puis dire.

Le constat que nous faisons, particulièrement dans la rédaction du *Monde*, c'est qu'il y a une très forte fatigue sur les postes de chefs de service, liée au rythme de travail et à des demandes accrues et légitimes d'avoir une vie personnelle à côté de la vie professionnelle. Dans la rédaction

du *Monde*, comme dans beaucoup de rédactions, on a ce qu'on appelle le « desk », avec des gens dits « shiftés » – c'est-à-dire qu'ils travaillent dans une tranche horaire spécifique, de telle heure à telle heure, et quand c'est fini, ils passent le relais. Ils ont une vraie coupure : quand ils ne sont plus sur leur « shift », ils rentrent chez eux et passent à autre chose. Les rubricards n'ont pas ça : au mieux ils sont en binôme, au pire ils sont seuls. Jusqu'à présent, les personnes qui étaient au desk ne rêvaient que d'en sortir pour devenir rubricards. Et ceux qui étaient rubricards ne voulaient absolument pas aller au desk. Aujourd'hui, cela s'inverse, les gens demandent à aller sur le desk pour bénéficier de ces temps de respiration. Cela pose la question de savoir comment intégrer ces temps de respiration. Le quotidien est très prégnant. C'est vrai pour des chefs de service qui nous disent que c'est très fatigant, très mobilisateur, d'autant qu'ils sont de plus en plus jeunes ; ils ont une vie familiale riche et veulent en profiter. Mais c'est aussi vrai pour des rubricards. En 2022, on a ouvert deux postes de rubricards attrayants. Auparavant, les gens se précipitaient pour postuler. Là, on a eu du mal à trouver des candidats. C'est intéressant : on constate vraiment un changement et il ne concerne pas que les jeunes, ça infuse partout. Même ceux qui sont un peu plus anciens dans la rédaction nous le disent. À tel point qu'on a ouvert après l'été 2023 une réflexion pour comprendre ce qui se jouait en matière d'organisation du travail, de conditions de travail, de rapport au travail, avec le souhait d'apporter des solutions pour réadapter ces temps de vie professionnelle et personnelle.

À côté de ça, quand on a des journalistes qui deviennent chefs de service, on a un dispositif assez précis. Dans mon équipe, j'ai la chance d'avoir une coach certifiée, qui est l'ancienne responsable de la DRH, qui s'est formée, accompagnée par l'entreprise. Dès qu'on a quelqu'un qui devient chef de service, il a automatiquement trois rendez-vous planifiés avec elle pour faire le point sur ses compétences managériales, comprendre comment il sent les choses, quelles sont les difficultés qu'il a déjà identifiées. Ces échanges permettent aussi de programmer les formations dans le parcours manager, planifié sur environ dix-huit mois (neuf jours dans sa totalité), avec trois grands thèmes :

- Le b.a.-ba du management : conduire un entretien annuel, par exemple, ou animer une réunion d'équipe.
- Tout ce qui relève de la prévention des risques, qui est un autre pilier très important : la prévention des violences sexistes et sexuelles, la prévention de tout ce qui est lié à la souffrance au travail et au harcèlement, par exemple. Mais aussi, plus globalement, il s'agit de rappeler aux chefs de service que, par délégation, ils sont responsables des conditions de travail de leur équipe, ce qui est une grosse responsabilité. Certains s'en rendent compte à cette occasion.
- Le troisième point, qui est aussi très important et répond à la prévention des risques, c'est le droit social comme boîte à outils du chef de service. Notre chef de service est responsable de la pose des congés payés, il vérifie que les temps de repos sont respectés, etc. Pour beaucoup, c'est une découverte !

Ces trois thèmes sont organisés dans le cadre de modules de formation, égrenés sur un temps long, avec des rendez-vous avec la coach. Celle-ci accompagne aussi les moments compliqués : comment recadrer quelqu'un dans une équipe, comment mener un entretien annuel un peu compliqué... On essaie d'être assez accompagnants pour que les chefs de service aient envie de rester, que ce soit confortable.

On note par ailleurs que les collaborateurs qui sont managés par de bons managers deviennent eux-mêmes de bons managers. Il y a une espèce d'exemplarité et de répétition de la pratique. Cela prend un peu de temps, mais on mise sur le fait d'avoir des managers à un bon niveau pour que demain ils soient des exemples pour de futurs managers.

➤ Jean-Marie Charon

ANNE-FRANÇOISE LYASSE, comment, dans une entreprise comme la vôtre, on programme ou on organise l'évolution dans la durée du parcours d'un encadrant ? Est-ce qu'il y a des étapes ? Est-ce qu'on essaie de faire revenir régulièrement les gens à ces moments de formation ? Est-ce qu'il y a des réticences, des difficultés ?

➤ Anne-Françoise Lyasse

CELA DÉPEND COMPLÈTEMENT de l'adhésion de la personne à la notion même de management. En formation, il nous arrive d'entendre :

« Mais il faut déjà que je m'occupe de tout, quand voulez-vous que j'aie le temps de manager ? » C'est essentiel pour nous d'attirer ces personnes vers les formations managériales, par exemple pour savoir comment faire des retours réguliers à une équipe, comment poser un constat critique sur un travail sans blesser ou fâcher. Il faut faire comprendre que ce temps qu'elles ont l'impression de perdre, c'est du temps qu'elles vont gagner ensuite au quotidien dans la gestion de leur équipe. Cette pédagogie-là est presque quotidienne. L'objectif, c'est qu'un manager se forme au moins une fois par an, ne serait-ce que pour le côté « thérapie de groupe », où on va échanger sur son quotidien, ses difficultés, se rendre compte qu'elles sont partagées à différents étages de la maison ronde, et qu'elles ne sont pas propres aux rédactions. Nos formations managériales mélangent les différents secteurs de métiers et cela crée aussi une richesse dans les échanges.

La première formation managériale est difficile parfois, mais après, en général, les managers reviennent parce qu'ils y voient un intérêt pratique.

➤ Jean-Marie Charon

ET À L'ESJ PRO, comment ces préoccupations se déclinent-elles ? Comment abordez-vous cette question des formations de cadres ? Quelles sont vos offres ? Quelles sont les interrelations que vous avez avec les entreprises sur ce thème ?

➤ Sidonie Watrigant

LES RELATIONS SONT ESSENTIELLES, notamment avec les équipes DRH. On coconstruit ces formations, particulièrement pour le volet droit social, la responsabilité et les valeurs de l'entreprise, car ce sont des choses qui sont portées par les directions en interne. Nous, ce qu'on apporte, c'est ce qu'on appelle de la posture managériale, c'est-à-dire les réponses aux questions que les managers peuvent se poser au quotidien : comment réagir face à un salarié qui dit qu'il n'a pas eu d'augmentation depuis deux ans et que ce n'est pas normal dans la mesure où il est exceptionnel, ou une réponse sur des congés, sur une évolution de carrière, etc. On insiste sur le codéveloppement et le côté maïeutique.

On croit à la force du collectif et la formation est souvent un lieu de partage d'expériences

où le formateur n'est là que pour « passer la balle », mais avec sa légitimité de formateur. La maïeutique, c'est faire accoucher les gens d'une valeur ou d'une compétence qu'ils n'auraient pas soupçonnée et qu'ils ont de fait. La détection de managers est un élément qu'on met au cœur de nos formations. On crée des formations de créativité éditoriale ou de posture managériale pour détecter des talents. Pour nos clients de PQR et PHR, ce sont des choses essentielles, parce qu'il y a un déficit criant de chefs dans ces rédactions : plus personne ne veut exercer ces fonctions. Il faut donc détecter les talents et les pousser vers ces missions. Nos formations sont adaptées aux besoins de nos clients, et reposent sur ces trois piliers : la détection de talents, le codéveloppement et la maïeutique.

➤ Jean-Marie Charon

CONCEVEZ-VOUS ET DÉVELOPPEZ-VOUS les formations en interne ou au contraire avez-vous recours à des partenaires extérieurs ? Il m'arrive d'être confronté à des cadres qui souhaiteraient être formés avec d'autres cadres, pas forcément journalistes. Comment arbitrez-vous toutes ces questions ?

➤ Anne-Françoise Lyasse

COMME FRANCE TÉLÉVISIONS, nous avons une université d'entreprise, Campus Radio France. Ce n'est pas loin de la Maison de la radio, mais c'est hors les murs. On privilégie la formation interne, avec de la formation de formateurs. Toutes les formations « métier » sont exclusivement réservées aux journalistes par nature, mais les formations managériales sont mélangées. Par groupe de niveau, si je puis dire, soit sur l'expérience, soit sur l'échelon occupé dans l'entreprise, pour éviter qu'un cadre supérieur se retrouve en formation avec l'un de ses chefs de service.

On fait très peu de formations interentreprises, et uniquement sur des problématiques spécifiques qui ne concernent qu'une ou deux personnes.

Développer les formations de formateurs en interne est aussi un vrai enjeu de transmission des savoirs, de valorisation de la séniorité sur un métier, et on mélange les métiers et les activités pour que chacun sorte un peu de son quotidien et de son service.

➤ Émilie Conte

SUR LES FORMATIONS MANAGERS, nous faisons appel à des formateurs externes. En revanche, ce sont des formations que nous ne faisons qu'en intra. Elles ne concernent que les salariés du groupe, mais on mélange aussi les fonctions dites support avec les fonctions journalistiques. C'est plébiscité, c'est une vraie demande, notamment des journalistes. Les seuls moments où on peut avoir des formations animées par des formateurs internes, c'est quand ce sont des formations métier et que ce sont nos propres outils. Ou pour le parcours de formation destiné à ceux qui intègrent le groupe, qui délivre les connaissances de base que chaque salarié doit connaître et maîtriser. La formation avec des formateurs internes est assez rare. On a plutôt recours à de la prestation.

➤ Jean-Marie Charon

LA QUESTION DE FORMATION pour l'encadrement intermédiaire peut aussi s'articuler avec des moments où on est confronté à des difficultés particulières, on pourrait presque dire des crises. Je pense par exemple à Radio France, à un moment où on a identifié dans des enquêtes des questions de discrimination, voire de harcèlement. Dans d'autres rédactions, il peut s'agir de la multiplication de situations où les gens sont frappés par l'épuisement professionnel. Les soignants qui interviennent auprès de journalistes identifient souvent une difficulté de l'encadrement à avoir les comportements adaptés face à des gens confrontés au burn-out ou à l'épuisement. Comment intégrez-vous ces éléments ? Régulièrement, dans les parcours de formation ? Ou en créant des dispositifs particuliers quand vous êtes confrontés à une situation précise, par exemple de harcèlement ou de discrimination ?

➤ Anne-Françoise Lyasse

SUR LE HARCÈLEMENT et la discrimination, il y a eu un immense diagnostic des risques psychosociaux dans l'ensemble de l'entreprise, sur la question de la charge de travail ressentie par rapport à celle qui était assignée, demandée. On a mis en place un parcours de formation spécifique sur les questions des conduites limites, voire délictueuses. Pendant trois ans, on a invité l'ensemble des salariés, mais surtout les managers, à venir assister à des conférences théâtralisées

sur les agissements sexistes et les discriminations. Et on a développé, parce que tout cela a explosé en 2019 à Radio France et qu'on s'est retrouvés confinés peu de temps après, la formation en ligne. Nous traitons ces sujets d'un point de vue légal mais aussi du point de vue de la posture, pour dire ce qui n'est plus tolérable, ce qui n'aurait vraisemblablement jamais dû l'être, notamment dans les rédactions – parce qu'à Radio France ce sont les rédactions qui sont le plus touchées par ces phénomènes.

À Radio France, il existe un parcours de formation spécifique sur les conduites limites, voire délictueuses et les managers y sont invités.

Anne-Françoise Lyasse

➤ Émilie Conte

POUR LA PARTIE PRÉVENTION des violences sexistes et sexuelles, nous sommes passés par un dispositif de baromètre, installé depuis 2019, qui vise aussi la prévention des discriminations. Celui-ci déclenche des actions, beaucoup de rappels et de sensibilisation. On se sert des verbatims récoltés dans les formations managers sur ces sujets – et certains sont très durs –, pour qu'il y ait une prise de conscience. On avance sur le sujet. Chaque collaborateur, quand il intègre le groupe, a deux heures de sensibilisation sur les violences sexistes et sexuelles. En parallèle, mes équipes et moi-même sommes tous et toutes formés à la méthode de l'enquête quand il y a un signalement, ce qui nous garantit une forte réactivité pour comprendre les situations et les traiter le cas échéant. On a cartographié l'ensemble des risques et on a beaucoup travaillé sur le cyberharcèlement, par exemple. Les journalistes peuvent être malmenés en ligne, et c'est beaucoup de souffrance. On a donc travaillé un dispositif d'accompagnement qui va jusqu'au

dépôt de plainte. On travaille aussi sur le départ et le retour de terrains dangereux. Avant, les journalistes portaient un peu « comme ça » et revenaient un peu « comme ça »... Aujourd'hui, on leur remet un kit d'urgence quand ils partent et ils suivent une formation pour savoir se poser un garrot, limiter ou arrêter une hémorragie. Il y a un suivi avec un médecin du travail. Lorsqu'ils reviennent, même principe : suivi avec le médecin du travail et assistance psy. Et on sensibilise les chefs de service. Auparavant, l'image du journaliste reposait sur l'idée qu'il n'avait pas besoin de ça, qu'il était suffisamment fort pour encaisser. En fait, derrière, des comportements violents liés à du stress post-traumatique, tout à fait légitime, mais non traité, pouvaient se développer dans les services. On travaille aussi sur la charge de travail, l'intensité, avec une procédure de diagnostic que nous venons d'entamer. Le champ est immense quand on parle prévention des risques, mais ce n'est pas que de la formation.

Pour TF1, nous avons organisé une formation sur l'exposition aux images violentes, à la demande de la rédaction.

Sidonie Watrigant

➤ Jean-Marie Charon

COMMENT L'ENCADREMENT travaille-t-il avec la médecine du travail, avec les psys ? Dans certaines entreprises, y compris parmi celles qui ont ce type d'intervenants sur place, ce n'est pas forcément simple...

➤ Anne-Françoise Lyasse

CETTE COLLABORATION S'EST CONSIDÉRABLEMENT DÉVELOPPÉE à Radio France, avec toute la réflexion et l'obligation légale autour de la qualité de vie au travail. Il y a un service dédié en DRH centrale. Toutes les DRH de direction comme moi en sont les relais. On organise des rendez-vous de prévention pour certains

salariés avec le manager, le médecin du travail. On a développé une culture de la prévention du risque et de l'accompagnement dès les premiers signaux de quelque chose de dysfonctionnel, après avoir géré la période post-crise où on était uniquement dans le curatif. Cette collaboration se fait très bien et on a la chance à Radio France d'avoir un service de santé au travail interne, avec deux médecins du travail salariés de Radio France qui connaissent la maison par cœur. La collaboration est plus fluide que quand c'est un service partagé, par exemple en radio locale, qui voit passer des centaines de salariés tous les jours sans forcément connaître le cœur de l'entreprise

➤ Jean-Marie Charon

SIDONIE WATRIGANT, comment ces types de problématiques remontent-ils vers des organismes de formation comme le vôtre ? Et comme vous êtes beaucoup en interrelation avec la PQR, comment les demandes s'expriment-elles ?

➤ Sidonie Watrigant

ON A DÉVELOPPÉ des formations en cyberharcèlement en préventif, et je salue le travail des DRH et des responsables de formation dans ces cas-là, parce qu'ils identifient des problèmes et nous forcent à faire du sur-mesure, ce qui est le plus intéressant quand on dirige un organisme de formation. On a monté une formation ad hoc, pour la PQR comme pour les équipes sport de Canal, afin de faire de la prévention sur le risque de cyberharcèlement. On a choisi de la faire coanimer par un psychologue et une journaliste spécialiste des réseaux sociaux, parce qu'avec seulement un psychologue pendant une journée, ce n'est pas facile de faire adhérer un journaliste à la formation ! En revanche, si on donne les outils, les techniques pour ne pas répondre, pour bloquer des messages, pour éventuellement ne pas retweeter ou autre, ça rend la chose un peu plus tangible. On fait aussi une formation pour TF1 sur l'exposition aux images violentes, ce qui était une demande de la rédaction. Là-dessus, nous ne sommes pas force de proposition, nous répondons à des demandes qui viennent de constats établis en interne soit par les services DRH et formation, soit par les directions des rédactions. ➤

Questions de la salle

➤ Roseline Kerno,

Université France Télévisions

ÉMILIE CONTE, sur combien de temps les chefs de service tournent-ils et quelle est la politique salariale ? Y a-t-il des primes à la fonction ? Et de façon plus générale, comme la crise des vocations est partout, est-ce que ce modèle pourrait être généralisé ?

➤ Émilie Conte

IL N'Y A PAS DE RÈGLE sur le nombre d'années. On espère que la personne restera au moins trois ans, parce qu'on la forme pendant dix-huit mois, et on a envie qu'elle puisse exercer au mieux ses fonctions. Mais c'est variable. Il y a des temps d'actus, des séquences électorales, des moments qui rythment ces rotations, et des moments de vie où les gens veulent revenir à des postes de rubricards et arrêter une chefferie de service, très stimulante mais aussi très fatigante. Et oui, on a un système de prime rattachée à la fonction, que le journaliste perd quand il retourne à un poste de rubricard.

➤ Anne-Françoise Lyasse

À RADIO FRANCE, il n'y a pas de rotation organisée. En revanche, certains journalistes souhaitent quitter l'encadrement pour revenir à une place de reporter ou de présentateur. Et comme on est à Radio France, avec une solide convention collective, ils gardent leur rémunération. Donc tout le monde a intérêt à un moment de passer par une fonction managériale.

➤ Bruno Espalieu,

France Télévisions

JE ME SUIS RECONNU dans l'exemple de France Inter, où on met d'abord les gens en situation et où on les forme après. C'est très dangereux, ça met à mal les équipes et le cadre lui-même, puisqu'on le place dans une posture d'instabilité, d'insécurité par rapport à ses équipes. Je pense qu'il faut réfléchir pour éviter ce type de dérive.

En tant que syndicaliste, je voudrais rappeler que le droit à la déconnexion est aussi applicable aux journalistes. Ce sont aussi des êtres

humains, des salariés qui ont des droits et des devoirs. Pour éviter de mettre des journalistes en situation difficile, ne faudrait-il pas imaginer un dispositif qui serait assez proche de la formation en alternance – qui est plutôt une réussite dans certains parcours –, c'est-à-dire de faire des allers-retours entre une formation théorique et une mise en situation avec un accompagnement tutoré, ce qui permettrait peut-être d'éviter de mettre en difficulté les équipes et les cadres concernés ?

➤ Anne-Françoise Lyasse

JE SUIS D'ACCORD, mais on se heurte à une difficulté budgétaire. Une personne que l'on forme, et ça nous arrive notamment dans le cadre du maintien dans l'emploi, on continue bien évidemment à la rémunérer. Mais pendant tout ce temps, il faut qu'on la remplace. Il faut aussi qu'on ait un souci d'efficacité, de rigueur budgétaire. Nous devons sortir d'une logique, qui a été longtemps celle de Radio France, qui consistait à ne pas remplacer les gens en formation, ce qui déséquilibrait les équipes. Il y a maintenant des budgets de remplacement sacralisés pour la formation professionnelle, ce qui est un énorme progrès, mais ça ne fait que dix ans.

Former sur le long cours serait évidemment idéal, mais je ne crois pas que ce soit celui de notre actuel contrat d'objectifs et de moyens.

➤ Sidonie Watrigant

NOUS OFFRONS UN PEU DE SOUPLESSE. Nous proposons une formation initiale pour la prise de fonction managériale et ensuite un suivi. C'est compliqué à faire comprendre à l'Afdas, mais nous avons mis en place un suivi régulier en visioconférence et les managers peuvent, à des moments précis, nous contacter et contacter les formateurs pour qu'ils répondent à des sujets du quotidien. On les accompagne sur douze ou dix-huit mois. C'est très apprécié, parce que les personnes en formation savent qu'elles ont la possibilité de poser les questions qui les taraudent sur les quinze derniers jours qu'elles ont vécu en tant que manager, à un moment fixé dans leur agenda, pour une journée complète, donc sans avoir besoin de les remplacer.

➤ Anne-Françoise Lyasse

POUR LES RÉDACTEURS EN CHEF, voire les directeurs de rédaction, nous développons un accompagnement individualisé par du coaching externe, et là aussi ils ont la possibilité d'appeler à peu près à tout moment.

➤ Émilie Conte

NOUS AVONS NOUS AUSSI du coaching externe pour les directeurs de rédaction.

➤ Didier Desormeaux

À CHAQUE FOIS QU'ON ÉVOQUE CE TYPE DE QUESTIONS, on dit : « Quand quelqu'un devient cadre, on perd un bon journaliste, on gagne un mauvais cadre. » Il y a eu une tentative, il y a quelques années, qui a été combattue notamment par certains syndicats, de faire des filières précises pour qu'il y ait des progressions à égalité entre une filière encadrement, reportage et édition. C'est quelque chose qui marchait très bien, notamment à France 3, et c'était un accompagnement de formation obligatoire, quelle que soit la filière. Mais après la fusion avec France 2, le premier souci a été d'anéantir cet accord « carrière ».

Cela illustre l'écart qu'il y a entre le souhait, la volonté, l'ambition et la réalité des choses. On n'arrive pas à imaginer qu'en journalisme, on puisse progresser comme pur journaliste, à égalité avec un cadre.

➤ Valentine Lopez,

responsable du département Info de l'Université France Télévisions

COMMENT DÉTERMINEZ-VOUS quels seront les futurs bons managers pour vos rédactions ?

➤ Anne-Françoise Lyasse

LES ENTRETIENS ANNUELS sont des entretiens de bilan et de développement. Au fil de ces entretiens, on procède au bilan de l'année écoulée et à l'expression du souhait pour la suite à court ou moyen terme, avec des questions sur la formation que la personne voudrait suivre pour accompagner ce développement. Et dans ce processus, on interroge le souhait de devenir encadrant. Il faut que le désir vienne du salarié, sinon, c'est beaucoup plus compliqué. Si ce

désir est exprimé, et si le responsable et le RH le valident, on peut commencer à accompagner.

➤ Élise Colette,

présidente de la CNMJ

DANS D'AUTRES SECTEURS, pour être manager, on est parfois formé sur des masters qui durent deux ans ; nous, nous avons des formations de deux jours. Comment ça se passe chez vous ? Est-ce que vraiment ça vaut le coup de faire deux jours de formation au bout d'un mois de prise de fonction ?

➤ Sidonie Watrigant

IL Y A QUELQUES ANNÉES, on avait une formation qui s'appelait « Journaliste dirigeant cadre des médias », qui se déroulait sur une année entière. Nos clients nous ont dit que c'était beaucoup trop long et que malheureusement ils ne pouvaient pas demander à leurs équipes de consacrer autant de temps à ces sujets. Du coup, nos formations sont beaucoup plus courtes, cinq jours. C'est beaucoup trop peu, mais nous avons mis en place ce qu'on appelle la « hotline des managers », qui permet d'avoir un suivi sur une année complète, sur des temps très resserrés. La seule solution qu'on ait trouvée, c'est de distiller. Nous faisons des formations au management sur trois, quatre, cinq ans, de la prise de poste jusqu'à, éventuellement, un changement de poste.

➤ Émilie Conte

MIS À PART CEUX QUI ONT VOCATION à être patron d'un grand groupe et suivent deux ans de master, dans tous les autres secteurs d'activité, quand on progresse dans sa carrière pour devenir manager, on est sur ce type de parcours, de quelques jours à quelques semaines pour les plus chanceux, c'est assez classique.

➤ Gabrielle Ramin, chercheuse

à l'Université libre de Bruxelles

MA QUESTION S'APPUIE SUR LE RAPPORT RISQUES GRAVES de l'Isast sur France Bleu et sur différentes recherches doctorales en cours sur Radio France¹. L'ensemble montre qu'il y a eu, si je le dis en termes un peu crus, une promotion à l'agression à Radio France. C'est-à-dire

que, parfois, une personne qui est dans le réseau France Bleu et a un rapport problématique avec le reste de son équipe pour plusieurs raisons, notamment la surcharge de travail, bénéficie d'une promotion au management intermédiaire qui permet de l'en sortir. On la nomme ailleurs, à un poste d'encadrement. Ce sont des choses qui se sont passées il y a quelques années. Comment cela a-t-il été pris en charge ? Est-ce que ça a changé ? Est-ce que ce mode de fonctionnement n'a pas aussi des conséquences négatives sur le management intermédiaire ?

➤ Anne-Françoise Lyasse

CE N'EST PLUS IMMÉDIATEMENT mon périmètre d'activité, puisque je suis à France Inter, mais j'ai été directrice du développement RH de Radio France pendant l'enquête Isast et non, fermement, non, il n'y a pas de promotion de salariés qu'on devrait sanctionner. Les salariés que l'on doit sanctionner sont licenciés s'ils ont commis une faute. Il y a des mutations qui parfois sont ressenties par certains salariés comme une évolution professionnelle favorable, mais c'est toujours à salaire égal, c'est une mutation qui en soi est déjà une sanction, car il faut déménager toute sa famille, et encore une fois quand il n'y a pas de faits fautifs, cela se fait à salaire égal et ce n'est en aucun cas une promotion.

➤ Pia Hémary, journaliste,

rédactrice en chef d'Hospimédia, un média d'information professionnelle en ligne du secteur de la santé

QUEL EST LE SEUIL pour envisager l'animation d'une équipe, combien de personnes ? Et quand un simple journaliste monte en chefferie, est-ce que l'idéal est d'intégrer en tant que chef une équipe dans laquelle on a déjà travaillé, ou une autre, avec laquelle on n'a jamais travaillé ?

➤ Émilie Conte

IL N'Y A PAS DE RÈGLE sur un nombre de salariés pour avoir un chef de service. En général, un chef de service a des adjoints pour l'accompagner dans son rôle. Le nombre d'adjoints dépend de la taille de l'équipe bien évidemment, mais également de la nature du service, un service « chaud », un service « froid », et le nombre d'interlocuteurs externes avec lesquels il interagit. Il y a beaucoup de paramètres pour décider du nombre d'adjoints.

L'autre question est un vrai sujet. Le biais de la rotation, quand on est chef de service et qu'on sait qui deviendra potentiellement son chef de service trois ans plus tard, c'est la tentation de laisser faire et ne rien dire pour éviter d'être malmené ultérieurement. On a expliqué qu'être manager, ce n'était pas malmené les gens, mais s'occuper d'eux, les accompagner, c'est de l'indulgence. Toute une génération de jeunes managers l'a totalement compris et assume ce rôle-là. Ça se passe mieux, il n'y a pas de conflit.

Dans un monde idéal, quand on devient manager, on devrait pouvoir changer d'équipe. Malheureusement ce n'est pas toujours possible, et dans la réalité, c'est souvent un adjoint qui prend la suite – donc il y a une continuité, claire pour tout le monde. On évite de passer de simple rubricard à manager dans la même équipe, cela peut créer quelques tensions, notamment s'il y avait plusieurs candidats au poste.

➤ Anne-Françoise Lyasse

POUR NOUS, C'EST SOUVENT un membre du service qui devient chef de service, du fait de sa connaissance de la matière pour le service science, santé, environnement... Pour ces services, pour être caricaturale jusqu'au bout, on ne va pas chercher un manager au sport. Il

1. En décembre 2020, les syndicats ont mandaté le cabinet Isast pour une expertise risques graves destinée à « apporter des éclaircissements sur les conditions de travail des salariés », « expliciter les causes organisationnelles, humaines et techniques des risques psychosociaux identifiés » et fournir des préconisations d'amélioration. De mars à avril 2021, une enquête de 85 questions, adressée à 1 847 salariés, a été renseignée par 1 042 personnes ; les résultats ont été analysés globalement, mais aussi par station et par métier ; à l'automne, 81 entretiens individuels ont permis d'affiner les résultats de l'approche quantitative. Les résultats ont été présentés à l'occasion d'un comité social et économique (CSE) extraordinaire le 1^{er} décembre 2021 à la présidente de Radio France, Sibyle Veil.

y a une expertise éditoriale à respecter. Sinon, la règle à Radio France, c'est plutôt de bouger quand on passe dans le management. Parce qu'une des choses les plus difficiles quand on est manager, c'est d'apprendre à dire non, et c'est encore plus compliqué quand on doit le dire à d'anciens collègues avec qui on a déjeuné ou bu des cafés tous les jours.

■ Sidonie Watrigant

IL Y A DES GROUPES qui assument totalement le fait que des managers soient interchangeables. C'est le cas de l'AFP. On peut y être chef de bureau, demain adjoint sur une autre zone, puis revenir comme simple journaliste au bureau dans lequel on a été chef trois ans après. Dans les formations au management, c'est totalement intégré, c'est-à-dire que tout ce qui est codéveloppement, coconstruction managériale est fait par l'ensemble de l'équipe de la zone.

Dans la zone Indo-Pacifique par exemple, tout le monde travaille dans l'idée qu'un jour il sera manager, et que le lendemain, il sera sous la responsabilité de la personne qu'il a managée trois ans avant. C'est une posture à avoir et une culture d'entreprise. Il n'y a pas de concurrence. Il y a un peu plus de concurrence entre les âges, mais c'est un autre sujet.

■ **Arnaud Schwartz**, journaliste, directeur de l'Institut de journalisme Bordeaux-Aquitaine (IJBA)

LA QUESTION MANAGÉRIALE doit être présente d'une manière ou d'une autre dès la formation initiale, c'est une conviction que j'exprime en tant que directeur d'école.

Si on faisait un sondage, je pense que moins de 10 % des étudiants qui nous rejoignent - c'est un euphémisme quand je dis moins de 10 % - viennent au journalisme pour exercer des fonctions managériales. Mais il est important d'instiller dès la formation initiale un certain nombre d'actes de sensibilisation à ce qu'est le management, et notamment le management transversal, pas autoritaire, axé sur la capacité de conviction, sur le leadership. Cette initiation, ce travail d'acclimatation, peut parfaitement se déployer dans certains modules qui participent de la formation initiale de nos étudiants.

Sans parler bien sûr de la mise en place de formations plus spécifiques une fois passé le stade de la formation initiale. Cette complémentarité entre formation initiale et formation continue me paraît très nourrissante.

■ Jean-Marie Charon

JE VOUDRAIS PROLONGER. Il y a pas mal d'années, on avait lancé un MBA en management des médias au CFJ, et la différence de vues entre les RH et les directions de rédaction sur ces sujets avait bien été identifiée. Les RH étaient souvent plus partantes pour engager des journalistes futurs cadres dans des formations lourdes. Au niveau des directions des rédactions, il y avait plus de réticences. Est-ce qu'il y a unité de vue, est-ce que ça se passe toujours très bien ?

■ Anne-Françoise Lyasse

C'EST ASSEZ FLUIDE, mais c'est assez récent. C'est une évolution, par la formation managériale d'ailleurs, par les coachings.

■ Émilie Conte

MÊME RÉPONSE. Les nouveaux managers comprennent la valeur ajoutée de ce qu'on leur propose. À la fin ils gagnent du temps, leurs équipes sont meilleures, c'est plus agréable pour eux. On a quelques très bons chefs de service, très charismatiques, qui aiment le management, ou en tout cas qui considèrent que c'est indispensable et nécessaire et sur lesquels on s'appuie.

Néanmoins, les anciens me disent souvent : « Je fais trop de RH. » Non, ils ne font pas de RH, ils font du management ! Il y a toujours, chez certains, cette idée qu'ils ne sont pas responsables des collaborateurs mais uniquement de l'éditorial, et que le reste incombe aux équipes RH. On réexplique, il faut beaucoup de pédagogie...

Débat

LES RÉSISTANCES
VIS-À-VIS DE LA FORMATION
CONTINUE

Débat

Les résistances vis-à-vis de la formation continue

Débat animé par **Jacqueline Papet**, ancienne rédactrice en chef à RFI, présidente de la section journalistes de la Commission paritaire nationale Emploi Formation (CPNEF) Audiovisuel

Participants : **Véronique Rolland**, responsable Développement RH, Le Télégramme ; **Valentine Lopez**, responsable département Information, Université France Télévisions ; **Mylène Girardeau**, journaliste à TV5 Monde, CPNEJ/SNJ

➤ Jacqueline Papet

JE VOUDRAIS D'ABORD rendre hommage à Jacques Delors, récemment disparu, parce qu'il est le père de la loi du 16 juillet 1971 sur la formation continue. Cette loi existe depuis cinquante-deux ans et l'évolution au fil du temps est positive et encourageante. Dès son origine, il était indiqué que la formation continue était un levier d'insertion professionnelle, mais aussi de réorientation. Les deux plateaux d'une même balance : être de bons journalistes en sachant évoluer, mais aussi pouvoir se réorienter et même se reconvertir.

On a vu que les journalistes avaient des droits à la formation, que les employeurs avaient des devoirs, si je puis dire, en tout cas l'obligation de proposer à leurs salariés de se former pour mieux appréhender leur emploi, le faire évoluer. Parfois, on peut accuser les employeurs de chercher à orienter cette obligation pour mieux correspondre à l'évolution de l'entreprise, et des résistances ou des réticences peuvent apparaître. Ma première question est pour Véronique Rolland : quelle est la part consacrée dans votre RH à la formation continue des journalistes ? Quels sont les moyens que vous y consacrez et éventuellement les difficultés que vous pouvez rencontrer ?

➤ Véronique Rolland

JE DOIS D'ABORD PRÉCISER un petit point

d'organisation RH au groupe Télégramme, parce que je pense que c'est un levier intéressant concernant la pertinence des plans de développement des compétences. Dans le groupe Télégramme, les fonctions RH, comme d'ailleurs d'autres fonctions support, sont une société à part entière dans le groupe. Nous travaillons au service de l'ensemble des collaborateurs et des managers du groupe, en réponse à une feuille de route et aux actions stratégiques qui sont définies par la direction. Cela a son importance. Le pôle Développement RH compte une équipe d'une dizaine de personnes, et chaque direction opérationnelle a une RRH dédiée. Pour ce qui concerne la population des journalistes, la rédaction en chef et les différentes rédactions réparties sur les territoires ont une RRH dédiée sur les enjeux de formation, recrutement, gestion des carrières, transformation des organisations de travail.

➤ Jacqueline Papet

QUELLE EST LA POPULATION des journalistes ?

➤ Véronique Rolland

NOUS COMPTONS 500 collaborateurs et 220 journalistes, soit 45 % de la population. Cette organisation a son intérêt parce que nous sommes aujourd'hui dans une relation, et ce n'est ni péjoratif ni mercantile, client-fournisseur entre les services RH et les différentes

directions opérationnelles. Ce qui implique, pour le dialogue managers-RH, une logique de travail main dans la main au quotidien sur l'ensemble des sujets. La politique RH est classique : elle est articulée autour de 5 axes principaux :

- Le développement des compétences.
- Le recrutement, interne comme externe.
- La transformation des organisations de travail, un sujet que l'on retrouve aujourd'hui dans toutes les entreprises de presse, parce que les contenus bougent, les supports sont variés, les technologies évoluent.
- Un plan annuel de mobilité, géographique, fonctionnel, hiérarchique.
- Et, dernier axe, la gestion, le suivi de carrière et l'accompagnement des talents, même si cette expression n'est pas très juste, car les talents sont chez tout le monde.

Pour finir, le budget formation du Télégramme oscille chaque année entre 400 et 500 K€.

➤ Jacqueline Papet

EN POURCENTAGE, cela donne quoi ?

➤ Véronique Rolland

30 % SONT DÉDIÉS AUX JOURNALISTES. On a à peu près 25 % de formations qui sont faites en interne, avec beaucoup de formateurs internes. Les formations internes sont moins coûteuses que les formations externes, même si ce n'est pas la raison pour laquelle nous les faisons. Ça explique qu'on soit à 30 % du budget et pas aux alentours de 50 ou 60 %. Sur les deux dernières années, 75 % des journalistes ont suivi au moins une action de formation ; sur ces 75 %, à peu près 20 % en ont eu plus d'une.

➤ Jacqueline Papet

Qui sont les formateurs, puisque ce sont des formateurs internes ? Des confrères ?

➤ Véronique Rolland

ON A UN POOL d'une dizaine de formateurs internes sur un certain nombre de sujets. Majoritairement, ce sont des journalistes, mais de moins en moins. Ils sont rejoints par des spécialistes de nos équipes data, marketing également, commerce un peu moins. Mais nous avons aujourd'hui de plus en plus de coanimation entre la rédaction, le marketing et le numérique principalement.

➤ Jacqueline Papet

QUI RECUEILLE les besoins de formation des journalistes, précisément ? Les entretiens annuels sont menés par la RH ?

➤ Véronique Rolland

NON. Dans notre organisation, les entretiens annuels et les entretiens professionnels sont animés par le manager. J'emploie ce terme, car il est générique. Il y a des managers dans toutes les directions opérationnelles.

Sur les deux dernières années, 75 % des journalistes du Télégramme ont suivi au moins une action de formation.

Véronique Rolland

➤ Jacqueline Papet

DONC C'EST LE RÉDACTEUR EN CHEF pour les journalistes ?

➤ Véronique Rolland

EN GÉNÉRAL, C'EST LE N-1 OU N-2 du rédacteur en chef. Nous sommes répartis sur 7 territoires en presse quotidienne. Ce sont donc des managers de proximité, ceux qui animent leurs équipes au quotidien qui font les entretiens annuels et les entretiens professionnels. Les besoins en formation sont exprimés dans le cadre de ces entretiens. Ils peuvent l'être aussi à d'autres occasions : on a des points RH que l'on peut faire avec les collaborateurs en dehors des campagnes d'entretiens. Mais c'est quand même là que se fait l'expression puis la remontée des besoins. Après, c'est un processus assez classique.

➤ Jacqueline Papet

SONT-ILS EXPRIMÉS ET PRIS EN COMPTE, ou peut-il y avoir à un moment donné des résistances

de la part soit de la direction à aller vers une formation souhaitée par l'équipe d'un territoire, soit le contraire, des journalistes qui disent que ce que propose le plan de formation ne correspond pas du tout à leurs besoins ?

Des formations d'une demi-journée s'avèrent souvent incompatibles avec la fabrication des journaux à TV5 Monde.

Mylène Girardeau

— Véronique Rolland

COMME LE PLAN DE FORMATION est construit sur la base des demandes de formation des collaborateurs et des demandes des managers, il y a évidemment des arbitrages à faire, mais on ne se retrouve pas dans une situation, et il ne le faudrait pas d'ailleurs, dans laquelle on a un plan de formation construit ensemble, validé par le CSE, pour lequel on s'entend dire qu'il ne répond pas aux besoins. En revanche, notre activité de formation est très soutenue, et les collaborateurs ont aussi pris une habitude de formation, c'est très bien, donc on a beaucoup de demandes.

— Jacqueline Papet

PLUS DE DEMANDES QUE D'OFFRES ?

— Véronique Rolland

OUI, JE PENSE. Classiquement, comme dans toutes les entreprises, il y a des arbitrages. Il y a des priorités 1, des priorités 2 par rapport au projet qu'il faut finaliser, au produit qu'il faut livrer. Statistiquement, et comme le plan 2024 est encore assez frais parce qu'on l'a présenté en décembre 2023, il y a peu de situations dans lesquelles des collaborateurs expriment un besoin de formation que l'on écarte complètement. Et si ce besoin se trouvait en dehors des axes stratégiques que la rédaction en chef s'est fixés, nous irions chercher des dispositifs pour essayer de le satisfaire.

— Jacqueline Papet

MYLÈNE GIRARDEAU, entreprise TV5 Monde, de taille moyenne, même question ?

— Mylène Girardeau

NOUS COMPTONS 400 ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN. Et 285 permanents, dont 68 journalistes. Ensuite, nous avons à peu près 70 pigistes, dont environ une trentaine de réguliers, qui collaborent souvent ou qui sont correspondants à l'étranger.

— Jacqueline Papet

C'EST UNE RÉDACTION QUI FONCTIONNE À FLUX TENDU, je crois. Donc comment organiser des absences pour des actions de formation ? C'est une des problématiques ?

— Mylène Girardeau

C'EST LA GROSSE PROBLÉMATIQUE à TV5 Monde, car nous fonctionnons avec le minimum possible de journalistes pour réaliser chaque journal, chaque magazine. Dès qu'on envoie quelqu'un en formation, il faut le remplacer. C'est coûteux et c'est systématique. Dans d'autres services, qui ne sont pas liés à l'information, la tâche qui n'est pas accomplie le jour même peut être faite le lendemain. Mais quand on doit sortir 5 journaux par jour, il faut des journalistes pour les faire ! Et puis il y a aussi une question de timing. Parfois, on parle d'une sensibilisation de deux heures ou de formations d'une demi-journée, mais cela s'avère souvent incompatible avec la fabrication des journaux. Lorsqu'on travaille pour une édition du journal télévisé, on ne peut pas se libérer deux heures comme ça.

Récemment, une formation d'acculturation à l'intelligence artificielle a été dispensée pendant deux heures, destinée à tous les salariés de l'entreprise. C'était passionnant. Mais les journalistes qui étaient en poste ce jour-là n'ont pas pu y assister.

— Jacqueline Papet

IL Y A DES SESSIONS DE RATTRAPAGE ?

— Mylène Girardeau

ON ESSAYE à chaque fois de faire deux sessions, mais les journalistes ont du mal à assister à toutes ces formations collectives. La seule solution, c'est de les libérer pour la journée. C'est

un vrai sujet pour nous. Parfois, on est dans nos missions, à fond, et on ne pense même pas à demander de la formation parce qu'on n'a pas le temps de s'en préoccuper. À titre personnel, j'ai participé aux négociations de l'accord de branche en 2015 sur la formation continue pour l'audiovisuel. Je n'ai jamais fait appel à mon Compte personnel de formation depuis 2015. Je sais exactement comment faire, mais je n'ai pas pris le temps de rechercher pour moi-même de la formation, parce que je suis prise dans mon quotidien de travail.

— Jacqueline Papet

J'IMAGINE QUE LES PIGISTES n'ont ni le temps ni même le droit à la formation ? Comment ça se passe pour eux ? Parce que votre volume de pigistes est quand même assez important ?

— Mylène Girardeau

EFFECTIVEMENT. Les permanents font leur demande de formation éventuelle lors de l'entretien annuel et de l'entretien professionnel avec le manager. Mais les pigistes ne font pas d'entretien, ils ne peuvent jamais demander de formation. La direction les intègre dans des formations outils : si on change de logiciel et qu'on veut pouvoir continuer d'employer les pigistes, il faut les former. Mais pour le reste, montée ou développement des compétences, ils sont exclus. Ils pourraient demander, mais ils ne savent souvent même pas qu'ils en ont le droit, ils n'y pensent pas, alors que c'est du temps de travail et qu'ils seraient payés pour suivre ces formations. Quand on est précaire, on n'ose jamais demander, c'est tout juste s'il ne faudrait pas remercier de travailler !

Il y a une vraie difficulté pour les pigistes dans l'accès à la formation et une question de connaissance de leurs droits aussi. Déjà, pour accéder à ses droits à la formation, c'est compliqué, c'est assez lourd administrativement. Un journaliste qui travaille dans l'audiovisuel a d'énormes difficultés pour faire valoir ses droits à la formation. En presse écrite, on dépend de l'accord de presse écrite, qui prévoit des dispositions spécifiques pour l'accès à la formation de journalistes rémunérés à la pige. Mais pour les pigistes travaillant uniquement dans l'audiovisuel, il n'y a pas la même chose. Par ailleurs, à chaque nouvelle réforme, on ajoute

des complexités. Quand j'étais encore pigiste, il y a eu la réforme du passage du Droit individuel à la formation (DIF) au CPF : il m'a fallu prendre rendez-vous à l'Afdas, pendant deux heures, apporter toutes les photocopies des bulletins de salaire depuis dix ans, tout calculer, les faire enregistrer sur la plateforme dédiée, et bien entendu cela n'a pas fonctionné du premier coup... Franchement, il faut le vouloir, ce n'est pas évident !

— Jacqueline Papet

CERTAINES INSTANCES sont effectivement des usines à gaz, en tout cas ne facilitent pas toujours les démarches administratives qui permettent à un certain nombre de journalistes d'accéder à la totalité de leurs droits, et notamment des droits à la formation.

— Mylène Girardeau

JE ME PERMETS DE RENCHÉRIR avec le CPF de transition. Ce dispositif a remplacé l'ancien Congé individuel à la formation (CIF). Il a été imaginé pour des personnes en reconversion professionnelle et ne comble pas les besoins des professionnels des médias, car il ne permet de bénéficier que de formations certifiantes. Le CIF n'était pas si mal, il me semble, avec des fonds gérés qui plus est paritairement par l'Afdas. On faisait une demande pour une formation qui n'était pas toujours certifiante, qualifiante, mais qui pouvait être longue, apporter de nouvelles compétences dans nos métiers ou permettre de se réorienter si on voulait changer de métier. Les dossiers passaient en commission, tous n'étaient pas acceptés, mais il y avait de l'argent et la possibilité de suivre ce type de formation.

Aujourd'hui, ce n'est plus géré paritairement, tout passe dans la grosse moulinette de France Compétences qui gère les dossiers de CPF de transition. Or, les personnes très formées ne sont pas prioritaires. Quand on est journaliste, on est souvent à bac + 5, donc pas prioritaire, selon les critères de France Compétences, pour bénéficier du CPF de transition. Si on est journaliste et qu'on veut suivre une formation pour du documentaire, par exemple, on a très peu de chances d'obtenir les fonds.

Nos métiers des médias, et pas que les journalistes, ont moins de chance de suivre des

formations longues qui ne sont pas toujours certifiantes mais peuvent être très pertinentes étant donné l'évolution rapide de nos métiers.

► Jacqueline Papet

VALENTINE LOPEZ, à la fois journaliste et responsable du département Info de l'Université France Télévisions, et formatrice, comment ça se passe à l'Université France Télévisions ? Y a-t-il une réelle adéquation entre les besoins de l'entreprise et les souhaits des journalistes ? Qui décide ? Qui tranche ? Les journalistes sont-ils toujours très enthousiastes pour suivre tout type de formation ? Les employeurs sont-ils enthousiastes à en faire toujours le plus possible ?

► Valentine Lopez

À FRANCE TÉLÉVISIONS, nous avons un mode de fonctionnement qui ressemble sensiblement à celui du Télégramme. La différence notable, c'est notre taille, plus de 8000 salariés dont un tiers de journalistes, répartis dans 35 rédactions sur l'ensemble du territoire national. Il y a la rédaction nationale, les 24 rédactions régionales et les 10 rédactions ultramarines. Le budget formation France Télévisions, représente plus de 7,5 millions d'euros. Il est réparti sur toute la masse salariale qui est organisée par territoires.

À l'Université, pour le département Info, nous gérons un budget entre 800 000 et 900 000 euros. À cela s'ajoutent des budgets décentralisés, qui sont gérés par la rédaction nationale, les régions France 3 et outre-mer. La France est coupée en quatre pôles et chaque pôle répartit le budget par antennes. Une partie du budget est conservée pour des actions transverses qui ne concernent que France 3. Le budget ultramarin fonctionne de la même manière. Dans ces conditions, ce n'est pas simple de donner un chiffre précis pour les seules formations des journalistes.

En tout cas, au département Information, notre budget est réparti sur une quarantaine d'actions de formation, programmées par semestre. Des formations stratégiques pour l'entreprise, notamment l'adaptation à de nouveaux outils de travail. Pour donner un exemple, une formation catalogue, c'est une formation « Duplex » ou « Animer un débat ». Une formation stratégique, c'est une formation sur les

écrans tactiles, sur les unités de tournage smartphone ou sur la prévention contre les agressions verbales ou physiques pour les équipes de reportage.

► Jacqueline Papet

ET LA POLYQUALIFICATION ?

► Valentine Lopez

UN JOURNALISTE QUI EST RÉDACTEUR et qui a une compétence de JRI, par exemple, passe par des jurys de validation de compétence complémentaire. Il peut également suivre une formation au sein de France Télévisions qui dure dix semaines, il passe des tests, puis un entretien devant un jury afin de déterminer son aptitude à suivre ce cursus de journaliste à compétence complémentaire. Et comme nous sommes à France Télévisions, la pratique de cette compétence complémentaire génère une prime. Il y a plusieurs niveaux. Niveau 1, c'est une compétence de base. Le niveau 2 est plus exigeant, il donne une biquification, également reconnue financièrement. Cette biquification permet aux journalistes de postuler indifféremment sur des postes de JRI ou de rédacteur. La polyqualification n'est pas un terme qui existe chez nous.

► Jacqueline Papet

SUR LE CATALOGUE, des formations attirent-elles beaucoup plus que d'autres ?

► Valentine Lopez

COMME NOUS SOMMES NOMBREUX, nous avons beaucoup de possibilités de formations. Numérique, face caméra, les aptitudes rédactionnelles... Et puis des formations thématiques, comme des formations judiciaires, sur le fait religieux, sur la transidentité, j'en passe !

► Jacqueline Papet

QUI S'INSCRIT sur une de ces propositions de formation ? Si quelqu'un d'un autre service a envie d'en apprendre un petit peu plus sur la religion, peut-il postuler ?

► Valentine Lopez

COMME TOUT LE MONDE, nous travaillons sur la base du recueil des besoins qui nous est remonté par tous les services RH de l'ensemble de toutes les rédactions du groupe. Donc notre

travail, quand nous préparons le plan de développement des compétences, c'est d'éplucher ces remontées. Ensuite, nous programmons les formations. Nous travaillons aussi sur du sur-mesure. Notamment sur le réseau ultramarin, dont une des spécificités par rapport à l'ensemble des rédactions métropolitaines, est d'avoir aussi la radio. France Télévisions gère radio, télé et web au niveau outre-mer. Pour répondre à votre question, les formations s'adressent aux journalistes parce qu'elles ont toujours une dimension métier. Quand nous mettons en place une formation sur la religion, c'est à travers le prisme du traitement de l'actualité religieuse et de ses implications dans le monde contemporain. Pour ces raisons, les formations destinées aux journalistes sont rarement ouvertes à d'autres publics.

► Jacqueline Papet

UNE QUESTION POUR VOUS TROIS : s'il y a des formations qui attirent, y a-t-il des sujets qui sont au contraire méprisés par les journalistes soit parce qu'ils estiment être suffisamment formés, soit parce que le sujet ne les intéresse pas ? Et qu'est-ce qui se passe dans ce cas-là ?

► Valentine Lopez

C'EST COMME TOUT, il y a des effets de mode. À un moment, nous avons mis en place des formations sur le journalisme de solution, qui étaient très demandées. Et puis au bout d'un ou deux ans, ces formations n'ont plus fait le plein. Donc nous arrêtons de les programmer, nous les gardons dans notre catalogue de propositions de formation. Nous nous adaptons. Tout à l'heure, on parlait de formation sur le cyberharcèlement. Oui, nous aussi nous sommes confrontés au cyberharcèlement, donc nous avons mis en place des formations sur ce sujet. Sur l'intelligence artificielle, également, puisque c'est un sujet d'actualité. En fait, il y a un travail de veille. Nous regardons les tendances, nous les analysons, nous adaptons les programmes et nous proposons régulièrement des nouvelles formations pour les journalistes.

► Véronique Rolland

AU TÉLÉGRAMME, nous n'avons pas de catalogue de formation en tant que tel. Il existe peut-être quatre ou cinq actions récurrentes qui sont inscrites au plan. C'est une question que je me

pose, car cela fait dix ans que je suis sur ce poste-là : faut-il construire un catalogue de formations ? Finalement, à chaque construction de plan, nous partons d'un champ très ouvert : les demandes qui sont exprimées. Dans la réalité, nos plans de développement des compétences sont différents d'une année sur l'autre, se réinventent peut-être à 50 ou 60 %. Et une action qui est mise au plan est une action pour laquelle il y a des journalistes qui ont été identifiés, donc nos sessions se remplissent.

Des sujets qui n'intéresseraient pas ? 90 % des actions de formation se font en intra, donc on ne se retrouve pas dans cette situation-là. Et la remarque « je suis suffisamment formé je n'ai pas besoin d'y aller », on l'a peut-être vécue par le passé, mais aujourd'hui, les organisations sont très transversales, la rédaction travaille avec beaucoup de services en mode projet, nouveaux produits, nouvelles organisations, nouveaux formats. À partir de là, le risque de décrochage est important. Plus on travaille en mode projet, en collaboratif, plus on embarque les collaborateurs, à mon avis, et moins on a ce risque-là.

Il y a des effets de mode dans la formation. Et au bout d'un an ou deux, certaines ne font plus le plein.

Valentine Lopez

► Jacqueline Papet

EN PARLANT DE DÉCROCHAGE, avez-vous des formations prévues pour le maintien dans l'emploi des seniors qui ne peuvent plus exercer le métier comme ils l'ont fait, à cause de la révolution numérique ou d'autre chose ? Existe-t-il pour les journalistes qui ont plus de 50 ans des formations particulières pour pouvoir les maintenir dans leur emploi ?

➤ **Véronique Rolland**

AU TÉLÉGRAMME, NON. On ne fait pas le constat qu'il y a un décrochage.

➤ **Jacqueline Papet**

IL Y A UN FOSSÉ GÉNÉRATIONNEL dans tout ce qui est évolution des technologies, on l'a vu avec la formation des premières rédactions web, qui n'étaient composées que des jeunes. Et puis petit à petit, tout le monde a pu se former. Mais il y a tout de même un fossé entre les jeunes qui arrivent et qui maîtrisent toutes les nouvelles applications et d'autres plus à la traîne.

relationnelles, des problèmes qu'il a fallu gérer avec des recours à la DRH. En général, personne ne sait comment faire...

➤ **Valentine Lopez**

IL Y A À FRANCE TÉLÉVISIONS des formations qui ne sont pas gérées par le département Information de l'Université, pour des gens très éloignés du monde informatique. Nous programmons des formations sur les outils bureautiques parce que nous nous sommes rendu compte que, dans certains métiers, les salariés sont très professionnels et compétents dans ce qu'ils font, mais qu'ils n'ont jamais accès à un ordinateur, qu'ils n'en allument jamais. Cela paraît assez étonnant, mais cette population existe et il faut les adapter à ces outils parce qu'ils sont indispensables. Ne serait-ce que pour poser ses congés.

➤ **Jacqueline Papet**

À FRANCE TÉLÉVISIONS, vous avez à la fois des formateurs internes, et vous travaillez avec des écoles aussi ?

➤ **Valentine Lopez**

NOUS AVONS DES FORMATEURS INTERNES, mais comme nous sommes une entreprise publique, nous répondons à la commande publique. Nous sommes obligés de passer par des appels d'offres pour faire travailler des entreprises externes.

➤ **Jacqueline Papet**

EST-IL DIFFICILE, du fait que vous êtes éclatés sur toute la France, de faire venir de Marseille ou de Strasbourg des journalistes qui ne se voient pas forcément venir à Paris, qui n'ont pas envie de se former ? Avez-vous ce profil ?

➤ **Valentine Lopez**

OUI, C'EST UN VRAI SOUCI pour certaines formations. Quand nous le pouvons nous programmons les formations sur site. C'est beaucoup plus simple et moins onéreux de déplacer un formateur plutôt que de déplacer dix personnes. En revanche, pour certaines formations, ce n'est pas possible. Mettre en place des sessions à Paris, cela permet de mélanger les publics. C'est important de faire du partage d'expérience en formation. Mais il arrive qu'il y ait des difficultés. Dans certaines régions, les journalistes ne

veulent pas se déplacer et demandent systématiquement que les formations soient sur place. Ils ne comprennent pas les contraintes pour qu'une formation se passe dans les meilleures conditions, car sur place, ils n'ont pas les bons outils, la bonne salle. Leur seule préoccupation c'est de ne pas se déplacer.

➤ **Mylène Girardeau**

J'AI LE SOUVENIR TRÈS PRÉCIS, en 2017-2018, d'une formation de lutte contre les violences et harcèlement sexistes et sexuels. À l'époque, il y avait de vrais problèmes à la rédaction, et on avait donc demandé à sensibiliser tout le monde à ces questions. La DRH nous a suivis. Elle a fait venir le cabinet Egaé et Caroline de Haas. Il y a eu des sessions de deux heures, et tout le monde pouvait et devait y assister. Même le directeur général avait écrit un mail à toute l'entreprise pour dire qu'il assisterait à la première séance. L'incitation était assez forte, mais il y a eu des personnes qui ont estimé qu'elles n'en avaient pas besoin. Et, bien sûr, c'étaient les personnes qui en avaient le plus besoin ! Il a fallu les pousser. Donc, oui, il y a des sujets qui peuvent être problématiques.

Et il y a aussi a contrario des formations qui peuvent être décidées stratégiquement par l'entreprise mais ne correspondent pas aux besoins individuels. TV5 Monde a été victime d'une grosse cyberattaque par le passé, tous les effectifs ont alors été sensibilisés sur ces questions. Mais plus récemment, notre responsable sécurité a estimé que tous les journalistes devaient être formés à la cybersécurité. Ce sont des formations de deux jours dispensées par un expert, coûteuses, or tout le monde n'a pas besoin d'une formation aussi poussée sur la cybersécurité. Des personnes qui ne bougent jamais du bureau, qui ne font pas d'investigation, et qui se retrouvent à suivre deux jours d'une telle formation n'en voient pas toujours l'intérêt professionnel.

➤ **Jacqueline Papet**

ON PEUT CHANGER D'EMPLOI.

➤ **Mylène Girardeau**

TOUT À FAIT, mais pour y avoir participé, j'ai vu que cette formation ne fonctionnait pas pour plusieurs personnes.

➤ **Véronique Rolland**

SUR LES DEUX THÈMES qui viennent d'être évoqués, la cybersécurité et les VHSS (violences et harcèlements sexistes et sexuels) nous avons mis en place, et ça a bien marché, des pauses web : en visio, sur le créneau 11 h 30/12 h 30, ce sont des rendez-vous installés dans les agendas de tout le monde. Pour la cybersécurité, la session est animée par le directeur du service informatique. Elle dure trois quarts d'heure, on est secoués par des phrases chocs et on prend conscience. Sur les VHSS, c'est l'infirmière qui intervient. Et quand on voit le nombre de personnes connectées, on se dit que c'est plutôt pas mal d'en être, parce qu'il y a des choses à apprendre, même si on n'est pas très sensible au sujet. Nous en avons fait deux ou trois dans l'année. Il y aura sans doute d'autres sujets, qui ne sont pas d'expertise métier, que l'on traitera sous ce format-là.

➤ **Valentine Lopez**

QUAND ON PARLE DE RÉTICENCES à la formation, nous nous sommes rendu compte que l'intitulé de la formation est primordial. Par exemple, nous avons une formation qui s'appelait « Perfectionnement image » pour les JRI. Beaucoup de journalistes ne voulaient pas y aller : inutile de se perfectionner puisqu'ils étaient déjà des professionnels aguerris ! Maintenant, nous l'appelons « Perfectionner et enrichir ses tournages » et ça passe mieux. Pour des journalistes qui sont parfois un peu susceptibles, il faut faire attention, même à ce genre de choses.

➤ **Mylène Girardeau**

VISIBLEMENT, LES JOURNALISTES N'AIMENT PAS ÊTRE ÉVALUÉS. Souvent, on a le sentiment que certains n'aiment pas être corrigés, même si ça fait partie de notre métier, c'est même indispensable. Mais il y a cette crainte d'être évalué, remis en question. Et se former, c'est aussi se remettre en question.

➤ **Jacqueline Papet**

PEUT-ON IMAGINER que le journaliste, dont on sait que l'ego peut être hypertrophié, puisse dans un groupe, à un moment donné, provoquer des dissensions ? Il n'y a jamais eu de bagarre ? Par exemple, j'ai assisté à une formation sur la

Si un rédacteur en chef ne donnait pas entière satisfaction, la direction le mettrait au web !

Mylène Girardeau

➤ **Mylène Girardeau**

C'EST QUELQUE CHOSE QUE NOUS AVONS VÉCU à TV5 Monde il y a dix ou quinze ans. Aujourd'hui, la rédaction a une moyenne d'âge de 48 ans. Ça résonne avec le débat précédent sur les managers intermédiaires et la charge de travail. Parfois, un rédacteur en chef ne donnait pas entière satisfaction et on ne savait pas quelle nouvelle mission lui confier. Et comme on est à effectif tendu, on ne pouvait pas le remettre à un poste de simple rédacteur. Alors la direction le mettait au web ! Le rédacteur en chef était grand reporter et se retrouvait sur un CMS (système de gestion de contenu) à écrire un long papier très intéressant et très pointu, mais ce n'était pas la demande à l'époque, où l'on voulait des papiers plus courts. Il se retrouvait donc dans un format très différent, avec des petits jeunes qui arrivaient, journalistes en alternance ou très jeunes pigistes à 23 ans, et qui lui expliquaient comment faire un post twitter. C'est très difficile à vivre pour des personnes expérimentées de 57 ou 58 ans. Nous avons connu des difficultés

voix avec une psychologue et le groupe a éclaté en trois jours parce que la psychologue nous faisait travailler sur notre intime. Nous ne sommes même pas arrivés au bout de la formation...

➤ **Mylène Girardeau**

JE N'AI PAS VÉCU une telle expérience.

➤ **Véronique Lopez**

QUAND VOUS PARLEZ d'egos hypertrophiés, cela me fait penser aux journalistes qui se proposent comme formateurs. En revanche, si vous proposez aux mêmes de suivre une formation, il n'y a plus personne...

➤ **Jacqueline Papet**

VOUS REPRÉSENTEZ DEUX ENTREPRISES qui ont beaucoup de correspondants à l'étranger qui, j'imagine, sont très demandeurs de formation parce qu'ils sont tout seuls. Ça coûte cher là aussi, est-ce que ça s'organise à Paris ? Est-ce que vous faites une formation Asie, Afrique, Amérique latine, comme le faisait RFI ?

➤ **Mylène Girardeau**

LE RÉSEAU TV5 MONDE n'est pas aussi développé que celui de RFI, mais clairement les correspondants ne sont pas formés tout au long de leur vie. On ne leur propose pas de formation. Ils s'autoforment. Par contre, le mentorat se fait : le correspondant étranger envoie ses images, elles sont montées à Paris par un confrère ou une consœur, et c'est le journaliste qui reçoit les images et fabrique le sujet qui fait un retour à son collègue... C'est du quotidien et ce sont les collègues qui le font, rarement les rédacteurs en chef malheureusement, parce qu'ils n'ont pas le temps.

Il y a de plus une vraie difficulté pour les journalistes correspondants à l'étranger. Quand ils sont payés en salaire et qu'ils rentrent à Paris, ils peuvent prétendre à Pôle Emploi et à de la formation. Mais quand les correspondants sont payés sur facture, parce que l'entreprise leur demande, pour ne pas dire les contraint, à monter des entreprises de production ou à être autoentrepreneurs pour que cela coûte moins cher, qu'il y ait moins d'engagement, aucun de lien de subordination, afin que les journalistes ne puissent pas prétendre à un CDI, eh bien, quand ils rentrent en France, ils n'ont droit à rien, ni à la carte de presse, ni au chômage, ni à la formation évidemment.

➤ **Valentine Lopez**

CHEZ NOUS, ILS TRAVAILLENT DANS DES BUREAUX, c'est comme une mini rédaction, donc ils ne sont pas seuls. Il me semble que le correspondant envoyé spécial permanent à l'étranger est un salarié de France Télévisions ; les autres personnes qui composent le bureau ne sont pas forcément salariées, mais rémunérées par le bureau qui dépend de France Télévisions. L'envoyé spécial permanent, lui, peut profiter de la formation. En général, il part pour maximum quatre ans.

➤ **Jacqueline Papet**

JE NE VEUX SURTOUT PAS faire un lien entre correspondants et correspondants locaux de presse, mais pouvez-vous prendre en compte l'envie de certains correspondants locaux de presse de devenir journalistes ? Est-ce que vous l'avez prévu, est-ce qu'il y a une formation pour ce type de démarche ?

➤ **Véronique Rolland**

IL N'Y A RIEN DE STRUCTURÉ en ce sens, ce qui ne veut pas dire qu'il y a la volonté de ne pas faire. C'est certainement un vrai sujet. Nous n'avons pas travaillé dessus, mais ça mérite sans doute qu'on le fasse. ➤

Questions de la salle

➤ **Anne Bideault, CFDT**

JE VOULAIS RAPPELER que les pigistes de presse écrite, quand la formation dure plus de 14 heures, reçoivent une indemnité journalière. C'est important parce que le manque de rémunération est un vrai frein, une vraie résistance pour les pigistes, mais on peut quand même suivre une formation sans avoir un manque à gagner total.

Pour les pigistes de l'audiovisuel, puisque nous avons affaire à deux entreprises de l'audiovisuel, le conseil que l'on donne aux pigistes, c'est de faire au moins une pige par an en presse écrite de manière à avoir un bulletin de salaire, cela suffisait en janvier 2023.

L'Afdas finance jusqu'à 4 000 € de formation par an et par pigiste. Je suis pigiste, et les pigistes ont tendance à reculer parce que c'est compliqué de faire valoir ses droits. À la CFDT, nous avons essayé de dresser le panorama de ce qu'il est possible de faire et il y a beaucoup de choses qui sont possibles. On peut par exemple demander un maintien de salaire pendant sa formation à son employeur principal. Ça ne marche pas toujours, mais on peut le tenter.

➤ **Jean-Marie Charon,**

sociologue des médias

J'OBSERVE QUE BEAUCOUP DE QUOTIDIENS RÉGIONAUX, lorsqu'ils ont besoin de gens performants sur le numérique et notamment le numérique le plus avancé, prennent des jeunes en CDD. Et pour les anciens qui ne veulent pas s'y mettre, il y a des plans sociaux... Je dresse le baromètre social tous les ans pour les Assises du journalisme, et je lis systématiquement dans les plans sociaux la volonté de faire partir des gens qui ne sont plus adaptés. Il n'y a qu'à regarder le plan d'Ebra, par exemple. On crée quelques postes sur des profils ciblés sur ces techniques-là, et on fait partir des gens qui ne se sont pas adaptés. On a là une problématique de contournement ou d'évitement de la formation.

➤ **Véronique Rolland**

JE NE SUIS PAS INSENSIBLE À CE SUJET, mais au Télégramme, nous n'avons pas de plan social.

Nos formations internes sont coanimées par la rédaction, le numérique, le marketing, avec des effectifs de 12 personnes qui ne sont pas sélectionnées par rapport à leurs âges, leurs prédispositions ou autre, mais parce qu'elles partagent une même problématique, une même organisation. Dans ces formats d'organisation d'actions de formation, on embarque tout le monde. Je ne suis pas certaine qu'il y ait un véritable écart qui se creuse et justifie ce type d'actions. Le Télégramme n'est peut-être pas représentatif non plus. Notre une moyenne d'âge est sensiblement la même qu'ailleurs, elle est de 46 ans. Nous sommes malgré tout une petite entreprise, 220 journalistes, ce n'est pas énorme. Nous avons une polyvalence qui s'est beaucoup développée, et beaucoup de transversalité. J'ose imaginer que, finalement, ce transfert un peu informel de connaissances et de compétences se fait naturellement entre les équipes. Mais cette notion de fracture, j'espère qu'elle n'arrivera jamais. Pour le moment en tout cas, on ne l'observe pas.

Les pigistes ont tendance à reculer devant la formation parce que c'est compliqué de faire valoir ses droits. Des solutions existent.

Anne Bideault

➤ **Mylène Girardeau**

ON N'A PAS ÉVOQUÉ LA TAILLE DE L'ENTREPRISE. Nous, nous faisons partie de grosses PME, voire de très grandes entreprises. Il y a quand même un problème dans les très petites entreprises, où il est difficile d'envoyer des journalistes en formation, malgré le gros travail d'accompagnement fait par l'Afdas. Cela demande aux services RH de prendre du temps, de chercher dans les catalogues, d'accompagner les journalistes,

de voir ce qu'il est possible de faire, de contacter l'Afdas pour le faire... Et quand l'entreprise est petite, elle n'a pas les moyens humains de s'investir dans cette mission, même s'il y a de l'argent disponible.

➤ **Jacqueline Papet**

JEAN-MARIE CHARON, dans les entretiens que vous avez eus pour écrire *Jeunes journalistes, l'heure du doute*, les journalistes ont-ils regretté l'absence de formation qui leur aurait permis de se dégager d'un emploi dans lequel ils ne trouvaient plus de sens pour changer de poste, par exemple ?

➤ **Jean-Marie Charon**

CE QUE J'AI PLUTÔT CONSTATÉ, c'est que dans un certain nombre de rédactions, peut-être par facilité, on a tendance à figer les rôles. Le numérique qui évolue très vite est de plus en plus affecté aux jeunes auxquels on ne propose pas forcément de CDI, et on a tendance à ne pas trop vouloir bousculer, peut-être parce que c'est compliqué, ceux qui sont sur les anciens métiers. Quitte à pousser vers l'extérieur, via les plans sociaux, les journalistes qui ont plus de 50 ans et qui vont quitter la profession.

➤ **Séverine Dangin,**

députée syndicale CFDT,
France Télévisions Metz

DANS LES TRÈS PETITES ENTREPRISES, je ne parle pas des pigistes, mais il est presque parfois plus facile d'avoir les formations que l'on veut. Je travaille à France Télévisions, j'ai des collègues qui travaillent dans des entreprises de type PME. Ils se donnent un peu de mal pour demander et obtenir une formation, mais ils obtiennent celles qu'ils veulent. À France Télévisions, il y a certes un recueil de souhaits, mais souvent, on n'a pas ce qu'on a demandé... Il n'est pas rare de voir des gens qui demandent « Techniques de l'interview », « Police-justice » ou formation « Duplex », et qui se retrouvent

avec une formation « Gestes et postures » ou « Écoconduite ». Et quand Valentine Lopez signale que dans certaines régions les gens ne veulent pas bouger, il faut préciser que les barèmes de remboursement d'hôtel sont tels que les journalistes doivent mettre de leur poche quand ils viennent à Paris.

À France Télévisions, on est très bien lotis, nous sommes un peu des enfants gâtés, mais nous subissons les travers de la taille du groupe et le journaliste peut se sentir noyé dans la masse, il y a une déperdition d'informations et parfois une certaine inertie qu'il n'y a peut-être pas dans certaines PME. L'Université France Télévisions propose 63 formations exclusivement dédiées aux journalistes, il n'y a ça nulle part ailleurs.

Dans les petites entreprises, il est difficile d'envoyer des journalistes en formation, malgré le travail d'accompagnement fait par l'Afdas.

Mylène Girardeau

Témoignage

COMMENT LA FORMATION CONTINUE A CHANGÉ MA VIE

1. Livre publié aux éditions Entremises, 2023

Témoignage

Comment la formation continue a changé ma vie

Camille Drouet Chades, journaliste et ex-traductrice-interprète

Je suis devenue journaliste il y a une dizaine d'années, après une reconversion professionnelle. Avant, j'étais traductrice interprète en espagnol, anglais et français. Pour être tout à fait honnête, j'ai toujours voulu être journaliste, toutes mes fiches le disaient à l'école, et c'est plutôt la vie qui a fait que je ne me suis pas lancée tout de suite. J'ai suivi une filière assez classique, une filière générale, puis des classes préparatoires en littéraire, et ensuite une fac d'anglais. Pendant mes études d'anglais, je suis partie en Erasmus à Murcie, dans le sud-est de l'Espagne, et ce qui devait durer huit mois a duré huit ans : je suis restée en Espagne.

Là-bas, les formations pour les journalistes étaient soit très chères, soit accessibles uniquement aux personnes de langue maternelle espagnole, ce qui n'était pas mon cas, même si je dominais très bien la langue. J'ai donc renoncé

à ce projet et je suis devenue traductrice interprète. J'ai travaillé pour les ministères de l'Intérieur, de la Justice, de la Santé. J'assistais des garde-à-vue, je traduais lors de perquisitions, de consultations médicales, d'accouchements aussi. Je suivais assidûment l'actualité française et internationale. Je regardais beaucoup de documentaires, même si à l'époque ce n'était pas aussi facile, il n'y avait pas de plateformes de streaming.

En 2009, avec la crise financière qui sévissait depuis l'année précédente, les ministères ont cessé de me payer. J'ai continué de travailler au début, puis j'ai arrêté. Faute de perspectives, et comme il devenait de plus en plus difficile de remplir le frigo et de payer le loyer, je suis rentrée en France. Là, je ne parlais que de journalisme sans vraiment imaginer que ça pouvait devenir une réalité. J'ai créé une microentreprise de traduction littéraire, car je n'étais pas assermentée en France. Je ne faisais plus de travail de terrain. J'étais chez moi face à mon

ordinateur, je m'ennuyais. Et je parlais tout le temps de journalisme, de traitement de l'information, d'actualité. Au bout d'un moment, mon conjoint m'a dit : « Tu nous fatigues, vas-y ! » J'ai croisé une amie qui avait fait une formation qui s'appelait « l'année spéciale », à l'École publique de journalisme de Tours¹, elle m'a dit : « Tu as le profil, lance-toi. »

C'est vrai que j'avais le profil. C'est une formation qui n'existe malheureusement plus, mais elle formait des personnes au profil atypique : des gens qui avaient fait des études scientifiques – dans ma promotion par exemple, il y avait une spécialiste des insectes –, ou des gens qui avaient eu un autre métier et qui voulaient se reconverter dans le journalisme. J'ai passé le concours, je l'ai eu. À l'époque, il était difficile de s'inscrire aux concours des écoles de journalisme quand on avait plus de 30 ans. Il fallait des dérogations, montrer patte blanche... Puis il a fallu se remettre sur les bancs de l'école, ce qui n'est pas forcément évident. Pour financer ma formation, j'ai fait appel à Pôle Emploi (aujourd'hui France Travail) : parallèlement à mon entreprise de traduction, j'avais enchaîné des travaux alimentaires pour m'ouvrir des droits. Une fois qu'ils ont été chargés à bloc, j'ai tout arrêté et je suis partie en formation, ce qui représente quand même une sacrée baisse de niveau de vie ! Je me suis retrouvée dans un tout petit studio, sans machine à laver. Le dimanche, j'avais systématiquement un moment de déprime, j'étais dans un lavomatic, les néons étaient moches et je regardais mon linge tourner en me demandant pourquoi je m'étais lancée là-dedans. En plus, tout le monde me disait qu'il n'y avait pas de boulot...

Bon, j'ai réussi. Mais je veux quand même parler des choses qui sont difficiles. C'est difficile d'avoir dix ou quinze ans de plus que ses petits camarades parce qu'il y a, à un moment, une divergence dans les centres d'intérêt. On n'a pas forcément envie de passer tous les samedis soir à boire du mauvais vin en écoutant de la musique qu'on n'aime plus. Il faut aussi trouver sa place vis-à-vis des enseignants. Parce qu'on a parfois presque le même âge qu'eux, voire on

est plus âgé qu'eux... J'étais loin de ma famille, de mes amis, de mon conjoint pendant deux ans.

Pendant les années de piges qui ont suivi, je me suis installée à Paris. Avoir dix ans de plus que tout le monde, c'est un atout parce qu'on a eu le temps de développer une expérience de vie, on est plus à l'aise dans la prise de parole, dans l'argumentation, on a un peu plus de culture parce que des événements que les autres voient comme de l'histoire, nous, on les a vécus. Mes camarades de promotion s'étonnaient que je sois déjà en fac au moment des attentats du 11 septembre 2001. Et quand je leur disais que j'avais fêté la victoire de l'équipe de football masculine en 1998 ou qu'ils se rendaient compte que j'avais vu la chute du Mur de Berlin à la télé, je n'étais pas loin d'être une vieille dame à leurs yeux. Ce n'était pas facile tous les jours.

Quand on fait une reconversion professionnelle, on connaît les sacrifices auxquels on consent, on sait combien ça coûte.

En termes de formation, ça s'est bien passé. Quand on fait une reconversion professionnelle, on connaît les sacrifices auxquels on consent, on sait combien ça coûte – parce que ce sont nos sous et plus ceux des parents –, on n'arrive pas fatigué le matin. Mais il faut combiner ça avec une éventuelle vie de famille, un prêt immobilier...

Enfin, ça m'a tellement plu que j'ai rempli pour une deuxième année, car à l'époque, Pôle Emploi accordait 24 mois d'indemnisation et pas 18. Donc, après cette année spéciale, option radio, j'ai suivi la licence professionnelle, spécialité presse écrite. Grâce à cette année supplémentaire, j'ai pu multiplier les stages. Je me

1. L'EPJT est l'une des 14 écoles qui proposent des cursus reconnus par la profession.

suis dit : « Il faut te faire un réseau que tu n'as pas du tout. » Pour les stages, mon âge et mon expérience précédente étaient plutôt des atouts. Sauf au moment où j'arrivais à la machine à café et où j'entendais : « Vous cherchez, madame ? » Souvent, au web, mes chefs étaient plus jeunes que moi. J'ai enchaîné les stages : *l'Humanité*, la revue *6 mois*, *La Croix*, RFI, *Le Monde*, et *Courrier International*, qui m'a embauchée pour un CDD de dix-huit mois dès ma sortie de l'école.

Je me suis inscrite pour une nouvelle formation continue. Tout a évolué plus vite que moi, il est temps de me remettre à la page.

Pendant cinq ans, j'ai enchaîné des CDD dans à peu près tous les services possibles de cet hebdomadaire. Parallèlement, j'avais des piges régulières qui m'ont permis d'organiser une vie de famille et de vivre tout à fait correctement. Je n'ai pas vraiment connu de disette, j'ai plutôt eu l'inverse : il fallait gérer les excès de travail parce que j'acceptais un CDD alors que j'avais déjà dit « oui » à deux piges, et qu'il fallait travailler le week-end. Parmi ces piges régulières, il y avait notamment *La revue dessinée*. J'y ai commencé par un remplacement, puis *La revue dessinée* a fondé *Topo* (destinée au moins de 20 ans) il y a eu davantage de travail, j'ai fait plus de piges, plus de CDD.

En 2018, les revues *XXI* et *6 mois* ont déposé le bilan, entraînées par la chute d'*Ebdo*² et ont été rachetées par *La revue dessinée*. À ce moment-là, j'ai été embauchée en CDI. Il y a quelques mois, la crise du papier a replongé ces revues dans

la tourmente. *XXI* et *6 mois* se sont de nouveau retrouvées au tribunal de commerce. Et moi avec elles, parce que mon contrat était lié à ces revues. J'ai été licenciée économique en décembre 2023. Je ne sais pas si c'est parce que j'ai déjà connu le travail à la pige, parce que j'ai déjà changé de métier, mais ça ne m'effrayait pas tant que ça, même si ce n'était pas du tout agréable.

Désormais, je suis à temps partiel, à nouveau pour la revue *XXI*, j'édiite des papiers pour *La Déferlante*, je pige pour *La revue dessinée* et je me concentre sur des projets personnels que j'avais laissés de côté. Et comme je crois fermement à la formation tout au long de la vie, je me suis aussi inscrite pour une nouvelle formation continue pour apprendre à faire du podcast. J'avais suivi une formation radio à Tours. Je constate que tout a évolué plus vite que moi et qu'il est temps de me remettre à la page. ➤

Débat

LES DÉFIS POSÉS
PAR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
ET LA FORMATION
DES JOURNALISTES

2. Hebdomadaire cofondé par Laurent Beccaria et Patrick de Saint-Exupéry et édité par Rollin Publications, qui a publié 11 numéros du 12 janvier au 23 mars 2018..

Débat

Les défis posés par l'intelligence artificielle et la formation des journalistes

Débat animé par **Nicole Gauthier**, journaliste, CNMJ

Participants : **Olivier Aballain**, directeur adjoint des études à ESJ Lille ; **Karen Bastien**, data journaliste et cofondatrice de Wedodata ; **Marie-Catherine Beuth**, rédactrice en chef chez Contexte

► Nicole Gauthier

NOUS ALLONS ÉVOQUER dans cet échange un objet très particulier qui fait irruption dans les questions de formation continue des journalistes, celui de l'intelligence artificielle générative. Les conférences de la CNMJ convoquent toujours dans leurs réflexions les enjeux des nouvelles technologies, de l'invention dans les rédactions. Ceux qui sont posés par l'arrivée des intelligences artificielles génératives grand public nous ont semblé suffisamment importants au regard de la formation initiale et continue des journalistes pour y consacrer un débat. Il y a beaucoup à dire sur le thème IA et journalisme, il ne se passe pas une semaine sans qu'il y ait un colloque ou une journée d'étude, sans qu'une charte soit publiée, sans qu'une prédiction catastrophiste ou non soit formulée. Notre propos aujourd'hui sera essentiellement consacré à la formation, ou en tout cas à l'acquisition de compétences nouvelles par des journalistes qui sont mis au défi de la montée en puissance de l'intelligence artificielle.

Deux invitées vont présenter des expériences de mobilisation de l'IA générative dans leurs pratiques professionnelles de journalistes et l'analyse qu'elles en tirent en termes de montée en compétences et d'organisation des équipes.

Karen Bastien, data journaliste et cofondatrice de Wedodata, une agence de data visualisation, va décrire la voie qu'elle a empruntée pour ses premières expérimentations et, sans spoiler, voici le titre d'une des notes de blog où elle a retracé cette expérience : « J'ai enquêté plus vite que jamais avec ChatGPT. »

Après elle, Marie-Catherine Beuth, rédactrice en chef de l'agence Contexte, dédiée aux politiques publiques françaises et européennes, restituera l'expérience de son média, qui a organisé fin 2023 un hackathon, au cours duquel tous les métiers, journalistes, développeur, marketing, etc. se sont associés à cette entreprise de réflexion commune.

Et ensuite, parce que l'arrivée de l'intelligence artificielle est aussi un enjeu de la formation initiale des futurs journalistes, Olivier Aballain présentera l'approche d'une école de journalisme reconnue, celle de l'ESJ Lille. La plupart des écoles reconnues se sont d'ailleurs emparées sous des formes variées de ce nouveau défi.

► Karen Bastien

Je précise que Wedodata n'est pas un média, c'est une agence de data journalisme et data visualisation. Mais mon parcours – qui m'a conduit de *Libération* à *Terra Eco* – a fait du

conseil aux médias un fil rouge de notre activité. Oui, j'aime les chiffres, ce qui n'est pas évident comme journaliste, et j'en ai fait une pratique. Il y a douze ans, nous étions les premiers à nous lancer sur cette forme de journalisme, journalisme de données, dit data journalisme. Aujourd'hui, au sein de l'agence, nous travaillons pour des médias, mais aussi pour beaucoup d'entités, avec un prisme : accompagner toutes les bases de données publiques pour les mettre en valeur, les rendre interrogeables et compréhensibles par le plus grand public.

Quand on fait du data journalisme ou quand on a une agence qui traite de la donnée, tous les jours, dans notre pratique, nous avons bien sûr des tableurs, mais aussi une connaissance technique d'un grand nombre d'outils. On fait du machine-learning¹ depuis un certain nombre d'années, et on a vu ces intelligences artificielles arriver avec ces noms que maintenant vous connaissez, ChatGPT, Dall-E, Midjourney, etc. Ces IA génératives, qui ne sont qu'une forme d'intelligence artificielle, sont un type d'outils qui nous fascine, parce qu'elles produisent des choses qu'on voit immédiatement : un texte, une image. Mais il y a des intelligences artificielles dans beaucoup des outils utilisés au quotidien sans qu'on s'en rende compte – elles sont un peu plus cachées.

Donc les IA débarquent et notre métier consiste à s'emparer de ces nouvelles technologies pour voir ce qu'on peut faire de plus, au service de la donnée, au service de la pédagogie de l'information, et comment elles peuvent nous aider. C'est une pratique très naturelle d'essayer de comprendre, de pratiquer sans avoir un objectif immédiat de production, mais un objectif de compréhension et d'acculturation. C'est important dans la démarche dont on parle. C'est vrai, il y a des colloques et des papiers tous les jours, et c'est comme s'il fallait dire si l'IA est l'ange ou le diable. Comme d'habitude, c'est plutôt une zone grise au milieu. Soit on la jette immédiatement et on pense avoir mis le diable dans sa boîte : je ne sais pas s'il va y rester très longtemps. Soit j'essaye de la comprendre. Chat GPT et toutes ces IA, elles sont faites comment ?

Qui les finance ? Qui les crée ? On me dit que c'est une boîte noire, est-ce que je peux creuser ? J'investigue. En tout cas, c'est l'approche que nous avons, nous essayons, comme le fait tout journaliste, d'interroger ce nouvel outil comme on interroge une situation. On nous dit : « ChatGPT va vous remplacer, vous, journalistes. » Banco, essayons !

On a dit à ChatGPT : « Je suis journaliste à *Libération*, au *Figaro*, à *Marianne*, lis ce rapport et fais-nous différents résumés. »

Karen Bastien

Nous avons donc pris une situation très classique, que vous avez peut-être connue dans vos rédactions. C'est le matin, vous arrivez et on vous dit : « Il y a une conférence de presse du ministère de la Santé, avec un rapport qui porte sur un meilleur traitement de l'obésité en France et plein de recommandations. Voilà le rapport de 352 pages, la conférence de presse est dans une heure, elle va durer trois quarts d'heure, tu as la possibilité de poser quelques questions, et ce soir tu as une double dans le journal. » Comment l'IA, en l'occurrence ChatGPT, peut-elle nous aider ? Sur la conférence de presse, ce n'est pas gagné, même si on peut l'enregistrer et avoir la transcription immédiate avec Whisper, ce qui fait gagner un petit peu de temps. Nous, nous avons surtout travaillé sur le rapport. Ce rapport de 352 pages, qui l'a lu ? Et est-ce que je l'aurais lu dans une situation où ChatGPT n'aurait pas été là ? Je n'en suis pas sûre, j'aurai lu le sommaire, la partie synthèse, qui a été faite pour moi. Et si elle a été faite pour moi, c'est qu'elle

1. Apprentissage progressif d'un robot/modèle pour améliorer la façon dont il traite l'information.

a été prédigérée par des humains, pour faire une présélection de ce que moi, journaliste, je vais utiliser. Elle est un petit peu biaisée, non ?

Nous avons donc demandé à ChatGPT de résumer ce rapport dans différentes versions. On lui a dit : « Je suis journaliste à *Libération*, au *Figaro*, à *Marianne*, fais-moi différents résumés. » C'est très intéressant. Je vous engage à tester, car ChatGPT ne fait pas du tout le même résumé. D'abord, il nous décrit le journal : *Libération*, journal très social, *Le Figaro* reconnu pour... Il avait, enfin, ce n'est pas « lui », ce n'est rien, c'est juste une chose qui met des mots ensemble, mais en tout cas dans la construction d'une identité de journal, ChatGPT avait des lignes éditoriales de référence et ne faisait pas le même résumé.

ChatGPT, c'est un stagiaire de bonne volonté, il essaye toujours de trouver une réponse mais il faut repasser derrière pour s'assurer que c'est correct.

Marie-Catherine Beuth

▀ Nicole Gauthier

IL A ÉTÉ UN PEU PERDU avec *Alternatives Économiques* je crois.

▀ Karen Bastien

OUI, *ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES*, il avait moins d'infos ou, en tout cas, il a associé moins de mots entre eux, et il était effectivement beaucoup plus perdu.

Deuxième chose, on lui a demandé de nous identifier des angles. Le résumé, c'est bien, mais quel est l'angle un peu original ? Listings d'angles par rapport aux journaux, là aussi. C'est un ami, un partner qui est à côté de moi, et comme dans une salle de rédaction, je dis à mon voisin : « Tu penses que sur ce sujet cet angle-là serait intéressant ? » Et le voisin répond : « Ah non, je l'ai

déjà vu traiter. » Alors, je discute avec lui. Ce qui est intéressant, dans les IA, c'est l'échange. Ce n'est pas « je pose une question, j'ai une réponse, je la prends et je fais un copié-collé ». C'est vraiment une notion d'échanges, parce que quand on échange, on lui donne des nouveaux mots et avec ces nouveaux mots, l'IA va chercher de nouvelles choses. C'est ce ping-pong qui est intéressant.

Troisième chose, on lui a demandé des noms de spécialistes et d'experts à interviewer. Pour tout ce que je liste, on a fait faire la même chose à un humain. Comme en sciences, on a les AB testings. Nous avons le test par l'homme et le test par les IA, parce que nous sommes dans une démarche expérimentale qui vise à documenter si les IA sont fiables ou pas. Sur tous les noms de personnes citées, on a vérifié, il y avait une ou deux personnes sur lesquelles il y avait des « erreurs » : pour l'une, elle n'était plus dans l'université que ChatGPT avait citée et pour l'autre, au vu de sa fonction, le lien avec l'obésité n'était pas évident. Ensuite, on lui a demandé de préparer l'interview, au regard du résumé et du profil de l'expert interrogé.

Pour nous, il y a eu une accélération. Le rapport, je ne l'aurai pas lu ; les experts, bien sûr il y a mon carnet d'adresses, mais ChatGPT m'a suggéré des personnes intéressantes ; les questions de l'interview, que j'aurai pu inventer ou challenger avec un confrère, elles étaient pertinentes et dans une accélération du temps, en termes de rapidité. Quand je suis dans le contexte d'une journée où je dois produire pour une double page dans laquelle je vais sûrement faire une synthèse, une interview et peut-être un éclairage sur ce qui se passe à l'étranger, ça accélère mon enquête. Et c'est vraiment sur cette assistance qu'on a trouvé que c'était pertinent.

▀ Nicole Gauthier

MARIE-CATHERINE BEUTH va présenter maintenant, une autre expérience de média qui s'empare de l'intelligence artificielle.

▀ Marie-Catherine Beuth

JE VOUDRAIS D'ABORD vous donner quelques éléments sur Contexte. Nous sommes une entreprise indépendante qui produit de l'information politique pour les professionnels. On veut aider ceux qui en ont besoin à comprendre, en amont,

comment se fabrique la politique. On veut faire de l'information utile. On le fait sur un modèle d'abonnement, et en faisant se rencontrer le journalisme et la technologie. Nous sommes une centaine de personnes : une cinquantaine de journalistes, des développeurs, une équipe produit, le marketing et des commerciaux qui vendent nos divers produits à des professionnels et s'occupent de nos abonnés. Parmi ces produits, il y a un briefing quotidien, c'est-à-dire une newsletter pour chacune de nos neuf éditions. Tous les matins, on envoie ces neuf newsletters avec énormément d'informations exclusives à nos abonnés. On publie aussi des articles plus analytiques sur notre site, ce qui est assez classique dans le monde des médias. Et on propose et développe des outils de veille utiles à nos lecteurs, notamment un outil de veille législative (connu précédemment sous le nom de « Scan ») qui permet le suivi en temps réel de la procédure législative française et sur laquelle un abonné peut configurer des alertes personnalisées.

Une partie relativement représentative de toutes nos équipes s'est réunie en octobre 2023 pour un hackathon de deux jours. L'objectif était d'arriver le jeudi matin avec une idée et de ressortir le vendredi avec un prototype. Ce prototype a ensuite été présenté à toute l'entreprise et chacun était invité à voter et dire ce qu'il pensait de ces différents produits. L'idée, au global, était de démystifier les IA génératives et de voir ce qu'on pourrait faire avec ou autour de ça.

Après le festival d'idées du jeudi, on s'est regroupé par petites équipes, chacun choisissant l'idée qui l'avait le plus séduit, et on a travaillé. Trois idées sont sorties du lot, qui correspondent à trois métiers très importants chez Contexte : une problématique concernant la rédaction, une sur les outils de veille technologique et une troisième, importante pour le marketing, destinée à rendre notre produit briefing plus utile à nos lecteurs.

Le pitch sur l'outil de veille consistait à voir comment on pouvait utiliser l'IA générative pour afficher un article de loi tel qu'il serait modifié par un amendement proposé, afin que le lecteur visualise mieux les changements apportés. C'était un vieux projet de Contexte dont la concrétisation semblait devenir possible grâce aux IA génératives. En deux jours, l'équipe qui

a travaillé sur ce sujet a abouti à une solution impressionnante. Sa principale limite était le coût et la vitesse de traitement des requêtes, qui n'était pas suffisante pour pouvoir offrir ce service en mode temps réel avec un niveau de qualité similaire à celui qu'on avait déjà.

Un autre projet, auquel j'ai participé, important pour la rédaction, est parti d'un besoin qu'on avait eu la semaine précédente. Un de nos journalistes était débordé parce qu'il faisait beaucoup de veille, en même temps il rédigeait son briefing, et en même temps il avait besoin de boucler un gros trombinoscope lié aux sénatoriales – il cherchait des infos sur les bios, les gens qui avaient changé de poste, etc. On a commencé en se demandant comment on pourrait faciliter la vie de Pierre. Et on a abouti à une solution qui permet de soumettre l'url d'un site, d'un rapport pdf, d'une page de trombinoscope d'un commissaire européen par exemple, et de demander à une IA d'en extraire une information, de la ranger selon des paramètres souhaités pour en faire un tableau Excel que nous pouvons réexploiter pour produire une information ou être alertés lorsqu'il y a eu un changement entre deux données, ce qui dans le quotidien de nos journalistes est une grosse partie du boulot. Cela a plutôt bien fonctionné sur les pages du Journal officiel, parce que ce sont des pages que l'on a l'habitude de traiter en tant qu'humain, il était plus facile de configurer l'IA selon nos besoins : on savait ce qu'on cherchait et on savait comment le trouver, c'était simple de dicter la procédure à une IA.

Le troisième sujet relevait de notre souhait de personnaliser nos briefings. L'idée était de voir comment une IA pourrait détecter une brève similaire dans un briefing Environnement et un briefing Énergie, pour ne la présenter qu'une seule fois à un abonné qui recevrait les deux.

L'ensemble de cette expérience nous a permis de démystifier ChatGPT, considérablement. La conclusion d'un des participants était : « ChatGPT, c'est un stagiaire plein de bonne volonté, il va toujours essayer de trouver une réponse mais il faut quand même repasser derrière pour s'assurer que c'est correct. » En termes de coûts de traitement, on n'était pas encore en mesure d'être tous remplacés. Sur le côté interactions, pour les journalistes qui étaient dans notre équipe, c'était aussi une façon de prendre

du recul sur la manière dont on travaille, la manière dont on cherche de l'information, de scénariser un peu ce qu'on fait et de le rendre plus efficace. À la fin, on avait deux prototypes assez viables qui collaient totalement à ce qu'on a envie de faire au niveau du projet d'entreprise. Nous voulons trouver des services qui permettent soit de faire un meilleur journalisme, soit d'être utiles pour permettre à nos lecteurs de suivre la procédure législative, soit d'avoir une meilleure expérience utilisateur.

▀ Nicole Gauthier

VENONS-EN MAINTENANT à la formation initiale. Quelle démarche l'ESJ Lille a-t-elle mise en place pour initier, sensibiliser les futurs journalistes à l'irruption des IA ?

▀ Olivier Aballain

D'EMBLÉE, NOUS AVONS ÉTÉ CONFRONTÉS À UNE DIFFICULTÉ. Karen Bastien et Marie-Catherine Beuth ont pu, à Wedodata et à Contexte, mettre en place un apprentissage directement lié aux sujets qui les intéressaient. Nous, on se lance un peu ex nihilo – comme l'ensemble de la profession peut-être. Le 30 novembre 2022, nous voyons arriver ChatGPT. L'IA était utilisée auparavant dans de nombreux outils, en data par exemple, mais là, on découvre une IA générative capable de produire quelque chose de crédible à partir d'une conversation. On n'a ni le temps ni les moyens de réagir immédiatement, mais on avait réfléchi en amont, il y a trois ans, avec nos étudiantes et nos étudiants, à l'occasion d'un premier colloque sur le sujet (car l'IA n'a pas commencé avec ChatGPT). On saisit donc l'occasion, en organisant une 2^e édition de ce colloque, pour lancer trois jours de formation destinés à l'ensemble de nos étudiants. L'objectif était de fournir les mêmes bases et la même initiation pratique à tous.

Comme on connaît assez bien nos étudiantes et nos étudiants, on sait que trois jours en amphithéâtre, avec seulement de la théorie, ce n'est pas pertinent. En même temps, il y a un ticket d'entrée pour la « compréhension » de ce que sont les IA et de ce qu'est, en particulier, l'IA générative. On

a donc essayé. Au cours de la première matinée, deux universitaires sont venus expliquer le changement induit par l'irruption de l'IA générative et nous aider à comprendre pourquoi ce « stagiaire » fait 3 % d'erreurs et quels problèmes cela implique. Dans notre pratique de journaliste, cela signifie qu'il faut le monitorer et passer derrière lui pour vérifier qu'il n'y a pas d'erreur.

Lors de cette première demi-journée, la moitié des étudiants et étudiantes qui prennent la parole ont un cursus scientifique ou sont engagés dans ce qui sera en deuxième année de formation une spécialité sciences. Certains étudiants nous préviennent : « Arrêtez de nous dire qu'il ne faut pas qu'on ait peur parce que vous, les vieux, vous avez peut-être peur, mais nous pas du tout. » D'autres au contraire s'inquiètent : « Qu'est-ce que va devenir mon boulot ? » L'après-midi était organisé autour d'un atelier sur le prompt¹. Mais 150 personnes en atelier prompt en amphithéâtre, ça ne marche pas très bien... Et comme dans la matinée, nous sommes confrontés au profil de nos étudiantes et de nos étudiants, qui n'ont pas toutes et tous de fortes compétences en journalisme, tout en n'ayant pas peur des chiffres ou des explications un peu techniques. Dans la profession, il y a certes une montée en compétences et en expertise sur les questions scientifiques et technologiques, mais il y a encore une marge de progression, qu'on peut d'ailleurs repérer à la difficulté de trouver des formatrices et des formateurs capables de mener à bien un atelier pratique – d'autant que ceux qui existent sont sollicités par l'ensemble des écoles.

La deuxième journée, qui a mieux fonctionné, a été consacrée à des témoignages de responsables de rédaction ou de journalistes qui pratiquaient l'IA : France Télévisions ou *L'Équipe*, qui met en place une indexation par l'IA de ses photos afin que les services iconographiques puissent consacrer davantage de temps à des tâches à plus haute valeur ajoutée, comme de renseigner de façon plus détaillée le contexte de chaque prise de vue, ce qui améliore ensuite la qualité des illustrations fournies à partir du fonds photo maison. On a aussi essayé d'expliquer

comment on pouvait produire des photos par IA, afin de démontrer aux étudiantes et aux étudiants quels en étaient les biais éventuels, toujours en amphithéâtre, avec une grande difficulté à garder l'attention.

La troisième journée, probablement la plus opérationnelle en termes pédagogiques, était axée sur les perspectives, les enjeux juridiques, les questions déontologiques, mais aussi les droits d'auteur. On évoquait des cas pratiques : l'état des lieux des négociations sur la régulation de ces outils au niveau de l'Union européenne, ou les enjeux de l'IA sur les droits d'auteur.

La dernière demi-journée a été la seule qu'on a pu tenir en mode atelier, avec un objectif : rechercher des données dans les corpus de 4 médias français sur les trente dernières années. Par exemple, un chercheur polytechnicien spécialiste des médias a montré comment, avec des outils prêts à l'emploi, on pouvait s'intéresser à la pratique du « off », la façon dont le « off » était utilisé et sa fréquence d'emploi dans les médias en question. C'était très instructif, et là, pour le coup, les étudiantes et étudiants ont pu mettre la main à la pâte, utiliser des routines, du machine-learning, pour aboutir à un résultat, voir à quel point l'IA pouvait être une aide, un outil pour enquêter sur quelque chose qui aurait probablement pris une semaine. Là, on y arrivait en deux heures, dans l'amphithéâtre, avec plusieurs équipes formées. C'était probablement la façon la plus instructive d'avancer.

▀ Nicole Gauthier

POUR VOUS QUI PILOTEZ DES RÉDACTIONS, même si elles sont plus IA compatibles que d'autres, comment fait-on pour arriver à cette acculturation, cette montée en compétences de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices ?

▀ Karen Bastien

C'EST D'ABORD COMPRENDRE. Le nombre de choses qu'on fantasme ! Aujourd'hui 30 % des Français qui utilisent ChatGPT l'utilisent comme un moteur de recherche. Aberration totale ! Ce n'est pas un moteur de recherche. Il n'y a pas de notion de vrai, de faux. Vous faites un prompt, c'est-à-dire vous faites une phrase, ChatGPT découpe vos mots et va chercher ensuite la probabilité que ces mots soient associés à d'autres mots, à des bouts de mots. Une fois que vous

avez compris cela, et il faut prendre le temps de le comprendre, vous ne pouvez plus l'utiliser de la même façon. Vous ne pouvez pas en attendre une information. L'IA fait des associations de mots et il y a une probabilité qui fait que ce qu'elle formule soit quelque chose de réaliste, mais ce sont des associations probables de mots. Une fois qu'on a déminé ça, qu'on a pris le temps de comprendre, et aujourd'hui, en ligne, il y a quand même beaucoup de ressources pour comprendre comment ça fonctionne, vous ne pouvez plus l'utiliser comme un moteur de recherche.

Nous avons organisé trois jours de formation pour l'ensemble de nos étudiants afin de leur fournir les mêmes bases et la même initiation pratique à tous.

Olivier Aballain

L'acculturation, c'est déjà comprendre. C'est vrai qu'il y a beaucoup d'acronymes, et un côté repoussoir pour des gens qui n'ont pas d'appétence pour la technique. Mais il faut savoir que ce n'est pas de la technique. Là, on parle de politique, on parle de stratégie, on parle de quelque chose qui est là et qui va être dans notre quotidien. Je suis sortie en 2000 du CFJ, je suis la première promotion Web. Un jour, en 2000, on m'a ouvert une page, ça s'appelait Google, et on nous a dit : « Vous allez faire du web. » Tout le monde disait : « Mais c'est quoi ? » Il a fallu comprendre. La toile ? Une toile de quoi ? On ne peut pas s'emparer d'un outil ou d'un réseau tant qu'on ne le comprend pas. Il faut pratiquer, pratiquer, pratiquer ! Tester ces fameux prompts. Aujourd'hui, les IA sont dans des modèles d'implantation massive, elles sont généralement gratuites parce qu'elles veulent s'imposer dans

1. Soit une ligne de commande en langage courant, qui décrit au robot/modèle ce qu'il doit générer.

vosre quotidien, comme le font les réseaux sociaux, qui viennent avec de la gratuité puis ensuite mettent du freemium, du premium, etc. Le gratuit rentre dans le quotidien, et après c'est 20 \$ par mois. Mais c'est facile aujourd'hui de pratiquer et de tester. Il faut aussi pratiquer parce que ce que nous avons fait, ce que vous voyez en ligne aujourd'hui, est déjà complètement dépassé. Nous sommes dans le moment de bulle : tous les trois mois, ce que vous avez appris ne marche plus ou une autre IA a remplacé l'ancienne. On peut se dire qu'il faut attendre. Mais non, parce que la mécanique, la gymnastique d'esprit reste vraie, parce que c'est vous qui promettez, c'est vous qui êtes auteur des mots dont l'IA va se servir. Il faut acquérir cette gymnastique intellectuelle, cet œil critique que vous acquérez forcément quand vous regardez les résultats : « Ah oui, il vaut mieux que je lui demande comme ça. »

Il faut se demander : « Qu'est-ce que je fais de façon répétitive et pénible tous les jours et que je pourrais automatiser ? »

Karen Bastien

Marie-Christine Beuth a expliqué que l'équipe de Contexte avait réussi à s'emparer des pages du Journal officiel parce qu'elle les connaissait. C'est très juste : l'IA fait très bien ce que vous faites très bien. Et elle fait très mal ce que vous faites très mal, parce qu'elle ne fait que ce que vous faites. Simplement, elle le fait plus vite. Ça a un intérêt pour des données massives – par exemple nous travaillons beaucoup en ce moment avec l'Ina sur ses millions d'heures de télé et de radio. Donc acculturer, pratiquer, ne pas baisser les bras quand des IA sont remplacées, parce que la gymnastique reste acquise et surtout se demander : « Qu'est-ce que je fais de façon répétitive et pénible tous les jours et que je pourrais automatiser ? »

■ Marie-Catherine Beuth

POUR NOUS, L'ACCULTURATION passera surtout par l'utilité de ces outils. Un journaliste a déjà beaucoup de choses à faire, il ne le fera pas juste parce qu'il faut le faire.

C'était un peu le but avec le hackathon : voir ce qu'étaient ces IA génératives et ce qu'elles n'étaient pas. Ça a aussi été l'occasion de révéler que beaucoup d'outils qui reposent sur de l'algorithme déjà disponibles en interne remplissaient très bien beaucoup de tâches que les journalistes ont besoin d'effectuer. Donc c'est une façon d'être assez clair sur ce qu'on fait, sur comment on le fait et sur ce que ça va permettre de faire en plus. Pour l'instant, on n'a pas vu de grande utilité à l'usage des IA génératives au quotidien dans notre travail de journaliste et donc nous ne sommes pas tous devenus « prompt engineer » à la rédaction.

■ Olivier Aballain

OUI, IL FAUT VRAIMENT PENSER l'IA comme un outil. Assez rapidement, un étudiant nous a dit : « Moi, l'IA, je suis contre. » Ce n'est pas le sujet, puisque l'IA est là. Le sujet des trois journées de formation, c'était de faire en sorte justement de ne plus avoir ces réactions-là.

On présente un outil, on va faire en sorte que vous puissiez utiliser l'IA générative ou tout autre type d'IA. En revanche, la difficulté pour nous, formateurs et formatrices, est de ne pas être trop précis sur l'outil à utiliser. On peut avoir deux approches. En mode hackathon, on donne un objectif, après il faut utiliser l'outil qui paraît le plus approprié. L'autre option possible, c'est d'intégrer ces outils dans toutes les sessions de formation, à l'instar de la façon dont, à l'époque, la recherche sur le web est devenue partie prenante de nos sessions.

■ Nicole Gauthier

COMMENT L'ESJ va-t-elle capitaliser sur ces trois jours ?

■ Olivier Aballain

NOUS RÉFLÉCHISSONS À INTÉGRER cette formation dans des sessions dédiées. On a maintenant un pool d'étudiantes et d'étudiants qui ont été formés à la fois aux enjeux et à la compréhension de ces outils. Donc en deuxième année de master, on va pouvoir les implémenter en

session numérique, en télé, en radio, en international, etc. Dans nos cursus (de master ou en licence professionnelle), nous aurons (en première année) une forme de mise à niveau sur la connaissance du fonctionnement d'une IA et de ses limites, assez rapide et très appliquée au contexte médias, puis une mise en pratique avec des spécialistes s'appuyant sur les outils. L'idée n'est pas d'être exhaustif, mais de sensibiliser les étudiants à leur utilisation afin qu'ils restent en veille sur ces sujets, qu'ils aient un réflexe de curiosité ou même plus, si affinités.

■ Nicole Gauthier

EST-CE QUE LES DISPOSITIFS TRADITIONNELS de formation peuvent être opérationnels sur l'utilisation et la mobilisation des IA ou est-ce que d'autres modalités, type hackathon ou autre, sont plus adaptées que trois jours de formation planifiés trois mois à l'avance ?

■ Karen Bastien

EN TÉLÉ, EN RADIO, EN PRESSE NATIONALE, en presse régionale... il peut y avoir des adaptations. Mais c'est d'abord une base de connaissances. Pour le reste, pour les entités médias qu'on accompagne, l'entrée, c'est l'usage. La demande exprimée favorise donc plutôt la recherche de formats type « on a un problème, quelle serait la solution », qu'on teste ensemble avec plusieurs métiers.

La force de Contexte, c'est d'avoir des développeurs, du service photo, des rédacteurs, du service marketing, des entités qui ne travaillent pas toujours ensemble, mais qui dans leurs usages peuvent s'apporter des choses réciproquement. L'IA rentre de toute façon déjà dans les outils métier de notre quotidien. Il peut y avoir des montées en compétences sur des outils existants qui intègrent l'IA directement et après c'est une démarche pragmatique : à quoi ça sert.

■ Marie-Catherine Beuth

POUR MOI, À CE STADE, c'est difficile de répondre de manière complète. L'intensité de la formation ou de la sensibilisation à ces sujets dépend de ce qu'on va attendre du journaliste.

Pendant le hackathon organisé au sein de Contexte, tous les prompts, au final, ce sont les développeurs qui ont fini par les faire, guidés par nous, nos besoins côté usage ou produit. À la

rédaction, on a un excellent journaliste chargé de l'innovation éditoriale qui se sert régulièrement de ChatGPT pour dépatouiller des codes dont il a besoin pour faire de nouveaux formats, et lui s'est autoformé. Mais si quelqu'un ici ou ailleurs a une aspiration à devenir ce type de journaliste-là, un hackathon ne sera juste que la pointe de l'iceberg. L'intention derrière est aussi liée au niveau de formation.

■ Olivier Aballain

ÇA RESSEMBLE UN PEU à ce qu'on a pu connaître avec les réseaux sociaux. Au début, il n'y avait que Facebook, et on pouvait se dire : « Je ne vais jamais former mes étudiantes et mes étudiants à Facebook parce que demain, je ne sais pas ce que ce sera. »

Finalement, on les forme à l'utilisation de ces outils et certains et certaines nous apprennent même la présence d'un nouvel outil qu'on va intégrer l'année suivante à la formation de leurs successeurs. Il n'y a pas trop de stress à avoir là-dessus. L'effet induit par ChatGPT n'est pas la conséquence de l'invention d'une nouvelle technologie, c'est l'invention d'une nouvelle interface. Et ces interfaces vont continuer à se réinventer, à devenir plus accessibles, payantes peut-être, mais plus professionnalisantes aussi. ➤

Questions de la salle

➤ **Alexandre**, étudiant à l'IJBA

VOUS AVEZ PARLÉ à plusieurs reprises de la possibilité d'accélération du travail journalistique à l'aide des outils de l'IA. Je me demandais si c'était vraiment un objectif d'accélérer cette production quand on parle beaucoup de fatigue informationnelle, d'infobésité et de multiplication des contenus dans un contexte de défiance générale du public.

➤ **Karen Bastien**

ACCÉLÉRER SON PROCESS JOURNALISTIQUE, ce n'est pas produire plus. C'est accélérer les parties qui prennent énormément de temps pour se consacrer à l'investigation. On a intégré le fait que certaines choses doivent être faites et qu'elles prennent du temps et on ne se réinterroge pas sur le fait qu'on pourrait les faire différemment et plus vite. En tout cas, il faut prendre le temps de poser tout ce qu'on fait dans une journée ; il y a des actions qui seront identifiées, qui peuvent être accélérées pour dégager du temps pour de l'investigation, pas du tout pour produire plus.

➤ **Marie-Catherine Beuth**

AU LIEU DE PASSER NOTRE TEMPS à faire de la veille ou à épilucher des gros rapports, est-ce qu'on peut avoir un outil d'aide à la pêche aux infos ? Après, on fait le travail de journaliste derrière, croiser l'info, la vérifier... Mais si au lieu de scroller 25 pages on a un robot qui ouvre ces 25 pages et nous signale où il y a eu des anomalies ou des changements, ce serait précieux pour la manière dont on travaille. Au final, ce sera la même production, mais peut-être que cela libèrera du temps pour passer des coups de fil...

➤ **Nicolas**, en préparation des concours d'école de journalisme

KAREN BASTIEN parlait d'automatisation. Comme beaucoup d'entre nous, j'ai déjà utilisé ChatGPT, j'ai déjà demandé des suggestions d'experts pour faire des sujets ou des résumés, et souvent, cela manquait de précision, ChatGPT mélangeait les textes, me citait des noms de personnes qui n'existaient pas ou qui ne travaillaient pas dans les bons domaines. Donc, même

dans un principe d'automatisation, à quel degré peut-on faire confiance aux IA aujourd'hui en tant que journaliste, et surtout quelle précision de détail, de connaissance peut-on lui apporter pour essayer que de valoriser notre travail et gagner en efficacité ?

➤ **Karen Bastien**

EFFECTIVEMENT, IL Y A PLUSIEURS GÉNÉRATIONS d'IA. Les premières avaient beaucoup plus, et elles en ont encore, ce qu'on appelle des hallucinations. Comme l'IA se sent obligée de fournir une réponse, quand elle n'en trouve pas, elle en invente une, puisqu'elle n'a pas de notion de vrai ou de faux. La nouvelle génération de ChatGPT et d'autres permettent, par exemple sur un rapport pdf, de lui demander de n'interroger que ce rapport pdf. Avant, les IA utilisaient le pdf fourni et l'ensemble du savoir qu'elles avaient ingurgité, volé, pillé, à nous journalistes et à tous les auteurs. Aujourd'hui, il est possible de maîtriser ce qu'on lui donne à manger.

On va vers de nouvelles générations avec des IA que l'on pourra personnaliser. On travaille sur énormément de rapports avec beaucoup de données, et on crée des petits GPT personnalisés. En gros, on lui dit : « Tu vas manger tous ces rapports sur le sujet de l'eau » par exemple, et l'IA va se nourrir uniquement de ça. Ce qui va limiter le sujet. Après, bien sûr, il y a la question de la précision et de la pertinence. On part du principe qu'à partir du moment où vous avez maîtrisé la donnée de départ, la donnée d'arrivée va normalement circuler dans la donnée de départ. C'est vous qui êtes maître du périmètre qu'elle va explorer. Après, cela reste de l'accélération. On a voulu faire l'exercice jusqu'au bout, mais mon appétence naturelle n'est pas de demander des noms d'experts à une IA. La plus grande force, c'est quand même la synthèse, la réécriture sous différents formats d'un même contenu, donc il faut utiliser cet outil à bon escient. Votre carnet d'adresses sera toujours meilleur que ce que proposent les IA.

➤ **Bruno Espalieu**

KAREN BASTIEN, je reviens sur l'expérimentation décrite sur la compilation du rapport. Je suis un peu choqué parce que le vrai comportement

journalistique serait de demander du temps à son rédacteur en chef pour lire ce rapport. Parce que ma lecture à Lille sur l'obésité ne sera pas forcément la même que celle de ma collègue à Metz, qu'un autre collègue à Marseille. Je ne sais pas si ChatGPT peut résoudre ce sujet. Et puis on accepte de fait, puisqu'on ne lit pas tout le rapport, d'être en mode dégradé de l'exercice du métier.

Après, plus généralement, ce sont effectivement des outils qui se nourrissent de la toile. J'ai une certaine réserve sur la sécurité des données. J'ai beaucoup de mal, je ne suis pas formé en data, j'essaye de protéger mes données comme je peux, j'ai fermé mon compte Facebook récemment parce que j'ai envie d'assurer la protection de mes données, mais je sais que déjà en utilisant mon smartphone, c'est compromis. Derrière, il y a le dark cloud, masqué, on n'est pas du tout dans un exercice de transparence dans cette technologie, c'est un risque peut-être sous-évalué.

➤ **Karen Bastien**

JE SUIS D'ACCORD. C'est un mode dégradé, de toute façon. Si vous envoyez dix journalistes couvrir une manif, vous avez dix papiers. On a chacun notre façon d'aborder un fait. J'entends tout à fait, et ça fait partie de l'acculturation, les premiers outils ou les premiers modèles dont on bénéficie naissent des grandes firmes américaines et on retrouve les problématiques qu'on a déjà rencontrées avec les réseaux sociaux et les moteurs de recherche.

Pour moi, il faut être acculturé, dans le sens où il faut regarder ce qu'il se passe, voir ce qu'il se passe et repérer les lignes qui commencent à se dessiner. Dans les mois ou années qui viennent, ce qui va se développer, on le voit avec l'exemple de Mistral, ça va être d'abord des outils plus open source, moins boîte noire – même s'ils continuent de se nourrir de tout un tas de choses et que la question des droits d'auteur reste posée. Ce qui semble se dessiner, c'est

le développement d'IA plus thématiques, qui ont moins d'ambition globale, des IA sur le climat par exemple – c'est le projet que mène RSF en ce moment¹. Il y en a une qui a digéré tous les rapports du Giec et qui ne peut être interrogée que sur les rapports du Giec. C'est un apport sur des choses très complexes, et elle donne des réponses en citant les pages des différents rapports. Le corpus de base est maîtrisé et les réponses le sont aussi.

Il y a des modèles open source qui arrivent, des modèles européens et, effectivement, je note une tendance – pas encore dans les médias, mais dans certaines des entités qu'accompagne Wedodata – une installation sur des serveurs internes d'IA maîtrisées entièrement. Quand on interroge ces IA, on ne part pas ailleurs, c'est de l'IA en local, on est en circuit court. Il y a des voies déjà opérationnelles aujourd'hui, qui vont se développer pour ne pas reproduire ce qu'on a vécu avec les réseaux sociaux et les moteurs de recherche qui nous ont contraints jusqu'ici à une totale dépendance à des outils extérieurs et étrangers. Je suis plutôt optimiste pour répondre à vos inquiétudes légitimes.

➤ **Cynthia**, journaliste brésilienne

À QUEL POINT les IA sont-elles présentes dans les grandes rédactions en France ?

➤ **Karen Bastien**

AUJOURD'HUI, LES MÉDIAS se sont déjà engagés dans un premier volet, les chartes d'utilisation des IA dans les photos, illustrations, vidéos et textes. À ma connaissance, il n'y a pas d'usage d'IA générative dans les textes publiés en France dans des médias. Les IA génératives sont utilisées essentiellement sur les réseaux sociaux. Par exemple au *Parisien*, des articles sont retravaillés par des IA et ensuite postés sur X, LinkedIn, etc. C'est donc de la reformulation sur la base de production.

Il y a aussi tout ce qui est référencement et viralisation pour les réseaux sociaux. Le journal

1. Le projet Spinoza, développé par Reporters sans frontières en partenariat avec l'Alliance de la presse d'information générale, est un outil d'intelligence artificielle dédié aux enjeux du changement climatique. Il est actuellement testé par des journalistes de 12 groupes de médias français.

Numerama, qui est un journal dédié à la tech, fait une newsletter entièrement générée par des IA, mais qui prend les articles de la semaine produits par des humains dits journalistes et fait une sorte de sélection et une réécriture pour une newsletter. C'est encore une production journalistique qui est réécrite.

Le groupe Ebra a fait des tests de reprise par des IA d'articles de journalistes locaux, qui n'ont pas été concluants. Il s'agissait de gagner du temps sur le secrétariat de rédaction.

▀ Nicole Gauthier

LES DIRIGEANTS DU GROUPE n'ont pas non plus réuni le consensus social pour que le dispositif puisse se développer avec suffisamment de transparence et de sérénité.

▀ Olivier Aballain

IL Y A SOUVENT ÇA, l'enjeu d'associer les partenaires sociaux et un enjeu de transparence vis-à-vis de l'audience, c'est-à-dire que si on utilise les IA, on s'oblige à le dire. Il y a une expérimentation en cours à *L'Équipe*, pour le traitement par l'IA de certaines compétitions, notamment de tennis, compétitions sur lesquelles il n'y aura pas de reporter de *L'Équipe* présent sur place. Mais c'est une expérimentation, des discussions sont en cours et la rédaction est assez sensible sur le sujet.

▀ Karen Bastien

LÀ OÙ ÇA AVANCE LE PLUS, c'est sur les archives, c'est-à-dire la production du temps passé et pas celle du temps présent. Il y a des programmes, notamment à l'Ina, à France Télévisions, à Radio France, pour voir comment des archives retravaillées par des IA pourraient donner lieu à une meilleure valorisation du patrimoine audiovisuel français - évidemment on pourrait l'envisager aussi pour la presse écrite.

Les accompagnements ciblés pour les journalistes

Par **Marianne Chollet**, journaliste, cheffe de projets chez Audiens

Depuis vingt ans, Audiens, groupe de protection sociale paritaire et à but non lucratif, est au service des professionnels de la création et de l'information, grâce à nos quatre métiers, la complémentaire santé et la prévoyance, la retraite complémentaire, les services et l'action sociale. Notre mission est d'anticiper les évolutions des métiers du journalisme pour apporter des solutions et répondre aux besoins spécifiques des journalistes et de leur famille dans toute la diversité des métiers et tout au long de la vie.

Un exemple de ces initiatives est le dispositif dédié aux journalistes rémunérés à la pige. Audiens a accompagné les partenaires sociaux pendant près de trois ans sur la construction d'un régime de prévoyance et de santé. Nous recouvrons les cotisations auprès de l'ensemble des employeurs des journalistes rémunérés à la pige. Ce régime est particulièrement adapté aux pigistes, qui ont souvent des employeurs

multiples et des revenus irréguliers. La complémentaire santé est accessible dès la première pige et le pigiste peut bénéficier d'une participation patronale, comme tous les autres salariés du privé. Le régime de prévoyance, quant à lui, est ouvert dès que le pigiste a une pige payée en salaire.

Nous plaçons la solidarité et l'engagement au cœur de notre modèle paritaire. Nous avons créé récemment une aide pour le suivi psychologique des reporters. Dans le contexte des violences auxquelles sont confrontés les journalistes depuis plusieurs années, en France et à l'étranger, alors que les situations de conflits sociaux ou armés se multiplient, un besoin a émergé : celui de venir en soutien aux journalistes les plus fragiles, justement ceux qui sont rémunérés à la pige. De grands groupes de presse proposent des accompagnements psychologiques pour leurs reporters. Quand on ne fait pas partie d'un grand groupe de presse et qu'on est employé par un titre de PQR ou de PHR, cet accompagnement n'est peut-être pas au même niveau que ce que peut proposer Radio

France ou France Télévisions. Au-delà du déni qui peut entourer les blessures psychiques, surtout au sein d'une profession pour qui la solidité personnelle et professionnelle est au cœur du mode de fonctionnement, se pose la question financière. Si les psychiatres sont remboursés par la Sécurité sociale, la plupart des psychologues ne le sont pas. Pour faire face aux frais restant à charge, Audiens a créé une aide d'un montant de 2 400 euros pour deux ans, sans aucune condition de ressource.

Quelle que soit la situation, journaliste mensualisé, journaliste rémunéré à la pige, salarié permanent, retraité, tout le monde peut être confronté à un accident de la vie et, en cas de coup dur, Audiens peut accompagner les journalistes en mettant en œuvre des solutions adaptées. Audiens met aussi un outil méconnu à disposition des professionnels, le Data Lab Audiens. L'accès est ouvert depuis les États généraux de la Formation et de l'emploi des jeunes journalistes de 2022 à tous les professionnels qui le demandent. Il s'agit d'un tableau de bord interactif qui reprend l'ensemble des données sociales - anonymisées, bien sûr - que nous collectons. Ce tableau de bord permet de suivre mensuellement et annuellement depuis 2019 l'évolution des effectifs et de la masse salariale en type de contrat (journaliste permanent, rémunéré à la pige), en âge, en genre, par région, de tous les secteurs du journalisme (audiovisuel, presse écrite, presse en ligne...). Il est construit à partir des données que nous avons collectées, sous réserve que les employeurs qui les déclarent aient coché les bonnes cases.

Nous avons aussi mis en place, avec le soutien du ministère de la Culture, une cellule d'écoute contre les violences sexistes et sexuelles pour les entreprises du spectacle vivant, de l'audiovisuel, des jeux vidéo, et les artistes auteurs. Intéressée par notre démarche, la presse écrite devrait nous rejoindre. On travaille aussi avec les pouvoirs publics qui nous aident avec la mission handicap dans le spectacle vivant et enregistré en partenariat avec l'Agefiph. Audiens œuvre en faveur de la parité, de la diversité, de la prévention, de l'environnement contre

les discriminations et les violences sexistes et sexuelles. L'institution fait beaucoup de choses, et peut en inventer beaucoup d'autres si on lui suggère de nouvelles pistes.

Notre engagement est de placer l'humain au cœur de nos priorités pour que tous ceux qui sont au service de l'information puissent exercer en toute sérénité. ➤

EGI La CNMJ 2024 partenaire des États généraux de l'information

Promesse de campagne formulée par le président Emmanuel Macron en vue de sa réélection en 2022, les États généraux de l'information (EGI) ont été lancés au mois d'octobre 2023 et placés sous la coordination d'un comité de pilotage indépendant, d'abord présidé par l'ancien conseiller d'État Bruno Lasserre, puis par Bruno Patino, président du directoire d'Arte France. Christophe Deloire, brutalement disparu pendant les travaux (lire ci-contre) en fut tout aussi bien l'inspirateur que la cheville ouvrière. Répartie en cinq groupes de travail, une cinquantaine de personnalités, journalistes et non journalistes, ont travaillé pendant neuf mois à l'élaboration de propositions concrètes permettant de faire face au défi informationnel de notre époque, que ce soit en rapport avec l'avenir du métier de journaliste, l'innovation technologique touchant le secteur, les enjeux démocratiques et citoyens, la régulation ou la lutte contre les ingérences étrangères. La restitution des EGI a eu lieu le 12 septembre 2024 avec la publication d'un rapport de plus de 350 pages, contenant plus de 200 propositions. Quinze d'entre elles, ainsi que deux recommandations aux professionnels de l'information, ont été mises en avant par le comité de pilotage. Il appartient maintenant à toutes les parties prenantes du secteur de se saisir de ce travail.

Hommage

La CNMJ rend hommage à Christophe Deloire, délégué général des États généraux de l'information et secrétaire général de Reporters sans frontières (RSF), mort le 8 juin 2024, à l'âge de 53 ans. Directeur du Centre de formation des journalistes (CFJ) de 2008 à 2012, et à ce titre membre fondateur de la CNMJ, il en avait accompagné les travaux dès 2010.

Christophe Deloire, qui considérait le journalisme comme le combat de sa vie, était sensible aux mutations de la profession, et il a toujours étroitement associé les enjeux de la formation des journalistes à ses réflexions. Ainsi la Conférence de la CNMJ consacrée à la formation tout au long de la vie s'est-elle insérée dans le chantier sur l'avenir de la presse ouvert par les États généraux de l'information. Christophe Deloire, présent à Lille le 1^{er} février 2024 pour cette journée d'échanges, avait rappelé à quel point est importante l'appropriation collective des défis cruciaux auxquels sont confrontés le journalisme et les journalistes.



LA CONFÉRENCE NATIONALE DES MÉTIERS DU JOURNALISME (CNMJ) est une instance de dialogue et de propositions. Née en 2010, l'association regroupe les 14 écoles dont le cursus en journalisme est reconnu par la profession, des professionnels impliqués dans la formation et dans les instances représentatives du métier, les pouvoirs publics (ministères de l'Enseignement supérieur et de la 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, de leurs enjeux, ainsi que des instruments et des méthodes pédagogiques qui en découlent. De nombreux questionnements sont encore en suspens qui méritent analyses, études et propositions, c'est la vocation de la CNMJ que de jouer ce rôle d'aiguillon au service du journalisme et de la profession dans son ensemble.

www.cnmj.fr

Coordination Nicole Gauthier

Édition et maquette Nathalie Kouyoumdjian

Impression Roudenn Grafik – 11, impasse des Longs Réages – 22194 Plérin

Parrainages et soutiens de la CNMJ

Audiens

CPNEF de l'audiovisuel

CPNEF de la presse

AFDAS

Messageries lyonnaises de presse

États généraux de l'information

Ministère de la Culture

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Audiens



CPNEF-P
Commission Paritaire Nationale
de l'Emploi
et de la Formation - Presse

AFDAS
DEMARCHE FORMATION



