UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

CHANGER VITE. SOUVENT. OU DISPARAÎTRE.

Ou comment adapter l'organisation des entreprises de médias pour évoluer dans un contexte de changement constant

Thèse présentée à la Faculté des Sciences Économiques

Université de Neuchâtel

pour l'obtention du grade de Docteur en Management

par

Clément CHARLES

Acceptée par le Jury

Prof. Cinzia Dal Zotto,	Université de Neuchâtel, Directrice de thèse
Prof. Valéry Bezençon,	Université de Neuchâtel, Président du jury
Prof. Philippe Viallon,	Université de Strasbourg (France), évaluateur externe
Prof. Patrick Badillo,	Université de Genève, évaluateur externe

Défendue le 17 Avril 2018

Faculté des Sciences Economiques
Avenue du 1er-Mars 26
CH-2000 Neuchâtel

LETTRES ET SCIENCES HUMAINES
SCIENCES
DROIT
SCIENCES ECONOMIQUES
THEOLOGIE

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

IMPRIMATUR POUR LA THÈSE

Changer vite. Souvent. Ou disparaître.
Ou comment adapter l'organisation des entreprises de médias pour évoluer dans un contexte de changement constant.

Clément CHARLES

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

La Faculté des sciences économiques,
sur le rapport des membres du jury

Prof. Cinzia Dal Zotto (directrice de thèse, Université de Neuchâtel)
Prof. Valéry Bezençon (président du jury, Université de Neuchâtel)
Prof. Philippe Viallon (Université de Strasbourg, France)
Prof. Patrick Badillo (Université de Genève)

Autorise l'impression de la présente thèse.

Neuchâtel, le 24 septembre 2018

Le doyen

Mehdi Farsi

■ Téléphone : +41 32 718 15 00 ■ E-mail : secretariat.seco@unine.ch ■ www.unine.ch

Résumé (Abstract)

Depuis près de 20 ans, la révolution technologique digitale a induit un phénomène de convergence qui amène des industries historiquement séparées et cloisonnées (médias, télécommunication, informatique) à devenir un nouveau secteur multiforme.

Faisant face à une concurrence toujours plus large dans un marché dont la demande évolue rapidement, les médias – et leur rôle classique d'intermédiation essentiel entre les citoyens-électeurs et les différents corps constitués - souffrent d'une crise de pertinence, de légitimité et de revenu sans précédent, qui impose une évolution des modèles d'affaires autant qu'une redéfinition complète des activités et stratégies.

Le but de ce travail est de contribuer à l'identification des changements organisationnels nécessaires au sein des entreprises de médias pour leur permettre de devenir plus flexibles et pertinentes, pour conserver, voire renforcer, leur position sociétale centrale en relevant mieux les défis qu'elles rencontrent.

Notre travail présente une revue de la littérature actuelle en termes de révolutions technologiques, d'évolutions des audiences et de gestion du changement dans les organisations. Ce cadre théorique se traduit en une série de propositions, testées empiriquement avec une étude de cas (Yin, 1984) embarquée avec plusieurs sous-unités d'analyse (Scholz & Tietje, 2002), qui cherche à corréler avec l'adhésion des répondants (Likert, 1932) certaines pratiques et la performance des entreprises sondées (Campbell, 1975). Sur les bases des résultats compilés de plus de 30 répondants à plus d'une centaine de question, les propositions retenues nous permettent d'identifier trois hypothèses concrètes à explorer dans de futurs travaux et/ou à mettre à l'épreuve de la pratique.

De manière spécifique aux médias, nous postulons qu'il faut d'une part, (a) viser un processus de production maximisé, où l'investissement créatif doit produire une base de contenu optimale pour se préparer à tous les usages possibles, et d'autre part, (b) mettre en place une libération exhaustive de la distribution sans contraintes non pertinentes pour valoriser les droits dans l'intégralité des formes utiles, (c) le tout en gérant le changement organisationnel, avec une politique volontariste, visible et souple.

Pour confirmer, infirmer ou enrichir notre travail et nos hypothèses, nous suggérons une série de pistes de recherches futures, qui pourront être qualitatives ou quantitatives et avec des approches industrielles, temporelles, industrielles ou sectorielles. Nous concluons enfin avec une perspective prospective personnelle et un message d'espoir sur l'importance future des médias et de leurs talents dans les différents futurs à venir.

Mots clés (Keywords) : média, journalisme, convergence, digital, organisation, stratégie, plateforme de diffusion, contenu, propriété intellectuelle, gestion du changement, ressources humaines.

Abstract (Résumé)

For the past 20 years, the digital technological revolution has led to a convergence phenomenon that leads historically separated industries (media, telecommunications, IT) to become a new multifaceted sector.

Faced with ever-increasing competition in a market whose demand is changing rapidly, the media - and their traditional role of essential intermediation between citizen-voters and the various established bodies - suffer from an unprecedented crisis of relevance, legitimacy and revenue, which requires new business models as well as a complete redefinition of activities and strategies.

The purpose of this work is to help identify the organizational changes needed in media companies to enable them to become more flexible and relevant, in order to maintain and strengthen their central societal position by better meeting the challenges they face.

Our study presents a review of current literature in terms of technological revolutions, audience evolutions and change management in organizations. This theoretical framework is translated into a series of propositions, tested empirically with an embedded case study (Yin, 1984) with several subunits of analysis (Scholz & Tietje, 2002), which seeks to correlate with respondents' accession (Likert, 1932) to certain practices and the performance of the companies surveyed (Campbell, 1975). On the basis of the results compiled from more than 30 respondents that answered over a hundred questions, the selected proposals allow us to identify three concrete hypotheses to explore in future work and / or to test the practice.

Specifically to the media, we postulate that one must, on the one hand, (a) aim for a maximized production process, where creative investment must produce an optimal content base to prepare for all possible uses, and on the other hand, (b) put in place an exhaustive release of the distribution without constraints irrelevant to value the rights in all the useful forms, (c) while managing the organizational change, with a voluntarist, visible and flexible policy.

To confirm, refute or enrich our work and our hypotheses, we suggest a series of future research paths, which may be qualitative or quantitative and with industrial, temporal, industrial or sectoral approaches. Finally, we conclude with a personal perspective, prospective and a message of hope about the future importance of the media and their talents in the future to come.

Keywords: media, journalism, convergence, digital, organization, strategy, distribution platform, content, intellectual property, change management, human resources.

Résumé (Abstract) 3
Abstract (Résumé) 4

1. Introduction 11
1.1. But de la recherche 11
1.1. Utilité de l'étude 13
1.2. Définitions méthodologiques 13
1.2.1. Les médias 14
1.2.2. Le changement 15

2. Questions de recherche et structure de la thèse 16

3. Logique de la construction théorique : du contexte général à l'organisation particulière, du défi exogène aux solutions endogènes 19

4. Des facteurs externes qui influent sur la dynamique du marché des médias 21
4.1. De l'évolution parallèle des médias et des technologies 21
4.2. De la révolution de la convergence 24
4.2.1. Des différents sens de la convergence 25
4.2.2. De la convergence industrielle et économique 25
4.2.3. Des services convergents et des supports divergents 26
4.2.4. Apport au cadre théorique 26
4.3. De la fragmentation des audiences 27
4.3.1. Des médias de masse et des audiences individualisées 27
4.3.2. De l'émergence des communautés verticales 30
4.3.3. De l'adaptation de l'offre aux communautés verticales 31
4.4. Des entreprises de médias 32
4.4.1. De la définition du secteur comme un marché 32
4.4.2. De la crise actuelle des médias 35
4.4.3. De la crise prévisible. Et prévue 36
4.4.4. De l'intégration du changement 37
4.4.5. Apport au cadre théorique 38
4.5. De la crise des revenus 38
4.5.1. Revenus directs ou indirects 38
4.6. De l'arrivée de nouveaux entrants 40
4.7. De la synthèse des facteurs exogènes retenus 41

5. Des facteurs internes qui influent sur le marché des médias et sur sa capacité à être dynamique 43
5.1. De la déprime commune à un secteur économique entier 43
5.2. De l'évolution du rôle sociétal des médias et des journalistes 44
5.2.1. De l'objectivité absolue aux faits alternatifs 45
5.2.2. Du consensus objectif et son évolution par palier 47
5.2.2.1. Des complots farfelus et des doutes légitimes 49
5.2.2.2. De la transparence comme nouvel horizon 51
5.2.3. Du mythe rationnalisé de la qualité journalistique 52
5.2.4. De la perte du capital symbolique d'une profession 54
5.2.5. De la crise de confiance 57
5.2.6. De la déprime et des dissonances cognitives 58
5.3. De l'attente de qualité partagée entre journalistes et audiences 60
5.3.1. De la fiabilité attendue dans un contexte où tout est vérifiable 60
5.3.2. Journalisme social, le tournant raté 61
5.3.3. D'une synthèse de la situation interne aux médias 63
5.4. Des principes pertinents de culture organisationnelle 64
5.4.1. De la routine de la bonne qualité 65

5.4.2. De la culture de continuité et de valorisation de la stabilité 66
5.4.3. De la dualité organique des entreprises de médias 67
5.4.4. Des cycles organisationnels et des entreprises de médias 70
5.4.5. De l'intérêt de faire évoluer la culture organisationnelle 72
5.4.6. De la pression de l'incertitude pour se préparer au changement 73
5.4.7. De la difficulté du changement 74
5.4.8. Des catégories archétypales de collaborateurs 75
5.4.9. Résumé du chapitre 76

6. Les outils pour transformer l'organisation interne 78
6.1. De l'évolution de la culture organisationnelle 78
6.1.1. Comment changer la culture organisationnelle 79
6.1.2. Des raisons du succès du changement culturel 80
6.2. Du pari de l'autonomie 80
6.3. De l'intérêt de l'attitude entrepreneuriale interne 82
6.4. De l'évolution du management 84
6.4.1. De la stratégie d'entreprise au management stratégique 85
6.4.1.1. La question stratégique 85
6.4.1.2. La bonne stratégie 86
6.4.2. Du type de management nécessaire 90
6.4.2.1. Du bon type de management 92
6.4.2.2. Des managers nécessaires 94
6.4.2.3. Résumé du chapitre 98
6.5. De l'importance d'avoir de bons leaders 98
6.5.1. Des qualités de leadership nécessaire 99
6.5.1.1. Le leader charismatique 100
6.5.1.2. Le leadership collaboratif 100
6.6. D'une vision stratégique réalisée par des équipes motivées conduites par un dirigeant inspirant dans un cadre collaboratif 102
6.7. De la gestion des ressources humaines comme outil de transformation 103
6.7.1. Des principes utiles de gestion des ressources humaines 104
6.7.2. De la formation continue à l'entreprise apprenante 105
6.7.3. Des capacités d'autonomie, de participation et de résilience des acteurs 106
6.7.4. De la clarification des objectifs 108
6.7.5. Résumé du chapitre 110

7. Les outils pour contrer l'instabilité externe 112
7.1. La flexibilité dans les organisations traditionnelles 112
7.2. Des outils de mise en œuvre de la flexibilité 113
7.2.1. De l'externalisation et de ses risques 113
7.2.2. Des partenariats et réseaux d'entreprises 116
7.2.3. De l'économie des plateformes et des effets de réseau 118
7.2.3.1. Du partage des valeurs au destin commun 121
7.2.3.2. De la capacité de livrer de meilleurs services à l'audience 122
7.2.3.3. De l'effet de réseau 122

8. De la transformation de la crise en une opportunité de croissance et de diversification 125
8.1. Des avantages compétitifs durables des entreprises des médias 125
8.1.1. Du talent interne 125
8.1.2. De la crédibilité externe 127

9. De l'expansion et du changement 130
9.1. Des possibilités illimitées de croissance 130

9.2. Des limitations non pertinentes 130
9.3. De la technologie comme levier 131
9.4. De l'innovation disruptive 133

10. Des opportunités de diversification 135
10.1. Processus de production multimédia et exhaustif 136
10.2. Du catalogue de droits clarifiés et indexés 140
10.3. De l'importance de l'indexation et des métadonnées 141
10.4. De la diffusion sur toutes les plateformes 144
10.5. De la localisation vers d'autres territoires 151
10.5.1. Des mille et une pratiques du village global 153
10.6. De l'optimisation des revenus sur la propriété intellectuelle 157
10.6.1. De l'intérêt de la revente des droits 157
10.6.2. De l'importance de la clarification des droits 159
10.7. De l'intérêt de fédérer l'écosystème pour accroître la prospérité 160

11. Des méthodologies choisies 164
11.1. Du choix de l'étude de cas 164
11.2. Des études de cas selon Yin 166
11.3. Des études de cas embarqués de Scholz & Tietje 167
11.4. Des échelles de Likert 168
11.5. Des motifs correspondants de Campbell 168
11.6. De la qualité de la conception de la recherche 170
11.7. De la mesure du succès et de la performance 171
11.8. De la récolte des données 173
11.9. De la structure du questionnaire 175
11.10. De la typologie des répondants 175
11.11. Des méthodes choisies pour évaluer les propositions 177
11.11.1. De la mesure de la performance de l'entreprise 177
11.11.2. De la méthode pour retenir une proposition 178
11.11.3. De la méthode pour confirmer une proposition 178
11.11.4. De la méthode de "double confirmation" d'une proposition 179
11.12. De l'absence de pondération des résultats 179
11.13. Des limitations de notre étude 180

12. De nos propositions déduites du cadre théorique 183
12.1. Proposition 1 : Où l'industrie confirme la réalité de la crise 185
12.1.1. Proposition 1 : Résultats 186
12.2. Proposition 2 : Où la perte de capital symbolique renforce la dissonance cognitive 187
12.2.1. De la vision des audiences par les journalistes. Et vice versa. 188
12.2.2. De la dissonance cognitive dans le business de la recherche de vérités 189
12.3. Proposition 3 : De la culture d'entreprise actuelle et future 191
12.3.1. Proposition 3 : Résultats 191
12.4. Proposition 4 : Du type de leadership nécessaire pour conduire le changement 192
12.4.1. Proposition 4 : Résultats 192
12.5. Proposition 5 : De la corrélation entre succès et politique de ressources humaines 194
12.5.1. Proposition 5 : Résultats 194
12.6. Proposition 6 : De la technologie comme levier 196
12.6.1. Proposition 6 : Résultats 196
12.7. Proposition 7 : De la flexibilité organisationnelle 199
12.7.1. Proposition 7 : Résultats 199

12.8. Proposition 8 : De l'optimisation de la production pour se diversifier 200
12.8.1. Proposition 8 : Résultats 200
12.9. Proposition 9 : De la diversification de la distribution 203
12.9.1. Proposition 9 : Résultats 203
12.10. De la synthèse des résultats obtenus 205

13. Des hypothèses dérivées des propositions retenues 207
13.1. De l'hypothèse de la production maximisée 207
13.2. De l'hypothèse de la libération exhaustive de la distribution 214
13.3. De la combinaison des deux hypothèses pour créer une pratique concrète 218
13.3.1. Des pistes de recherche future déduites de la combinaison des deux hypothèses 220
13.4. De l'hypothèse de gérer activement le changement 222
13.4.1. Des recherches futures en rapport avec l'hypothèse 223

14. Conclusion 224
14.1. Où les pistes de recherches futures restent nombreuses 224
14.2. Où une lecture de nos résultats pourrait soutenir la pratique des managers ... 226
14.2.1. De l'importance de communiquer 227
14.2.2. De l'importance de motiver 228
14.2.3. De la nécessité d'identifier les opportunités actuelles 230
14.2.4. De la nécessaire compréhension qui fonde la souplesse de l'action 231
14.3. Où les futurs à venir prennent racine dans le présent 232
14.3.1. Où le commerce s'infiltre partout 233
14.3.1.1. Où la publicité devient un contenu ou disparaît 233
14.3.1.2. Où la télévision reste centrale et devient une plateforme d'e-commerce 235
14.3.2. Où toutes les surfaces deviennent des écrans 237
14.3.3. Où la matière n'est plus qu'une des couches de la réalité 239
14.3.4. Où le producteur de contenu s'impose comme épicentre 240
14.4. Où il est possible de sortir de la crise par le haut 243

15. Remerciements 245

16. Annexes et compléments 247

"I understand the news business is tough these days, it keeps changing all the time"

(Barack Obama, 2016).

1. Introduction

1.1. But de la recherche

Depuis plus d'un siècle, les médias se sont imposés comme des éléments essentiels des démocraties modernes.

Que ce soit pour exprimer des opinions, faire ressortir des vérités qui dérangent, souligner la réalisation concrète des promesses électorales ou simplement informer sur les grands enjeux du moment, les médias avaient et ont encore un rôle d'intermédiation essentiel entre les citoyens électeurs et les différents corps constitués.

La présence nécessaire des médias dans l'écosystème démocratique et leur efficacité pour transmettre des faits et des opinions créent le consensus. Dans le même temps, la révolution technologique digitale induit un changement profond des attentes et pratiques des audiences, imposant aux professionnels une évolution des modèles d'affaires et une redéfinition de la conception des différents métiers impliqués.

Du côté de la demande comme de l'offre, l'industrie des médias vit justement d'énormes changements. Pour rester pertinentes dans les décennies à venir, les entreprises de médias actuelles doivent s'adapter aux nouveaux impératifs du marché et se mettre dans une position dynamique permanente pour être prêtes à adapter régulièrement tous leurs processus organisationnels et opérationnels à une demande en évolution rapide et quasi-constante.

Le but de ce travail est de contribuer à l'identification des changements organisationnels nécessaires au sein des entreprises de médias pour leur permettre de devenir plus flexibles et pertinentes pour conserver leur position sociétale centrale en relevant mieux les défis qu'elles rencontrent.

Pour ce faire, notre travail commence par une revue de la littérature actuelle en termes d'évolutions technologiques, d'évolutions comportementales des audiences, de gestion souple des organisations et des autres bouleversements induits par la révolution technologique en cours.

En se fondant sur ce cadre théorique enrichi de nos propres idées et pistes de réflexion, nous avons identifié une série de propositions à tester empiriquement avec une étude de cas embarqués avec plusieurs sous-unités d'analyse (Scholz & Tietje, 2002 ; Yin, 2003).

Ces propositions ont été testées par une recherche qualitative basée sur diverses sources, avec comme outil principal, un questionnaire fermé avec des réponses graduées, des zones de réponses ouvertes et quelques interviews complémentaires ciblées. Nous avons soumis ce questionnaire à environ 150 personnalités pertinentes dans l'industrie des médias francophones, connues de l'auteur. Environ 80 personnes ont exprimé de l'intérêt pour la recherche ; nous avons obtenu un peu plus de trente

réponses complètes de la part de professionnels originaires de plusieurs territoires importants de la francophonie (Suisse, France, Canada, Sénégal, Algérie).

Les répondants avaient deux types de rôles et de position dans l'organigramme, avec d'un côté les managers ou les dirigeants, peu impliqués dans la production, et de l'autre, les créatifs ayant une position hiérarchique (rédacteur en chef, chef de rubrique, producteurs), ou pour le dire autrement, en s'adressant d'une part, aux personnes en charge des revenus et de la stratégie et, d'autre part, aux têtes créatives d'un titre, d'un programme ou d'une rubrique.

De manière synthétique, la revue de la littérature semble indique que le succès des entreprises de médias dépend de leur capacité à combiner parfaitement l'état de l'art actuel et à venir des technologies de communication avec les attentes et les pratiques en constante évolution des audiences, et ce au sein d'une organisation financièrement stable avec des processus efficients de collaboration, de commercialisation et de gestion, qui peut compter sur ses talents internes motivés par un leadership charismatique voire collaboratif et enrichi des partenaires externes utiles.

Dans notre étude, nous nous sommes concentré sur des entreprises de production et de diffusion de contenu hors-fiction, d'actualité ou de magazines, comme principale unité d'analyse, que nous appelons médias (cf. 1.3.1).

Sur cette base, notre hypothèse générale peut être condensée, en suggérant que les entreprises de médias ont besoin de faire évoluer en permanence leur structure organisationnelle et leur processus de gestion à tous les niveaux, pour faire face aux défis des dynamiques mouvantes du marché actuel et à venir, y survivre et y croître.

Pour se faire, elles pourraient se baser sur des stratégies souples et bien communiquées à des ressources humaines formées, afin de mettre en place une entreprise apprenante et flexible, avec des processus de production multimédia libérés de toute contrainte inutile, ayant une valorisation optimale de droits exhaustifs de propriété intellectuelle, apte à fournir des services pour des segments croissants du marché sur toute plateforme et dans toutes les langues.

Sur la base des propositions retenues par notre étude de cas, en combinant un rigoureux travail scientifique, une étude de cas faisant intervenir des personnalités de haut niveau de l'industrie et notre apport personnel, nous espérons que ce travail puisse proposer quelques pistes, forcément non exhaustives, de changements organisationnels, et devenir potentiellement utile à toutes les entreprises de médias, et plus largement, aux différents acteurs actuels et à venir du marché en pleine croissance de l'économie de la connaissance et de la valorisation de propriété intellectuelle.

1.1. Utilité de l'étude

Les médias sont des éléments fondamentaux des sociétés démocratiques et ouvertes. Dans notre perspective, plus il y a de médias, mieux c'est.

Par conséquent, comme citoyen du monde, comme contribuable dans notre pays, comme acteur de la société démocratique libérale moderne, nous souhaitons sincèrement que le plus grand nombre d'entreprises de médias existantes survivent aux changements actuels de l'industrie et que ces mêmes changements créent de nombreuses opportunités d'émergence de nouveaux acteurs.

Sans aucune prétention exhaustive, l'ambition de l'étude est d'identifier une série de "propositions acceptées", basées sur nos recherches qui pourraient contribuer à définir les adaptations appropriées pour permettre aux entreprises de médias de faire face aux changements avec succès, ou, en tout cas, de se positionner dans une dynamique interne et externe qui optimisent les chances de chercher et de trouver les bonnes solutions.

Après la présentation de la logique et des résultats de nos études de cas multiples, nous confronterons les résultats obtenus à nos propositions afin de définir les premières pistes pour proposer une sélection d'hypothèses plausibles et confirmées qui pourraient être prouvées par de futures recherches.

"Une théorie, c'est exactement comme une boîte à outils. Il faut que ça serve, il faut que ça fonctionne" (Deleuze, 1972 : 5). Dans ce sens, nous espérons aussi que les propositions qui seraient éventuellement confirmées puissent devenir des hypothèses concrètes, puis des solutions réelles pour contribuer à la résolution d'une partie des problèmes actuels des entreprises de médias.

Alternativement, nous serions ravi et comblé, si, indépendamment de leur validité potentielle, nos propositions, qui synthétisent une partie de la connaissance théorique sur notre sujet, pourraient au cas par cas pour certains de nos lecteurs, suggérer des pistes de travail et de questionnement utile pour les professionnels des médias tout autant que pour ceux qui les accompagnent, les servent ou les étudient.

1.2. Définitions méthodologiques

Dans un travail comme le nôtre, la définition des champs de recherche et leur limitation est importante. Dans les lignes qui suivent, nous donnons quelques informations sur le cadre de référence des différents termes et concepts essentiels utilisés dans cette étude.

Dans la partie qui suit, nous signalons notre compréhension particulière d'éléments linguistiques récurrents dans le reste de la recherche, comme la définition d'une entreprise de médias ou d'autres questions de lexique pour lesquelles une clarification de notre utilisation du terme peut être utile.

Au fur et à mesure du travail, lorsque des interprétations multiples sont possibles, notre utilisation particulière du terme pouvant est explicitée si elle peut prêter à confusion. Dans cette partie, on retrouve les termes qui seront employés dans l'intégralité du travail.

Dans l'intégralité des cas, nous ne prétendons pas considérer notre utilisation du terme comme la plus adéquate ou correcte, mais souhaitons uniquement souligner notre approche pour permettre aux lecteurs de mieux comprendre notre propos.

1.2.1. Les médias

"La profusion d'externalités, d'effets de circulation du sens échappant à l'émetteur, rend l'économie des médias difficile à formaliser" (Bomsel, 2015 : 130). Dans notre perspective, le terme de "média" caractérise des entreprises de production et de distribution de contenu qui fournissent des produits composés, à haute valeur ajoutée, à des audiences sur des plateformes spécifiques. Pour clarifier la suite du travail et fluidifier le processus de lecture, nous partageons ici les différents éléments que nous avons retenus comme cadre de référence dans le reste du travail.

Premièrement, notre définition d'une entreprise de média comme entreprise de production et de distribution de contenu va se traduire dans notre étude par l'inclusion de deux types de structure présente dans le paysage complexe des médias et du divertissement. En effet, cette étude se concentre uniquement sur les médias de diffusion et sur les agences de presse, qui représentent une partie importante de ce que le grand public perçoit comme étant "les médias".

Ces entreprises fournissent des contenus mis en forme dans des produits finaux (ex: articles, interviews, opinion, reportages, etc.) composés de divers ingrédients (ex: texte, audio, vidéo, image, données, scénario d'interaction) qui sont combinés d'une manière définie sur une ou sur plusieurs plateformes (ex: journal papier, réseaux câblés, smartphones, etc.) pour être livrés aux consommateurs de ces services. Dans cette logique, nous nous pencherons peu sur les différentes modalités d'accès au service par l'utilisateur final, que ce soit des choix technologique (appareils utilisés d'accès, technologie de diffusion) et financiers (gratuité, abonnement, paywall), car ces choix ne nous semblent pas induire de variation organisationnelle profonde.

Les médias de diffusion ou diffuseurs, journaux ou télévisions, visent une audience particulière - un public cible - à conquérir et à conserver, et reposent sur un modèle économique majoritairement basé sur la publicité. Cette dépendance a été croissante durant tout le XXème siècle, reflétant autant l'augmentation des coûts de production que l'immense démocratisation des médias vers des publics cibles qui ne pouvaient accéder aux médias en finançant seuls l'intégralité du coût de production (Picard, 2010). La crise actuelle des modèles d'affaire est décrite dans le cadre théorique.

Le terme "agence de presse" caractérise les fournisseurs des médias de diffusion et basent l'essentiel de leur modèle économique sur la vente de contenu et l'exploitation des droits de propriété intellectuelle qu'ils détiennent, par leur production ou par leur activité de distributeur et d'agrégateur de contenu de tiers (ex. photographes,

producteurs de statistiques, autres agences). Avec l'arrivée de la convergence, les agences de presse ont connu de nouvelles opportunités de croissance, avec l'émergence de nouveaux clients (les nouveaux médias, les entreprises) et des capacités beaucoup plus grandes à toucher le public en direct, sans passer par l'intermédiation de leurs clients historiques que sont les médias de diffusion.

Toutes ces entreprises de médias se caractérisent comme une industrie, car elles constituent bien un champ organisationnel spécifique, avec toute une chaîne de valeur dont les rôles sont distincts mais complémentaires, et que, malgré leur différence, tous les acteurs du secteur se ressemblent, ce que reflète *l'isomorphisme*, processus d'homogénéisation qui caractérise les organisations d'un secteur donné (Di Maggio & Powell, 1991 ; Dubini & Raviola, 2007).

1.2.2. Le changement

Un des termes que nous allons utiliser à maintes reprises est "changement", que ce soit pour parler du changement en cours actuellement, ou pour souligner les changements nécessaires à mettre en œuvre.

Pour notre recherche, le changement s'impose comme un processus en mouvement, idéalement vers l'avant, pour gagner des avantages concrets pour la pérennité de l'entreprise plus que pour se replier sur soi et *"battre en retraite"* (Sylvie & Witherspoon, 2002). En permettant de s'adapter à son marché, d'ajuster son offre à la demande et faire mieux que la concurrence, le changement dispose d'un vrai potentiel positif, qui contribue à maintenir l'entreprise vivante, apte à conserver ses postes de travail et à créer de la valeur ajoutée pour la société. Dans cette perspective, nous voyons le changement continu comme un processus dynamique et normal, comme *"une part naturelle de la vie organisationnelle"* (Kerber & Buono, 2005 : 27)

Notre vision du changement est une évolution qui s'applique à l'intégralité des unités d'une entreprise. Lorsqu'il résulte de l'usage des nouvelles technologies ou de l'innovation organisationnelle, le changement permet l'émergence d'innovations autant que l'application de nouvelles règles et de nouveaux rôles au sein des organisations (Nutt, 1986 ; Sylvie & Moon, 2007).

2. Questions de recherche et structure de la thèse

Plusieurs changements profonds secouent l'industrie des médias et tous les secteurs qui y sont reliés, comme les technologies de production et de diffusion du contenu, la publicité, la gestion des talents et la programmation des contenus. Le changement crée aussi de nouvelles opportunités pour les leaders historiques comme pour de nouveaux entrants.

Dans notre vision, le changement en cours dans le paysage médiatique est comparable à certains des plus grands changements paradigmatiques de la communication, comme la presse de Gutenberg, le télégraphe ou la radiodiffusion. Ce nouveau paradigme qui se dessine implique des changements organisationnels substantiels dans tous les processus et influe sur la totalité de la chaîne de valeurs, depuis le processus d'acquisition des sources à la fourniture du contenu en passant par les modèles d'affaire, les valeurs culturelles de l'organisation ou ses méthodes de management.

Dans cette partie, nous présentons – de manière synthétique – les principales questions de recherche que nous nous posons, et qui guideront notre étude empirique.

En premier lieu, notre recherche s'est concentrée sur un état des lieux de la littérature sur le sujet, en définissant d'abord les bouleversements actuels dans l'industrie, la révolution technologique de la convergence, les évolutions profondes des audiences et la perte de capital symbolique subie par les professionnels du secteur, notamment par les journalistes. Toute cette première partie du cadre théorique vise donc à définir l'industrie, à trouver des cadres conceptuels pertinents pour éclairer les problèmes réels ou perçus de cette industrie et à définir de manière plus précise l'instabilité générale et la déprime interne des acteurs du secteur.

Dans ce contexte instable, la deuxième partie du cadre théorique vise à trouver des pistes permettant de créer de la stabilité et de la prévisibilité, en se fondant sur des méthodes organisationnelles classiques, principalement destinées au seul terrain où l'entreprise est presque totalement libre d'agir à sa guise, à savoir son organisation interne. Dans ce but, nous avons établi une revue des diverses dimensions de la littérature organisationnelle et institutionnelle, en nous concentrant sur les questions de gestion des ressources humaines, des principes de management du changement, des méthodes de définition stratégique et de la stimulation de l'entrepreneuriat interne. Enfin, nous avons mis en rapport ces éléments théoriques avec les problématiques actuelles des entreprises de médias pour définir des pistes pertinentes d'outils de gestion et de pratiques à tester empiriquement.

En visant à établir la nature concrète de l'instabilité externe tout en cherchant des recettes internes de stabilisation, cette partie théorique structure naturellement un dialogue enrichissant entre ces différents cadres conceptuels, dont découlent nos propositions principales.

Pour tester ces propositions, nous avons choisi ensuite de procéder à une étude qualitative, basée sur la méthode des études de cas embarqués, avec un questionnaire,

dont les résultats sont analysés en profondeur dans la dernière partie du travail. Sur la base des propositions retenues, nous formulerons un certain nombre d'hypothèses précises, à tester dans de futures recherches, pouvant servir de recommandations empiriques destinées aux professionnels de l'industrie. Le travail se termine par une conclusion, suivies d'annexes qui présentent les éléments bruts de la recherche qualitative (questions, résultats compilés, données) et par une bibliographie qui regroupe nos lectures de ces dernières années.

Il serait bien sûr plus simple de ne suivre qu'une seule des pistes théoriques ou conceptuelles évoquées ci-dessus. Du fait de l'importance du travail pour l'auteur, et sa résonnance unique avec une carrière professionnelle déjà avancée, il nous paraissait important de tendre vers une forme de vision large et donc, indispensable de mettre en œuvre un appareil théorique suffisamment riche pour refléter la complexité des sujets étudiés. C'est spécialement le cas dans les environnements caractérisés par la complexité, où *"les réalités complexes seront mieux perçues et comprises en utilisant des approches complexes"* (Bolman & Deal, 1991).

Comme évoqué, le but premier du cadre théorique est de définir la situation actuelle, en identifiant de manière claire la réalité, la nature et l'étendue des bouleversements actuels dans les entreprises des médias, en répondant à une série de question qui peut être résumée comme suit : Les médias sont-ils en train de changer? Que sont la convergence et la digitalisation? Quel est leur impact sur l'industrie dans son ensemble? Comment les audiences et leur attentes ont elles évolué? Les journalistes se sentent-ils encore valorisés par la société? Les employés des entreprises de médias sont-ils ouverts au changement, bien conduits et adéquatement formés? Quelle est la stratégie de l'entreprise pour faire face au changement? Cette partie vise donc à établir la réalité du changement profond dans les médias et la manière dont les entreprises y réagissent. Une fois cette partie terminée, notre lecteur devrait donc idéalement avoir une vision claire des problèmes de cette industrie et suffisamment complète pour saisir l'instabilité générale associée à ce secteur.

Pour identifier les pistes d'adaptation à la situation actuelle et au changement régulier, la deuxième partie délaisse le contexte externe pour revenir à l'intérieur de l'entreprise et poser la série de questions suivantes : quelles sont les tactiques actuelles pour faire face aux défis de la convergence? Quel est le type de managers et leadership nécessaire pour conduire le changement? Comment l'organisation peut-elle devenir plus souple et efficiente? Quelles sont les méthodes organisationnelles classiques qui permettent la flexibilité tout en garantissant la stabilité nécessaire à la conduite des affaires? Cette partie vise donc à établir la stratégie actuelle des entreprises, depuis leur processus de gestion du changement à leur transformation structurelle interne.

Enfin, le dialogue entre la situation actuelle et les méthodes pour y faire face permet aussi de dessiner le contour de toute une série d'opportunités positives pour le secteur. Dans ce sens, pour mettre en rapport ces éléments théoriques avec des pistes opérationnelles concrètes pour les entreprises de médias, nous avons aussi identifié un cadre théorique qui souligne les opportunités de l'évolution actuelle, notamment différentes stratégies pertinentes de diversification pour ces firmes, principalement en

termes d'avantage compétitif, de processus de production interne, de méthodes d'exploitation du contenu et d'économie de plateformes.

Dans cette dernière partie, nos questions de recherche sont très concrètes : quelles sont les opportunités induites par la convergence ? Comment traduire le changement dans le processus de production et de distribution ? Comment diversifier ses revenus sur différentes plateformes? Quelle est l'importance des métadonnées et des API pour ces nouvelles activités de valorisation des droits ? Ces questions s'inscrivent dans la vision de ce travail qui voit la crise actuelle comme une opportunité de diversification réelle pour renforcer les entreprises du secteur et leur rôle sociétal.

Notre recherche et le contenu qui y est associé auront donc leur dynamique propre, de l'externe vers l'interne, du macro vers le micro et, nous l'espérons, des problèmes vers les solutions.

En effet, nous commençons par étudier le contexte général, l'évolution technologique, qui concerne et impacte l'intégralité des acteurs de la société, pour ensuite nous pencher sur les conséquences de cette évolution générale sur un domaine particulier, les entreprises de médias. Là encore, nous partons du contexte dans lequel ces entreprises évoluent, d'un environnement où les comportements et attentes des audiences changent, ce qui impacte l'image sociétale des médias et de leurs employés.

Pour trouver des pistes valides pour mieux gérer l'instabilité perpétuelle, voire croissante du contexte, nous "rentrons" dans l'entreprise, en commençant par poser des questions générales, de vision, de stratégie, de culture d'entreprise. Ensuite, nous considérons la traduction concrète de ces éléments généraux dans la pratique opérationnelle de l'entreprise, en prenant en compte les aspects de management du changement et des ressources humaines, pour terminer en dernier lieu par les opportunités extraordinaires de la convergence en termes de diversification possible.

3. Logique de la construction théorique : du contexte général à l'organisation particulière, du défi exogène aux solutions endogènes

Durant ce travail, il sera fait autant recours à des théories récentes, y compris des articles finalisés la même année que ce travail, qu'à des travaux plus anciens. Les théories et apports des auteurs plus anciens, dont les productions datent des débuts de la période de la convergence ou d'avant, ont été retenus autant pour leur pertinence dans notre travail, toujours actuelle, que pour rappeler qu'une grande partie des changements en cours, avaient été annoncés par les théoriciens, prévus par les industriels et implémentés par certaines entreprises ou personnalités visionnaires. Autrement dit, tout ce qui arrive aujourd'hui aurait donc pu être anticipé, et d'autant plus, par les entreprises dont la mission centrale est justement de tenir au courant tout un chacun de l'évolution du monde.

Notre cadre théorique se fonde sur les éléments retenus de la littérature existante, qui clarifient notre compréhension et notre usage des différents concepts ou termes associés mis en avant par notre étude. Dans le même mouvement, nous cherchons à identifier des éventuels aspects manquants dans ces théories pertinentes tout autant que des passerelles entre celles-ci.

Enfin, cette partie théorique permet d'identifier et d'affiner nos questions de recherche. Elle définit les propositions à tester lors de l'étude de cas, celles dont les résultats pourraient contribuer à donner des pistes concrètes d'action pour les entreprises de médias, les éditeurs ou les agences de presse.

Tout en visant une qualité académique optimale, nous aspirons à ce que ces propositions aient un vrai sens pratique, et puissent être utiles aux professionnels de la branche, réussissant *"le double défi de la qualité académique et de la pertinence pratique"* (Pettigrew, 1987).

Dans cette logique, le cadre théorique se divise en deux grandes parties, et reflète la double gageure de la gestion du changement pour une entreprise : faire face aux changements d'environnement externe, souvent subis, en adaptant sa structure interne, sur laquelle le contrôle devrait être en principe total, pour faire face aux dynamiques évolutives du marché.

La première partie étudie le contexte général afin de contribuer à identifier les raisons exogènes qui défient l'organisation classique des entreprises de médias et les forcent à faire évoluer leur appareil paradigmatique. Nous allons rapidement présenter les éléments essentiels de l'évolution technologique en cours, qui concerne et impacte l'intégralité des acteurs de la société, pour ensuite nous pencher en détail sur les conséquences de cette évolution générale sur un domaine particulier, les entreprises de médias. Pour ce faire, nous commençons par définir le contexte dans lequel ces entreprises évoluent, un environnement où les comportements et attentes des audiences changent en parallèle à l'évolution de l'image sociétale des médias et de leurs employés.

La deuxième partie cherche des pistes endogènes qui permettent de faire face aux défis exogènes. Pour permettre à l'entreprise de lutter contre l'instabilité perpétuelle, voire croissante du contexte, notre recherche se concentre sur le champ d'action "maîtrisable" par l'entreprise, soit sa stratégie générale et sa culture organisationnelle, et leur traduction en termes de management, de gestion des ressources humaines, de stratégie d'affaire ou d'opportunités de diversification. Nous formulons donc aussi des propositions tirées des théories du management général pour résoudre les problèmes particuliers rencontrés par les entreprises de médias de ce début de millénaire.

Dans cette logique, la revue de la littérature et le cadre retenu cherchent à identifier des éclairages pertinents sur les problématiques étudiées et des pistes où les solutions théoriques s'appliquent à un problème identifié dans la pratique.

Entre problèmes exogènes ou endogènes, entre conséquences du contexte externe général ou de l'organisation particulière de chacun, chaque entreprise doit donc trouver son propre équilibre, en cherchant à comprendre l'évolution du contexte, à définir une stratégie et, en fonction des ressources possibles, à adapter son organisation pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Dans le domaine particulier des entreprises des médias, il semble que le succès passera probablement par une intégration optimale des deux défis, interne et externe.

La maîtrise du défi externe – comprendre l'évolution du contexte et trouver les stratégies pour s'y adapter – nécessite la mise en place de capacités à maintenir et affiner en permanence une vision évolutive du marché, parfaitement "à jour", voire avec un peu d'avance sur les évolutions prévisibles. La réussite interne – traduire la stratégie identifiée en un management effectif du changement et une mobilisation des ressources humaines – suggère un type particulier de leadership nécessaire chez les dirigeants et une dynamique entrepreneuriale au sein de tous les départements d'une entreprise devenue apprenante.

Il nous apparaît que les pistes de solution se trouvent en partie dans la résolution de la tension entre ces deux défis, dans l'obligation de répondre à ces deux grandes catégories de questionnement, et donc, de bien comprendre l'évolution actuelle et à venir du marché, par définition difficilement contrôlable au niveau de l'entreprise elle-même, et de répondre aux besoins de changement imposés par cette évolution au travers des modifications de l'organisation interne, en principe un élément maîtrisable par l'entreprise.

Dans la suite de ce travail, nous proposerons divers liens entre ces deux contextes, internes et externes, et donc, entre ces deux défis et leur cadre théorique respectif.

Nos propositions et les hypothèses qui en découlent émaneront aussi d'une forme de dialogue constructif entre des changements exogènes subis et des adaptations internes volontaristes, et intégreront des éléments simples ou combinés, tirés ou inspirés par ce double cadre théorique, pour être ensuite testés empiriquement.

4. Des facteurs externes qui influent sur la dynamique du marché des médias

4.1. De l'évolution parallèle des médias et des technologies

Depuis toujours, le champ des médias ne peut être compris que comme organiquement lié à ses technologies de création et de diffusion.

Pendant longtemps, dans les médias, le champ des contenus possibles a souvent – presque toujours – été limité par les capacités techniques du contenant.

En effet, depuis les débuts de la culture et de sa transmission sous forme physique, le contenu possible est configuré par les contraintes du contenant, le message possible par celles du messager, l'œuvre créée par celles de l'outil de création. Les artistes rupestres ne voyaient pas le monde en ocre et noir, mais œuvraient avec les outils du moment. Les peintres avant les impressionnistes auraient, eux aussi, bien aimé sortir leur chevalet, mais la chimie n'était pas assez avancée pour fournir des peintures à l'huile disponibles en tubes transportables et pouvant sécher rapidement, imposant un lent travail de réalisation en atelier.

Historiquement, les entreprises de contenu étaient divisées en différentes industries : médias de masse, journaux, films, musiques, livres, où le critère principal de différentiation était technologique, en rapport direct avec la nature des contenus transmis et leurs supports de diffusion, individuellement associés à une méthode particulière de distribution.

En permettant de dématérialiser les supports, la digitalisation floute les frontières historiques du champ des médias et de la communication, diminuant la démarcation fondamentale entre le contenu du message (fond) et son contenant (forme), et manière plus récente entre communication privée et publique (Bomsel, 2013)

Actuellement, l'évolution technologique permet d'augmenter la capacité de connexion et d'interconnexion entre les différents composants de la population pour mieux échanger et partager des informations, en sortant progressivement des contraintes historiques traditionnelles, qu'elles soient géographiques, culturelles et temporelles (Braaten, 2005 cité par Dal Zotto, 2005).

Dans ce travail, le terme "technologie" et les défis qui y sont associés, sont centraux.

Il est possible donner trois sens au mot "technologie", distincts tout en étant connexes : l'outil utilisé pour la production, le processus et ses méthodes particulières ou encore la connaissance nécessaire pour produire un bien ou un service donné (Mac Kenzie & Wajcman, 1985).

Dans notre vision, la "technologie" actuellement nécessaire dans l'industrie des médias s'apparente totalement à la définition d'une *"haute technologie"* (Zeleny, 1990) qui change en profondeur la nature des tâches accomplies et imposent de *"nouvelles*

façons de faire des affaires, avec de nouvelles organisations, de nouveaux styles de management et de nouvelles cultures" (Zeleny, 1990 : 17).

Dans le cadre de notre recherche, le terme "technologie" sera principalement utilisé dans son sens premier, l'outil, et recouvre autant les outils de production du contenu et de sa mise en forme que de diffusion des services et produits (Mac Kenzie & Wajcman, 1985), pensés comme une *"haute technologie"* (Zeleny, 1990).

Le choc que connaît actuellement l'industrie des médias s'inscrit dans un changement de contexte général, qui impacte la société dans son ensemble. Ce choc n'est pas la première révolution technologique que connaît le secteur des médias et ce n'est pas la première fois que les médias "historiques" se sentent menacés par les nouvelles technologies.

Chacune des grandes étapes de développement des technologies de communication a fait évoluer le secteur. *"Plusieurs des grandes avancées technologiques du 20ème siècle – téléphones, radio, films de cinéma, télévision, ordinateurs – ont accéléré les flux et élargi la disponibilité de l'information"* (Shapiro & Varian, 1998 : 16). De manière presque systématique, les acteurs installés se sont sentis alarmés, agressés, assaillis, par les nouvelles technologies et les nouveaux acteurs que ceux-ci ont fait émerger.

En se plaçant dans une perspective historique, l'industrie des journaux a été menacée dans sa domination dès l'apparition des médias dit électroniques, comme la radio ou la télévision (Dimmick, 2003 ; Van Weezel, 2009), mais c'est uniquement avec l'apparition de l'Internet dans la seconde moitié des années 1990 que l'industrie a commencé à s'inquiéter réellement (Van Weezel, 2009).

En se penchant sur l'historique des chocs technologiques dans les industries de communication, composante essentielle du secteur des médias, il est possible d'identifier les dates clé suivantes.

1840	Invention du télégraphe
1870	Invention du téléphone
1890	Déploiement de services télégraphe par radio (*radio telegraphy*)
1920	Diffusion de contenu audio par onde radio (*radio broadcasting*)
1950	Diffusion de contenu audiovisuel par onde radio (*television broadcasting*)
1960	Diffusion de contenu par satellite géostationnaire
1970	Développement de l'informatique
1980	Communication optique | digitale
1990	Internet et communication mobile

Source: Robert Shaw (2003) Robert Shaw, "*The Impact of New Technologies Such As Broadband and VOIP on Telecommunications Marketing*", ITU, 2003.

Alors que les médias historiques craignent surtout de voir leurs positions économiques dominantes remises en question, ils drapent souvent leurs inquiétudes dans d'autres préoccupations, notamment celles de l'intérêt du public à être bien informé, et

reprochent donc aux nouveaux entrants un manque de qualité, de professionnalisme ou d'éthique.

Dans cette lignée, l'article du New York Times, daté de 1858, qui s'indigne de la montée des services d'informations télégraphiques, et qui prévient ses lecteurs, que le *"télégraphe est trop rapide pour dire la vérité*", s'impose comme une référence parlante (New York Times, 1858 ; The Atlantic, 2014).

Depuis lors, les révolutions technologiques s'enchaînent et se ressemblent. La presse écrite critiquera la radio, dès que celle-ci marchera sur ses plates-bandes avec la diffusion du premier journal parlé en France par Radiola en 1923. La radio fera de même avec la télévision hertzienne, qui ne se privera pas de critiquer les nouveaux réseaux câblés et satellitaires, avant que tous ensemble, ces médias historiques se mettent à considérer Internet et la convergence comme une menace.

Pour regarder cette période plus en détail, le tableau ci-dessous reprend la succession de développements technologiques qui entraînèrent les principaux changements et bouleversements du secteur anglais de la diffusion audiovisuelle. Similaires ou identiques dans la plupart des marchés des démocraties modernes, ces changements varient localement, notamment avec l'importance des parts respectives du câble et du satellite dans chaque pays pris individuellement.

Période	**Changement technologique**	**Impact sur le secteur de la diffusion et des médias de masse**
> 1970	Teletext, enregistreur VHS	Début de l'interactivité
> 1980	Émergence de la production indépendante	Fragmentation des audiences, Désintermédiation de la chaîne de valeur
	Transmission par satellite	Narrowcasting (diffusion de niche). Internationalisation et croissance et entreprise de diffusion
	Transmission par câble	Interactivité Convergence entre télécom et broadcasting
> 1990	Diffusion numérique *(digital broadcasting)*	Fragmentation, convergence, concentration des médias
> 2000	Internet émerge comme marché de masse Arrivée de la téléphonie mobile 2G|3G comme outil de diffusion de masse	Meilleure interactivité Plus de fragmentation Bonne convergence

© (Kung, 2007). Traduction par nos soins.

Ce cadre temporel est d'autant plus pertinent en prenant en compte que Arpanet, réseau décentralisé à la base de l'Internet, démarre en 1969 (Internet Society, 2016) ou l'email, qui apparaît avec son signe caractéristique @ en 1971 (Le Monde, 2016), et ce, malgré le fait que le World Wide Web (www), soit l'Internet tel que compris et

pratiqué par le public et par une majorité de professionnels, découle d'un protocole inventé au CERN, à Genève, en 1990.

Il ressort donc que la révolution digitale a commencé bien avant que ses différents impacts – positifs ou négatifs – soient ressentis par tous et induisent des changements profonds dans tous les secteurs de la société. Une révolution et ses conséquences que l'on résume souvent par le terme de convergence.

4.2. De la révolution de la convergence

Avant même l'explosion d'internet vers le milieu des années 90, la convergence était *"anticipée et discutée"* (OCDE, 1999) et les spécialistes prévoyaient déjà une arrivée rapide de *"la convergence entre la diffusion de contenu (broadcasting) et les télécommunications" (Daeho, 2005 : 155-156).*

Les technologies digitales sont le principal moteur de la convergence entre les industries de télécommunications et de l'information (Pennings, Van Krakenburg, Hagerdoorn, 2005). *"Les changements actuels incluent la digitalisation du contenu, la distribution via Internet, le contenu généré par les utilisateurs, l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs, l'offre croissante de contenu, la fragmentation des audiences, etc."* (Van Weezel, 2009 : 62). De manière étonnamment linéaire, ce qui était de bonnes prédictions en 1999 ou en 2005 sont devenus des tendances de fond observables en 2009 et s'imposent comme la réalité d'aujourd'hui.

Au fil de cette évolution technologique, il est possible de noter une série d'évolutions majeure induite par la technologie digitale, notamment "*l'interactivité, la convergence et la fragmentation de l'offre multimédia comme des audiences*" (Kung, 2007 : 30). En effet, la digitalisation transforme autant les modalités de consommation des médias que le fonctionnement des entreprises du secteur (Pagani, Prario, Visentin & Zorzi, 2005). Sous-tendue par la digitalisation qui fait évoluer différents systèmes technologiques vers des fonctionnements et usages similaires, la convergence technologique amène à la convergence des fonctionnalités dans de nouveaux produits autant qu'à la réunion d'industries historiquement très différenciées (Yoffie, 1997), comme nous le verrons plus bas.

L'expansion d'Internet et son incarnation grand public, le World Wide Web, sont vus par tous comme l'élément qui conduit vers toujours plus de convergence (Küng, 2007), qui permet la digitalisation des télécommunications et de son industrie, et fait passer les consommateurs du monde entier à *"une nouvelle ère où la rareté de moyens cède progressivement la place à une offre abondante et universelle"* (ITU, 2002 : 3). Entre *"destructions créatrices"* et *"renouveau"* (ITU, 2002 : 3), ce processus de digitalisation a eu, de manière indéniable, un *"impact significatif sur le paysage"* des entreprises dans tous les différents secteurs concernés (Pennings, Van Krakenburg, Hagerdoorn, 2005 : 114).

En se posant la question de la capacité de prédiction des entreprises de médias sur les difficultés actuellement rencontrées, et donc de leur possible préparation en amont à ces défis, il est intéressant de noter que dès 1997, la commission européenne prédisait

que l'industrie des médias vivrait des changements structurels profonds dans les décennies à venir (Daeho, 2005).

4.2.1. Des différents sens de la convergence

La convergence fait partie des mots les plus utilisés dans les quinze dernières années, et ce, même si *"les usages du terme convergence doivent encore converger*." (Kung, 2007 : 31). En effet, malgré son usage fréquent par toute une série d'acteurs de l'industrie et d'autres types de leaders d'opinion, le mot convergence peut en tant que tel recouvrir plusieurs sujets et usages, à la fois concomitants et complémentaires (Murdock, 2000).

4.2.2. De la convergence industrielle et économique

Contrairement aux révolutions précédentes, la convergence modifie l'intégralité des relations dans la chaîne de valeur historique, car elle "*initie donc une convergence générale entre les structures industrielles [qui] élimine la distinction entre le réseau et le service"* (Korea Information Strategy Development Institute, 1997; Daeho, 2005 : XX).

Le "modèle de convergence 3C" dessine le contour de la révolution de la convergence et de son impact à plusieurs niveaux, traduits par la diversité des usages du terme. Dans ce modèle "3C" on retrouve un C pour *"Conduit"*, le tuyau représentant les télécoms, les moyens de diffusions ; un C pour *"Computing"*, l'informatique, la puissance de calcul binaire des processeurs, et un dernier C pour le *"Content",* le contenu, ce qui remplit les tuyaux (Küng, 2007). Crédité pour cette approche, Nicholas Negroponte, un des directeurs MIT Medialab qui restera dans l'histoire, affirmait que les industries historiquement séparées et cloisonnées (télévision, film, informatique, édition) allaient naturellement se regrouper, de diverses manières, en créant ainsi un nouveau secteur, immense et multiforme, qui allait générer de nouveaux échanges d'information et de communication. (Negroponte, 1995).

En effet, les barrières historiques, qui séparaient les entreprises de médias, de télécommunication et les autres acteurs de l'électronique grand public sont désormais obsolètes. Dans ce contexte, la convergence entre les entreprises peut prendre toute une série de formes comme les alliances stratégiques, des acquisitions, des accords capitalistiques ou des partenariats commerciaux (Murdock, 2000).

La numérisation impose aussi de nouveaux défis pour appliquer et, dans certains cas, adapter, les règles classiques de production, d'édition et de diffusion du contenu, notamment avec la simplification extrême de l'acte de copier créant des problèmes de copyright, dans une industrie fondamentalement basée sur l'exploitation exclusive d'un droit (Bomsel, 2013).

Une conséquence de cette évolution est *"la consolidation des entreprises du secteur de la technologie, des médias et des télécommunications"* (Dal Zotto & Lugmayr, 2016 : 6). Cette convergence industrielle entre les entreprises de télécommunication et de médias, sous-tendue par une convergence capitalistique, définit donc aussi le

processus d'alliance, de fusion et d'acquisition entre les entreprises traditionnelles de médias (print, radio, TV, film) et les entreprises de l'Internet (Albarran, 2010).

Ce "nouveau secteur" industriel permet aussi la création de nouveaux services, de "nouvelles formes de communication", induite par la convergence (Negroponte, 1995).

4.2.3. Des services convergents et des supports divergents

En termes de produits et de services, *"la digitalisation fournit la fondation nécessaire pour l'intégration concrète de l'information et du divertissement"* (Daeho, 2005 : 157).

La convergence multimédia peut être décrite comme la "*possibilité de recevoir n'importe quel type de contenu (ex. audio, vidéo, texte, images, données) via tout type de transmission et sur n'importe quel type de terminal"* (Rangone, Turconi; 2003 : 11). Les produits résultants de cette convergence se fondent sur les ingrédients traditionnels des différents médias (texte, audio, vidéo) qui sont mélangés dans une expérience multimédia, unique et cohérente, potentiellement interactive (Murdock, 2000). Il est possible d'accéder à ces contenus sous forme d'un bouquet de services et de médias, en tant que contenus "purs" en formats digitaux ou comme faisant partie d'une offre de services plus large (Evans & Wurster, 1999).

Dans la même ligne, Jenkins (2001) définit la *"convergence culturelle"* comme le développement de contenu à travers toute une série de canaux de diffusion, où les entreprises livrent leurs contenus sur toujours plus de plateformes. Cette convergence culturelle peut aussi se traduire par la capacité du média, historiquement livré aux consommateurs finaux avec un horaire fixe qui servait de pivot organisationnel à tous les plannings de la firme, d'atteindre ses clients potentiels à tout moment et avec plusieurs canaux différents (Van Weezel, 2009).

En termes plus techniques et en se concentrant sur la question des capacités de transmission de messages, la convergence peut être identifiée comme *"la capacité à livrer différents canaux médiatiques via une plateforme digitale unique"*, car chaque contenu peut être transformé en données numériques (Mc Phillips & Merlo, 2008 ; Dal Zotto & Lugmayr, 2016 : 3).

Cela se traduit dans l'intégration technologique progressive des fonctionnalités des différents appareils (*devices*), notamment les ordinateurs, les postes de télévision, les téléphones portables et les autres produits spécialisés de l'électronique grand public, (Chon & al., 2003) tout autant qu'une intégration technologique progressive entre les différentes plateformes de transmission (Danowski & Choi, 1998 ; Filder, 1997).

4.2.4.Apport au cadre théorique

Pour notre cadre théorique, nous retenons le terme convergence dans le sens d'une définition sectorielle large, définie à la fin du siècle passé et encore totalement pertinente aujourd'hui, où la convergence est décrite comme la réunion fusionnelle au sein d'un seul "super-secteur industriel et économique" des outils informatiques, des industries de contenu (médias, divertissement) et tuyaux de transmission des données

(télécoms, broadcasting)" (Chakravanrthy, 1997; Bradley and Nolan, 1998; Dal Zotto & Lugmayr, 2016).

Tout en prenant acte que la convergence peut être autant une convergence des services fournis (multimédia), des métiers et des structures capitalistiques des acteurs toujours plus nombreux du secteur, nous allons, pour la suite du travail, principalement retenir la convergence dans le sens du produit, autant du côté de sa production ou de sa conception, que du côté de sa diffusion.

Dans une moindre mesure, nous allons aussi nous inspirer de la convergence des métiers au niveau industriel pour identifier les pistes éventuelles de convergence compétentielle dans les unités de production de l'organisation.

4.3. De la fragmentation des audiences

La convergence impose clairement aux médias de repenser complètement leur vision du marché et "*leur assomption sur les attentes des consommateurs, car elle impacte autant le marketing que le processus de production de l'entreprise"* (Krumsvik, 2013 ; Urban & Bodoky, 2013, Dal Zotto & Lugmayr, 2016 : 4). Cette convergence, associée à la digitalisation des flux, impose d'énormes conséquences internes et externes sur les entreprises de médias, que nous verrons plus loin dans ce travail.

La convergence induit une fragmentation croissante des audiences et des médias (Dal Zotto & Lugmayr, 2016). En effet, avant de se pencher ce qui se passe dans les organisations, il semble important de continuer à évaluer les évolutions de fond du contexte, notamment du côté des audiences, des différents publics cibles auxquels les médias, convergés ou pas, sont destinés.

En effet, cette convergence - dont nous avons décrit l'historique technique et ses conséquences sur le présent et l'avenir des écosystèmes industriels des médias et des télécommunications - s'est aussi traduite par d'immenses changements dans l'audience. *"Les télécommunications et la diffusion de contenu sont devenus un seul et unique secteur autant grâce au développement des technologies adéquates que de la sophistication de la demande"* (Daeho, 2005 : 155)

Ces changements, profonds et ancrés dans l'histoire longue comme dans le passé récent, se trouvent "renforcés" par la convergence, qui permet désormais de refléter la "*sophistication de la demande*" de l'audience de manière beaucoup plus fine et pertinente.

Nous allons donc observer l'impact de la convergence et du digital sur les attentes, les comportements et les pratiques des audiences.

4.3.1. Des médias de masse et des audiences individualisées

Les médias et le marché du divertissement sont des éléments clé de toutes les sociétés démocratiques modernes (Entman, 2005) et s'inscrivent dans l'évolution générale de la société dans tous les secteurs.

Avec leurs messages monodirectionnels et leurs contenus linéaires, les médias de masse regroupent autant le cinéma que la presse, la radio ou la télévision (Mac Luhan, 1964). Pour le chercheur et futuriste Alvin Toffler, les médias de masse du 20ème adhèrent totalement au mouvement productiviste et de production de masse qui traverse tous les secteurs de la société. *"Les médias de masse, qu'il s'agisse de la presse, de la radio, de la télévision sont, eux aussi, l'incarnation des principes de base de l'usine elle-même… Ils gravent des messages identiques dans des millions de cerveaux comme l'usine fournit des produits identiques à des millions de foyers* " (Toffler, 1980 : 54).

Pour Toffler, ces flux d'informations sont consubstantiels à la société industrielle : les médias de masse découlent de la vision mécaniste de la production, tout autant qu'ils permettent à cette société industrielle d'émerger plus efficacement, en donnant un socle informationnel et de connaissances de base à la société dans son ensemble. *"Articulée à la technosphère et la sociosphère, l'infosphère contribuait aussi à harmoniser production économique et le comportement de l'individu"*. (Toffler, 1980 : 54).

Dans son célèbre ouvrage de prévisions de l'avenir proche ("La 3ème Vague", 1980), Toffler prévoyait avec une justesse désormais confirmée comme visionnaire le passage d'une société de production standardisée à des flux de production individualisés. Nous y sommes ! Dans le domaine industriel en 2017, la courbe de croissance logarithmique des imprimantes 3D, des commandes sur mesure aux grandes marques de prêt à porter ou de personnalisation de la médecine vont dans ce sens.

Dans le domaine des médias, Toffler (1980) prévoyait la "*démassification des médias"*, en suivant le même mouvement vers l'individu que le reste de l'industrie de production et de grande consommation…. Une prévision parfaitement alignée avec la réalité actuellement observable, mixant moyen de technique de personnalisation de l'information, production accessible à tous et coût de distribution tendant vers zéro.

En parallèle, les grands "donneurs de sens" du XXème siècle perdent progressivement leur puissance et leurs positions dominantes, peinant à se retrouver une pertinence dans un monde où disparaissent les barrières à l'entrée qui enfermaient chaque public dans un bassin naturellement dominé par une série limitée de média de masse. Ou autrement dit, la fin progressive de la domination de grands médias généralistes et l'émergence progressive de toute une série d'acteurs qui contestent avec succès la domination de ces grands médias.

En effet, en parallèle avec l'individuation observée depuis le baby-boom et l'explosion consumériste qui suit la Deuxième Guerre mondiale, les médias ont suivi une tendance similaire, passant de médias de masse à des médias plus personnalisés, de messages communs à des processus de communication individualisés (Riesman, Glazer, Denny, 1950; Deleuze 1980).

Dans ce cadre, la diffusion de la presse généraliste et des magazines décline face aux publications spécialisées qui s'adressent à *"des publics réduits, spécialisés, régionaux*

et même locaux" (Toffler, 1980). 20 avant la fin du millénaire, la plupart des publications imprimées et vendues était encore des journaux, réguliers et généralistes, avec pour certains, une orientation politique claire et affichée. Dix ans plus tard, la plupart de la place dans les kiosques était prise par des magazines et de la presse spécialisée, une tendance couvrant un immense éventail de sujets et de thématiques pointues.

Une tendance similaire d'individualisation peut être observée dans les foyers et dans les familles (Giddens, 1984).

Dans les années 1980, même dans des familles riches et avec de gros moyens, on ne trouvait en général qu'un seul poste de télévision, partagé par toute la famille et souvent positionné de manière plus ou moins centrale dans le salon. La famille ne regardait donc qu'un seul programme à la fois, parfois en solo et souvent tous ensemble. Dans les années 60 puis 70, l'explosion du nombre de stations de radio et de TV est sans commune mesure avec l'évolution de la population, et se fait en parallèle avec l'arrivée de toute une nouvelle série de techniques de diffusion de contenu audio (cassette, CB *citizen band*, etc.) ou d'offres TV (câble, satellite, VHS), qui *"démassifient le public, qu'elles fragmentent en minipublics"* (Toffler, 1980).

Avant le tournant du siècle, la tendance s'est déjà inversée, et une grande majorité des familles – mêmes modestes – ont tendance à avoir un poste de télévision par pièce ou par chambre à coucher. Tout en limitant sûrement les conflits sur la sélection du programme, cela renforce la disparition progressive de contenus communs et de consommation culturelle partagée.

Cette augmentation du nombre d'appareils de diffusion des programmes de télévision doit être comprise en parallèle avec la baisse de prix drastique de leur production et l'arrivée des chaînes câblées, puis satellites et enfin, de la télévision numérique terrestre (Spina & Viallon, 2016) et de la diffusion de bouquets de chaînes linéaires par les opérateurs télécom.

En effet, la digitalisation des flux et les outils de publication numérique diminuent drastiquement le coût de création et de distribution de médias spécialisés ou d'offres de produits adressés spécifiquement à une communauté précise de l'audience. Bien avancé dans les dernières décennies du XXème siècle, ce processus de fragmentation des audiences explosera avec le numérique et la diffusion multiplateforme (Spina & Viallon, 2016). L'ère des médias de masse arrive à sa fin (Balle, 2004).

Permettant la création de chaînes de télévision, d'offres de vidéo à la demande et de bouquets de chaînes pour une fraction du prix de la télévision hertzienne traditionnelle, ces nouvelles technologies de diffusion ont fait se multiplier le nombre de chaînes et de contenus disponibles en accès gratuit ou payant.

Ces développements impliquent néanmoins de gros investissements, autant en termes techniques que programmatiques, supposant que ces projets trouvent souvent leur origine dans de grands groupes de médias, parfois membres de groupe industriels plus larges (Christensen, 1997). Ces chaînes de télévision tendent aussi à avoir le même

type de spécialisation thématique que dans leurs équivalents imprimés. Le tournant du siècle voit en effet la confirmation du déclin, apparemment irrémédiable, des médias généralistes, une tendance accélérée par le risque de la menace digitale (Case, 2002).

Aujourd'hui, une partie importante des médias qui existent encore et qui se concentrent sur cet ancien modèle souffrent, voire disparaissent, alors que les publications spécialisées, qu'elles soient sur des sujets précis, avec une valeur ajoutée unique thématique, locale ou professionnelle, montrent leur pertinence et leur durabilité même dans un paysage publicitaire sinistré (Lambert, 2010).

4.3.2. De l'émergence des communautés verticales

Suite à l'éclatement des structures sociales, religieuses et familiales au cours du XXème siècle, l'individualisation s'accélère (Lasch, 1979). *"Les changements de société et de style de vie ont transformé les manières dont les gens construisent leur identité et leur modalité de connexion aux différentes communautés et à la société dans son ensemble" (Picard, 2010 : 23).*

Dans les phénomènes qui sous-tendent le repli vers l'individu, l'évolution générale de l'urbanisation, de la mobilité, des structures familiales ou de l'organisation des loisirs impacte donc fortement *" les besoins et les préférences en termes de news et d'information"* (Picard, 2010).

Ce repli vers l'individu passe aussi par le repli vers sa communauté et se traduit par une perte d'intérêt croissante pour les informations générales, pour l'actualité d'un terrain commun qui n'est plus ressenti comme tel. A l'inverse, le désir d'informations sectorielles pertinentes, sur ce qui intéresse déjà l'individu, sur ce qui concerne sa communauté d'intérêts, croît.

Traduire cette évolution sociétale dans la façon de consommer les médias, et donc dans l'offre proposée aux consommateurs, devient possible grâce à l'évolution technologique, grâce à la convergence. En conséquence, la communautarisation de la consommation informationnelle (Dholakia, 1996) prévue s'impose désormais avec la digitalisation des flux et le succès des services "à la demande".

Sans limite réelle, l'Internet comme espace permet en effet de créer, de formaliser des communautés de niche et de permettre à des gens dans des territoires isolés de se connecter à d'autres personnes avec des intérêts similaires avec un choix "*plus étendu d'appartenances communautaires"* (Braaten, 2005 : 44).

Permettant de *"construire leurs propres identités numériques",* les réseaux sociaux amplifient encore ces modalités d'appartenance transverses, sans attache géographique, et *"dans une société où l'individualisme triomphe*", permettent de *"transposer le besoin de partage dans le monde virtuel "* (Spina & Viallon, 2016 : 104).

Nous appellerons ces nouveaux segments de l'audience des "communautés verticales", liées par leur intérêt commun pour un ou plusieurs sujets particuliers.

4.3.3. De l'adaptation de l'offre aux communautés verticales

Avec la passion comme cœur de la construction identitaire et l'individu au centre de tout (Lasch, 1979), *"le facteur principal de création de terrain commun est et sera la communauté d'appartenance"* (CominMag, 2010). Cela entraîne des conséquences pour la communication comme pour l'information, et impose l'audience et le public au centre du processus communicationnel (Case, 2002) où les individus choisissent, filtrent et interagissent avec les contenus (Picard, 2010).

Ces changements secouent toute l'industrie et changent toutes les fonctions de communication. Désormais, la communication est bilatérale et interactive (et non plus unidirectionnelle et passive) et les médias de masse deviennent spécialisés (Picard, 2010).

La communautarisation des individus est souvent multidimensionnelle et ne peut se résumer à l'identification ou l'appartenance à une seule communauté (Case, 2002). La communauté comme ses codes normatifs (comportements attendues, vocabulaire précis, référence culturelle) reste mouvante (Putman, 2000) et reflètent, à un instant donné, les facettes multiples de ses membres et leur intérêts particuliers (Case, 2002). Cet état de fait rend la relation avec les différentes communautés de l'audience d'autant plus difficile, car elles sont mouvantes, pas organisées formellement et donc difficiles à identifier concrètement (Picard, 2010).

Rien ne peut donc être figé dans le marbre, et la seule constance du processus semble être, entre transformation permanente et nécessité perpétuelle d'adaptation, de changer souvent.

Sous l'impact de la digitalisation des flux et des nouveaux modes de consommation des audiences, l'activité de distribution des entreprises de médias évolue aussi fortement.

Désormais l'intégralité des offres de contenu des services doit être en format digital et se rendre disponible sur un nombre croissant de plateformes (Van Weezel, 2009). Durant la dernière décennie, les consommateurs ont utilisé un nombre croissant de services différents pour satisfaire leur besoin d'information et de divertissements (Aitamurto, Sirkkunen & Lehtonen, 2011 ; Dal Zotto & Lugmayr, 2016)

"Avec une offre de contenus digitaux, indexés et accessibles à la demande, chacun peut en effet se composer son propre média numérisé en fonction de ses envies, du temps disponible et de ses centres d'intérêt personnel" (CominMag, 2010). Dans son "propre média", le niveau de précision peut être très pointu (Becker & Schönbach, 1999), reflétant le nouveau pouvoir de choix élargi du consommateur de contenu (Dal Zotto & Lugmayr, 2016).

Dans ce sens, que le média le comprenne ou pas, les audiences communautaires se comportent déjà de manière "transversale" et s'informent via toute une variété de

sources venant des médias, qu'ils soient imprimés, audiovisuels ou digitaux, qu'ils soient interactifs ou pas (Prario & Richeri, 2005).

Ces différents services très personnalisables proposés par les sites web, de la newsletter à la vidéo à la demande en passant par le RSS ou le partage de contenu via un réseau social, ou leurs offres interactives, sont les premiers outils de la popularisation de cette tendance.

Inéluctable, ce mouvement de fond du terrain commun vers le champ individuel et la communautarisation des audiences, peut désormais trouver une traduction dans les offres de services grâce à des approches "convergentes".

Ces nouvelles pratiques de communication imposent aux entreprises de médias une approche beaucoup plus flexible qui, historiquement, doit se traduire dans l'intégralité des unités de l'organisation.

En tant qu'organisation comme en tant que secteur, les médias sont profondément bouleversés par les conséquences de la convergence qui, combinées à l'évolution des comportements des audiences et à la baisse des revenus publicitaires sur les plateformes traditionnelles, créent les conditions de la crise actuelle des médias.

4.4. Des entreprises de médias

Profonde, la crise actuelle des médias touche tous les aspects de l'industrie et défie les pratiques historiques de ces organisations, non seulement dans le domaine économique et technologique, mais dans le domaine sociétal et culturel.

Pour en parler, nous commencerons par définir le marché et le secteur industriel dans son ensemble, pour ensuite nous concentrer sur les modèles d'affaires et leurs évolutions qui reflètent les métamorphoses en cours. Pour finaliser notre revue du contexte exogène, nous parlerons des nouveaux entrants, qui saisissent l'opportunité digitale à bras le corps pour concurrencer les acteurs historiques sur leur terrain de jeu de prédilection, et l'évolution de la perception sociale des médias et des talents qui les composent, les journalistes.

Une fois cette partie terminée, nous quitterons le contexte externe et la sélection de facteurs exogènes pertinents pour plonger "dans" l'entreprise et tenter d'y trouver des pistes de solution aux problèmes évoqués dans cette première partie du cadre théorique.

4.4.1. De la définition du secteur comme un marché

Comme évoqué dans les définitions méthodologiques en début de travail, le terme de médias peut autant qualifier une agence de presse globale qu'un journal local papier, un réseau de chaînes de TV distribuées par satellite ou un site web d'actualités, un service d'informations pratiques sur Smartphones ou une offre de contenus "à la demande" sur toute plateforme.

On peut donc légitimement se poser la question de l'existence du "secteur des médias" et de la possibilité de qualifier les acteurs des médias de secteur industriel, et d'étudier la structure, le fonctionnement et l'évolution de ses organisations.

Prenant acte de la convergence, technologiquement implacable tout autant que déjà intégrée comme naturelle et nécessaire par les audiences, il nous a paru important de considérer tous ces acteurs, dans cette chaîne de valeur "convergée", comme des membres d'un secteur industriel commun. *"Un écosystème médiatique combine des producteurs, des distributeurs et des medias".* (Bomsel, 2015 : 131).

Il convient donc trouver des éléments théoriques solides dans d'autres travaux académiques traitant des champs organisationnels pour appuyer cette vision.

Une partie des académiciens place les racines de l'analyse du management des médias dans les études organisationnelles (*organisational studies*) (Achtenhagen; 2007). Un champ organisationnel peut se définir comme étant composé des *"organisations qui constituent une aire reconnue de la vie institutionnelle : fournisseurs clé, ressources, produits consommés, agences de régulation et autres organisations qui produisent des services ou des produits similaires"* (Di Maggio & Powell, 1991 ; Dubini & Raviola, 2007 : 13).

En appliquant cette vision à la situation empirique actuelle des médias, le secteur des entreprises de médias peut légitimement être considéré comme un champ organisationnel spécifique, avec toute une chaîne de valeurs dont les rôles sont distincts mais complémentaires. Cette logique permet aussi d'inclure dans ce champ organisationnel les nouveaux entrants qui n'étaient pas considérés comme des médias, mais qui, dans le cadre de l'évolution vers la convergence, ont été amenés à *"fournir des produits ou des services similaires*", comme les entreprises de télécommunication. (Di Maggio & Powell, 1991 ; Dubini & Raviola, 2007).

Dans un secteur industriel donné, Di Maggio & Powell (1991) définissent par ailleurs le processus d'homogénéisation qui caractérise les organisations d'un secteur donné et le nomment isomorphisme. Ce concept nous paraît particulièrement pertinent, car il souligne l'importance des facteurs environnementaux, selon les auteurs, "*c'est un processus contraignant qui force une unité d'une population à ressembler à d'autres unités qui font face aux mêmes conditions environnementales"* (Di Maggio & Powell, 1991; Dubini & Raviola, 2007:15). Enfin, les auteurs définissent trois mécanismes qui poussent vers cet isomorphisme, et les classent en trois catégories : coercitive (répondant à des impératifs de pouvoirs politiques ou de légitimité), mimétique (donnant les mêmes réponses standard à l'incertitude) ou encore normative, où la forces de normalisation est la professionnalisation (Di Maggio & Powell, 1991 ; Dubini & Raviola, 2007).

Une fois admis que les médias sont une industrie en tant que telle, et observé l'isomorphisme des entreprises qui composent le secteur, il est intéressant de constater, qu'en fonction de l'entreprise de média étudiée, voire même de l'angle choisi pour l'étudier, les trois mécanismes isomorphiques apportent chacun un éclairage instructif.

En effet, les médias évoluent dans un cadre coercitif clairement identifiable, la production tout comme la diffusion de contenu étant souvent très cadrées par le corpus législatif. Ce pouvoir législatif leur donne autant des droits (ex. : protection constitutionnelle des sources) que des devoirs (ex. : lois locales sur la communication, octroi de licences).

Ces entreprises évoluent aussi dans un cadre mimétique. Comme prévu par les auteurs, ce mimétisme se traduit d'abord du point de vue stratégique, où les entreprises s'observent et s'inspirent de leurs pairs pour reproduire les meilleures pratiques (Di Maggio & Powell, 1991 ; Dubini & Raviola, 2007).

Dans le cas particulier des entreprises de médias, le mimétisme est aussi "micro quotidien", au sens où les organisations de news sont toujours en train de s'observer entre elles, en train de scruter la production de chacun en détail, afin d'être sûres de ne pas rater un scoop ou une actualité brûlante, et de réagir, si possible en temps réel, à la publication d'une nouvelle actualité par d'autres confrères.

Ce "mimétisme dans l'urgence" pose toute une autre série de questions. Professionnelles, d'une part, car pratiquer une course de vitesse où chaque seconde compte baisse la capacité à vérifier les sources et les faits transmis. Opérationnelles, d'autre part, car la pratique journalistique classique de la "pyramide inversée", où le titre résume l'essentiel de l'actualité transmise, augmentent le risque de se voir "déposséder" de son scoop, par la reprise de ce titre par des moteurs d'agrégation de contenu comme Google News ou des réseaux sociaux. Concurrentielles, enfin, car ce suivisme contribue au sentiment que les contenus sont partout pareils et au manque d'originalité des propositions.

Enfin, si l'on veut prendre en compte l'isomorphisme des entreprises du secteur des médias, le mécanisme "normatif" est lui aussi essentiel dans cette profession qui se définit d'abord par une éthique de travail *(ethos)* que par une formation précise. Cette éthique établit une modalité de collection des faits et d'expression des conclusions plutôt que la définition fixe de ce qui doit être exprimé. La professionnalisation est *"l'effort collectif des acteurs d'une activité à définir les conditions et leurs méthodes de travail, de contrôler la production, d'établir une base cognitive et de renforcer la légitimité de leur autonomie opérationnelle"* (Di Maggio & Powell, 1991 ; Dubini & Raviola, 2007 : 16).

Dans les démocraties modernes, les journalistes fonctionnent majoritairement sur le même socle de principes communs, traduits autant dans les chartes journalistiques que dans une grande partie des législations nationales, comme par exemple, la protection des sources, la vérification des faits ou l'absence de diffamation. Une partie de l'isomorphisme découle clairement de ces normes convergentes de la production journalistique.

Sur la base des trois mécanismes évoqués, nous retiendrons principalement le mécanisme du mimétisme, car si les stratégies, les ressources à disposition et les solutions possibles diffèrent dans chaque entreprise, le seuil d'incertitude est très élevé

pour l'industrie dans son ensemble, et ce, à tous les niveaux, autant auprès des actionnaires, que du management ou des équipes.

Avec ce travail, nous cherchons notamment à identifier des pistes pratiques et concrètes pouvant diminuer cette incertitude, ou d'intégrer l'incertitude dans un processus flexible permettant de maximiser sa capacité à faire face de manière optimale à un futur encore indéfini.

Dans la mesure où une partie de nos propositions et hypothèses seraient confirmée par notre travail et par d'autres recherches, nous serions heureux si les pistes concrètes que nous aspirons à identifier, pouvaient être considérées comme des amorces de solutions crédibles aux problèmes de l'industrie. Dans ce sens, notre plus grande satisfaction serait que les propositions considérées comme confirmées soient incluses dans une partie des règles de la profession, et donc fasse partie intégralement de la "pratique professionnelle" qui façonne et enrichit le mécanisme normatif.

Plus largement, il nous apparaît qu'un mécanisme normatif incluant une dimension dynamique et une capacité à s'adapter aux conditions exogènes serait un vrai facteur de durabilité du mécanisme, car – en ayant organiquement organisé sa manière de refléter un contexte évolutif – le mécanisme en tant que tel optimiserait ses chances "de pertinence durable", et donc de survie sur le long terme.

En dernier lieu, pour conclure sur la considération des médias comme une industrie, en y incluant autant les acteurs historiques que les nouveaux entrants, il est intéressant de prendre en compte l'extrême mobilité professionnelle entre ces différentes familles d'activités.

Historiquement, le "mercato" a toujours été important au sein des différentes entreprises médias d'un même territoire géographique, entre différents titres présents sur la même plateforme voire même entre plateformes concurrentes. Désormais, ce marché des talents s'élargit et reflète aussi les besoins de la convergence, dans ce nouveau secteur créé au carrefour de ses diverses industries historiques.

"Les entreprises de télécommunications ont besoin de nouvelles compétences et ressources pour remplir les nouvelles demandes et faire face aux nouveaux besoins" (Pennings, Van Krakenburg, Hagerdoorn, 2005 : 103), ce qui élargit le domaine de la compétition pour les meilleurs talents, et permet une mobilité intra-sectorielle, dans le secteur au sens large, entre firmes médiatiques et entreprises de technologie, entre opérateurs de télécommunication et détenteurs de droits, confirmant là encore la réalité de la convergence et son impact virulent sur les médias.

4.4.2. De la crise actuelle des médias

"Les journalistes qui entrent dans le XXIème siècle font face à une tempête de changement à l'interne de la newsroom. Moins d'emplois, des manières nouvelles de faire son travail et de nouvelles façons de le penser forcent des changements organisationnels importants et des décisions managériales difficiles" (Fee Jr, 2007 : 65)

L'industrie des médias était historiquement une branche industrielle très lucrative (*revenue profitability above normal*) (Picard, 2010). Warren Buffet, gourou de la finance américaine qui investit encore aujourd'hui dans la presse, notamment locale, définit la situation des années pré-convergence comme une économie de rente, où *"même avec un mauvais produit ou des dirigeants ineptes, aucun journal en situation de monopole dans sa ville ne pouvait éviter des profits débordants*" (Washington Post, 2007 ; Meta Media, 2018).

Dorénavant, la branche se pense et se présente comme en crise suite à un changement environnemental majeur - l'arrivée des nouvelles technologies - qui supprime les situations historiques de monopoles et fait violement baisser les revenus publicitaires des acteurs traditionnels.

Porter (1991) définit le changement environnemental lorsque de nouveaux entrants et de nouveaux substituts de produits modifient l'attractivité d'une industrie. Dans le cadre de la recomposition d'un secteur industriel, ce changement institutionnel a lieu "à un moment et pour une raison". Les frontières des domaines établis sont réarrangées car les pratiques établies ne confèrent plus un bénéfice majeur ou ne réduisent plus l'incertitude, et donc le risque (Porter, 1991). Le changement est en général induit par des facteurs exogènes comme la technologie, le marché et le cadre réglementaire (Dubini, Raviola, 2007).

4.4.3. De la crise prévisible. Et prévue.

Pour l'auteur, dont, après quinze ans de carrière professionnelle au sein ou au service des médias dans le cadre de bouleversements induits par la digitalisation et par la convergence décrites plus haut, la plus grande surprise a souvent été l'impression que pour les professionnels en place, les changements en cours étaient non seulement importants et profonds, mais aussi, totalement imprévisibles et non annoncés.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons plusieurs fois souligné des auteurs ou des professionnels qui annonçaient pourtant, dans leur champ d'expertise et de pratique personnelle, souvent avec une précision impressionnante, les changements à venir… Ces changements qui sont encore en cours ou désormais devenus la nouvelle norme.

A la fin des années 70, le futur était déjà visible ; et le présent de la consommation informationnelle était déjà testé dans les laboratoires et les instituts de recherche tout autant que présenté dans des papiers scientifiques ou des ouvrages grand public. Par exemple, l'expérience Hi-Ovis - mise en place au Japon dans les années 70, par un consortium de grandes entreprises industrielles - préfigurait la vision des services télématiques à venir, où *"l'usager aura la possibilité de demander à son poste de lui fournir, non seulement des programmes, mais aussi des photos, des renseignements, des réservations pour le théâtre, des journaux ou des magazines, qui seront directement projetés sur son écran"* (Toffler, 1980 : 205).

De manière identique, le risque de la désintermédiation, où la perte progressive du passage obligé par le média comme interface entre les données et leurs consommateurs, était prévu dès le début de l'ère informatique… A la fin des années 1970, la Telecomputing Corporation of American proposait déjà à ses usagers, dans un service appelé "The Source", d'accéder à toute une série de services informationnels livrés à distance… Parmi d'autres services télématiques, on remarquera un accès direct aux flux de United Press International, aux cours de la bourse, à des services de réservation, à des jeux en réseau ou à des bases de contenus pédagogiques, qui, tout en en offrant la possibilité à tous les abonnés d'échanger entre eux, en direct, permet donc à ces particuliers de constituer de manière horizontale et non centralisée, des *"collectivités électroniques"* autour de centres d'intérêts communs (Toffler, 1980).

L'auteur mentionne enfin des expériences similaires aux USA, où les premiers essais de *"télévision bilatérale"* permettent d'entrevoir un futur où toutes les actions sociales, d'information, de consommation et de débat démocratique, pourraient avoir une dimension télématique, où l'abonné *"peut exprimer son avis dans les débats de politique locale, comparer les prix des magasins, réserver une table au restaurant ou encore lever ou baisser un pouce électronique"* pour exprimer son avis sur tout (Toffler, 1980 : 206). Premiers jeux-vidéos ou système télématique, ces évolutions influent aussi sur le comportement des utilisateurs qui de "*récepteurs passifs, se transforment en lancer de messages"* et permettent donc à chaque spécialiste de *"devenir le producteur de sa propre imagerie"* (Toffler, 1980 : 207).

De manière assez impressionnante, cette théorie prédisait donc de manière précise et juste l'évolution actuelle des modes de consommation et de diffusion, induite par la technique tout comme le défi grandissant pour les médias de masse. Il prévoyait même la forme graphique de l'expression individuelle du soutien dans l'espace collectif, soit, de "*lever un pouce électronique*", symbole exact du "like" de Facebook et de ses 2.13 milliards d'utilisateurs actifs (Facebook, 2018). Dommage que les médias et leurs dirigeants, aient, en grande partie, mal compris ou totalement ignoré ces centaines de signaux pertinents qui annonçaient le changement.

4.4.4. De l'intégration du changement

En tant que tel, le changement n'est pas un problème et peut même permettre d'améliorer sa situation. En effet, dans la lignée de la perspective de Schumpeter (1945), l'entreprise qui reconnaît les opportunités du changement peut ensuite définir de manière créative son espace stratégique et sa niche dans l'écosystème (Penrose, 1959).

La convergence impose un changement culturel et organisationnel au sein des entreprises de médias (Boczkowski, 2005). Pour y arriver, il faut que l'entreprise soit capable, avec sa structure existante ou en la faisant évoluer, de s'adapter à la nouvelle en implémentant les changements organisationnels nécessaires.

Le changement organisationnel est un défi particulier, qui impose de devoir améliorer ses opérations, pour faire face à une réalité plus difficile, tout en maintenant une culture fonctionnelle de travail, apte à maintenir la production des services

historiques de l'organisation (Achtenhagen, 2007). Dans le choc programmé entre médias traditionnels et Internet, l'erreur de voir le *"web comme un espace où calquer leur activité initiale"* fut souvent "fatale" (Usbek & Rica, 2018).

4.4.5. Apport au cadre théorique

Pour la suite de la recherche, nous retenons qu'une partie de ces différentes définitions – plutôt générales – s'appliquent parfaitement aux entreprises de médias, qui connaissent une recomposition du secteur suite à une évolution exogène (Porter, 1991) et subissent l'arrivée de nouveaux acteurs dans leurs territoires historiques (Dubini & Raviola, 2007), ce qui crée de nouvelles opportunités (Penrose, 1959) comme de nouveaux problèmes (Picard, 2012) et impose une évolution organisationnelle (Achtenhagen, 2007) et de nouveaux modèles d'affaires (Mc Phillips & Merlo, 2008). La nature exacte de ces perceptions chez les acteurs sera une des propositions traduites dans les questions de l'étude de cas.

4.5. De la crise des revenus

Les industries culturelles, telles que définies par Hesmondhalg (2002) sont parmi celles qui sont bouleversées par l'arrivée du digital et de la convergence.

Sous cette pression numérique, ces industries culturelles sont en train d'être reconfigurées, en partie comme réaction à l'émergence d'une variété d'innovations technologiques associées avec la production, la distribution et la transmission de contenu sous forme digitale. (Dubini & Raviola, 2007).

Les médias sont clairement des entreprises culturelles, dont l'activité est la production, la distribution et la transmission de contenu dans le but traditionnel de générer des revenus directs ou indirects. L'émergence de nouveaux modèles d'affaires appropriés sera donc déterminante pour l'avenir de l'industrie (Mc Phillips & Merlo, 2008).

4.5.1. Revenus directs ou indirects

En effet, les deux business fondamentaux des journaux, et plus largement de toutes les entreprises de médias de masse, sont donc la génération de contenu et la vente de publicité (Fink, 1996). Il semble que le coût généralement élevé de la production de contenu rende d'autant plus indispensable la vente de publicité. (Picard, 2002 ; Aris & Bughin, 2005, Van Weezel, 2009).

Le principal rôle d'un journal, et plus largement de toutes les entreprises de médias, en termes de modèles d'affaires et de réussite financière, est donc de créer un produit pour attirer les lecteurs avec des contenus qui les intéressent. Ensuite, le journal peut vendre ou louer ses lecteurs à des publicitaires qui sont prêts à payer pour accéder à ce segment précis de l'audience (Van Weezel, 2009).

Si l'on élargit ce résumé synthétique, nous pourrions proposer le principe que toute activité durable de création artistique à destination d'un public est directement relié à un "triangle vertueux", qui se compose de (1) l'œuvre proposée, qui doit intéresser

suffisamment (2) une audience pour que cette audience contribue (3) au financement de l'œuvre par la monétisation directe ou indirecte de son attention.

C'est bien entendu le cas d'un journal, qui crée toute une série de contenus pour attirer des lecteurs, des lecteurs qui contribuent au financement du journal par leur paiement "direct" du contenu en achetant le titre, et, de manière indirecte, par la mise à disposition symbolique de leur attention, attention qui est ensuite monétisée auprès des annonceurs. Le triangle vertueux s'enclenche lorsque le succès permet de financer plus de contenu, qui attire plus de lecteurs et donc plus de revenus directs et indirects. Nous y reviendrons dans notre conclusion.

D'une manière générale, il est possible de considérer que tous les produits avec un but de divertissement, au sein du foyer (TV, radio, jeux vidéos) comme à l'extérieur (cinéma, spectacles, etc.) sont en concurrence pour la ressource la plus rare : l'attention de l'utilisateur final et son temps libre (Wolf, 1999), sans pour autant étendre cette concurrence en dehors du champ et des médias et du divertissement vers toutes les expériences sensorielles et sociales possibles qui permettent d'occuper son temps libre (Rangone & Turconi; 2003).

Au fil du temps, les médias de masse, ont vu une croissance forte de leurs revenus indirects, qui amenait naturellement au développement d'offres gratuites, puisque la monétisation de l'attention – la *"vente du temps de cerveau disponible à Coca Cola",* selon la célèbre formule de l'ancien directeur de la chaîne TF1 Patrick Le Lay (Nouvel Obs, 2004) - était devenue la partie la plus lucrative du modèle d'affaires.

Un modèle intéressant tant que l'attention peut être captive, et donc garantie, mais qui trouve vite ses faiblesses dans une configuration technique où les barrières classiques entre un média dominant et son territoire historique disparaissent sous la pression technologique et un contexte de revenus publicitaires en baisse sur les plateformes traditionnelles.

En effet, les revenus publicitaires baissent dans toute l'industrie, essentiellement à cause de l'évolution technologique et de la fragmentation des audiences (Picard, 2004), déjà bien engagée, mais en face desquelles les éditeurs proposent des services pensés comme des produits de masse qui peinent à trouver le bon ton pour s'adresser aux nombreuses niches communautarisées qui constituent désormais ses publics (Sylvie & Witherspoon, 2002 ; Van Weezel, 2009).

Pour faire face à cette baisse, différents acteurs et éditeurs ont tenté le "paywall", pour monétiser leur contenu auprès de l'audience de manière directe avec différentes options ; que ce soit un "soft paywall", donnant un accès gratuit à une partie du contenu seulement, ou un "hard paywall", qui ne propose aucun contenu gratuit aux abonnés ou un "mettered paywall" qui autorise l'accès à un certain nombre de contenu gratuit par période (mois, semaine) avant de devoir passer au payant. Toutes ces modalités tendent vers l'augmentation de la part directe des revenus, et donc de la baisse de la dépendance à la publicité. Intéressantes et pertinentes, car il parait légitime que le lecteur paie ce qu'il consomme, ces stratégies peuvent aussi contribuer à faire baisser l'audience tout en ostracisant les plus bas revenus, les plaçant hors de

ce type de services tout en allant dans le sens actuel choisi par le marché (Badillo & Amer-Droz, 2014).

Au-delà du choix technologique et de la construction conjoncturelle des offres, le retour au revenu direct parait la bonne direction. Il est par ailleurs intéressant de noter, qu'en 2014, pour la première fois depuis un siècle, les journaux ont généré plus de gains par des revenus directs, par la circulation (la vente des copies) que par les revenus indirects, comme la publicité (Wan Ifra, 2014). On remarque aussi le succès stable ou croissant de certaines entreprises qui opèrent des modèles basés sur le paiement du contenu et dépendent donc beaucoup moins des annonceurs (Van Weezel, 2009), voire pas du tout (ex. : MediaPart, Netflix, industrie de livre et du cinéma).

Dans cette situation, lorsque le mouvement de flux s'inverse, nous passons d'un triangle d'une spirale vertueuse à une situation de cercle vicieux, une *"spirale de déclin qui inquiète beaucoup de gestionnaires de médias"* (Van Weezel, 2009 : 66).

Naturellement, on l'observe sur les statistiques qui montrent l'évolution des revenus publicitaires depuis 20 ans, une partie des gagnants de la nouvelle donne sont des nouveaux entrants, qui ont pu déployer une organisation parfaitement adaptée au contexte actuel sans devoir "transformer" une entreprise existante en maintenant son produit historique.

L'arrivée de nouveaux entrants, possédant parfois une puissance financière et une force de frappe globale qui ne trouvent d'équivalent chez aucun champion national, renforce encore la crise des médias, en rajoutant une pression supplémentaire, gigantesque, sur la génération de revenus, en augmentant la concurrence pour accéder à l'attention de l'audience, en démotivant les ressources humaines des organisations montrant beaucoup d'inertie et en donnant parfois des pistes à suivre pour le secteur.

4.6. De l'arrivée de nouveaux entrants

"En intégrant des domaines historiquement séparés - le téléphone, les médias de masse, l'électronique grand public et l'informatique - une nouvelle industrie s'est développée." (Fransman, 1997 ; Chan-Olmsted & Jamison, 2001, Dal Zotto & Van Kranenburg, 2008 : 173).

Les nombreuses opportunités de la digitalisation permettent l'entrée de nouveaux acteurs sur le terrain des médias (Van Weezel, 2009), comme les portails d'information, les moteurs de recherche - en premier lieu Google, les réseaux sociaux et les services d'agrégation de contenus (Netflix, Spotify). Les industries de l'électronique grand public considèrent toujours plus le contenu et ses applications comme une nouvelle méthode de fidélisation des clients et de création de flux de revenus récurrents avec la création d'un écosystème à valeur ajoutée, type App Store de Apple.

La convergence donne aussi naissance à de nouvelles formes de relations entre le média et le consommateur, dont de nouveaux types de contenus, plus interactifs plus

personnalisables, disponibles à la demande et qui peuvent être diffusés sans intermédiation du producteur au consommateur final (Küng, 2007).

Dubini, Raviola (2007) définissent les nouveaux entrants comme étant dans les catégories suivantes (exemples de l'auteur) :

- Auteurs, producteurs et utilisateurs finaux : la croissance des plateformes contributives permettant à des auteurs/producteurs de diffuser leur œuvre ou de partager leur savoir, et ce, sans demande d'une expertise validée par un tiers. Plateformes clé : YouTube, Wikipedia, AgoraVox, , etc.
- Les marchands électroniques, comme Amazon (Amazon Kindle Direct Publishing) ou les activités de services de la firme Apple (App Store, iTunes Store), qui cherchent à prendre contrôle de tout ou partie d'activités digitales existantes ou à venir d'acteurs actuels du champ organisationnel et de leur activité "physique" (éditeurs, magasin de disques, etc).
- Les outils de recherche, que nous conseillons de considérer plus largement comme des plateformes d'indexation, qui permettent d'organiser l'information "des Internets" et créent une nouvelle couche de services créatrice de valeur ajoutée et de sens, "au-dessus" des fournisseurs historiques d'informations.
- Les producteurs d'appareils électroniques ou les opérateurs de télécommunication pour lesquels le contenu, et plus largement, les services à haute valeur ajoutée qui y sont reliés, sont un outil de différentiation de la concurrence.

Souvent les acteurs historiques du secteur (*incumbent*) ont vu les changements comme des éléments qui "renforçaient" leurs problèmes existants, et non pas comme des défis au *statu quo* qui appelaient une redéfinition de leur modèle d'affaire et des relations entre les acteurs de leur industrie. "*Les éditeurs n'ont pas réussi à transformer les nouvelles opportunités de l'Internet en avantage et peinent encore à le faire"* (Van Weezel, 2009 : 68).

En résumé, le fait que les médias et l'accès à leurs contenus soient devenus un produit "comme les autres" (*commodity*) a amené comparativement une inefficience croissante dans les entreprises de médias traditionnels (Dal Zotto & Lugmayr, 2016), dans un contexte où justement les questions de productivité et d'efficience deviennent centrales (Underwood, 1998).

4.7. De la synthèse des facteurs exogènes retenus

Dans cette section, nous avons donc identifié les raisons exogènes principales à la crise que connaissent les médias, qui peuvent être considérés comme un secteur en tant que tel (Di Maggio & Powell, 1991), qui connaissait une profitabilité élevée (Picard, 2007) avec des revenus directs et indirects (Fink, 1996).

Soutenue par l'importance croissante du réseau Internet et de la digitalisation des technologies de communication (ITU, 2002), la convergence prévue (OCDE, 1999) des industries des médias et des télécommunications est en cours, autant au niveau des

produits, que des métiers ou des entreprises (Murdock, 2000 ; Küng, 2007; Dal Zotto & Lugmayr, 2016).

En parallèle, les audiences des médias évoluent (Lash, 1979 ; Toffler, 1980 ; Giddens, 1984; Livingstone, 2004). Les acteurs existants peinent à refléter ces nouveaux besoins avec leurs organisations historiques (Picard, 2010 ; Dal Zotto & Lugmayr, 2016) dans un contexte de baisse de revenus indirects, principalement publicitaires (WAN, 2014), alors que nouveaux entrants bénéficient des opportunités de la convergence (Van Weezel, 2009), pour proposer de nouveaux produits aux audiences fragmentées (Dubini & Raviola, 2007).

Dans ce contexte externe très instable, l'entreprise doit trouver des pistes de stabilité. Dans notre vision, la variabilité extrême du contexte semble durable, notamment en prenant en compte les mutations en cours et à venir de la quatrième révolution industrielle. Il convient donc de chercher à l'intérieur des entreprises les outils et ressources permettant de générer de la stabilité et de la capacité d'adaptation dynamique dans un contexte imprévisible.

D'un point de vue purement extérieur, il est difficile d'appréhender le faisceau de raisons qui ont amené les entreprises de médias, qui étaient parmi les première à être présentes sur le web et dont la mission est de rendre compte de la réalité et de ses évolutions, d'avoir "raté" le tournant digital décrit avec précision dès les années 80, en subissant la baisse des revenus indirects annoncée depuis longtemps, sans comprendre l'évolution des audiences et la rupture technologique majeure en cours, rupture paradoxalement découverte par le grand public grâce aux médias de masse.

Cette question est d'autant plus aiguë, que les médias, et leur talents – les journalistes, sont des professionnels de la question, avec une capacité interne extraordinaire de génération de sens et de collecte de points de vue variés – et qu'ils auraient donc pu avoir toutes les cartes en main pour trouver la réponse adéquate à l'interrogation imposée par la convergence.

La deuxième partie de notre cadre théorique sort du contexte et de l'environnement, pour plonger à l'interne des entreprises de médias. Comme pour la première partie, notre cadre théorique propose une présentation de type "pyramidal" des questions paradigmatiques, en partant des éléments les plus largement pertinents comme "fondation de l'édifice théorique" – culture d'entreprise, principes de stratégie – pour arriver au fur et à mesure des "étages", vers des points plus précis et opérationnels – comme le management du changement, le type de leadership nécessaire et la gestion des ressources humaines.

5. Des facteurs internes qui influent sur le marché des médias et sur sa capacité à être dynamique

5.1. De la déprime commune à un secteur économique entier

L'arrivée de nouvelles technologies fait chuter la valeur des produits existants tout en détruisant la capacité de l'organisation à en proposer de nouveaux plus pertinents (Schumpeter, 1934).

Pour finaliser la revue de la crise "interne" rencontrée par les entreprises de médias, nous voulions nous pencher sur le rôle sociétal des médias et des journalistes, de manière à établir les raisons de la défiance actuelle des publics face aux professionnels de l'information, de la baisse des audiences dans les médias traditionnels et des conséquences de ces éléments sur le rôle social des journalistes et sur leur processus personnel de valorisation et de motivation professionnelle.

Dans l'environnement actuel caractérisé par le changement technologique, par la baisse des audiences historiques et par une compétition croissante dans un contexte de ressources en baisse, les entreprises de médias vivent aussi une crise interne qui se traduit à tous les niveaux : rôle sociétal, culture d'entreprise, valorisation professionnelle, manque de visions stratégiques, difficultés de management ou résistance au changement. Un climat de pessimisme donc de mise parmi la plupart des entreprises des médias qui semblent toutes ressentir de manière commune que *"les bons jours sont derrière eux*". Dans ce contexte de changement et de pression sur des rôles historiquement valorisés, *"l'image du métier est [perçue comme] très positive avant l'évolution, et cette évolution vient […] la dégrader"* (Jeannerod-Dumouchel, 2014 : 22).

La situation réelle n'est pas aussi noire que celle qui peut être perçue par les individus qui composent les organisations ou les unes des médias lorsque plane la menace des licenciements. D'une part, car la révolution digitale a beau être en cours, le jour où les médias traditionnels ne seront plus pertinents ni puissants n'est pas encore arrivé. D'autre part, malgré une compétition croissante dont il faut prendre acte, les entreprises dominantes d'hier ont plusieurs avantages stratégiques clé qui leur sont uniques tout en ayant les mêmes opportunités de croissances induites par la convergence que les autres acteurs.

Dans cette deuxième partie du cadre théorique, nous cherchons donc à identifier dans la littérature pertinente des éclairages intéressants, qui pourront servir de pistes à confirmer pour lutter contre l'instabilité perpétuelle, voire croissante du contexte, en commençant par la base (les employés, la culture d'entreprise) pour remontrer ensuite vers les différents échelons de la direction.

Pour ce faire, nous allons rentrer dans les organisations, en commençant par définir les éléments les plus généraux, et peut être les plus communs aux différentes entreprises du secteur.

Tout d'abord, nous commencerons par parler du rôle historique du journalisme dans la société et de l'évolution de cette pertinence sociétale, une question qui peut être comprise comme se situant à l'interface du contexte externe et de l'organisation interne, à savoir une "question" posée par la société aux organisations de médias qui doivent apporter une "réponse" sur leur utilité et leur pertinence pour justifier la place valorisée qu'elles occupent dans la société démocratique moderne.

Ensuite, nous traiterons des principes pertinents de culture organisationnelle, de dynamique entrepreneuriale interne, de vision et de stratégie, pour à la fois mieux comprendre la source des problèmes constatés que pour identifier les ressources internes existantes pouvant contribuer à la solution.

Dans un troisième temps, une fois ces principes généraux utiles identifiés, nous observerons les options de traduction concrète de ces éléments généraux dans la pratique opérationnelle de l'entreprise

Le rôle du management, le type de *leadership*, le processus d'accompagnement du changement, la gestion des ressources humaines et la transformation en une entreprise apprenante sont parmi les éléments théoriques identifiés comme utiles, traduits dans le questionnaire pour mesurer empiriquement la validité des propositions et intégrés en partie de nos hypothèses finales.

Pour minimiser l'impact négatif de l'instabilité dans une organisation, il paraît possible de mettre en œuvre des politiques de gestion interne qui renforcent la capacité de résilience de l'organisation, et donc sa capacité à maintenir et faire évoluer positivement sa position dans un contexte évolutif.

Il est aussi possible d'utiliser des outils qui augmentent la flexibilité de l'organisation, lui donnant un autre axe d'adaptation aux dynamiques changeantes du marché. Nous étudierons ces éléments en dernier, à la fin du cadre théorique. Nous finaliserons cette partie théorique en présentant les opportunités évidentes et majeures de la convergence pour les entreprises de médias avant de passer à la définition des propositions à tester.

5.2. De l'évolution du rôle sociétal des médias et des journalistes

La société en général et les différents types d'élites qui la composent ont tendance à présenter le journalisme et ses professionnels, comme des éléments essentiels du fonctionnement de la société démocratique. Les journalistes semblent donc par essence, objectifs, crédibles et dignes de confiance.

Ces valeurs ne viennent pas du statut (de journaliste), mais plutôt de la vision que les professionnels ont de leur travail et de leur rôle sociétal (le journalisme), tout autant que des qualités individuelles des acteurs de la profession (les journalistes).

Dans les lignes qui suivent, nous nous concentrerons donc sur la déconnexion croissante entre les journalistes et leurs employeurs - organisations dont le rôle démocratique est de donner du sens à l'actualité de manière objective pour permettre

aux citoyens contribuables de faire des choix éclairés - avec l'audience, qui n'est plus satisfaite du service fourni par ces organisations tout en continuant à accorder une partie importante de son attention aux leaders historiques.

5.2.1. De l'objectivité absolue aux faits alternatifs

En cette période de mouvement de fond dans les médias, le rôle réel du journaliste de demain n'est pas qu'une question de forme dans un monde où tous deviennent producteurs de contenus et où l'accès aux "top stories" s'impose comme gratuit autant qu'immédiat.

Aujourd'hui, les journalistes se sentent perdus... Perdus car, si leur ancien rôle a disparu, le prochain n'est pas encore identifié. Une situation d'autant plus paradoxale que la consommation de contenu et d'informations est toujours plus grande et que les principes éthiques du journalisme (ex. : factchecking) se diffusent en partie dans la société.

En remontant dans l'histoire, avant la transition induite par l'imprimé et sa diffusion facilitée du savoir, les échanges d'informations étaient *"une arme au service de l'élite",* réservée aux puissants et aux classes dominantes qui avaient les moyens de financer les ressources importantes liées à la transmission physique d'information d'un lieu-dit à un autre. Avec la révolution industrielle, le coût de la transmission baisse alors que la nécessité de transmettre augmente, ce qui force les élites à permettre progressivement à toutes les classes de la société de recevoir et de transmettre des informations de manière libre (Toffler, 1980).

Aujourd'hui, l'objectivité journalistique s'inscrit comme l'épicentre de toute l'image de la profession… l'image qu'elle a d'elle-même, qu'elle envoie ou sur laquelle le métier base une grande partie de ses demandes de statuts particuliers. La question de l'objectivité et son importance relative au fil du temps et des entreprises de médias, varie assez largement au fil du XXème siècle.

En la dissociant de l'histoire de la science et des grandes étapes de processus scientifique de validation de la vérité, de Popper (1934) à Kuhn (1962) en passant par Peirce (1931), il est possible de considérer que l'arrivée de l'objectivité comme valeur fondamentale des médias repose d'abord sur une raison économique.

En effet, à partir des années 1830, les journaux baissent drastiquement de prix et passent d'un modèle de financement par soutien (de partis politiques, d'associations, de citoyens abonnés aisés) à un financement proche de l'actuel, combinant revenus directs (vente du titre) et revenus indirects (vente de publicité). L'objectivité, comme l'impartialité, l'exhaustivité de la couverture factuelle, l'exactitude des informations fournies ou la rapidité de traitement, deviennent donc un argument de différenciation des titres entre eux (Gladstone & Neufeld, 2014).

On dirait aujourd'hui que c'est donc d'abord un argument de marketing. Et comme tous les arguments marketing, afficher un principe ne veut pas forcément dire s'y

enfermer, et nombreux sont les éditeurs de journaux à continuer à orienter leur titre vers les thèses auxquelles ils adhèrent.

Pour une définition plus moderne de l'objectivité, il est coutumier d'ancrer le début de l'association formelle entre objectivité et journalisme, à la déclaration de Adolphe Ochs lors de son rachat du New York Times, un titre aujourd'hui encore détenu par ses héritiers et toujours considéré comme un exemple d'intégrité journalistique, de qualité éditoriale et d'indépendance.

En 1896, Adolphe Ochs rachète le New York Times et livre une déclaration d'intention souvent considérée comme un des principes fondateurs de la vision du journalisme comme quatrième pouvoir dans les démocraties libérales modernes. *"Le New York Time donne les informations de manière impartiale, sans crainte ni traitement de faveur, quelques soit le parti, la religion ou les intérêts impliqués, afin d'inviter à un débat intelligent et ouvert à toutes les nuances d'opinion"* annonce le futur magnat de la presse, dans une déclaration dont la deuxième partie est souvent omise mais reste centrale pour comprendre les limites naturelles mise à cette volonté affichée d'équilibre et de recherche rationnelle de vérité…. En effet, Ochs équilibre cette aspiration éthique presque idéale en rajoutant : *"à moins qu'il ne s'agisse de souligner le dévouement du journal à la cause de finances saines, d'une réforme fiscale, à la défense du plus bas impôt … et de notre conviction qu'il faut en aucun cas davantage de gouvernement"* (Gladstone & Neufeld, 2014 : 98).

En tant que telle, la déclaration est d'une étonnante franchise, en confirmant que le média cherche bien à *"établir la vérité"* tout en favorisant les orientations qu'il pense être les bonnes pour la société. *"Il ne peut y avoir de loi supérieure en journalisme que celle de dire la vérité et récuser le diable"* explique Walter Lippman (1920) qui critique la génération des éditeurs comme Ochs, en les accusant de privilégier l'édification (des masses) à la véracité (des faits). Pour Lippman, le but n'est pas de devenir une machine sans émotion, mais de changer de paradigme culturel, en renonçant à ses croyances et en cherchant à établir les faits dans une démarche proche de la démarche scientifique. Dans cette perspective, les médias renforcent leur légitimité, en adhérant à une *"philosophie morale",* qui privilégie les faits validés (Gladstone & Neufeld, 2014).

En se positionnant comme le journal qui préfère "*les faits aux croyances ou l'information au récit*", le journal quotidien New Yorkais "*fait le premier pas de géant vers un but inatteignable"* : car il est économiquement impossible de viser un succès commercial sans prendre en compte les sentiments et valeurs des lecteurs, tout autant qu'il impossible d'ignorer ou de faire taire ses propres valeurs, en tant qu'organisation composée par des individus (Gladstone & Neufeld, 2014 : 98).

L'importance des individus qui composent les organisations n'est pas négligeable, et se lie, dans notre perspective, aux questions philosophiques et épistémologiques qui traversent des branches aussi diverses que l'ethnologie, dont les méthodes et formes s'apparentent en partie à celles du journalisme, à la physique quantique, qui postule que l'existence même de l'observateur modifie la réalité observée.

Ethnologue, sociologue ou journaliste, les "enquêteurs" ne sont pas neutres et influent sur la situation observée autant que sur sa compréhension et son compte rendu. *"L'enquêteur (…) et lui seul, parce qu'il l'a vécue et l'a suscitée, serait apte à restituer la vérité d'une situation d'enquête, événement unique, qui jamais ne se reproduira à l'identique"* (Honigmann 1976, cité dans Dakhlia 1995 : 19). Par définition, tout compte rendu est donc en partie subjectif, en partie dépendant du sujet qui rend compte, ce qui exclut par définition toute forme d'objectivité absolue.

Dans le secteur des médias, on peut trouver les deux postulats, qui n'ont pas tellement de rapport avec "comment être objectif", mais plutôt avec "comment minimiser l'impact de sa subjectivité". Len Downie, ex-directeur du légendaire Washington Post jusqu'en 2008 et titulaire de vingt-cinq prix Pulitzer, a tout simplement arrêté de voter *"pour ne pas prendre position, même dans son esprit".* Pour le journaliste Michael Kinsley, rédacteur en chef de plusieurs grands titres (New Republic, Harpers' Magazine, Slate) et contributeur dans beaucoup d'autres (MSNBC, The Guardian, Politic, Vanity Fair), la vraie question n'est pas de *"savoir si les journalistes ont des opinions mais s'ils parviennent à s'en dissocier… quand ils font leur travail"* (Gladstone & Neufeld, 2014 : 108-109).

Sans répondre à la question rhétorique de Michael Kinsley, il nous apparaît que l'objectivité ne peut être considérée comme une réalité dans les entreprises de médias, mais uniquement une aspiration, plus ou moins assumée, plus ou moins sincère, plus ou plus moins réalisée.

S'il est difficile, voire impossible de manière généraliste, de définir l'impact personnel des acteurs sur l'objectivité absolue, il semble évident que cet impact est bien réel et donc que l'objectivité pure est inatteignable. Une forme objective de consensus est bien plus probable.

5.2.2. Du consensus objectif et son évolution par palier

En passant de la fin du deuxième grand conflit mondial à la lutte entre les deux blocs et à la guerre froide, l'objectivité évolue encore sous la pression des changements politiques et technologiques. Technologiquement, le média qui s'impose dans cette période est la télévision, avec des fréquences allouées par des gouvernements et une obligation d'avoir les publics le plus larges possibles pour rentabiliser les opérations de production et de diffusion (Gladstone & Neufeld, 2014). Les intérêts pour un contenu moins polémique et plus fédérateur convergent et impriment durablement leur marque sur ces nouveaux médias de masse : les autorités visant une forme de consensus sur la lecture du monde et les médias devant plaire à l'Américain moyen pour vendre le plus de publicité possible. Sur l'objectivité, la plupart des journalistes de l'époque ne voient aucune contradiction entre leur objectivité affichée et leur anticommunisme viscéral. En effet, c'est tout simplement la "seule position possible" (Bernhard, 1999).

Cette vision qui mixe objectivité et "contenu de consensus" se formule aussi aux Etats-Unis d'Amérique comme la *"théorie du donut",* en faisant référence à ce petit beignet rond avec un trou au milieu, classique historique des pauses café américaines et désormais mondiales. Dans cette perspective, le travail journalistique et les types

d'attitudes professionnellement acceptables peuvent être réduits à trois positions dans la gourmandise sucrée susmentionnée (Hallin, 1993).

On peut aussi voir la représentation symbolique comme un tore évidé, flottant dans l'espace, où chaque espace accueille une série d'informations, avec différents niveaux de vérité, qui sont mobiles et évoluent en fonction des pressions centrifuges ou centripètes qui dépendent du contexte dans lequel le tore évolue.

Tout d'abord, le trou au centre du tore symbolise l'espace du consensus, ce qui ne fait pas polémique, et qui en termes de contenus, se traduit par les sujets "universels", sur lesquels tout le monde a un avis positif (éducation, maternité) et des domaines thématiques hors du champ du débat politique ou sociale, car simplement pratiques (recettes de cuisine, conseils santé, etc.).

Le tore lui-même représente le journalisme tel qu'on le perçoit positivement : un travail objectif, visant à un établissement rationnel et équilibré des faits dans les sujets permettant la "controverse légitime", avec des outils comme l'enquête, le débat, la recherche de points de vue contradictoires et la vérification des faits. La politique économique, sociale, les grands sujets scientifiques et les rituels démocratiques (élections, votations) font partie des thématiques traitées dans cette sphère-là.

Le troisième espace est tout le reste. Tout ce qui n'est pas le trou du tore (le consensus) ou le tore lui-même (la controverse légitime) et qui se situe donc dans les "limbes" ; cette troisième sphère concentrant tout ce que la *"majorité de la société rejette parce qu'elle ne le trouve pas digne de considération, et là où les journalistes objectifs ne s'aventurent pas"* (Gladstone & Neufeld, 2014 : 105).

Aujourd'hui, on retrouvera dans cette "banlieue informationnelle", sans surprise, les théories du complot les plus populaires comme les *"chemtrails",* le "*moon hoax*", les vaccins tueurs, autant que des informations totalement farfelues sur le fait que Hillary Clinton est un robot ou la présence réelle parmi les gouvernements de reptiliens de la série TV "V : Les Visiteurs". Les espaces de diffusion avec ces contenus accueilleront aussi des dizaines de théories, d'articles ou de vidéos, réunis autour de la mission de "révéler une vérité", cachée ou ignorée, du grand public.

Ces univers "para-journalistiques" accueillent aussi toutes les théories et pratiques en cours d'émergence et de validation sociétale, qui n'ont pas encore été intégrées dans le corpus de "la vérité pour une majorité du grand public", mais qui pourront y être prochainement.

"La sphère du consensus est mouvante" (Gladstone & Neufeld, 2014 : 107). L'exemple du développement durable, du réchauffement climatique à la pollution industrielle, en passant par les énergies renouvelables ou par la préservation de la biodiversité, a fait une grande partie du chemin des limbes vers le centre du "donut" en un peu plus d'un demi-siècle.

Entre la sortie du livre de Rachel Carson (1962), pionnière de l'écologie politique, et la conférence de Paris sur le climat et l'atteinte rapide par la Chine de plusieurs de ses

objectifs 2020/2030 dès 2016, l'entier de ce corpus intellectuel a d'abord été discrédité, considéré comme fantaisiste, puis comme utopiste et naïf, puis comme des vérités partielles mais non pertinentes et totalement inutiles, puis comme des principes généraux devant orienter l'action à long terme et enfin, comme des séries de mesures concrètes, partiellement contraignantes et faisant largement consensus.

On peut constater des évolutions paradigmatiques profondes et similaires dans des domaines plus privés, comme les médecines douces ou l'affirmation publique légitime de préférences non-hétérosexuelles. Sur ces questions, l'évolution du regard des médias, et donc du classement de ces catégories d'informations thématiques dans l'une ou l'autre des trois sphères décrites ci-dessus, suit l'évolution générale de la société démocratique occidentale, mais ne la précède généralement pas, une proactivité que l'on aurait pu attendre de la combinaison de l'objectivité affichée comme valeur centrale avec une curiosité sincère de pressentir les tendances sociétales profondes.

5.2.2.1. Des complots farfelus et des doutes légitimes

Dans ce domaine, la baisse de l'influence des grands médias combinés et leur désintérêt pour ce que ne se situe pas "dans le tore", renforcée par la disparition des barrières à l'entrée pour créer de nouveaux canaux, laissent la place à tout un écosystème de nouveaux médias, dont la mission est de débusquer la vérité cachée et de démontrer que tous les pouvoirs constitués mentent.

Sans parler des millions de blogs, de comptes YouTube, de pages Facebook et d'autres supports ouverts qui diffusent ces nouvelles théories et ces "alternative facts", plusieurs centaines de médias "professionnels" – possédant une structure, une équipe et une politique de monétisation de l'audience, et parfois, un réel succès financier ou politique. Des sites comme ceux du réseau de Breitbart News, dont il se dit que l'ex-directeur éditorial Steve Bannon a formaté l'attitude face aux médias du président Donald Trump (BBC, 2017) et qu'il l'a accompagné temporairement à la Maison Blanche. La plateforme Infowars, du militant Alex Jones, surfe avec succès sur ce mélange des genres, qui présente sur le même plan et avec la même forme une vision militante de l'actualité (ex. : Trump fait de bonnes choses) ou la révélation de supposés scandales étouffés par les élites (ex. : Hillary Clinton est un robot mondialiste à la tête de réseaux pédophiles) ou encore des informations inquiétantes pour l'état général de culture générale du monde (ex. : la terre est plate) (Infowars, 2016, 2017).

En termes d'organisation et de compétition pour l'attention du public, ces plateformes médias se comportent comme tous les professionnels de la profession (New York Times, 2017) et sont même désormais bien installés dans la salle de presse de la Maison blanche (Washington Examiner, 2017; The Hill, 2017).

Dans la même lignée, au sein de la francophonie, des personnages publics comme l'auteur Alain Soral ou l'humoriste Dieudonné ont parfaitement identifié – au-delà de leur conviction personnelle, inconnue de l'auteur – l'intérêt financier de cette relation directe avec l'audience, permettant d'avoir une visibilité beaucoup plus grande qu'en jouant le jeu traditionnel des médias. En plus de l'intérêt évident en termes de "visibilité

média", et de donc de construction de la "marque personnelle" de chacun, l'attitude "anti-médias" de ces entreprises… de médias, permettent de masquer un certain amateurisme de la forme par la prétendue puissance rhétorique et éclairante du fond, et de créer un effet mesurable de relations publiques en prétendant dévoiler la vérité et souffrir de censure (Briganti, Déchot & Gautier, 2014).

Sans en être la source, il nous apparaît que l'attitude conservatrice ou prudente des médias sur les "nouveaux sujets", qui jugent toute une série de sujets comme n'étant pas dignes d'intérêt, renforce l'attractivité de ces médias de "faits alternatifs"… Dans notre perspective, pour lutter contre les discours conspirationnistes ou racistes, il faut aller plus loin que la pratique habituelle du média occidental, qui a tendance à "déconsidérer" l'autre bord. En termes pratiques, la rédaction du média ne considère tout simplement pas le sujet abordé comme pertinent ou le traite sur le mode de la condamnation morale ou de la dérision méprisante, au lieu de déconstruire les argumentaires fallacieux de manière rationnelle.

En pratiquant des jugements de valeur au lieu d'appliquer une logique rationnelle froide et transparente, les grandes marques de médias s'éloignent du standard d'objectivité affichée et contribuent à créer une "niche de marché", en pleine croissance, pour ces contenus et approches particulières, même si plusieurs études semblent démontrer que lutter contre le phénomène ne fait que le renforcer (WEF, 2016).

En effet, en ignorant ces sujets ou en les combattant, l'audience se détache d'autant plus des médias traditionnels et se retrouve à valoriser d'autant plus ces "diseurs de vérité vraie"… Au bout du cycle, chaque déni, chaque démonstration viennent renforcer le sentiment de "mensonge", dans un contexte où les algorithmes de personnalisation des réseaux sociaux et des moteurs de recherche créent des "chambres d'écho" qui renforcent le biais naturel de chacun à confirmer ses croyances existantes (Bessi & Al., 2015).

Il convient enfin d'apporter un éclairage supplémentaire, différent à cette question. Une grande partie du succès des médias "à révélation" se base sur l'idée que la vérité est cachée et/ou manipulée par les différents centres de pouvoir (BBC, 2018). Le premier argument pour envisager la pertinence, ou la possibilité théorique d'une théorie du complot, reste bien les traces considérées comme scientifiquement valides, des importants complots du passé, révélés au fil du temps et de la dé-classification des documents.

De l'attaque au poste frontière de Gleiwitz qui précipite l'invasion de la Pologne par l'Allemagne en 1939 à la commission du Congrès américain qui soude les occidentaux contre Saddam Hussein avec le faux témoignage devant *"de l'infirmière Nayirah"* qui est en fait la fille de l'ambassadeur du Koweit aux USA en passant par l'incident du golfe du Tonquin en 1964 qui entraîne l'implication totale dans la guerre du Vietnam, les exemples – confirmés, valides et documentés – de mensonges transmis par l'Etat ou d'autres institutions sont nombreux (Le Point, 2012; FranceInter, 2014). Ils renforcent puissamment la légitimité du doute à tout questionnement d'une information émise par un centre de pouvoir, politique, économique ou juridique.

Avant de terminer sur la question de l'objectivité et de doutes légitimes sur son existence, en réalité limitée dans les médias, et le rapport entre cette limite et la croissante importance de nouveaux émetteurs de "faits alternatifs", il nous semble que le dernier élément à prendre en compte est l'apport important, pour toute une génération d'intellectuels et de penseurs, des théories de domination de Pierre Bourdieu.

Dans ce sens, il est pertinent de prendre en compte l'approche sociologique qualifiée de "double vérité", qui indique que, dans des situations de domination et de pouvoir inégalement distribué, la vérité se compose d'une vérité objective (la vraie vérité) et d'une vérité subjective (induite par les centres de pouvoir dans les esprits et donc, manipulant les *homo habitus*) (Burawoy, 2011).

Dans une perspective "bourdieusienne", en effet, les individus qui composent nos sociétés ne "pensent" pas une réponse à chaque situation, mais agissent en fonction d'une pratique, d'un *"ethos de classe",* fondée sur "*un système de valeurs implicites que les gens ont intériorisées depuis l'enfance"* (Bourdieu, 1973).

Dans ce contexte, il constate une opposition durable *"entre le savoir, difficile à garantir, et l'opinion (publique), facile à manipuler",* en soulignant particulièrement le rôle de l'État moderne, qui peut *"instituer une vérité"* et qui "*est une institution qui, par définition, a les moyens de rendre vraie sa vérité".* Sur cette base, la suspicion de manipulation s'étend naturellement à toute forme de pouvoirs constitués, à tout type de *"groupes de pressions mobilisés autour d'un système explicitement formulés"* (Libération, 2016; Bourdieu, 2016).

Totalement compréhensible et souvent justifié par l'histoire et par les diverses manipulations des grandes industries au cours du XXème siècle (tabac, nucléaire, sucre, etc.), ce contexte de suspicion généralisée pour le message de l'État - et plus largement, de tous les détenteurs de pouvoir qui ont "*les moyens de rendre vraie [leur] vérité*" "(Bourdieu, 1973) - donne une substance morale et un solide terrain empirique à la mise en doute de tous les messages émis par les institutions. Dès alors, les discours qui "démasquent", qui dénoncent les puissants, combinés aux effets de la convergence (vitesse de diffusion, baisse du coût de diffusion des messages), résonnent d'autant plus loin et plus fort, bien au-delà de leur base sociologique historique, et les médias qui les portent, gagnent en part de marché, obligeant les médias plus classiques à venir "à rebours" sur ce terrain.

5.2.2.2. De la transparence comme nouvel horizon

Depuis quelques années, le débat sur l'objectivité a pris une autre tournure et s'articule aussi autour des questions de transparence. En effet, avec la digitalisation des flux et la capacité désormais ouverte à tous de produire puis diffuser du contenu, un courant – encore principalement anglo-saxon – postule que la *"transparence est la nouvelle objectivité"* (Jarvis, 2009). Dans cette perspective, les journalistes et autres professionnels de l'information, pour prétendre à un niveau d'impartialité en phase avec l'image véhiculée par la profession, doivent en fait être totalement transparents

sur leur subjectivité : indiquer leurs préférences politiques, sociales, économiques. Le but est d'augmenter la *"motivation des journalistes à être scrupuleusement impartiaux"* sans faire abstraction que cette transparence n'empêche pas les situations où les *"biais sont assumés, les faits ignorés, déformés ou fabriqués "* (Gladstone & Neufeld, 2014 : 114-116).

"L'objectivité n'existe pas contrairement à l'honnêteté !" (Jean-Marie Charon, La Croix, 2016). On passe donc progressivement d'un monde professionnel basé sur une objectivité foncièrement impossible à une situation de transparence sur sa propre subjectivité… Une promesse qui paraît plus facile à croire comme à tenir.

La valeur de la vérité, en tant que principe fondateur, évolue aussi dans ce cadre. D'une situation où une importance centrale est accordée à ce qui est vrai ou démontré comme tel dans le cadre du processus organisationnel, l'informatique et l'économie de la connaissance font évoluer le critère de valorisation vers l'utilité ou la valeur marchande de l'information (Lyotard, 1979), où la pertinence - vue comme une mesure d'utilité relative - dépend essentiellement de la demande informationnelle et des contextes d'usage.

On voit donc que l'objectivité a souvent été un argument marketing doublé d'un but impossible (Gladstone & Neufeld, 2014) et que le concept d'objectivité évolue au fil du temps, tout comme la pratique journaliste qui décompose les sujets en plusieurs "sphères", perméables entre elles, permettant de naviguer entre le "vrai" et le "vérifié" (Hallin, 1993). Depuis la convergence, une nouvelle forme d'objectivité s'incarne dans les principes de transparence (Jarvis, 2009).

Ce fossé entre valeurs affichées et pratique réelle du métier peut contribuer aux doutes actuels de la profession sur son avenir. Dans les lignes qui suivent, nous constaterons que tous ces facteurs combinés, qui font le lit des critiques adressées aux médias, remettent aussi en question le capital symbolique de la profession (Bourdieu, 1980), contribuant au sentiment de "crise" vécu par les professionnels du métier.

5.2.3. Du mythe rationnalisé de la qualité journalistique

A titre privé, les individus imaginent souvent de bons arguments rationnels pour justifier une décision qui a en fait été prise de manière purement émotionnelle (Hatch, 1997).

Au sein d'une organisation, il est possible de trouver des logiques non-rationnelles présentées comme des arguments rationnels, qui deviennent des "mythes rationnalisés". Si tant est que quelqu'un en ait le désir, ces mythes ne peuvent pas être testés objectivement, leur rationalité apparente se base en grande partie sur leur acceptation collective comme une vérité indiscutable et connue de tous (Meyer & Rowan, 1977).

Dans notre perspective, cette théorie s'impose comme particulièrement éclairante et pertinente pour comprendre la psychologie interne des femmes et hommes qui composent les entreprises étudiées. Une fois bien *"institutionnalisés et acceptés",* ces

mythes deviennent des standards sociaux, qui légitiment le statut de l'organisation, notamment dans sa relation avec le public ; à l'extrême, les auteurs définissent qu'une fois que l'organisation sait comment "avoir l'air" rationnel et utile, elle pourra subsister, et ce, indépendamment de la pertinence économique comme sociétale du travail fourni (Meyer & Rowan, 1977).

En appliquant cette vision aux médias, des convergences immédiates apparaissent et il semble que le recours à ces "mythes institutionnalisés" soit fréquent dans l'industrie. En effet, parmi d'autres exemples de "mythes institutionnalisés" dans notre domaine, viennent immédiatement à l'esprit une partie de "principes fondateurs" de la profession, comme le concept d'objectivité du journaliste (alors que les professionnels sont naturellement tous des êtres émotionnels et subjectifs), d'indépendance des médias (alors que les plus grands appartiennent depuis des décennies à d'importants acteurs économiques avec leurs propres agendas politiques) ou encore de contenu de qualité (alors que la dimension créative et originale de la profession occupe une partie toujours plus petite du personnel) (Institut CSA, Pure Medias, 2011).

On voit bien l'intérêt de ces "mythes institutionnalisés", autant au niveau interne qu'externe. Au niveau interne, les valeurs véhiculées de ces mythes valorisent les membres de l'organisation, socialement et moralement, en leur attribuant un rôle unique dans la société moderne, positionnant les médias et les professionnels qui les composent comme une couche intermédiaire entre les élites de toute nature et la population générale.

Au niveau externe, l'attitude de la société, qui accepte majoritairement les postulats internes présentés ci-dessus comme des vérités indiscutables, valide la réalité de la présence des principes fondateurs précités. Si cette validation externe renforce la puissance interne des "mythes institutionnalisés" au sein des organisations de l'industrie, elle permet aussi de servir les intérêts explicites des élites économiques et politiques, qui peuvent se reposer sur les médias et sur leurs acteurs, pour "commenter leurs actions", "définir la vérité" ou "établir les faits", et donc définir une compréhension majoritaire d'une réalité commune, en partie artificielle, une sorte de "bulle", dans laquelle s'inscrit leur action (Politico, 2017; Usbek & Rica, 2018).

Selon Meyer & Rowan, les activités de l'organisation basées sur des "mythes institutionnalisés" socialement acceptés, peuvent amener l'entreprise à se comporter empiriquement de manière contraire aux principes affichés qui fondent sa légitimation collective. En l'absence de critères objectifs, explicites et contrôlables de manière simple pour confirmer l'adéquation entre discours et pratique, l'entreprise se retrouve à avoir une responsabilité sociétale très superficielle (Meyer & Rowan, 1977).

Le fait que la population ressente une défiance croissante face aux médias, alors qu'un contexte où la plupart des élites continuent à les parer de toutes leurs qualités usuelles, y compris d'éléments directement tirés des "mythes institutionnalisés" des organisations de médias, n'est pas uniquement un signe de la montée des populismes, mais aussi le constat d'une irritation croissante à se voir servir une vérité présentée comme objective dans un contexte où tout tend à démontrer que la vérité ou l'objectivité absolue n'existent pas (Politico, 2017).

Dans notre vision, cette conclusion "finale" de la théorie de Meyer et Rowan (1977) appliquée aux médias sur les mythes institutionnalisés reste pertinente. Elle semble aussi refléter les critiques adressées par la population et par différentes parties des élites institutionnelles aux médias de masse : manque de recherche, matraquage d'une information unique, biais volontaire, manipulation par des communicants, manque de suivi des actualités sur le long terme, distorsion cognitive entre des gros titres mensongers et la taille minime des errata imposés par voie de droit, etc… Une traduction de ce sentiment général s'est largement exprimée par les populations dans les récentes élections où les candidats se présentant comme "anti-média" bénéficiaient d'une forme de "prime électorale" (L'Obs, 2012; L'Europe , 2017; Le Temps, 2017).

On est donc exactement dans la situation décrite par les auteurs d'une dissonance entre *praxis* et *poiésis*, entre la philosophie affichée et la pratique empirique, combinée au sentiment d'impunité partagé par une partie des journalistes et éditeurs, qui savent que le public n'a pas les ressources de contrôle des informations fournies. Tout autant, les professionnels des médias savent aussi que les conséquences judiciaires ou financières d'une information fausse, y compris volontaire, sont presque inexistantes pour l'organisation, ou en tout cas, sans commune mesure avec les préjudices d'une fausse information en termes d'image, de dommages économiques et moraux pour les personnes concernées par la dissémination de nouvelles fausses, partielles, partiales ou incorrectes. Pour une grande partie de la profession, sincère et convaincue par l'importance réelle des valeurs constitutives des mythes institutionnalisés, ce décalage – cette dissonance cognitive - peut être une source de démotivation.

5.2.4. De la perte du capital symbolique d'une profession

En plus des traditionnelles ressources financières ou humaines, la légitimité sociale s'impose comme une ressource importante pour l'existence et la survie d'une organisation, et ce d'autant plus dans un contexte où le rôle de l'organisation est d'être dans une interaction dynamique avec les différents publics qui composent la société (Di Maggio & Powell, 1983).

Pour Bourdieu, il existe quatre types de "capital" dans la société démocratique moderne. Au-delà de l'évident capital économique (moyens financiers, patrimoine), le célèbre professeur au Collège de France distingue le capital culturel (savoirs-faire, culture générale, diplômes) et le capital social (le réseau d'interconnaissances et d'inter-reconnaissances). Au final, ces différentes branches du capital personnel de tout un chacun se combinent et se regroupent dans une forme de "capital symbolique", associés à la reconnaissance induite par les possessions singulières ou combinées d'un ou de plusieurs des capitaux suscités (Bourdieu, 1980).

Pour ce qui est des journalistes, leur capital symbolique est immense, car reconnu de tous et formellement considéré comme essentiel au bon fonctionnement du système. Il se base sur un capital culturel bien réel (pratique du métier, connaissance des dossiers), un capital social central au métier (réseaux de contacts et de faveurs) et un capital économique important, avec des traitements salariaux attractifs.

Dans un contexte où les audiences changent, où les méthodes de diffusion doivent s'adapter constamment, où les revenus baissiers des activités historiques créent des pressions sur l'emploi et la productivité au sein des salles de rédaction, il paraît normal, voire naturel, que la motivation des salariés des entreprises de médias puisse être en baisse. L'absence de perspective claire sur l'avenir et de processus internes d'accompagnement du changement renforcent la crainte du salarié "lambda" de tout perdre : son emploi, son revenu, son statut social.

Bien que difficile à mesurer et à circonscrire, le sentiment de perte de statut social est fort chez les journalistes (O'Sullivan & Heinonen, 2008) et peut être liée à une valorisation personnelle historiquement élevée pour tous les membres de la profession, mais qui n'est plus en phase avec la réalité empirique de leur travail, rendu commun par la convergence des métiers et moins utile, par la défiance croissante du public face aux médias et à leurs journalistes (Politico, 2017). Dans un deuxième temps, nous verrons que ces éléments de valorisation sont renforcés par la culture organisationnelle particulière des médias et leur manière d'être pensés, gérés et structurés pour faire face à l'avenir.

La perte de capital symbolique se traduit aussi par une motivation en baisse chez les journalistes et les professionnels des médias (Institut CSA, Pure Medias, 2011). Pour l'expliquer, le recours aux théories classiques des ressources humaines est pertinent, car les journalistes sont avant tout des humains, avec une grille de motivation et de valorisation commune avec tous les autres membres actifs de la société (BBC, 2017). Dans le chapitre qui suit, nous définirons certains grands principes généraux liés à la motivation professionnelle et nous les illustrerons de l'évolution statutaire en cours dans l'industrie étudiée.

La motivation professionnelle – encore plus en période de changement structurel – dépend avant tout de la nécessité de satisfaire ses propres besoins, renforcée par l'intensité avec laquelle chacun attend cette satisfaction. La "pyramide de Maslow" classe les besoins en différentes catégories, où les besoins de la catégorie supérieure ne sont activés qu'à partir du moment où les besoins de la catégorie inférieure sont satisfaits (Maslow, 1954; Alderfer, 1979).

Les besoins physiologiques et les besoins de sécurité ne seront pas pris en compte dans notre travail. Sur ce dernier point, il est néanmoins nécessaire de noter que le journalisme fait partie des rares professions du monde occidental dans lesquelles le travail peut mettre en danger l'intégrité physique ou la sécurité de ses professionnels, notamment dans le cas des journalistes d'investigation ou des reporters de guerre, et plus largement des journalistes actifs pour couvrir l'actualité dans des nations qui protègent peu, voire même agressent, les journalistes. Diverses études ont défini qu'une particularité potentiellement systématique des entreprises de médias était de très hauts niveaux de tension et d'épuisement professionnel, tension comparable à celle de professions que l'on perçoit naturellement comme très exposées, comme les urgentistes ou les policiers (Cook, Banks & Turner, 1993, Cook & Banks, 1994; Cook, Banks & Thomas, 1995; Enders, 1988; Fee Jr, 2007). Dans la même logique, les journalistes qui traitent des contenus violents dans les salles de rédaction sans aller

sur le terrain sont aussi sujets à diverses séquelles psychologiques mesurables (Science Daily, 2014).

Ces journalistes "de combat" ne représentent qu'une partie de la profession, même s'ils imprègnent fortement l'image publique positive du métier.

Pour la suite de la recherche, nous allons laisser ce point de côté et nous concentrer sur les besoins "supérieurs" de la pyramide, qui sont, dans l'ordre, le besoin d'appartenance sociale, le besoin de reconnaissance ou d'estime et le besoin de s'accomplir, ou de réalisation personnelle.

L'appartenance sociale et le besoin de reconnaissance paraissent très liés, plus spécifiquement pour les journalistes. En effet, contrairement à une majorité d'autres professions, le sentiment d'appartenance sociale à une corporation bien définie, à une confrérie de professionnels partageant les mêmes valeurs, est une pratique centrale du journalisme moderne. Que ce soit par des éléments formels – comme la carte de presse, ou sociaux – comme l'appartenance syndicale, ou encore éthiques, la plupart des journalistes travaillent sous l'égide de la même série de principes ou techniques, avec une réelle convergence des méthodes comme des outils de production.

Cette appartenance sociale, et le sentiment de sa légitimité organique, sont renforcés par les avantages concrets proposés aux journalistes professionnels, qui constituent une forme explicite de reconnaissance de leur statut d'exception. En effet, les journalistes bénéficient d'un statut à part dans les sociétés démocratiques modernes, associé à toute une série d'avantages ou de droits. Une position qui est autant liée à l'importance de la profession comme "quatrième pouvoir" (Balzac, 1840) - avec un rôle à jouer dans le processus de formation des opinions démocratiques, qu'à la qualité du travail des syndicats représentant la profession. Autant outil de légitimation et de protection, que sésame d'accès à la zone VIP ou passe-droit pour sauter une file d'attente, la carte de presse s'impose comme un excellent d'exemple de ces avantages, où une justification opérationnelle se confond à moyen terme avec un acquis, puis l'acquis avec un droit.

Plus largement, les journalistes sont les représentants de la liberté de la presse, un principe essentiel, cité dans les droits de l'homme et constitutionnellement garanti par toutes les démocraties. Philosophiquement, les journalistes sont donc des dignes héritiers de l'esprit des Lumières.

A nouveau, on retrouve une forme de dissonance cognitive à appliquer le même statut, avec les mêmes droits et devoirs, à des reporters de guerre qu'à des spécialistes des articles sur le théâtre, les concerts ou la beauté. Sans que cette similitude de statut soit vraiment remise en cause par la profession, les professionnels peuvent ressentir une gêne intime et silencieuse, un sentiment de tromper leur auditoire en bénéficiant d'un statut protégé dont ils ne prennent aucun des risques, qui se traduit par une baisse de leur sentiment de réalisation personnelle, dans un contexte général de menace sur le capital symbolique.

Cet éclairage peut faire ressortir d'autres angles de l'état supposé de déprime des journalistes et autres professionnels des médias. En effet, la convergence tend à "dévaloriser" leur capital culturel (les nouveaux outils permettent à tous de produire du contenu), la crise met la pression sur leur capital économique et la perte d'audience des intermédiaires traditionnels fait baisser la valeur de leur capital social, de leur capacité d'influence sur leurs réseaux.

A ce contexte où le capital symbolique des journalistes souffre, il faut encore ajouter la défiance envers le média en tant qu'institution, le questionnement sur la nécessité de leur existence et la croissance insolente des nouveaux acteurs du numérique qui semblent devoir tout absorber. Autant d'arguments supplémentaires qui contribuent à expliquer la possible "déprime" actuelle de la profession.

5.2.5. De la crise de confiance

Malheureusement, *"il y a de vrais points de dysfonctionnement dans la relation entre le public et les médias"* (Jean-Marie Charon, La Croix, 2016).

Les journalistes sont toujours plus critiqués. Parfois insultés par le grand public, qui les traitent alternativement de "laquais du pouvoir" ou de feignants trop payés, les journalistes sont désormais aussi la cible d'attaques par les élites des autres pouvoirs, principalement économiques et politiques (L'Obs, 2012 ; Le Temps, 2018). *"Seul un gros un quart des Français juge les journalistes indépendants du pouvoir (27 %) et de l'argent (28 %)"* (TNS Sofres, 2016). Les deux chiffres tombent à 24% cette année (Kantar Sofres, 2018). Une partie toujours plus grande des citoyens ne croient donc plus que les médias accomplissent leur fonction essentielle d'information indépendante.

L'élection "surprise" de Donald Trump le 9 novembre 2016 s'impose comme un double camouflet pour le rôle sociétal des médias et des journalistes, et leur puissance d'influence. Cela remet en question leur objectivité et leurs capacités d'analyse, car les médias n'ont pas su (ou voulu) *"voir la réalité"* (New York Times, 2016). Cette victoire de l'outsider républicain remet en question l'influence réelle des médias sur la société, dans un paysage médiatique américain où 200 journaux soutenaient Hillary Clinton, alors qu'uniquement 6 étaient clairement en faveur de Donald Trump (Politico, 2016). Au final, il ressort que les efforts de "journalisme de qualité" n'ont pas fait bouger les lignes, dans une campagne très émotionnelle, où une grande partie des informations étaient diffusées par les réseaux sociaux dans une campagne tournant autour des scandales et des frasques de chacun plus que centrée sur les programmes politiques (NPR, 2016).

A noter que le succès de la campagne du président Trump a surfé sur cette dualité paradoxale : utiliser les médias pour communiquer à ses électeurs que les médias ne sont pas des sources crédibles.... Étrange paradoxe, renforcé par une certaine complaisance masochiste des médias qui avaient trouvé en Donald Trump un excellent générateur de clics et de trafic pour leur contenu.

Faire du journalisme d'excellente qualité, comme le Guardian (GB), Mediapart (Fr) ou Politico (USA), améliore certes la qualité du débat démocratique, mais ne fait pas évoluer la discussion avec les critiques, qui souvent ne s'intéressent pas aux arguments de bonne foi. Attaqués en justice (Tribune de Genève 2016) ou insultés sur les réseaux sociaux (Le Monde, 2016 ; La Presse, 2017), ceux qui pratiquent le journalisme comme "sport de combat" (France TV, 2016) n'ont pas la tâche facile.

A l'exception notable des nouveaux supports types "Mook" (XXI, Polka, Usbek & Rica, Sept.Info) ou des "pure players" de l'enquête comme "Mediapart" ou "Les Jours", cette catégorie du métier – du journaliste d'investigation au localier pugnace – représente souvent, malheureusement, les premiers effectifs à subir les coupes budgétaires en cas de difficulté.

Étrange calcul que de supprimer des postes de journalistes, de diminuer la part de contenu original, souvent sans trop toucher aux fonctions managériales et marketing, dans un contexte où les citoyens et les consommateurs des médias partagent avec les journalistes un désir d'indépendance et de liberté éditoriale… Un apport à la collectivité centrale pour la valorisation sociétale de la profession, historique et en question, mais qui reste encore très présente dans les têtes comme dans les cœurs.

Dans les médias quotidiens, la sélection des sujets est quasiment laissée aux grandes agences de presse et, par pression économique, par manque de place ou bien à cause d'une forme de "service minimum", la mise en perspective de ces informations par les rédactions fait défaut. Ce service minimum peut souvent être associé au stress ressenti par les rédactions et les journalistes qui les composent (Brown, 1993 ; Gerry, 2000). En Suisse, l'intégration progressive des rédactions locales dans des structures communes va dans le sens d'un plus grand partage des contenus entre des marques médias différents : fusion des rédactions de l'Hebdo puis du Temps en 2016, préalable à la fermeture du premier au début de 2017, ou au regroupement des rédactions de le Tribune de Genève, du Matin et de 24 Heures en 2017. Bien mis en œuvre, cela pourrait augmenter la productivité et permettre à chacun de se concentrer sur ce qu'il fait le mieux ; à l'inverse, toute baisse supplémentaire de l'originalité des produits finaux risquerait d'empirer le déclin actuel.

Pour être justifiée, pour que le journaliste ne ressente pas au plus profond de lui-même un fossé entre les valeurs affichées par son organisation et sa pratique quotidienne, cette position valorisée dans la société doit donc être une préoccupation quotidienne pour tous les membres de l'organisation, une réalité qui se vit ou qui se défend en permanence.

5.2.6. De la déprime et des dissonances cognitives

Ces droits particuliers, combinés à la mission valorisante d'être un outil indispensable pour l'exercice démocratique, comblent le besoin de reconnaissance sociale des journalistes. Ou plutôt, ils pourraient le combler. Car tous ne font pas le travail d'Albert Londres. Et ils le savent.

"La véritable reconnaissance n'est pas extérieure à l'individu, mais l'acte individuel de se reconnaître dans son activité" (Clot, 2011 : 266 ; Jeannerod-Dumouchel, 2014 : 22). En effet, pour que l'individu bénéficie réellement de la reconnaissance des autres citoyens, et dans son for intérieur, du sentiment de "se réaliser", il parait impératif de ressentir de manière presque viscérale que l'on "mérite" les avantages formels qui sont accordés à la profession.

Obtenir les avantages de la profession sans contribuer à la renforcer par la qualité de son travail paraît une attente de plus en plus courante dans les médias, où les journalistes se rejoignent sur une forme de mépris des audiences, de "service minimum" de production et sur l'intériorisation de la crise comme marquant un signe d'arrêt à leur capacité définitive d'avoir la place qu'ils méritent dans la société (Le Temps, 2018; Meta-Media, 2017).

Cette attitude explique tout autant une partie de la défiance du public face aux médias que la déprime interne relativement généralisée dans les salles de rédaction, qui empêche autant la capacité à se réaliser que la prise de confiance en soi nécessaire pour faire face à des changements contextuels profonds (Politico, 2017 ; Edelman Trust Barometer, 2018). Une partie de la solution se situe peut-être dans l'affirmation du renouvellement comme faisant intégralement parti du métier et la légitimité des demandes des audiences.

Les journalistes ne sont pas différents des autres membres actifs de la société occidentale et s'inscrivent totalement dans les impératifs de la pyramide de Maslow (1954) et les aspirations au capital symbolique de Bourdieu (1980). Dans ce sens, le besoin de réalisation personnelle est essentiel, et dans le cadre professionnel, suppose d'avoir et de réaliser un travail dont on peut réellement se sentir fier. Dans le cas spécifique des journalistes, la difficulté de pouvoir se sentir fier, d'avoir la conviction qu'on fait du bon travail et d'afficher cette conviction, est accentuée par la pression interne dans les salles de rédaction, qu'elle soit économique (moins de moyens) ou éditoriale (moins de place pour sujets originaux). Cette pression surgit souvent dans un cadre de management peu motivant (Meta-Media, 2017), ce qui contribue à la sensation de l'appauvrissement général de la valeur ajoutée fournie par le travail du journaliste, un appauvrissement qui trouve écho dans les avis des citoyens sur leur environnement médiatique (TNS Soffres, 2016; Kantar Sofres, 2018; Edelman Trust Barometer, 2018).

Dans ce contexte, où l'appartenance sociale est forte et donne accès à des acquis, il semble essentiel d'associer la reconnaissance sociale et la mission valorisante que la société donne aux journalistes avec une pratique concrète de qualité, de curiosité, d'adaptation et de désirs d'objectivité, permettant de se réaliser en étant fier de son travail et de sa contribution sociétale.

Comme dans d'autres industries, il est possible d'avoir le sentiment que la partie des journalistes qui se drapent dans leur rôle sociétal, et mettent donc en avant l'importance de ce besoin de reconnaissance pour leur sentiment de valorisation personnelle, ne sont pas, loin s'en faut, les journalistes les plus combatifs et les plus créateurs de valeur ajoutée pour la société.

A l'inverse, les "grands" journalistes, qui font réellement avancer la société vers plus de transparence et de vérité vérifiée, apparaissent souvent comme modestes, reconnaissent une part de subjectivité naturelle et se présentent comme très conscients de l'importance toute relative de leur rôle individuel. En revenant sur l'exemple de l'élection imprévue de Donald Trump, les médias qui se sont posés le plus de questions sur la qualité de leur travail avant le vote décisif, comme CNN ou le New York Times, sont aussi ceux qui ont fourni la couverture journalistique la plus qualitative, au sens d'exhaustive et tendant vers une forme classique d'objectivité.

Dans ce contexte, avec une valorisation sociale forte et confirmée par divers éléments concrets, un sentiment de dépression associée à un constat d'abandon managérial, la profession a logiquement du mal à se remettre en question.

Le journalisme reste pourtant essentiel et désiré. Essentiel, car la complexité croissante du monde nécessitera toujours l'intermédiation de professionnels de l'information. Désiré, car les critiques citoyennes adressées aux médias visent, au final, à les améliorer.

5.3. De l'attente de qualité partagée entre journalistes et audiences

Les journalistes ont un immense avantage dans le contexte actuel : les citoyens sont demandeurs de leurs expertises. Dans la France de 2018, 9% des sondés seulement portent *"un intérêt très faible à suivre les nouvelles"* tout en étant 90% *"à attendre en priorité des médias qu'ils leur fournissent une information fiable et vérifiée"* (Kantar Sofres, 2018). Non pas pour leur "expliquer ce qu'il faut penser" ou se limiter à retransmettre des informations fournies par d'autres, mais pour fournir un travail de qualité exceptionnelle, en ligne avec les acquis formels des journalistes et l'importance supposée des médias dans le débat démocratique moderne (Gladstone & Neuman, 2014).

Dans ce sens, les audiences attendent que les journalistes travaillent pour eux (Le Temps, 2018). Qu'ils questionnent le monde en leur nom, qu'ils soient curieux et originaux, qu'ils prennent de la distance, qu'ils aient une pratique quotidienne en phase avec l'éthique générale de la profession et qu'ils puissent être aussi transparents dans leurs pratiques et activités qu'ils l'exigent du reste des institutions.

Pour regagner la confiance du public, plusieurs pistes semblent possibles, notamment l'attention particulière portée à la qualité des informations spécialisées fournies et le potentiel de dialogue créateur de valeur avec l'audience qui est désormais permis par les réseaux sociaux.

5.3.1. De la fiabilité attendue dans un contexte où tout est vérifiable

Depuis des décennies, le public se plaint que de nombreux médias se ressemblent (*"excessive sameness"*) et disent la même chose au même moment (Hotelling, 1929).

Les journalistes ne sont plus les gardiens exclusifs de l'accès à l'information et à leur sens commun. Les informations sont disponibles en temps réel, partout, à la source, dans d'autres médias, brutes ou commentées.

Dans ce contexte, l'intégralité de ce que le journaliste affirme peut-être confirmé ou infirmé en quelques clics par des audiences de plus en éduquées à la vérification des faits. *"La fiabilité est la première préoccupation d'un public de plus en plus éduqué et donc capable d'identifier là où le travail des journalistes est fragile (fiabilité des données, traitement des personnes, hiérarchie de l'information…)"* (Jean-Marie Charon, La Croix, 2016).

La combinaison de la complexification du monde et donc de la difficulté de produire des informations exactes traitant de cette complexité peut aussi être comprise comme un des éléments de la baisse de crédibilité des médias. *"Les exemples d'erreurs d'appréciation ou même d'erreurs quotidiennes diverses pourraient être multipliés grâce à une observation permanente des médias"* (Badillo & Al., 2008 : 80).

En appartenant à une ou plusieurs communautés particulières, les audiences connaissent bien leurs sujets et ne perçoivent de la valeur ajoutée que dans des informations pointues et originales en lien avec leur domaine d'intérêt (Napoli, 2003). Elles sont aussi aptes à relever des erreurs dans un domaine qu'elles connaissent bien. En effet, l'expert d'un sujet relevant une erreur dans un contenu dans son domaine d'expertise, va ensuite, par un effet naturel – voire logique, justifié – d'association, partir du principe que les autres contenus du média souffrent proportionnellement du même degré d'imprécision, même s'il n'a pas l'expertise pour identifier ces autres erreurs. Logiquement, il est difficile d'avoir à l'interne de l'entreprise de médias un nombre illimité de spécialistes, aptes à produire du contenu pertinent pour les différents "public cibles experts" qui composent la société moderne, pour lesquels les producteurs idéaux de contenu seraient peut-être recrutés parmi ce public cible expert. L'externalisation partielle sera une piste possible étudiée.

Le niveau de confiance s'impose donc comme une forme d'actifs, pouvant être gagnés avec un grand nombre d'efforts et perdus très rapidement. Cet actif est pourtant essentiel à la capacité des organisations de médias à engager une relation sur le long terme avec ses clients (Seligman, 2000). *"À partir du moment où l'information devient un besoin, une référence, on ne tolère plus les erreurs."* (Jean-Marie Charon, La Croix, 2016).

5.3.2. Journalisme social, le tournant raté

Plein de promesses, le mouvement souvent présenté comme "le journalisme citoyen" supposait que la démocratisation des outils digitaux allait permettent aux citoyens de devenir eux-mêmes les producteurs et les validateurs de l'information.

Au sein des médias, cet abordage des salles de rédaction par les consommateurs / producteurs a été perçu comme une agression supplémentaire du statut des professionnels de la production et de la diffusion l'information, avec un message clair

"tout le monde peut faire votre métier", et un sous-entendu tout aussi clair, *"votre profession va disparaître, car obsolète".*

Côté production, la démocratisation des moyens de production grâce au digital est bien réelle, alors que côté diffusion, les réseaux sociaux offrent à tous une plateforme d'expression libre, ouverte à tous et avec une audience préexistante. En parallèle, les réseaux sociaux permettent l'émergence d'une démarche de production professionnelle de contenu avec une "validation" citoyenne, qui peut combiner la puissance de synthèse d'un professionnel de l'information avec les avis, expertises ou témoignages des citoyens concernés.

Ce *"journalisme social"* est donc autant un outil d'enrichissement du contenu et d'expansion de la connaissance, qu'un outil relationnel, permettant d'impliquer les audiences et d'augmenter la crédibilité du média auprès de son public cible. L'idée du dialogue avec les audiences est souvent retenue comme une piste crédible pour regagner la confiance des citoyens.

Au début, ce type d'innovation a été aussi *"souvent perçu par les rédactions comme une agression supplémentaire, inutilement populiste"* (Charles, 2011 : 8). Dans des discussions orales, les journalistes et responsables de rédactions indiquaient souvent, que dans leur perspective, l'audience n'avait *"rien à amener au contenu",* à l'exception de diatribes partisanes et de critiques subjectives, comme si la tendance récente à la conversation "sociale" n'était que la dernière traduction journalistique du populisme. Dans ces entreprises, nous avons pu observer que dans la plupart des cas, ce sont les journalistes qui refusaient d'ouvrir leurs articles aux commentaires ou d'engager un dialogue avec l'audience sur les contenus qu'ils produisent. *"Territoires non cartographiés pour beaucoup d'entreprises de médias, les médias sociaux sont vus avec beaucoup de prudence"* (O'Brien, 2011 : 50-51)".

Nonobstant, les faits ont montré que l'utilisation des médias sociaux et de l'interactivité avec les utilisateurs finaux ne font pas baisser la qualité du journalisme. Au contraire, "*Nicholas D. Kristof,* éditorialiste du *New York Times, produit encore les articles qui lui ont fait gagner deux prix Pulitzer tout en alimentant son blog. Mais son utilisation de Facebook a créé une intimité particulière, rendant Kristof plus humain et en invitant l'audience à le rejoindre dans ce dialogue."* (O'Brien, 2011 : 48)."

Étrangement, dans le rythme des implémentations de ces éléments, les médias avec le niveau de crédibilité le plus élevé et avec la meilleure réputation ont souvent eu tendance à être aussi les médias les plus réticents à engager un dialogue avec leurs audiences. Donc, pour le dire autrement, ce sont les équipes qui faisaient le meilleur travail journalistique qui ont été les plus réticentes à recevoir l'avis de ceux pour qui ce travail est fait (O'Brien, 2011 ; Meta Media, 2017)

Dans notre compréhension, ce désintérêt à engager des interactions avec l'audience signale là encore une des facettes de la crise profonde du rôle du journalisme, et de comment les journalistes perçoivent leur rôle, dans la société au sens large ou dans leurs interactions spécifiques avec le public cible de leur employeur.

Une situation, qui sous la pression exogène, évolue. *"Les journalistes et le rédacteur en chef ont désormais fait évoluer leur état d'esprit sur l'opportunité du contact avec leurs lecteurs et utilisateurs "* (Van Weezel, 2009 : 77).

Plus largement, le journalisme social peut être un des catalyseurs du changement interne. En effet, dans un cadre où *"les médias sociaux changent constamment",* cela devient une vraie question de survie, un impératif vital, *"que les rédactions restent flexibles, ouvertes à l'expérimentation et en apprenant de ce qui marche comme de ce qui ne marche pas" (O'Brien, 2011 : 49)*.

Alors qu'il paraît évident que l'interaction avec le public a un réel potentiel d'augmentation de la valeur ajoutée possible, la lente prise en compte du potentiel du journalisme social par les plus grands acteurs des médias – à savoir ceux en avaient le plus besoin – met aussi en lumière, de manière plus large, la difficulté au sein des entreprises de médias de considérer le changement actuel comme une opportunité de fournir un meilleur service plus que comme une menace sur des acquis.

Considérer le digital et les changements induits, permis ou forcés, par la convergence comme une opportunité : cette compréhension semble essentielle pour conduire les organisations de médias vers le succès.

En effet, une fois qu'on accepte que les outils changent, mais que les fondamentaux de l'industrie restent stables, la capacité à accepter, voir même à accompagner ou à préempter le changement, devient une option stratégique réelle pour l'entreprise.

Alors que les médias évoluent pour refléter les nouvelles pratiques de consommation et être en phase avec les technologies actuelles de production comme de diffusion, le but reste le même : fournir une information vérifiée, créatrice de valeur pour le public cible.

5.3.3. D'une synthèse de la situation interne aux médias

En se basant sur l'objectivité théorique des journalistes et sur leur importance dans le processus démocratique (Gladstone & Neuman, 2014), il ressort que la société leur donne l'opportunité de bénéficier tous les niveaux de valorisation sociale et personnelle (Maslow, 1954), avec un très fort capital symbolique (Bourdieu, 1980), en étendant à toute la profession les acquis de ses membres les plus exposés.

Les audiences fragmentées, avec leurs propres compétences informationnelles renforcées par la convergence (Napoli, 2003), ne considèrent pas que les médias sont systématiquement dignes de confiance (TNS Sofres, 2016 ; Kantar Sofres, 2018), tout en souhaitant l'existence des valeurs associées aux acquis de la profession (objectivité, fiabilité, vérification des faits, recherche de la vérité).

Ce fossé entre les signes de valorisation sociale, l'appréciation des médias par les citoyens (TNS Sofres, 2016) ainsi que le sentiment personnel de réalisation (Maslow, 1954) et de pertes ou menaces sur toutes les dimensions du capital symbolique (Bourdieu, 1980) des journalistes, peut s'apparenter à un mythe rationnalisé.

Il contribue à une forte démotivation des ressources humaines, ce qui rend difficile l'implémentation des changements nécessaires, y compris pour regagner la confiance des audiences, actif essentiel du secteur (Seligman, 2000). Nous chercherons à établir la pertinence de ces approches avec nos propositions testées dans notre recherche empirique.

Pour mieux comprendre le potentiel d'évolution des entreprises de médias, nous nous pencherons désormais sur la culture organisationnelle des médias. Dans cette partie, notre objectif est de dessiner le contour de la culture d'entreprise particulière des organisations de médias et d'identifier ses éléments constitutifs pouvant être des facteurs de résistance aux changements ou des atouts pour la nouvelle donne.

5.4. Des principes pertinents de culture organisationnelle

En rejetant fondamentalement les modèles de l'acteur rationnel, les théories néo-institutionnelles se tournent donc vers des explications cognitives et culturelles pour assurer la prise en compte adéquate des processus concrets qui rendent les organisations d'un secteur plus semblables (Achtenhagen, 2007). Il est donc possible de parler de culture organisationnelle.

La littérature donne toute une série de définition de la culture organisationnelle. Pettigrew (1979) parle d'un *"système de sens acceptés publiquement et collectivement dans un groupe donné à un moment donné"*. Louis (1983) décrit des séries de *"compréhension commune pour organiser l'action".*

Thomas (2000, 2005) définit la culture organisationnelle comme un outil de création de sens, un système d'orientation entre les différentes interprétations possibles. En étendant ces éléments à la culture sociale, Thomas (2005) définit par exemple la culture organisationnelle allemande comme une combinaison internalisée par les salariés de valeurs comme la planification temporelle la séparation vie privée|publique, les attitudes franches, la distance interpersonnelle ou l'internalisation du contrôle.

En Allemagne, comme ailleurs, la culture organisationnelle adéquate dépend aussi du profil type de salariés internes et des ressources externes qui composent la force de travail de l'organisation (Thomas, 2005) tout autant que de la stratégie de l'entreprise et de ses moyens ou ressources pour faire évoluer cette culture interne (Hofstede, 2010).

Ce cadre de référence peut être décrit et compris comme "culturel" en étant construit, puis maintenu, à travers un processus collectif impliquant les individus d'une organisation, voire d'une branche entière. (Howard-Grenville & Hoffman, 2003 ; Sylvie & Moon, 2007).

Définir la culture d'entreprise est complexe ; la définition se *"réfère souvent à la façon de vivre dans une organisation"* (Hatch, 1997 : 204) et elle peut être affinée, voire biaisée, en partant du principe que des *"individus différents dans la même unité*

organisationnelle ne répondent pas de manière identique sur leur manière de voir leurs pratiques" (Hofstede, 2010 : 366), introduisant le concept de *"sous-cultures organisationnelles*" (Hofstede, 2010).

Il apparaît que les journalistes, les professionnels de l'information et des médias sont une communauté dont les "assomptions culturelles", au sens de la théorie des cultures organisationnelles, sont profondément sous-jacentes, collectives et difficiles d'accès au chercheur (Küng, 2007.)

Comme toutes les activités économiques, le monde des médias et du journalisme a donc développé une culture organisationnelle, commune à l'industrie, qui regroupent en fait plusieurs sous-cultures internes. Créatives ou managériales, militantes ou commerciales, ces sous-cultures internes lui sont propres et font intégralement partie de son identité, dans la mesure où les cadres culturels se réfèrent au sens partagé par les individus, structurent leur compréhension des situations et guident leur action à l'intérieur de l'organisation.

Les médias font partie du paysage mondial depuis longtemps, pour plus d'un siècle dans plusieurs cas. D'un côté, cela renforce l'inertie organisationnelle, où les coutumes et les règles traditionnelles sont particulièrement valorisées, pour maintenir un niveau d'exigence particulier. De l'autre, les qualités d'innovation et de créativité existent déjà à l'interne de l'organisation – le produit des médias résultant d'un flux continu d'idées créatives – et ces qualités s'affirment comme essentielles pour le futur de cette industrie.

Dans ce sens, nous avons retenu certains éléments clé de la culture organisationnelle des médias – présentés dans les lignes suivantes – qui semblent liés autant aux qualités perçues qu'aux défauts identifiés de l'industrie.

En tant que tels, ces éléments culturels font autant partie de la solution que du problème et comportent autant de points à maintenir pour renforcer leur originalité et leur unicité face à la concurrence que d'autres éléments à faire évoluer pour permettre à l'organisation de déployer son potentiel de manière optimale.

5.4.1. De la routine de la bonne qualité

La culture organisationnelle des salles de rédaction est très forte et la plupart des journalistes sont passionnés par leur travail, qu'ils voient comme répondant à des critères éthiques élevés (Mac Manus, 1997; Sylvie, 2007). Cette culture est donc historiquement un avantage pour l'organisation, pour livrer des produits de qualité, en phase avec les attentes des audiences et avec l'importance des médias dans la société.

Souvent étudiée par divers théoriciens des organisations, cette culture est fréquemment comprise et présentée comme un obstacle au changement pour des raisons naturelles et organiques.

En effet, par nature, la culture des médias est orientée "vers la tradition" et se distingue par une tendance à la stabilité, combinant les apprentissages historiques et ses

révisions successives. On associe aussi la permanence, la durabilité dans le temps, de cette culture à la communication constante et continue entre ses membres autant qu'à la somme de connaissances partagées (Radcliffe-Brown, 1952 ; Bryant, 1989; Wilkins, 1998).

Dans les structures organisationnelles industrielles, il est possible de mettre en relation la complexité de la technologie, le niveau de "routine" du travail, la structure optimale de production et le type de travail fourni. Pour réussir un travail d'artiste, le niveau de routine comme celui de complexité technologique peut rester bas ; les travailleurs à la chaîne impliqués dans la production de masse travaillent eux dans une activité très routinière avec un niveau technologique moyen, associé à la maîtrise de l'outil de production qui évolue dans le temps (Woodward, 1965).

Pour analyser les journalistes, leur vision de leur rôle et leur capacité structurelle à la performance, cette théorie donne un éclairage intéressant sur une des dissonances cognitives de la profession entre théorie présentée et pratique réelle.

En effet, à la fin du XXème siècle, les journaux et leurs journalistes étaient valorisés pour deux activités : créer des contenus orignaux sous diverses formes ou sélectionner, organiser et mettre en perspective les informations (Picard, 2010). Sous la pression économique pour produire plus autant que par une démotivation des salariés à accomplir leur mission sociétale, il semble que, alors que le journalisme est souvent présenté comme une activité très créatrice et très artistique, dont les acteurs sont des "artistes ou des artisans", la réalité des organisations fait que les journalistes sont plutôt des "travailleurs à la chaîne", qui s'inscrivent de plus en plus dans une routine, avec peu ou pas de production totalement originale, tout en évoluant dans un contexte de travail avec une complexité technologique historiquement moyenne mais croissante. Ce faisant, les médias de masse du XXème siècle s'inscrivent dans leur temps – celui de la production de masse – et incarnent les *"principes de base de l'usine elle-même* (Toffler, 1980 : 54).

En prévoyant le futur de l'industrie de l'information dans un monde informatisé, Lyotard (1979) indiquait déjà la transformation des médias de créateurs d'informations en "arrangeur de données", où la valeur du travail est moins dans la collecte et la production, que dans l'imagination pour donner du sens, mettre en forme et structurer des données produites en dehors de l'organisation (Lyotard, 1979), comme le recours toujours plus grand des médias généralistes aux agences de presse ou l'émergence de nouveaux rôles intermédiaires appréciés et reconnus pour leur capacité de sélection de contenu pertinent (curation).

5.4.2. De la culture de continuité et de valorisation de la stabilité

A l'intérieur même d'une organisation donnée, il a été observé que le fait de se conformer à la norme perçue, aux demandes institutionnelles et aux comportements "symboliques" attendus, permet de bénéficier d'un support social accru et de renforcer la capacité du salarié à "survivre" dans l'organisation, sans raison rationnelle (plus de profits, meilleurs produits), mais plutôt car cela reste en phase avec les conventions acceptées et l'attente générale (Zucker, 1988; DiMaggio & Powell, 1983; Hatch 1997).

Pour le domaine des médias, l'éclairage de Trice et Beyer (1993) qui voient la culture comme un outil de "réponse collective" à l'incertitude, est pertinent. Ces réponses peuvent être *"substantielles",* fondées sur des *"systèmes de croyances émotionnelles appelés idéologies"*, ou "matérielles" (*forms of culture*) en tant qu'*"entités observables, que les membres d'une culture donnée expriment, affirment et communiquent"* (Hatch, 1997 : 205).

En appliquant cette perspective aux médias, il nous apparaît que la dimension "substantielle" se lie au substrat idéologique de la profession (média comme 4ème pouvoir, uniquement animé par l'objectivité et la vérification des faits) alors que la dimension matérielle se traduit par la réalité de la pratique des médias d'aujourd'hui et de leurs employés, qui se drapent dans cette idéologie sans y croire vraiment, qui ne remplissent pas (ou plus) leur mission sociétale et dont les efforts ciblent systématiquement la conservation de leur avantages acquis plus que l'accomplissement de leur rôle démocratique.

Le conflit entre ces deux visions, de la dissonance cognitive entre la théorie annoncée et la pratique observable, contribue autant au sentiment de mal-être de la profession qu'à la perpétuation du cercle vicieux (baisse de revenu, défiance croissante, concurrence accrue, baisse d'audience, baisse de revenu) que subissent les médias traditionnels.

5.4.3. De la dualité organique des entreprises de médias

Toute organisation vise à répondre de manière optimale à toute une série de demandes. La variété des demandes et des impératifs peut induire un certain type de modalités organisationnelles.

Les entreprises de médias sont caractérisées par un certain nombre de tensions qui ne peuvent pas être facilement résolues en faisant des choix organisationnels ou structurels (Achtenhagen & Raviola, 2007). Il peut arriver qu'une partie des demandes, pertinentes et légitimes, soient pourtant en conflit voire contradictoires (Siggelkow & Levinthal, 2005). Les entreprises ont besoin d'équilibrer leurs choix possibles avec toute une série de critères et d'éléments, comme par exemple la volonté de maintenir une qualité artistique et professionnelle optimale tout en étant une entreprise rentable (Achtenhagen & Raviola, 2007).

En termes de communication et de capacité de coordination qui permettent à l'organisation dans son ensemble à réaliser des projets communs, le fait de créer des groupes de travail et des unités de production étanches amène des avantages comme des désavantages. Comme avantage, les membres d'un même groupe, souvent en relation, communiqueront facilement. A l'inverse, le manque de contacts et de relations avec les autres unités créera des problèmes durables de communication et une réelle difficulté à faire ressortir un sens collectif entre les différentes unités de l'entreprise, entre les différentes sous-cultures de l'organisation. (Hatch, 1997 : 182 ; Hofstede, 2010).

On peut souligner cette tension "naturelle" entre les sous-cultures des entreprises de médias par l'exemple suivant. D'un côté, le rédacteur en chef crée un produit qui est mis sur le marché tous les jours pour toucher une audience définie, alors que de l'autre côté, le directeur du marketing se charge d'identifier et de satisfaire les attentes du public sur le moyen terme, et donc, l'audience du média dont dépend la capacité à vendre de la publicité. (Achtenhagen & Raviola, 2007).

Cela reflète bien que les entreprises de médias soient – au minimum - duales par nature : elles servent deux marchés (les lecteurs et les annonceurs) et dépendent de deux grands types de compétences humaines (producteurs et vendeurs), trouvant un équilibre entre art et commerce (Caves, 2001). "*Il reste quelques organisations de médias, avec en premier rang le Wall Street Journal et le New York Times, dans lesquelles le cerveau gauche, plus intellectuel, est méprisant du cerveau droit, plus business, et est déterminé à lui résister* (Wolff, 2010 : 84)."

Au fil du temps, ces tensions naturelles entre différentes parties d'une entreprise peuvent devenir structurelles si elles sont, en tout ou partie, justifiées par des impératifs opérationnels. Dans une organisation de médias, on retrouve généralement plusieurs murs imperméables qui avaient un rôle historique pertinent pour la production des actualités dans un cadre éthique garanti.

Dans l'organisation de médias, les distinctions historiques héritées de la phase de délégation et de formalisation (Greiner, 1972) entre rédaction, rédaction en chef, publicité, marketing et direction ont eu leur moment de pertinence. Ces sous-cultures organisationnelles créent aujourd'hui une tension interne qui ne pourraient être minorées que par des actions fortes et mobilisatrices du management, réunissant les talents autour d'objectifs communs en soulignant l'importance et la nécessité du talent de chacun.

Les exemples classiques sont la tension perpétuelle entre le côté créatif et le côté business des entreprises de médias ou encore entre les salles de rédaction destinées aux produits imprimés et leur contrepartie digitale (Van Weezel, 2009), désormais considérées comme une erreur historique (Usbek & Rica, 2018). Les sous-cultures spécifiques au secteur des médias peuvent aussi formaliser des tensions opérationnelles comme la séparation entre des corps de métiers ou des fonctions, qui en deviennent structurelles, finissant par créer de fortes résistances au changement. Ce formalisme semble confirmer la multiplicité des sous-cultures organisationnelles au sein des entreprises de médias.

Entre les salles de rédaction et les départements commerciaux, des murs invisibles créent de vrais obstacles à la communication et des conflits entre les cultures professionnelles qui tendent à diminuer l'efficacité des actions entreprises, notamment dans le domaine du marketing (Mac Manus, 1994). En effet, plus les actions entreprises demandent une synergie optimale entre différents départements, plus il semble évident que les tensions organisationnelles latentes et les différentes sous-cultures rendront ces synergies complexes et diminueront l'efficacité des opérations transversales.

Dans la littérature, on retrouve deux grands types d'organisations pertinentes pour notre recherche. La forme "mécaniste" (*mechanistic*) est une structure rigide et centralisée, avec une grande formalisation de tâches très spécialisées, à l'inverse des formes dites "organiques", qui favorisent la créativité, l'autonomie et la réactivité (Hatch, 1997).

Les médias d'hier devaient en effet fonctionner d'une manière mécaniste pour assurer leur existence, avec toute une série de fonctions complexes déconnectées les unes des autres et avec une hiérarchie centrale organisant un processus de production complexe dans un processus fixe.

Par contre, les organisations d'aujourd'hui et donc celles de demain, se doivent de pouvoir intégrer la flexibilité nécessaire, avec une centralisation moindre, qui permet les réactions rapides et une diffusion large des compétences, en soutenant la capacité des membres de l'organisation de se substituer l'un à l'autre, en fonction de l'évolution de la demande immédiate. Dans notre perspective, ce paramètre devrait se rajouter aux faisceaux de raisons qui expliquent le décalage entre les impératifs actuels du secteur et les structures organisationnelles héritées d'anciennes contraintes.

Dans des entreprises, comme celles du secteur des médias, dont le principal produit est un produit de création généré par les talents internes, le rôle du management est donc de fournir les conditions nécessaires pour que les idées créatives naissent, qu'elles circulent librement et qu'elles se traduisent dans des produits à succès. Ce qui n'est pas évident dans ce type organisation historique à cause des murs imperméables entre les différents rôles de l'organisation (Bogart, 2005)

Dans la période actuelle, qui suppose une transversalité forte, cette série de "murs invisibles" peut aussi induire une barrière artificielle entre les différentes fonctions de l'organisation qui devraient pourtant dialoguer entre elles, renforçant les difficultés à communiquer entre les différentes sous-cultures organisationnelles.

Sans être des facteurs centraux, ces éléments variés semblent confirmer le côté "naturellement conservateur" des cultures d'entreprises des médias, de la culture organisationnelle de l'industrie.

Au vu des talents qui composent les organisations et des opportunités du marché, faire évoluer la culture d'entreprise et ses sous-cultures paraît non seulement pertinent, possible et d'actualité, mais aussi le bon levier pour accompagner l'intégralité de la mutation induite par la convergence.

"Une culture ne se change pas du jour au lendemain. Pour changer de manière substantielle, l'intégralité de l'édifice doit subir une certaine forme d'instabilité" (Lewin, 1947; Sylvie & Moon, 2007).

La crise interne et externe actuelle des médias - qui s'inscrit aisément dans le cycle normal d'une organisation où des périodes de stabilité et de crise se succèdent, pourrait être le déclencheur de ce changement nécessaire.

5.4.4. Des cycles organisationnels et des entreprises de médias

Il est possible de voir les organisations évoluer au fil du temps, comme les femmes et les hommes qui grandissent, passant par les différents stades de la vie, de l'enfance à la vieillesse. Dans les organisations, les phases "naturelles" peuvent être identifiées ; elles recouvrent des périodes de stabilité temporaires qui incubent déjà la *"graines de la prochaine crise".* Greiner (1972) décrit ces phases comme entrepreneuriales, collectives, déléguées, formalisées et collaboratives, et souligne les crises de transition – appelées crise de leadership, d'autonomie, de contrôle, de *"red tape"* et de renouvellement – entre la fin de chaque cycle et le début du suivant (Greiner, 1972 cité par Hatch, 1997 : 174-177).

Tout commence par la phase "entrepreneuriale", où l'énergie du décollage porte tout le monde, où l'organisation démarre, où chaque personne impliquée comprend le rôle de tous, ce qui facilite la prise de décision et des boucles de rétroactions rapides. Ce début mène jusqu'à la crise de "leadership" qui va ouvrir la porte à un management plus classique, plus centralisé, pour conduire la structure vers la "phase collective", qui établit de manière coordonnée des buts et des méthodes claires pour chacune des unités et permet la croissance au-delà des limites naturelles des premiers porteurs de projets.

Ce sont ces mêmes procédures, qui déclencheront la crise suivante – "d'autonomie" – et imposeront une phase de délégation pour libérer les différentes parties de l'organisation de la structure décisionnaire centralisatrice nécessaire à la phase précédente. La délégation du pouvoir l'organisation ouvre une période de stabilité qui amène à la crise de "contrôle", où la structure met en place des procédures garantissant que les décisions prises dans les unités autonomes aillent dans le sens de celles qu'aurait prises le management centralisé, et se transforment – règle par règle, procédure par procédure – en une phase de "formalisation", la plus "bureaucratique" de l'ensemble du cycle décrit (Greiner, 1972 cité par Hatch, 1997 : 174-177).

Tant que le contexte reste stable, et que les fondamentaux du secteur d'activité de l'organisation sont constants, la phase de formalisation peut durer longtemps et même fonctionner relativement bien. En effet, malgré leur rigidité intrinsèque, toutes les procédures fixes qui résolvent réellement un problème donné sont créatrices de valeur et mènent à une bonne combinaison d'efficience, d'autonomie et de mitigation du risque, où la dimension bureaucratique crée de la stabilité sans générer de réels problèmes d'adaptation, puisque celle-ci n'est pas vitale. Mais, lorsque le contexte change, lorsque les problèmes à résoudre évoluent, la rigidité des pratiques et procédures, et plus largement, de tout le processus de génération réglementaire qui tend vers une vision bureaucratique de la gestion de l'organisation, devient une complication. Une impasse immédiate, car appliquer une méthode rigide à un problème qui a changé garantit un mauvais résultat, et un embarras plus durable, car le changement organisationnel rapide est impossible ; même l'évolution est difficile.

Au lieu de changer de méthode organisationnelle, au lieu de faire tourner le paquebot à contresens, l'entreprise applique – souvent trop tard – des changements – souvent trop réduits et trop rigides – aux unités et fonctions les plus problématiques.

L'organisation rentre donc dans la crise du "pansement" *("red tape crisis*"), où de manière paradoxale, alors que l'inefficience vient de la rigidité procédurale, le management va durcir sa pratique, et tenter de combler le déficit de productivité par plus de règles, plus de contrôles, plus de rigidité… Dans ce cadre, l'organisation continue à être de plus en plus inefficace tout en créant un environnement de travail réellement déprimant pour les ressources humaines.

Pour en sortir, et dépasser cette crise, il faut entrer dans la phase "collaborative", qui remet à plat la hiérarchie classique et l'héritage procédural, en impliquant les différentes unités de l'entreprise dans la réorganisation des flux de production et de l'organisation des moyens. Des grandes unités décentralisées de la phase de délégation, avec des procédures très formelles, on passe désormais à des équipes plus petites, agiles et collaboratives, qui agissent de manière quasi-autonome pour rajouter leur pierre à l'édifice commun.

Cette dernière phase fait drastiquement évoluer le rôle du management, et d'une certaine façon, déplace une partie de l'incertitude et de la complexité vers le sommet de l'organisation. Dans ce contexte, les dirigeants deviennent des "leaders", voire des "leaders collaboratifs", dont l'attention historique portée au contrôle se concentre désormais sur des processus constants de soutien de la motivation visant à rester concentrés, organisés, sur l'atteinte des objectifs.

Si les dirigeants ne font pas le pas et si les gestionnaires ne réussissent pas à se transformer en leaders, la crise de "renouvellement" s'installe de manière durable, et fait entrer l'organisation dans une crise d'immobilisme, de "léthargie", qui suite un choc exogène, permettra à la structure de se renouveler fondamentalement ou amènera sa perte terminale.

Pour la suite de notre recherche, il apparaît que certaines phases et leurs crises de transition associées décrivent particulièrement bien la situation actuelle des acteurs historiques des médias et certaines crises et moments traversés depuis le début de la convergence.

En effet, notre cadre théorique peut être enrichi par l'idée que les médias traditionnels sortent d'une phase étonnamment longue de stabilité et de formalisation…

L'organisation actuelle de nombreuses entreprises de médias correspond à la définition suscitée de la phase de formalisation, avec des procédures rigides et institutionnalisées découlant des phases précédentes : la phase entrepreneuriale avec le début des médias de masse, la phase collective avec les premières grandes entreprises de médias multi-pôles et la phase de délégation avec des silos imperméables entre les différents types de médias (radio, tv, journaux) et fonctions dans les organisations (direction, rédaction, publicité, etc.).

Dans cette perspective, il apparaît que la formalisation des organisations fonctionne dans un contexte stable tout en causant la perte rapide d'efficience sous la pression d'un environnement mouvant. Cela semble s'appliquer de manière pertinente aux entreprises de médias traditionnels.

Il semble aussi que, dans ce contexte, les organisations vivent des crises de "renouvellement", et que les gestionnaires doivent se transformer en leaders collaboratifs qui motivent les troupes et conduisent le changement, sinon la léthargie s'installe, la déprime s'impose et l'organisation court à sa disparition (Greiner, 1972; Hatch, 1997)

Il ressort donc qu'une partie de la résistance au changement vient sûrement du management, plus enclin à mettre une pression vers le bas pour l'efficience qu'à augmenter sa part de risque et à renouveler ses méthodes de travail. Là encore, la concordance de la description théorique avec la situation empirique observée frappe par sa pertinence et par son pouvoir explicatif.

Il est manifeste que, dans les organisations de médias, un travail profond sur la culture organisationnelle dans toutes les strates de l'entreprise pourrait faire évoluer cette culture vers de meilleures pratiques, en transformant de l'intérieur les structures pour leur permettre d'atteindre la souplesse nécessaire pour faire face aux dynamiques mouvantes de leur marché.

5.4.5. De l'intérêt de faire évoluer la culture organisationnelle

Les théories sur la culture sociale et la culture organisationnelle donnent des pistes à suivre pour arriver à combiner une cohésion forte autour d'un projet commun tout en laissant une vraie flexibilité opérationnelle aux différentes unités (Dal Zotto, 2009).

Par ailleurs, une approche plus axée sur l'évolution de la culture organisationnelle et ses sous-unités permettrait d'éradiquer en partie les problèmes de confiance persistants entre les journalistes et leurs gestionnaires, et de mieux mettre en avant les capacités de gestion du changement par le management. (Sylvie & Moon, 2007 : 115).

La modification de la culture organisationnelle s'impose comme une mission du "management", qui va demander des ressources, de l'engagement et une stratégie claire, qui peut varier en fonction des sous-cultures approchées (Hofseded, 2010). Justement, ces capacités de management, de leadership et de vision stratégique qui doivent aussi être acquises dans une grande partie des entreprises de médias, dont les patrons peuvent rarement être qualifiés de "future proof" (MetaMedia 2017, Future Today Institute, 2017).

La culture d'entreprise des médias se comprend souvent comme un obstacle au changement pour des raisons naturelles et organiques. Dans le cadre de notre étude et des mutations nécessaires pour faire face aux changements du marché, il ressort que les défis de la convergence soulignent de manière aiguë, et souvent humainement complexe, les difficultés historiquement associées à l'implémentation observée dans les salles de rédaction ou d'autres unités des structures médiatiques. *"Aujourd'hui, les entreprises établies et matures sont souvent critiquées pour leur manque d'orientation entrepreneuriale"* (Van Weezel, 2009 : 62).

Avant d'aller plus loin, une précision essentielle, plus personnelle que d'autres considérations. Cette résistance au changement est souvent associée aux journalistes, et aux fiefs constitués par leurs salles de rédaction, mais nous semble également – voire plus - répandue dans les strates supérieures de l'organisation, voire plus encore parmi les managers et la direction, et, dans certains cas chez les actionnaires et les propriétaires historiques.

Alors qu'il est assez naturel et parfaitement légitime que les salariés cherchent une stabilité dans leur métier et dans leurs pratiques, quitte à intégrer une certaine forme de routine, il ressort que les fonctions de direction et de gestion ont justement comme rôle de définir une politique adéquate pour la conduite actuelle et future de l'entreprise. *"Les managers doivent réaliser que de s'adapter à l'environnement qui change est nécessaire pour survivre et prospérer*". (Van Weezel, 2009 : 18). Dans certains cas, le management peut être une résistance au changement, notamment dans le cas de la crise actuelle de "renouvellement" (Greiner, 1972).

Le contexte haute-technologie – applicable aux médias – implique précisément la transformation des gestionnaires et dirigeants en *"catalyseur du changement"*, qui doivent permettre, encourager et soutenir l'innovation interne et l'autonomie des ressources humaines en diminuant la rigidité hiérarchique et en augmentant leurs talents organisationnels et leur capacité de *leadership* (Zeleny, 1990 : 20).

Le désintérêt pour d'autres cadres temporels que le présent pose aussi problème aux organisations dirigées par des "managers du présent", qui prennent les décisions opérationnelles et stratégiques qui influeront non seulement sur le futur de leur entreprise tout autant que sur l'avenir de l'industrie des news (Future Today Institute, 2017).

5.4.6. De la pression de l'incertitude pour se préparer au changement

Dans un contexte hautement incertain, il devient difficile de structurer et stabiliser les activités de l'organisation car les "choses à faire" ne sont pas toujours connues à l'avance (Perrow, 1986 ; Hatch, 1997).

Le niveau d'incertitude dans un environnement donné dépend de l'interaction entre deux facteurs différents mais corrélés, la complexité du contexte et le rythme du changement (Duncan, 1972) ; la complexité se réfère au nombre et la diversité des éléments signifiants à prendre en compte dans l'analyse d'un environnement donné et le rythme du changement (*"rate of change"*) définit la vitesse à laquelle ces éléments évoluent (Hatch, 1997).

Ces deux axes, ces deux entrées du tableau, ces deux facteurs oscillent entre des niveaux bas et élevés du niveau d'incertitude. Dans une situation où les deux facteurs sont bas, l'incertitude est faible. Dans une situation où un facteur est bas et l'autre haut, l'incertitude est modérée, alors que les cas où les deux facteurs sont à un niveau élevé, le niveau d'incertitude est très haut.

Dans le cas qui nous occupe, en appliquant cette grille d'analyse classique mais toujours pertinente, il est évident que le marché des médias est dans une situation de niveau d'incertitude très élevé, en évoluant dans un environnement historiquement complexe car très divers – mélangeant les domaines techniques, créatifs, logistiques et commerciaux, avec une complexité croissante dans la perspective de la convergence actuelle des techniques et des industries – et un rythme de changement en accélération constante, où le progrès technique amplifie constamment le rythme du changement.

Un rythme du changement – sans être exactement parallèle à la célèbre loi de Moore (Moore, 1965), postulant que la vitesse des processeurs, unités centrales de la révolution informatique et donc digitale, double tous les 18 mois tout en diminuant de prix de moitié – tend à suivre la même croissance logarithmique. La croissance de cette courbe, sa pente toujours plus aiguë au fil des mois qui passent, imposent d'autant plus aux entreprises et à leurs managers de prendre le changement à bras le corps, rapidement, car chaque année passée à rester immobile augmente drastiquement la distance à rattraper.

5.4.7. De la difficulté du changement

La résistance au changement est généralement définie comme une forme collective ou individuelle de dissidence, de non-acceptation, de refus, en bref de résistance, à un processus de changement, considéré comme déplaisant, dérangeant ou inadéquat (Giangreco & Peccei, 2005).

La pression de la convergence, associée à une remise en question des statuts, des métiers et des rôles sociaux, se conjugue avec une culture d'entreprise naturellement portée sur la stabilité, pour renforcer une tendance à la résistance au changement, et ce, même dans un cadre où celui-ci est compris comme nécessaire par tous.

Bien que l'extinction complète des journaux imprimés ne soit pas prévue par la plupart des observateurs de l'industrie pour bientôt, il y a plusieurs signes qui montrent le besoin de s'adapter un nouvel environnement (Küng, 2008). Les entreprises de médias et leurs managers ont été jusqu'à présent très réticents à faire évoluer le modèle d'affaire qu'ils ont exploité avec succès pendant des décennies. (Boczkowski, 2004 ; Picard, 2006, Usbek & Rica, 2018).

Avec la concurrence digitale croissante, la culture de la stabilité de transforme peu à peu en culture défensive. *"La convergence technologique force constamment les entreprises de médias, dont les journaux, à s'adapter, ce qui crée des cultures défensives pour lutter contre l'incertitude et l'importance croissante des nouvelles technologies rend cette attitude défensive encore plus probable"* (Russial, 1994 ; Wicks & Al., 2003; Sylvie & Witherspoon, 2002; Sylvie & Moon, 2007 : 90).

Les différentes expériences concrètes menées sur le terrain semblent montrer que les nouvelles dynamiques sont "*introduites avec difficulté et de la résistance au changement" (Fee Jr, 2007).* Au sein des newsrooms, le changement n'est donc pas si facile. Souvent, face à une demande de changement ou à une évolution des

procédures internes, il est facile pour les journalistes de se réfugier derrière la pratique, supposée historiquement parfaite par le mythe rationnalisé, ou d'autres éléments historiques, pour se permettre de pouvoir répondre aux changements opérationnels avec la phrase "*nous ne faisons pas cela comme cela*" en se référant à *"notre [vieille] façon de faire"* (Weick, 1979 ; Lee Jr, 2007).

"En devenant plus anxieux et trouvant toujours plus difficile de donner du sens à ce qui se passait, jusqu'au moment où ils se trouvèrent incapables de donner du sens à l'unique chose qui aurait pu leur sauver la vie" (Weick, 1993 : 634). Alors que cette citation de Weick est liée à ses recherches extensives durant les années 90 sur la mort des pompiers professionnels lors des gigantesques feux de forêt américains, la phrase nous semble totalement pertinente pour qualifier la situation des journalistes face à l'arrivée de la convergence et du digital.

Citant l'exemple ci-dessus, Lee (2007) associe aussi cette analyse au monde du journalisme et rajoute que la "*chose qui aurait pu les sauver, au sens de préserver leur emploi ou leur rôle, aurait été de s'ouvrir de manière créative aux possibilités du changement... Ceux qui se sont ouverts ont survécu ; ceux qui sont fermés sont rapidement partis ou ont fait face à une mort symbolique dans l'isolement ou avec une carrière en stagnation*." (Lee Jr, 2007 : 77).

Il paraît possible de faire évoluer la culture d'entreprise des médias dans un sens lui optimisant ses chances de survie, à court comme à moyen terme. Dans l'introduction à son rapport annuel "Newsroom Barometer 2008", l'organisation mondiale des éditeurs de journaux (WEF) reconnaît autant la résistance du secteur que les opportunités du paysage actuel en indiquant que la situation constatée, entre *"réticence réelle au changement"* et valorisation des*"démarches expérimentales"* (WEF, 2007-2008).

En effet, diverses études ont montré que les journalistes n'étaient pas "a priori" contre la convergence. En mettant de côté les conflits culturels et les autres problèmes que l'on peut associer à la "compatibilité historique", de nombreux journalistes ont perçu la convergence comme un avantage, comme un "booster" de carrière, en étant contents de travailler avec des collègues qui avait d'autres savoir-faire et en admettant que d'autres personnes dans l'organisation - historiquement minorisées, comme les informaticiens - deviennent de plus en plus importantes. (Singer, 2004; Sylvie & Moon, 2007).

5.4.8. Des catégories archétypales de collaborateurs

Dans sa théorie de l'intégration, McGregor (1960) définit deux grandes catégories de collaborateurs et de salariés, associés à deux typologies théoriques distinctes, deux archétypes comportementaux, qui suggèrent chacun une traduction propre en termes de gestion des ressources humaines.

Selon Mc Gregor, la "théorie X" postule que les êtres humains n'aiment pas le travail, qu'ils doivent donc être gérés par des "leaders autoritaires", qui donnent des ordres, et qui demandent aux salariés d'obéir, d'exécuter les ordres et de rendre compte du

résultat, sans réflexion ou prise de responsabilité. Le management très directif peut d'ailleurs renforcer les effets d'aversion au travail parmi les employés.

A l'inverse, la "théorie Y" se base sur le principe que l'humain aime, ou peut aimer travailler, que sa satisfaction découle de son engagement dans l'entreprise, car l'humain désire se réaliser pleinement, y compris professionnellement, et qu'il est donc demandeur de responsabilités comme d'une réelle autonomie dans l'exécution de sa mission. Dans ce sens, la prise en compte des besoins, de la volonté de réalisation personnelle et des désirs des employés avec ce type de profil dans la gestion de l'entreprise, peut avoir des effets motivationnels positifs et impose des méthodes de leadership coopératif ou de management participatif (McGregor, 1960).

Pour relier cette théorie au monde des médias, il semble probable que la théorie Y soit la plus apte à refléter les valeurs d'indépendance et curiosité, au cœur du processus journalistique, ou de flexibilité organisationnelle, essentielle au succès des autres départements des entreprises de médias (distribution, diffusion, publicité).

On peut donc supposer qu'une majorité des journalistes fonctionne dans l'archétype comportemental "Y", celui du salarié motivé mais sensible à la considération, loyal mais indépendant.

Alors que le numérique impose, sans retour en arrière possible, les théories de gestion de ressources humaines basée sur la "théorie Y" de Mac Gregor, une partie bien réelle de ces mêmes ressources humaines – mal gérées, sous pression et inquiètes pour leur statut – pourraient basculer progressivement vers une vision paradigmatique plus proche de la théorie X, pourtant autant en totale contradiction avec leur image – personnelle comme sociétale - de professionnels émancipés qu'avec les impératifs stratégiques de conduite de l'entreprise dans le contexte présent.

Pour faire face au défi du changement en général et en particulier, pour réussir à perdurer dans les bouleversements profonds induits par la convergence, il paraît donc essentiel de mettre en place les conditions internes permettant d'embrasser le changement comme un élément positif.

Par conséquent, le défi est de transformer l'organisation interne pour déclencher un changement harmonieux allant dans le sens de la culture organisationnelle et des sous-cultures qui la composent, et qui renforce le statut social des acteurs impliqués tout en étant en phase avec la technologie, les attentes de l'audience et les impératifs du métier.

5.4.9. Résumé du chapitre

Pour des raisons opérationnelles et historiques, la culture organisationnelle des médias et ses différentes sous-cultures (Hofstede, 2010) s'axent sur la tradition (Howard-Grenville & Hoffman, 2003 ; Sylvie & Moon, 2007), ce qui génère une résistance au changement (WEF, 2007) dans toutes les strates de l'organisation. Le changement est pourtant nécessaire pour survivre (Weick, 1993 ; Lee Jr, 2007). Soutenu par des

managers compétents et en cadrant avec la culture, le changement peut être accepté par les membres de l'organisation (Singer, 2004 ; Sylvie & Moon, 2007 ; WEF 2007), qui aiment s'investir et avoir une activité satisfaisante (Mac Gregor, 1960).

Dans la suite du travail, nous reviendrons sur des éléments inspirés des théories classiques portant sur la flexibilité organisationnelle, qui nous semblent des outils paradigmatiques pertinents pour transformer l'organisation interne.

6. Les outils pour transformer l'organisation interne

Cette partie du cadre théorique cherche à établir un lien entre les théories classiques sur la flexibilité organisationnelle et les problèmes actuellement rencontrés par les entreprises de médias.

Ces firmes évoluent dans un paysage complexe, voire hostile, avec d'un côté, une situation durable d'instabilité environnementale, caractérisée par la convergence, la fragmentation des audiences et la baisse des revenus traditionnels, et de l'autre, des organisations aux personnels sinistrés, ayant une culture organisationnelle générant souvent des résistances aux changements nécessaires.

Pour permettre à l'entreprise d'évoluer, d'opérer la mutation nécessaire avant qu'il ne soit trop tard, il est possible de transformer son organisation interne, en appliquant les méthodes qui ont fonctionné dans d'autres structures similaires ou dans d'autres secteurs. Une fois l'entreprise transformée, gagner en souplesse commerciale et en capacité opérationnelle nouvelle permettrait de mieux capturer les opportunités de la convergence en étant capables de refléter les besoins évolutifs d'un marché instable.

Pour gérer la convergence avec succès, il convient donc d'aller plus loin que les aspects purement technologiques et économiques et de prendre en compte toutes les questions liées à la stratégie organisationnelle, à la gestion du changement et aux ressources humaines (Dal Zotto & Lugmayr, 2016).

Pour perdurer en se renouvelant, les entreprises de médias doivent évoluer et se transformer.

La première étape est de "mettre à jour" la culture organisationnelle. En lui permettant d'une part, de garder ses éléments forts et nécessaires, qui garantissent la pertinence des produits proposés. En la libérant, d'autre part, de son obsession statutaire et de sa résistance historique à l'adaptation aux défis de la convergence, qui empêche les managers et leurs équipes de saisir les opportunités de demain.

Pour la libérer, il faut convaincre les individus qui composent les organisations, avec une vision claire et documentée des avenirs possibles, conduite par un management capable, qui a la confiance de ressources humaines motivées, informées autant que formées.

Dans l'optique de dynamiser la culture interne, de favoriser l'autonomie et l'innovation sans baisser la qualité des produits fournis, il est intéressant d'explorer la dynamique entrepreneuriale interne avant de se pencher sur les autres outils de la transformation endogène de la littérature traitant de stratégie, de management et de gestion des ressources humaines.

6.1. De l'évolution de la culture organisationnelle

La littérature organisationnelle est riche de théories et d'analyses empiriques sur le changement dans les entreprises, en posant notamment la question de la capacité de

contrôle. On peut y trouver des théoriques systémiques, basées sur l'évaluation régulière des objectifs et des performances, ou des principes comportementaux, stimulant les managers à obtenir les résultats attendus (Hatch, 1997). Dans le contexte actuel, ces approches ne nous paraissent pas pertinentes pour les organisations de médias et trop brutales pour la typologie de salariés qui y travaillent.

Au lieu de forcer l'organisation à changer, au risque de perdre l'essence même de sa pertinence sociétale et économique, il semble possible d'encourager le changement et de favoriser l'émergence des nouveaux comportements nécessaires (Kanter & Al; 1992; Hatch 1997).

Dans les lignes qui suivent, nous avons cherché des pistes sur des méthodes à la fois plus douces et plus adaptées, qui peuvent induire durablement l'indispensable changement sans figer la nouvelle organisation ainsi remodelée, mais en implémentant au cœur même de la marque de médias et de ceux qui la font vivre, un profond changement de culture organisationnelle et de façon de vivre l'entreprise.

6.1.1. Comment changer la culture organisationnelle

Le changement organisationnel est toujours complexe et se heurte à la volonté interne naturelle de stabilité, et donc, de conservation de ses valeurs et ses normes (Gagliardi, 1986). Le changement réel peut prendre trois formes. Le changement apparent vise à donner une image de changement, des gages d'évolution, sans pour autant fonctionner différemment ou modifier la balance interne des pouvoirs. Il reste donc totalement superficiel. Le changement révolutionnaire intervient suite à un choc immense, interne (ex. : mort du fondateur) ou externe (ex. : fusion avec un concurrent), et s'apparente plus à une renaissance qu'à une évolution Gagliardi (1986).

Enfin, le changement "culturel incrémental" influe vraiment sur la culture, en faisant évoluer – étape par étape – la culture de l'entreprise, permettant aux valeurs nouvelles de remplacer les anciennes au fur et à mesure de leur démonstration de pertinences et de succès empiriques. (Gagliardi, 1986 cité par Hatch 1997 : 360)

Dans le cadre des médias, de nombreuses entreprises se sont contentées du changement "apparent" (créer un site web, avoir une rédaction online ou une app iPad) sans changer les valeurs fondamentales de la culture interne. Certains grands quotidiens en anglais comme le Washington Post, le New York Times ou le Guardian semblent être sur le point de réussir leur processus de changement "culturel et incrémental", avec des équipes à tous niveaux, qui croient dans leurs pertinences futures et s'acharnent à trouver les bons modèles pour produire un contenu de pointe, économiquement rentable et en phase avec les pratiques informationnelles des publics cibles visés.

Une des pistes possibles pour les managers se traduit par la théorie du dialogue (Senge, 1990) qui invite les membres des entreprises à utiliser la force de la pensée collective, pour permettre à chacun de s'exprimer librement, puis de devenir observateur de sa propre pensée, en prenant de la distance et en réalisant que les conflits sont plus souvent entre des pensées qu'entre des personnes, devenant ainsi

plus créatif et moins conservateur (Senge, 1990; Hatch,1997 : 369), et ouvrant la voie à d'autres formes de leadership, notamment collaboratif.

Au vu du haut niveau de capacités intellectuelles et discursives dans les entreprises de médias combiné aux tensions fortes dans ces organisations, il est possible d'imaginer que cette méthode pourrait être utile à ces organisations en cours d'évolution culturelle, indépendamment du fait que cette mutation soit subite ou souhaitée.

On retrouve d'ailleurs des traces de cette vision autant dans les nouvelles méthodes de gestion du développement informatique (*lean agile*) que dans les tendances émergentes de bonheur au travail par la méditation de pleine conscience, dont le message central est la dissociation entre les penseurs et leurs pensées.

6.1.2. Des raisons du succès du changement culturel

Une des raisons du succès du changement culturel interne est la capacité des dirigeants de s'adapter aux symboles de la culture organisationnelle qu'ils aspirent à faire évoluer (Hatch, 1997). Le changement s'impose donc comme une "tâche managériale", conduite par les dirigeants - qui en ont le pouvoir et l'expertise – et doivent faire des choix tactiques adaptés aux impératifs stratégiques comme aux contraintes de leurs différentes sous-cultures organisationnelles (Hofstede, 2010).

Dans les médias, les dirigeants qui arriveront à faire changer la culture inscriront leur action et leur projet dans les objectifs historiques de ces organisations, notamment en termes de rôle sociétal et de mission d'information, alors que les managers qui se contenteront de parler des langages purement économiques (crise de la publicité, fragmentation des audiences) ou technologique (convergence) auront beaucoup plus de mal à conduire le changement de l'intérieur.

A l'intérieur de l'organisation, le changement culturel est toujours possible tout en étant vraiment facilité par l'absorption d'éléments exogènes, notamment l'exemple des plus hauts dirigeants ou l'influence d'autres entreprises du secteur, et ne sera totalement intégré aux fondamentaux culturels qu'une fois ses premiers effets positifs démontrés (Kanter, Schein & Jick, 1992; Hatch, 1997 : 217).

Dans le domaine des médias, le changement culturel se fait attendre et le manque général d'exemplarité des dirigeants contribue à bloquer l'évolution culturelle à la tête de l'entreprise…

6.2. Du pari de l'autonomie

Bien positionnée, en phase avec le contexte dans lequel, l'organisation évolue, une culture organisationnelle forte et affirmée contribue positivement à la performance mesurable des entreprises, principalement quand cette culture valorise l'adaptation à l'environnement ou l'anticipation des besoins futurs. A contrario, une culture qui favorise la stabilité interne envers et contre tout, va avoir une influence négative sur la performance en "aveuglant" les membres de l'organisation (Kotter & Heskett, 1992).

Ce point nous paraît essentiel pour la suite de ce travail et nous semble s'appliquer avec pertinence au domaine étudié. En effet, le secteur des médias combine à la fois une culture très forte, très importante dans le fonctionnement organisationnel et plutôt fermée à l'agilité environnementale, qui, dans une période de stabilité comme celles des médias de masse, donnait de bons résultats. A l'inverse, dans la situation actuelle, de changements rapides et permanents, le conservatisme interne à la culture des médias accentue leurs difficultés, en valorisant de manière implicite une forme de refus de changement et diverses manifestations de mépris de la nouveauté.

Pour comprendre la relation entre culture interne et succès durable, il est aussi possible de se pencher sur le lien entre environnement, stratégie et culture (Denison, 1990), dans une approche qui s'applique parfaitement aux médias en décrivant deux états possibles d'une culture organisationnelle. Dans un environnement stable, les organisations à succès tablent sur une culture de la continuité *(consistency culture*), qui valorisent le conformisme, la tradition et les procédures établies. Si le contexte change rapidement, les organisations qui réussissent le mieux valorisent le changement et la flexibilité, ce qui crée une véritable culture de l'adaptation (*adaptability culture*), ou misent sur un mélange de participation des salariés et d'implications des dirigeants pour mobiliser toutes les énergies face aux changements (*involvement culture*) (Denison, 1990 ; Hatch, 1997 : 234).

Là encore, l'éclairage apporté par cet élément de littérature à notre cadre théorique s'impose comme central. En effet, dans notre vision, le problème actuel des organisations de médias ainsi que leur difficulté à approcher le changement sans perdre tout ou partie de leurs plumes, provient en partie du décalage entre la pratique historique et l'impératif immédiat, entre une culture qui a traversé la deuxième moitié du XXème siècle avec un réel succès en tant que culture de la continuité, mais qui doit désormais se transformer en une culture d'adaptation et d'implication.

Dans les organisations de médias, comme dans d'autres secteurs industriels soumis aux changements, il est intéressant de noter que les syndicats de journalistes et autres associations de défenses des salariés – qui dans bien des domaines comptent parmi les plus progressistes en termes de vision sociétale, d'égalité homme-femme ou d'intégration des minorités – soient aussi celles qui ont la vision la plus conservatrice, traditionnelle et conformiste de la culture des entreprises dans lesquels ils travaillent. Dans certains cas, la stratégie syndicale bafoue totalement son propre principe démocratique (Challenges, 2016) ou s'impose comme totalement contre-productive (Le Figaro, 2013; Rue 89, 2013) en contribuant à la destruction du secteur économique qui désire conserver ses emplois.

Plus spécifiquement, appliquée aux organisations médiatiques et à l'importance de leur culture interne dans la résolution de la crise actuelle, la théorie de Denison (1990), en décrivant les deux états de l'environnement (stable et instable) et leurs conséquences culturelles internes associées, permet de mieux comprendre le problème des organisations historiques, dont la raison de la lenteur de leur processus de changement.

Elle souligne aussi le poids de la menace des nouvelles organisations issues de la convergence – les nouveaux entrants, qui pour des raisons techniques ou culturelles, s'inscrivent naturellement dans la culture de l'adaptation et en combinent tous les traits, valorisant le changement et la flexibilité comme valeur cardinale, en partie induite par la dimension technologique.

Ces nouveaux entrants présentent souvent des cultures très ouvertes à l'implication des salariés et dirigés par des "patrons-gourous", leaders charismatiques, qui portent autant un projet d'entreprise qu'une vision du marché, voire, du monde.

Pour conduire le changement, et plus largement, le réussir dans le secteur des médias, pour synthétiser les impératifs du changement désiré en un seul concept, des pistes de solutions pratiques semblent émerger du côté de la mise en valeur de culture entrepreneuriale interne.

6.3. De l'intérêt de l'attitude entrepreneuriale interne

L'origine du terme *entrepreneurship* peut être liée au verbe français "entreprendre" qui veut dire "s'engager à faire" ou "assumer" (Peterson, 1981 ; Van Weezel, 2009).

Utile dans les organisations établies qui veulent rester compétitives, l'attitude entrepreneuriale interne *(corporate entrepreneurship)* est particulièrement nécessaire quand les industries changent (Covin & Miles, 1999; Ireland, Covin & Kuratko, 2009). On pourrait difficilement trouver une meilleure définition de l'état actuel des médias et des industries qui sont reliées, où la dérégulation, l'évolution du comportement des audiences et les changements technologiques bouleversent le paysage économique (Van Weezel, 2009).

Sur cette base, nous avons donc décidé d'enrichir notre cadre théorique de différents éléments pertinents autour du *"corporate entrepreneurship*", qui nous paraît intégrer de manière cohérente, la combinaison d'attitudes positives, de stratégies flexibles et de compétences de gestion nécessaires pour faire face aux défis actuels. Dans la suite du travail, nous utiliserons alternativement le mot anglais *corporate entrepreneurship*, qui nous semble parfaitement adapté, et sa traduction libre en français, soit la dynamique entrepreneuriale interne.

Pour répondre à la question légitime de la pertinence de l'approche entrepreneuriale dans le cadre d'un contexte de changement et de ressources en baisse, la recherche a montré une relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance, qui suggère que les entreprises opérant avec des "budgets réduits", où les moyens financiers sont présents mais rares, fournissent de meilleures performances que les entreprises avec une abondance de ressources (Wiklund & Sheperd, 2005; Van Weezel 2009).

Bonne nouvelle pour les entreprises de médias, car si la période où l'argent pleuvait est désormais terminée, les opportunités actuelles combinées à la créativité nécessaire aux entreprises pauvres en ressources mais riches en projets, peuvent se permettre

de considérer que le futur est non seulement possible, mais sera peut-être meilleur qu'aujourd'hui.

Pour renforcer la pertinence de l'utilisation des critères entrepreneuriaux et de cette approche théorique, Van Weezel (2009) rappelle notamment qu'une grande partie des marques de médias les plus connues sont le fruit d'une histoire d'entrepreneurs, d'aventures pleines de risques et d'innovation, conduites par des "personnalités fascinantes" (Tungate, 2004).

En terme de diversification possible, il convient de noter que le processus de *corporate entrepreneurship* est souvent définit comme interne, où *"l'entreprise s'engage dans une diversification à travers des développements internes"* (Burgelman, 1983 ; Van Weezel, 2009 : 54).

Dans son excellente étude comparative de différents médias américains et latino-américains, Aldo Von Weezel (2009), déjà cité, fait un remarquable résumé des cadres théoriques pertinents pour éclairer le concept de "l'entrepreneuriat interne" et de son utilité dans un contexte de changements dans les entreprises de médias.

Dans la perspective de l'auteur, il convient d'abord de prendre en compte l'idée, dans la lignée de la vision Schumpetérienne axée sur les "nouvelles combinaisons", que l'entreprenariat interne permet *"d'étendre le domaine de compétence de la firme et de saisir les opportunités générées par cette nouvelle combinaison de ressources"* (Burgelman, 1984; Van Weezel, 2009 : 46) et qu'il intègre les luttes des grandes entreprises pour se *"renouveler en mettant en œuvre de nouvelles combinaisons de ressources qui changent les relations entre leur environnement et eux"* (Guth & Ginsberg, 1990 : 6).

Comme dans le cas de l'industrie des médias, l'attitude ou la dynamique entrepreneuriale interne dans la stratégie de l'entreprise s'imposent comme particulièrement utiles avec des conditions environnementales incertaines et des évolutions en cours. Car, pour réussir le changement, il faut avoir un désir d'identifier les nouvelles opportunités, de démarrer des projets, de prendre des risques, d'être créatif et innovant… en un mot comme en cent, d'être doté d'un esprit entrepreneurial. C'est cet esprit, cette attitude d'entrepreneur à l'intérieur de l'entreprise, qui peut permettre aux managers comme aux propriétaires de journaux de redéfinir leur business et d'explorer des nouvelles façons de générer de revenus et des profits (Van Weezel, 2009).

Somme toute, cette idée d'une attitude d'entrepreneur à l'intérieur de l'entreprise nous paraît fondamentale pour la suite de ce travail et plus largement pour la réussite des défis actuellement rencontrés par l'industrie des médias.

Cela ne va pas forcément de soi. Dans le monde des théories du management des médias, Van Weezel (2009) observe qu'il semble exister une règle non écrite… Apparemment, il y a une acceptation tacite une fois que l'entreprise est établie et qu'elle fonctionne dans un territoire stratégique donné, le moment entrepreneurial est terminé. Ces théories semblent aussi s'inscrire dans les paradigmes historiques des

organisations industrielles, avec très peu d'attention aux ressources latentes et aux compétences. L'idée sous-jacente semble être que, une fois que l'entreprise fonctionne, il n'y a plus rien d'autre à faire que de la maintenir et de l'entretenir pour qu'elle continue à être demain comme hier. *"C'est bien entendu une des raisons des difficultés actuelles de l'industrie"* (Van Weezel 2009 : 70).

Enfin, l'auteur conclut avec une précaution méthodologique, en indiquant que les différentes recherches empiriques réalisées n'ont pas démontré une corrélation positive systématique entre le succès et l'esprit d'entreprise (Lyon, Lumpkin & Dess, 2000), contrairement à la croyance populaire et à la théorie normative généralement acceptée (Van Weezel, 2009).

Dans le contexte de crise actuelle pour l'industrie des médias, il paraît relativement naturel d'éclairer la situation avec ce cadre théorique. En effet, quel que soit le type de média concerné, la position dans l'organisation de l'acteur étudié ou la nature concrète des défis exogènes rencontrés, nous estimons que cette attitude ne peut qu'apporter des bénéfices dans l'intégralité des strates de la population sans créer de risques particuliers.

Pour les grandes entreprises du secteur, toutes plateformes confondues, cette attitude est d'autant plus nécessaire, car elles doivent repenser rapidement leur façon de fonctionner car tout échec dans le renouvellement actuel *"amènera probablement à leur disparition*" (Van Weezel, 2009).

Les trois dimensions fondamentales associées à l'orientation entrepreneuriale (innovation, proaction, prise de risques) ont été testées de manière consistante par plusieurs études qui ont démontré que ces dimensions (et leur présence) étaient des indicateurs fiables et valides du comportement entrepreneurial (Brown & al, 2001; Van Weezel, 2009).

La valorisation du *corporate entrepreneurship* peut contribuer à insuffler une dynamique positive tout favorisant *"la découverte et l'exploitation de nouvelles opportunités"* (Van Weezel, 2009 : 61). Pour réussir à implémenter le changement, l'organisation devrait avoir une stratégie explicite mise en œuvre par un management de qualité.

Les prochains chapitres sont justement consacrés au dialogue entre stratégie, management et type de leadership nécessaire dans les situations de changement.

6.4. De l'évolution du management

Dans une organisation souple, capable d'apprendre, les bases historiques du management, notamment la rigidité hiérarchique, doivent évoluer. (Hatch,1997 : 369).

Suite aux travaux de Mayo (1934), les "sixties" confirment l'émergence d'un courant théorique valorisant la participation des salariés au management de l'entreprise (Jeannerod-Dumouchel, 2014), de pair avec le développement démocratique dans toutes les strates de la société (Arrigo & Casale, 2010).

Cette troisième révolution managériale (Preston & Post, 1984; Sashkin, 1984) rentre parfois en conflit avec d'autres théories ou pratiques organisationnelles. Si *"la question n'est plus de savoir s'il faut en faire, mais comment le faire",* la question de l'application concrète, de la mise en pratique, reste donc posée (Jeannerod-Dumouchel, 2014 : 8).

Pour réussir le changement induit par la révolution numérique, la présence simultanée des facteurs de motivation intrinsèque et externe dans l'environnement de travail, comme l'autonomie, les ressources suffisantes ou le sens de l'importance du travail réalisé, est remarqué. (Küng, 2007).

Mise en œuvre à temps par les dirigeants et gestionnaires, une conjonction adéquate entre les structures organisationnelles et les contraintes environnementales auraient des impacts positifs sur la performance de l'entreprise. (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Achtenhagen, 2007). *"Les managers qui veulent que leurs newsroom survivent aux incendies doivent prendre des mesures avant que ça chauffe et que la fumée soit déjà dans l'air"* (Lee, 2007).

Avant de se pencher sur les implications de la transformation en termes de gestion des ressources humaines, nous avons choisi de revenir sur la question stratégique, du management et du leadership, que nous considérons comme des préalables importants... En effet, avant de gérer des ressources internes, et pour pouvoir le faire correctement, il est impératif d'avoir une bonne stratégie, souple et claire, que cette stratégie soit communiquée et comprise, par des managers conscients de leur rôle et des leaders avec un profil adéquat.

6.4.1. De la stratégie d'entreprise au management stratégique

6.4.1.1. La question stratégique

Il existe différentes méthodes pour identifier et mettre en œuvre une bonne stratégie pour une organisation. Dans le cadre des entreprises de médias, les acteurs présents se doivent donc de prendre en compte les contraintes du contexte, la capacité actuelle ou prévue de leurs ressources internes (humaines, informatiques, financières, actifs de propriété intellectuelle) et la réalité organisationnelle de leur structure.

Pour avancer dans ce sens, nous avons construit un cadre théorique qui rappelle la nature d'une stratégie, l'impératif de l'adéquation de cette stratégie avec les objectifs fixés et des outils permettant d'appréhender et de classer les stratégies actuelles des acteurs existants.

Si Sun Tzu parlait déjà de stratégie en 360 av. J.-C. dans son traité classique "De l'art de la guerre", le champ académique de recherche sur la stratégie des entreprises s'est réellement formalisé uniquement dans les années 1950 aux Etats-Unis.

Dans la perspective de la théorie organisationnelle classique, la stratégie – et son historique de métaphores militaires inspirées par le champ de bataille – recouvre tous les efforts des dirigeants pour amener l'organisation à un but donné, en intégrant de

manière dynamique les ressources disponibles autant que les relations entre l'entreprise et son environnement.

Pour Grant (1996), la stratégie est *"un plan de déploiement des ressources"* pour établir la position la plus favorable possible pour l'entreprise dans son marché. *"Une stratégie est un lot cohérent de décisions et d'actions dans le but d'atteindre ses objectifs de business"* (Dal Zotto, 2005). Les stratégies doivent intégrer une vision à long terme, afin de définir les avantages stratégiques durables dans un contexte évolutif (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

En prenant en compte l'environnement, la littérature présente souvent la question stratégique comme l'alignement optimal des stratégies d'affaires avec les mécanismes organisationnels internes et les contingences externes de l'environnement (Venkatraman, 1989 ; Bogaert, Martens & Van Cauwenbergh, 1994). Il convient aussi de prendre acte que les paramètres internes peuvent évoluer à la demande de l'organisation, mais que cela demande du temps et des ressources (ex. : processus de formation continue, achat d'actifs, modification du parc technologique, etc.).

Il est important de ne pas minimiser le rôle symbolique de la stratégie, perçue comme la "feuille de route partagée" du dirigeant qui conduit l'organisation, qui peut donc augmenter le niveau de confiance dans les actions menées et une certaine forme d'improvisation, tous deux susceptibles de renforcer la performance de l'entreprise (Weick, 1987).

La "bonne stratégie" (*strategic fit*) est donc celle qui permet à l'organisation de réussir à aligner ses besoins avec ses capacités et à organiser ses compétences comme ses ressources internes pour répondre au mieux aux besoins et aux demandes du marché. Du point de vue opérationnel comme historique, une bonne stratégie est d'abord une stratégie qui fonctionne (Hatch, 1997).

6.4.1.2. La bonne stratégie

Pour mieux comprendre quelles sont les stratégies qui fonctionnent et comment construire celle de son organisation, il peut être utile de définir les bonnes méthodes de gestion stratégique et de classer les réponses possibles à une situation donnée.

Pour définir les méthodes de gestion stratégique permettant de gagner et de conserver un avantage compétitif durable, il ressort que toutes les organisations peuvent choisir entre un minimum de trois méthodes : le coût le plus bas, la différentiation par le produit et la segmentation fine du marché (Porter, 1985). La stratégie du coût permet donc autant d'augmenter sa part de marché en étant moins cher que les autres, que d'avoir de meilleures marges en produisant moins cher un bien ou un service tarifé au prix du marché. Dans la stratégie de la différenciation, l'entreprise vise à fournir un service ou une image de marque unique qui justifie la permanence de ses profits. En opérant une segmentation fine du marché, en cultivant une niche qu'elle finit par connaître parfaitement, l'organisation définit aussi un avantage compétitif durable pour l'entreprise (Hatch, 1997).

En reprenant la classification de Porter et l'appliquant à l'industrie des médias, il apparait que les entreprises de médias ont théoriquement le choix total entre les différents modèles de stratégies évoquées. Alors que de nombreuses nouvelles entreprises numériques axent principalement leur stratégie sur la combinaison haut volume / bas coût, les médias traditionnels ont souvent tendance à choisir la différenciation par la marque (pour les grands noms des médias) et/ou la segmentation fine du marché (propositions thématiques, contenus de niche).

En augmentant le niveau de granularité, on peut affiner les logiques de formulation stratégique et différencier deux niveaux d'action différents, parfois complémentaires. Le *"business level strategy"* inclut ce qui se passe au niveau d'une entreprise, unique ou faisant partie d'un grand groupe, qui affine son avantage stratégique par le développement de nouveaux produits, la conquête de nouveaux marchés, l'amélioration de la qualité ou l'ajustement à la hausse ou à la baisse de ses ressources de toute nature. La *"corporate level strategy"* réagit aux facteurs plus larges et prend en compte les différentes contraintes de l'environnement pour identifier les opportunités et les risques de développement sur le long terme (Goold & Campbell, 1987 ; Hatch, 1997).

Pour classer les différentes réponses stratégiques choisis par chacun des acteurs, il peut être utile d'utiliser des archétypes qui définissent une typologie des comportements régulièrement observés.

Dans ce sens, nous avons choisi de retenir la typologie de Miles & Snow (1978), qui consiste à définir quatre grands types d'entreprise et de qualifier leur stratégie, comme stratégie de défense, de prospection, d'analyse ou de réaction. Chacun des types définis ci-dessus possède sa propre attitude par rapport à la stratégie. Chaque type approche donc la question stratégique avec une perspective différente et une structuration organisationnelle alignée sur cette perspective.

La stratégie de prospection est souvent mise en œuvre par des entreprises qui se comportent de manière entrepreneuriale, en se rappelant que "*la première compétence du prospecteur est de trouver à exploiter des nouveaux produits et des nouvelles opportunités de marché*" (Miles & Snow, 1978 : 56). Pour continuer à être stimulé dans sa recherche de la nouveauté, ce type d'entreprise a aussi tendance à garder un niveau constant d'innovation, et donc à constamment investir pour le futur, plutôt que de faire durer les opérations les plus profitables.

À l'inverse, la stratégie défensive est à l'opposé de la prospection. *"Ces organisations concentrent leur attention principale sur l'amélioration de l'efficience de leurs opérations actuelles"* (Miles & Snow, 1978 : 29).

La troisième stratégie identifiée dans cette typologie est celle de l'analyse. Elle se situe à mi-chemin entre les stratégies de prospection et celles de défense, puisque les stratégies d'analyse cherchent à équilibrer l'exploration de nouvelles opportunités et l'exploitation optimale des affaires actuelles. Naturellement équilibrée, cette stratégie prend le risque de *"ne pas réussir à identifier et exploiter le nouveau produit ou les*

nouvelles opportunités de marché tout en maintenant de manière simultanée la base de clients de produits historiques" (Miles & Snow, 1978 : 78).

Le quatrième type de stratégie pouvant être mis en œuvre peut être considérée comme une stratégie "par défaut" pour des entreprises qui n'ont pas pu ou voulu mettre en place aucune des trois stratégies précitées ; ce dernier type est justement qualifié de stratégie "de réaction". Cette approche résulte d'une direction qui n'arrive pas à intégrer de manière effective l'équilibre dynamique devant être constamment trouvé entre la stratégie, la structure et l'environnement, et qui, par conséquent, glisse vers une stratégie de réaction, puisqu'aucune des autres options n'est mise en place.

Pour mettre en relation ces archétypes de politiques stratégiques et l'esprit entrepreneurial, considéré comme le plus adéquat pour faire face aux changements imprévisibles, il apparaît que des stratégies de prospection sont les plus aptes à refléter un type de management dynamique, puisqu'elles se concentrent sur les *"nouveaux produits et les nouvelles opportunités de marché"* (Miles & Snow, 1978 : 78).

Dans la mesure où la stratégie de prospection permet de survivre dans des environnements instables à changement technologique rapide, ces entreprises portent une attention toute particulière à l'innovation, aux processus de recherche et développement, en alignant ces efforts avec l'identification des nouveaux besoins des consommateurs (DeSarbo, Di Benedetto, Song & Sinha, 2005).

Les entreprises de médias sont exactement dans cette situation et se doivent d'innover pour remplir les besoins évolutifs de leurs consommateurs dans un cadre de changements technologiques rapides et majeurs. Sur cette base, il est clair que la stratégie de prospection semble être la plus pertinente pour les entreprises de média, qui devraient, dans la mesure du possible, éviter de se retrouver dans une position "défensive". Cette piste de propositions sera explorée plus précisément dans la suite du travail, puis traduite en questions qualitatives pour être évaluées lors de l'étude de cas.

Pour arriver à mettre en place une stratégie de "prospection", et donc identifier les nouveaux marchés et produits, l'entreprise doit "préparer son terrain" avec des capacités internes précisément définies par Miles & Snow (1978):

1. Être en veille constante de l'environnement.
2. Être capable d'identifier des nouveaux marchés et de développer des nouveaux produits pour croître.
3. Être flexible pour être plus efficient dans les nouveaux projets.
4. Avoir des employés qui savent bien développer et utiliser la technologie.
5. Avoir un processus de planification centré sur l'identification des problèmes plutôt que sur leur résolution.
6. Avoir une structure orientée vers une "organisation produits" avec peu de formalisme structurel.
7. Avoir un système de contrôle qui est orienté résultats.
8. Avoir des intégrateurs qui permettent de résoudre les problèmes de manière transversale dans les différentes unités.

9. Évaluer la performance comparée aux années précédentes et à la compétition plutôt que de mesurer uniquement l'efficience.

Alors que l'utilisation des archétypes (Miles & Snow, 1978) pour qualifier la stratégie des entreprises de médias nous semble particulièrement éclairante et utile à notre recherche, les différents critères ci-dessus ne paraissent que partiellement pertinents. Tout en conservant cette perspective comme éclairage sur nos problématiques, nous allons retenir uniquement les points suivants dans les critères ci-dessus, car ces points pourraient avoir une traduction concrète et appropriée à la pratique quotidienne de l'entreprise de médias.

Tout d'abord, "*être en veille constante de l'environnement*" semble s'imposer comme un critère que toutes les entreprises de médias doivent naturellement adopter pour combler la demande, tout autant que pour percevoir les changements constants dans la demande et dans le contexte.

En toute logique, une fois une stratégie définie et en cours d'exécution, il convient de garder les yeux bien ouverts sur l'exécution du plan autant que sur les évolutions environnementales. En ce sens, une stratégie bien pensée mais trop figée, parfaitement exécutée mais sans être mesurée, risque bien de créer autant de problèmes qu'une stratégie mal pensée ou mal mise en œuvre. En effet, une des clés du succès pour une stratégie pourrait être l'application d'une logique incrémentale, où le plan reste suffisamment flexible pour permettre des réactions rapides aux évolutions du marché tout autant qu'un processus d'apprentissage en mode essai / erreur (Quinn, Mintzberg & James, 1991).

Cette approche, ainsi que sa "stratégie non rigide en mode essai / erreur", nous paraissent particulièrement pertinentes pour les médias évoluant dans le contexte de la convergence et ce, pour deux raisons liées à la nature digitale de la révolution en cours.

Tout d'abord, le numérique permet à la fois de diminuer le coût des essais de nouveautés et de nouvelles propositions tout en accélérant drastiquement la capacité à avoir des retours rapides du marché sur les propositions qui fonctionnent et les autres.

Ensuite, si l'on part du principe que la convergence est aussi celle des métiers, il nous semble que cette capacité à lancer rapidement des nouveautés – nouvelles fonctions, nouveaux produits – et en évaluer rapidement les résultats afin d'orienter le prochain lot d'itérations stratégiques est au cœur de la méthode qui révolutionne le développement informatique depuis quelques années, souvent dénommé "méthode agile" (El Haddad & Oger, 2017). L'idée clé de cette méthode est de ne pas "tout penser à l'avance" et d'avoir une relation en permanence avec son public pour orienter les priorités de l'entreprise, afin d'éviter les "plans quinquennaux", qui au vu du tempo actuel des évolutions, garantissent presque certainement que le produit livré ne soit plus en phase avec le marché à ce moment-là.

En tant qu'entreprise manipulant de l'information et de la connaissance, il apparaît que les sociétés du secteur des médias sont particulièrement bien armées pour rester en veille. En effet, la fonction d'information - généraliste ou thématique - suppose d'avoir une veille relativement complète d'un sujet ou d'un secteur pour y identifier les éléments les plus intéressants et les plus pertinents à inclure dans la prochaine production de contenu. Officialiser et valoriser ces démarches, tout en allouant une petite partie du temps de travail de chacun pour réfléchir aux nouvelles opportunités dans le secteur, devrait donc être relativement peu complexe à mettre en œuvre pour l'entreprise de médias.

En faisant ce travail de veille et de monitoring de l'environnement, tout en étant à l'écoute des évolutions des pratiques et des demandes des consommateurs, les ressources humaines de l'entreprise de médias devraient naturellement avoir des idées de nouveautés, conceptualiser de nouveaux produits et donc être parfaitement capables *"d'identifier des nouveaux marchés et de développer des nouveaux produits pour croître"* (Miles & Snow, 1978).

Pour mettre en œuvre ses envies créatives et transformer la base de connaissances générées par la veille en de la connaissance "activable" concrète, l'intégralité des employés de l'entreprise média doit *"connaître et savoir utiliser la technologie",* non pas pour remplacer un technicien mais simplement pour avoir un niveau technologique en phase avec le niveau général de la société, et donc des clients et des nouveaux compétiteurs.

Combinée avec les processus de valorisation interne de l'innovation, la diffusion du savoir-faire technologique dans tous les départements pertinents rend possible la capacité d'*"être flexible pour être plus efficient dans les nouveaux projets".* Enfin, pour passer de la théorie à la pratique, pour réussir la transformation des équipes historiquement cloisonnées en une organisation transversale flexible, il convient d'avoir des *"intégrateurs qui permettent de résoudre les problèmes de manière transversale dans les différentes unités"*, à la fois pour diminuer le *"coût de transaction de l'innovation"* (Williamson, 1980), pour minimiser la friction opérationnelle et s'assurer de la capacité réelle de l'organisation à appliquer la stratégie fixée.

Pour arriver à mettre en place ces solutions, il faut bien sûr avoir parfaitement identifié le problème à résoudre et finalisé un choix de stratégie pour atteindre les buts de l'organisation, tout en ne se laissant pas arrêter par les obstacles qui ne manqueront pas de surgir sur la route.

6.4.2. Du type de management nécessaire

La vision est donc importante (Conger, 1991). Pourtant, dans les médias, la vision stratégique est souvent à très court terme, d'abord pour des raisons opérationnelles, où l'actualité immédiate et sa couverture au jour le jour imposent un rythme de travail qui laisse peu de place à une réflexion calme sur le futur.

On peut aussi y voir des questions générationnelles et lier ces stratégies "à court terme" à d'autres raisons (grand turnover des talents, difficulté de prévoir le sens du marché, doutes sur le secteur...).

Selon Mintzberg (1994), faire des plans trop précis reste dangereux: la demande, les ressources disponibles ou le contexte élargi changent constamment, risquant de rendre obsolète toute stratégie trop précise dès l'instant de sa publication… Dans le même sens, l'auteur souligne la différence entre le planning stratégique et la réflexion stratégique: le planning fixe de manière définitive une série d'actions, sur la base de la structure existante et des ressources identifiées, alors que la réflexion stratégique intègre de manière dynamique, toutes les données à disposition et la nécessité d'en collecter de nouvelles en permanence.

Si ces éléments empêchent la mise en place une forme durable de "management stratégique", cette absence ne fait qu'aggraver les problèmes rencontrés par les médias, confortant ainsi une autre dimension du cercle vicieux qui mine ce secteur industriel.

En effet, dans une organisation de média comme dans toute autre firme faisant face à une évolution de son contexte et à une remise en question de sa pertinence, le manque de management stratégique peut être fatal, car le temps pour prendre les virages nécessaires est compté.

Essentiel, le management stratégique structure l'évolution de l'entreprise, dans toutes ses dimensions, de la vision au plan, du choix des options à leur mise en œuvre (Dal Zotto, 2010).

Pour bien appréhender sa position stratégique, l'entreprise doit comprendre son contexte avec ses opportunités et ses menaces et sa capacité stratégique – basée sur ses ressources et compétences existantes. Cette position stratégique impose de faire des choix, autant en terme d'objectifs, de buts, ou de méthodes pour exécuter la stratégie (ex. : croissance interne, fusion, acquisition, alliance stratégique). Ces choix doivent permettre de placer *"la stratégie en action",* en assurant le suivi de la mise en place réelle des options stratégiques retenues (Dal Zotto, 2010).

Pour arriver à conduire l'organisation au succès, il faut impérativement définir une bonne stratégie, suffisamment flexible pour faire face aux défis du contexte dynamique. En effet, l'idée de la stratégie émergente – dynamique, souple, pouvant émerger à chaque niveau de l'entreprise – parait plus apte à faire face au changement que la modalité stratégique classique, dite "délibérée", qui est définie de manière ferme par un conseil d'administration ou un groupe de dirigeants, puis mise en œuvre de manière rigide par le management (Mintzberg, 1994).

Mais la stratégie n'est qu'un début, comme la partition d'une pièce de musique classique, et le succès réel proviendra d'une exécution sans faille, combinant une direction capable de motiver ses troupes et de donner un cadre d'expression de talents individuels dans une pratique collective cohérente et efficiente.

Savoir où l'on va est en effet essentiel. Souple et dynamique, la stratégie "émergente" sert à définir cette direction de manière dynamique, en prenant en compte les capacités comme les limitations, endogènes et exogènes, de l'organisation qui la met en œuvre.

Concrètement, la mise en œuvre est faite par des êtres humains, des directeurs, des managers, des salariés, outils de l'exécution de cette stratégie. Avant de nous pencher sur les théories pertinentes du domaine de la gestion des ressources humaines, il nous paraît profitable de faire une revue rapide des qualités que la littérature des organisations identifie comme utiles ou nécessaires à un bon management, à la gestion du changement et à l'adéquation du profil des dirigeants avec le défi.

6.4.2.1. Du bon type de management

"Les organisations choisissent constamment les mauvaises personnes pour les rôles de management" (Crowley, 2015).

Dans des contextes dynamiques, la manière concrète dont les leaders et les managers gèrent les organisations s'est imposé comme un débat central dans la littérature scientifique (Eisenhardt, Furr & Bingham, 2010).

Dans une situation idéale, le management d'une organisation doit définir une stratégie d'action, en phase avec les contraintes du contexte, les ressources de l'entreprise et ses objectifs. Cette stratégie doit ensuite se traduire en une orientation claire et motivante pour l'entreprise, en s'assurant que les équipes soient motivées par le changement et tirées vers le haut par des managers inspirants.

Nous l'avons vu, un contexte de haute technologie suppose la transformation des gestionnaires et dirigeants en *"catalyseurs du changement"*, qui doivent permettre, encourager et soutenir l'innovation interne. Il doit aussi renforcer l'autonomie des ressources humaines en diminuant la rigidité hiérarchique et en augmentant leurs talents organisationnels et leur capacité de *leadership* (Zeleny, 1990 : 20).

En effet, il ressort clairement qu'une des missions du management est de gérer de manière active et efficace les différents flux d'informations, autant à l'intérieur de l'organisation, entre les différentes organisations du même secteur et plus largement, entre l'organisation, son environnement et ses incertitudes. (Dyerson & Mueller, 1999 ; Sylvie & Moon, 2007).

Présenter le changement comme une *"boîte noire"* en ne respectant pas les trois principes de base d'un processus juste et équilibré (implication, explication, et clarté des attentes) conduit probablement à l'échec et au "boycott", actif ou passif, de l'implémentation du processus évolutif (Kim & Mauborgne, 2005).

La vision classique de l'analyse des changements de contexte et des incertitudes environnementales se fonde souvent sur le postulat que les différentes conditions de l'environnement sont perçues de manière identique par tous les acteurs, alors que des études empiriques démontrent que ce n'est pas le cas (Hatch, 1997).

Pour les managers, la perspective informationnelle suggère que l'incertitude perçue par les dirigeants de l'entreprise dépend fortement d'un manque d'information pour prendre des bonnes décisions dans un contexte imprévisible, ce qui suggère que, plus les facteurs d'incertitude environnementale (complexité, rythme du changement) sont hauts, plus le besoin d'informations est élevé (Hatch, 1997).

Dans la lignée des théoriques "subjectivistes" (Weick, 1979), cela suggère pour notre recherche que plus le contexte est incertain, plus l'incertitude s'installe aussi dans "la tête des preneurs de décisions", car au fur et à mesure de leur recherche d'informations, leur compréhension de la problématique s'améliore tout en élevant le niveau d'incertitude perçue de l'environnement à chaque nouvelle plongée dans des nouvelles sources d'informations (Hatch, 1997).

On peut donc imaginer que la réaction "naturelle" à cette accroissement permanent de l'incertitude sous la pression de l'immense quantité d'informations à trouver puis intégrer, puisse dans certains cas, créer, puis renforcer le reflexe inverse, une forme de "syndrome de l'autruche", qui amènerait les managers des entreprises de médias à s'informer le moins possible sur l'instabilité du contexte, afin de pouvoir gérer le quotidien.

En effet, s'il semble naturel d'imaginer que le philosophe en apprentissage constant mesure d'abord tout ce qu'il ne sait pas, comme dans le proverbe attribué à Socrate *"tout que je sais, c'est que je ne sais rien"*, on peut imaginer que cette même attitude - de doute permanent, de compréhension intime que la réalité perçue n'est qu'une petite miette, partielle et subjective de la réalité - n'est d'aucune aide pour les dirigeants dans leur conduite des opérations journalières.

Actuellement, on constate plutôt des situations stratégiques floues, conduites par des managers souvent autant démotivés que leurs troupes. *"Plusieurs entreprises de médias sont en crise sans avoir une direction adéquate qui répond aux défis du changement."* (Achtenhagen & Raviola, 2007 : 131)

La préservation absolue des acquis dans le temps court a réellement prétérité toute cette industrie dans ses termes plus longs. A l'avenir, il est probable qu'on regardera les vingt premières années du 21ème siècle comme celles de l'opportunité gâchée par les dirigeants en place des entreprises de médias traditionnels. A part la volonté de risquer une fin de carrière en sortant par le haut avant une retraite confortable, ces dirigeants avaient réellement tous les avantages de leur côté : des entreprises riches de trésorerie, des relations fortes avec toutes les élites et une capacité "métier" à s'imposer dans la société de l'information. De plus, la majorité des employés de ces acteurs historiques étaient des équipes pleines de talent qui ont fortement sensibilisé le grand public et les décideurs à l'arrivée prévue du raz-de-marée numérique, sans pour autant s'y préparer personnellement ou convaincre leur direction de le faire.

Si, au lieu de compter les jours qui les séparaient de la fin de leur contrat, en contemplant leur passé personnel - dont chacun est forcément nostalgique – comme un âge d'or de la profession, cette génération de dirigeants s'était intéressée aux futurs

à venir, aux avenirs prévus ou attendus comme aux futurs à imaginer, il paraît probable que les médias traditionnels auraient pu mieux conserver leur position sociétale centrale dans la société digitale en cours de structuration.

Ignoré volontairement par de nombreux managers en poste dans la période précédant la crise actuelle, cet aveuglement volontaire aux impératifs de l'évolution nécessaire peut être considéré comme une faute grave. *"Tous ces changements [en cours] amènent de l'instabilité et les entreprises de médias qui répondent à ces changements auront plus de chance de réussir"* (Van Weezel, 2009: 62).

Il est donc désormais impératif de prendre la mesure du changement et de l'importance du rôle du management pour l'accompagner. *"Le changement, c'est la norme, et doit être compris comme un élément constitutif de cette norme"* (Courpasson, Dany & Clegg, 2012).

Pour créer les effets positifs attendus, le management devrait avoir une vraie politique de ressources humaines, qui lutte contre la démotivation et prend en compte les besoins des différents types de salariés, de la considération à la formation, qui rend le changement désirable et qui permet à chacun d'investir tout son talent dans le succès collectif.

La direction des entreprises de médias, et les différents managers en charge d'appliquer les décisions, doivent impérativement réaliser et comprendre le lien organique entre l'apprentissage, la croissance et la créativité, et se servir de cette compréhension pour communiquer à l'interne de manière à faire adhérer autant le cœur que l'esprit des troupes (Sylvie & Moon, 2007). Cet élément semble d'autant plus pertinent du fait que cette paresse managériale n'a pas été universellement répandue et que les firmes qui ont fait l'effort du changement suffisamment en amont se retrouvent aujourd'hui en meilleure posture que d'autres acteurs plus conservateurs.

Une fois toutes les ressources alignées, une fois que toutes les forces tendent vers le même but en enrichissant les résultats collectifs de leur force individuelle de travail dans le cadre d'un plan stratégique réaliste et souple, le succès se profile comme réellement à portée de main. Nous allons nous pencher sur ces différents éléments et ces pistes de réflexions dans les lignes qui suivent.

6.4.2.2. Des managers nécessaires

Multiples et parallèles, les rôles d'un manager dans la structure organisationnelle sont variés. Le manager remplit un rôle interpersonnel (leadership, liaison entre les salariés), informationnel (communiquer à l'interne comme l'externe) et décisionnel (allouer les ressources, négocier, gérer les crises). Tous ces rôles restent pertinents pour le manager d'une organisation de média, avec une attention toute particulière aux dimensions interpersonnelles et informationnelles, souvent minorées par rapport aux missions strictement décisionnelles (Mintzberg, 1990).

Le premier impératif des managers des entreprises en pleine mutation, est donc de changer la perception du changement et de "donner envie" à toutes les unités

d'entreprise d'aller dans le sens proposé, en communiquant clairement une vision nette et réfléchie. *"Malgré l'arrivée de la convergence et de l'Internet, les directeurs de journaux ne "descendent" toujours pas dans la salle de rédaction lorsqu'il s'agit de prêcher le changement*". (Sylvie & Moon, 2007 : 115). Une majorité des employés des médias ne croient pas dans la capacité de leurs dirigeants à résoudre leurs problèmes actuels ni à apaiser leurs craintes de l'avenir (Future Today Institute, 2017).

La première étape de la modification de la perception du changement est donc la communication. Toute communication visant à modifier en profondeur le fonctionnement de l'organisation, devrait être réfléchie et bien planifiée pour réussir (Sylvie & Moon, 2007). Le dirigeant doit communiquer sa vision et partager son projet d'avenir avec les ressources qui le mettront en œuvre. Il faut voir le changement comme un processus de "co-création", impliquant tous les différents niveaux de l'entreprise (Conger, 1991).

Tout en présentant un projet stratégiquement pertinent pour l'entreprise et en phase avec la culture organisationnelle, le management doit éviter de trop simplifier sa compréhension des problématiques internes et mettre en place des boucles de rétroaction pour adapter régulièrement le processus en cours de route.

Contrairement aux mythes tenaces du dirigeant qui conduit les opérations selon le plan prévu avec une vue d'ensemble sur l'organisation, les études empiriques démontrent que la journée d'un manager se remplit de micro-actions, brèves et imprévues, avec comme défi permanent d'organiser son emploi du temps de manière optimale (Mintzberg, 1990). Dans la réalité constatée par les recherches et travaux académiques, le comportement organisationnel empirique et observable d'une entreprise de médias est souvent bien plus complexe que sa perception par les managers de ces mêmes entreprises. Cette simplification excessive peut être la source d'une partie des échecs de gestion du changement ou des revers d'implémentation de révolutions procédurales à l'intérieur des organisations de médias (Sylvie & Moon, 2007).

Pour être implémenté de manière efficace, tout processus de gestion du changement doit inclure un mécanisme de rétroaction totalement en phase avec les valeurs de la culture organisationnelle interne. Le management est bien entendu "responsable" (*in charge)*, au sens où il est en droit de prendre des décisions, mais ne peut pas ignorer la culture organisationnelle de l'entreprise. Bien organisé, le processus de rétroaction doit donc permettre aux différents groupes qui composent l'organisation d'expérimenter et d'apprendre de leurs innovations, tout en livrant un projet de croissance "culturellement acceptable". Dans une entreprise de médias, la croissance en tant que telle – la croissance pour la croissance - ne va donc pas suffire à motiver les troupes et doit s'inscrire dans un projet plus large, où la croissance doit améliorer et enrichir la culture organisationnelle de l'entreprise et sa capacité à agir dans le cadre de ses valeurs (Sylvie & Moon, 2007).

Pour optimiser la capacité du "message d'avenir" à être transmis et à influencer les membres de l'organisation de la manière voulue, Conger (1991) propose quelques règles de production dudit message. Par exemple, faire cadrer le message avec la

mission de l'organisation présentant des objectifs stratégiques intrinsèquement excitants et valorisants, en utilisant des valeurs et des croyances ayant des significations positives et importantes pour l'organisation et pour ses membres.

Ces valeurs doivent être illustrées par des exemples concrets, des études de cas, des témoignages, qui montrent comment ces "valeurs de référence" se traduisent au quotidien à l'intérieur de l'entreprise et plus largement, dans le marché que cette entreprise sert. Pour donner un message clair, il faut aussi souligner l'importance de la mission, les principaux écueils à éviter, et exprimer de manière sincère et précise les raisons pour lesquelles le management pense que la mission sera couronnée de succès (Conger, 1991 ; Sylvie & Moon, 2007).

La diffusion du changement au sein des organisations a été étudiée par divers auteurs. Pour que le processus de gestion du changement fonctionne, il faut instaurer un réel dialogue, basé sur la confiance et le respect mutuel, entre les différents échelons de l'organisation, entre les divers rôles opérationnels qui doivent tous "promouvoir" un aspect différent du changement organisationnel.

Ces rôles variés peuvent être définis en trois catégories complémentaires.

Le promoteur ”pouvoir” dispose d'une position hiérarchique qui lui permet d'influencer les décisions en termes d'allocation de ressources et de choix du personnel, et donc de mettre en avant les impératifs et la nature du processus d’innovation. Dans les médias, cet archétype recouvre les directeurs, les membres du conseil d'administration, les propriétaires historiques, les responsables de secteur et la direction commerciale ou marketing. Cette catégorie de personnel est l'une des deux catégories retenues comme répondants pour notre étude de cas.

Le promoteur "sujet”, qui produit le service de l'organisation, dispose d'une forte connaissance empirique, basée sur sa pratique du terrain, enrichie d'une vraie connaissance de détails critiques, de toutes ces petites différentes entre la méthode théorique et la pratique effective des équipes. Dans une organisation de média, ces rôles de "sujet" sont ceux des journalistes, des caméramans, des ingénieurs du son, des programmateurs et de toutes les différentes compétences qui se déploient et se combinent pour créer la valeur promise par l'organisation. Ces ressources sont expertes dans la mise en œuvre et la réalisation de concepts ; elles peuvent donc intégrer et mettre avant le processus d’innovation avec leurs connaissances spécifiques dans toutes les tâches quotidiennes de l'organisation. Nous n'avons pas retenu cette catégorie pour notre questionnaire.

Le troisième et dernier rôle, entre la direction et la production, recouvre les promoteurs "processus", qui combinent une excellente connaissance de l’organisation avec des talents sociaux, par exemple de communication, de gestion de crise ou de formation. Dans une entreprise de médias, ces rôles sont tenus par les producteurs, les rédacteurs en chef et les chefs de rubriques. Tous ces rôles sont au bon échelon pour maximiser leur "capacité à introduire l’innovation" dans l'organisation. Pour se faire, ces promoteurs "processus" permettent le dialogue réaliste entre la direction et les équipes, orientent l'action des parties vers l'efficacité et implémentent donc

l'innovation à travers la coordination, spécialement celle des promoteurs "pouvoir" et "sujet" (Dal Zotto, 2009). Nous avons sélectionné cette deuxième catégorie de personnel pour répondre aux questions de notre étude de cas.

A nouveau, ce processus théorique se heurte à la réalité pratique du fonctionnement des entreprises de médias, autant au stade purement organisationnel que, à un niveau plus individuel, sur le plan de la psychologie des personnes qui composent l'organisation.

Malheureusement, on constate souvent et avec regret, que dans les entreprises de médias, il n'y a pas d'alignement entre le rôle théorique possible des promoteurs au sein des différents niveaux de l'entreprise et les capacités concrètes à tenir ces rôles dans la pratique réelle de l'organisation.

En effet, les managers (promoteur "pouvoir") semblent souvent sans vision réelle de l'avenir, agissant en réaction aux évènements plutôt qu'en planifiant une stratégie à moyen ou long terme (Future Today Institute, 2017). A l'autre bout de la chaîne, une partie importante des journalistes et autres contributeurs aux processus de production et de distribution de contenu, n'a pas pu être motivée et rassemblée par une stratégie d'avenir claire. Pourtant, *"les médias qui définiront le mieux leur stratégie seront ceux qui s'imposeront" (Badillo & Bourgeois, 2010 : 84).*

Ces acteurs se retrouvent souvent peu convaincus sur le fond de la nécessité du changement, ce qui entraîne une baisse de la motivation (Meta Media, 2017). Enfin, il semble que ce "middle management" qui peut avoir le rôle de promoteur "processus" n'a pas été assez développé dans les entreprises de médias.

Lors de ma collaboration avec Prof. Dal Zotto en tant qu'assistant, j'avais participé en 2010 à la promotion et au suivi de la mise en place d'un CAS (*certificate of advanced studied*) sur la gestion des entreprises de médias, destinées justement au managers et leaders des entreprises de la place.

De haut niveau, avec d'excellents intervenants suisses comme internationaux et un programme aligné sur les défis actuels des entreprises, le succès du CAS – total ou partiel – paraissait assuré. Au final, aucune entreprise, aucun manager, aucun leader, aucun dirigeant ne s'est inscrit au programme, qu'ils soient en poste, en recherche d'emploi ou indépendant. Signal faible, mais qui démontre un manque d'intérêt inquiétant pour une formation qui permettait justement de s'armer pour faire face aux défis actuels et à venir.

En creux, ces dirigeants de médias indiquaient clairement leurs sentiments : le problème ne venait pas du management. Sans avoir de valeur scientifique, cet élément est néanmoins symptomatique d'une certaine vision, d'un certain aveuglement sur la nature des problèmes et donc des solutions à apporter. A l'époque, nous ne pensions pas inclure les questions de management et de leadership – autrefois encore à l'étape de la proposition de recherche. Cet élément toutefois, courte anecdote personnelle et originale, nous a amené à élargir notre vision des sources du problèmes et à ne pas sous-estimer la difficulté d'identification et de mise en place de solutions adaptées, y

compris au sommet de l'organisation. Nous avons donc étendu nos questions de recherche, notre cadre théorique et le spectre de propositions à traiter lors de l'étude de cas.

6.4.2.3. Résumé du chapitre

Les managers conduisent l'entreprise dans la direction prévue par la stratégie, qui synthétise les objectifs pertinents et réalistes pour l'organisation. Au sein de la structure, divers rôles sont possibles pour "changer le changement" et sa perception, tout en s'inscrivant dans la culture organisationnelle historique, en aménageant des boucles de rétroaction et en ayant les capacités de motivation nécessaires des troupes.

Sur ce dernier point, il apparaît que les managers sont peut-être trop "opérationnels", et que les membres de la direction qui pourraient être en charge de positiver et de mettre en œuvre la révolution interne seraient plutôt des "leaders", des femmes et des hommes dont la puissance charismatique lisse les obstacles et donne des forces à toutes les parties de l'organisation.

6.5. De l'importance d'avoir de bons leaders

Un contexte dynamique augmente le besoin de leadership, alors qu'un contexte stable la diminue (Dal Zotto, 2010). L'industrie des médias est sans aucun doute dans un contexte ultra-dynamique et très peu stable. Malgré ce constat, le leadership et sa qualité sont rarement mises en avant comme facteur explicatif d'un succès ou d'un échec d'un média, d'une entreprise ou d'un projet particulier.

Étrange. Les médias sont pourtant des organisations comme toutes les autres. Elles tendent vers un but précis, défini par la stratégie. Elles se composent d'êtres humains avec leurs qualités et leurs défauts, et dont la conduite suppose une vision claire et partagée, mise en œuvre par des dirigeants conscients de l'importance de leur mission, et des efforts considérables, permanents et constants pour tendre vers la réussite.

Étudié par Lucy Küng dans son ouvrage *"When Innovation Fails To Disrupt"* (2007), l'exemple des services Internet de la BBC reste une excellente contre-illustration de l'importance du leadership comme un des éléments essentiels au succès du processus transformationnel.

Dans le cadre de BBC News Online, *"ce leader mondial de la télévision de service public était entravée par toute une série de politiques publiques et de contraintes stratégiques et a pourtant si bien réussi à mettre en place des opérations sur Internet."* (Küng, 2007 : 2). L'auteure associe ce succès dans un contexte difficile à la qualité du management et du leadership.

En effet, au sein du team Internet de la BBC, la totalité de la structure a bénéficié de la performance et de la qualité de l'équipe managériale qui dirigeait les opérations. Multidisciplinaire et hétérogène, sa composition fournissait une variété d'expertises et une diversité de points de vue. Les managers se rencontraient fréquemment et avaient des discussions ouvertes et intenses, ce qui permettait aux idées de circuler

rapidement. La qualité du processus de décision bénéficiait aussi d'une excellente source d'informations : le retour en temps réel du marché grâce aux statistiques d'audience, permettant le développement d'une intuition collective en phase avec l'évolution de la dynamique du marché (Küng, 2007).

Dans la suite de ce travail, nous tenterons d'identifier le type de leadership pertinent pour faire face à ces impératifs et conduire les opérations de manière inspirante tout en motivant les ressources humaines. En effet, la littérature du management et des ressources humaines, riche de centaines de théories et de milliers d'études de cas, a assez largement défini les caractéristiques des leaders à succès**.**

Selon la théorie de la contingence de Fiedler (1967), inspirée des analyses des grands leaders historiques livrée par Tolstoï dans "Guerre & Paix" (1869), le contexte "définit" une forme de leadership. Dans le cadre des entreprises de médias, le contexte – largement évoqué ci-dessus – impose un type de leadership particulier.

6.5.1. Des qualités de leadership nécessaire

En termes de caractéristiques personnelles, le bon leader est fondamentalement honnête et sincère. Compétent, il est sûr de lui, avec une volonté assumée de diriger. Sans être ni sévère ni laxiste, il agit de manière juste et soutient ses équipes. Il s'intéresse à tous les différents niveaux de l'organisation, avec un fort respect des individus qui la composent (Dal Zotto, 2010).

En fonction des contextes, divers types de leadership peuvent amener au succès. Le leader situationnel est capable de trouver le bon équilibre entre être directif et soutenir les équipes, en fonction de la situation exogène comme des facteurs endogènes, tels que le niveau de compétence et de motivation des différents employés. Plus enclin au dialogue, le leader transactionnel comprend et aide ses équipes à atteindre leurs objectifs tout en atteignant les buts de l'organisation.

Enfin, le leader transformationnel se fonde sur une vision excitante, intéressante, qui combine ses propres valeurs avec une bonne compréhension de la réalité mouvante du contexte. Il utilise cette vision de l'avenir pour motiver et inspirer tous les membres de l'organisation qui devraient le suivre. Cette vision est donc largement communiquée, elle sert de fil rouge aux différentes actions et projets de l'organisation (Dal Zotto, 2010).

Dans l'idéal, ce type de dirigeants pourrait conduire l'entreprise vers la transformation voulue en utilisant divers leviers tirés des bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines, comme la considération individualisée, la stimulation intellectuelle, la motivation inspirationnelle *("inspirational motivation")* pour les profils transformationnels ou encore dans le cas des leaders charismatiques, l'influence idéalisée (Dal Zotto, 2010).

Ces principes généraux sont particulièrement pertinents dans le contexte des entreprises de médias et des problèmes qu'elles rencontrent.

6.5.1.1. Le leader charismatique

Largement documentées dans la littérature, ses théories se fondent sur le postulat du "pouvoir comme motivation" (McClelland, 1965), où le charisme se présente comme la plus pure forme d'exercice du pouvoir, permettant aux cadres et directeurs de motiver leurs subordonnés à les suivre sans condition.

Sans condition? Pas vraiment. En plus d'être excellent comme leader charismatique, le manager doit aussi identifier les points de blocage dans son organisation et trouver des relais pour diffuser le message de manière concrète au sein des équipes. Pour créer, stimuler et conserver la motivation au changement, il convient en effet de "convaincre les opposants à l'innovation", avec comme première solution le fait d'identifier les bons relais, les bons "promoteurs" de l'innovation (Hauschildt, 1999).

Pour arriver à la combinaison idéale des différents styles de leadership, il est possible d'avoir plusieurs managers, plusieurs dirigeants d'entreprises qui se partagent les tâches et le travail.

6.5.1.2. Le leadership collaboratif

Dans le cadre du succès de BBC Online, une des recettes principales du succès semble avoir été la structure de management duale mise en place, suite à divers problèmes avec les premiers gestionnaires de projets. Dans ce cas, le duo était composé d'un directeur général en charge de la vision générale - en phase avec celle de l'entreprise - et de la mise à disposition des ressources nécessaires, et d'autre part, d'un directeur de projet, présent au jour le jour pour mettre la vision en œuvre, en créant une culture interne positive, axée sur la créativité et protégée d'une "bureaucratie excessive" (Küng, 2007.)

"Ironiquement, le point de départ de [mon] enquête sur les activités Internet actuelles de la BBC fut le premier directeur général de ce service public, John Reith.... Il est à la source d'une grande partie des principes actuels du service public et il exerça une influence dominante sur la BBC autant que, plus largement, sur le service public en général partout dans le monde" (Küng, 2007 : 22-23).

La citation ci-dessus confirme l'importance de la culture du dirigeant de l'établissement et de sa capacité de leader charismatique à imprimer une stratégie durable sur l'entreprise, à travers les révolutions technologiques et les changements de l'audience, voire même à travers l'histoire.

Au-delà des personnalités et des talents des individus, les recherches récentes – alignées avec une évolution hiérarchique plus horizontale dans plusieurs secteurs – mettent en avant les qualités et les intérêts de l'approche de leadership collaboratif.

Les recherches sur "comment travailler ensemble" apparaissent comme nécessaires pour résoudre les problèmes toujours plus complexes et pour identifier la façon dont on peut créer le changement en modifiant profondément les rapports classiques de pouvoir (Chrislip & Larson, 1994).

Ces méthodes, une fois acceptées par les parties prenantes pour permettre aux problèmes d'être résolus de manière concrète et mesurable, facilitent les relations de collaboration entre les différentes entreprises et les secteurs tendant vers un but commun, par exemple le service public, les établissements privés et les organisations non gouvernementales (Lovegrove & Thomas, 2013). Apprendre à faire confiance aux autres parties, à partager le contrôle et à accepter des méthodes différentes permet la mise en place de vrais partenariats, où chacun enrichit le tout de sa spécificité et facilite la réalisation des objectifs communs (Archer & Cameron, 2009).

Fondateur de l'Institute For Collaborative Leadership, Hank Rubin (2009) définit le leader collaboratif comme une personne qui prend la responsabilité de construire une équipe de talents variés qui permettent d'accomplir un but collectif. Pour ce faire, ce type de leader possède deux outils principaux : une structure organisationnelle présentant un climat de travail qui favorise la collaboration et l'exercice assumé de ressources personnelles et organisationnelles pour influencer les croyances et les comportements des parties pertinentes dans la collaboration (Rubin, 2009; Institute For Collaborative Leadership, 2018).

Une fois toutes les parties impliquées réunies autour d'un but commun et défini, les bénéfices attendus de cette méthode de gestion du changement sont nombreux et correspondent de manière quasi-organique aux problématiques rencontrées dans les entreprises de médias. En effet, le leadership collaboratif rend possible une meilleure implication des équipes, en renforçant leur confiance et leur adhésion au projet, leur permettant d'enrichir leur processus de toutes leurs connaissances. Les équipes baissent la garde et prennent réellement une partie du pouvoir pour autoriser de vrais résultats (Ecsell Institute, 2010).

En élargissant la distribution du pouvoir, l'entreprise permet à chacun d'exprimer son potentiel complet, cessant ainsi de se priver de la vision et des idées pertinentes des personnes qui ne sont pas "hiérarchiquement" à la bonne place pour les exprimer, et ce, dans un contexte où les outils technologiques facilitent la distribution du savoir et l'interaction ouverte entre tous (Ibarra & Hansen, 2011).

Les qualités d'un leader collaboratif ressemblent en partie à celles des autres typologies de dirigeants ; elles présentent une dimension communicationnelle plus intense, une capacité plus forte à non seulement faire "descendre" les messages de vision, de stratégie et de motivation, mais aussi à rester à l'écoute.

Plus précisément, le leader collaboratif doit donner l'exemple en étant réellement collaboratif "au sommet" de la structure, en attirant des talents très divers, en servant d'interface entre ses compétences variées, tout en "gardant la main" sur les équipes pour éviter les débats qui s'éternisent et ne débouchent sur rien (Ibarra & Hansen, 2011).

Ces méthodes ne sont pas évidentes à intégrer par les dirigeants dont la position découle d'une ascension patiente et traditionnelle de la hiérarchie (Ecsell Institute, 2010).

Elles demandent aussi une certaine forme d'humilité, d'accepter de montrer ses limites, ses faiblesses, en insistant sur la nécessité d'apprendre constamment et de regarder plus loin que les indicateurs de performance à court terme (Ibarra & Hansen, 2011).

En permettant de combiner les talents de chacun, les différentes pistes suggérées par les théories autour du leadership collaboratif peuvent faire penser qu'il est plus utile et simple de trouver le bon mélange de qualités dans une équipe multiple que de trouver la personne providentielle.

6.6. D'une vision stratégique réalisée par des équipes motivées conduites par un dirigeant inspirant dans un cadre collaboratif

Dans une entreprise de médias, les "egos"" sont importants. Nous l'avons vu plus haut, les journalistes et autres acteurs de ces entreprises reçoivent toute une série de signaux qui soulignent et confirment leur importance sociétale, leur poids dans la communauté humaine et le fonctionnement démocratique.

Dans ce cadre, la considération individualisée est essentielle, au risque de créer de vrais blocages si elle ne se produit pas. Le travail de la direction devrait viser le développement des individus, de leurs compétences professionnelles comme de leur compréhension du monde dans lequel leur employeur se débat.

Il semble donc pertinent de mettre en place des programmes suivis de stimulation de la pensée des individus constituant l'organisation, en utilisant des méthodes de motivation inspirationnelle - où l'on va chercher à inspirer les individus, ou en visant à exercer une influence idéalisée – où le dirigeant apparaît comme un exemple à suivre. (Dal Zotto, 2010).

En période difficile, en période de doute, en période de changement intense et multidirectionnel, il nous semble que la méthode de management la plus apte à porter ses fruits pourrait être une combinaison des techniques décrites ci-dessus, entre leadership collaboratif, charismatique et transformationnel. Bien sûr, le choix réel dépend aussi des profils disponibles et intéressés à relever le défi.

Au-delà de la théorie et de la bonne intention, il est essentiel d'avoir le bon casting pour mettre en pratique ces méthodes de gestion des ressources humaines et de motivation des talents internes. Collective comme individuelle, la direction se doit d'exercer une forme efficace et volontaire d'influence idéalisée, ou alors offrant le charisme comme principal moteur de la conduite des opérations et de la gestion du travail des employés. Dans ce cas, le dirigeant se positionne comme un modèle à suivre, stimulant une attraction "émotionnelle" chez les employés, qui se traduit par une volonté claire et affichée de "*de le croire et d'être comme lui"* (Dal Zotto, 2010).

Dans ce sens, si l'on devait retenir un point unique, le profil du "leadership charismatique" se montre comme le plus pertinent, car il permet de dépasser les

critères purement rationnels, et donc de créer un sentiment d'adhésion et de cohésion aussi fort que le niveau constaté de craintes et de pertes de confiance dans l'avenir.

Oui, dans cette période de crise, les entreprises de médias ont besoin de dirigeants exceptionnels, de réels héros. *"Les héros ont du charisme"* rappelle Max Weber dans son ouvrage posthume "Economy and society" (1922, 1971). La période appelle donc le leadership charismatique comme la forme de management la plus pertinente pour les firmes de médias actuelles. Ces entreprises ont besoin de ces héros modernes que sont les leaders charismatiques, qui doivent motiver les ressources humaines à suivre les directions choisies. Mais aussi, pour reprendre confiance dans un avenir forcément flou tout en prenant un soin particulier à ne pas "éliminer les autres opinions" par sa force de conviction et laisser la place à chaque talent de s'exprimer (Dal Zotto, 2010).

De Steve Jobs à Elon Musk, de Walt Disney à Shane Smith, le sulfureux co-fondateur de Vice News, les exemples de ne manquent pas, autant dans l'industrie des médias que dans celle du numérique. Ces grands patrons sont tous des "leaders transformationnels et charismatiques", aptes à stimuler constamment leur talent pour optimiser l'efficience de leur organisation.

En effet, les processus de "leaderships transformationnels", s'ils sont correctement mis en place, soutenus par le management dans son ensemble et associés à un processus de soutien des équipes, ont un effet positif sur la productivité et les résultats financiers de l'organisation (Bass et al., 1996 ; Avolio et al., 1988). En mettant en place un mécanisme collaboratif à tous les niveaux de l'organisation, la qualité du processus transformationnel sera augmentée de manière mesurable et l'intégralité de l'implémentation de gestion du changement sera facilitée (Ibarra & Hansen, 2011).

Après avoir exploré les différentes perspectives théoriques sur le type idéal de manager et leadership, il est impératif de se rappeler de l'apport de Mintzberg comme une vue plus souple du management, autant en termes de missions accomplies que de méthodes pour les réussir, et donc de "renoncer" à définir une fois pour toutes des stratégies systématiquement gagnantes et des profils précis pour garantir le succès …

La bonne performance s'associe donc à la capacité à tenir divers rôles de manières simultanées, à naviguer à vue sur l'axe prévu-imprévu et à bien comprendre le fonctionnement concret de son organisation pour répondre à ses besoins en maximisant l'interaction efficiente entre les talents internes et les dynamiques externes (Mintzberg, 2015).

Après avoir identifié le rôle du management et le type de leadership nécessaire, nous allons nous pencher sur quelles sont les fondamentaux des théories des ressources humaines qui peuvent enrichir notre approche et être mises en œuvre par ces dirigeants pour contribuer à transformer l'organisation de l'intérieur.

6.7. De la gestion des ressources humaines comme outil de transformation

Avec leur motivation comme élément dynamique, en constante tension entre les aspirations personnelles des employés et l'image sociétale du succès, les salariés et professionnels des médias ne diffèrent pas des autres personnes recevant un salaire.

Dans le secteur des médias, nous avons vu que la motivation peut être considérée comme étant "en baisse", autant sous la pression des évolutions du contexte externe que du fait de la situation à l'intérieur des entreprises de médias.

A l'intérieur de ces firmes, une fois que la stratégie a été définie et explicitée, qu'elle est conduite par des managers compétents inspirés par des leaders adéquats, il faut être attentif à l'importance de la gestion des ressources humaines au sens "classique" du terme.

6.7.1. Des principes utiles de gestion des ressources humaines

Selon la théorie axiomatique de Drumm (2003), la gestion et le management des ressources humaines doivent satisfaire quatre postulats pour amener aux objectifs fixés.

Premièrement, la gestion des ressources humaines doit être orientée vers le profit de l'organisation, même si Drumm ne définit pas précisément si ce profit doit inclure des critères uniquement quantitatifs ou prendre en compte une part qualitative dans sa pondération. Deuxièmement, l'organisation doit mettre en place une politique de gestion des ressources humaines orientée vers le bien-être social de l'employé ; ce deuxième point s'équilibre avec une perspective axée uniquement sur le profit mesuré de manière strictement quantitative. Troisièmement, cette politique devrait créer ou renforcer la création d'une identité d'entreprise forte, seule à même de générer l'attachement nécessaire à la structure. Enfin, quatrièmement, il faut prendre en considération la condition culturelle et sociale des salariés ou autres membres de l'organisation.

Pour conclure, Drumm (2003) rappelle que la combinaison entre ces différents postulats doit être équilibrée et pondérée en fonction du niveau des exigences du marché et des objectifs de rentabilité, spécifiques à chaque entreprise et à leurs actionnaires.

Dans les entreprises actuelles de médias, il ressort qu'une partie importante des impératifs de base décrits ci-dessus ne sont correctement pris en compte dans les politiques actuelles de ressources humaines.

Si toutes les organisations semblent viser le profit, de nombreuses entreprises de médias ne s'intéressent pas réellement au bien-être social des salariés et n'ont pas une vision stratégique suffisamment claire de l'avenir pour implémenter une dimension de gestion de ressources humaines qui renforce l'adhésion à la société, à sa culture et à son projet. L'exemple récent de l'entreprise TA Media – qui licencie régulièrement du personnel tout en étant dans les chiffres noirs et en ayant un taux de profitabilité très élevé – est assez symptomatique d'une stratégie et d'une politique de management

des ressources humaines qui vise avant tout à la profitabilité (Le Temps, 2016 ; Le Courrier, 2017).

Cette attitude peut être pertinente à court terme. Elle peut aussi être une stratégie de "choc" pour des entreprises souvent perçues comme conservatrices. Sur le moyen terme, ce type de politique risque de faire perdre aux médias "historiques" leurs meilleurs talents, qui n'attendront pas le naufrage final pour partir… alors que ces talents s'imposent comme le seul réel actif durable de l'entreprise – nous y reviendrons plus bas. Cette politique de profitabilité à court terme menace donc aussi l'existence de l'entreprise à moyen ou à long terme.

Dans les lignes qui suivent, nous nous concentrerons sur certains exemples précis qui pourraient inspirer aux managers et directeurs actuels des entreprises des pistes immédiates d'amélioration de leur politique de ressources humaines, et donc de l'intégralité de processus, leurs positions sur le marché, allant de l'ambiance générale à la qualité des produits en passant par les résultats financiers et le sentiment d'être au goût du jour.

Dans cette catégorie, nous avons choisi de traiter de la formation, du renforcement de ses capacités de résilience et d'autonomie des rédactions et de la qualité de la communication interne, soutenant une approche de création de sens.

La formation s'impose comme un point évident, tellement logique que le fait de le dire ou l'écrire peut paraitre superflu pour le lecteur. Pourtant, le problème est bien présent, et dans toutes les strates de l'entreprise.

6.7.2. De la formation continue à l'entreprise apprenante

Au-delà du type de salariés et des valeurs de l'organisation au sein d'un contexte évolutif, il parait évident que, dans un cadre où le contexte change drastiquement et entraîne des changements de pratique et de compétence, un effort intense de formation continue et de mise à niveau des compétences internes doit être entrepris. Cette démarche maintiendrait autant la confiance des équipes dans leur capacité à livrer la qualité demandée qu'elle permettrait aux produits proposés aux marchés de conserver un niveau de qualité constant.

Dans son article récent sur l'implémentation de la convergence dans les entreprises de médias, Gerhson (2016) rappelle qu'il y a désormais un consensus académique sur les méthodes organisationnelles nécessaires pour relever et réussir ce défi. Il faut gagner le soutien des employés en les motivant, avec une vraie autonomie opérationnelle et des opportunités de développement de leurs compétences (Gerhson, 2016).

En effet, tous les salariés doivent apprendre continuellement. Mais c'est aussi un devoir de l'organisation. Au final, des processus permanents d'apprentissage – au niveau individuel tout autant qu'organisationnel - sont nécessaires. Ce processus de formation continue doit être soutenue par l'accumulation de connaissances systématiques et prolongée par un processus d'investissement en R&D (Nicholls-Nixon 2003, Tsai 2001).

Ce mécanisme de formation continue doit certes être mis en place par le management, afin de maintenir le niveau de talent et de "nourrir" le processus de changement, mais il doit aussi être demandé, désiré, par les équipes. Il ne faudrait pas qu'elles le considèrent comme un travail supplémentaire, mais plutôt comme une belle opportunité de continuer à être capable de livrer la valeur ajoutée exigée par l'organisation qui les emploie. Toutes les strates de l'entreprise peuvent en ressentir la nécessité et en bénéficier, même si chaque unité organisationnelle peut avoir des besoins différents.

Enfin, le projet de formation continue, ses objectifs et son contenu, doit être calibré en fonction de la capacité d'absorption d'un groupe donné. Cette capacité se définit comme celle d'acquérir, d'assimiler et d'appliquer les nouvelles connaissances disponibles et pouvant être obtenues (Cohen & Levinthal, 1994).

Cette capacité d'absorption dépend de plusieurs facteurs : la motivation à se former, la qualité de formation, les compétences des apprenants, le temps mis à disposition pour le faire et la compréhension fine du sens du besoin de connaissances dans les bénéficiaires définis (Cohen& Levinthal, 1994).

Nous l'avons vu, dans le monde de médias, les compétences des salariés sont pointues et élevées, mais le reste des facteurs n'est pas présent : peu de motivation à se former et peu de temps pour le faire. Ceci est renforcé par un manque de vision et de soutien du management, par une absence d'explication de la nécessité de la formation et par aucune mise en place des processus nécessaires. Il vaudrait mieux accepter le fait établi : il faut investir pour créer de la valeur et former ses équipes pour qu'elles puissent livrer la valeur ajoutée attendue.

La formation peut donc permettre d'acquérir des nouvelles compétences nécessaires à l'activité. Pour implémenter une nouvelle stratégie, par exemple la diversification multiplateforme comme un avantage concurrentiel durable, les salles de rédaction doivent être repensées et restructurées en misant sur des mesures de formation, de développement personnel et de recrutements ciblés. (Dal Zotto & Lugmayr, 2016)

Plus largement, pour avoir du succès dans un contexte de changements rapides, les organisations doivent devenir apprenantes (*learning organisation* - Hatch,1997 : 369), et permettre aux savoirs de se diffuser dans l'intégralité des strates de l'organisation (Senge, 1990; Hatch,1997; Ibarra & Hansen, 2011).

En complément d'un travail sur la culture d'entreprise, la transformation en entreprise apprenante et la formation continue contribuent à créer, à soutenir ou à renforcer les capacités de résilience et d'autonomie des rédactions.

6.7.3. Des capacités d'autonomie, de participation et de résilience des acteurs

L'idée d'impliquer le personnel dans la gestion du changement pour optimiser la réalisation concrète de la transformation organisationnelle n'est pas nouvelle (Lewin, 1947). Plus récemment, la recherche a démontré (Gerhson, 2016) que de bonnes

pratiques et méthodes de communication augmentent la qualité des produits (Klein, 1996), stimulent la relation de confiance entre employés et managers (Gill & Al., 1996) et contribuent à la confiance nécessaire pour impliquer les employés dans la convergence opérationnelle (Tierney, 1999).

Alors que la décentralisation se présente comme un point important de l'organisation flexible, il est clair que la gradation optimale de l'autonomie pour des unités décentralisées est toujours un problème ouvert (Dal Zotto, 2009).

Dans un média, on constate principalement que les unités de contrôle (ex. : manager, directeur, responsable RH), souvent très centralisées et distantes des problèmes, manquent de compréhension, de capacité de prévision et d'influence sur les produits de l'organisation lors d'une situation donnée. Cette difficulté à comprendre la complexité du travail de leurs subordonnés entraîne des erreurs de contrôle et empêche la production des services créatifs désirés. A l'inverse, lorsque les choses se passent bien, il est possible de constater des synergies bilatérales entre les divisions de l'entreprise avec des échanges de savoir-faire et des efforts de coordination (Dal Zotto, 2009).

Lorsque Weick (1993) étudie les salles de rédaction, il identifie quatre "sources de résilience", qui sont (1) l'improvisation et le bricolage, (2) les systèmes de rôles "virtuels", (3) une attitude pleine de sagesse et (4) des interactions interpersonnelles respectueuses. Plus précisément, Weick pense que l'improvisation et le bricolage permettent de compenser un écroulement du système de rôles traditionnels sans pour autant créer le désastre attendu, et ce, grâce aux talents développés par les ressources d'improvisation (Weick, 1993).

Il parle ensuite des systèmes de rôles virtuels, en indiquant qu'*"une organisation continue de fonctionner dans l'imagination de ses membres longtemps après que [ses] activités tangibles aient cessé d'exister*" (Weick, 1993 : 640). L'attitude de sagesse est plus compliquée à définir et donc logiquement à mesurer ; le principe de Weick peut se résumer en indiquant que les attitudes équilibrées, ni trop prudentes ni trop confiantes, sont celles qui génèrent le moins de risque de discontinuité pour l'organisation. En dernier lieu, Weick souligne que la méthode de "l'interaction respectueuse" est la capacité de résilience sûrement la moins développée au sein des journaux et de leur personnel (Lee Jr, 2007).

Dans les dernières années, l'émergence du concept d'innovation ouverte (open innovation) s'inscrit bien dans la lignée des concepts et outils "participatifs" sous tendue par le digital, comme la production de "pair-à-pair", les licences libres ou les inventions collectives, et ce même, sans investissement financier pour compenser un travail fourni bien réel (Chesbrough, 2007). Dans les domaines des médias, et de leur contenu, il nous apparaît que cette approche serait très utile - enrichie de ses concepts associés comme l'invention ouverte ou la coordination ouverte - dans la création de nouvelles relations avec l'audience, avec ou sans l'usage des réseaux sociaux comme témoins spécialisés ou contributeurs externes, par exemple.

Pour l'auteur Peter Drucker, innovation et esprit entrepreneuriale sont consubstantiels : l'innovation réorganise les ressources disponibles pour créer des nouvelles formes de richesse et la mission de l'entrepreneur devrait permettre la mise en place avec succès d'une ou plusieurs innovations (Drucker, 2015).

Pour une entreprise qui évolue dans *"une période de changements rapides, la meilleure – et peut être la seule – façon de prospérer, ou simplement de survivre, est d'innover et de transformer le changement en opportunité "* (Drucker, 2015 : XIX). Un principe qui semble bien pertinent pour les entreprises de médias. Naturels, le changement et la discontinuité deviennent créateurs d'opportunités si l'on arrive à les identifier suffisamment tôt pour les "convertir" en innovations, et deviennent des succès avec de bonnes pratiques de management. En se concentrant sur les opportunités avec tous les talents de l'entreprise et en prévoyant de régulièrement remplacer les produits actuels par de nouveaux, l'innovation systématique est facilitée par le management entrepreneurial et permet d'anticiper les changements à venir (Drucker, 2015).

Dans la lignée des travaux de Mintzberg ou de Drucker sur le management, le cabinet de conseil Deloitte (2015) identifie plusieurs pistes pour faire évoluer le manager comme le management vers des pratiques plus en phase avec les attentes des talents qui composent les organisations, et qui, au final, produisent la valeur ajoutée vendue.

Pour retenir les talents, il apparaît nécessaire de mettre en place, puis de stimuler et de maintenir, une culture de l'engagement et des processus d'évaluation constante. Si la culture de l'engagement se base sur des valeurs "classiques", qu'elles soient humaines (autonomie, environnement de travail positif) et sociales (opportunité d'évolution, confiance dans le management), le processus d'évaluation constant devient réellement possible, voire nécessaire, avec les technologies actuelles: mesure des sentiments en temps réel, outils de rétroaction, ajustement régulier de la pratique managériale, analyse des données collectées pour identifier les tendances futures. Au final, favoriser l'engagement et la participation des employés n'est plus qu'une méthode de gestion des ressources humaines, mais une stratégie essentielle pour l'avenir du business de l'organisation (Deloitte, 2015)

Les managers des entreprises de médias devront donc apprendre à créer des configurations organisationnelles autorisant l'autonomie et la participation active des employés, tout en s'assurant que la connaissance générée par cette autonomie sera orientée de manière adéquate pour garantir une maximisation du "bien-être général" de toute l'organisation (Sylvie & Moon, 2007). Ils devront aussi structurer l'environnement collaboratif pour favoriser une participation pouvant générer de l'innovation ouverte (Drucker, 2015) et conserver les talents internes (Deloitte, 2015).

6.7.4. De la clarification des objectifs

Dans des situations de pression, le fait de partager les objectifs de l'entreprise et de clarifier les moyens d'y parvenir est un facteur important de la motivation des ressources humaines (Neuberger, 1994).

Dans la lignée des théories évoquées plus haut sur le profil des leaders aptes à accompagner une situation de changement, Conger (1991) confirme que, pour obtenir des résultats, les leaders de demain devront non seulement être des stratèges efficaces, mais aussi des rhétoriciens qui diffusent un message motivationnel clair (Conger, 1991).

Cette clarification est centrale ; elle s'impose comme un des rôles fondamentaux du management. Ne pas le faire, c'est prendre le risque de démotiver toute une partie des équipes sur la base d'un mauvais postulat, d'une mauvaise lecture du contexte ou d'une compréhension biaisée du processus de changement.

Dans son étude détaillée, fondée sur des sondages d'équipes de dix-sept quotidiens et portant sur leur perception des initiatives de changement de culture de la salle de rédaction, Gade (2004) a montré que de grands fossés existaient entre la vision du management et les différentes équipes d'employés. Il met en évidence un manque de confiance des équipes envers leur management : une partie importante des journalistes ne comprenaient pas la vision de l'équipe dirigeante, se sentaient exclus du processus de changement et trouvaient leur hiérarchie particulièrement inflexible. (Gade, 2004 ; Sylvie & Moon, 2007). Un manque de confiance qui perdure aujourd'hui (Future Today Institute, 2017)

Pour mieux communiquer ou informer, des outils existent. Et toutes les entreprises, y compris celles dont le métier est la communication et l'information, peuvent les utiliser à leur bénéfice.

Selon la théorie du *sensemaking*, développée par Weick dès 1979 et enrichie au fil de sa carrière et de ses publications, le fait de "s'organiser" est un processus de communication continu entre les différentes catégories de membres d'une organisation, mis en place par ces derniers, pour réduire les "ambiguïtés" de l'environnement (Lee Jr, 2007). *"Le but des organisations, vues comme des systèmes de création de sens, est de créer et d'identifier des évènements récurrents pour stabiliser leur environnement et les rendre plus prédictibles."* (Weick, 1995 : 170). Ce concept parait particulièrement pertinent pour les entreprises de médias.

Les membres de l'organisation ne sont pas simplement en train de conduire leurs opérations, mais aussi de penser et de donner un sens à leur monde (Achtenhagen, 2007).

Du point de vue du management, la théorie de Weick peut être utile et pertinente. *"Le manager est d'abord un manipulateur de symboles, un motivateur évangélique qui aide les employés à donner du sens à leur vie professionnelle"* (Eisenberg & Goodall, 1993 : 110).

Dans la mesure où l'on considère l'approche de Weick comme pertinente, cette dernière interprétation est spécialement intéressante, car particulièrement créatrice de sens... (Lee Jr, 2007).

L'approche donne des pistes instructives pour les managers, qui ne manquent pas de "symboles à manipuler" dans une entreprise de médias. Elle dessine aussi, dans un domaine connexe, le contour d'un type de leadership apte à accompagner le changement tout en permettant aux ressources humaines internes de donner du sens aux actions de l'organisation.

Dans notre contexte, il ressort que le management doit intégrer la communication comme une part essentielle de son action, car cette communication permet de donner du sens au monde, de comprendre le contexte. Elle donne aussi confiance aux membres de l'organisation sur le fait que le changement est possible, que leur situation future pourra être équivalente ou meilleure que par le passé, et que la convergence – utilisée comme mot valise pour regrouper tous les bouleversements en cours - est en fait une extraordinaire opportunité pour les médias de poursuivre et d'étendre le champ de leur mission sociétale. *"Grâce aux TIC, un monde idéal du journalisme apparaît"* (Badillo & Al., 2008 : 80).

Avant d'avancer vers la dernière partie du cadre théorique, qui soulignera les opportunités de la convergence identifiées par la littérature pour les entreprises de médias, nous terminerons cette section sur les outils internes pouvant générer de la souplesse dans un monde dont l'instabilité semble être la seule constante.

6.7.5. Résumé du chapitre

Dans un contexte dynamique qui augmente le besoin de leadership (Dal Zotto, 2010), il est utile, voire nécessaire, d'avoir des leaders charismatiques et|ou transformationnels (Küng, 2007), qui peuvent influencer et inspirer les équipes (Bass et al. 1996, Avolio et al. 1988), en s'inspirant de la gestion de ressources humaines (Drumm, 2003).

Tout en restant souple et agile (Mintzberg, 1994), il faut motiver les salariés avec des objectifs clairs (Conger, 1991) et des projets d'avenir excitants en phase avec la culture d'entreprise (Sylvie & Moon, 2007) et leur offrir un accès à la formation continue (Tsai, 2001).

L'objectif est d'orienter la culture d'entreprise vers l'autonomie et la résilience (Weick, 1993) et de favoriser la participation comme l'innovation (Drucker, 2015), afin de renforcer et conserver l'actif unique constitué par les talents de l'entreprise et la marque du média pour saisir toutes les opportunités de diversification de la convergence.

7. Les outils pour contrer l'instabilité externe

Alors que les médias connaissent une des plus graves crises de leur histoire moderne, d'autres organisations ou d'autres secteurs ont déjà connu de nombreux bouleversements industriels et ont survécu.

Dans le domaine des théories organisationnelles et économiques, la lutte contre l'instabilité environnementale s'impose comme un sujet récurrent. Cet avant-dernier chapitre du cadre théorique liste une petite partie des outils internes pouvant générer de la flexibilité dans un contexte de changement constant.

Dans notre perspective, la crise actuelle ouvre aux médias une série d'opportunités uniques pour gagner de l'audience et de la pertinence sociétale.

Avant d'avancer vers la dernière partie du cadre théorique, qui soulignera les opportunités de la convergence identifiées par la littérature pour les entreprises de médias, nous terminerons cette section par les méthodes que nous avons retenues comme pertinentes pour gagner en flexibilité et permettre aux entreprises de médias de mieux répondre à l'instabilité chronique du marché et à la variabilité des demandes de produits.

Nous conclurons ensuite ce cadre théorique par une revue commentée des traductions concrètes de ces méthodes dans l'entreprise de médias, en intégrant dans cette vision les actifs des entreprises et les opportunités de la convergence.

7.1. La flexibilité dans les organisations traditionnelles

La flexibilité, clairement classée parmi les mots les plus communs du management et des théories économiques, semble être une valeur centrale du succès dans l'économie moderne pour une grande partie des consultants, experts, journalistes et autres types de leaders d'opinion. Avant de nous pencher sur des méthodes qui implémentent la flexibilité dans la pratique opérationnelle de l'entreprise de média, nous avons souhaité revenir sur des considérations plus génériques.

La flexibilité est d'abord un concept, et en tant que tel, doit être en adaptation perpétuelle pour refléter et être ajusté aux dynamiques mouvantes d'un marché.

En effet, dans une organisation industrielle, *"la flexibilité est ainsi définie comme une capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence"* (Everaere, 1997 : 100-3 ; Koninckx & Teneau, 2010). En effet, les économies modernes ne sont sûres que d'une chose : *"On ne sait pas à l'avance ce qu'il faut faire, mais il faut le faire vite"* (Everaere, 1997 :103).

Les problématiques de management flexible sont aussi traitées par Williamson dans ses théories des coûts transactionnels. Williamson (1981) rappelle le fait que les systèmes purement hiérarchiques, incarnés par exemple par le Taylorisme, supposent

une crainte réelle du facteur humain, en partant du principe que chaque transaction en dehors du cadre hiérarchique serait néfaste pour l'entreprise.

Dans une logique de management flexible, à l'inverse, les transactions interpersonnelles sont encouragées, car on compte sur des personnes autonomes pour s'adapter en permanence aux besoins de l'organisation. Ces transactions peuvent être des communications, des retours d'expérience, une implication plus grande dans les projets ou des suggestions à partager. Ces transactions ne sont pas des coûts mais des investissements pour une organisation meilleure et plus flexible.

Pour le théoricien, il est clair que la définition de la flexibilité ne doit pas être trop stricte, ni figée mais demande plutôt une modification, un renouvellement régulier de la vision stratégique. Le planning stratégique sur le long terme n'est plus tellement pertinent, car il devient difficile de planifier de manière réaliste un avenir dont les impératifs sont encore inconnus, laissant la place au management stratégique. On passe donc d'un processus unilatéral, du haut de l'organisation vers sa base, à une situation plus ouverte, plus multidirectionnelle qui permet l'adaptation permanente des procédures (Everaere, 1997).

7.2. Des outils de mise en œuvre de la flexibilité

Everaere (1997) identifie trois niveaux de flexibilité : structurel, organisationnel et logistique. Le support structurel de la flexibilité couvre toutes les ressources stables, ressources humaines ou physiques, qui définissent la capacité de production. Le support organisationnel de la flexibilité couvre les capacités d'adaptation induites par l'implémentation et la mise en place des ressources stables décrites plus haut. Enfin, le support logistique de la flexibilité recouvre la capacité d'adaptation relative à conduire et diriger la transformation du workflow à l'intérieur du système de production.

Pour la suite du cadre théorique, nous retiendrons principalement les principes suivants : externalisation, partenariat et entreprises en réseau.

7.2.1. De l'externalisation et de ses risques

L'externalisation (*outsourcing*) est souvent vue comme une méthode simple, peu engageante pour faire face au besoin de flexibilité. Cette externalisation peut être de diverse nature. Barreyre (2010) identifie deux grands types de raisons pour l'externalisation : les questions de capacité (équilibrer les charges avec la quantité de travail) ou de spécialisation (acquisition de savoir-faire et de spécialisations nouvelles, différentes ou complémentaires).

L'externalisation est logiquement une part importante de la quête pour la flexibilité. *"La sous-traitance s'inscrit dans une recherche de flexibilité dans la mesure où elle permet d'évacuer à l'extérieur de l'entreprise le coût et la gestion des variations et des incertitudes de production"* (Everaere, 1997 : 71).

La tendance est en constante augmentation et ce, pour toute une série de raisons. D'un côté, il est toujours plus simple, avec l'efficience croissante des technologies de communication, d'externaliser le travail en dehors de l'entreprise, que ce soit au coin de la rue ou à l'autre bout du monde (Van Weezel, 2009).

Dans des situations de diversification intense tout comme de pression sur les coûts, l'externalisation peut-être une solution de continuité pertinente et utile pour plusieurs types d'entreprises. Dès 2006, l'association mondiale des éditeurs de journaux (WAN) constatait dans son rapport annuel que l'externalisation a un "rôle majeur" dans l'industrie (WAN, 2006).

Dans les médias, l'externalisation est devenue une des principales stratégies pour les entreprises qui font face à une crise puisqu'elle permet l'implémentation rapide une stratégie de réduction de coûts. (Quinn & Hilmer, 1994).

L'externalisation permet de se concentrer sur ses compétences clé ou l'amélioration de la qualité (Van Weezel, 2009). *"Les pratiques de sous-traitance sont la conséquence logique des démarches de recentrage des entreprises sur leurs activités de base… [qui] conduisent à spécialiser chaque entreprise dans le domaine où elle possède un avantage concurrentiel" (*Everaere, 1997 : 71). En effet, pour une entreprise de création, les stratégies d'externalisation peuvent rendre possible pour l'organisation de se concentrer sur ses activités clé, sur son avantage compétitif unique qui lui ont permis de créer et de conserver le territoire dans lequel l'organisation est dominante (Prahalad & Hamer, 1994).

Dans ce cas, l'externalisation offre l'opportunité d'un processus de production plus flexible "*en évacuant à l'extérieur de l'entreprise la déperdition de productivité"* (Everaere, 1997 : 71). Au sein du secteur des médias, l'externalisation représente une plus grande souplesse pour l'entreprise, puisqu'elle lui permet de transférer aux fournisseurs *"une partie des investissements et des risques, comme la variation de la demande"* (Quinn & Hilmer, 1994 ; Van Weezel, 2009 : 75).

Dans le chapitre sur la défiance croissance des audiences, il est apparu comme difficile pour les journalistes de refléter la complexité du monde avec leurs compétences généralistes dans un contexte où chaque membre du public a sa propre expertise. Logiquement, il est difficile d'avoir à l'interne de l'entreprise de médias un nombre illimité de spécialistes, aptes à produire du contenu pertinent pour les différents "public-cibles experts" de la société post-moderne. Pourtant, il est clair que le *"niveau de confiance est affecté par la perception de similitudes en termes d'intérêts, d'expériences, de valeurs et de normes"* (Hardin, 2004). Dans les faits, les rédactions se retrouvent souvent être des groupes au nombre limité de "généralistes qui parlent *"à peu près bien d'à peu près tout*" (Charles, 2011).

Marcus Brauchli, directeur de la rédaction du Washington Post, partage sa vision de sa mission impossible de quotidien généraliste sur papier... *"Nous n'avons pas forcément besoin de faire tout ce que nous assurions auparavant. Nous ne serons pas le quotidien de référence parce que, franchement, ça n'existe pas. Faire tout pour tout le monde, c'est une recette pour le désastre"* (Libération, 2012).

L'externalisation est donc aussi une solution à ce problème de "spécialisation croissante", qui est la traduction dans l'offre de contenu de la fragmentation des audiences. "*C'est un autre avantage de la sous-traitance de pouvoir mobiliser de manière flexible des partenaires qui sont bons, voire les meilleurs, dans chacun de leur domaine" (*Everaere, 1997 : 71).

Comme toutes les pistes de solution, l'externalisation crée aussi des problèmes et peut avoir des conséquences négatives sur l'organisation comme sur ses fournisseurs.

Tout d'abord, l'externalisation est presque naturellement mal perçue par les ressources internes. Dans ce sens, la recherche de Lee Jr (2007) démontre que, pour la salle de rédaction, il est naturel de considérer les changements comme de réels défis à la culture d'entreprise et aux normes et valeurs de ses professionnels. *"Une menace similaire est induite par l'externalisation du travail"* (Lee Jr, 2007 : 68)

L'externalisation induit aussi le risque de perte d'identité et d'avantages compétitifs (Teece, 1987). En effet, en externalisant, on perd une part réelle du contrôle opérationnel et sa capacité à avoir la maîtrise complète de tous les aspects de son activité. Dans les médias, lorsqu'on externalise la production, le risque de perte d'identité se traduit par la possibilité de livrer aux audiences des produits qui ne répondent pas aux standards éthiques, politiques, légaux ou éditoriaux du média, même si, en théorie, les étapes de contrôle interne devraient permettre d'éviter la diffusion d'un contenu non approprié.

Il faut donc pouvoir avoir confiance. La confiance prend du temps et des coûts transactionnels pour être exister durablement. Dans les domaines techniques et logistiques des médias, le recours à l'externalisation peut impacter la position du média dans son paysage concurrentiel. Pour un journal par exemple, le fait d'avoir un problème de capacité chez son fournisseur (grève, panne, etc.), comme un imprimeur ou un prestataire de distribution, est difficile à prévoir ou à contrôler pour le média, tout en entraînant des conséquences désastreuses pour la relation avec le lectorat. En France, la presse quotidienne, déjà durement impactée par les changements sectoriels, se retrouve souvent otage de conflits sociaux – par exemple une grève des distributeurs de journaux (L'Express, 2013) ou des problèmes techniques ou financiers de fournisseurs "dominants", comme l'exemple de la perte de données d'abonnements des éditeurs par leur prestataire (Next Impact, 2016).

Alors que la flexibilité impose des organisations complexes, décentralisées, ayant une part d'externalisation de leur production ou de leurs activités périphériques, la complexité de gestion augmente proportionnellement, créant des problèmes nouveaux qui peuvent aussi impacter la productivité de ces organisations. Dans ce genre de situation, les coûts de gestion de la relation externe explosent et peuvent absorber les bénéfices induits par la flexibilité.

Cette logique entraîne aussi des conséquences négatives sur l'écosystème industriel, puisque les partenaires les plus petits ne peuvent peut-être pas supporter sur le long terme les coûts variables mais récurrents de ces pertes de productivité, assumées

quasi exclusivement par les fournisseurs. L'avantage de l'un devient donc le désavantage de l'autre.

Dans l'optique d'insérer l'externalisation dans un processus à long terme et durable, il nous paraît en effet essentiel que l'entier du processus puisse être compris comme un écosystème où chaque partenaire a un avantage clair à la coopération et qui garantit un partage des risques sinon égal, au moins proportionné, entre les différents partenaires du système.

Le coût de recrutement de partenaires pour l'externalisation est toujours plus important avec des produits complexes et chaque changement de partenaire implique le même coût de recrutement. La possibilité pour l'écosystème d'externalisation d'être durable doit donc aussi être prise en compte dans la réflexion stratégique comme un élément d'économies sur le long terme.

Dans cette logique, les pistes de réseaux d'entreprises et d'économie de plateformes semblent pertinentes pour permettre un processus de production plus flexible tout en créant un écosystème durable autorisant la continuité des investissements de création de confiance et d'apprentissage collaboratif.

7.2.2. Des partenariats et réseaux d'entreprises

Nous avons vu ci-dessus que le développement - de nouveaux produits ou services et de nouvelles sources de revenus - est facilité par l'utilisation de compétences nouvellement acquises.

Les techniques associées à la collaboration avec des fournisseurs externes, souvent citées, ne sont pas les seules. La recherche semble démontrer qu'il est plus facile de développer des nouveaux services avec de nouvelles capacités, qu'elles soient acquises au moyen d'options d'externalisation, de partenariat, de rachat ou encore de formation interne (Dal Zotto, 2005).

Dans une industrie où la flexibilité et la capacité à apprendre sont la base de la compétition entre les acteurs du secteur, les partenariats entre les entreprises peuvent aussi être d'importants facteurs de succès (Dussauge & Garrette, 1999 ; Gomes-Asseres, 1996; Duysters & Hagedoorn, 1999). L'industrie des médias répond à cette définition.

Nous allons donc rapidement observer ici différentes modalités de construction d'un écosystème durable : les options de partenariats, simples et peu complexes à mettre en œuvre, les opportunités des réseaux d'entreprises, intéressantes mais coûteuses à créer et à maintenir, et en dernier lieu, la révolution potentielle induite par les "entreprises plateformes".

La possibilité de conclure des alliances et des partenariats avec d'autres entreprises semble judicieuse pour développer son activité, pour étendre son champ de pertinence et agir proactivement contre la compétition potentielle qui risquerait de se développer.

Les opportunités de partenariat sont nombreuses. Elles permettent une mise en place opérationnelle rapide dans un contexte de ressources restreintes et de tester à moindre frais les nouvelles opportunités des nouveaux marchés (Pennings, Van Krakenburg, Hagerdoorn, 2005).

Dans ce contexte, les partenariats – plus simples qu'une création et moins chers qu'une acquisition – rendent possible une mise en place beaucoup plus rapide des ressources et des connaissances nécessaires à l'adaptation aux évolutions permanentes du marché. L'industrie actuelle des médias, pleine de défis et de changements permanents, correspond totalement à cette définition d'une industrie où l'élément compétitif clé est la capacité d'apprendre et de refléter de manière flexible les changements constants de l'évolution de l'environnement.

Construite de manière durable et formalisée par la pratique, ces pratiques de partenariat peuvent évoluer vers de véritables réseaux d'entreprises ayant des relations commerciales régulières et profondes sans avoir aucun investissement croisé (Soparnot, 2009).

Côté avantages, l'organisation en réseau offre une meilleure réactivité aux changements externes, car elle donne accès aux compétences les plus pointues dans les domaines nécessaires sans engager les coûts d'une augmentation des ressources internes.

En termes de désavantages, ce mode nécessite de réels investissements de coordination. Il impose aussi une entente "morale" claire entre les parties du réseau, pour garantir une implication égale et une réelle loyauté commerciale entre les parties, pour éviter le syndrome du *"passager clandestin"* (Balland & Bouvier, 2011). L'organisation en réseau peut aussi entraîner des risques en termes de droit du travail et de propriété intellectuelle.

Au vu de ce qui précède, il est possible d'observer que les pratiques d'externalisation et de partenariats (Dal Zotto, 2005 ; Soparnot, 2009) avec d'autres entreprises sont pertinentes pour ces firmes dans un contexte de changement, celles qui vivent la situation contradictoire entre la simultanéité d'une restriction des ressources et un besoin vital de lancer des nouvelles activités en phase avec l'évolution du marché (Pennings & Al., 2005 ; Macinnes & Adams, 2006). Ces pratiques entraînent des risques réels mais contrôlables par la mise en place de politiques opérationnelles adéquates et par une considération de l'interdépendance entre les acteurs (Balland & Bouvier, 2011).

Aucune de ces méthodes ne peut réellement être considérée comme nouvelle tout en étant rendue encore plus pertinente par la pression externe actuelle sur les pratiques historiques du marché.

Pour porter cette logique au niveau suivant, tout en intégrant la logique d'interdépendance évoquée plus haut, il nous paraît que la modalité réellement pertinente de mise en place de la flexibilité nécessaire à la survie des entreprises de

médias passe par la mise en réseau des compétences et s'inscrive dans une logique d'économie de plateformes aptes à créer des "effets de réseau" positifs.

7.2.3. De l'économie des plateformes et des effets de réseau

Au fil de cette recherche, nous avons souvent utilisé le terme de plateforme pour décrire les technologies et les supports de diffusion des contenus des médias. Dans ce sens, nous avons qualifié le smartphone ou la télévision interactive comme des plateformes, en les considérant comme des supports de diffusion de contenu au même titre que le papier ou les ondes radios. Cette compréhension est commune dans le secteur des médias.

Nouvelle, l'organisation en réseau (*network organization*) tend à remplacer les relations historiquement verticales (entre une hiérarchie interne, entre un acheteur et un fournisseur) par des relations latérales, notamment de partenariat. Le changement technologique rapide et la conquête de marchés fragmentés avec des produits évoluant rapidement favorisent l'émergence de ce type d'organisation (Hatch, 1997 : 191).

A la croisée des sciences du management et de l'innovation digitale, dans le monde académique et de la *"business litterature"* anglo-saxonne, le lieu virtuel où le réseau interagit et se coordonne pour créer de la valeur entre ses membres peut être qualifié de "plateforme".

"Malgré qu'il semble simple, le concept de plateforme transforme profondément l'économie, le business et la société. Toutes les industries où l'information est importante sont candidates pour la révolution des plateformes." (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016 : 3).

Dans ce cadre, la plateforme peut aussi être considérée comme la place de marché virtuelle, où les différents besoins complémentaires se rencontrent, et où, idéalement, une offre rencontre une demande.

La définition basique de la plateforme peut être comprise comme un business, qui rendre possible la création de valeur ajoutée entre des producteurs, des fournisseurs de services et des consommateurs qui ont besoin de ces services (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016). Traduction digitale, efficiente et fonctionnelle du concept d'organisation en réseau, elle permet aussi à plusieurs petites entreprises d'atteindre une taille critique. En effet, des économies d'échelle deviennent envisageables, celles qui sont nécessaires à la conquête d'un marché surdimensionné par rapport à la taille d'une structure prise individuellement (Hatch, 1997 : 191).

Pour ce faire, la plateforme propose une *"infrastructure ouverte"* dans le but de gérer les interactions entre ses utilisateurs ; elle définit un cadre normatif comprenant des *"conditions de gouvernance"* pour cadrer ces interactions. Son but est donc de permettre des *"rencontres utiles"* entre les utilisateurs, facilitant l'échange de biens et services et créatrices de valeurs pour tous les participants (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016). Pour réguler leurs transactions internes, les membres se basent sur

les mécanismes classiques de marché, permettant à la fois de minimiser les coûts de transaction, de garder une pression à la baisse sur les prix et de réduire drastiquement les frais administratifs en supprimant certains doublons inutiles, rendant l'ensemble du réseau plus profitable et efficient (Hatch, 1997 : 192).

Historiquement, la plupart des modèles d'affaires répondaient à la définition de *"tuyau de valorisation, qui met en place un processus étape par étape pour créer et transférer de la valeur, avec les producteurs à un bout et les consommateurs de l'autre*" (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016 : 7). Pour devenir un business de plateforme, le schéma général du flux de création de valeur évolue et cette valeur ne circule plus en ligne droite, entre les producteurs et les consommateurs, mais doit refléter toute la variété des interactions possibles entre les acteurs.

Depuis plusieurs années, dans le domaine des entreprises du secteur de la convergence et des nouvelles technologies, il ressort que les plateformes dominent les modèles de "tuyau de valorisation" car elles autorisent une mise à l'échelle beaucoup plus rapide en éliminant les intermédiaires historiques. Bien sûr, plusieurs entreprises majeures et dominantes axent encore leur stratégie sur un modèle linéaire classique, mais lorsqu'un nouvel entrant arrive sur ce marché avec une stratégie orientée "plateforme", il est presque *"toujours gagnant"* (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016).

La question de la suppression des intermédiaires historiques est centrale dans la révolution des plateformes tout autant qu'au cœur du problème actuel des entreprises de médias, dont le rôle de double intermédiaire - permettant d'une part l'accès aux informations et d'autre part, la mise en perspective de celles-ci pour donner du sens au monde - est sérieusement menacé.

Menacé, comme nous l'avons vu, par la pression de l'évolution technologique qui permet à tous d'accéder assez simplement à tous les contenus du monde et menacé aussi par la défiance croissante des audiences face aux médias, qui questionne la nécessité de leur existence autant que la réalisation empirique de la promesse du rôle sociétal des journalistes *de "donner du sens au monde et de faire avancer la démocraties"* (Obama, 2016).

Dans une économie de plateforme, les intermédiaires deviennent donc progressivement inutiles. C'est un changement majeur comparé au modèle linéaire historique, où les intermédiaires sont nécessaires pour "gérer les étapes" du flux de création de valeur ajoutée.

Dans l'industrie de l'édition de livres, le modèle historique était qu'un éditeur sélectionnait une toute petite sélection de titres parmi les milliers d'œuvres possibles, en se fondant sur son "flair" et sa connaissance des demandes du public pour identifier, idéalement sans se tromper trop souvent, les titres les plus aptes à plaire au plus grand nombre ou au public identifié de sa maison d'édition.

Le modèle d'autoédition est à l'opposé, puisque tout un chacun peut publier librement son livre, avec très peu de restrictions et laisser ensuite le marché - la réaction globale des consommateurs - décider du potentiel de succès de l'œuvre.

L'entreprise Amazon propose réellement un écosystème complet. Son premier avantage est son immense audience existante, qui, par nature, est disposée à acheter en ligne des produits culturels. Deuxièmement, Amazon propose un outil physique, un appareil de lecture des livres électroniques, appelé Kindle, proposant divers modèles aux premiers prix très abordables, avec plusieurs options disponibles pour moins de 100 CHF. Enfin, fort de ces deux éléments, le site marchand se positionne désormais comme une plateforme d'autoédition, et recrute autant des auteurs indépendants que des grands ayants-droits avec son programme "Amazon Kindle Direct Publishing", qui permet autant aux auteurs non publiés de s'affranchir de l'éditeur qu'aux éditeurs historiques de rentabiliser leurs droits de manière digitale sans les investissements lourds associés à la production et la distribution de livres physiques.

"Les plateformes sont plus puissantes que les entreprises linéaires car elles débloquent de nouvelles sources de création et de distribution de valeur ajoutée" (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016:8). Selon les auteurs, la contrainte de la présence des ressources disponibles pour *"acheter du stock"* n'est plus pertinente car le service peut désormais être fourni par la communauté, qui historiquement n'était qu'une source de demande.

Dans le domaine des médias, cette affirmation - à la base des projets de journalisme citoyens et de User Generated Content - nous paraît trop simpliste, pour plusieurs raisons. D'une part, les citoyens n'ont pas tous les mêmes ressources de forme et de fond pour créer du contenu créateur de valeur ajoutée. D'autre part, au vu de l'importance de l'investissement temporel induit par la création de contenu indépendant et du danger de s'exposer dans un monde de réseaux anonymisés où la critique insultante est facile, il apparaît que le simple fait de vouloir "partager sa connaissance" n'est pas une motivation suffisante pour prendre le risque nécessaire à la production d'un contenu.

A notre avis, la motivation est plus subjective et serait donc à chercher parmi les aspirations à la célébrité, à un projet plus ou moins clair de professionnalisation future de l'activité de producteurs de contenus ou de désirs de critiques subjectives sur un point précis. Si l'on examine la dizaine d'années écoulées depuis l'apparition du terme "User Generated Content" (UGC), on remarque, que si YouTube domine, propose du contenu original et donne de la visibilité puis des revenus à certains des créateurs diffusés, les projets "professionnels" de UGC ont en général disparu (Current TV de Al Gore, racheté à Al Jazeera uniquement pour ses fréquences de diffusion ; Le Monde, 2013) ou ont été rachetés, absorbés ou commercialement dominés par les entreprises qu'ils prévoyaient de concurrencer (ex. : CitizenSide désormais distribué par Getty et AFP; CB News, 2015).

Avec la même modération, l'affirmation des auteurs que *"YouTube a plus de téléspectateurs que n'importe chaîne de TV et ne diffuse que les contenus produits par les utilisateurs de la plateforme"* (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016 : 9) fait

totalement abstraction de l'importance centrale des immenses quantités de contenus, qui, de manière légale ou pas, proviennent de sources professionnelles, chaînes de TV, majors de la musique ou producteurs audiovisuels. Dans notre perspective, cela semble aussi être le cas sur Facebook, Twitter et des autres grands réseaux sociaux, où les contenus sont certes "postés" par les utilisateurs individuels de chaque réseau, mais sont en fait souvent des liens vers des contenus d'autres médias "institutionnalisés".

L'idée d'une "vie informationnelle" où toutes les informations seraient produites et diffusées par les citoyens nous paraît à la fois trop simpliste pour refléter la variété des situations actuelles et en opposition avec les différents éléments théoriques constatés plus haut, notamment ceux qui confirment que les citoyens désirent et valorisent des médias de qualité, le professionnalisme des journalistes et la valeur ajoutée qui peut être créée par les talents des médias.

7.2.3.1. Du partage des valeurs au destin commun

Toutes les entreprises peuvent appliquer ce modèle d'affaire et repenser leur activité historique autour de cette nouvelle logique de "co-création" de valeur ajoutée. Parmi les entreprises qui ont tiré profit et croissance de ce nouveau modèle, on trouve bien entendu des entreprises comme Facebook, Google ou Uber, mais aussi des mastodontes industriels avec des structures centenaires et des produits très tangibles, comme John Deere, Phillips ou Mc Cormick Foods (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016).

Les médias peuvent donc largement transformer toute une partie de leur activité en s'inspirant de la révolution des plateformes et des entreprises en réseau. Dans cette perspective, nos principales pistes de réflexion visent la création d'outils permettant la mise en commun, la valorisation et l'exploitation croisée des contenus entre différents médias qui ne sont pas en concurrence directe, dans la mesure où une plateforme commune pourrait bénéficier de catalogues structurés de droits souples, donner confiance aux acteurs et définir des modalités justes de rémunération pour les participants. Nous y reviendrons plus bas en parlant des opportunités que nous identifions dans la distribution de contenu vers d'autres médias avec un juste mode de calcul du prix du droit immatériel par des entreprises, qui bien que concurrentes, partagent parfois un même destin.

L'idée de plateformes comme une place de marché pour les médias et les entreprises de contenus paraît d'autant plus adaptée qu'elle pourrait se baser sur le sentiment de destins partagés des entreprises d'un même secteur d'activité, par exemple, dans le domaine des journaux ou de la télévision, où les acteurs travaillent avec les mêmes outils tout en étant dans des territoires naturellement non concurrentiels pour des raisons linguistiques, techniques et éditoriales.

La syndication intra-nationale de contenu, très développée aux USA dans le domaine de la TV et de la radio, va exactement dans ce sens et permet, par la collaboration et l'échange, à tous les membres de ces réseaux d'enrichir leur offre programmatique sans investir plus de ressources.

Avec cet éclairage, toutes les autres entreprises de ce secteur qui ne sont pas des concurrents directs peuvent devenir des partenaires. Sur un front défini, même des concurrents directs peuvent trouver un terrain d'entente pour exploiter ensemble de nouvelles opportunités.

Dans cette lignée, l'exemple suisse récent de la régie Admeira confirme cette tendance, en réunissant dans une régie publicitaire commune, les forces publicitaires du service public SSR SRG idée Suisse, du groupe de médias privés Ringier et de l'opérateur télécom Swisscom, entreprises privées, avec la Confédération suisse comme actionnaire majoritaire.

Ces trois entreprises, historiquement sur des marchés séparés, désormais en concurrence partielle dans divers domaines, ont pris acte de la convergence de leurs métiers, de leurs activités et de leurs offres de services. Sur cette base, ils ont pu trouver les ressources de dialogue et mettre de côté la méfiance naturelle entre concurrents pour transformer cette situation de compétition accrue en une opportunité de collaboration, en créant des synergies qui diminuent leur instabilité externe et renforcent leur domination préexistante sur les acteurs plus petits du marché suisse.

7.2.3.2. De la capacité de livrer de meilleurs services à l'audience

Les plateformes ont un avantage supplémentaire, induite par la nature totalement digitalisée de leur opération, qui leur permet de bénéficier de flux de données constants sur la réalité empirique de leur opération. Dans la longue histoire du commerce, ces données constituent une opportunité nouvelle de prise de pouls de la vie commerciale d'une structure et de ses produits. Ces informations, cette capacité de mesure en temps réel s'imposent comme une grande différence entre les business d'hier et d'aujourd'hui, dans les médias comme ailleurs.

Prises comme des flux de rétroaction, toutes ces données permettent à la plateforme d'améliorer constamment son service – son offre, son interface, ses règles de fonctionnement – et donc de faciliter toujours plus l'usage de la plateforme par ses différentes catégories d'utilisateurs (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016).

Dans le domaine des médias, où la capacité à comprendre et à servir les audiences fragmentées a été identifiée comme une difficulté réelle, le fait de mettre en place des systèmes de rétroaction automatisée permet d'affiner de manière constante son approche et sur une base permanente, d'ajuster sa stratégie opérationnelle aux constats empiriques du terrain.

7.2.3.3. De l'effet de réseau

L'effet de réseau, aussi appelé *"network effect",* est une des dynamiques observées par la théorie dans le domaine des nouvelles technologies et des services qui découlent de la convergence.

Cet effet associe directement le nombre d'utilisateurs sur une plateforme donnée et la valeur ajoutée créée pour chacun de ses utilisateurs et ce, avec une progression non linéaire, voire exponentielle, dès un certain nombre d'utilisateurs atteint (Harvard Business Review, 2001). Là encore, la digitalisation ne crée pas un nouveau phénomène social ou une nouvelle pratique économique, mais accélère la vélocité du changement dans un secteur qui évolue fortement.

Dans le domaine des places de marchés, l'effet de réseau peut aussi se traduire par le besoin vital de trouver un point d'équilibre permanent entre "traction et utilisation", entre le nombre d'entrants sur la plateforme et la capacité de celle-ci à satisfaire les demandes des différents utilisateurs.

Par exemple, sur une plateforme qui met en relation des demandes de services à la personne comportant des offres de ménage, des soins infirmiers ou des gardes d'enfants, plus il y a d'offres de services, plus la demande peut être satisfaite, et donc amener plus de demandes qui génèreront plus de vocation pour des fournisseurs de services. Autant la logique positive semble crédible, autant il est facile de voir comment cette parfaite mécanique théorique peut se gripper dans la réalité pratique.

Il est vrai que cet effet de réseau est qualifié de positif ou négatif, de cas en cas. Un effet de réseau positif se crée avec des plateformes bien gérées, où chaque utilisateur supplémentaire augmente la valeur ajoutée potentielle que la plateforme peut livrer à l'ensemble des utilisateurs (Harvard Business Review, 2001).

Toujours plus plausible avec une grande base d'utilisateurs qu'avec une petite, on retrouve ces effets de réseau positif comme étant une des principales sources de création de valeur et d'avantages compétitifs pour les plateformes, de manière plus rapide que d'autres méthodes de croissance comme la politique de prix ou la notoriété de la marque. A l'inverse, un effet de réseau négatif peut être constaté lorsque la faiblesse de la plateforme empêche de corréler l'arrivée de nouveaux utilisateurs avec une augmentation de la valeur ajoutée fournie, voire la diminue ou la supprime. (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016).

Ces effets de réseau modifient profondément le paysage concurrentiel d'une industrie donnée. Historiquement, l'avantage compétitif dérivait de la situation de domination de marché, associé à des économies d'échelle au niveau des fournisseurs (supply), économies proportionnelles à la capacité monopolistique des plus grands acteurs. (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016).

Dans l'économie digitale de ce début de XXIème siècle, on passe de ce modèle des "économies d'échelle de l'offre" (*supply economies of scale*) à celui d'"économies d'échelles de la demande" (*demand economies of scale*). Induites par le changement technologique, ces "économies d'échelles de la demande" sont des sources essentielles d'effets de réseau et renforcent donc la capacité des acteurs dominants à le rester (Shapiro & Varian, 1999).

Les géants de l'internet s'inscrivent totalement dans cette catégorie d'entreprise, avec un modèle de plateforme, basé sur des "économies d'échelles de la demande", qui

d'une certaine façon, tend toujours plus vers la situation de monopole (ABC, 2016). Que ce soit Facebook ou Uber, Google ou Airbnb, leur valeur boursière ou leur avantage compétitif ne découlent pas uniquement de "leurs actifs", au sens classique du terme – capital humain, machines, stocks – mais sont directement associés aux communautés qui utilisent leurs plateformes et aux "effets de réseau positif" que ces usages génèrent (Accenture, 2016). La valeur ajoutée de l'entreprise provient donc d'abord du groupe social ou professionnel servi (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016).

Les plateformes peuvent grandir beaucoup plus rapidement que les autres entreprises, car elles créent de la valeur ajoutée en utilisant toute une série de ressources qu'elles ne possèdent pas, et donc qu'elles ne financent pas. (WEF, 2016)

Dans le chapitre qui suit, nous définirons des propositions pour terminer la partie concernant le cadre théorique au moyen de pistes adéquates pour comprendre et utiliser la crise actuelle et, plus largement, la convergence et les défis qui l'accompagnent, comme un levier de transformation de l'entreprise de médias.

8. De la transformation de la crise en une opportunité de croissance et de diversification

Dans les pages qui précèdent, nous avons fait un point sur l'état actuel des médias et sur les raisons qui imposent le changement à ces entreprises. Nous avons aussi exploré divers outils de la littérature classique du management qui pouvaient contribuer à faire évoluer l'organisation interne.

Avant de parcourir les opportunités de diversifications possibles identifiées dans la littérature, enrichies de nos propres apports et interprétations pratiques des théories proposées, il nous paraissait important de terminer ce cadre théorique en établissant que les médias – malgré toutes les difficultés qu'ils rencontrent – restent des entreprises avec de sérieux avantages compétitifs, notamment leurs compétences internes et la puissance de leur marque.

8.1. Des avantages compétitifs durables des entreprises des médias

8.1.1. Du talent interne

Toutes les entreprises orientées vers la production de contenu à valeur ajoutée dépendent principalement des talents et des créatifs qui doivent amener constamment de nouvelles idées (Caves, 2000 ; Küng, 2004, 2007).

Au-delà du bilan financier, le vrai capital d'une entreprise réside souvent dans son capital humain, un capital qui s'enrichit autant par la valorisation des bonnes pratiques, les relations interpersonnelles et les retours de l'apprentissage organisationnel (Hitt , Ireland & Sirmon, 2003).

Dans tous les départements de médias actifs sur un marché ou d'une organisation en crise existentielle interne qui continuent à avoir à l'externe des opérations normales, les ressources intangibles sont nombreuses et constituent des bases de connaissance uniques, enrichies par le temps et par les compétences de chacun.

Ces ressources sont aussi complexes, car difficiles à circonscrire, à comprendre de manière exhaustive et donc difficilement reproductibles. Ces ressources intangibles s'imposent comme de vrais avantages compétitifs, susceptibles de favoriser la croissance et le succès (Barney, 1991). Que ce soit des journalistes posant des questions dont les réponses intéressent le public, un éditeur orientant la curiosité de ses équipes pour fournir le meilleur produit possible avec ses moyens, un publicitaire trouvant de nouvelles manières de transmettre des messages commerciaux aux audiences ou la direction qui doit réussir le défi quotidien de faire toujours un peu plus avec un peu moins, tous constituent le savoir-faire intangible ; et ce savoir-faire, qui se trouve à l'intérieur des organisations de médias, est gigantesque. Il reste particulièrement pertinent et utile pour la société actuelle et son évolution prévisible.

Si de nombreux médias doutent, alors que d'autres meurent et que certains se créent, cette question de la compétence interne unique vue comme un actif intangible est pourtant parfaitement comprise par d'autres acteurs de l'industrie qui profitent de la

crise actuelle pour acheter à bas prix des organisations de média et renforcer leur activité historique avec ces actifs.

Dans cette perspective, il paraît évident que les organisations de médias disposent d'un avantage compétitif gigantesque, puisqu'elles se composent d'un nombre élevé de professionnels très qualifiés, qui ont tous un bagage de connaissances spécifiques et rares. Ces talents, et leurs connaissances, contribuent collectivement à l'apprentissage organisationnel de l'entreprise, et donc à la capacité pour celle-ci de créer une valeur ajoutée intangible unique et durable.

Dans les lignes qui suivent, nous définirons avec plus de précisions la nature de cet actif intangible et nous évaluerons sa durabilité dans le contexte que nous avons décrit dans la première partie de ce travail.

Selon Barney (1991), une ressource clé doit être valorisable (car elle exploite des opportunités dans l'environnement de l'entreprise), rare (dans l'entreprise comme chez ses compétiteurs actuels ou potentiels), difficilement imitable (pour des raisons historiques et|ou sociales), et sans substitut, sans accès facile à une alternative de remplacement. Aux critères de Barney (1991), nous pensons qu'il est important d'ajouter une dimension temporelle, partant du principe que tous les avantages compétitifs sont liés à une temporalité stratégique précise (Dierickx & Cools, 1989).

Le talent des journalistes d'une rédaction particulière avec leurs capacités uniques et originales d'identification et de production de contenus pertinents pour la communauté cible visée par la marque de média, pourrait aussi être considéré comme une "ressource clé", au sens de la théorie de Barney (1991) et s'imposer comme étant une partie des avantages compétitifs uniques qu'un média peut exploiter et étendre.

En prenant en compte les quatre critères de Barney (1991) cités plus haut et en les mettant en relation avec la réalité des entreprises de médias, en considérant que la "ressource clé" d'une rédaction particulière à un moment donné est la compétence unique à créer les contenus à haute valeur ajoutée pour un segment précis des communautés d'audience, il est manifeste que ce savoir-faire - présent dans la salle de rédaction et dans les différents départements de l'entreprise - est effectivement rare (l'expertise unique de cette rédaction est peu reproductible) et valorisable (cette compétence définit l'attrait du média autant pour les lecteurs que pour les annonceurs, et donc sa capacité économique).

La "ressource clé" est la compétence existante et historique de l'entreprise, combinant le talent de chaque journaliste pris individuellement et le savoir-faire du média en tant que projet collectif. Dans ce cadre, le critère de l'absence de substitut se qualifie comme valide pour les entreprises de médias, puisque l'unicité de ce profil "interne" rend complexe, voire impossible, un accès facile et rapide à une alternative de remplacement, voire même l'identification exacte de la recette secrète du succès de l'organisation en question. La question de la vitesse s'impose comme essentielle dans le cadre précis des entreprises étudiées, dans le secteur des médias, qui renforce l'avantage compétitif associé à une "ressource clé".

Dans le cadre actuel de l'industrie des médias et de sa compétition, où la rapidité est un élément clé de la capacité à conserver, à maintenir ou à obtenir un avantage compétitif, la compétence de la salle de rédaction est effectivement "difficilement imitable" dans un temps très court, dans la *temporalité stratégique* réaliste de la croissance de la firme (Dierickx & Cools, 1989). Bien entendu, avec du temps et des ressources, du recrutement et de la formation, on peut imaginer que n'importe quel producteur de contenu peut arriver à moyen terme à produire une vraie valeur ajoutée pour une niche particulière de l'audience. Par contre, à court terme, il paraît impossible qu'une salle de rédaction ayant une compétence thématique particulière puisse produire des contenus pertinents et créateurs de valeur ajoutée dans une thématique jamais traitée ou vers un public cible préalablement pas atteint par cette même salle de rédaction.

Dans ce cadre, l'externalisation vers des journalistes spécialisés sur mandat, aptes à apporter un éclairage expert sur des sujets traités uniquement de manière ponctuelle – parmi les différents outils de mise en œuvre de la flexibilité à l'interne de la structure – paraît une piste intéressante et à suivre avec prudence. Alternativement, pour sauter l'obstacle des compétences internes nécessaires mais absentes, les entreprises de médias ont historiquement eu recours au "débauchage". En effet, il est toujours possible de compéter son problème de compétences complémentaires par l'engagement de candidats offrant un profil particulier et défini correspondant au besoin (Dal Zotto, 2005). Dans ce contexte, l'employeur identifie - chez un concurrent ou chez un autre acteur - le talent spécifique possédant l'expertise nécessaire à un projet futur de l'entreprise où la compétence interne est manquante et le recrute pour contribuer à ces nouvelles opérations.

Il apparaît donc que les médias disposent, avec leurs talents internes uniques, d'un extraordinaire actif pour évoluer dans la société de l'information. "Plus il y a de technologies, plus il y a d'informations, plus la société est complexe, et plus la finalité du journalisme s'élève" (Badillo & Al., 2008 : 84).

La qualité de cet actif est perçue à sa juste valeur par le reste de l'industrie, y compris les nouveaux entrants qui rachètent des acteurs historiques pour renforcer leur influence et leur crédibilité, autant que par les audiences, dont la défiance envers les médias doit être directement associée à leur haute attente qualitative. L'avantage compétitif des médias constitués par la qualité unique des talents internes s'enrichit d'une réelle crédibilité externe, qui peut encore être renforcée.

8.1.2. De la crédibilité externe

Avant d'être associé à un support précis, le média d'aujourd'hui impose d'abord une marque forte, perçue par son public cible précis comme crédible et génératrice de valeur ajoutée. En effet, la force d'une marque de média et sa crédibilité perçue par un ou plusieurs segments de l'audience encouragent l'expansion d'un bon produit média sur plusieurs plateformes (Matteo, Spolaor & Dal Zotto, 2013).

Dans un monde de plateformes multiples, le média cesse d'être une combinaison unique de contenu, de support et de fréquence (ex. : Le Monde, un journal papier

quotidien de l'après-midi). Présent sur plusieurs plateformes avec des offres variées de formes et de fonds, le média devient réellement une marque, qui reflète la richesse des demandes de l'audience et la variété des canaux de diffusion possibles.

Dans ce cadre, la marque "média" se structure comme une sorte de label de certification, comme un gage de qualité pour la communauté ciblée et ce, grâce à la qualité du travail journalistique historiquement réalisée par l'entreprise qui lui a permis de gagner et de conserver la confiance de toute une niche de l'audience.

La marque du média – sa crédibilité dans une niche, l'importance de sa voix et son niveau d'adhésion par ses publics cibles - s'impose donc comme la base de tous les processus de diversification possibles.

Cette volonté de diversification de la marque a amené des grandes entreprises de médias à proposer leur contenu sur un grand choix de plateformes différentes. Le marché actuel accueille en effet autant *"de journaux qui diversifient leur marque en produisant des livres, des radios et ou des web TV"* que des déclinaisons de films à succès en séries de livres, de jeux-vidéos et de dessins animés (Tameling & Broersma, 2013; Dal Zotto & Lugmayr, 2016).

En 2018, la radio publique France Inter se voit devenir une "hyper-radio", qui veut développer des produits *"complémentaires et affinitaires"* comme des *"conférences, des cycles de conférences ou des beaux livres"* (Les Echos, 2018).

Les organisations qui réussissent sont vues comme des références, des exemples à suivre, que les autres organisations ont tendance à imiter (Powell & Di Maggio, 1983). Dans les lignes qui suivent, nous avons combiné des points théoriques généraux avec des expériences empiriques validées par la recherche, pouvant donner des pistes à suivre pour les entreprises de médias.

BSkyB est le leader de la télévision payante au Royaume Uni, né de la fusion des deux entreprises historiques de ce marché, Sky et ITV Digital. Plateforme de télévision digitale dominante du marché britannique, la stratégie de BSkyB est de créer toujours plus de valeur ajoutée, en maintenant sa domination du marché traditionnel, tout en améliorant son positionnement stratégique et commercial comme *"fournisseur de contenu multi-canal (Sky, 2001)".*

Fournissant une offre de programmes en constante augmentation, BSkyB est en effet une plateforme de télévision multi-canal et multiservices, composée de différents programmes et services. En effet, tout en dérivant une partie majoritaire de ses revenus de ses activités traditionnelles de diffuseur de télévision, l'entreprise BSkyB a rapidement examiné toutes les nouvelles sources de revenus qui pouvaient être créées par une augmentation des capacités de relation interactive et de conversation avec les audiences qu'elle détenait.

En plus de ses revenus historiques de l'abonnement, payés par les consommateurs finaux, BSkyB a donc promptement développé de nouveaux canaux de génération de recettes en utilisant les capacités spécifiques induites par la digitalisation des flux. Plus

précisément, dès 2002, l'entreprise dérivait aussi une partie de ses revenus d'autres sources, comme des services de commerce en ligne à partir de la télévision (t-commerce) en partage des revenus avec les marchands électroniques, la vente de publicité dans ses espaces interactifs ou des services supplémentaires facturés aux fournisseurs de contenu (Pagani, Prario, Visentin & Zorzi, 2005)

En tant qu'entreprise, BSkyB est un exemple parlant de la façon de réaliser des profits élevés tout en fournissant ses services historiques et en opérant dans un environnement turbulent comme celui des nouvelles technologies (Pagani, Prario, Visentin & Zorzi, 2005).

En effet, les technologies nouvelles d'information et de communication fournissent aux entreprises de médias existantes de nombreuses opportunités de développement de produits dans les nouveaux médias et de nouvelles façons de rentrer en relation avec leurs clients.

Tout est donc encore possible.

9. De l'expansion et du changement

9.1. Des possibilités illimitées de croissance

Pour une entreprise de médias, il existe des centaines de façons différentes de mettre en œuvre une stratégie d'expansion.

En s'inspirant des grandes méthodes de la théorie économique, on constate qu'il est tout d'abord possible de se développer horizontalement en créant d'autres entreprises, avec une mission et une approche similaire dans d'autres territoires géographiques ou linguistiques.

Il est ensuite loisible de se développer de manière verticale, en intégrant les différentes étapes et échelons de la chaîne de valeur, que ce soit dans son territoire historique ou dans d'autres marchés développés de manière horizontale.

Le développement en diagonale ou de manière transversale en lançant des services et des activités dans des secteurs en phase de croissance mais différents du secteur initial de l'entreprise, fait aussi parti du catalogue des options possibles.

En termes de développement de leurs activités et de développement d'autres entreprises via divers outils, les acteurs peuvent choisir entre un simple accord de partenariat sans aucune participation capitalistique jusqu'à un accord capitalistique complet sur tout ou partie de l'entreprise, comme une entreprise commune (joint-venture), une acquisition, une fusion ou une vente de tout ou partie d'une activité (Pennings, Van Krakenburg, Hagerdoorn, 2005).

Dans le domaine des accords capitalistiques, il est aussi possible pour l'entreprise d'acquérir les actifs opérationnels d'une entreprise en échange de liquidités (cash), d'actions de l'entreprise acquéreuse ou d'une combinaison des deux (Capron & Mitchell, 1998).

Sur la base des différentes stratégies que l'entreprise peut choisir, il convient de préciser qu'aucune n'est forcément juste ou garante d'un succès (Prario & Richeri, 2005). La dimension de l'exécution est fondamentale.

9.2. Des limitations non pertinentes

Il convient aussi de ne pas se mettre de limitations non pertinentes à sa croissance, notamment en pensant que l'entreprise est trop petite ou ne dispose pas de la masse suffisante pour assurer une croissance verticale, horizontale, transversale (Prario & Richeri, 2005). "Les coûts fixes de la production d'information sont élevés, mais les coûts variables de la reproduire sont bas" (Shapiro & Varian, 1998 : 2)

C'est encore plus réalisable aujourd'hui, alors que la digitalisation des flux permet de diminuer fortement les barrières à l'entrée sur un secteur ou sur un territoire.

En termes d'économies d'échelle, l'économie de l'information digitale intègre une dimension particulière, qui fait que le coût d'une copie supplémentaire n'augmente pas et ne nécessite pas plus d'investissement que l'on fasse une copie, "un million de copies ou 10 millions de copies" (Shapiro & Varian, 1998 : 3)

Autrement dit, la croissance et la stratégie d'expansion ne sont pas l'apanage des grandes entreprises et des grosses structures, mais sont opérationnellement possibles, stratégiquement pertinentes et économiquement crédibles pour toute entreprise avec une expertise unique.

9.3. De la technologie comme levier

Lorsqu'on parle de convergences et des mutations en cours dans le secteur des médias, le mot technologie – et les différents concepts et compétences qui s'y rattachent – semblent être le point central de toute cette réorganisation. Ceci dit, l'essentiel n'est pas réellement la technologie en tant que telle, mais plutôt la technologie en tant qu'outil au service du changement, comme levier au service de la génération de connaissance.

Dans son célèbre livre sur Rupert Murdoch - son ascension, sa stratégie et sa vision du monde des médias - le journaliste Michael Wolff livre dans sa conclusion un avis tranché mais crédible sur ce qui différencie News Corp. des autres mastodontes du XXème siècle qui ont raté le virage technologique.

"Dans le business des médias, News Corporation est une des entreprises les plus rétrogrades et les plus résistantes à la technologie… Bien que News Corporation ne connaisse absolument rien à la technologie et ne s'en préoccupe pas, c'est une entreprise qui s'y connaît en transformation. Elle a expérimenté un niveau plus important de mutations accélérées que n'importe quelle autre emprise de la même taille et a accueilli chaleureusement [ce fonctionnement] de révisions perpétuelles et de changements de direction soudains. En un sens, on peut voir [la méthode de] News Corp. comme une défense crédible face aux exigences et aux bouleversements des révolutions de l'âge de l'information." (Wolff, 2010 : 242).

La technologie peut donner l'impulsion du changement. Sans traiter à ce stade des opportunités réelles de diversification au sens commercial et financier du terme, la technologie, et la convergence digitale que nous connaissons, renforcent aussi les organisations de médias car elle permet une accélération fantastique des processus de génération de connaissances internes grâce des boucles de rétroaction informative, et autorise donc des retours rapides du marché sur les nouvelles initiatives.

Nous avons vu que la connaissance est donc un actif immatériel intangible essentiel à la compétitivité actuelle et future de l'entreprise. Dans leur processus opérationnel quotidien, les entreprises ont peu de temps pour extraire cette "connaissance" (*knowledge*) de leurs pratiques quotidiennes. Les entreprises qui arrivent à dériver une pratique utile de leurs expériences empiriques renforcent leur avantage concurrentiel et leur position sur le marché (Dal Zotto, 2005).

Dans cette optique, le digital et ses opportunités apparaissent comme d'autant plus centraux pour les entreprises médias. Historiquement, les médias traditionnels exigeaient d'énormes moyens pour lancer de nouveaux projets. Il fallait ensuite un temps de retour relativement long pour générer des remontées d'expériences concrètes du marché qui permettraient de générer de la connaissance et d'adapter la stratégie. Le digital fait exploser ces contraintes et permet la mise rapide de produits sur le marché. Une fois ces nouveaux produits lancés, il est simple de les adapter aux résultats concrets qui peuvent être mesurés en temps réel, voire même testés en temps réel avec plusieurs options.

En effet, avec la digitalisation complète des technologies de production et de distribution, les barrières à l'entrée pour créer un média ou un service de médias aujourd'hui sont quasiment inexistantes car les coûts de production, de distribution, de mesure de l'audience et de capacité à vendre de la publicité sont bas et ne mobilisent que peu de capital (Christensen, 1997).

Répandues dans les entreprises de marketing digital, les capacités des sites Web d'offrir des services de "A/B testing" vont par exemple tester de manière automatique différentes combinaisons de titre, d'illustration, de mots clé ou de contenu afin de générer une connaissance continue sur les habitudes évolutives de l'audience. Ces outils s'intègrent de plus en plus aux rédactions digitales et permettent des "doubles boucles" d'apprentissage.

En effet, pour apprendre, vite et bien, il est possible d'identifier deux types de mode de transfert de connaissances et d'analyse empirique de la pertinence des compétences transmises, la boucle simple et la double boucle. Si la boucle simple se contente de réagir à un stimuli défini, la double boucle combine la réaction, puis de manière quasi-simultanée, l'analyse de la réaction et de ses effets, et la détermination d'un nouveau type de réaction plus appropriée (Hatch,1997 : 372).

Par analogie avec les médias et leur capacité à adapter leurs produits aux demandes du marché, il est possible de qualifier les médias traditionnels, monodirectionnels, de "boucles simples", et les nouvelles pratiques issues de la convergence comme étant des "doubles boucles".

En effet, en combinant la rapidité de déploiement des nouveaux médias, leurs options de "A/B testing" et la capacité d'analyse fine comme immédiate des outils statistiques qui les accompagnent, il est désormais possible pour ces organisations d'accélérer leur processus d'apprentissage et d'essai de nouveautés, ce qui les rend toujours plus aptes à trouver le bon créneau et à tester les idées des collaborateurs sur le marché.

Certains logiciels destinés aux organisations de médias (ex. : linkpulse, chartbeat) permettent aussi de faciliter la mise en œuvre technique de ces tests, donc de diminuer l'effort de coordination et de répandre ces pratiques nécessaires de manière toujours plus large au sein des organisations. Lors de la campagne 2016 des élections américaines, les entreprises chargées de l'achat de trafic pour les opérations de *"content marketing"* de Donald Trump ont pu tester jusqu'à 175'000 combinaisons différentes du même message au cours d'une seule journée (Wired, 2016).

9.4. De l'innovation disruptive

Quelle que soit l'industrie concernée, la théorie "de l'innovation disruptive contribue à expliquer comment des produits et services complexes et chers peuvent être transformés pour devenir plus simples et plus abordables" (Christensen, 2008 : 1329).

Le professeur à la Harvard Business School identifie deux grands méthodes d'innovation: l'innovation soutenue, où l'on améliore graduellement un produit avec le temps, et l'innovation disruptive, où l'on crée un produit plus simple, moins cher, souvent moins complet, qui trouve son public dans les segments de marchés ignorés par l'innovation soutenue, exclu des produits en amélioration continue pour des raisons de prix et de capacité à payer (Christensen, 2008) … Ces clients "moins demandeurs" finissent par devenir plus exigeants, ce qui amène le service à s'améliorer et à progressivement ronger les parts de marché des acteurs installés, qui avaient classé ces segments de marchés comme non-rentables.

Se faire dépasser par les nouveaux entrants arrive à toutes les entreprises, y compris les plus performante et intéressantes qui servent de modèle au reste de l'industrie (Christensen, 1997). Même en étant à la pointe de l'innovation technologique ou bien à l'écoute du marché comme de la compétition, ces leaders du marché – bien installés, bien gérés, bien dirigés - peuvent rater quelques virages cruciaux et tout perdre en quelques années…

Cette combinaison d'indéniables qualités intrinsèques et d'échecs marqués à maintenir sa position dominante se cristallise dans le concept de "dilemme de l'innovateur", où Christensen (1997, 2013) associe paradoxalement l'échec de ces firmes à un management de trop bonne qualité, qui écoute ses clients principaux, se concentre sur les segments les plus lucratifs du marché et vise un rendement optimal. Le dilemme est que, si ces entreprises s'étaient intéressées à de nouveaux segments de clients, à la découverte de nouveaux besoins, à la perte d'une partie de leur fond dans des pistes de recherches aux résultats non identifiés, ces firmes auraient pu conserver leur position dominante historique.

Autrement dit, les bonnes décisions du présent peuvent être celles qui compromettent l'avenir, et portent en elles les graines d'échecs futurs dont la temporalité d'éclosion dépendra d'autres acteurs du marché ... Le bon management ne répond donc pas à une recette universelle, mais à la capacité à suivre les règles comme à décider de ne pas les suivre.

Clairement, ce dilemme de l'innovateur de Christensen (1997, 2013) trouve une traduction totale et sans réserve dans le domaine de médias traditionnels, dominant un marché historique déclinant et dépassé de tous les côtés par de nouveaux acteurs qui grignotent leurs audiences, leurs revenus et enfin, leur légitimité.

La technologie est donc neutre. Ni positive, ni négative. Elle est un outil, et comme tous les outils, peut se révéler autant créatrice de valeur et de sens, que destructrice de positions dominantes ou de monopoles historiques. La révolution technologique en

cours n'est pas en revanche réellement une option mais une évolution générale, durable et profonde de la société qui impacte toutes ses strates, tous ses secteurs et sous-secteurs.

Dans ce sens, il semble cohérent d'imaginer que l'acceptation et la maîtrise de cette même révolution dans les médias et dans la communication seront sûrement des éléments essentiels de la capacité de ces industries à rester au cœur des pratiques du public.

Le temps est donc venu d'embrasser les opportunités de la convergence.

10. Des opportunités de diversification

L'énorme croissance de la digitalisation de la distribution, de la consommation du contenu sur divers supports et de la production depuis les années 2000 a entraîné une série de changements dont la principale conséquence sur l'industrie est la création d'un marché réellement ouvert et informé, montrant une suppression presque totale des barrières à l'entrée (Christensen, 1997).

"L'industrie [... du] contenu et celle des télécommunications visent donc désormais le même objectif, prendre la part la plus large possible du business lucratif des services multimédia" (Daeho, 2005 : 156).

Nous avons vu plus haut que les entreprises de médias avaient des avantages compétitifs durables. Chez les nouveaux concurrents des médias, ces avantages concurrentiels sont moins présents, autant chez les nouvelles entreprises apparues avec la convergence (Google, Facebook) que chez les acteurs industriels qui ont désormais intégré les médias à leur champ d'activité (électronique grand public, télécommunications). Ces avantages sont durables mais doivent être maintenus, entretenus, car avec du temps et des ressources, ces avantages pourraient aussi faire partie des qualités de ces nouveaux entrants.

Dans le même temps, il apparaît qu'une grande partie des avantages concurrentiels des nouveaux entrants sont assez largement accessibles aux entreprises de médias. Celles-ci évoluent dans le même contexte, avec les mêmes fournisseurs potentiels et ont donc accès aux mêmes opportunités d'amélioration de la productivité ou de flexibilité des organisations.

Les combinaisons, importantes actuellement mais en forte croissance, de différents canaux de diffusion créent aussi de nouvelles formes de narration combinée qui permettraient le développement de contenu dans de nouvelles directions (Fredberg & Ollila, 2005)

Tous ces éléments convergent vers un constat : les entreprises de médias ont des actifs uniques qui s'imposent comme de vrais avantages concurrentiels. Le temps semble venu de passer rapidement à l'action pour mettre ces vrais avantages concurrentiels en résonnance avec les opportunités réelles de croissance et de diversification rendues possibles par la digitalisation, avant que la courte avance qui reste aux entreprises de médias ne soit définitivement rattrapée par les nouveaux entrants actuels, déjà en nombre important, mais surtout par les myriades d'autres qui se préparent déjà aujourd'hui.

Pour aller dans ce sens, nous avons groupé dans cette dernière partie du cadre théorique, diverses pistes pertinentes pour capturer ces opportunités de croissance. Nous les avons enrichies de notre perspective personnelle pour dessiner le contour de la dernière partie des propositions, qui seront testées par l'étude de cas.

En allant d'un bout à l'autre du processus de production et de distribution, nous avons commencé cette dernière partie théorique en établissant la nécessité d'un processus

de production réellement multimédia, qui tend vers une forme d'exhaustivité des contenus fournis. Ensuite, nous nous sommes penché sur la question de la diffusion, et de la mise à disposition du contenu produit ou sous licence, aux audiences, par toute une série de canaux.

Ces deux éléments constituent une première approche crédible pour saisir les opportunités : produire tous les contenus dérivés possibles avec l'investissement de production nécessaire au support principal et mettre en place des politiques de distribution, commerciales et techniques, permettant de servir les audiences sur les appareils qu'elles utilisent.

Nous nous pencherons ensuite sur deux autres éléments, qui sortent de l'environnement direct des médias, de sa capacité de production et de sa politique de distribution, et prennent en compte les opportunités de diversification au niveau plus large : la capacité pour les producteurs de contenu de servir des produits localisés pour toutes les audiences de notre vaste planète, et la chance, pour les entreprises de médias, de devenir de réelles plateformes de contenu, en enrichissant leur activité de production par des pratiques optimisées d'exploitation de la propriété intellectuelle, que ce soit par des politiques innovantes de licence de leur droits ou par l'organisation d'un écosystème avec d'autres acteurs dans une stratégie de "plates-formes".

10.1. Processus de production multimédia et exhaustif

La numérisation comme la multiplication des capacités multimédias des supports de diffusion autorisent enfin les artistes et les producteurs de contenu à se concentrer sur leur création, sans subir les contraintes du contenant.

Drastique, ce changement rompt avec plus de 300 siècles d'histoire. En effet, nous avons vu que, le champ des contenus possibles a souvent – presque toujours – été limité par les capacités techniques du contenant, le contenu possible est configuré par les contraintes du contenant, le message possible par celles du messager, l'œuvre créée par celles de l'outil de création. Les entreprises de contenu étaient donc divisées dans différentes industries, différenciées par la nature des contenus transmis en fonction du leur support.

La technologie rend désormais possible de séparer le contenu du contenant (*medium*) et d'en faire commerce séparément. Ceci réduit drastiquement le coût d'accès à l'information et a conduit à la prolifération des canaux de distribution et des appareils (*device*) à travers lesquels l'accès au contenu est possible (Evans & Wurster, 1997; Dubini & Raviola, 2007). En effet, la digitalisation des processus de production et de diffusion fait disparaître les contraintes historiques du contenant sur la production du contenu, tout en donnant l'accès à tous les outils de production possibles.

Les outils digitaux permettent d'ailleurs un accès plus rapide, plus simple, à des technologies de production historiquement réservées à une partie congrue des créatifs. En termes d'outils, avec un investissement minime en matériel, tous les acteurs des médias et de la culture peuvent produire, modifier et stocker tous les types de contenu, du texte à de la vidéo 4K, de l'audio à l'infographie interactive, de photos statiques

aux contenus immersifs, en réalité augmentée (AR) ou virtuelle (VR). Plus que le financement de l'outil, c'est donc désormais le temps nécessaire pour maîtriser la complexité des outils qui peut limiter les champs d'action et induire encore aujourd'hui une spécialisation, un peu artificielle mais observable, des créateurs.

Le domaine de la musique s'illustre comme une industrie où ces changements ont pris de l'avance. Côté production, le home studio digital a permis depuis près de 35 ans à de nouvelles générations de musiciens "sans instrument, ni solfège" de faire vibrer les foules. Côté industrie, le contenu (la musique) a beaucoup changé de contenant (du vinyle au CD au MP3) et de modèle d'affaire (de la vente chez le disquaire au couple à Spotify en passant par Napster, le couple iTunes/iPod ou Vevo).

Dans le domaine des entreprises de médias, les nouvelles pratiques de l'audience combinées aux technologies de diffusion suggèrent d'avoir accès à une librairie de contenu toujours plus élargie pour servir les différents publics cibles sur le canal le plus pertinent à un moment donné.

En effet, tous les supports numériques peuvent diffuser tous les contenus possibles : des textes de toute longueur, des fichiers vidéo ou photo, des outils interactifs, des données de toute nature. *"Dans cet environnement, la firme doit innover et changer ses produits, son organisation et ses processus pour continuer à créer de la valeur"* (Picard, 2010 : 16).

Pour "remplir" tous ces tuyaux, il est donc impératif de mettre en place un processus de production apte à dériver tous les contenus possibles avec l'investissement de production nécessaire au support principal. *"La disponibilité du contenu dans différentes plates-formes est plus un problème de génération de contenu que de technologie ou de connaissances pour livrer le contenu"* (Van Weezel, 2009 : 65).

La mise en place de ce processus de production répondant à ces impératifs suppose une stratégie et des méthodes de productions "exhaustives" soutenues par des capacités internes à penser, produire et utiliser les contenus nécessaires.

"*Les processus d'optimisation de l'utilisation des contenus, sont relativement complexes, car ils supposent la capacité intuitive de reconnaître le potentiel de chaque contenu"* (Achtenhagen & Raviola, 2007). Les utilisations immédiates et futures de chaque contenu étant difficiles à envisager et à prévoir l'avance, alors qu'il s'avère impératif de bénéficier de la flexibilité nécessaire au service optimal des audiences, il nous apparaît pertinent de considérer que la production "exhaustive" de contenu - de tous les contenus possibles dans le contexte précis de la production - doit être envisagée et incluse dans le processus de production.

Utilisé depuis longtemps dans le monde physique, où un éditeur commence par sortir un livre broché pour ensuite le diffuser en livre de poche à bas prix, le marché de l'information digitale permet de proposer facilement toute une série de versions d'une information – avec des prix différents qui reflètent la valeur ajoutée "variable" perçue par les différents segments ciblés. (Shapiro & Varian, 1998)

Les différentes versions d'une information digitale peuvent être produites et livrées rapidement et à peu de frais. Dans leur papier resté célèbre, "Versioning – the smart way to sell information", Shapiro & Varian (1998) rajoutent diverses façons de créer différentes versions d'un même produit de base, en complément de la méthode classique de l'édition et du cinéma – la temporalité de la diffusion des différents supports. Si certaines stratégies de "versioning" ne sont plus pertinentes aujourd'hui (résolution graphique, vitesse de calcul informatique) ou hors sujet (support technique), d'autres stratégies restent pertinentes dans le contexte actuel: facilité et droit d'usage, exhaustivité, potentiel d'interaction communautaire, interface d'utilisation, qualité de l'expérience (avec ou sans pub).

Dans les technologies de l'information – hors médias, les entreprises partent souvent d'un produit "optimal" pour ensuite le dégrader dans des sous-versions qui ne donnent accès qu'à une partie du produit complet – et ce, à l'opposé d'un industriel qui propose un produit de base ensuite enrichi par des options facturées en plus. En termes d'investissement, la création de sous-versions est donc une dépense minimale par rapport à la prise de risque financière initiale, et permet de capturer les différents segments de marché, y compris ceux qui auraient été "rebutés" par le prix le plus élevé du produit optimal (Shapiro & Varian, 1998).

En remontant à la série d'outils de création de sous-versions proposé par Shapiro & Varian (1998), il nous apparaît que dans le domaine des médias en général, et plus particulièrement dans notre approche "business to business", une grande partie de ces méthodes peut trouver une résonnance stratégique concrète du moment qu'une vision aventureuse et ouverte à la fois vise à capturer toutes les opportunités de marchés existantes avec une stratégie de production adéquate.

En effet, en mettant en place la bonne pratique permettant d'avoir un produit optimal, il devient possible d'en extraire individuellement les différents contenus indispensables à la déclinaison sur de multiples supports. Une approche, qui, pour diverses raisons structurelles et organisationnelles, n'est pas la norme des entreprises actuelles, où la nature de production du contenu est dictée par le double impératif du support "principal" et de sa temporalité…. En effet, dans la rédaction d'un quotidien, la production "optimale" d'un contenu qui récolterait de manière exhaustive les données brutes (enregistrement audio et vidéo, création de photos), n'est pas indispensable pour sortir le produit "principal" (le journal) avec des contraintes strictes de temporalité (mise en page, livraison à l'imprimeur, distribution physique).

Si la pratique de la production multimédia exhaustive est encore peu répandue, certaines organisations pionnières ont déjà commencé à suivre cette voie depuis le début de ce siècle, en adaptant leur processus pour permettre une collaboration interdépartementale impliquant les différentes compétences demandées pour mettre en place des services multimédia et des activités multiplateformes (Picard, 2010).

En 2006, le journal anglais The Daily Telegraph, basé à Londres, a traduit la nouvelle organisation de la production de contenus et des modalités de diffusion dans l'organisation de ses flux de production. Pour rendre le changement encore plus visible et perceptible par tous, il opère aussi une réorganisation spatiale, physique de ses

espaces de travail et de production. En effet dès cette date, l'intégralité des ressources du journal ont été déménagées dans un bureau plus grand, plus ouvert, centralisant toutes les ressources de production en un seul et unique espace de travail. Les journalistes qui déménagèrent vers cette nouvelle salle de rédaction unifiée, étaient ensuite formés aux nouveaux impératifs de leur métier (Wan-Ifra, 2010).

D'une part, ces journalistes papier, habitués à produire du texte, et dans certains cas à donner leur avis sur une photo, se formaient à la production de contenu audio et vidéo. D'autre part, un nouveau planning de production a été mis en place, de manière à refléter le comportement quotidien du lecteur au fur et à mesure du passage de la journée, en enrichissant l'offre des contenus multimédias disponibles. Plus précisément, cette idée se traduisait par le fait de mettre en avant le contenu au format texte le matin, d'enchaîner ensuite avec du contenu vidéo dès l'heure du déjeuner et pour l'après-midi, et de terminer la journée avec du contenu plus divertissant (Van Weezel, 2009).

Parmi les innovations proposées par ce journal anglais dès 2006, on retrouve toute une offre multimédia qui a été créée avec un investissement minimal de ressources, mais en maximisant l'utilisation des contenus, des opportunités et des droits existants. En effet, en 2007, The Daily Telegraph proposait son offre historique de contenu, avec des versions-papier quotidiennes, un site web mis à jour de manière constante et des éditions électroniques spéciales en PDF.

Pionnier, le journal poussait encore plus loin l'expérimentation, créant des politiques de distribution, commerciales et techniques, permettant de servir les audiences sur les appareils qu'elles utilisent et en employant des techniques citées plus haut de gain de flexibilité comme le partenariat stratégique. En effet, le journal a rapidement mis en place une politique de maximisation de l'utilisation de son contenu "possible" en créant the Telegraph TV et The Telegraph Radio en 2007, ou à monétiser son audience au moyen de nouvelles façons, notamment en lançant un service d'achat de musique digital avec un partenaire (Van Weezel, 2009).

Le fait qu'une grande partie de ces opérations ne soient désormais plus d'actualité n'enlève rien à l'intérêt de l'expérience. En effet, cette démarche montre que les salles de rédaction, si elles sont correctement convaincues puis formées, peuvent apprendre à décliner leur expertise historiquement mono média en une capacité de production multimédia.

Au final, le contenu exhaustif – bien que possible – n'est souvent pas produit, ce qui limite la capacité à faire des sous-versions simplifiées d'une récolte optimale de contenu – et empêche d'exploiter de manière durable tous les canaux de diffusion disponibles.

L'expérience citée ci-dessus suggère aussi, que pour qu'une stratégie théoriquement juste fonctionne correctement dans la pratique, il faut que le management ait pris la mesure des changements nécessaires, des investissements demandés en termes de formation des ressources humaines et de la nécessité de déployer la stratégie dans

l'intégralité des dimensions opérationnelles de l'organisation, y compris, les outils de production et la disposition spatiale des espaces de travail.

Les projets de diversification donnent des pistes intéressantes pour permettre aux organisations des médias de maximiser les revenus possibles sur leur catalogue de droit ou encore pour leur donner de nouvelles manières de monétiser leur audience existante, en développant une offre nouvelle avec un investissement minimisé grâce à l'association avec un partenaire.

Dans ce dernier cas, dans la lignée des précautions "écosystémiques" nécessaires que nous avons évoquées plus haut, il convient de constater ici que, comme tous les partenariats qui fonctionnent, l'échange entre les parties doit être juste, et que le besoin de chacune des parties doit bien correspondre à ce que l'autre partie propose. Dans le cas de la plateforme de téléchargement de musique en ligne, le groupe de média a une audience et cherche des moyens de la monétiser, et la plateforme partenaire de vente de musique en ligne, a un service clés en main pour le faire, mais ne dispose pas d'audience. Le partenariat, juste et équilibré, est possible.

Dans la lignée des développements évoqués ci-dessus, il semble utile de penser la production du contenu en dehors des contraintes du contenant et du média de diffusion historique du "premier contenu produit".

Nous avons vu ici le premier temps, qui serait consacré à la production du "meilleur contenu possible", associée à la production du plus de données possibles, à savoir un contenu réellement multimédia contenant des scénarios d'interaction et des options d'approfondissement, le tout encapsulé dans des métadonnées précises.

10.2. Du catalogue de droits clarifiés et indexés

"Les éditeurs traditionnels ont été lents à reconnaître l'importance d'organiser et de gérer un catalogue de contenus avec des droits propriétaires ("copyrighted contents") en format digital (Dubini & Raviola (2007 : 23)"

Avant de nous pencher sur les opportunités de diffusion sur toutes les plateformes actuelles et à venir de consommation de contenu, il importe de s'arrêter quelques instants sur la modalité légale – en termes de droit de licence - du processus de production et sur l'importance de la clarification de ces droits.

Par clarification des droits, nous voulons signifier l'importance de modalités claires de "traçabilité des droits". Pour être sereine et avancer rapidement vers la capture des opportunités les plus pertinentes pour sa croissance, une entreprise de médias n'a pas réellement besoin de "posséder" les droits qu'elle a l'intention d'exploiter, mais doit impérativement avoir des conditions d'exploitation claires et universellement compréhensibles pour lui permettre d'avoir la vélocité de déploiement nécessaire. Alors que la discussion sur les bénéfices possibles de cette structuration est ouverte, il ressort que les désavantages induits par son absence ont déjà été en partie identifiés.

En étudiant le cas pratique de l'entreprise Concentra, un groupe de presse belge possédant une présence importante dans les territoires néerlandophones, Achtenhagen et Raviola (2007) constatent une pratique historique où les différentes unités de l'entreprise ne partagent aucune ressource pour la production du contenu ni aucun contenu produit. En se plaçant du point de vue externe, les relations entre ses unités d'un même groupe apparaissent donc comme hautement compétitives.

Une des méthodes organisationnelles mise en place par le management en 2006 pour résoudre cette tension structurelle a été l'acquisition et la mise en place d'un immense outil commun de gestion du contenu, qui modernisait l'entreprise avec des "utilisateurs multifonctionnels" et une identification facilitée d'options de réutilisation des contenus. Le but principal de cette nouvelle base de données unifiée est d'encourager l'utilisation du contenu dans différents médias et de faciliter l'identification de nouvelles opportunités d'affaire (Achtenhagen & Raviola, 2007).

Plus largement, au niveau de l'industrie, il apparaît que les acteurs historiques "*ont commencé à investir massivement dans la gestion de leur contenu seulement lorsque les plateformes d'indexation, les marchands électroniques ou les services d'information en ligne étaient devenus des organisations établies"* (Dubini & Raviola, 2007 : 23).

Dans notre perspective, le processus de clarification des droits va forcément de pair avec une structuration des contenus dans une ou plusieurs bases de données indexées, qui comprend la question du droit d'usage enrichie de toute une série de paramètres permettant de "trouver" les droits adéquats sur la base des métadonnées descriptives fournies et assurant un stockage de chaque contenu dans la plus haute résolution possible.

10.3. De l'importance de l'indexation et des métadonnées

Comme de nombreux mots du vocabulaire professionnel des nouvelles technologies, le terme "meta-data" - ou métadonnées- recouvre toute une série de compréhension et de traduction concrètes.

Pour certains, toutes les données à l'exception de la source primaire – le contenu produit - sont des métadonnées. Pour d'autres, le meta-data est un contenu de nature documentaire, qui facilite la recherche et l'identification des informations recherchées, comme des fiches de "descriptions bibliographiques d'une bibliothèque" (Smits; 1999, 2009).

Pour le cadre théorique de notre recherche, nous avons retenu cette deuxième interprétation, où la métadonnée se définit comme *"une donnée sur la donnée"* (DCMI, 2017). De manière imagée, les métadonnées sont des contenus descriptifs, comme l'étiquette d'un bocal fermé qui permet de voir ce qu'il y a dans le bocal sans l'ouvrir. Pour définir l'ensemble des métadonnées, existantes, possibles ou souhaitables, nous utiliserons aussi les mots connexes au terme "index", comme l'indexation (le fait de créer des métadonnées) ou "indexer" (verbe décrivant l'action de faire de l'indexation).

Cette définition correspond à celles apparues dans le courant des années 90 pour établir une compréhension commune du terme, notamment celle du projet Biblink/UKOLN, qui décrit les métadonnées comme des *"informations sur une publication, qui n'est pas le contenu de la publication, qui inclut non seulement une description, mais aussi des informations utiles sur le sujet, le prix, les conditions d'utilisation, etc."* (Smits, 1999 : 305).

Sans créer de contradiction, cette version va plus loin que la version "classique", établie par l'inventeur du protocole http, Tim Bernes-Lee pour le W3C qui définit les normes du World Wide Web - qui décrit la métadonnée comme de l'information *"compréhensible par une machine sur des ressources web et d'autres choses"* (Berners-Lee ; 1997).

Toutes stratégie réelle de versioning impose un stockage exhaustif et facile d'accès à tous (Badillo & Bourgeois, 2010). Sur cette base, nous ne rentrons pas dans le détail des métadonnées précises devant être produites, partant du principe que les différents types de données possibles sont extensivement décrites dans toute une série de publications scientifiques et techniques sur la manipulation de collection de données. Dans le domaine du contenu, il est essentiel de pouvoir produire ou générer pour chaque contenu des données minimales de base comme le titre, le sujet, la description, la source, les talents impliqués dans la production devant être crédités, le détenteur des droits, la date ou le format technique. Toutes les données additionnelles sur le sens du contenu et ses interprétations possibles sont aussi pertinentes.

Pour une vision centrale des ressources et des bonnes pratiques, le consortium Dublin Core donne d'excellentes pistes de travail pour les professionnels de l'information, tout comme le format LOM (Learning Object Metadata) conçu par l'Institute of Electrical and Electronics Enginners (IEEE, 2002), qui inclut aussi des informations sur les relations éventuelles entre les contenus, les publics cibles ou le suivi des modifications.

La création de métadonnées permet de valoriser l'investissement de production, de gérer et mieux exploiter les droits acquis (Smits, 1999). En effet, il nous apparaît que, la mise en place de processus d'indexation complet et cohérent devrait être un élément essentiel de la capacité d'une organisation à maximiser son retour sur investissement.

Ce processus d'indexation complet doit se traduire par une réelle politique de suivi au fil du temps, comprenant mise à jour des données, de la structure des index et des supports de stockage.

Ces données peuvent être générées par des processus techniques ou humains, pendant la production et une fois celle-ci terminée (Smits, 1999). En effet, cette politique d'indexation doit autant comprendre des éléments purement descriptifs du contenu, idéalement générés par une personne humaine avec un certain talent d'interprétation, que des métadonnées techniques qui peuvent être fournis en partie par les appareils de production (ex. : EXIF).

La base de données devrait aussi contenir les éventuelles restrictions d'exploitation associées à chaque contenu. Ces restrictions peuvent être de diverse nature et

impliquent des adaptations "contenu par contenu" des projets de réutilisation, de revente ou de sous-licence.

En fonction du "paradigme légal" dans le territoire de production des contenus, ces restrictions peuvent être limitées (licence *open source*, *creative commons*), étendues mais faciles à gérer (système de copyright) ou étendues et complexes à gérer (méthode du droit d'auteur, avec sa différenciation des facettes du droit, entre droit moral, droit d'exploitation, droit de paternité, etc.).

Si un processus de production interne donne naissance au contenu, il est relativement simple de définir la structure du droit : elle dépend des conditions particulières du contrat de travail et des conditions générales des lois locales comme internationales sur le droit d'auteur. D'une manière générale, la pratique qui nous paraitrait aujourd'hui la plus pertinente pour les contenus produits par les ressources "exclusives"- internes ou externes - d'une organisation serait celle de l'achat intégral du copyright, afin de simplifier au maximum la nature et la quantité d'utilisations ultérieures possibles. Conserver un système de droit d'auteur, à l'européenne, rendrait réellement complexe le processus de sélection puis l'administration des revenus du droit dans les opérations de diversification de l'entreprise. Même si ce modèle pouvait être théoriquement plus lucratif pour le créateur, les restrictions pratiques d'usage et les coûts de transaction induits par l'administration du droit auraient tendance à faire exclure ce contenu des projets de diversification, et donc à "tuer dans l'œuf" tout potentiel de revenus ultérieurs pour le producteur.

Dans le cadre de contenu de tiers, obtenus sous licence par l'entreprise, il convient de trouver le bon équilibre entre une demande de droits trop réduite, pour faire des économies de coûts à court terme, et une licence trop exhaustive qui inclurait des royalties à verser pour des usages encore non prévus ou opérationnellement impossibles.

Dans ce sens, il est possible d'observer que les ayants droit du domaine des médias s'inscrivent dans une politique de valorisation où le prix de leurs droits s'aligne sur les revenus potentiels du secteur. Pour un même contenu, les droits les plus chers sont ceux du cinéma, de la télévision et des journaux, suivis des utilisations sur les "deuxièmes fenêtres" comme les opportunités de distribution à la demande, classique (livre, DVD) ou digitale (ebook, VOD). Les autres usages, actuels – comme ceux de la revente du contenu à d'autres médias ou pour du "content marketing" – ou ceux qui se préparent – comme la diffusion sur des plates-formes émergentes comme la voiture connectée – ne sont que peu pris en compte dans les offres standard des vendeurs de droits.

Toutes ces informations, toute ces données de l'index, qu'elles soient générées par des êtres humains, produites automatiquement par le système, dérivées des contrats de licence comme de travail ou extraites des appareils de production, constitueront au final la carte d'identité du contenu, associées à son numéro de référence unique, de la même manière qu'un passeport contient pour un citoyen donné des caractéristiques standardisées, un numéro d'identifiant unique (numéro d'AVS ou de sécurité sociale)

ou des spécificités individuelles statiques (données biométriques) ou dynamiques (pays visités, durée des visas).

La capacité de gestion unifiée et centralisée de l'intégralité des savoir-faire et des droits de l'entreprise permet l'émergence de toutes les données, informations, contenus ou produits médiatiques possibles, de manière à avoir les "produits" pour remplir tous les canaux utiles pour transmettre des informations à haute valeur ajoutée à la niche de l'audience choisie via toutes les manières possibles et pertinentes (Prario, Richeri, 2005 ; Charles, 2011).

Les technologies digitales améliorent la qualité et l'efficience de stockage et de la livraison des informations (Gerhson, 2016). Une fois qu'on a fait abstraction des contraintes historiques du contenant et que l'entreprise dispose d'un catalogue de droits qui tend vers une sorte d'exhaustivité des formes possibles, il est possible de passer à la suite du projet de diversification, en cherchant à maximiser la diffusion des contenus produits, à adapter les contenus fournis aux possibilités et contraintes réelles de chaque plateforme de diffusion en ayant les outils pour automatiser au maximum ces processus et optimiser la politique de distribution des droits à la disposition de l'entreprise.

Dans les lignes ci-dessus, nous avons donc remarqué qu'il apparaît désormais nécessaire pour une entreprise de média de considérer, former et organiser des capacités de production "exhaustives et multimédias" pour avoir un catalogue de droits propriétaires ou pas, avec des droits d'usage clairs et flexibles, un stockage haute résolution de tous les contenus nécessaires aux services variés, fragmentés qu'exigent les audiences dans les différents canaux de leur choix. Nous examinons maintenant ces canaux et les services associés possibles.

10.4. De la diffusion sur toutes les plateformes

Dès le début de ce siècle, l'idée de la diversification multimédia et multiplateforme étaient présentée comme un scénario naturel de croissance pour les différentes entreprises du secteur des médias, historiquement actives dans une industrie donnée et désormais aptes à être présentes partout.

Dans cette lignée, en identifiant les futurs concurrents des chaînes de télévision historiques, Rangone et Turconi (2003) listent déjà tout autant les stations de radio, les éditeurs de presse, les fabricants de terminaux, les producteurs ou les détenteurs de droits, anticipant à juste titre les constats actuellement possibles, notamment la diminution des barrières à l'entrée induite par la digitalisation ou la concurrence croissante entre des acteurs historiquement organisés comme une chaîne de valeur verticale où chacun avait son rôle et s'y tenait.

Dès les années 80, le groupe américain Tribune, sous la direction de John Madigan, a fait évoluer le positionnement de son navire amiral, The Chicago Tribune, et de sa série de journaux dans d'autres villes. En effet, dès la fin de cette décennie, le groupe s'est présenté comme une "entreprise de contenu" avec une marque forte et des synergies entre ses employés et ses unités. Ces unités étaient les journaux historiques

et d'autres activités dérivées des actifs de l'entreprise, principalement du catalogue de droits et les talents des équipes, comme des services d'éditions de livres, de médias audiovisuels ou de contenus éducationnels qui contribuaient au chiffre d'affaires, aux flux de trésorerie et aux profits. (Sylvie & Moon, 2007).

Dans le même temps, en Europe, André Rousselet - entrepreneur possédant des fortunes diverses dans plusieurs secteurs (taxi, transport, arts, média), fondateur de Canal + et dirigeant emblématique du groupe Havas dans les années 80, a toujours vu la technologie comme un avantage - un outil pour continuer à croître - que comme un inconvénient.

Tôt dans l'histoire de la chaîne cryptée Canal+, Rousselet s'intéresse aux autres supports et plates-formes : satellite, câble et fibre optique. *"Mon souhait"* explique André Rousselet dans ses mémoires parues en 2015, *"était d'installer des nouveaux programmes sur tous les supports existants et de prendre une option sur ceux à venir"*. Ce faisant, la société n'est pas en train de sortir de son pré-carré ou ne démontre pas une volonté hégémonique, mais elle cherche simplement à s'assurer qu'elle aura une place dans le train de l'avenir. *"C'est une vision d'entrepreneur responsable et de dirigeants avisés"* conclut l'intéressé (Chamard & Kieffer, 2015).

Appliqué au domaine des médias, le "versioning" (Shapiro & Varian, 1998) des produits permet de transposer la notoriété et la crédibilité historique d'une marque de médias dans de nouvelles pratiques et/ou de nouveaux produits, ce qui rendra possible de continuer à servir ses clients historiques, tout en s'ouvrant à de nouveaux marchés (Badillo & Bourgeois, 2010).

En se concentrant sur la presse écrite, Badillo & Bourgeois (2010) identifient déjà en 2010 que l'effort de recherche journalistique peut se traduire, à travers une stratégie de versioning, en une enquête fouillée pour un magazine, une version plus simple pour le journal payant, une version synthétique pour la presse gratuite et des produits "internet". Sous le terme "blended media", cette série de déclinaisons au sein d'une plateforme peut rapidement s'étendre à d'autres supports de diffusion comme la radio, la TV ou IPTV (Badillo & Bourgeois, 2010).

Dans un contexte où la pression économique est constante et réelle, toutes les pistes permettant d'obtenir des bénéfices supplémentaires sans investissement majeur – que ce soit en termes d'image ou de revenus réels – se révèlent intéressantes à explorer. La mise en place d'une politique de diffusion sur toutes les plateformes utilisées par l'audience paraît une piste importante qui peut se traduire concrètement par la mise en œuvre de différentes méthodes et de processus de collaboration.

Dans notre vision, au-delà des plateformes des médias traditionnelles (print, TV, radio), cette stratégie de versioning peut s'appliquer plus largement à tous les "contenants", que ce soit à des plateformes de médias existantes (affichage, livre), des nouveaux médias ou de nouvelles formes digitales de consommation de contenu (podcast, IPTV, TV interactive, digital signage, applications) ou à des nouveaux écosystèmes installés (in car entertainement, smart appliance) ou en cours d'émergence (assistant vocaux, réalité virtuelle, etc.).

Ces différentes méthodes peuvent, sans augmenter les coûts de production de manière importante, démultiplier les sources de revenus, les temporalités des flux de recettes autant que les fenêtres de notoriété auprès de toute la chaîne de valeur, jusqu'aux consommateurs finaux. Cette disponibilité sur toutes les plates-formes s'impose réellement comme un point essentiel du présent et du futur proche des entreprises de médias. Il apparaît comme désormais indispensable de refléter les pratiques empiriques des audiences qui aspirent à consommer leur contenu favori en tout temps et en tous lieux.

En effet, dans ce cas, la maximisation de la diffusion des contenus produits se combine à un processus flexible d'adaptation des contenus fournis aux possibilités et contraintes réelles de chaque plateforme. Puisque chaque plateforme propose et impose son propre jeu de contraintes et d'opportunités de diffusion et d'interaction, il est impératif d'avoir le catalogue de droits le plus large possible comme nous l'avons évoqué ci-dessus.

Alors que les médias devaient historiquement gérer un canal principal de diffusion (magazine, quotidien, stations de télévision ou de radio), qui supposait la connaissance et la maîtrise d'une famille de technologies et de produits, ces entreprises se retrouvent désormais à devoir gérer la présence de leur marque et de leurs services sur tous les canaux où l'audience les attend, et doivent donc être capables de déployer leur force de proposition via toute une série de services imposant des connaissances et des contraintes différentes.

"L'entreprise de médias [est devenue] une entreprise de connaissances ayant comme business principal la production de connaissances concernant sa niche d'activité" (Prario & Richeri, 2005 : 73). La transformation d'une entreprise uni-activité en une société diversifiée peut se traduire par la mise en place d'activités variées et complémentaires dans l'intégralité des activités d'information et de communication vers une niche donnée de l'audience.

Historiquement dans un seul secteur, la firme peut par exemple utiliser la convergence comme levier pour déployer de nouveaux produits d'édition (site web, livres), des activités commerciales, des services vers d'autres médias, comme des productions ou des licences de contenus, ou encore des capacités d'interaction physique avec l'audience comme la formation ou l'organisation d'événements (Prario & Richeri, 2005).

Nous avons vu plus haut que la marque, et la valeur ajoutée qui est y associée par les audiences, étaient un des actifs majeurs des entreprises de médias. Avant de penser les plates-formes utiles, et les processus de génération de contenu qui y seraient associés, il convient de prendre acte que, du point de vue des consommateurs finaux, la marque média semble désormais totalement dissociée de son support historique. Chaque "marque" se doit d'élargir sa présence au maximum, en fonction des opportunités de diversification, que celles-ci se traduisent par des projets sur diverses plates-formes comme de croissance en dehors du silo territorial ou linguistique historique. Par exemple, les fans d'actualité ne consomment pas la station de télévision

câblée CNN, mais la marque de médias CNN, avec une disponibilité accrue sur toutes les plates-formes pour fournir une information de qualité réputée impartiale.

Dans ce travail, nous avons souvent évoqué cette question de la diffusion sur toutes les plates-formes. Dans notre perspective, les plates-formes de diffusion du contenu croissent sans cesse et donnent toujours aux entreprises de médias de nouvelles "fenêtres" de visibilité et de moyen d'accès à l'audience.

Ces plates-formes de diffusion et de valorisation de contenu peuvent se classer dans trois grandes catégories : traditionnelles, nouvelles et émergentes. Par souci de présentation chronologique autant que d'importance stratégique, il convient de commencer par les plates-formes traditionnelles, avec la radio, la télévision, les journaux et l'affichage. Avec la convergence qui combine une base de contenu digital à une connexion Internet, plusieurs nouvelles plates-formes font désormais partie du paysage informationnel des audiences. Pour accéder aux services web, il existe en effet différents moyens comme les sites, les applications mobiles, les robots de conversation ou les réseaux sociaux - accessibles via ordinateurs, Smartphones, tablettes, télévisions interactives ou consoles de jeu.

Enfin, on peut identifier toute une nouvelle série de plates-formes, qui déploient en ce moment de nouveaux services à haute valeur ajoutée (écrans digitaux dans les lieux publics, transports connectés, outils de réalité virtuelle) ou qui pourraient le faire dans les années à venir (e-assistant, électroménagers, machines de distribution).

Au final, dans notre perspective, tout écran qui peut recevoir du contenu et le mettre à disposition d'une audience constitue à un contenant à considérer. Par considération, il est entendu que tous les contenants ne sont peut-être pas pertinents mais doivent être évalués dans une double perspective, qui pose à la fois la question de l'intérêt concret ("le contenant est-il utile ou demandé par l'audience?") autant que de la capacité opérationnelle ("le média a-t-il les droits et la technologie pour créer un service à valeur ajoutée dans cette plateforme?").

Il convient d'abord d'explorer pourquoi ces méthodes permettraient de produire plus de valeur sans augmenter les coûts de production de manière importante. La diversification de la diffusion permise par la standardisation du stockage des contenus digitaux permet des économies d'échelle sur toute la chaîne de valeurs (Wirtz, 2001). En effet, en implémentant des méthodes de production exhaustive et en ayant une vraie capacité de distribution multiplateforme, les coûts augmentent peu alors que la valeur créée peut se développer de manière exponentielle.

Comme nous l'avons vu plus haut, la facilité d'accès aux outils de production digitale, combinée à la valeur ajoutée unique constituée par les ressources internes, leur connaissance d'un secteur et leur carnet d'adresses existant, permet de produire plus de contenu et de viser un processus de production "exhaustif" sans augmenter les coûts.

En effet, si l'on prend l'exemple d'une rencontre avec un artiste ou avec un politicien, en marge d'une manifestation quelconque, le coût de veille du secteur, d'identification

du sujet, de validation de l'intérêt, de prise de contact, de discussion avec les interlocuteurs potentiels et de préparation logistique de la présence du ou des producteur(s) de contenu, est presque totalement identique avec celui d'un journaliste qui prend quelques notes sur un calepin ou celui d'un journaliste multimédia qui tourne une interview et en dérive des notes, une vidéo, un son et une galerie de photos.

Plus précisément, le coût de la prise de contact et de l'organisation logistique pourrait s'avérer légèrement plus élevé, mais deviendrait marginal au fur et à mesure de la normalisation de ce type de pratique chez les intervenants et les producteurs de contenu. Bien entendu, cette volonté de production "exhaustive" reste secondaire par rapport à la nécessité de remplir "le cœur" de la mission du média ; par exemple, un intervenant ne voulant pas être filmé par un journaliste dont le média principal est sur support papier devrait quand même être retenu si son témoignage est important ou nécessaire.

Au niveau de la production de valeur ajoutée supplémentaire, cette "nouvelle valeur", dérivée des investissements historiques, peut être à la source de nouvelles sources de bénéfices.

Un bénéfice de pertinence et de contemporanéité, car le média qui met en place une diffusion sur toutes les plates-formes sera naturellement plus en phase avec l'audience et ses pratiques. Autant il était impensable qu'un média n'ait pas de site web en 2008, autant il apparaît aujourd'hui comme nécessaire de pouvoir à minima proposer l'accès à ses contenus via des supports détenus par la marque (ex. : print, site web, applications) ou de générer du trafic via les outils qui agrègent des audiences qualifiées (ex. Facebook, Google).

Le fait de proposer ces services sur toute une série de plates-formes actuelles ne constitue pas en tant que tel une "avance" sur la concurrence, mais marque le fait que l'entreprise ne prend pas de retard et que la vision de son marché est en phase avec son temps. Ce bénéfice de contemporanéité permet donc de conserver son audience historique, en lui montrant qu'on s'adapte avec créativité à ses nouvelles attentes, et peut ouvrir la porte à de nouvelles niches communautaires qui vont venir renforcer la notoriété de la marque.

En effet, la présence multiplateforme du média peut aussi lui permettre de toucher de nouvelles audiences "naturelles", au sens où ces audiences sont déjà dans le territoire linguistique du média historique. Plus les canaux d'accès sont originaux et innovants, plus la capacité de créer une notoriété nouvelle se renforce. Une marque de médias pourra se faire connaître en étant une des premières à proposer ses services et son contenu sur une nouvelle plateforme avec peu de concurrence et d'offres alternatives (ex. : appareils électroménagers, comme les réfrigérateurs connectés). A l'inverse, sa présence multiplateforme dans les canaux déjà largement adoptés par les audiences n'est pas une innovation à mettre en avant et permettrait uniquement de conserver les audiences existantes en les accompagnant dans leurs nouvelles pratiques.

En termes de revenus, cette diffusion sur toutes les plates-formes permet d'une part de générer de nouvelles sources de revenus, et d'autres part, peut donner naissance

à de nouvelles temporalités de génération de revenus. Sans effort particulier, chaque plateforme peut voir son trafic monétisé par des partenaires externes de commercialisation de l'inventaire publicitaire qui sont aptes à servir toutes les plates-formes (Google Ad Sense) ou uniquement certains canaux de diffusion spécifique (ex. : Smaato, AppNext pour le mobile) ou des types de contenu particuliers (ex. : AdGorilla, pour monétiser les vidéos).

En termes de temporalité de revenus, ces nouvelles plates-formes rajoutent des opportunités "futures" de monétisation du contenu. En effet historiquement, un contenu finissait sa vie dès sa publication, et les articles du journal daté d'hier ne généraient plus de recettes dès le jour suivant. Dans une situation multiplateforme, l'investissement en contenu résonne sur une période beaucoup plus longue. En outre, par le jeu des moteurs de recherche et des bases d'archives, il peut continuer à attirer une audience monétisable un jour, un mois, un an ou même une décennie après avoir été produit. Hier comme aujourd'hui, ce contenu pourrait aussi être exploité dans d'autres fréquences que celles du média principal et se voir repris dans un livre, une base documentaire ou un numéro spécial.

En élargissant la perspective de cette diversification à la localisation et à la revente de droits que nous survolerons ci-après, il apparaît que chacune de ces "nouvelles opportunités" créera un ou plusieurs nouveaux flux de revenus, qui auront naturellement leur propre temporalité. Bien qu'il soit difficile de définir les chiffres induits par ces nouvelles activités, il paraît probable que l'ensemble de ces opérations permettra aux droits de générer plus de revenus et sur des périodes plus longues.

Toutes ces nouvelles opportunités de présence, et donc de nouveaux revenus, sont autant de cadres d'exploitation pertinents des différents contenus multimédias possibles qui peuvent être créés ou dérivés des investissements existants.

Créer tous les contenus multimédias possibles ne s'improvise pas en fin de processus, sauf à y investir énormément d'efforts pour un faible résultat. Cela suppose donc une construction cohérente d'un processus de production orienté vers l'exhaustivité de la production de tous les dérivés possibles, sous diverses formes "multimédia". En partant de la conception des produits et de l'acquisition des droits, l'entier du processus de production devrait viser une exploitation optimale sur toutes les plates-formes. Par ailleurs, en parallèle du processus de production, il est important de préempter les formes finales des produits sur les différentes plates-formes pour conceptualiser les futurs scénarios de narration qui donneront du sens à une combinaison particulière de "contenus bruts choisis" sur un canal donné.

Le rôle de créateur de sens du journaliste, ou plus largement, du professionnel éditorial, pourrait donc aussi trouver ici de nouvelles façons de produire de la valeur ajoutée finale pour les utilisateurs finaux. "*Il y a des outils éditoriaux à inventer pour stimuler et valoriser l'expérience du consommateur, [combinant] une dimension éditoriale – la construction d'un récit, une prescription subjective identifiant l'éditeur et ses choix – et des méthodes de distribution numérique"* (Bomsel, 2015 : 135).

Pour observer la traduction de ces principes en modalités de production réelle, nous pouvons prendre l'exemple du processus de production d'un journal qui, de manière traditionnelle, demande des textes, des photos et du graphisme, de la mise en page, pour apporter à l'audience les contenus produits par les journalistes.

Avec la nécessité actuelle de livrer les contenus dans toutes les séries de plates-formes, par ailleurs en constante évolution, le réel défi de cette diffusion multicanale est donc de pouvoir rajouter, nous dirions même enrichir, les contenus tirés du journal avec des éléments multimédias additionnels qui ne sont pas nécessaires ou possibles dans l'édition imprimée (ex. : vidéo, graphiques interactifs) et d'adapter la mise en forme aux écrans des appareils (Van Weezel, 2009).

La livraison des contenus aux différentes plates-formes et leur affichage en fonction des contraintes de chaque modèle d'appareil de consultation a été un des obstacles majeurs dans l'intégration de la capacité multicanale des services pouvant être fournis par les entreprises de médias. Ces problématiques sont également distribuées dans toute l'industrie ; ce facteur ne peut donc pas réellement être pris en considération pour identifier des différences significatives entre les entreprises du secteur. Ces contraintes se sont aussi assouplies ces dernières années avec la mise sur le marché d'outils techniques permettant de faciliter cette nouvelle vision des opérations.

Du côté de la livraison des contenus, idéalement stockés dans la plus haute résolution possible dans une base de données indexées, il existe de plus en plus de technologies logicielles, de formatage de fichiers et de transfert de contenu (ex. : XML, JSON), qui permettent de faciliter les déploiements de nouveaux produits, sans nécessiter l'acquisition d'un bagage technique totalement nouveau.

Du côté de la diffusion du contenu et de son affichage dans une interface optimale côté client, l'apparition de technologies dites "responsive" depuis 2010 a permis de rendre la mise en forme moins problématique. Ces outils permettent des adaptations minimales en amont, laissant une grande partie de la mise en page spécifique à chaque écran au navigateur internet du client final.

Au-delà de la pure question technique, à la croisée des problématiques de format de fichier, de transfert de données et d'affichage côté client, il convient aussi de prévoir des scénarios de narration, adaptés à chaque plateforme, qui tendent à définir des "bonnes pratiques" pour chacune des plates-formes sur la façon d'utiliser, de choisir, de combiner et d'adapter les contenus à disposition pour créer une expérience finale cohérente.

En effet, pour servir de manière adéquate chaque canal, il est aussi essentiel de prévoir des formats de contenus avec des scénarios de narration adaptés à chaque plateforme, en prenant acte des capacités réelles de diffusion des canaux, des contenus à disposition pour l'organisation et des pratiques mesurées ou connues des audiences dans chaque canal de diffusion.

Idéalement, chaque entreprise aurait la possibilité de personnaliser ses "bonnes pratiques identifiées" en fonction de ses ressources, de ses avantages concurrentiels,

de sa connaissance de son audience et des différentes dimensions de ses stratégies de communication, de valorisation de la marque, de standard qualitatif, de service aux audiences et de génération de revenus.

Dans ce sens, on peut observer depuis quelques années une nouvelle forme de vidéo spécifiquement destinée aux réseaux sociaux qui s'impose comme un excellent exemple de ce type d'adaptation créative, de définition de scénario d'interaction qui combine la richesse des possibilités du contenu possible avec les contraintes d'une plateforme.

Devenu autant un contenu important pour des acteurs historiques (RTS avec Nouvo, Al Jazeera avec AJ+) ou récents (NowThis, Unilads, Brut), ces vidéos sont reformatées en format carré – pour apparaître de manière optimale dans le "feed" de réseaux, principalement Facebook.

Elles remplacent les infos présentes dans la voix off du contenu initial par des surimpressions de texte sur les images – pour refléter l'usage intensif des réseaux sociaux sur son lieu de travail ou dans d'autres contextes où le son soit être coupé.

Dans cette partie, nous avons vu que l'entreprise de média peut produire un contenu plus exhaustif et devenir un pôle d'expertise pour la niche choisie (Prario & Richeri, 2005), et être capable de fournir de la valeur ajoutée à ses audiences de manière multiplateforme dans tous les canaux actuels (Van Weezel, 2009), en intégrant dans ses processus le profil spécifique de l'entreprise (stratégie, ressources, actifs), les comportements de l'audience ciblée et les contraintes techniques de chaque canal de distribution.

Dans les lignes qui suivent, nous examinons une méthode supplémentaire de croissance de l'offre, la diversification linguistique, par la mise en place de processus interne ou de partenariat externe pour la localisation du contenu vers d'autres territoires.

10.5. De la localisation vers d'autres territoires

Au XXIème siècle, dans un monde unifié où l'information circule en temps réel, où la spécialisation du travail se fait à l'échelle de la planète et dans lequel des multinationales globales dominent toute une série d'industries au moyen de produits standardisés, une partie importante des "faits d'actualité" tend à être globalement pertinente.

Ceci dit, depuis plusieurs décennies, les audiences et une partie de la profession regrettent la ressemblance évidente entre les différents medias (*excessive sameness*), qui disent la même chose au même moment (Hotelling, 1929).

Cette ressemblance découle tout autant de l'isomorphisme – un cadre mimétique – que nous avons constaté dans la première partie du cadre théorique (Di Maggio & Powell, 1991). En plus de la tendance des organisations à s'observer et à se ressembler

par l'adhésion individuelle à des pratiques similaires, les entreprises de médias évoluent aussi dans une forme particulière de mimétisme "micro quotidien", car les médias s'observent pour ne pas rater un scoop ou une actualité brûlante (Dubini & Raviola, 2007).

Cela amène les médias à transmettre des informations similaires, voire identiques, dans les différentes régions linguistiques, puisque ces informations traitent de sujets globaux comme une compétition mondiale (ex. : Jeux Olympiques, FIFA Word Cup), les nouvelles technologies (ex. : la sortie du nouvel iPhone de la marque Apple), l'Entertainment de Hollywood (ex. : le dernier Star Wars, les Oscars) ou l'actualité internationale (ex. : les élections présidentielles américaines).

Dans ce contexte, l'expansion linguistique - avec des outils de localisation et de traduction - se dessine comme un des potentiels de croissance les plus pertinents et les plus faciles à mettre en œuvre pour un acteur des médias avec une expertise unique en production de contenu comme actif intangible.

Cette diversification géographique peut être gérée à l'interne, en créant de nouvelles structures qui assurent la publication locale de certains produits de contenus proposé au niveau global (celui du groupe). En mettant moins d'investissement sur la table pour générer de nouveaux revenus, il est possible de procéder à la vente des droits d'exploitation à d'autres éditeurs dans d'autres territoires (Prario & Richeri, 2005).

La recherche de partenaires externes de localisation est aussi possible ; ils se chargeraient de localiser et de distribuer le contenu à d'autres médias ou de le localiser pour le diffuser vers une nouvelle audience linguistique sous leur propre marque. Cette deuxième option est au cœur du projet du site World Crunch et de ses grands éditeurs de divers pays comme "Le Monde" (France), "Le Temps" (Suisse), "Die Welt" (Allemagne) ou encore "Folha de Sao Poalo" (Brésil), cités parmi près de cinquante partenaires (Worldcrunch, 2016).

Avec son ancien slogan "All news are global", cette entreprise basée à Paris se donne la mission de traduire en anglais les meilleurs articles de toute une série de sources qualitatives présentes sur l'ensemble de la planète et produisant uniquement dans leur langue historique. Tout le monde y gagne. Le site, qui peut proposer un produit rare et original, sans en supporter l'intégralité des coûts. Le lecteur, attiré par un contenu unique dans cette version linguistique, traduit avec soin et venant de grands médias étrangers. Le média "source", qui augmente sa notoriété, et sa pertinence thématique auprès d'une audience globale historiquement inaccessible, tout en générant des petits revenus et en enrichissant, par la récupération des contenus traduits, son catalogue de droits.

Ayant défini l'intérêt pour un média d'intégrer une dimension de diversification linguistique dans son projet de croissance, nous consacrerons la suite du chapitre à l'identification des facteurs qui optimisent le potentiel du contenu localisé, dans un équilibre subtil à trouver entre les impératifs factuels du contenu original, les pratiques usuelles de consommation informationnelle de l'audience ciblée et les contraintes particulières du territoire linguistique, et donc culturel, visé.

10.5.1. Des mille et une pratiques du village global

Alors que le monde devient toujours plus petit avec des frontières plus perméables, l'aspect local et la pertinence régionale des messages n'ont jamais été aussi importants. Pour réussir à être "globalement local", il est impératif de penser son processus de diversification linguistique comme allant au-delà de la traduction.

Traduire les contenus d'une langue nationale dans une autre ne semble pas suffisant. En effet, dans notre perspective, la localisation s'impose comme une des recettes fondamentales du succès de toute opération communicationnelle globale. L'approche que nous proposerions serait de "localiser" le contenu, afin de garantir son adéquation avec les spécificités locales de consommation informationnelle du public cible sans pour autant tout refaire.

Le respect des langues vernaculaires et des spécificités culturelles locales est un des défis fondamentaux de la société de l'information, tel que défini par les organisations internationales, les peuples du monde et leurs représentants (ONU, WSIS, 2005).

Localiser n'est pas simplement traduire. En plus de la traduction, la localisation devrait induire des adaptations du fond comme de la forme des contenus proposés.

En effet, la localisation du contenu pourrait, en plus de la traduction dans la langue locale, s'enrichir d'une série d'adaptations spécifiques aux récepteurs, notamment en termes de pratiques culturelles et légales, d'habitudes et d'attentes, de consommation de contenu, de calendrier ou de tout autre élément particulier au contexte de consommation du contenu livré, que celui-ci soit de l'information ou de la communication.

Pour optimiser sa capacité à transmettre le message voulu, il convient d'adapter divers éléments de fonds (sensibilité religieuse, situation nationale, calendrier local, particularité culturelle ou légale) tout autant que la forme du contenu. Il faudrait le mettre en harmonie avec sa région cible de livraison par différents moyens : par exemple, la longueur des phrases, la nature des expressions, le type de formulation, des éléments lexicaux ou syntaxiques régionaux ou locaux.

En Suisse, un pays où le respect des cultures régionales se trouve au cœur des institutions, la localisation du contenu s'impose comme un paramètre essentiel de la qualité des offres et de leur capacité à toujours fournir l'information la plus adaptée au public précis visé. S'y soustraire ou mal le faire entraîne des conséquences dans le public (Le Matin, 2014 ; 20 Minutes, 2017).

Pour réussir le défi de cet ancrage, toute organisation ayant une vision globale du potentiel de pertinence de ses contenus devrait pouvoir s'appuyer, avec des ressources internes ou externes, sur une organisation décentralisée ou en réseau où la présence d'équipes régionales de localisation – comprenant des traducteurs natifs et des spécialistes pour chaque type de contenu – devrait rendre plus pertinent le résultat du

processus d'adaptation local pour le rapprocher au maximum du contexte final de consommation du contenu.

L'adaptation peut être considérée comme une déformation du contenu original. Acceptable, si elle permet au contenu d'être localement pertinent. Plus problématique, si elle impose une forme de censure, totale ou partielle. Au-delà de la logique indéniable de l'intention théorique de pouvoir "localiser tous les contenus pour toucher tous les marchés", la pratique réelle – et la diversité des cadres culturels de la planète – imposent une évaluation au cas par cas des opportunités de localisation, entre demande d'adaptation légitime et prétention à une censure inacceptable.

Pour éclairer cette perspective de contraintes aux potentiels de localisation des contenus, nous avons déjà évoqué plus haut la pertinence - autant pratique qu'académique - de prendre acte de la convergence dans ses différents aspects, et donc de pouvoir enrichir une question de recherche associée à un secteur avec des éléments utiles et pertinents dérivés d'autres secteurs historiquement séparés, mais désormais connectés par la convergence mise en pratique.

Dans cette logique, nous voulions enrichir la perspective de diversification potentielle que représente la localisation avec un élément qui mitige la capacité réelle de systématiquement transformer de manière équivalente un contenu dans une langue, produit pour une culture particulière comme public principal, en un contenu dans une autre langue destinée à une autre culture.

Parmi les différentes industries globales qui ont fortement bénéficié de la convergence et de la digitalisation des flux, l'industrie des jeux vidéo est une des plus pertinentes pour étudier les problématiques de la production et de la mise à disposition de versions locales d'un produit global.

En effet, du fait de la nature globale de son activité, des énormes coûts de développement induits par le développement d'un jeu vidéo, et des sensibilités forcément différentes pour les différents marchés locaux où ce jeu vidéo sera peut-être distribué, la question de l'adaptation d'un contenu "global" à des besoins locaux s'impose comme une réflexion centrale de cette industrie (Burns & Lau, 2005).

Pour refléter une sensibilité locale, qu'elle découle de pratiques culturelles, religieuses ou d'une censure légale appliquée par un gouvernement, Burns & Lau (2005) identifient trois grandes méthodes actuellement utilisées par les entreprises actives dans l'édition de jeux vidéo.

Premièrement, le studio peut ne rien faire, en considérant que sa liberté artistique est essentielle et que toute restriction de celle-ci diminuera la qualité de son produit. Deuxièmement, il peut localiser le contenu en altérant le contenu du jeu vidéo pour le rendre acceptable pour les critères spécifiques d'un marché local. Troisièmement, l'éditeur de jeux vidéo peut aussi appliquer les processus de régulation interne en limitant en amont la créativité de ses équipes, pour éviter de devoir traiter en aval des problématiques de modification du contenu final. Selon l'étude, l'industrie du jeux vidéo retient majoritairement la première solution (Burns & Lau, 2005).

Pour notre travail, nous trouvons adéquat d'utiliser marginalement cette théorie pour éclairer l'industrie des médias et ses opportunités de diversification, notamment linguistiques vers d'autres territoires et cultures. En effet, comme nous l'avons évoqué, lorsqu'on veut diffuser un contenu vers une autre culture et vers un autre territoire, un élément essentiel est d'avoir réfléchi en amont aux spécificités du public visé en aval et d'évaluer l'adéquation du contenu proposé avec les termes de création de valeur ajoutée ou les pratiques de consommation informationnelle locales.

S'il nous apparaît que la régulation interne n'est pas adéquate pour une entreprise de médias car elle a tendance à limiter sa curiosité et donc sa capacité fondamentale à être pertinente pour son public cible, les deux autres méthodes proposées identifiées par Burns & Lau (2005) donnent un éclairage intéressant au potentiel et aux contraintes de la stratégie de diversification linguistique de l'industrie des médias.

Le choix entre l'une ou l'autre méthode, voire d'une combinaison des deux, demeure une question ouverte, à laquelle on doit répondre au cas par cas, en fonction de la stratégie de diversification du média et des objectifs stratégiques auxquels correspond cette diversification.

Si le média est une marque de médias forte et combative, où la principale valeur ajoutée fournie est l'objectivité des équipes, la combativité du titre et le respect des principes éthiques du journalisme comme élément fondamental de la démocratie moderne, le média ne devrait – à notre sens – pas transiger d'une quelconque manière sur son contenu, son indépendance et la garantie d'une liberté de traitement total à ses équipes. En effet, cette marque forte aurait sûrement comme principal objectif de sa stratégie de diversification une extension "horizontale" de son média en allant apporter dans d'autres territoires l'éclairage crédible qu'elle livre déjà dans son territoire historique.

Si ce principe n'était pas retenu, on peut imaginer que la version locale du média ne serait pas perçue comme réellement intéressante ou utile, car elle aurait les mêmes biais et faiblesses que les autres médias existants sur ce territoire local. Ces faiblesses pourraient même mettre en danger la crédibilité du média historique, de la maison mère, qui pourrait être amenée à devoir répondre, à l'interne comme à l'externe, à de sévères critiques sur son manque d'objectivité et de liberté éditoriale.

Dans les exemples récents de l'industrie des médias, on peut penser à l'influence notoire et connue, de Rupert Murdoch qui, dans le cadre de la conquête du marché chinois à la fin du siècle passé, donnait des consignes strictes à la rédaction pour ne pas froisser le régime, et donc optimiser ses chances ultérieures de réussir ses affaires dans ce marché plein de promesses (Wolff, 2007; Dover, 2009). A l'inverse, on peut mettre en avant le courage et la cohérence intellectuelle de CNN Türk, la filiale dédiée à la Turquie, en partenariat avec l'important groupe de média local Dogan, qui publie les journaux Radikal ou Hürriyet, et ses difficultés récurrentes dans son dialogue tendu avec le pouvoir turc, encore plus depuis le "coup d'état raté" de juillet 2016 (Le Monde, 2016).

Dans une autre optique, si le but de la stratégie de diversification est de maximiser les nouvelles sources de revenus et de trouver des nouvelles fenêtres de rémunération pour les droits existants, on peut imaginer que les processus de localisation peuvent être justifiés autant économiquement et que commercialement.

En effet, plus la durée de vie du contenu est longue et plus son potentiel d'audience globale, plus la localisation s'avère un élément pertinent.

Économiquement pertinent d'abord, car la localisation d'un contenu de médias est relativement simple et peut avoir un coût relativement bas. Elle sera toujours beaucoup moins chère que celle d'une autre forme de contenu, comme un jeu vidéo ou un film, qui eux impliquent un large personnel sur une longue période (Burns & Lau, 2005). Pour un média, le fait de traduire un article, de sous-titrer une vidéo ou de rajouter quelques éléments locaux dans un contenu à portée générale, a un coup relativement marginal par rapport au coût initial de production et ne nécessite pas énormément de ressources. Commercialement, la traduction est aussi pertinente, car elle permet de lever l'obstacle principal de l'achat du droit dans le marché local, à savoir la capacité pour le public majoritaire du marché à apprécier un contenu dans une langue qu'il ne comprend pas.

La question de la durée entre en ligne de compte dans cette réflexion. Si le contenu est une *"breaking news",* qui sera déjà obsolète dans moins de 60 minutes, la pertinence de la traduction et de la localisation disparaît d'elle-même. Il est d'ailleurs possible que les médias à l'autre bout de la planète parlent eux aussi de cette news "mondiale" au même moment. À l'inverse, si la durée de vie du contenu est longue, et que son potentiel de pertinence est global, le petit investissement de la localisation démultiplie les capacités de diversification et de monétisation sur le droit existant. Dans ce cadre, on peut imaginer que l'information sur la "durée de vie" d'un contenu devrait faire partie des informations structurées associées à ce contenu, et donc être intégrée comme une donnée, automatisée ou insérée manuellement, du processus d'indexation.

Sur certains contenus, on peut même considérer que la nécessité de localisation est associée à une forme de responsabilité morale, une forme de respect par l'émetteur - qui se veut global – des légitimes coutumes particulières du récepteur local.

Prenons l'exemple d'un éditeur de recettes de cuisines européennes ou américaines, qui voulant conquérir le marché du Moyen-Orient, procède à une localisation de ces recettes de cuisine pour être en phase avec la réalité culinaire locale. Dans ce contexte, la suppression de l'alcool comme ingrédient des recettes ou le remplacement de la viande de porc par un autre produit carné équivalent, nous semblent être des éléments qui ne compromettent la qualité du contenu tout en augmentant fortement sa pertinence dans le territoire concerné. La considération de leurs impératifs locaux comme parfaitement légitimes, intégralement prise en compte par l'éditeur global, donne des gages concrets aux audiences locales que ce contenu leur est bien destiné.

Bien entendu, pour être optimisé, ce processus de localisation doit là encore être pensé en amont du processus de production des contenus et intégré dans toutes les règles de collaboration et de production de l'équipe du média.

Il conviendra en effet de définir, d'une part la politique générale de localisation, en prenant en compte la durée de vie du contenu et son potentiel de localisation, en y incluant les questions de stratégies éditoriales, de projets de diversification et de temporalité stratégique, et d'autre part, sa traduction concrète dans le processus de production avec les méthodes et pratiques qui permettent l'optimisation de cette localisation au fur et à mesure de l'évolution du besoin.

Qu'elle soit réalisée par des équipes internes ou externes, la localisation est une forme que peuvent prendre les projets de diversification, qui va générer des nouveaux revenus sur la propriété intellectuelle déjà produite, et donc déjà financée.

En tant que telle, la génération de nouveaux revenus sur une propriété intellectuelle existante s'impose comme une technique de diversification pertinente, et dont la localisation est une étape simple à mettre en œuvre et offrant un intérêt commercial évident. Une étape simple qui peut ensuite être complétée par diverses techniques pragmatiques d'optimisation des revenus de droits et de la propriété intellectuelle, que celles-ci soient liées aux droits des contenus, aux revenus associés à la marque ou à d'autres nouvelles sources de recettes.

10.6. De l'optimisation des revenus sur la propriété intellectuelle

Nous avons vu plus haut que, d'une part, la diffusion sur toute plateforme permettait la capture de nouveaux revenus qui s'inscrivent dans de nouvelles temporalités, et que, d'autre part, la localisation était une étape pertinente pour trouver de nouvelles pistes de rémunération pour la propriété intellectuelle existante.

Dans le chapitre qui suit, nous examinerons les capacités plus larges d'une organisation à augmenter les revenus tirés des investissements en propriété intellectuelle. En ligne avec la première partie de ce chapitre, il nous paraît que le niveau "maximal" de revenu ne pourra être atteint qu'avec la mise en place préalable d'un "processus de production exhaustif", qui permet d'avoir les ingrédients de contenu nécessaires à ces nouvelles recettes.

Pour finaliser ce cadre théorique, nous commencerons donc par cerner les opportunités de revente de la propriété intellectuelle, puis nous essaierons d'identifier quels seraient, à notre sens, les impératifs complémentaires que l'entreprise doit intégrer si elle veut suivre ces voies de diversification, notamment la question de la clarté de la structure des droits et de la tarification des biens immatériels.

10.6.1. De l'intérêt de la revente des droits

En ces temps de pression économique et industrielle sur les journaux et magazines, et plus largement sur les médias traditionnels, la recherche d'un équilibre financier durable dans le paysage digitalisé s'impose comme un impératif de survie pour tous.

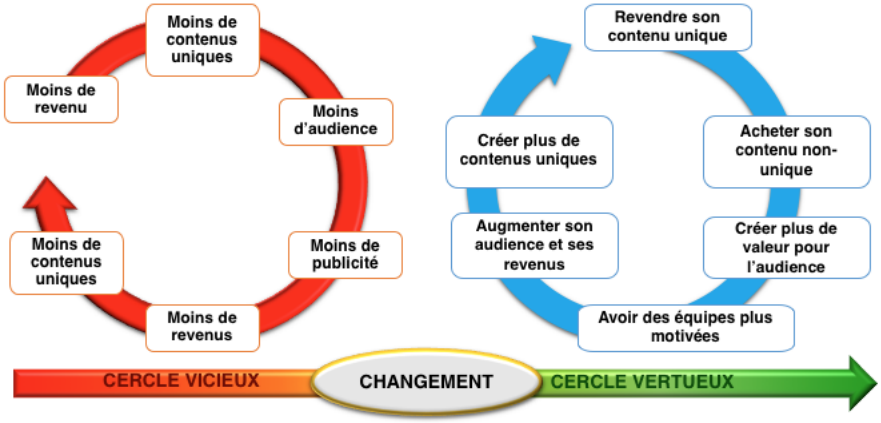
Dans cette optique, revendre une partie de ses droits après publication peut être une piste intéressante et peu risquée.

Force est de constater que la plupart des titres imprimés ont un processus de production unilatéral, qui ne va que dans un sens, de la production à la diffusion pour finir aux archives. Ce faisant, les éditeurs se privent de revenus complémentaires qui pourraient être générés par la revente des droits acquis pour eux-mêmes à d'autres médias. En effet, sur la base d'une propriété solide et extensive des droits, l'entreprise doit ensuite définir sa stratégie de distribution en trouvant l'équilibre entre la génération de nouvelles opportunités et le risque de cannibalisation de son territoire historique. Ce dernier peut être considéré comme la combinaison de la zone de diffusion physique du média, de la langue du contenu et des thèmes traités par la publication.

Cette stratégie peut contribuer à résoudre le cercle vicieux dans les entreprises de médias. En effet, les médias ont, à la fois, moins de ressources pour payer leur personnel tout en ayant plus de supports de diffusion à remplir dans un monde à la complexité croissante. Ce qui entraîne des services moins bons, donc moins de succès, donc moins de revenus, donc de ressources.

La génération de nouveaux revenus sans augmenter les coûts existants permet justement de sortir par le haut de ce paradoxe. Les royalties générées par les ventes des contenus permettent d'augmenter la quantité et|ou la qualité des ressources de production, ce qui entraîne une amélioration de la pertinence du contenu produit, donc de l'audience et des revenus. Ces ressources supplémentaires permettent aussi de créer plus de contenus originaux, réellement en phase avec l'identité du média, et donc, des attentes de son public cible.

Du cercle vicieux, il serait possible de passer à un cercle vertueux, comme présenté dans la figure ci-dessous.



La demande pour ces contenus est bien présente et, si le système fonctionne, les contenus produits par un acteur ont un vrai potentiel de création de valeur ajoutée chez un autre acteur du même secteur. En effet, il est établi qu'une stratégie de licence

des droits et de la propriété intellectuelle permet à une firme installée de réduire son besoin de produire et de financer les innovations nécessaires (Dal Zotto, 2005).

Ces pratiques sont partiellement présentes dans certains secteurs de l'industrie des médias qui ont recours aux processus de syndication. Pour mettre toute l'industrie à l'échelle et permettre à tous les acteurs de faire partie du même écosystème, il convient de prévoir de dépasser les pratiques de syndication actuelle, de définir de justes prix pour la revente des droits et d'avoir un catalogue de droits particulièrement bien structuré.

10.6.2. De l'importance de la clarification des droits

Que ce soit dans notre pratique professionnelle personnelle ou dans l'étude qualitative réalisée à l'occasion de ce travail, un des éléments qui nous apparut comme fondamentalement différent en réalité que dans la prévision de la théorie, était la difficulté de mettre en œuvre une stratégie de diversification dans un cadre de politique de propriété intellectuelle où le copyright des droits n'était pas parfaitement identifié ni compris par tous.

Comme toute stratégie, les stratégies de diversification et de maximisation de l'usage des droits dépendent non seulement de la pertinence absolue de la décision mais aussi de sa capacité opérationnelle être mise en œuvre, en prenant compte des facteurs de compatibilité entre les différentes stratégies de l'entreprise (Dal Zotto, 2005).

Historiquement, en effet, le besoin et l'opportunité réelle et concrète de réutiliser des droits – après l'utilisation principale - étaient rares et peu fréquents, dans un contexte où les revenus associés à ces opérations n'étaient pas nécessaires. Par conséquent, l'achat ou même la contractualisation de ces droits, étaient souvent laissés de côté par la plupart des entreprises de médias, en pensant que ces droits ne seraient de toute façon jamais réutilisés.

Aujourd'hui, cette politique historique d'acquisition crée d'énormes problème internes, puisque que les équipes dont la mission est de déployer rapidement des contenus et des services, n'ont pas la capacité opérationnelle ni les compétences légales pour identifier les contraintes historiques de copyright associées à chacun des contenus présents dans leur catalogue ou dans leur base de données. En effet, le fait qu'on ignore qui possède un droit, ou l'étendue de l'usage possible du droit par le média, rend inutile le stockage du contenu et impossible son utilisation sereine dans un produit à diffuser même si le contenu est en fait libre de droit et pas indiqué comme tel.

Dans ce contexte de contraintes sur les ressources, il ressort en effet que l'allocation effective des ressources disponibles aux différentes stratégies peut causer des problèmes réels de coordination, où le coût de cette coordination doit aussi être pris en compte comme un facteur d'incompatibilité des diverses stratégies entre elles. La recherche montre que les efforts de coordination baissent dans le cas où les managers n'ont pas à être en compétition pour des ressources rares ou insuffisantes ou s'ils peuvent utiliser les mêmes ressources de manière simultanée en exploitant des synergies naturelles (Grant, 1996 ; Scholz, 2002).

Dans le cas qui nous occupe ci-dessus, on remarque le conflit entre une stratégie de diversification maximale, qui sous-entend le fait de pouvoir accéder librement à l'intégralité du catalogue de droit, et une stratégie de diminution des coûts d'acquisition, qui amène les managers et les acheteurs de contenu à minimiser les utilisations ultérieures de droit pour payer le prix le plus bas possible au producteur de contenu au moment de l'achat sans prendre en compte les évolutions possibles et probables de leur dispositif de diffusion.

Une fois que la propriété et l'usage des droits sont totalement clarifiés, il importe de définir le bon prix pour la revente des droits aux divers acteurs du secteur et de dépasser les pratiques actuelles de syndication, pour participer ou mettre en œuvre une série de vraies "places de marchés", aptes à mettre les acteurs en relation et à tirer avantage des pratiques actuelles d'entreprises en réseau et de business de plateforme.

Risques ou avantages, les effets de réseaux associés à une plateforme semblent se déployer dans le domaine des plateformes de partage et d'échanges de contenu. Pour une plateforme de distribution de droits, dans un premier temps, plus l'offre de droits est importante, mieux c'est. Mais la richesse de cette offre peut générer une complexité croissante de gestion et de mise à disposition de l'offre de contenu, par exemple, avec des complications en termes de gestion du droit d'auteurs. Donc, à un certain point, l'effet positif devient négatif, la tendance s'inverse, et les clients fuient la plateforme pour d'autres solutions plus simples intensifiant la frustration, qui est croissante chez les fournisseurs de services qui vendent toujours moins (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016).

10.7. De l'intérêt de fédérer l'écosystème pour accroître la prospérité

Dans un monde où une partie importante des médias traitent la même actualité que leurs confrères, souvent avec des angles similaires et en même temps, il apparaît que des échanges et des reventes de contenus entre les médias, bien organisés, puissent générer une valeur ajoutée nouvelle.

D'abord, cela permettrait à chaque média de se concentrer sur ce qu'il fait le mieux sans pour autant se priver d'une couverture plus large de l'actualité, où les autres sujets et contenus – hors de son champ principal d'expertise – seraient fournis par d'autres médias, experts dans leur domaine. Ce faisant, la couverture interne des sujets "propriétaires" serait meilleure – car le média aurait plus de ressources pour le faire, et les couvertures externes s'imposeraient aussi comme de meilleure qualité – car elle serait produite par des profils plus qualifiés pour traiter cette complexité particulière. La valeur ajoutée fournie serait donc meilleure et les consommateurs de contenus avec une expertise définie auraient moins de risques de trouver des erreurs dans le traitement de l'actualité dans leur champ de connaissances.

Ensuite, ces échanges pourraient générer de nouveaux revenus, car les usages du contenu de tiers seraient facturés.

Depuis plusieurs années, des pratiques collaboratives existent dans le domaine des radios en Amérique du Nord ou de groupements "ad hoc" de journaux dans divers pays. Leurs pratiques s'axent sur le partage des coûts de production, où un contenu est financé en commun, ou le "troc de droit", où les parties échangent un contenu contre un autre.

Pour mettre en place une collaboration facile et intéressante pour un grand nombre d'acteurs de l'industrie, il faut réunir plusieurs impératifs. Premièrement, la confiance doit être présente : confiance dans la qualité des productions fournies, confiance dans le respect des conditions d'utilisation. Deuxièmement, sur la base de cette confiance, les échanges doivent être équitables, en créant des situations gagnant-gagnant sans perdant. Enfin, les acteurs doivent éviter toute forme de concurrence directe pour ne pas se retrouver à se battre entre partenaires sur des champs de bataille avec la même cible thématique, linguistique ou géographique.

Pour passer à la dimension supérieure, devenir une pratique commune et facile pour la plupart des acteurs du secteur et intégrer les impératifs suscités, il nous paraît plus efficient et cohérent de soutenir la création d'acteurs indépendants chargés d'organiser l'échange, des acteurs qui répondraient totalement à la définition de l'économie de plateforme (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016) et pourraient se charger de fixer les prix, de valider les membres et garantir le respect des règles communes.

En effet, une part importante du défi de la "micro-distribution de contenu" consiste à trouver le bon prix pour chaque usage, à identifier le prix que le consommateur final ou le professionnel peuvent et veulent payer pour acquérir un droit immatériel. Le bon prix de vente d'informations numérisées ne répond plus aux méthodes classiques de définition du prix (coût de production, prix des concurrents) (Shapiro & Varian, 1998).

Dans le cas du contenu, qu'il soit destiné aux médias ou aux consommateurs finaux, le prix devrait être calculé en fonction d'un mix de critères qualitatifs et quantitatifs. Les critères quantitatifs se lient au contenu (taille ou durée du contenu, niveau d'exclusivité), la nature de l'acheteur (positionnement géographique, audience) et à l'utilisation prévue du droit (plateforme de diffusion, volume, type d'usage). Les critères qualitatifs sont plus difficiles à établir de manière automatisée, prenant en compte l'originalité d'un contenu ou la crédibilité du producteur par exemple (CominMag, 2010).

En allant jusqu'au bout de cette logique, le produit immatériel devrait avoir un prix différent pour chaque acheteur et adapté à chaque usage, le bon prix étant égal à la valeur que le client final donne à l'information fournie, une valeur qui varie pour chacun (Shapiro & Varian, 1998).

Alors que la syndication est un élément historique du vocabulaire et des pratiques de certaines entreprises du secteur, sa diffusion à grande échelle dans les médias –

malgré l'intérêt évident qu'elle peut avoir– a été principalement bloquée par l'absence de *"barème transactionnel".* Ce barème impose des formes standard de troc entre les acteurs et diminue le risque de la confiance, induit par l'incapacité à vérifier la crédibilité de tous les acteurs possiblement impliqués dans l'échange. *"Les efforts nécessaires pour vérifier individuellement la crédibilité des acteurs est un exemple des coûts de transaction élevés qui empêchaient historiquement l'échange"* (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016 : 8).

En garantissant le respect de règles communes, le but de ce type de plateforme est donc bien de permettre des *"rencontres utiles"* entre les utilisateurs qui facilitent l'échange de biens et services, et sont créatrices de valeurs pour tous les participants, qui doivent être assez nombreux pour créer les *"effets de réseaux positifs"* évoqués plus haut (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016).

Ces nouvelles entreprises, ou nouvelles activités de compagnies existantes, se positionneraient comme une plateforme, au carrefour des différents besoins et demandes des acteurs du secteur.

En effet, l'importance potentielle des nouveaux revenus qui pourraient être générés par l'optimisation de la propriété intellectuelle serait beaucoup plus importante avec la mise en place de places de marché neutres et fonctionnelles. De telles places de marché pourrait donc permettre aux médias de se "vendre du contenu entre eux" : ce serait une façon possible de mettre en œuvre la révolution des plates-formes dans l'industrie étudiée. Cette approche est une de nos propositions que nous testerons dans l'étude de cas, en validant la capacité des médias à entrer de ce type d'interaction, les avantages et risques perçus qui y seraient associés.

En mettant en œuvre une croissance cohérente en termes de compétences et de marchés adressés, tout en étant relativement large en terme d'extension du potentiel de business et de capacité à générer des nouveaux revenus dans un marché existant, la transformation d'un média en une entreprise de production de connaissance active dans toute une série de secteurs différents mais connexes, organisés de manière cohérente et créant des synergies, est une forme de réalisation concrète du principe *"d'économie de la multiformité"* (Albarran & Dimmick, 1996; Albarran, 2010).

Pour pousser ce principe plus loin, l'entreprise peut développer ses activités de distribution de propriété intellectuelle, et sur la base de cette expertise et des outils implémentés, progressivement étendre sa capacité de génération de nouveaux revenus tirés de la licence à d'autres acteurs de son secteur, en transformant progressivement son entreprise en *"entreprise plateforme".*

"L'expertise d'entreprises plates-formes est désormais devenu un attribut essentiel des leaders d'un marché donné" (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016 : 14). Le but de cette future plateforme serait donc de mettre en place et maintenir une *"infrastructure ouverte"* qui permettrait de gérer, de manière fluide avec un coût de transaction le plus bas possible, les interactions entre ses utilisateurs, qui auraient une propension naturelle à se comprendre et à se respecter, au vu de leur communauté de valeur et de pratiques évoquées plus haut. En effet, les relations basées sur *"l'amitié, la*

réputation partagée et l'idéologie commune généreraient plus de confiance et de coopération", et seraient donc plus durables. (Hatch, 1997 : 192).

L'isomorphisme et les convergences culturelles devraient faciliter la collaboration, en évitant les risques de l'organisation en réseau, comme le partage inéquitable des revenus ou le vol de savoir-faire. Malgré ces éléments naturels de similitude, le rôle opérationnel de la plateforme serait surtout de définir un cadre normatif crédible, des *"conditions de gouvernance"*, qui cadrent les différentes interactions possibles entre les utilisateurs.

Dans ce sens, chaque entreprise de médias qui serait un membre actif de cette future plateforme pourraient avoir, de manière simultanée ou successive, tous les rôles, autant celui de producteur de services et que de consommateur, le tout représentant un réel "écosystème". *"Dans un monde d'effets de réseaux, les écosystèmes d'utilisateurs sont la nouvelle source d'avantages compétitifs et de domination d'un marché"* (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016 :33).

Dans le domaine des médias, les principales règles du jeu à définir pour que le système fonctionne, seraient en rapport avec la typologie des droits d'usages fournis, de la garantie d'exploitation sereine à la vérification effective du respect empirique des conditions de licence par chaque membre. Pour les questions de prix, ce type de plateforme devrait intégrer les contraintes légitimes de chaque ayant droit tout en orientant les tarifications vers la prise en compte des réalités locales et des modèles d'affaires de chacun des canaux de diffusions possibles.

Dans cette première partie de la thèse, nous avons défini les entreprises de médias que nous allons observer, la nature des performances que nous allons mesurer, les raisons de la crise actuelles en rapport avec la technologie ou les audiences, avant de nous pencher sur l'organisation interne des entreprises.

Dans ces organisations, nous nous sommes intéressé à la valorisation sociale et à la culture organisationnelle des équipes, aux outils possibles pour faire évoluer les organisations de l'intérieur ou gagner en flexibilité avec les opérations extérieures. Enfin, dans ce dernier chapitre, nous avons identifié des pistes, à la croisée des théories retenues et de nos propres intuitions, qui pourraient permettre de transformer la crise en opportunité de croissance.

Pour la suite du travail, nous avons traduit les différents éléments identifiés comme pertinents dans le cadre théorique en propositions concrètes à inclure dans notre étude empirique. Pour évaluer l'intérêt de ces propositions, chaque partie théorique est liée à une ou plusieurs propositions. Ces différents principes et choix méthodologiques sont explicités dans les pages qui suivent.

11. Des méthodologies choisies

Sur la base des éléments retenus dans notre cadre théorique, nous présentons ici nos choix méthodologiques. Le chapitre suivant détaillera les propositions que nous testons dans la recherche empirique.

11.1. Du choix de l'étude de cas

Par définition, il est difficile de "rentrer" à l'intérieur des organisations. Les informations fournies s'imposent comme subjectives. Pour comprendre le fonctionnement réel de l'organisation, il faut donc aller au-delà des chiffres et de l'organigramme reçu, et avoir un contact humain, réel et qualitatif, avec des acteurs de l'organisation. Pour avoir des informations sur les relations informelles ou les jeux de pouvoir au sein d'une structure donnée, il est essentiel de procéder à des sondages, des observations sur le terrain ou à des interviews (Hatch, 1997 : 182).

Pour avancer dans cette thèse au moyen de l'approche scientifique la plus pertinente, nous avons choisi de nous concentrer sur une méthode qualitative (Strauss & Corbing, 1990 ; Yin, 1994; Arhens & Dent, 1998).

Il apparaît aussi que les données qualitatives contribuent à créer de la connaissance approfondie utile pour les managers (Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008 ; Van Weezel, 2009), ce qui est pour nous, un élément essentiel de notre motivation à réaliser ce travail en parallèle à d'autres activités professionnelles.

Dès la phase préliminaire de recherche, il nous est apparu comme évident qu'il allait falloir prendre en compte un cadre théorique enrichi de paradigmes multiples pour refléter toute la richesse possible du sujet de recherche. En effet, l'application d'une théorie de recherche unique amène le danger que des éléments disparates, non corrélés, soient vus comme une chaîne causale complète ou à l'inverse, que des processus liés subtils soient perçus comme des éléments non connectés les uns aux autres (Mintzberg & Westley, 1992). Une prudence similaire s'impose pour ne pas tomber dans le piège de la théorie singulière du changement sociétal ou organisationnel, comme si un facteur majeur était à la base de tous les états de fait statiques ou dynamiques observés, alors que ce qui se passe dérive souvent d'une combinaison de nombreux facteurs, qui invitent le chercheur à se pencher sur ce qui change comme ce qui reste, sur les actions individuelles ou collectives (Pettigrew, 1985).

L'étude de cas permet justement aux chercheurs de développer des idées et des propositions pour d'autres recherches, tout en guidant la pratique du professionnel du secteur, ce qui permet de tendre vers l'accomplissement du double but de qualité académique et de pertinence pratique (Petitgrew, 1987 ; Küng, 2007). Les études de cas permettent aussi de décrire les processus qui prennent en compte l'aspect entrepreneurial et l'illustrent dans le contexte de la pratique réelle (Yin, 2003; Van Weezel, 2009).

Tout en restant minoritaire face à la "recherche par sondage" (*survey research*) ou au "design expérimental" (*experimental design*), l'étude de cas s'impose comme un dispositif de plus en plus utilisé dans la recherche actuelle (Yin, 2013).

Au vu de ce qui précède, nous avons choisi la méthode des études de cas en nous basant sur les règles méthodologiques proposées par Robert Yin (1994, 2003), qui correspondent à la réalité concrète de notre travail et de ses objectifs.

Notre recherche se concentre réellement sur les questions du *"pourquoi"* et du *"comment"*. Nous cherchons en effet à comprendre comment est-ce que les entreprises de médias travaillent actuellement et les raisons de leurs choix organisationnels. Au vu des changements identifiés dans les dynamiques du marché, nous cherchons aussi à proposer des pistes sur *"comment changer"* (par un changement organisationnel) et *"pourquoi changer"* (pour survivre au déplacement paradigmatique actuel et se développer). L'étude de cas nous permet d'identifier des éléments signifiants comme des méthodes organisationnelles ou l'évolution d'une industrie (Yin, 1994).

Enfin, il est évident que nous évoluons dans un champ de recherche déjà dense et que nous tenterons de bénéficier du *"développement préalable de propositions pour guider la récolte et l'analyse des données"* (Yin, 1994 : 13).

L'étude de cas unique et "holistique" permet d'avoir une analyse profonde, mais n'est appropriée que pour explorer les dynamiques présentes dans une seule configuration (Yin, 1994), alors que l'objet étudié est par nature sujet à des configurations multiples.

A l'inverse, l'étude de cas multiples – où chaque entreprise est nommée et explicitement comparée aux autres – nous a vite paru presque impossible pour des raisons de secrets des affaires (les données nécessaires sont sensibles), de protection de la confidentialité des répondants (les sondés répondent franchement uniquement si cela n'entraîne pas de risque pour leur emploi) et de biais communicationnels (la situation décrite en public est souvent plus optimiste que la réalité concrète).

Pour toutes ces raisons, la méthode des études de cas embarqués (Scholz & Tietje, 2002) avec plusieurs unités d'analyses nous semble la plus pertinente pour répondre à nos questions de recherche.

Il apparaît aussi que la définition de ces sous-unités contribue à répondre à la question de recherche, où nous cherchons à identifier des méthodes pour conduire au succès, et correspond à des "sous-unités logiques" (*logical subunits*) (Yin, 2003). Tout en se limitant à un seul cas (ici, notre étude), l'approche des études de cas embarqués permet de comparer les sous-unités comme "une étude de cas croisés" (Gustafsson, 2017).

Ce choix méthodologique permet d'avoir *"plusieurs objets d'analyses et ne se limite pas à l'analyse qualitative"* (Scholz & Tietje, 2001 : 9), ce qui est exactement notre cas. En effet, nous avons des objets de recherche en rapport avec les ressources humaines, la stratégie, le type de management, et nous avons utilisé un questionnaire

avec une dimension chiffrée, partiellement quantitative. Aussi, nous avons plusieurs unités d'analyse, en comparant des entreprises des médias en situation de succès et d'échec, et différents rôles formels au sein des organisations sondées. Si nécessaire, il est possible d'appliquer des méthodes différenciées aux différentes sous-unités de la recherche (Scholz & Tietje, 2002).

11.2. Des études de cas selon Yin

Sur la base de la méthode choisie, nous avons abordé la phase essentielle de la conception de la recherche ("*research design*"). Dans cette phase, le chercheur établit les cinq composantes de sa recherche : la question de recherche, ses propositions, l'unité d'analyse, la logique liant les données aux propositions et les critères pour interpréter les résultats (Yin, 1994). Dans cette perspective, notre but sera donc de réfléchir, puis de conceptualiser et de proposer une bonne étude de cas, en collectant, analysant et en présentant les données de manière sincère et transparente (Yin, 2013).

Malgré la multiplicité de nos questions de recherche en rapport avec les différentes parties du processus organisationnel des entreprises de médias, il est possible de résumer et synthétiser toutes ces interrogations en une question de recherche unique : comment est-ce que les organisations de médias peuvent évoluer pour faire face aux nouvelles dynamiques de leur marché ?

Pour y répondre, nous avons défini une dizaine de propositions précises, dérivées de la littérature consultée et du cadre théorique retenu. Alors que la revue de la littérature existante se lie aux grands thèmes qui éclairent les questions de recherche, le cadre théorique se limite aux éléments pertinents pour notre approche synthétisée dans les propositions.

Pour passer à la partie qualitative et à l'étude de cas "embarquée", chaque proposition est ensuite "traduite" par une série de questions principales fermées, de champ libre pour des commentaires et d'interview complémentaire non-systématiques. Leurs résultats permettront de confirmer les propositions de manière binaire dans un mécanisme à deux niveaux expliqués ci-après.

L'unité d'analyse générale est l'entreprise de médias en général, au sens de l'organisation commerciale ayant pour but de fournir des services médiatiques. Le secteur étant très large et impliquant une grande variété de métiers, de positions et de compétences, nous avons concentré notre sondage sur deux grands types d'entreprises de médias, les diffuseurs (ou médias de diffusion) et les agences de presse, sans par contre faire de distinction sur la nature des produits médiatiques proposées (journaux, TV, site internet, flux d'information) ou leur modèle d'affaire actuel. Ce faisant, nous nous inscrivons dès le début de cette recherche dans la perspective de la convergence des supports et des métiers.

Dans la partie qui traite du cadre conceptuel, nous donnons plus précisément des informations sur notre compréhension du contour de ce secteur économique, dont font partie les organisations des médias, et de la pertinence de la considérer comme un

secteur en tant que tel, sans nous enfermer dans les distinctions historiques qui n'ont plus vraiment de sens aujourd'hui.

11.3. Des études de cas embarqués de Scholz & Tietje

Pour notre étude de cas embarqués, nous avons identifié plusieurs sous-unités d'analyse au sein de l'entreprise de médias. Notre recherche portera surtout sur deux situations de performance et deux catégories de dirigeants.

En termes de performance, notre recherche qualitative commence par poser une série de question qui vise à classer l'état de performance des entreprises des répondants, à succès ou en échec, selon notre logique de différenciation de la performance explicitée ci-dessous (11.7). Sur la base de cette première distinction, nous avons ensuite décidé de sonder deux fonctions essentielles du processus décisionnel des médias, à savoir des responsables créatifs (qui dirigent la production des produits finaux) et des membres du management de l'entreprise (qui définissent la stratégie et l'exécutent).

Au final, nous avons donc quatre sous-unités d'analyse distinctes : les managers des entreprises à succès, les créatifs des entreprises à succès, les créatifs des entreprises en échec et les managers des entreprises en échec.

Dans certains cas, une partie des propositions et des sous-unités feront l'objet d'un traitement méthodologique spécifique, spécifié avec chaque proposition.

Par rapport aux dimensions et aux classes usuelles d'étude de cas (Scholz & Tietje; 2002), notre recherche répond aux définitions suivantes. Son statut épistémologique oscille entre des ambitions descriptives et explicatives, avec une motivation de nature "intrinsèque", car nous sommes persuadé que les médias contribuent au débat démocratique, et que pour se faire, les médias doivent être des entreprises économiquement équilibrées. En termes d'objectifs, il est clair pour nous que nous produisons de la "recherche appliquée", avec une étude de cas *"explicative qui teste des relations de cause à effet"*, qui doit être applicable et utile aux professionnels du secteur, sans empêcher des utilisations dans des cadres d'enseignement ou d'autres recherches (Scholz & Tietje, 2002 : 12).

Pour ce qui est du format, notre étude de cas cherche à créer une synthèse issue de la triangulation des données obtenues (Yin, 2014).

Comme évoqué plus haut, nous nous sommes fixé sur la méthode de l'étude de cas embarqués car elle permet de combiner des dimensions qualitatives et quantitatives grâce à des "méthodes de connaissance" tout en laissant une vraie place à des conclusions qualitatives (Scholz & Tietje, 2002). Les sources qualitatives sont les observations de l'auteur, les champs libres du questionnaire et les éventuels interviews préparatoires et complémentaires. Les sources quantitatives brutes sont les résultats chiffrés des questionnaires qui mesurent l'adhésion par les différentes sous-unités d'analyse à des affirmations précises. Bien que chiffrées, il est possible de considérer

ces données de résultats du sondage comme étant aussi qualitatives, car elles mesurent de manière psychométrique l'adhésion des sondés à une affirmation.

11.4. Des échelles de Likert

Pour donner une dimension mesurable et comparable à des perceptions de sentiments présents dans les cœurs et les esprits des personnes sondées, il nous a paru adéquat - pour la partie quantitative de notre récolte de données - d'avoir une approche psychométrique, concentrée sur l'utilisation des échelles de Likert (1932).

Le sondage permet de mesurer les perceptions des dirigeants avec un degré élevé de validité (Van Weezel, 2009). La combinaison de questions fermées montrant une échelle numérique avec des interviews complémentaires augmentent la validité des résultats (Lyon, 2000; Van Weezel, 2009).

Dans la lignée des recommandations de Alwin & Krosnick (1991), nous nous sommes inscrit dans une échelle avec sept (7) points, soit sept nuances ou degrés d'adhésion. Malgré leur dimension "non-informative", les réponses centrales ("je n'ai pas d'avis là-dessus") ont été conservées pour éviter de créer des résultats artificiellement tranchés et une échelle de mesure moins fiable.

L'utilisation du logiciel TypeForm (www.typeform.com), et d'un formulaire de sondage en ligne, a permis d'éviter les effets de "speeding" souvent observés, où les répondants répondent sans lire les questions, en fonction de la position graphique d'un type de réponses (Couper & al, 2013). Par ailleurs, certaines questions ont été posées en mode inversé, comme des questions "négatives" visant à confirmer la compréhension particulière d'un bloc de points.

Une fois la méthode de récolte des données définies, il convient de se pencher sur la logique liant les données aux propositions. Ce point est souvent peu couvert dans les recherches et la théorie de études de cas (Yin, 1994), alors qu'il s'agit d'un point fondamental permettant de rendre générales les observations particulières faites sur le terrain, permettant de passer du cas particulier à la théorie générale. Pour ce faire, nous nous basons sur la méthode de motifs correspondants (*pattern matching*) de Campbell (1975).

11.5. Des motifs correspondants de Campbell

Pour la suite de la recherche d'études de cas multiples, la méthode décrite par Campbell (1975) a permis de lier à nos propositions les données récoltées et d'interpréter nos résultats.

Initialement, nous avions donc établi deux modèles (*patterns*) potentiels avec deux propositions rivales (succès face aux changements ou échec face aux changements). Au fur et à mesure de l'évolution de la recherche et la construction de l'étude de cas, nous avons fait évoluer notre perspective associée à chacune des paternes rivales tout en conservant cette "opposition fondamentale".

Nous pensions mesurer la croissance, afin de l'utiliser comme un critère de succès majeur et la stabilité comme un succès simple, partant du principe que de conserver son statut en période de fort changement de contexte est déjà une preuve de succès. Nous avions initialement prévu, que dans notre paterne, la croissance peut être financière (augmentation du chiffre d'affaire ou du profit), en termes d'audience ou en termes de ressources humaines. A cette même période, nous considérions la paterne rivale, celle de l'échec, comme étant mesurable par une ou plusieurs baisses, simultanée(s) ou consécutive(s) : baisse des effectifs, baisse du chiffre d'affaires ou baisse de la diffusion.

Cette approche s'est avérée empiriquement non pertinente, car trop simpliste. Ne pas adapter notre approche nous aurait amené à tomber dans le piège "structurel", en ignorant l'importance du facteur humain, en considérant les entreprises de médias comme de simples structures sans regarder ce qui se passe réellement pour leurs employés (Kochersberger, 1990).

Par ailleurs, cette approche était aussi trop limitative dans notre contexte complexe de récolte de données. En effet, il est très difficile d'obtenir des données quantitatives fiables.

Enfin, il nous est apparu que, dans la logique d'identifier des méthodes pour faire face au changement qui guide notre recherche, le succès peut prendre d'autres formes que la performance chiffrée, de même qu'un échec peut être constaté dans une entreprise dont le chiffre d'affaire est stable. Nous avons explicité plus haut, dans la méthodologie (11.7), la logique retenue pour évaluer la performance et le succès.

En revenant à la perspective de Campbell (1975) pour renforcer le lien entre questionnaires et propositions dans le cadre de notre étude de cas (Yin, 1984), nous avons donc deux états possibles pour une organisation : succès ou échec.

Ces deux états possibles ont été ensuite mis en parallèle avec les résultats de notre enquête et avec les propositions retenues comme pertinentes et/ou confirmées.

En termes de critères pour interpréter nos résultats, nous allons considérer que le "motif correspondant à la réussite" *("success pattern")* est constitué d'un double oui : oui à la question du succès et oui à la proposition évaluée.

Un premier bloc de questions a pour but de définir l'état de performance de l'entreprise sondée, succès ou échec, en fonction de critères évoqués précisés plus haut (11.7). Ensuite, chaque bloc de questions vise donc à mesurer l'adhésion de la profession sondée à la proposition couverte par ce bloc de questions.

Sur cette base, une proposition est considérée comme confirmée et comme "un modèle de réussite" si les entreprises qualifiées de succès y adhèrent. Dans les résultats, nous parlons aussi souvent de "double confirmation de Campbell", lorsqu'il est possible d'identifier, de manière symétrique au "modèle de réussite", un "modèle d'échec" dans les cas où les propositions ne génèrent pas d'adhésion chez les entreprises qualifiées d'échec.

Sur cette base, il nous apparaît que l'intérêt d'une proposition est d'autant plus renforcé, si les résultats confirment que les entreprises à succès adhèrent avec la proposition, et que les entreprises en échec n'y adhèrent pas. Les entreprises répondant à ce double critère de confirmation donnent de vraies pistes pour identifier les modèles de réussite et permettent de formuler de nouvelles hypothèses.

Dans la suite du travail, pour varier les formes, nous allons nous référer aux entreprises à succès en tant que telles et aussi comme des entreprises qui marchent, les gagnants ou les entreprises performantes, et avec les termes inverses pour les entreprises en échec.

11.6. De la qualité de la conception de la recherche

Concernant les conceptions et les méthodes pour la réalisation d'études de cas, Yin (2003) propose une série de critères permettant de juger de la qualité du "design" de la recherche.

Les quatre critères sont les suivants. La phase de *"la construction de la validité"* permet d'établir les mesures opérationnelles pour confirmer les concepts étudiés. La *"validité interne"* établit la relation causale où il est démontré que certaines conditions amènent d'autres conditions, se distinguant ainsi de relations supposées. La *"validité externe"* établit le domaine dans lequel les résultats de l'étude pourront être généralisés. La crédibilité (*"reliability"*) montre que l'intégralité des opérations de l'étude peut être répétée avec les mêmes résultats (Yin, 1994 : 33). La validité est ici entendue dans le sens particulier de notre étude de cas et pas comme une "validité statistique" absolue.

Dans notre cas, les mesures opérationnelles pour les concepts étudiés sont les critères de performance et de succès, mesurés avec le questionnaire fermé, et enrichis des compléments textuels librement rajoutés par les répondants. Par ailleurs, lorsque cela était nécessaire, nous avons organisé des interviews complémentaires, en personne ou par téléphone, afin de récolter des informations plus précises ou détaillées sur certains points.

Pour la *"validité interne",* nous avons retenu la méthode de Campbell du *"pattern matching"*, telle que décrite plus haut, qui permet de démontrer que certaines causalités amènent certains effets et que les relations entre ces éléments ne sont pas de simples suppositions. Au fur et à mesure de la recherche, nous avons fait évoluer les critères associés à chacun des paternes tout en conservant la méthode générale.

Tout en étant compris comme une "étude de cas embarqués", notre travail permet de comparer plusieurs sous-unités d'analyse parfaitement identifiables et induit des résultats similaires à une étude de cas croisés, ce qui contribue aussi à augmenter la pertinence des résultats de la recherche (Yin, 1984).

Pour ce qui est de la *"validité externe"*, il paraît évident – ne serait-ce que par la répétition *ad lib* du lexique de cette industrie – que notre étude s'adresse aux professionnels médias, qu'ils soient traditionnels ou nouveaux, avec des méthodes de

diffusion classiques ou digitales, tout en prenant en compte que ces distinctions perdent progressivement de l'importance dans le contexte décrit par ce travail. Parmi les publics importants, les chercheurs du domaine pourraient aussi s'intéresser, évaluer et améliorer cette production académique.

Plus généralement, on pourrait imaginer que la *"validité externe"* (Yin, 1984) de l'étude et une partie des résultats de la recherche puissent aussi être pertinents pour d'autres activités commerciales, intellectuelles ou industrielles avec le même type de missions organisationnelles, comme des gestionnaires de propriété intellectuelle, des organes de communication institutionnelle, des unités de recherche scientifique ou encore des organisations devant valoriser le travail d'artistes, d'inventeurs ou de créateurs de biens immatériels.

La crédibilité de la recherche, dans la perspective des critères de qualité proposés par Yin (1984 ; 1993), peut être considérée comme forte, car nous apportons des réponses vérifiables à tous ces critères.

Dans cette logique avec nos données qualitatives, il est hautement probable que si d'autres chercheurs posaient les mêmes questions aux mêmes personnes, ils obtiendraient les mêmes réponses que nous. Si les réponses que nous avons obtenues reflètent la réalité du média en tant que corps, et pas le point de vue de la personne interviewée, nous pensons aussi que d'autres chercheurs pourraient obtenir les mêmes réponses en interviewant d'autres personnes dans les mêmes organisations, voire dans d'autres organisations comparables.

Par ailleurs, du fait de l'historique journalistique de l'auteur, il convient aussi de préciser ici que, dans la mesure du possible, l'intégralité des données collectées ont été conservées sous leur forme exhaustive brute. Dans le cas des questionnaires fermés, toutes les réponses individuelles sont conservées sous forme informatique et chiffrée, de manière unitaire comme compilée, en gardant une trace complète des différentes étapes de traitement des données.

Renforcé par cet élément de transparence et de traçabilité, il nous apparaît que la crédibilité (’reliability") de cette recherche sera forte.

11.7. De la mesure du succès et de la performance

La question du succès est une question centrale de notre étude. Succès financier? Succès boursier? Succès d'audience? Succès en terme de produit ou d'image? Succès face à la concurrence? Toute une série de définitions pertinentes pourraient être utilisées pour définir ce qui est un succès.

La réponse à la question *"quelle est la performance de l'entité X?"* est totalement contingentée par la personne qui pose cette question (Conolly, Conlon & Deutsch, 1980; Van Weezel, 2009).

La recherche s'est concentrée sur deux aspects de la performance, principalement la performance financière et la performance opérationnelle. D'un côté, la performance

financière utilise les données chiffrées et mesure la progression des ventes, des dividendes, du profit ou d'autres données numériques. De l'autre, la performance opérationnelle prend aussi en compte des indicateurs comme la création de nouveaux produits, la part de marché, la qualité des produits et d'autres indicateurs similaires, avec une part d'appréciation qualitative (Van Weezel, 2009).

Une manière de mesurer la performance d'une entreprise de médias est de se baser sur ses parts de marché. Nous n'avons pas retenu cette approche pour notre travail, car la diversité des entreprises étudiées et leur grande variété opérationnelle ne nous permettaient de définir des critères comparables et équivalents. Pour la même raison, nous sommes peu penché sur la performance financière, car à l'exception des comptes des entreprises cotées qui publient l'intégralité de leur résultat dans un cadre comptable stricte, la plupart des entreprises ne publient pas leurs états financiers, sauf si une obligation légale locale l'impose, tout ou partie, comme en France.

Compte tenu de ces éléments, une difficulté se fait jour : obtenir les données nécessaires à la comparaison et, sur la base de celles qui auraient été obtenues, vérifier la validité des éléments fournis.

Au vu de ce qui précède, le fait d'utiliser uniquement des critères numériques chiffrés et financiers ne nous paraît pas pertinent pour définir le succès.

Plus largement, des recherches récentes ont d'ailleurs démontré que les entreprises qui lient la création de valeur ajoutée, pour leurs actionnaires et leurs clients, à des critères non financiers, ont de meilleures chances d'avoir des résultats en croissance qu'en se concentrant uniquement sur des valeurs financières. A l'inverse, la corrélation "intuitive" entre des indicateurs de performance financière (dividendes, chiffre d'affaires) en croissance et la création de valeur à long terme semblent ne pas se confirmer empiriquement, notamment à cause du risque d'avoir une gestion à court terme axée uniquement sur ces indicateurs (Mauboussin, 2012).

De manière plus large, en prenant en compte que les médias sont des entités économiques mais avec une importance sociétale réelle dans les démocraties modernes, il nous paraît que la perspective la plus pertinente serait de prendre en compte la création de valeur pour tous les acteurs concernés ("*stakeholder theory*") (Chikan, 2008).

Cette perspective se fonde sur la création de valeur pour plusieurs parties prenantes (Chikan, 2008), qu'ils soient internes (actionnaires, employés, clients finaux) ou externes (fournisseurs, partenaires, municipalité, État) à l'organisation (Stocker & Al., 2012).

Pour la suite de la recherche, nous avons néanmoins impérativement dû nous doter d'un moyen fiable et applicable à toutes les entreprises étudiées pour qualifier la performance d'une entreprise, succès ou échec. En effet, la méthode retenue pour identifier des propositions confirmées qui optimisent les chances de succès d'une entreprise définie, le "pattern matching" (Campbell, 1975), nécessite de définir le succès pour donner des résultats.

Nous nous sommes donc concentré sur une forme de performance opérationnelle (Van Weezel, 2009), en intégrant des indicateurs variés (ex. : nouveaux produits, évolution audience, variation de personnel), et des critères non financiers de création de valeur ajoutée durable (Mauboussin, 2012) comme la satisfaction client ou l'évolution des produits (augmentation de la qualité, diversification et nouvelles fonctionnalités). Les réponses consolidées à ces questions nous indiquent de manière binaire la situation de l'entreprise : succès ou échec.

Ces critères non financiers permettent d'observer le succès avec diverses perspectives et des outils d'évaluation possibles dans le cadre d'une recherche qualitative. Une entreprise pourra donc être qualifiée de succès si elle confirme un ou plusieurs éléments de création de valeur ajoutée durable, notamment la croissance de son personnel, de sa gamme de produits et de son audience.

Enfin, pour étendre la pertinence de cette logique d'évaluation qui s'éloigne des critères purement chiffrés, il nous semble que certaines entreprises historiques de médias continuent à être – aujourd'hui et maintenant - relativement rentables, sans pour autant être dans cette situation de croissance ou de succès. En effet, autant pour des raisons générationnelles que d'inertie des pratiques commerciales, il s'avère relativement probable qu'il y ait un certain retard pour une partie des plus grandes entreprises à ressentir les effets concrets et réelles de la crise. Loin d'être un avantage durable, cette situation renforcera le danger de disparition à moyen terme, puisqu'elle contribue à couper encore plus l'entreprise des signaux qui marquent les évolutions concrètes de son environnement.

En cette période de crise et de bouleversements, nous avons donc retenu l'option de considérer qu'une entreprise stable est un succès autant qu'une firme qui est en phase active de développement.

Au final, cette perspective nous paraît pertinente et éclairante car la croissance peut permettre d'affirmer qu'un projet est un succès même s'il n'est pas encore rentable, de définir le sens général que prend une entreprise au fil du temps, de ne pas se laisser enfermer dans des critères trop stricts de profitabilité, et enfin de refléter le dynamisme "entrepreneurial" qui semble utile, voire nécessaire, dans cette période de défi majeur.

11.8. De la récolte des données

Une grande majorité des données a été récoltée via un questionnaire aux questions fermées, basé sur l'échelle Likert, proposé aux répondants entre le 23 mai 2017 et le 4 septembre 2017.

Les personnes ont été contactées par messagerie électronique (email, facebook, Linkedin) avec un message standard adressé à chaque catégorie de répondant (managers et créatifs), en version anglaise et française, versions reproduites en annexe. Identifiées, contactées via une adresse réputée authentique et personnelle, toutes les personnes pouvaient valablement se classer dans une catégorie pertinente de répondants.

Plusieurs personnes au sein de la même entreprise ont pu être contactées ; leurs réponses ont été compilées pour devenir une seule réponse par entreprise dans chaque sous-unité d'analyse ; cette consolidation est indiquée dans les tableaux détaillés de résultats.

Aucune instruction particulière sur les réponses attendues n'a été transmise au répondant.

Des relances ont été envoyées une seule fois à toutes les personnes contactées. Les personnes qui avaient indiqué qu'ils allaient répondre, mais sans le faire, ont été relancées deux fois, à nouveau par messagerie électronique. Une partie non négligeable des personnes contactées ont plusieurs fois indiqué qu'elles allaient répondre mais sans le faire. Tous les répondants ont été remerciés par un message personnel.

Pour être valide, le questionnaire devait être vu jusqu'à la fin, mais la réponse à toutes les questions n'était pas obligatoire. Les réponses non données ont été remplacées par la valeur médian afin de ne pas influer les résultats sans pour autant devoir modifier les formules de calcul.

Au total, nous avons reçu 33 réponses complètes et valides de répondants qualifiés et identifiés, ce qui représente d'une part, environ 20% des gens contactés, mais d'autre part, de manière plus surprenante, environ 30% seulement des personnes ayant visité la page du questionnaire. Un tableau synthétise ci-dessous ces informations.

En termes de plateforme pour la consultation, 50% des visiteurs avec une tablette ont répondu alors que ce pourcentage descend à 30.6% pour les répondants sur PC et Laptop et à 19.2% pour les répondants ayant visité la page avec leur téléphone mobile.

Cible du questionnaire	**Nombre de visites uniques**	**Nombre de répondants**
Producteurs (français)	67	18
Producteurs (anglais)	3	1
Managers (français)	31	11
Managers (anglais)	11	3
Total Producteurs	70	19
Total Managers	42	14
Grand Total	112	33
Nombre d'entreprises différentes		28

Par exemple, dans le cadre du questionnaire destiné aux créatifs en français, 18 personnes ont répondu à toutes les questions, avec un temps moyen de 13'06" pour le faire, alors que 84 personnes ont ouvert la page et commencé à répondre pour ensuite s'arrêter en cours de route.

Cela démontre un taux de "rebond" plutôt élevé, où une majorité des personnes contactées ayant pris le temps d'aller voir le questionnaire a renoncé à y répondre. Les

raisons pour expliquer ce mauvais "taux de transformation" sont multiples et rapidement évoquées ci-dessous, dans la limitation de notre étude (11.12).

Nous avons été plutôt déçu de ces taux de réponses bas sans être très surpris. Déçu, car nous espérions que les personnes contactées – souvent en contact personnel avec l'auteur depuis plusieurs années – auraient pu prendre quinze minutes pour répondre à cette recherche, surtout dans les cas où ils avaient confirmé par retour de message leur engagement à le faire. Pas surpris, car nous avons évoqué plus haut à la fois, le manque d'intérêt des professionnels pour la recherche académique et théorique, tout autant que les situations de "pression sur la productivité", réelle et perçue, dans les entreprises de médias, qui ne laissent pas beaucoup de temps pour des tâches annexes.

11.9. De la structure du questionnaire

Pour confirmer la perception commune de changements profonds en cours dans leur industrie, la première partie du questionnaire visait à établir la situation actuelle des entreprises et à définir si cette position peut être qualifié comme un succès, ou à l'inverse, comme un échec. Cette partie était logiquement commune à toutes les catégories de répondants.

Différenciée pour chacune des groupes de répondants, une deuxième partie du questionnaire était directement en rapport avec les propositions dérivées du cadre théorique, avec des blocs de questions associés à chaque proposition et une méthode stricte de confirmation.

Dans cette partie, avec les deux groupes de personnes interviewées, nous avons évoqué l'évolution des audiences, la perception du rôle des médias dans la société, les méthodes actuellement retenues pour faire face à la crise ou la question de la politique stratégique et managériale. Enfin, certaines questions ont permis de souligner la vision d'une catégorie de répondants sur l'autre catégorie ou des variations de réponses entre les répondants à des questions identiques.

Marginalement, nous avons procédé à quatre interviews de manière complémentaire, précise et limitée, uniquement pour affiner des points qui n'étaient pas clairs dans les réponses et les compléments textuels libres du questionnaire. Trois de ces interviews complémentaires ont été réalisées par messagerie électronique, et une, en personne.

11.10. De la typologie des répondants

A l'intérieur des entreprises de médias, nous avons défini deux types de personnes à interviewer pour nos études de cas.

Premièrement, pour avoir des données sur le processus de production et parler du fonctionnement interne de l'organisation, nous avons donc collecté des réponses auprès de responsables éditoriaux et de producteurs.

Concrètement, cela recouvre des postes de travail ou des titres internes comme les responsables éditoriaux (rédacteur en chef, chef de rubrique, secrétaire de rédaction) ou les chefs de produits (producteur, responsable d'un produit, d'un projet, d'un titre ou d'une ou plusieurs plates-formes). Par soucis de simplification, nous les appelons ci-après les "producteurs" ou les "créatifs".

Deuxièmement, nous avons eu besoin de faire participer des "responsables stratégie, opération et/ou revenus", soit des propriétaires, des managers, des membres de la direction générale et des responsables commerciaux.

Pour les profils commerciaux, il nous a paru comme initialement impossible de trouver des personnes avec des fonctions identiques dans les deux grands types d'entreprises étudiées, du fait des différences historiques profondes entre ces deux types de structure. Au fur et à mesure de la construction de notre cadre théorique, et de nos discussions préliminaires avec des professionnels des médias comme académique, nous avons constaté que cette distinction était elle aussi un "reste historique", et que la convergence des métiers s'appliquait aussi à ces deux grandes catégories d'entreprises. En effet, une agence de presse a désormais aussi ses propres organes de diffusion (ex. : Reuters.com pour l'agence de presse Reuters News, étudiée dans ce travail), tout comme le média de diffusion a des activités de revente de son contenu et de ses droits de propriété intellectuelle (ex. : The Chicago Tribune ou New York Times avec leur département dédié à la vente de contenu).

Avec ces professionnels, nous avons récolté des informations sur les modalités de gestion de l'entreprise (vision, stratégie, gestion RH), l'état d'avancement d'éventuelles stratégies de diversification et des stratégies de valorisation de la propriété intellectuelle produite. Par souci de simplification, nous les appelons ci-après les "managers" ou "dirigeants".

En termes d'entreprises, nous avons pu récolter des informations auprès de toute une série d'acteurs du secteur, relativement divers par leur taille et semblables par leur représentativité des différents types d'entreprises du secteur. Axés sur des produits de médias en français ou d'activités francophones d'entreprises globales, les répondants provenaient des pays suivants : Suisse, France, Angleterre, Algérie, USA, Indonésie, Sénégal.

Agence de presse (Reuters News), grands médias connus de tous (RTS, Le Matin, 24 Heures), sites web dominants sur leur marché (Bluewin, L'Internaute), magazines grand public (Bilan, Vigousse, Wellness & Santé, Go Out), presse spécialisée (CominMag, Chantier & Rénovations, Vinum), spécialistes de l'information locale (Leman Bleu, Bali Radio, Rhône FM, Edough News, Journal de Morges) ou groupes de médias (TA Media, CCM Benchmark, Leuk Prod, Publi-Annonces), tous ces acteurs font partie des marques et des entreprises qui nous accordé leur confiance et leur temps précieux.

Éditeurs, directeurs, rédacteurs en chef, producteurs, responsables d'unité ou propriétaires, nous leur sommes immensément reconnaissant.

11.11. Des méthodes choisies pour évaluer les propositions

Pour terminer avec le cadre méthodologique, nous explicitons ici notre méthode de confirmation des propositions.

Pour une proposition ayant eu un taux d'adhésion supérieur à 5 (par rapport à un score maximal de 7), nous utilisons à dessein le terme de proposition "confirmée" en évitant le terme de "validation" et ses différentes déclinaisons. Ce terme pourrait en effet induire à tort l'idée d'une validation "statistique", conformes aux théories de cette branche avec ses méthodes formelles et bien définies de validation par sondage ou par enquête. Notre méthodologie n'est pas basée sur le cadre théorique des statistiques. Notre méthode d'évaluation des propositions, décrite dans le détail ci-après, vise uniquement à "confirmer l'adhésion des répondants à une affirmation", d'où le choix du terme "proposition confirmée".

Notre cadre théorique nous a permis d'identifier neuf propositions différentes à tester empiriquement. Nos propositions et leurs résultats synthétiques sont détaillés au chapitre 12, puis font l'objet d'un sous chapitre détaillé (entre 12.1 et 12.9), dont chaque titre synthétise le contenu de la proposition.

Notre système comporte quatre étapes : définir la performance de l'entreprise, retenir (ou pas) la proposition, confirmer la proposition avec la méthode des motifs correspondants et enfin, proposer une double confirmation "en miroir inversé" avec la méthode des motifs correspondants. Cette dernière étape n'était pas prévue dans nos recherches préliminaires, mais est apparue comme facilement faisable au cours de l'analyse des résultats tout en renforçant fortement la validité scientifique des résultats.

11.11.1. De la mesure de la performance de l'entreprise

En premier lieu, avec les questions 5 à 16, le questionnaire vise établir la situation de performance de l'entreprise. Pour ce faire, nous posons 11 questions en rapport avec les critères retenus pour évaluer le succès où trois réponses sont possibles et associées à une valeur numérique simple : oui (+1), stable – sans changement (0), ou non (-1). Les managers et les créatifs ont les mêmes questions.

Les valeurs numériques de chaque réponse sont additionnées et donne un "score de performance", ou le score maximal (que des réponses positives) est de 12 et le score minimal (que des réponses négatives) est de -12. Nous avons établi le seuil de succès à partir d'un score supérieur ou égal à 4, soit une proportion de 2/3 de questions répondues positivement.

En logique algébrique, l'établissement de la situation de performance peut donc être résumé par cette formule

[SI] Entreprise ^{n} = Résultat Question (M5:M16;C5:C16) ≥ 4
[ALORS] Entreprise ^{n} = Succès

[SI] Entreprise ^{n} = Résultat Question (M5:M16;C5:C16) ≤ 3.99
[ALORS] Entreprise ^{n} = Échec

11.11.2. De la méthode pour retenir une proposition

Distinguée selon les deux types de profil de personnes interviewées, décrite plus haut (11.10) dans la typologie des répondants, chaque proposition est ensuite traduite par un bloc de questions, qui comporte plusieurs questions, dont une partie seulement est utilisée pour le calcul du score de confirmation, le reste étant utilisé pour détailler certains points dans l'analyse des résultats.

Une partie des propositions est soumise aux deux catégories de répondants, une autre est réservée uniquement à une typologie spécifique.

En se fondant sur une moyenne des scores obtenus par l'échelle de Likert, les résultats, positifs ou négatifs, ont servi à "retenir la proposition", ce qui constitue une première étape.

Nous avons fixé le seuil de confirmation à 5, car les valeurs inférieures ne nous paraissaient pas être une réponse suffisamment affirmée pour être éclairante. En effet, pour retenir une proposition, il est impératif d'avoir une valeur tranchée et d'éviter les situations de seuil proche de la moyenne. Le seuil de 5 (sur un score maximal de 7) a été retenu dans ce sens.

En logique algébrique, la première évaluation de proposition peut donc être résumée par cette formule, où A est le numéro de la proposition et X est le numéro de la question.

[SI] Bloc Question Proposition A = Résultat Questions (X - X') ≥ 5
[ALORS] Proposition = Retenue
[SI] Bloc Question Proposition A = Résultat Questions (X - X') ≤ 4.99
[ALORS] Proposition = Non Retenue

11.11.3. De la méthode pour confirmer une proposition

Sur la base des propositions retenues, nous avons ensuite appliqué la méthode du *"double pattern matching"* ou confirmation de corrélation par motifs correspondants (Campbell, 1975).

Dans cette perspective, une proposition retenue ne sera donc tenue comme confirmée que si les entreprises qui ont implémenté ces propositions peuvent être considérées comme une entreprise "performante" ou "à succès".

En effet, si une entreprise en échec adhère aussi à cette proposition, il paraît donc impossible de corréler cette stratégie à un résultat positif pour l'entreprise.

En logique algébrique, sur la base de la méthode des motifs correspondants (Campbell, 1975), cette deuxième évaluation de propositions peut donc être résumée par cette

formule, où "A" est une proposition spécifique et "Entreprise ^{n}" est une entreprise répondant au sondage.

[SI]	Proposition A (Confirmée) + Entreprise ^{n} (Succès)
[ALORS]	Proposition pertinente

11.11.4. De la méthode de "double confirmation" d'une proposition

Lors de notre travail sur les résultats, il nous est apparu que la logique induite par la méthode du *"double pattern matching"* pouvait aussi fonctionner dans l'autre sens. En effet, s'il est possible de corréler la pratique suggérée par la proposition avec la performance du répondant, il devrait être possible – de manière presque systématique et symétrique – de corréler l'inverse. Si une stratégie permet le succès, ceux qui ne perçoivent pas cette stratégie comme pertinente devraient donc être dans des entreprises en situation d'échec.

Nous avons utilisé les termes de "double confirmation" ou de "confirmation en miroir inversé" pour qualifier cette utilisation alternative de la méthode des motifs correspondants.

En logique algébrique, cette troisième évaluation de propositions peut donc être résumée par cette formule :

[SI]		Proposition A (Confirmée) + Entreprise ^{n} (Succès)
	+	Proposition A (Non Confirmée) + Entreprise $^{n'}$ (Échec)
[ALORS]		Double confirmation de la proposition

Les propositions "confirmées" seront ensuite commentées, potentiellement combinées, et serviront de base à la définition des hypothèses à tester dans des travaux futurs.

11.12. De l'absence de pondération des résultats

Pour construire un appareil de recherche pertinent, nous avons aussi envisagé d'utiliser des méthodes pondération, avec des pondérations négatives et partielles.

En effet, nous avions initialement prévu d'associer une partie du questionnaire à une pondération particulière, en fonction de l'importance perçue par l'auteur de chacune des questions posées.

Dans ce sens, la logique retenue prévoyait que, lorsque la pondération était supérieure à 1 pour une ou plusieurs questions d'une partie du questionnaire fermé, elle répond à la nécessité de refléter dans le résultat final, l'importance relative de cette série de questions, et donc de propositions particulières liées. En effet, dans la perspective du cadre théorique, il était possible de penser que les différentes stratégies possibles n'ont pas le même impact sur le succès.

Lorsque la pondération est inférieure à 1 pour une ou plusieurs questions d'une partie du questionnaire fermé, cette pondération "réductrice" aurait reflété le sentiment que,

même si ces questions doivent être posées, il est difficile d'y répondre de manière totalement honnête, car les dirigeants, et dans une moindre mesure, tous les salariés, veulent naturellement "donner une bonne image de leur entreprise", et donc minimiser les éventuelles "critiques" qu'ils adressent à leur organisation.

Au final, aucune de ces méthodes de pondération a été retenue. En effet, il nous semblait que la pondération inférieure ou supérieure à 1 aurait tendance à refléter les perceptions préexistantes de l'auteur aux questions posées, autant que la pondération partielle, minimisant artificiellement l'importance d'une réponse par rapport à une autre.

Nous avions aussi envisagé de prévoir une pondération négative lorsque la réponse positive à une question traduit la réalité d'une situation qui peut être considérée par tous comme négative. Par exemple, à la question "Est-ce que le sentiment que les "bons jours sont terminés" est répandu dans l'organisation ?", une réponse avec une très forte adhésion de la part des répondants (entre 5 sur 7 et 7 sur 7) traduit en fait un sentiment négatif.

Là encore, nous avons fini par exclure les pondérations négatives dans la confirmation des propositions et utilisé ces questions "inversées" uniquement comme informations supplémentaires pour enrichir les éclairages aux questions.

11.13. Des limitations de notre étude

Une limitation de l'approche de l'étude de cas qualitative basée sur des interviews de personnalités est le taux de remplacement de personnel (turn-over), très élevé dans les entreprises de média. Dans cette logique, la plupart des gens qui ont été interviewés n'auront pas été en poste depuis le début de ce changement et n'ont donc pas pu nous donner une perspective complète sur les raisons historiques des choix actuels de leur entreprise. Dans cette logique, nous avons concentré les entretiens sur le présent et l'avenir à moyen terme de ces entreprises.

La nature même du monde des médias s'impose comme une autre limitation, car le secteur regroupe des personnalités souvent assez conscientes de leurs qualités et ayant donc du mal à reconnaître l'échec, ou même la possibilité de l'existence de difficultés. Dans cette perspective, le risque d'avoir uniquement des réponses positives et des discours enthousiastes aux sonorités "marketing" était réel. En nous basant sur des éléments concrets et publiquement disponibles comme sur notre expérience personnelle en tant que journaliste, nous sommes confiant cette limitation n'a pas prétérité l'étude de cas. Cela a simplement rajouté un défi supplémentaire – avoir des interviews réalistes où les personnes prennent le risque de livrer une vérité brute – à un projet de thèse déjà complexe par son ambition.

Une fois la recherche terminée, une des limitations qui apparaît comme réelle est le nombre réduit de répondants. Nous le mentionnons plus bas dans les "futures recherches" possibles par d'autres acteurs, mais il nous semble qu'une grande partie des propositions auraient pu faire l'objet d'un sondage de manière individuelle avec un nombre illimité de répondants, notamment via des accords avec ces organisations

faîtières du secteur ou des grands groupes de médias. Cela dépassait le cadre de notre recherche.

Sur le nombre de répondants, nous l'avons exposé plus haut, l'analyse des statistiques de consultations du questionnaire, présentée en annexes, confirme que la majorité des personnes – entre 70 et 85% suivant les questionnaires - avec qui nous avons été en contact n'ont pas répondu à l'enquête. Comme explication, certains se sont plaints que les questions étaient trop intrusives, d'autres ont évoqué une inadéquation entre leurs réalités professionnelles et les questions posées, des troisièmes ont repoussé le moment de répondre à un moment de plus grande disponibilité qui n'est jamais venu. La plupart n'ont juste pas donné de nouvelles ou de signe de vie.

Au final, le nombre de répondant reste suffisant pour confirmer les propositions pertinentes, mais il est clair que l'étude aurait une pertinence plus forte, et peut être des réponses plus "tranchées", avec un plus grand nombre de répondants.

La question linguistique peut aussi être considérée comme une autre limitation, ou en tout cas, comme une précaution importante. En effet, écrite en français par un locuteur de langue maternelle française, cette thèse se fonde beaucoup sur des auteurs, des théories et des sources en anglais (env. 80% du corpus). En citant entre guillemet ou en synthétisant des concepts complexes, l'auteur a donc traduit plusieurs contenus originaux, en choisissant au cas par cas, une traduction littérale ou une synthèse condensée, enrichie de reformulations lorsque nécessaire. Toutes les éventuelles erreurs de traduction littérale ou de reformulation sont donc bien entendu entièrement imputables à l'auteur.

Enfin, la dernière limitation que nous voulons citer est la position particulière de l'auteur de cette étude qui dirige une entreprise du secteur des médias (ATC Future Medias / AllTheContent) et qui, dans ce cadre, connaît ou est connu d'une partie des entreprises qui ont été interviewées dans le cadre de cette recherche. Amicales ou hostiles, concurrentes, clientes ou simplement dans le même secteur, une partie de ces entreprises et une partie de leurs dirigeants connaissaient déjà l'auteur, personnellement ou du fait de ses activités publiques, universitaires ou commerciales. Sur ce dernier point, nous devons avouer une certaine déception sur la manque d'intérêt à prendre 15 à 25 minutes de son temps pour contribuer à une recherche sur la profession réalisée par un chercheur qui est aussi un confrère.

Nous pensons que dans la plupart des cas, cet état de fait a en partie facilité l'accès aux personnes concernées et aux entreprises, même si, la conduite des interviews a pu s'avérer plus aisée, ou au contraire, plus complexe par la nature des relations entre le chercheur et la personne interviewée – bonnes, mauvaises ou inexistantes.

Tout en soulignant ce point par volonté de transparence scientifique, nous pensons honnêtement et sincèrement que ce fait n'a pas posé de problèmes et a eu plutôt tendance à faciliter la recherche et optimiser les chances de produire des résultats utiles à d'autres.

12. De nos propositions déduites du cadre théorique

Dans le cadre théorique que nous venons de terminer, nous avons pu observer le double de défi pour une entreprise du changement : faire face aux évolutions externes, souvent subies, en adaptant son organisation interne.

Après avoir repris pied dans le contexte général qui regroupe les raisons exogènes qui défient l'organisation classique des entreprises de médias et les forcent à faire évoluer leur appareil paradigmatique, nous avons vu divers éléments essentiels de l'évolution technologique en cours et les conséquences de cette évolution générale sur le domaine particulier des entreprises de médias.

Pour chercher des pistes qui pourraient permettre à l'entreprise de lutter contre l'instabilité perpétuelle, voire croissante du contexte, en nous basant sur les théories et la littérature existante, nous avons ensuite cherché à identifier des adaptations endogènes, au sein du champ d'action qui devrait être maîtrisé par l'entreprise, pour se relever le défi exogène, celui du changement constant.

Pour appliquer la méthode retenue des motifs correspondants, nous avons commencé par évaluer la performance des entreprises pour les classer en deux catégories, succès ou échec, avec le résultat résumé dans le tableau ci-dessous.

Catégorie de répondants	Nombre total d'entreprises consolidées	Nombre de succès	Nombre d'échecs
Managers	12	9	3
Créatifs	16	9	7
Grand Total	28	18	10

Les éléments théoriques présentés jusqu'ici, enrichis de nos propres points de vue et intuitions, constituent la base de notre catalogue de propositions, qui sert de pont entre nos questions initiales de recherche (chapitre 2) et la réalisation de notre étude empirique.

Les résultats des propositions sont compilés dans le tableau ci-dessous. En partant de la gauche du tableau, les colonnes indiquent les données suivantes :

- La colonne A indique le numéro de la proposition selon notre classification.
- La colonne suivante (B) donne le titre de la proposition, telle que présentée dans le chapitre correspondant.
- Dans le tableau, la troisième colonne (C) précise si la proposition est retenue.
- La colonne suivante (D) informe sur le "statut de la confirmation de la proposition selon les motifs correspondants". Autrement dit, les entreprises à succès dépassent le seuil de confirmation aux affirmations associées à ce bloc de questions et confirment le "motif correspondant".
- L'avant-dernière colonne (E) souligne la "double confirmation de la proposition" (les entreprises en échec ne confirment pas cette proposition, ce qui renforce la validité de la proposition si celle-ci est confirmée comme un facteur de succès

par les entreprises à succès ; réponses possibles, oui ou non). Pour les deux premières propositions, l'avant-dernière colonne reste vide car les deux premières propositions ne font pas l'objet de "double confirmation".

- Enfin, la dernière colonne "remarques" (F) présente de courts commentaires qui peuvent être utiles pour l'intérêt du résultat présenté.

A	B	C	D	E	F
1	Où l'industrie confirme la réalité de la crise	Oui	Oui	-	Confirmation par les 4 sous-unités d'analyse
2	Où la perte de capital symbolique renforce la dissonance cognitive	Oui	Oui	-	Convergence des réponses des unités d'analyse.
3	De la culture d'entreprise actuelle et future	Oui	Oui	Oui	Managers seuls répondants
4	Du type de leadership nécessaire pour conduire le changement	Oui	Oui	Oui	Créatifs seuls répondants
5	De la corrélation entre succès et politique de ressources humaines	Non	Non	Non	Confirmation par aucune des 4 sous-unités d'analyse
6	De la technologie comme levier	Oui	Oui	Oui	Managers seuls répondants
7	De la flexibilité organisationnelle	Oui	Oui	Oui	Managers seuls répondants
8	De l'optimisation de la production pour se diversifier	Oui	Oui	Oui	Managers seuls répondants
9	De la diversification de la distribution	Oui	Oui	Oui	Managers seuls répondants

Dans le texte qui suit donnant l'explication détaillée des résultats, les parties en italique reprennent les questions exactes du questionnaire, hors adaptations mineures de pronominalisation et de concordance des temps.

Dans les résultats présentés ci-dessous, tous les pourcentages sont indiqués avec deux décimales après la virgule pour montrer les tendances fines des scores et rajouter de la granularité dans les résultats.

Chaque chiffre cité est associé à une indentification unique de la question et des colonnes de résultats associés. Les questions pour les managers sont numérotées et précédée de la lettre "M" pour les managers des entreprises à succès et "Me" pour les managers des entreprises en échec, et avec la lettre "C" pour les créatifs des entreprises à succès et "Ce" pour les créatifs des entreprises en échec.

En cohérence avec notre cadre méthodologique, les données principales qui sont commentées sont celles des firmes à succès tout en faisant souvent mention de résultats comparés pour souligner des convergences ou des divergences entre les sous-unités d'analyse.

Dans certains cas, les résultats comparés qui ne sont pas intégrés dans le texte, mais simplement indiqués dans le contenu de la parenthèse, séparés par une barre verticale (|), selon la structure suivante : (pourcentage d'adhésion des entreprises à succès ; question pour Managers [M] numéro [n] | pourcentage d'adhésion des entreprises en échec ; question pour Managers [M] – numéro [n]).

Lorsque cela donne un éclairage intéressant, les 4 résultats chiffrés sont indiqués, selon la structure suivante : (pourcentage d'adhésion des entreprises à succès ; question pour Managers [M] numéro [n] | pourcentage d'adhésion des entreprises en échec ; question pour Managers [M] – numéro [n] | pourcentage d'adhésion des entreprises à succès ; question pour Créatifs [M] numéro [n] | pourcentage d'adhésion des entreprises en échec ; question pour Créatifs [M] – numéro [n]).

Par souci de lisibilité, les résultats détaillés entre parenthèses ont été indiqués dans un ton de gris (99%;M0), ce qui permet une lecture plus fluide du texte.

Les résultats complets, sous toute une série de formes, sont disponibles en annexe, tout comme les différents questionnaires et documents associés.

12.1. Proposition 1 : Où l'industrie confirme la réalité de la crise

Les médias connaissent une crise qui trouve sa source dans la convergence, induite par la digitalisation, la baisse des revenus publicitaires et la fragmentation croissante des audiences. En croissance ou en difficulté, les entreprises de médias vivent un changement profond qui impose la nécessité de faire évoluer les organisations.

Cette proposition est soumise aux managers et aux producteurs ; elle se compose de 4 questions pour confirmer la proposition et est complétée par 4 questions détaillées complémentaires.

La proposition de recherche vise à confirmer que cette compréhension de la situation est partagée par les différentes typologies de répondants et que la crise actuelle génère de l'inquiétude sur l'avenir.

Dans cette logique, cette première proposition ne se soumet pas à la double confirmation de Campbell, car toutes les typologies de répondants devraient avoir la même perception du contexte, et ce, indépendamment de leur succès actuel ou de leur position dans l'entreprise.

12.1.1. Proposition 1 : Résultats

Les résultats compilés des blocs de questions dans les deux sondages confirment que cette conception est partagée (88.89;M30 | 77.38%; Me30 | 81.15%; C-30 | 82.65%; Ce30) par les acteurs.

En se plongeant dans les taux d'adhésion question par question, la convergence entre les acteurs se confirment. Tout d'abord, aucun des répondants ne pense que la "situation actuelle de l'industrie est meilleure que par le passé" (44.44%;M19 | 33.33%;Me19 | 53.17%;C-19 | 33.73%;Ce19).

Les répondants confirment ensuite leur adhésion forte à l'existence d'un *"changement majeur induit par la convergence et la digitalisation"* (92.06%;M18 | 85.71%;Me18 | 86.51%;C-18 | 95.26%;Ce18) qui *"modifie le métier quotidien des médias et de leurs employés"* (92.06%;M18 | 85.71%;Me20 | 85.71%;C-20 | 71.43%;Ce20) et *"impose des modifications dans l'organisation"* (93.12%;M22 | 66.67%;Me22 | 70.63%;C-22 | 85.71%;Ce22) .

Les résultats confirment aussi l'évolution du côté des audiences, qui font moins confiance aux médias *"qu'il y a 20 ans*" (81.48%;M27 | 76.19%; Me 27 | 76.98%;C-27 | 81.63%;Ce27) et imposent *"une multiplicité des offres de contenus et de supports"* (91.53%;M25 | 80.95%;Me25 | 83.33%;C-25 | 73.47%;Ce25), afin d'être aptes à refléter la demande (75.66%;M24 | 71.43%;Me24 | 81.75%;C-24 | 77.55%;Ce24) toujours plus fragmentée.

Un rédacteur en chef répondant tire un constat sévère en indiquant, dans les réponses libres, que *"la digitalisation n'est qu'un catalyseur d'une réaction à la mauvaise qualité de la presse. Le web a juste rendu les lecteurs lassés un peu moins captifs et ils sont allés voir ailleurs. Sans critique de la qualité des contenus journalistiques, la crise de la presse est incompréhensible".*

En complément, un répondant éditeur de presse professionnelle en Suisse affine la différence entre médias "grand public" et les médias "spécialisés". Thématiques ou locaux, ces titres *"ont une autre relation avec leur public, ils s'adressent à des communautés plus petites et plus cohérentes".* Un rédacteur en chef d'un grand média local romand atteste que l'ancrage géographique *"renforce la crédibilité du titre et l'attachement des lecteurs".* Un responsable d'édition d'un important magazine populaire francophone en grande difficulté confirme l'avantage stratégique de journaux *"locaux, avec des annonces plus ciblées et des contenus originaux"*. Dans notre perspective, ces différents témoignages vécus reflètent bien le désintérêt des audiences pour les "généralistes", leur désir d'offres plus spécialisées et pointues.

Chez les managers répondants, les taux d'adhésion chez les entreprises en échec semblent au-dessus du seuil de confirmation, mais systématiquement inférieurs aux entreprises à succès, ce qui pourrait s'expliquer par une certaine forme de capacité d'aveuglement des entreprises en difficulté, en ligne avec les différentes formes de syndromes de l'autruche survolées dans la première partie de ce travail (6.4.2.1).

A l'inverse, chez les journalistes, les taux d'adhésion chez les entreprises en échec sont supérieurs à celles qui connaissent le succès (Ce18, Ce22, Ce27). Il est possible de lier cette différence à la thématique des questions – l'existence de la crise – qui est logiquement encore plus ressentie dans les entreprises en difficulté.

12.2. Proposition 2 : Où la perte de capital symbolique renforce la dissonance cognitive

Historiquement valorisés socialement, les journalistes et professionnels des médias de 2017 dépriment de la perte de leur capital symbolique, démotivés par la défiance croissante des audiences et par la difficulté de remplir leur mission sociétale dans le contexte actuel, ce qui crée une dissonance cognitive entre la pratique théorique et réelle, qui renforce la déprime, la peur de l'avenir et la résistance au changement.

Cette proposition est soumise aux producteurs ; elle se compose de 7 questions pour confirmer la proposition complète et par 5 questions détaillées complémentaires.

Dans les lignes qui suivent, nous allons essayer de trouver diverses pistes partielles pour confirmer ou infirmer la réalité mesurée d'une perte de capital symbolique chez les créatifs des médias, principalement journalistes, traduite par une forme de déprime multifactorielle discrète mais très présente au sein des organisations.

Pour identifier des dissonances cognitives créées des points de friction entre *praxis* et *poeisis*, nous allons chercher à souligner la convergence ou la divergence entre les réponses empiriques entre une affirmation dans une question et son affirmation "antagoniste", provenant d'une autre question posée du sondage ou tirée du cadre théorique.

Nous ne nous attendons pas à de grandes différences entre les entreprises en situation de succès et celles en échec. Tout en soulignant les différences significatives entre les deux situations d'entreprises, la double confirmation de Campbell ne sera donc pas utilisée dans cette partie de la recherche empirique.

Dans notre perspective, le but n'est pas, dans cette partie spécifique de la recherche, de fixer de manière ferme l'existence absolue d'une relation de causalité entre un point particulier et l'état de déprime général. A l'inverse, nous cherchons à contribuer à établir l'existence, parmi les sondés, de plusieurs paramètres "démotivants", notamment la perception de l'audience, l'évolution de la relation de confiance mutuelle avec cette dernière et l'importance de la création dans le travail quotidien des répondants.

Pour la question de la relation avec l'audience, entre confiance et défiance, nous avons cherché à mesurer le sentiment des journalistes et créatifs sur la confiance qui leur est attribuée tout autant que la perception de l'intérêt perçu des audiences à avoir des contenus de qualité et des opportunités d'interaction.

Dans un contexte de questionnement sur l'objectivité des médias et sur leur rôle dans la démocratie, nous avons cherché à mesurer la perception par les professionnels de

l'importance de leur apport au processus démocratique et l'évolution de la relation de confiance mutuelle avec les audiences.

Enfin, nous nous sommes penché sur les pistes de la dissonance cognitive, sur le ressenti pénible et démotivant d'une distance entre pratique réelle et théorie affichée, notamment en termes de création de contenus originaux.

12.2.1. De la vision des audiences par les journalistes. Et vice versa.

Comme pour le reste des questions comparatives entre "avant et maintenant", il s'avère que la perception de la qualité de la relation entre audience et journalistes se dégrade.

En complément aux réponses inscrites dans l'échelle de Likert, les sondés pouvaient enrichir le bloc de questions avec un commentaire libre. Livré par un rédacteur en chef d'une revue spécialisée suisse, un commentaire reçu résume bien la perception négative, mais fréquente, aux questions posées en indiquant que *"les journalistes ont en général une très haute idée d'eux-mêmes, un mépris de classe important pour leurs lecteurs et une absence totale d'autocritique (en public en tous cas)."*

Tout d'abord, les journalistes sondés ne sont pas égaux devant l'inquiétude face à l'avenir. Dans les entreprises à succès, un pourcentage légèrement en dessous du seuil de confirmation confirme être *"inquiet pour son avenir dans la profession"* (C-42;65.87%) alors que l'adhésion remonte fortement avec les organisations en échec, qui ressentent actuellement le choc de la crise (Ce42;81.63%).

Entre 75% et 82% des répondants ont le sentiment que les *"audiences ont moins confiance aujourd'hui dans les médias et les journalistes qu'il y a 20 ans"* (76.68%;C-27 | 81.63%;Ce27). Confirmant d'autres études réalisées auprès du public, ils convergent aussi sur le fait qu'il paraît difficile d'affirmer que les *"audiences ont une image positive des journalistes et de leur travail"* (C-35;48.41% | Ce35;44.90%) .

Les entreprises à succès mettent *"en place des processus pour renforcer la confiance des audiences"* (C-37;75.40%) alors que les médias en échec ne s'y intéressent pas vraiment (Ce37;53.06%). De manière similaire, les journalistes des entreprises qui marchent voient *"la capacité d'interaction avec les audiences comme une opportunité"* (77.78%;C26), alors que ce pourcentage d'adhésion retombe juste en dessous du seuil de confirmation (69.39%;Ce26) pour les entreprises en échec.

De manière étonnante, les deux groupes ne voient pas de lien entre la pression économique au sein de salles de rédaction et la perte de confiance des audiences (C-38;53.97% | 65.31%;Ce38).

Ce sentiment de perte de confiance, de mauvaise image, peut se retrouver dans le sens inverse, avec une mauvaise image du public et de ses centres d'intérêt par les journalistes. En effet, les pourcentages d'adhésion à la question "*les journalistes ont une image positive du public et de son intérêt pour des médias de qualité"* reste faible,

en dessous du seuil de confirmation, tout en étant plus élevé pour les médias à succès (C-36;58.73% | Ce36;48.98%).

Dans ce sens, il paraît relativement logique de pouvoir constater des problèmes de performance et d'adaptation à la demande de l'audience, dans des contextes où le pourcentage de professionnels qui devraient s'adapter a l'impression que les publics cibles ne s'intéressent pas à la qualité du travail fourni.

Ce tiraillement entre une nécessité qui semble s'imposer et un sentiment que cela ne sert à rien, car les audiences ne s'intéressent pas au travail fourni, peut contribuer à éclairer les sources "psychologiques" de la déprime actuelle au sein des organisations de médias.

Un autre élément de démotivation semble être la réalité du travail accompli par les professionnels, autant en termes de tâches concrètes (ce qui est fait) que de buts collectifs affirmés (pourquoi les choses sont faites).

12.2.2. De la dissonance cognitive dans le business de la recherche de vérités

Que l'on envisage l'objectivité journalistique et la position des médias comme 4ème pouvoir, comme un mythe institutionnalisé ou un état de fait réel, il apparaît que les entreprises de médias, dont une mission théorique importante est de chercher de la vérité de manière objective, vivent parfois des situations de dissonance cognitive qui contribuent aussi à une certaine lassitude et une ambiance morose.

En termes de tâches concrètes, la première dissonance cognitive que nous avons cherché à mesurer oppose la perception du travail de journaliste, vu comme un travail d'artisan qui crée des pièces originales, avec une perception du journaliste du XXIème siècle, considéré comme accomplissant une mission d'organisateur d'informations de tiers.

Sur ce point, toutes les entreprises répondantes convergent pour affirmer que le *"rôle du journaliste est de trouver de nouveaux sujets et de créer des contenus originaux"* (C-32;92.06% | Ce32;87.76%), et se distancient de l'affirmation comme quoi *"le rôle du journaliste est d'organiser et mettre en forme des contenus produits par des tiers"* (C-33;55.56% | Ce33;55.10%) .

Différents éléments de la littérature semblent indiquer que, pour une majorité des journalistes, le quotidien de leur intervention créatrice de valeur ajoutée, consiste à mettre en forme différentes sources d'informations crées, trouvées ou validées par des tiers (Lyotard, 1979, Toffler, 1980, Picard, 2010). Le sondage confirme une certaine forme de dissonance cognitive, montrant une adhésion élevée à une pratique idéale et un refus clair de la pratique concrète des organisations sondées.

En effet, avec un fort pourcentage d'adhésion à une tâche théorique et une adhésion faible à une affirmation qui semble pourtant recouvrir une partie importante de la réalité des opérations, notamment dans les entreprises accueillant les sondés, dont le

processus de production interne est en partie connu de l'auteur via d'autres relations que cette recherche.

En termes de but collectif affirmé, toutes les entreprises sondées adhèrent à l'affirmation comme quoi le *"secteur des médias est une partie importante du fonctionnement de la démocratie moderne"* (C-31;72.22% ; Ce31;87.76%) . Dans les réponses libres, le propriétaire d'un journal suisse, par ailleurs en difficulté, précise que de *"créer un journal est une affaire d'hygiène démocratique et non de profits".*

Sur cette base, il est cohérent de voir les journalistes des entreprises qui marchent bien *"sont confiants dans leur importance dans la société"* (C-39;73.02%) . Il est tout autant compréhensible de voir ce taux d'adhésion chuter dans les entreprises en difficulté ou en échec (Ce39;57.22%), car le sentiment de leur importance sociétale réelle devrait logiquement diminuer chez ceux dont les difficultés actuelles les classent objectivement dans une situation d'échec qui leur confirme, de manière implicite, leur non-importance.

Cette confiance dans l'importance sociétale du journalisme, et des membres, suggèrent une double satisfaction pour les journalistes. En effet, si l'on est une part essentielle du processus démocratique, on peut en être fier et en attendre une certaine forme de "reconnaissance publique".

Échec ou succès, le destin des entreprises ne semblent pas corrélé à cette perception. Une forte majorité des journalistes sondés adhérent donc fortement à une forme de fierté professionnelle du *"travail concret qu'ils réalisent au quotidien"* (C-40;78.57%| Ce40;61.22%) et en conséquence, "*recherche de la notoriété et la reconnaissance publique de leur travail"* (C-41;80.16% | Ce41;71.63%).

Un responsable de média africain confirme l'engagement des équipes *"investies d'une mission pour l'intérêt public et très fiers de leur travail."* A l'inverse, un cadre du service public suisse est sévère et voit *"les journalistes dont le travail est guidé par le moindre effort avec une idéologie politique passéiste".* Tout en reflétant des opinions individuelles, ces deux propos suggèrent dans notre perspective la distance entre une conception positive du journalisme, comme pilier de la démocratie, et une vision plus négative de l'investissement démocratique de la profession, parfois plus intéressée par la conservation de ses acquis sociaux que par le combat pour une information libre.

Pour conclure sur cette partie du questionnaire, les différentes informations présentées au fil des dernières pages peuvent désormais être vues comme différents petits points à relier pour permettre de définir le contour d'une image de l'état d'esprit de la partie créative de la profession, et plus précisément, de l'existence d'une forme discrète mais réelle de démotivation au sein de ces équipes.

On peut aisément comprendre une partie des sources de cette démotivation dans une forme de dissonance cognitive. Difficile d'être à la fois un élément essentiel de la démocratie et persuadé que les électeurs ne valorisent pas votre travail. Dur de se penser comme un créateur d'information originale tout en passant une partie importante de son temps à mettre en forme des informations de tiers.

Établir cette existence n'est d'ailleurs pas du tout un but en soi, ni une affirmation absolue, mais plutôt un moyen d'expliquer, plus loin dans ce travail, autant une certaine forme de résistance au changement dans les newsrooms et de donner des pistes de motivation aux managers.

12.3. Proposition 3 : De la culture d'entreprise actuelle et future

Les médias ont une culture axée sur la tradition qui induit une résistance organique au changement, renforcée par une dimension générationnelle. Pour dépasser cette résistance, les médias qui survivent et croissent, misent sur des employés qui travaillent de manière autonome et valorisent la dynamique entrepreneuriale interne comme piste pertinente et faire changer l'organisation de l'intérieur.

Cette proposition est soumise aux managers ; elle se compose de 5 questions pour confirmer la proposition complète et par 6 questions détaillées complémentaires.

12.3.1. Proposition 3 : Résultats

En passant nos résultats au tamis de la méthode retenue pour cette recherche, cette proposition est confirmée. Les entreprises à succès adhèrent à la proposition (72.49%;M46), alors que les entreprises en échec n'y adhèrent pas (67.46%;Me 46).

De manière plus détaillée, les répondants confirment aussi les deux dimensions de la proposition présentée plus haut. Les chiffres confirment à la fois la présence d'une résistance au changement et la capacité de dépasser ce blocage par un esprit entrepreneurial en phase avec la typologie souhaitée des employés, plutôt autonomes, et des managers, plutôt participatifs.

Les entreprises à succès confirment que les changements induits par le digital et par la convergence ont généré des réactions défensives au sein des salles de rédaction (82.54%;M32), expliquées en partie par la *"dimension générationnelle",* (72.49%;M34 | 80.95%;Me34). Selon les sondés, cette résistance est contextuelle, et bien associée aux changements en cours, car dans leurs visions, les entreprises de médias ne sont organiquement pas dans une posture de résistance aux changements (M31 | Me31).

Pour dépasser cette résistance, tout le monde s'accorde sur le fait que *"la dynamique entrepreneuriale interne"* pourrait rendre le changement plus facile (89.42%;M36 | 85.71%;Me36) tout en constatant, actuellement, les créatifs des entreprises de médias ne peuvent pas vraiment être qualifiés (50.79%;M35 | 57.14%;Me35) comme ayant un esprit entrepreneurial.

Les médias disposent d'un avantage réel pour aller dans cette direction : des employés autonomes et des managers participatifs. Pour tester ce point, nous avons posé des doubles questions, en proposant une affirmation et son contraire afin d'être bien sûr que nous étions en train de récolter les bonnes données. Dans ce sens, la réponse peut être considérée comme crédible si l'on adhère à une affirmation tout en n'adhérant pas du tout au postulat opposé.

Sur ces points, les résultats indiquent une convergence de vue entre les entreprises à succès et celles en situation d'échec. En effet, les deux sous-unités d'analyse ont la même vision, avec un pourcentage d'adhésion similaire, des salariés et des managers des organisations du secteur.

Les managers sont perçus comme plutôt flexibles et participatifs (76.72%;M43 | 76.19%;Me43), par opposition à des dirigeants directifs et autoritaires (45.50%;M42 | 38.10%;Me42), alors que les créatifs confirment leur besoin de liberté et d'autonomie (73.02%;M41 | Me41;71.43%) pour accomplir leurs missions.

Sur la dimension autoritaire, un sondé, producteur dans le service public suisse, précise que le *"respect légal de la convention du service public, qui oblige les dirigeants à garder une certaine ligne et à ne pas en déroger, peut apparaître comme une marque d'autoritarisme".* Un autre manager indique que le management de leur média est basé sur *"l'autorité ET la flexibilité"* (la casse typographique originale de la réponse a été conservée).

12.4. Proposition 4 : Du type de leadership nécessaire pour conduire le changement

Pour conduire le changement en période difficile, nous formulons la proposition que les entreprises à succès sont dirigées par des *"leaders charismatiques",* femmes et hommes dont la puissance charismatique lisse les obstacles et donne des forces à toutes les parties de l'organisation en appliquant une stratégie clairement explicitée à tous, alignée avec les valeurs de l'entreprise et créée avec le soutien de salariés impliqués.

Cette proposition est soumise aux cadres créatifs, qui constatent de l'intérieur la réalité des méthodes de management qui impactent la performance de leur organisation.

Cette proposition est composée de 4 questions de confirmation et de 8 questions détaillées.

12.4.1. Proposition 4 : Résultats

En regardant les données compilées des questions concernées, les résultats du sondage confirment cette proposition, avec la méthode de Campbell comme avec la double confirmation, où il apparaît que les entreprises à succès adhèrent à cette proposition (74.44%;C-61), alors que ce n'est pas le cas dans les entreprises qui s'évaluent comme en échec (46.94%;Ce61).

En adhérant fortement à l'affirmation comme quoi *"la qualité du leadership impacte la performance globale de l'entreprise"* (86.51%;C54 | 75.51%;Ce54), les deux catégories d'entreprises confirment l'importance du leadership dans le processus transformationnel. En allant dans le détail des réponses, des différences significatives entre les entreprises à succès et en échec sont bien identifiables.

De manière plus détaillée, dans les entreprises qui marchent bien, les salariés confirment que le changement est bien perçu par le sommet de l'organisation, et que les *"managers actuels perçoivent la convergence comme une opportunité positive*" (73.02%;C-48). On observe l'inverse (48.98% ; Ce48) dans les entreprises en situation d'échec.

Pour un directeur de média africain qui commente cette question, la réponse est plus que positive, car les *"populations [africaines] nouvellement connectées, jeunes dans leur grande majorité, sont demandeuses de contenu local unique".*

Une fois que le changement s'impose comme un élément positif, l'organisation doit mettre en place une stratégie. Un premier impératif – somme toute assez évident – semble être de communiquer sur cette stratégie et de l'expliciter à l'intégralité des ressources humaines concernées par le changement. Pour prendre confiance dans le fait que son organisation va dans le bon sens et comprendre comment investir ses efforts pour permettre, il paraît naturel que les salariés soient informés de la stratégie. Dans les entreprises à succès, les répondants confirment que leurs managers (70.63%;C-50) communiquent sur leur *"vision de l'avenir de l'industrie et sur sa stratégie pour s'y adapter"* ; ce taux d'adhésion chute (53.06%;Ce50) chez les entreprises en échec, soit bien en dessous du seuil de pertinence.

Comme suggéré par les pistes du leadership collaboratif (Cf. 6.5.1.2), pour être conçue de manière optimale, il faut que les *"leaders prennent en considération les avis et suggestions des employés de terrain et les impliquent dans les processus décisionnels".* C'est le cas dans les entreprises en croissance (70.63%;C-57) contrairement aux entreprises en difficulté ou en voie de disparition (55.10%;Ce57). De manière identique, le sondage confirme la différence entre les deux catégories d'entreprises sur la présence des *"managers en contact régulier avec la salle de rédaction et les autres fonctions de production"* (76.19%;C-52 | 46.94%;Ce52).

Il est possible de nuancer cet enthousiasme des journalistes pour leur direction en regardant le détail d'autres questions posées ou des commentaires libres laissés par les répondants. Un rédacteur en chef d'un média français indique que *"la presse est l'un des domaines où les mauvais chefs, qui ont des audiences en baisse régulière, restent le plus longtemps à leur poste"*.

Dans ce sens, le sondage indique qu'aucun des deux groupes de répondants ne dépasse le seuil de confirmation en devant évaluer si *"la réaction du management de l'entreprise à la crise des revenus et l'arrivée de la convergence a été bonne et efficace"* (62.70%; C-46 | 55.10%;Ce46). Plus précisément, aucune des sous-unités d'analyse n'adhère à la proposition de pouvoir *"compter sur un management à la hauteur des défis"* (56.35%;C-53 | 44.90%;Ce53).

Dans les champs de réponses libres après les questions de cette proposition, un cadre du service public tire un constat sévère en décrivant *"une organisation hiérarchique démentielle et une profonde incapacité des cadres à avoir une vision*".

Dans le même registre, aucun des groupes de sondés n'a d'avis tranché sur le fait que "*les managers actuels des entreprises de médias soient formés à la gestion du changement et la motivation des ressources humaines en période de crise"* (56.35%;C-55 | 38.78%;Ce55). Dans les deux cas où les réponses à ces questions complémentaires se rejoignent, l'écart entre les scores des structures performantes et des autres reste important, avec une adhésion plus significative dans les entreprises à succès.

Malgré la confirmation de la proposition dans son ensemble, il est difficile d'affirmer que les dirigeants des entreprises à succès se classent dans la catégorie des leaders charismatiques. En effet, aucun des groupes n'adhère à la définition de leurs dirigeants comme ayant "une capacité à motiver leur équipe en étant un modèle, en l'inspirant et en stimulant son intellect" (64.29%; C-56 | 69.39%; Ce56).

Les réponses ne permettent pas non plus d'identifier un autre type de leadership, notamment plus autoritaire, puisque l'affirmation que "les leaders dirigent l'organisation grâce à l'autorité qui découle de leur position dans l'organisation" ne passe pas le seuil de confirmation dans aucun des deux groupes de sondés (63.49%;C-58 | 67.35%;Ce58). De manière originale, dans ces deux affirmations où les réponses aux questions complémentaires se rejoignent, les entreprises en échec sont plus proches du seuil de confirmation que les autres.

Ces questions pourraient être affinées lors de futures recherches, avec notamment des questionnaires beaucoup plus détaillés sur la pratique des managers, des sondages différenciés pour les différents types de salariés (créatif, cadre inférieur, cadre supérieur, dirigeant).

12.5. Proposition 5 : De la corrélation entre succès et politique de ressources humaines

Les firmes de médias qui ont de bonnes performances misent sur leurs actifs intangibles : le talent des ressources humaines, avec une vraie politique de RH, qui inclut une communication claire des objectifs, une offre de formation continue et une volonté de retenir les meilleurs talents.

Cette proposition est soumise aux managers et aux créatifs ; elle se compose de 7 questions pour confirmer la proposition complète et 8 questions détaillées.

12.5.1. Proposition 5 : Résultats

Selon notre méthodologie, cette proposition n'est ni retenue ni confirmée. En effet, aucune des sous-unités d'analyse n'adhère à cette proposition. Que l'on soit gagnant ou perdant, managers ou créatifs, la gestion des ressources humaines ne semble pas intéresser réellement les entreprises de médias.

Les résultats compilés soulignent donc que, quel que soit le niveau de performance observé ou le groupe de professionnel sondés (dirigeants ou journalistes), la présence d'une politique de ressources humaines classiques et complètes n'est pas un facteur

de succès ou d'échec. En allant dans le détail des réponses questions par questions, il est possible d'identifier des paternes récurrents entre les firmes qui croissent comme celles qui décroissent, et ce, même si la proposition générale ne peut pas être confirmée.

En termes de divergence, il est possible de constater que les entreprises qui marchent tendent quand même vers une politique de ressources humaines plus complète que les entreprises en situation d'échec.

Tout d'abord, les entreprises à succès ont parfaitement intégré l'importance des RH comme un *"actif essentiel"* de l'entreprise (78.84%;M47 | 73.81%;C-62), alors que les entreprises en situation d'échec restent neutres sur ce point (57.14%;Me47 | 63.27%; Ce62).

Essentiel, certes, mais pas plus important que d'autres paramètres. Par comparaison, les mêmes répondants placent *"le produit"* comme premier avantage concurrentiel (94.71%;M49 | 83.33%;C-64), puis *"la marque"* en deuxième position (92.59%;M48 | 82.54%;C-63) . Les talents internes n'arrivent donc qu'en 3ème place sur le podium des avantages stratégiques de l'entreprise de médias.

De manière plus précise, près de 60% des succès ont une politique documentée de ressources humaines (62.43%;M54 | 51.59%;C-69) ; la proximité entre les chiffres des managers et des créatifs à cette question renforce l'intérêt de la réponse. Dans les structures en échec, ce taux tombe à 33.33% (Me54) et remonte un peu chez les créatifs (55.10%;Ce69) .

Pareillement, les options de formation continue semblent utilisées modérément par les salariés des entreprises à succès (57.14%;M56 | 53.97%;C-71), mais presque pas du tout par ceux des firmes en échec (23.81%;Me56 | 40.82%;Ce71) , notamment du fait de l'absence d'offres (Me51, Me53, Ce66) dans ces entreprises.

Alors que les entreprises qui croissent veulent *"retenir les meilleurs éléments"* (71.37%;M62), intégrant l'importance des talents dans une industrie créative, cette perspective ne génère pas d'adhésion chez les entreprises en échec (57.14%;Me62) .

En terme de similitude entre les deux catégories de performances, nous observons que les managers se voient comme des employeurs attractifs (76.19%;Me55), ce qui n'est juste pas le cas dans les managers gagnants (69.84%;M55) ou dans les réponses des créatifs, toutes deux en dessous du seuil de confirmation (69.84%;C-70 | 69.39%;Ce70).

Les deux types de performance et de fonction convergent aussi pour confirmer l'absence d'évaluations régulières de la performance réelle (62.96%;M60 | 57.14%;Me60 | 65.87%;C-75), à l'exception des producteurs des entreprises en échec qui adhèrent à cette proposition (71.43%;Ce75).

La communauté de vues redevient unanime pour confirmer sa non-adhésion au lien entre performance individuelle et rémunération (67.20%;M61 | 66.67%;Me61 | 57.94%;C76 | 42.86%;Ce76) dans les organisations où les répondants travaillent.

Paradoxalement, les succès comme les échecs, les managers comme les créatifs, partagent une absence d'opinion tranchée sur la qualité de la formation dispensée aux *"journalistes et créatifs pour faire face au changement en cours et à l'arrivée du digital"* (48.15%;M50 | 38.10%;Me50 | 62.70%;C-65 | 48.98%;Ce65), tout en ayant peu d'intérêt à *"renforcer l'autonomie des salariés par des méthodes formelles"* (55.56%;M57 | 42.86%;Me57 | 57.14%;C 72 | 55.10%;Ce72) .

Plus largement, les résultats plutôt médians aux questions semblent aussi indiquer que l'importance perçue des ressources humaines reste encore inférieure à son impact réel dans une organisation de talents créatifs évoluant dans un contexte de changement et donc de crise.

Ces éléments chiffrés qui ressortent du sondage confirment autant des éléments du cadre théorique de ce travail que l'impression personnelle de l'auteur en tant que professionnel du secteur.

Le fait que le taux d'adhésion à la question sur la *"réception d'un document écrit avec les objectifs de l'organisation et les moyens mis en œuvre pour les atteindre"* ne génère qu'une neutralité prudente dans toutes les sous-unités d'analyse (67.20%;M59 | 47.62%;Me59 | 56.35%;C-74 | 51.02%;Ce74) est en tant que tel impressionnant, et éclairant sur les difficultés actuelles des entreprises de médias. En effet, de dire "ou est-ce que l'on va et comment" parait la première étape à tout voyage collectif. Cela montre que le potentiel d'amélioration reste important dans le secteur dans son ensemble.

De futures recherches pourraient affiner cette question, en mesurant plus précisément l'impact de tel ou tel aspect d'une politique de RH dans la performance ou de sonder de manière différenciée les différents types de salariés et de membres de l'organisation. Nous y reviendrons rapidement dans la conclusion.

12.6. Proposition 6 : De la technologie comme levier

Les entreprises qui réussissent perçoivent la convergence comme une opportunité et la digitalisation comme un moyen d'être meilleures, en fournissant de meilleurs services à l'audience, dont le succès se mesure plus rapidement.

Cette proposition est soumise aux managers ; elle est constituée de 6 questions pour confirmer la proposition et complétée par 3 questions détaillées.

12.6.1. Proposition 6 : Résultats

Cette proposition est confirmée par la méthode du Campbell comme étant un facteur de succès. En effet, les entreprises à succès confirment cette proposition avec un taux d'adhésion élevé (86.31% ; M92Bis). A l'autre bout de la gradation de performance,

les entreprises en échec n'adhèrent pas à cette proposition (64.29% ; Me92Bis). Cette confirmation en miroir inversé renforce l'intérêt et la pertinence de la proposition.

La différence entre les deux situations de performance se retrouve exprimée dans les mêmes directions, et des proportions similaires, en analysant certains résultats compilés sur une seule question.

A la question *"la technologie est un avantage pour votre croissance"*, les entreprises à succès confirment leur adhésion (97.88%;M65) avec un des taux les plus hauts de tout le sondage ; le taux d'adhésion est juste sous la barre de confirmation (66.67%;Me65) dans les entreprises en échec. De manière similaire, ils ne sont que 66.67% (Me90) des perdants à adhérer au postulat que *"la convergence et la digitalisation permettent de capturer de nouvelles opportunités"*, alors plus qu'une grande majorité des (88.89%;M90) des gagnants s'y accordent.

D'une manière générale, il apparaît que la perception de la technologie comme un levier de changement positif semble partagée par les deux types d'entreprises, en échec ou à succès. Plus les affirmations sont générales, plus elles génèrent des taux de confirmation similaires entre les gagnants et les perdants de la convergence.

En effet, ces deux groupes s'accordent avec le fait que leurs organisations réfléchissent *"constamment à des nouveaux produits"* (87.30%;M91 | 76.19%;Me91) et que la digitalisation accélère leur capacité à les déployer, que ce soit dans les entreprises en croissance (95.77%;M66) ou celles en échec (76.19%;Me66).

On peut donc se poser la question, sur la base de ces perceptions similaires, de la causalité de la différence de performance. En reprenant la proposition, qui découle du cadre théorique, il apparaît que la technologie en tant que telle est neutre, ni bonne ni mauvaise, et que dans le contexte du marché actuel, le changement apporté par la convergence permet de déployer des produits plus facilement autant que de mesurer plus rapidement les retours de l'audience, de réaliser des ajustements et là encore, d'en mesurer les effets. En analysant les retours aux questions détaillées sur ces points, les taux d'adhésion divergent fortement.

En effet, alors qu'ils s'accordent sur la capacité nouvelle amenée par la technologie, le groupe des gagnants adhère fortement aux propositions qui vont dans le sens de la double boucle de rétroaction et d'apprentissage, par l'organisation comme par les talents qui la composent.

Au-delà de l'affirmation générale où les deux groupes se rejoignent dans leur intérêt pour la technologie, les détails divergent sur la traduction concrète de cet intérêt en politique d'entreprise. Alors que 94.64% (M67) des gagnants affirment que *"la digitalisation accélère leurs possibilités d'avoir des retours rapides sur l'évaluation des nouvelles propositions faites à l'audience",* le pourcentage d'adhésion chute (61.90%;Me67) avec les perdants, bien en dessous du seuil de confirmation.

Cette capacité de test et de retours en temps réel s'impose comme un paramètre fondamental de l'amélioration permise par la convergence, et contrairement à d'autres

critères, cet avantage tactique est autant à disposition des nouveaux entrants du marché que des entreprises historiques. Les gagnants l'ont compris, puisqu'ils confirment (77.25%;M92) que "*les avantages des nouveaux entrants sont aussi accessibles pour les entreprises de média déjà bien établies*", une vision qui chute à (61.90%;Me92) chez les perdants.

Pour obtenir ces avantages, il faut investir des ressources pour améliorer ses connaissances, par la pratique ou la formation continue. Pour convaincre les dirigeants de financer ou les employés de se former, il apparaît comme important d'expliquer le lien entre les nouvelles compétences et la bonne marche actuelle comme future de l'entreprise. Alors qu'une majorité (79.89%;M68) des gestionnaires des entreprises à succès *"comprend le lien entre son apprentissage de nouvelles technologies et l'atteinte des objectifs généraux de l'organisation",* le taux d'adhésion retombe (52.38%;Me68) chez les entreprises en échec, un chiffre qui traduit un désintérêt pour cette question pourtant centrale, et qui confirme encore un peu plus, la validité de la proposition.

Nous avons plus haut que les entreprises de médias étaient peu intéressées à la gestion des ressources humaines. Dans le même sens, la recherche fait ressortir que les deux groupes se rejoignent dans le manque d'intérêt à *"mettre en place des processus formels de consolidation de la connaissance et de savoir-faire générés par les salariés"* (57.14%;M69 | 47.62%;Me 69), un préalable pourtant nécessaire pour devenir une vraie entreprise apprenante.

Cela apparaît comme un point pouvant être pensé pour l'avenir. En effet, ces nouvelles opportunités ne prennent sens que dans une entreprise qui peut apprendre durablement, en mettant en place des processus concrets pour générer, puis garder et enfin transmettre, les connaissances acquises.

Pour arriver à relever ces défis, la solution semble aussi simple à exprimer que difficile à mettre en place concrètement : il faut gérer activement les entreprises. Activement, c'est-à-dire ne pas laisser le bateau suivre le sens du vent, de manière passive, mais amener le bateau à bon port.

La confirmation partielle des propositions en rapport avec le management et les ressources humaines démontre tout autant que ces propositions ne sont pas acceptées en fonction des critères retenus que l'état de la crise organisationnelle et managériale au sein des entreprises de médias. En effet, même en cas de crise grave, même en situation d'échec total ou partiel, il semblerait que ces entreprises se privent des recettes classiques, même si l'on comprend qu'en cas de crise, les coupes internes affectent aussi les dépenses en rapport avec la gestion des ressources humaines.

Pourtant, ces recettes de gestion ont fait leurs preuves dans d'autres secteurs en crise, notamment des méthodes de formation continue, de gestion active des talents, de choix de leader charismatique, de travail sur les valeurs internes de l'entreprise, etc.

Dans ce sens, pour suggérer l'importance de ne pas se priver du catalogue de méthode éprouvée de gestion de changement et de conduite agile de la mutation

organisationnelle, nous allons proposer dans la dernière partie de ce travail une hypothèse de travail, résumé par le concept de "Actively Managed Media Entreprises" et son acronyme "AMME".

12.7. Proposition 7 : De la flexibilité organisationnelle

Dans le cadre du changement simultané de la restriction des ressources et du besoin de croissance de l'offre, les entreprises qui restent stables ou sont en croissance sont ouvertes à certaines pratiques d'externalisation et de partenariat avec d'autres entreprises et en mesurent les risques.

Cette proposition est soumise aux managers et est constituée de 4 questions pour confirmer la proposition et de 8 questions détaillées.

12.7.1. Proposition 7 : Résultats

Suite aux sondages, cette proposition répond aux impératifs de la méthode de double confirmation (80.56%;M88) confirmant l'adhésion des répondants en situation de succès à la présentation de leurs entreprises comme flexibles. La proposition est aussi confirmée "en miroir" par les résultats des entreprises en échec (55.95%;Me88) qui n'adhèrent pas à la proposition.

Alors que les deux types de performance se rejoignent pour affirmer que *"la flexibilité fait partie des valeurs qui sont présentées comme importantes dans l'organisation"* (88.89%;M74 | 85.71%;Me74) , la différence se fait dans la traduction concrète de cette flexibilité et devient visible dans les réponses aux questions utilisées pour confirmer la proposition. En effet, alors que les gagnants s'intéressent en grande majorité (91.53%;M77) à porter de *"l'intérêt à la rentabilité des opérations des fournisseurs externes"*, l'adhésion à cette affirmation retombe (66.67%;Me77), soit en dessous du seuil de confirmation fixé à 70%, chez les entreprises en échec.

De manière identique, les gagnants ne gagnent pas tout seuls et tirent avantage de l'évolution des relations de partenariat entre les entreprises de ce début de XXIème siècle. Alors que les entreprises à succès sont 71.43% (M81) à associer leur développement à *"un réseau serré de relations avec d'autres entreprises qui n'ont pas de relations capitalistiques avec qui vous proposez des produits en commun"*, le taux d'adhésion tombe à 42.86% (Me81) pour celles qui ne sont pas dans une situation de performance. *"Les échanges de contenus et les créations en commun avec les autres services publics européens et ou francophones"* sont de bons exemples de ce type de relation, précise un répondant responsable d'unité à la télévision publique suisse.

Cette capacité à nouer des bonnes relations avec des prestataires externes et des partenariats forts avec d'autres entreprises s'impose comme toujours plus essentielle aux entreprises actuelles et se traduit en partie dans les "modèles de plates-formes". Dans le cadre théorique, nous avions vu que les médias, comme d'autres entreprises de création et de distribution de connaissances, étaient des candidats particulièrement pertinents pour ces modèles.

Dans les médias, la perspective de cette évolution des modèles d'affaires, est encore assez nouvelle et se heurte clairement à des dizaines d'années de concurrences exacerbées entre les marques et les entreprises. Dans ce sens, le sondage fait apparaître que malgré leur confirmation de la proposition générale sur la flexibilité et l'intérêt des modèles de plateforme pour être souples, les entreprises à succès, ont un taux d'adhésion faible à l'affirmation *"de leur familiarité avec les modèles de plateforme"*, (70.37%;M82), juste au-dessus du seuil de pertinence ; dans les entreprises en échec, le taux d'adhésion retombe (28.57%;Me82) brutalement.

En rentrant dans les résultats des questions détaillées, il apparaît que les médias qui sont dans une situation de succès, appliquent réellement cette flexibilité, au-delà de la simple déclaration d'intention. Il ressort aussi que toutes les sous-unités d'analyse se rejoignent sur la pertinence relative *"d'externaliser des tâches sans rapport avec l'activité de média"* (69.31%;M75 | 80.95% ; Me75) et d'acheter *"des contenus plus spécialisés"* (77.25%;M76 | 76.19%;Me76) à des fournisseurs externes. Ci-dessus, nous voyons que les perdants sont plus flexibles, au sens où ils externalisent autant, voire plus. Les répondants se rejoignent aussi sur d'adhésion plutôt faible à la crainte que la *"sous-traitance crée des risques pour l'entreprise"* (42.33% ; M79 | 57.14% ; Me79) et n'a pas réellement d'impact sur le moral des salariés (42.33%;M78 | 42.86%;Me79).

Cette proximité dans les réponses détaillées des gagnants et de perdants est troublante. Dans ce sens, malgré que la proposition soit confirmée par le dispositif de recherche, elle indique une différence très faible entre les perceptions des deux types de performance évalué. Afin d'avoir des résultats solides et clairs, il nous apparaît comme non pertinent de retenir cette proposition pour nos hypothèses.

12.8. Proposition 8 : De l'optimisation de la production pour se diversifier

Pour optimiser les produits dérivés d'un investissement unique de création et permettre une diversification et une disponibilité maximale de contenus, les entreprises performantes du secteur organisent un processus de production réellement multimédia, exhaustif, comportant un stockage aux bons formats de contenu, des droits transparents et un index complet.

Les répondants sont des managers. Le bloc de questions contient 5 questions pour confirmer la proposition et 15 questions détaillées.

12.8.1. Proposition 8 : Résultats

Nous constatons qu'une grande majorité des entreprises performantes (94.80%;M111) ont fait évoluer leurs processus de production interne pour permettre une réelle diversification de leur présence sur toute une série de plates-formes de distribution des contenus auprès de l'audience. A l'inverse, dans les entreprises en échec, la proposition n'est pas considérée comme pertinente (56.19%;Me111), et laisse plutôt indifférent.

Cette proposition est donc confirmée par la méthode de Campbell et répond aux impératifs de la double confirmation en miroir inversé.

Cette évolution semble bien réelle, et actuellement mesurable dans la réalité opérationnelle des entreprises. En effet, il apparaît que, au sein des unités de production, une immense majorité des entreprises (93.12%;M94) intègrent déjà les impératifs de prévoir une distribution sur plusieurs canaux, en cherchant à maximiser l'investissement de production et en invitant à une forte majorité (88.36.07%;M95) les équipes à prévoir et à produire "des contenus supplémentaires", lorsque cela est possible, dans le cadre d'un processus de production prévu pour un contenu prioritaire.

Le fait que l'intégralité des répondants aient confirmé leur présence sur le *world wide web* et les applications mobiles indique que ces impératifs de production et les contenus supplémentaires qu'ils permettent de produire trouvent déjà une utilité dans leurs activités. Les supports actuels de la diversification, du fait de leur versatilité et de leur capacité presque illimitée à diffuser des contenus statiques ou interactifs de tous types de média (texte, audio, image, vidéo) et de toute taille, exigent déjà une importante partie du contenu pouvant être générée et dérivée à partir d'un investissement unique. Dans ce sens, d'autres plates-formes – peu ou pas développées par les sondés - seraient plus limitatives, et ce, qu'elles soient traditionnelles (presse imprimée, TV linéaire) ou nouvelles (console de jeux, robots conversationnels).

Sur cette base, il apparaît donc qu'avec un processus de production "*web ready*", il est possible d'avoir les contenus nécessaires pour fournir un début de service à une grande partie des autres plates-formes à venir.

Pour le faire facilement, sans constituer des équipes trop lourdes ou avec des problèmes d'allocation de ressources techniques, il nous semble que la diffusion la plus large possible de compétences multimédia devient un impératif pour les marques de médias. Cet élément ne semble qu'en partie compris puisque les répondants n'adhérent juste pas (67.42%;M96) à l'affirmation, que, dans leur organisation, *"chaque journaliste est capable de produire tout type de contenu multimédia"* (texte, audio, photo, vidéo). Cela peut aussi s'expliquer par la nécessité de prendre acte des talents naturels, des capacités prouvées, des désirs et limitations de chacun, car on peut adoucir un point faible, mais difficilement en faire un point fort. Il paraît donc illusoire de se projeter dans un contexte où tout le monde saurait tout faire avec une qualité, et donc une efficience, équivalente. La question compétentielle se dessine comme une piste intéressante de recherches futures.

Au-delà des compétences des équipes, les questions détaillées permettent de définir avec plus de précision les pratiques précises actuelles et de circonscrire les méthodes possibles pour produire encore plus de contenu pour livrer toujours plus de supports de diffusion pour rester pertinents dans un plus grand nombre de scénarios de consommation.

En effet, en analysant les retours sur ces questions, nous constatons que les sondés extraient une grande partie du contenu de premier niveau (sans investissement supplémentaire) généré naturellement par le processus de production, mais laissent

en partie de côté le contenu de deuxième niveau (avec un investissement complémentaire) qui pourrait en être facilement dérivé compte tenu des supports actuels de la diversification.

Pour ce qui est des contenus de premier niveau, le contenu des entreprises en situation de succès fait l'objet d'une indexation automatique, sur la base des données générées par les outils de production (73.02%;M105) et aussi humaine (86.24%;M104), présumée plus qualitative, riche de plusieurs métadonnées. En étant stockés dans *"la plus haute résolution possible"* (82.01%;M106), les contenus sont donc identifiables et *"utilisables facilement par toutes les unités de l'organisation"* (83.60%;M 102) et restent accessible après leur première utilisation (93.12%;M 101) dans des archives.

Les contenus de deuxième niveau recouvrent toutes les variations et produits dérivés prévisibles qui peuvent être produits sur la base d'un contenu source et sans répondre à une demande particulière, comme les différentes tailles d'un texte (SMS, court, long) ou les différents formats d'une photo (paysage, portrait, carré).

Dans notre recherche, il apparaît que ces pratiques ne génèrent pas une adhésion comparable à d'autres réponses évoquées ci-dessous. En effet, la question de production systématique de versions et de sous-versions pour les contenus laisse plutôt indifférent chez les gagnants (61.90%;M103), les sondés ayant en majorité "pas d'avis sur le sujet".

Dans la même logique, de manière interne ou externe, humaine ou automatique, il est désormais possible de dériver relativement facilement des fichiers textes sur la base de contenu audio ou vidéo, et à l'inverse, d'automatiser la lecture d'un texte par une voix synthétique comme de programmer des montages automatiques de vidéos en combinant des fichiers audios et des images statiques. Dans le sondage, il ressort donc qu'une partie des répondants 65.61 % (M108) dériveraient des produits textes des contenus audio réalisés, et que, dans l'autre sens, une proportion similaire des répondants 66.67% (M107) organiseraient la création de produits audiovisuels sur la base des textes créés. Non négligeable, ces scores ne passent pourtant pas le seuil de confirmation, fixée à 70% d'adhésion.

Dans le détail des retours par entreprise, il est intéressant de noter que les réponses individuelles sont très polarisées, avec peu de réponse médiane et une majorité de score aux extrémités de la fourchette des expressions possibles. Du côté des entreprises "perdantes", les scores confirment la pertinence de la piste de travail, puisque l'adhésion à ces méthodes d'optimisation du retour sur investissement actuel en propriété intellectuelle reste faible, en dessous de 43 % (33.33%;Me 107 | 42.86%;Me 108).

Dans notre vision, le fait de ne pas dériver tous les produits possibles d'un investissement de production est une fausse économie et s'inscrit dans une vision simplifiée de la diversification, qui découle du rythme historique des médias tout autant que des spécificités de la plateforme web.

En effet, le choix – évident et naturel – de la plateforme web comme "première plateforme de diversification" imprime ses spécificités sur le processus de production et la conceptualisation même des autres projets de diversification, notamment en termes de vélocité de publication des informations, de modèle économique récompensant plus le trafic total que l'engagement réel et de la nature ultra-concurrentielle du support.

Pour dépasser ces contraintes et capturer le potentiel complet des investissements existants de propriété intellectuelle, prenant acte de l'adhésion des médias à faire évoluer leur processus de production pour s'assurer d'être présents et pertinents sur tous les supports appropriés pour l'audience tout en étant au balbutiement de cette approche, nous proposons dans la dernière partie de ce travail une hypothèse de travail, résumé par le concept de *"Naturally Illimited Base Of Rights"* et son acronyme "NIBOR".

12.9. Proposition 9 : De la diversification de la distribution

Sur de nouvelles plates-formes ou dans de nouvelles langues, l'inclusion de la diversification de la distribution des droits de propriété intellectuelle dans la stratégie est une caractéristique commune des entreprises à succès.

Cette proposition est soumise aux managers ; elle se compose de 5 questions pour confirmer la proposition complète et de 13 questions détaillées complémentaires.

12.9.1. Proposition 9 : Résultats

Cette proposition est confirmée par les résultats empiriques, y compris par la méthode de double confirmation choisie.

En effet, en analysant les résultats chiffrés des blocs de questions pertinentes, nous remarquons qu'une majorité (81.69%;M132) des entreprises à succès intègrent la diversification linguistique et multiplateforme dans leur vision stratégique, alors que les entreprises en échec sont largement en dessous du seuil de confirmation (63.8%;Me131).

La double confirmation fonctionne, puisque les gagnants adhèrent et les perdants n'adhèrent pas.

Plusieurs questions du sondage ne faisaient pas directement partie des blocs de questions traduisant chacune des propositions et visaient, en partie, à donner confiance aux répondants, à mesurer les prochaines étapes concrètes à mettre en place pour les firmes répondantes comme pour leurs pairs dans l'industrie et, dans le même mouvement, à identifier des pistes pertinentes pour nos hypothèses.

Dans ce sens, il apparaît que si les gagnants voient la diversification comme pertinente alors que les perdants ne la considèrent pas, la traduction concrète de ces nouvelles activités dans la stratégie appliquée et dans la réalité opérationnelle reste balbutiante.

En effet, s'ils sont près de 80% à penser que leur *"contenus pourraient être pertinents dans d'autres territoires linguistiques"* (79.37%;M121), les répondants sont pourtant une minorité (50.26%;M122) à indiquer que ces contenus sont *"actuellement traduits et diffusés pour toucher de nouvelles audiences et de nouveaux revenus".* Le désir est donc présent, mais sa traduction concrète n'est pas encore réalisée.

Dans la même logique, alors qu'une majorité (83.60%;M112) des répondants à succès considère que "leur marque est présente sur tous les canaux de diffusion actuellement pertinents", les nouvelles plates-formes – hors web et mobile – n'intéressent pas encore vraiment les acteurs sondés.

Avec une adhésion faible sur la question de la marque média sur le support TV (58.73%;M114) et encore plus faible sur les consoles de jeux (46.03%;M115), il ressort que la diversification sur ces supports laisse plutôt indifférent. Étrange, car les mêmes répondants s'accordaient pourtant à une écrasante majorité (91.53%;M25) sur la nécessité de multiplier les *"offres de contenus et de supports pour refléter les demandes de l'audience"*. Pourtant, l'audience est très présente sur les supports susmentionnés, qui sont indiscutablement pertinents comme partie constitutive de la demande des audiences actuelles. En effet, en termes de pratique empirique et d'importance statistique, une grande partie du public passe encore beaucoup de temps devant son écran de TV (indépendamment de la technologie de diffusion) et l'industrie des jeux vidéo, qui élargit régulièrement ses publics cibles, dépasse toujours plus les autres branches du divertissement en termes de chiffre d'affaires.

Plus étrange encore, alors que les robots conversationnels sont décrits par de nombreux experts et futuristes comme le "quatrième grand mode d'accès à Internet" (après les serveurs, les sites et les applications) et la réalité virtuelle comme un des lieux centraux de toutes les interactions électroniques futures, notre recherche montre que les sondés ne portent pas d'intérêt à ces canaux d'interaction avec l'audience (46.03%;M118) dans les entreprises à succès ; le taux chute (19.05%; Me118) dans les entreprises en échec.

Plus largement, sur la variation d'intérêt (ou de désintérêt) entre les différentes plates-formes, on peut remarquer par ailleurs une corrélation intéressante entre la visibilité d'une plateforme par le grand public (sans intérêt particulier pour les nouvelles technologies) et l'adhésion par les managers des médias à l'importance d'intégrer cette plateforme dans le dispositif de distribution.

Il apparaît que plus la plateforme est visible par le grand public, plus l'intérêt des répondants à y être présents semble important (soit 42.86% pour les robots conversationnels ou les consoles de jeux (M118), 53.57% pour les écrans connectés publics (M116), 57.67% pour les différentes formes de télévision digitale (M114) et 64.02% pour les écrans présents dans les transports publics (M117).

Une progression presque inversement proportionnelle à l'impact prévu ou réel de ces plateformes dans l'économie de l'attention et l'audience mesurée de chacune d'entre elles : les écrans de transports ne marchent pas très bien, alors que les robots

conversationnels s'imposent comme centraux dans l'économie de l'information de demain.

Tandis que les répondants confirment la nécessité de la diversification, par la présence sur plusieurs plateformes et sur plusieurs territoires linguistiques, il résulte que la traduction concrète de cette diversification reste très partielle.

Parmi les pistes possibles pour expliquer cette distance entre stratégie et déploiement, le sondage semble écarter la crainte de *"vol de propriété intellectuelle"* (53.44% ; M125), la présence (ou l'absence) d'une *"infrastructure unique de distribution"* (57.14%;M119) ou l'adaptation potentielle *"aux demandes locales"* (50.26 %;M123). Les "contenus à diffuser" semblent aussi bien présents puisque tous les sondés confirment avoir "intégré les impératifs de distribution sur plusieurs canaux" (93.12%;M94) dans leur processus de production).

Il ressort aussi que cette absence ne vient pas du manque d'intérêt d'un média pour les contenus proposés par un autre. En effet, l'intérêt d'autres médias ou d'autres acteurs du secteur pour des contenus produits par un confrère se confirme aussi avec l'adhésion (74.07%;M124) à une pratique bien réelle de syndication, d'échanges de contenu entre médias.

Pour identifier les blocages à aller vers de nouvelles plateformes ou à revendre son contenu hors de sa zone linguistique, par exemple à d'autres médias, la crainte de prétériter l'image de marque semble plus importante (64.02%;M128) et s'aligne parfaitement avec l'écrasante majorité des sondés qui considèrent que les actifs essentiels sont la marque et sa notoriété (92.59%;M48), presqu'autant que les contenus finaux et leur crédibilité (94.71%;M49).

Pour débloquer cette situation et permettre aux médias de capturer toutes les opportunités de diversification actuellement possibles, nous soumettons une hypothèse dans la dernière partie de ce travail, avec l'acronyme OEL pour *"Outputs Exhaustively Liberated".*

12.10. De la synthèse des résultats obtenus

Dans l'ensemble, les résultats obtenus sont plutôt positifs, car une grande partie des propositions est confirmée et intéressante ; en effet, ces résultats contribuent à générer de nouvelles connaissances ou à fournir un éclairage supplémentaire.

Nous avions établi des critères plutôt restrictifs de confirmation des propositions et avons été surpris de voir un si grand nombre d'entre elles confirmées par l'étude de cas embarqués. Nous associons cela au cadre théorique découlant de la revue de la littérature, qui sert de base aux propositions dérivées de toute une série de recherches déjà validées empiriquement.

Tout en renforçant la validité de ces éléments retenus de la littérature, il nous apparaît comme relativement logique que des propositions, qui compilent et mettent en

perspective des postulats disparates mais individuellement validées par d'autres recherches empiriques, soient majoritairement confirmées.

Nous avons été positivement surpris par les résultats de la double confirmation. En effet, notre méthodologie ne prévoyait initialement qu'un seul niveau de confirmation : la corrélation entre l'adhésion par les entreprises en situation de succès à une proposition vue par le cadre théorique comme un élément favorisant le succès. Il a été satisfaisant de confirmer cette validité "en miroir", avec des résultats qui sont systématiquement "symétriques" pour les facteurs de succès entre les entreprises gagnantes et perdantes.

Par souci de clarté, les résultats des propositions sont rappelés dans le tableau ci-dessous.

A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**
1	Où l'industrie confirme la réalité de la crise	Oui	Oui	-	Confirmation par les 4 sous-unités d'analyse
2	Où la perte de capital symbolique renforce la dissonance cognitive	Oui	Oui	-	Convergence des réponses des unités d'analyse.
3	De la culture d'entreprise actuelle et future	Oui	Oui	Oui	Managers seuls répondants
4	Du type de leadership nécessaire pour conduire le changement	Oui	Oui	Oui	Créatifs seuls répondants
5	De la corrélation entre succès et politique de ressources humaines	Non	Non	Non	Confirmation par aucune des 4 sous-unités d'analyse
6	De la technologie comme levier	Oui	Oui	Oui	Managers seuls répondants
7	De la flexibilité organisationnelle	Oui	Oui	Oui	Managers seuls répondants
8	De l'optimisation de la production pour se diversifier	Oui	Oui	Oui	Managers seuls répondants
9	De la diversification de la distribution	Oui	Oui	Oui	Managers seuls répondants

13. Des hypothèses dérivées des propositions retenues

Sur la base des résultats de la recherche empirique, nous proposons dans les pages qui suivent trois hypothèses qui découlent des propositions confirmées et constituent l'essentiel de notre apport académique personnel dans ce travail.

Cette avant-dernière partie du travail est divisée en quatre sous-chapitres, un par hypothèse et un dernier qui regroupe certains exemples pratiques et immédiatement applicables de mise en œuvre de ces trois hypothèses.

Enfin, la dernière partie du travail rassemble une série de visions possibles de l'avenir proche, dérivées autant de la revue extensive de littérature que de l'expérience professionnelle de l'auteur, ainsi qu'une courte conclusion personnelle.

13.1. De l'hypothèse de la production maximisée

Cette hypothèse postule, que pour optimiser la réflexion dynamique de modification du processus de production et permettre à cette traduction de renforcer autant la notoriété que les revenus de la marque de média, l'investissement créatif doit permettre de créer une base de contenu "NIBOR", acronyme de "*Naturally Illimited Base Of Rights*".

Le but de cette "base de droits naturellement illimités" serait que, une fois la décision de production prise à un moment précis (t_0), le processus de production vise à créer tous les contenus possibles et pertinents lors de la production (t_1), pour des utilisations classiques et identifiées (t_2). Grâce un stockage centralisé de contenus indexés, toutes les utilisations ultérieures devraient être possibles, dans des contextes plus originaux (t_3), en dehors du champ naturel de l'entreprise ($t_{3'}$), dans le cadre d'un processus de diversification de la distribution (t_4) et dans d'autres temporalités (t_N).

Notre recommandation serait de faire l'intégralité de ces étapes dans la foulée de la production des premiers éléments, afin de permettre de rester proches de l'esprit de la production initiale lors de la construction des produits dérivés.

Pour être optimal, le processus de production devrait combiner les nécessités immédiates (l'utilisation connue et rapide du produit au temps t_2), mais sans s'y enfermer. En effet, dans l'idéal, il serait dommage de décider dans l'immédiat de se priver pour toujours d'un contenu possible mais dont l'utilisation n'est pas claire ou en contradiction avec les impératifs de la plateforme principale de diffusion. Par exemple, la plateforme web impose des impératifs comme la vélocité de publication des informations, l'importance du volume de trafic et l'existence d'une concurrence à 360°. Dans notre vision, ce type de méthode permet de conserver des budgets d'investissements importants, en choisissant la voie du meilleur retour sur l'investissement, plutôt que celle, souvent choisie, de la diminution de l'investissement.

Pour mieux comprendre ce postulat, nous présentons ci-dessous quelques exemples rapides de contenus de deuxième niveau, pensés comme des produits dérivés, qui pourraient prendre de la valeur dans des nouveaux contextes d'utilisation. A l'inverse,

ces nouveaux revenus et usages ne pourraient même pas être envisagés si les produits nécessaires n'ont pas été créés.

Pour un texte, prévoir dès la production du contenu initial (t_1) des versions courtes des textes longs s'inscrirait dans une procédure qui inclut les produits dérivés de deuxième niveau (t_2) et permettrait la recherche d'utilisations plus originales ($t_{3, 3',4,n}$).

Aujourd'hui, les médias livrent la plupart des articles sans titre spécifiquement destiné aux réseaux sociaux ; ils laissent cette mission aux "gestionnaires de communauté" qui adaptent le titre et le début l'article et choisissent la photo d'illustration. Étant une mission d'abord éditoriale et corrélée à un contenu précis, ce travail pourrait être fait par le journaliste au moment même de la production, à la fois mieux et sans augmentation réelle de coût.

Alternativement, une version très courte pourrait être diffusée dans des services de diffusion de news par SMS (t_3), par Twitter (t_3) ou dans un bandeau de défilement en bas d'un programme audiovisuel ($t_{3'}$). Chaque contenu précité peut enrichir la capacité du média à livrer des contenus à toutes ses audiences tout en générant de nouveaux revenus (ex. : vente de contenu de newsticker à une chaîne de TV).

De manière différente, une version du contenu texte de taille identique pourrait être proposée sous forme de textes "à dire", avec une ponctuation adaptée et des éventuelles informations de prononciation indiquées en langage phonétique à côté des mots le nécessitant. Cette version pourrait servir de base à toute une série de produits sonores ($t_{3'};t_4$), du journal radio au podcast en passant par le service pour personnes souffrant de troubles auditifs à toute une série de produits audiovisuels, du sujet vidéo avec voix off au film documentaire (t_N).

Pertinents, tous ces usages s'inscrivent dans le même type de temporalité que la publication originale du contenu et intègre les impératifs de la plateforme web. Mais d'autres plateformes sont possibles. D'autres manières de consommer existent et imposent aussi différents types de production, de temporalité et d'usage.

Dans une perspective sur la durée et d'un processus de production "NIBOR", différents types d'anciens contenus peuvent reprendre de la pertinence et être proposés sous de nouvelles formes et services qui donnent une nouvelle vie à ces droits déjà acquis.

Un processus de production NIBOR s'apparente à une vision "multi-sensorielle" de la réalité. En effet, le fait de vivre quelque chose, ici et maintenant, est une expérience sensorielle complète et riche, sans être exhaustive. Les processus de production traditionnels ne capturent qu'une infime partie de cette expérience.

Prenons l'exemple d'une interview avec un musicien. Aujourd'hui encore, de nombreux journalistes travaillant pour la presse écrite ne se déplacent qu'avec leur carnet de notes et sans support d'enregistrement des propos de l'interviewé. Durant l'interview, le journaliste pose des questions sur l'actualité de l'artiste et sa présence locale. Si cette méthode peut permettre de produire un bon papier dans l'édition imprimée du journal, elle génère plusieurs pertes de productivité.

Sans parler du retour sur investissement, le fait de ne pas avoir de version audio du contenu récolté crée un double biais, à la base même du processus de production. Premièrement, le journaliste, du fait qu'il prend ses notes, peut déjà se retrouver en situation de reformulation des dires de son invité, alors que les citations seront présentées comme *verbatim*. Deuxièmement, le journaliste se prive de toute option de retour sur le contenu audio pour préciser une de ses notes ou un point peu clair ; il se prive aussi de pouvoir éventuellement prouver à l'interviewé ou à ses représentants que les propos retranscrits ont bien été prononcés. Deux éléments qui n'arrangent rien à la relation de confiance en berne avec les lecteurs ou à la défiance des sujets interviewés face aux médias dans un contexte où ils peuvent s'adresser à leur public en direct via les réseaux sociaux.

Le fait de ne pas poser des questions plus larges diminuent aussi fortement les capacités concrètes de réutilisation de tout ou partie du contenu dans des contextes totalement différents.

Un processus NIBOR viserait une production de droits largement plus extensifs, autant en termes de fond que de forme, sans pour autant imposer plus de présence sur place et dans la mesure de l'accord de la personne interviewée, sans lui prendre beaucoup plus de temps que les quinze minutes prévues par l'attaché de presse de l'artiste. Nous détaillons la mise en pratique de ce processus ci-dessous.

Dans notre exemple susmentionné, le reporter interviewe le même artiste. En s'inscrivant dans un processus NIBOR, il serait équipé d'une ou de plusieurs caméras avec micro, d'un appareil photo, d'une petite caméra à 360° et d'un carnet blanc avec un stylo épais. Avec le dispositif de capture audiovisuelle, le producteur de contenu enregistre l'intégralité de la rencontre : depuis les secondes qui précèdent l'arrivée de l'artiste à son départ en dehors du champ de vision. La caméra standard sert à filmer l'interviewé, en suivant ses déplacements, et en variant la profondeur des plans. La caméra à 360° est posée à un endroit fixe et vise à fournir une capture immersive, dans laquelle il est possible de naviguer dans la rencontre "comme si on y était". A la fin de l'interview, si la relation a été bonne et que c'est possible, le producteur de contenu invite l'artiste à une performance artistique unique : introduction personnalisée face caméra, chanson *a capella*, dessin ou autographe original sur le carnet – dessin dont le trait serait filmé par la caméra principale (séquence pour vidéo) et dont la version finale serait scannée (image fixe). Enfin, avant le départ de l'artiste, le journaliste prend un ou deux photos de l'artiste, en mode portrait ou américain, en appliquant des règles de production qui permette de dé-corréler le contenu audiovisuel des photos (ex. : variation de fond, filtre, lumière). Voilà pour la forme.

En termes de fond, il serait de possible de récolter toute une série d'informations, en partie corrélées à l'actualité immédiate (représentant le contenu classique d'une interview d'un musicien - album en cours, concert du jour) ou associées à d'autres dimensions thématiques ou temporelles.

Dans ce sens, en plus des questions standard et attendues sur le travail de l'artiste, le producteur de contenu aurait choisi des questions pertinentes dans une base de

questions thématiques standardisées spécifiques au média, régulièrement enrichies. Ces questions viseraient à récolter d'autres angles thématiques auprès de l'interviewé, par exemple, sur sa vision du monde (ex. : l'importance du sport, sa marque préférée de guitare, la politique dans son pays) ou sur sa vie personnelle (ex. : sa relation avec ses animaux de compagnie, sa nourriture préférée), en axant idéalement une partie de ces questions selon l'angle thématique particulier du média principal ou d'autres partenaires présents au sein du réseau d'entreprise.

En cas de performance publique avant ou après l'interview, le producteur du contenu pourrait aussi récolter des avis du public, par exemple, sous la forme d'un micro trottoir.

Le mode de production NIBOR a nécessité un investissement supplémentaire réel mais marginal (un peu plus de temps, un peu plus de matériel, un peu plus d'accord formel de la part des parties prenantes). Au final, en mettant de côté le temps d'organiser l'interview et de s'y rendre, le mode de production NIBOR appliqué par un journaliste pendant 15 minutes a donc permis la production de toute une série de contenus de premier niveau.

<u>Contenus bruts de premier niveau – 100% originaux et exclusifs</u>

- Interview "artistique", sur le travail de l'artiste en version vidéo et audio
- Interview thématique sur la vision de l'artiste en version vidéo et audio
- Contenu immersif à 360° "15 minutes avec l'artiste"
- Photos de l'artiste
- Dessin de l'artiste
- Séquence musicale unique
- Micro trottoir avec opinion du public

Un investissement de production est nécessaire pour extraire et exploiter les contenus de deuxième niveau. Dans le cas présent : la transcription du contenu vidéo vers un texte complet, le découpage puis le montage des contenus vidéo et la post-production des images. Ces actions peuvent en partie être générées et appliquées de manière automatique (ex. : speech to text). Tous ces contenus sont exploitables de manière intégrale ou partielle.

<u>Contenus bruts de deuxième niveau – 100% originaux et exclusifs</u>

- Version complète, audio et texte, de l'interview artistique
- Version complète, audio et texte, de l'interview thématique
- Courtes séquences pertinentes de vidéo hors interview (séquence musicale, rires, etc.).
- Quelques séquences de contenu immersif à 360°
- Photos de l'artiste avec divers filtres et montages
- Dessin de l'artiste avec rajout d'éléments de branding (Artiste + media)
- Réponses originales et frappantes du micro trottoir

Ensuite, sur la base des contenus pertinents de deuxième niveau, le média investit du travail humain, de manière identique à un processus de production classique. En

fonction de ses besoins de produits et des attentes de son audience, le média peut produire toute une série de contenus raffinés finaux.

Contenus "raffinés" - Prêts à la diffusion

- Interview texte sous forme Questions & Réponses
- Article "classique" avec intégration d'éléments d'interviews
- Éditorial, contenu d'opinion sur le sentiment du producteur suite à la rencontre et la performance livrée par l'artiste
- Interview vidéo sous forme Questions & Réponses
- Montage type report avec intégration d'éléments d'interview, de segments de concert, d'avis du public et de plan de coupe, avec ou sans voix off.

Pour aller plus loin dans la logique proposée, il est possible d'imaginer "l'article avec intégration d'éléments d'interview" évoqués ci-dessus comme trame de montage et séquençage du contenu, où les mots du journaliste deviennent une voix off et où les *verbatim* se traduisent à l'écran par les extraits correspondants de l'interview.

Une fois ces trois niveaux de contenus identifiés, différents scénarios de narration peuvent être exploités - en fonction des plateformes finales de diffusion, sous la marque du média, et, dans le cadre d'une politique de diversification, par d'autres médias y compris dans d'autres territoires linguistiques. Ces scénarios de narration représentent les combinaisons particulières de contenus existants destinés à une plateforme et un contexte d'utilisation : promouvoir l'interview complète avec des séquences immersives sur les réseaux sociaux, vendre une version brute de l'interview texte ou vidéo à d'autres médias dans d'autres langues, créer une compilation trimestrielle des avis des interviewés sur une thématique précise, etc.

Cette stratégie est réellement applicable à la quasi-totalité des acteurs de l'industrie.

Dans une radio indépendante, la question de production optimale est aujourd'hui plutôt vue dans la perspective de la diffusion exhaustive, que ce soit en termes de plateformes (FM, DAB, applications de radio, box IPTV) ou de modalités de consommation (live audio, podcast audio, live vidéo, vidéos supplémentaires, etc.).

Pourtant l'investissement en production peut aussi être optimisé. Aujourd'hui, de nombreux professionnels de la radio voient leur processus de production comme la récolte de "briques" dont le but est de construire "le programme", qui est considéré comme un bloc fixe et dont la diffusion, en live ou en différé, constitue à la fois le début et la fin de la temporalité de valorisation des droits. Alors que les différentes "briques" (billet d'humeur, chronique humoristique, flash d'information) sont actuellement exploitées sous divers supports de diffusion (FM, DAB ou application) et dans des temporalités variées (live ou podcast), il serait aussi possible de considérer que "les ingrédients qui permettent de créer la brique" pourraient avoir leur propre vie, en tant que contenus complémentaires pour l'audience et comme élément de droit exclusif à revendre à d'autres acteurs professionnels.

Dans le cas du billet humoristique, il serait possible d'utiliser le texte intégral ou partiel, dans la même temporalité que celle de la diffusion, comme élément descriptif du

contenu dans les champs prévus à cet effet sur chacune des plateformes où le média est présent. Ceci permettrait à la fois de bénéficier d'un vrai référencement qui peut rendre le contenu visible à des gens qui n'ont pas de connaissance préexistante de l'émetteur (Google n'indexant que les textes, et non les fichiers multimédia) ou à des publics ayant des besoins spécifiques (ex. : personne malentendante qui pourrait désormais profiter du contenu).

Dans une autre temporalité, on pourrait de compiler, de manière presque automatique, les différents textes dans un livre électronique sous divers formats (ePub, .mobi, PDF). Le procédé existe déjà avec les "stars" des grandes antennes et des versions papiers sous forme d'anthologie annuelle de leur travail (François Morel, Stéphane Guillon, Nora Hamzawi). Mais le risque financier de l'édition papier, ajouté à la complexité typographique et logistique particulière à la production de livres classiques, imposent une certaine rareté de ces expériences, supposant une notoriété importante et préexistante du chroniqueur humoriste.

A l'inverse, le stockage des textes des chroniques dans une base de données permettrait de créer presque automatiquement des livres électroniques, organisés autour de temporalités particulières (tous les contenus de 2016 d'un humoriste suisse de RTS La 1ère) ou de thématiques précises (la course au Conseil fédéral de 2017 vue par tous les chroniqueurs humoristiques de RTS La 1ère).

Dans la même logique de découpage éditorial, des compilations regroupant plusieurs artistes ou d'autres types de contenus pourraient aussi être proposés, dans la mesure où les contenus sont créés de manière exhaustive, stockés de manière centralisée, décrits avec des métadonnées extensives et contractuellement disponibles pour toutes les utilisations actuelles ou à venir. On voit ici l'importance de l'organisation préalable de la production, des droits, de l'indexation et du stockage pour permettre l'exploitation optimale des investissements existants à l'autre bout de la chaîne de valeur.

Le même type de logique peut s'appliquer à un bulletin d'information, avec des variations en rapport avec la nature du processus de production et donc des contenus obtenus. Sur la base du produit final (= la séquence de 60" avec une voix off qui plante le décor du sujet et deux extraits d'interviews de deux intervenants), toutes les utilisations décrites ci-dessus serait pertinentes : reprendre le texte comme description utile au référencement, servir des besoins spécifiques, créer une version vidéo, compiler des contenus en fonction d'une orientation thématique précise, revendre des droits bruts comme des produits finis à d'autres médias ou diffuseurs.

Ceci dit, dans notre perspective, le cœur de la valeur ajoutée se trouve plutôt dans les contenus "dérivés du processus de production initial", avec différentes modalités d'exploitation possibles, qui permet de maintenir le niveau d'investissement en augmentant sa rentabilité immédiate et ultérieure.

Si le contenu a fait l'objet d'un enregistrement simple en vidéo, il serait possible de garder la structure narrative de l'article pour une version audiovisuelle du contenu. En termes de processus, il serait même plus pertinent de commencer par un montage vidéo, puis d'en exporter une version avec le son et de la retravailler, si nécessaire,

pour "habiller" le contenu audio. Audio ou vidéo, ce sujet – combinant commentaires du journaliste et verbatim des interviewés – pourraient aussi devenir, de manière presque automatique, une version texte, qui pourrait vivre sa vie sous forme d'un article écrit dans différents supports médias. Cet article pourrait être traduit dans diverses langues et des versions localisées de ce texte pourraient ensuite être réinjectés dans la vidéo sous forme de sous titres du contenu audio, voire de voix-off localisée du contenu vidéo. Enfin, l'intégralité des contenus suscités, en forme brute – avant traitement, tel que récoltés – ou en forme "finale", prêts à diffuser, pourraient faire l'objet de vente à d'autres professionnels, médias, entreprises ou à des bibliothèques d'archive.

En quelques lignes, on voit bien qu'un processus existant, prévu à l'origine pour générer un seul contenu cessant de produire des revenus et de l'audience peu après sa première diffusion, pourrait facilement devenir une source de produits multiples et différents, aptes à déclencher toute une série de nouvelles recettes dans diverses temporalités non concurrentes et sur des supports variés.

Les prochaines années continueront d'élargir ce champ des possibles. D'une part, les fonctions encore humaines qui prennent du temps et créent peu de valeur ajoutée pourront devenir de plus en plus automatisées : retranscription par des machines, création de voix off sans intervention humaine ou réalisation automatique multi-caméra. Toutes ces technologies existent déjà et arrivent progressivement chez les producteurs de contenus historiques ou nouveaux.

D'autre part, les sources de données vont aussi s'élargir drastiquement. L'open data, l'internet des objets, les batteries toujours plus immenses de capteurs et de senseurs, les flottes de mini-satellites à bas coût ne sont ni du futurisme visionnaire, ni de la science-fiction. Au contraire, ces nouvelles technologies sont des projets industriels réels, opérationnels ou expérimentaux, et les nouveaux flux de données qu'elles vont générer peuvent tout autant enrichir les productions des médias et créer de nouvelles formes de contenu que faire naître de nouvelles pratiques cognitives.

Comme nous le voyons, les possibilités sont presque illimitées. Et oui, il faut de temps en temps faire des choix. Mais contrairement à la vision intuitive et aux adages populaires, l'évolution des technologies de production du contenu permet réellement de faire plus de contenu avec moins de moyens, d'augmenter sa productivité sans baisser en qualité, de fournir des services plus larges sans prétériter sa mission initiale.

13.2. De l'hypothèse de la libération exhaustive de la distribution

Avec le sigle OEL, pour *"Outputs Exhaustively Liberated"*, notre deuxième hypothèse postule que le but d'une stratégie de diversification devrait permettre la plus grande proportion possible d'usages, en visant une situation où les différentes manières de "sortir le contenu" (outputs) sont exhaustives, au sens où les contenus sont présents sur l'intégralité des options pertinentes (exhaustively), en les libérant (liberated) réellement de toutes contraintes juridiques ou techniques non pertinentes.

Avec une bonne organisation commerciale et technique, il est désormais possible de diversifier son activité à 360°, notamment grâce à l'extension des canaux de diffusion en propre, grâce à des pratiques optimisées d'exploitation de la propriété intellectuelle ou à l'organisation d'un écosystème avec d'autres acteurs dans une stratégie de "plateformes".

La vision des "outputs" possibles se limite souvent en fonction du parcours professionnels de chacun : les journalistes et éditeurs venant du papier considèrent la vidéo et l'audiovisuel comme quelque chose de cher (ce qui n'est plus vraiment exact) et de compliqué (ce qui reste en partie vrai). Les professionnels de la voix off voient leurs textes comme un support de lecture, pas vraiment comme un texte éditorial en tant que tel. Les acteurs du secteur qui vivent dans la temporalité courte des sites et des journaux d'actu, des TV d'informations continues peinent à imaginer les formes que leur production pourrait prendre dans des temporalités plus longues, sous forme de livre ou de documentaire d'analyse à froid. L'inverse s'applique tout autant ; par exemple, il semble rare qu'un réalisateur de documents vende une partie d'une de ses interviews traitant de l'actualité immédiate avant la sortie finale de son film plusieurs semaines ou mois plus tard.

Les outputs actuels sont déjà nombreux et recouvrent toutes les formes existantes des industries convergées : médias, divertissement, informatique, communication.

Mais leur croissance se dessine intense, rapide et exponentielle. La réalité augmentée n'en est qu'à ses débuts. Elle s'imposera progressivement comme une série de couches visuelles supplémentaires dans tous les pays technologiques, d'abord au moyen de supports physiques massifs (les "glass" de Google, l'Hololense de Microsoft), puis de plus en plus discrets jusqu'à être intégrés au corps (lentilles de contact) de manière temporaire, puis permanente (implants). D'autres supports matériels serviront aussi de base à cette réalité augmentée, des "*head up display*" sur les pare-brise puis sur presque toutes les surfaces vitrées ou des infrastructures physiques privées comme publiques (arrêt de transport, borne d'incendie, poubelles intelligentes).

Déjà immersive, bientôt multi-sensorielle, la réalité virtuelle prendra une place toujours plus grande dans les sociétés post-modernes à la fois farouchement individualistes, mais recherchant l'émotion collective et avide de sensations fortes, tout en craignant toujours plus pour sa sécurité personnelle ou son intégrité physique.

Dans un avenir proche, tous les appareils disposant d'un écran et d'une connexion, même irrégulière à Internet, peuvent devenir des supports de diffusion de contenu, et donc des clients pour les ayants droits.

Le secteur du *digital signage* commence à peine à tenir ses promesses de personnalisation de contenu, alors que les fabricants d'électro-ménager implémentent des capacités de connexion et d'affichage dans la plupart des appareils domestiques : frigos, machines à laver, etc. De manière similaire, les maisons deviennent connectées avec la domotique et accueillent de nouveaux types d'assistants vocaux qui centralisent la vie de la maison (Amazon Echo, Apple HomePod, Google Home). Le web et ses applications s'infiltrent partout, et ce n'est que le début. Tous ces tuyaux, tous ces "outputs", auront besoin de contenu.

En fait, dès aujourd'hui, tous les outputs existants pourraient être utilisés comme canal de valorisation. Les canaux de diffusion restent ouverts à tous. Grâce à la digitalisation des flux, à l'accès direct à l'audience et aux possibilités de croissance par partenariat ou dans des économies de plateforme, le plus petit producteur de contenus pertinents peut toucher le monde entier sur tous les supports utiles pour son audience potentielle, une audience qui est par nature, entre mille et un million de fois plus grande que son audience actuelle et initiale.

Autrement dit, rien ne l'empêche plus de trouver une activité de diffusion tendant vers l'exhaustivité, où ses contenus sont rendus disponibles sur l'intégralité des options pertinentes de distribution dans un temps donné.

En effet, du moment qu'il en a la volonté, le producteur de contenu peut fournir dès aujourd'hui des services multimédias, proposant des contenus textes, audio, vidéos, sous forme simple ou enrichie, à son audience actuelle comme à celles d'autres médias voisins dans d'autres territoires linguistiques. Il peut travailler dans des temporalités immédiates ou rapides, sans négliger les revenus qu'il pourrait obtenir sur le temps long.

Il peut valoriser sa propriété intellectuelle dans son domaine naturel des médias, de l'édition et de la communication, tout en étendant sa pertinence à d'autres secteurs qui consomment et utilisent des contenus et des droits : base d'archives, jeux vidéo, contenus éducatifs, jeux de plateau, produits industriels, électroménager connecté, smart home, jouets, etc. Toutes proportions gardées, l'industrie du cinéma – notamment destinée aux jeunes - applique déjà une grande partie de ces méthodes de valorisation des droits et d'exploitation systématiques de l'intégralité de la propriété intellectuelle produite dans toutes les fenêtres lucratives possibles.

Produire plus implique bien entendu un investissement plus grand en matériel de production et en formation à son utilisation, également plus de temps investi dans la création. Réelles, ces limitations de budget s'imposent comme secondaires, car dans le domaine de la production comme de la promotion, le progrès technologique est rapide et fait baisser tous les coûts. Par ailleurs, il est toujours possible de substituer la ressource financière par la ressource humaine, et donc de remplacer des budgets élevés par des investissements humains intenses de talents passionnés et impliqués.

De nombreux médias comptent d'ailleurs aujourd'hui sur les investissements "en passion" de la partie la plus innovante de leur personnel, éclaireurs des nouvelles pratiques possibles de l'entreprise, ou sur le paiement "en gloire" de leur contributeurs externes (bloggeurs, experts, photographes citoyens, etc.).

Somme toute, au-delà des questions de production de contenus et des possibilités, de plus en plus illimitées de combinaison de ces contenus dans plusieurs produits médias pertinents pour des récipiendaires variés, le principal obstacle conceptuel pour la mise en route d'une stratégie optimale de distribution semble souvent être l'incapacité à faire évoluer sa vision sur les utilisations pertinentes.

En effet, l'ayant droit – quel que soit sa nature, grande firme ou auteur individuel – attribue naturellement une valeur élevée à son catalogue de droits, qui reflète autant son coût d'acquisition que la valeur morale ou affective qui y est reliée. Souvent, un catalogue de droits se destine à un, deux ou trois contextes d'utilisation prévus, associés à des rémunérations et conditions d'exploitation pré-identifiées, qui justifient l'investissement dans ce catalogue de droits. Dépasser cette image préconçue semble souvent difficile, tout autant que ne pas "hiérarchiser" son intérêt pour les supports et les utilisations, une diffusion cinéma étant toujours plus socialement valorisante qu'un accord avec un fabriquant de frigos.

Dans les raisons qui empêchent les droits d'être "libérés" de toute contrainte pour permettre une exploitation optimale des revenus possibles de propriété intellectuelle, la question de l'atteinte à l'image et des revenus attendus semble être importante.

Dans notre perspective, la question de l'atteinte à l'image n'est en fait qu'une autre façon de fixer une limite de prix. En effet, à partir d'une certaine somme et de certaines conditions, la plupart des ayant droits de propriété intellectuelle au sens large – de l'auteur en solo aux géants du contenu, du brevet à la marque enregistrée – arrivent à mettre de côté le risque perçu ou réel de nuisance à leur image grâce à la générosité monétaire du montant proposé.

On retombe donc tout simplement sur question de prix et la fixation du bon prix d'un droit immatériel. Pour se faire, il convient de trouver le bon équilibre en science et art, entre critères objectifs (prix de revient, objectifs de marge, capacité économique des acheteurs, prix du marché pour des produits comparables) et subjectifs (qualité objective, pertinence contextuelle, besoin perçu, sensibilité au prix).

Réaliste dans une économie physique et traditionnelle, ce type de méthode devrait être enrichie pour permettre de fixer le bon prix d'un droit immatériel. Vendue aux médias ou aux consommateurs finaux, la valeur marchande d'un contenu pourrait être calculée en fonction d'un mix original et novateur de critères qualitatifs et quantitatifs.

Les critères quantitatifs se lient au contenu (taille ou durée du contenu, niveau d'exclusivité), la nature de l'acheteur (type d'acteur, positionnement géographique, audience) et à l'utilisation prévue du droit (volume d'utilisation, type d'usage). Les critères qualitatifs seraient plus difficiles à établir de manière automatisée, et

pourraient prendre en compte l'originalité d'un contenu ou la crédibilité d'un émetteur par exemple.

Dans notre perspective, un prix trop bas sur une plateforme de diffusion mineure ou un risque de mauvaises images de marque sur un territoire en dehors du champ stratégique du média s'imposent comme d'excellents exemples de contraintes non pertinentes, de "potentiel à libérer".

Au final, pour simplifier notre vision au maximum, il serait possible de suggérer que toute distribution qui n'entraîne aucun coût mais possède un bénéfice - d'images, de notoriété, de revenus ou d'amélioration de la position concurrentielle - devrait être prise en compte sérieusement et être concrétisée.

Dans les situations où l'évolution et l'extension de la distribution entraînent des nouveaux coûts, il conviendrait de différencier les cas où les recettes attendues couvrent les coûts de déploiement et ceux où la capacité d'atteindre cet équilibre n'est ni prévisible ni garantie. Dans ce deuxième cas, la question pourrait être tranchée en termes de pertinence stratégique et économique d'une présence dans cette configuration précise d'outputs.

Pour ce faire, l'organisation pourrait prendre en compte le canal de diffusion, et son importance dans les pratiques actuelles et futures de l'audience de l'organisation, le modèle de revenus proposés, et sa capacité plausible à croître dans un rythme à définir, en prenant en compte l'investissement nécessaire et sa capacité à être utilisable dans d'autres configurations probables au cours des prochaines années.

13.3. De la combinaison des deux hypothèses pour créer une pratique concrète

Chacune des hypothèses présentées se concentre sur une des deux extrémités du "tuyau de valorisation" des entreprises de médias. En effet, la technique "NIBOR" est en rapport avec la production du contenu, alors que la vision "OEL" cherche à maximiser la distribution de celui-ci.

Sur cette base, il nous apparaît que, dans l'idéal, pour permettre aux médias de gagner la partie en cours, il faudrait tendre vers une combinaison de ces deux hypothèses pour créer une pratique concrète. Les exemples ci-dessous vont dans ce sens, ainsi que les pistes possibles de recherches futures.

Dans certains cas, dans une temporalité plus longue, une compilation de ces produits finaux sur un sujet précis traité dans une perspective historique, sur l'évolution du traitement du sujet dans une période donnée, pourrait aussi être proposée sous diverses formes : de l'émission ou podcast thématique aux livres multimédias. En effet, le livre électronique avec un retour extensif sur un moment d'histoire qui vient de se terminer parait un excellent exemple de ce type de produits permis par une base NIBOR.

A la fin d'un évènement long - mandat présidentiel, guerre ou longue compétition sportive - la plupart des journaux auraient le contenu pour sortir de nouveaux produits, entre ouvrages d'archives et produits multimédia interactifs. Par exemple, un média pourrait proposer de manière chronologique l'intégralité des contenus en sa possession sur le sujet donné (ex. : la présidence Obama, la guerre en Lybie, les coupes de l'America gagnée par des équipes suisses, etc.), et "incarner" cette sélection de contenus dans un support flexible comme un livre électronique et multimédia pour liseuse et tablette.

Un journal local hebdomadaire bénéficierait aussi de ce type d'approche. Un journaliste se déplace à une conférence de presse pour écrire un papier quelques jours plus tard ? Le jour même de la conférence de presse, la présence du journaliste local peut générer plusieurs types de contenus, à destination de l'audience (diffusion en temps réel de tout ou partie de la conférence sur la page Facebook du journal via un smartphone, création d'une galerie photos sur la page Facebook qui annonce la couverture prochaine de l'article) ou à destination des professionnels (licence du fichier audio à une radio pour la création d'un sujet, licence d'une archive audio, vidéo ou texte à une entreprise de compilation de données publiques). Une fois le journaliste revenu au bureau, il est possible d'imaginer, en fonction des besoins et des capacités, de produire puis monétiser toutes les variations et déclinaisons pertinentes : produit texte, audio et vidéo, générant de l'audience et des revenus de licence, sous toute une série de forme et de durée.

Lors d'une présence dans un autre type d'évènement, par exemple un match de football d'une division régionale, il serait possible d'enrichir la proposition de contenu sans déployer beaucoup plus de moyens de production. L'endroit est inconnu car c'est

l'équipe locale qui se déplace ? La production de quelques vidéos à 360° peut être réalisée en quelques minutes. Le match a lieu dans le stade municipal? La pré-installation de petites caméras abordables dans plusieurs coins du terrain permet d'obtenir une multitude de plans, qui peuvent être mixés manuellement, en direct ou *a posteriori*, ou de manière automatique avec un logiciel qui détecte automatiquement les mouvements et les actions.

Dans un journal local comme dans la plupart des médias thématiques, la page Facebook – ou d'autres réseaux sociaux plus pertinents en fonction des cas – peut aussi être une source d'informations et de contenus intéressants, comme évoqué dans la partie sur le tournant "raté" du journalisme social. Pour récupérer des photos de jeunes communiants qui vont générer des ventes dans le journal local ou des témoignages experts dans un domaine précis, ce type d'interaction avec l'audience peut aussi faire l'objet d'un processus NIBOR.

Pour ce faire, le processus doit d'abord collecter les contenus correctement, notamment en termes de droits d'utilisation. Il n'est pas nécessaire pour le média de posséder tous les droits des contenus qui remonteraient des réseaux sociaux, mais plutôt de s'en assurer un droit d'usage, souvent gratuit, idéalement exclusif et illimité pour des utilisations professionnelles. Une fois les contenus collectés, la même logique de production optimisée, avec des dimensions manuelles comme automatiques, peut-être appliquée. Création de vidéo à partir d'une galerie photo, transformation de commentaires et tags en texte explicatif pertinent, agrégation de contenus complémentaires, etc.

Pour conclure sur ces hypothèses combinées, il faut noter que l'acronyme renvoie aussi au mot allemand utilisé pour l'essence (*Oel, Öl*) que l'on met dans les voitures. Cela nous semble être une heureuse coïncidence, avec un sens métaphorique réel. En effet, l'histoire de l'exploitation du pétrole correspond aussi à une combinaison des processus NIBOR et OEL.

Le pétrole brut était à l'origine utilisé seulement sous sa forme la plus épaisse, le reste étant rejeté comme déchet inutile. Avec l'évolution de la chimie moderne, il a progressivement été exploité de manière intégrale, en extrayant de la valeur de toutes les substances présentes et de chaque phase de raffinage. C'est exactement ce que nous recommandons de faire avec l'investissement en production de contenu, dont le coût principal se finance déjà avec la première production pour permettre tous les autres dérivés du produit brut en rajoutant un coût marginal de production avec un potentiel de revenu réel.

Deuxièmement, alors que pétrole était principalement utilisé pour l'éclairage et dans certaines pharmacopées, le développement de ses usages et de ses modalités de monétisation a aussi suivi un processus OEL, en se libérant de toute contrainte historique pour toucher de manière exhaustive le plus d'utilisations possibles, de la plasturgie au cosmétique, du transport de véhicule à l'industrie textile. Pour le meilleur et pour le pire, le pétrole s'impose comme présent dans une grande partie des secteurs actuels.

Dans le domaine du contenu, le processus ne fait que commencer. Les organisations de médias disposent de tous les avantages pour "capturer" ces nouvelles opportunités.

13.3.1. Des pistes de recherche future déduites de la combinaison des deux hypothèses

Pour les médias en tant qu'industrie tout autant que dans chaque entreprise particulière, trouver le bon équilibre entre les impératifs immédiats et la préparation – au moment de la production – d'utilisations futures encore non définies apparaît comme une piste intéressante de recherches futures.

Cette hypothèse pourrait être testée par de futures recherches empiriques, en étudiant des entreprises ou des unités de production qui pratiquent actuellement ce type de méthode.

Toute entreprise de média qui a mis en pratique des méthodes similaires pourrait faire l'objet de recherche qualitative future, notamment d'études de cas unique et holistique, pour comprendre et observer la traduction pratique de ces méthodes, ou dans des études de cas comparés, qui chercheraient à identifier les points communs et les divergences entre diverses entreprises concernées par cette question de recherche, dans le but de définir ce qui fonctionne et d'identifier autant les "meilleurs pratiques" que certaines "erreurs d'implémentation" à éviter.

En termes quantitatifs, sans aller dans des entreprises très nouvelles et considérées comme "à la pointe", il serait réellement intéressant de se pencher plus en détail sur les différentes économies de l'exploitation optimale du contenu, de la production exhaustive à la revente de contenu.

En Suisse, le projet "Histoire Vivante" pourrait faire l'objet d'une belle étude de cas holistique. Aujourd'hui, cette "marque" fait l'objet d'exploitation qui se décline en une émission quotidienne de radios sur la RTS La Première, un article hebdomadaire dans la presse (La Liberté) et la diffusion hebdomadaire d'un documentaire sur la chaîne TV de service public (RTS Un). Sans que nous ayons eu de contact avec les ayants droits et les producteurs, cette émission nous paraît appliquer un processus de type NIBOR : le produit de base est un documentaire acheté par la télévision, dont des extraits audios enrichissent l'émission de radio, qui complète le sujet avec diverses interviews d'experts, expertises que l'on retrouve condensées et avec des angles variés dans le journal La Liberté.

Ce projet pourrait être étudié de manière qualitative, selon différentes approches pertinentes. Il serait aussi intéressant d'avoir une perspective quantitative, en comparant par exemple le budget détaillé de l'intégralité du projet dans toutes ses dimensions pour le comparer avec des budgets théoriques mais réalistes pour produire les mêmes contenus finaux sans synergie ni partage de ressources.

Le projet Sept.Info, beaucoup plus indépendant et tout aussi helvétique, qui combine un magazine papier haut de gamme type *"mook"* et un site web payant sur abonnement, vise à un retour optimal des investissements réalisés en termes de

contenus. En effet, leurs grands sujets sont souvent traités avec une capture audiovisuelle et possèdent une traduction sous forme de dossiers-textes enrichis de belles photos dans l'édition papier. Indépendante et récente, l'entreprise ne peut pas se priver de sources de revenus et revend donc ses contenus, comme certaines compétences éditoriales à d'autres médias non concurrents.

En termes qualitatifs, il serait intéressant de se pencher sur le processus de production, sur les méthodes choisies pour "lisser" les différences de talents et de compétences entre les intervenants qui doivent produire des contenus multimédias ou encore sur la logique, en termes de scénarios de narration préexistants ou sur mesure, de transformation des contenus bruts récoltés en différents formats de contenus pour des plateformes particulières. Une étude récente de l'Université de Genève (Davier, 2017), qui analyse les processus de traduction des grandes agences de presse et les biais crées par la localisation, va totalement dans le sens de ces questions, auxquelles la recherche peut réellement contribuer en prenant le temps de comprendre les processus à l'œuvre, leurs avantages et leurs défauts, et par la même, de permettre aux professionnels de s'améliorer.

En termes de prospective et de vision des futurs, les chercheurs et étudiants pourraient apporter énormément de valeur ajoutée aux industries de la connaissance et à la société tout entière en se penchant sur la capacité des flux de données automatiques à enrichir des contenus produits par des humaines, tout comme sur leur potentiel d'utilisation créatrice de sens dans des contextes uniquement algorithmiques.

13.4. De l'hypothèse de gérer activement le changement

Nous l'avons évoqué, pour arriver à relever ces défis et mettre en œuvre les propositions confirmées et tout ou partie des hypothèses dérivées, la solution semble aussi simple à exprimer que difficile à mettre en place concrètement. Avec notre expérience personnelle dans des entreprises de médias et plus largement, dans la gestion de projets, il nous apparaît clairement que la phase d'exécution, avec ses différentes missions opérationnelles, est toujours la plus compliquée.

Dans les affaires comme dans tant d'autres secteurs, on retombe vite sur la phrase de Thomas Edison. Avec son proverbe resté dans l'histoire, *"le génie est fait de 1% d'inspiration et 99% de transpiration",* le premier grand industriel de l'ère électrique exprime clairement la proportion d'efforts à faire pour la conception et la génération d'idées incroyables face à celles nécessaires pour mettre en œuvre les projets de manière concrète et durable.

Dans cette perspective, notre dernière hypothèse vise à synthétiser en une seule formulation certaines des propositions confirmées et une méthode de mise en place réelle des deux hypothèses innovantes et procédurales préalablement présentées. En effet, que ce soit pour réussir à implémenter un processus de production NIBOR ou proposer une offre de services en croissance perpétuelle dans une logique OEL, comme pour résoudre les problèmes plus triviaux et humains des firmes de média, il faudrait probablement se retrousser les manches et gérer activement les entreprises de média comme d'autres activités, à la croisée des domaines des industries de production de masse, du business de la création et des technologies changeantes de diffusion.

Dans notre perspective, la confirmation partielle des propositions en rapport avec le management et les ressources humaines démontre tout autant la non-pertinence de ces propositions en fonction des critères retenus que l'état de la profondeur de la crise organisationnelle et managériale au sein des entreprises de médias.

En effet, même en cas de crise grave, même en situation d'échec total ou partiel, il semble que les entreprises de cette industrie ne s'intéressent peu ou pas aux recettes classiques qui ont pourtant fait leurs preuves dans d'autres secteurs en crise, notamment des méthodes de formation continue, de gestion active des talents, de choix de leader charismatique, de travail sur les valeurs internes de l'entreprise, alors que toutes les études en soulignent l'importance quasi-vitale (Küng, 2017).

L'exemple de la proposition sur les ressources humaines est parlant, car aucune des sous-unités d'analyse n'y adhère. Il nous est donc possible de souligner postuler l'absence de corrélation explicite entre le succès de l'entreprise et la présence d'une politique de ressources humaines digne de ce nom, et ce même si les répondants confirment fortement l'importance du type de manager pour conduire vers le succès autant que l'importance des talents comme actifs essentiels. Pour autant, si une telle politique était mise en place, il paraît peu probable que cela crée de nouveaux problèmes, et raisonnablement crédible d'espérer des bénéfices similaires à ceux

observés dans d'autres domaines, notamment en termes de motivation des employés, de fluidification des processus de collaboration interne et de création d'un sentiment de destin partagé.

Dans cette logique, notre dernière hypothèse postule que, pour mettre en place une dynamique interne apte à lutter contre l'instabilité externe, notamment par la mise en pratique de nos deux précédentes hypothèses, une action affirmée du management est nécessaire, et doit prendre en compte les différentes dimensions "classiques" de la gestion d'entreprise.

Sous l'acronyme "AMME", pour *"Actively Managed Media Entreprises"*, notre hypothèse suppose que plus la gestion de l'entreprise est active – volontariste, visible, claire et adaptable en tout temps – plus le succès de l'entreprise est durable et plus l'entreprise sera prise comme modèle par d'autres acteurs.

Gestion des ressources humaines, management stratégique et communication interne claire devraient se combiner avec un leadership charismatique pour favoriser la culture entrepreneuriale interne et la mise en place de processus de production optimisée pour maximiser la diversification de sa distribution.

13.4.1. Des recherches futures en rapport avec l'hypothèse

Parmi les nombreuses pistes possibles, il serait possible d'établir via une étude de cas multiples sur plusieurs semestres, des entreprises avec des tailles et des activités similaires dans des territoires différents, dont une aurait une politique active et explicite de management et l'autre, en ligne avec les répondants du sondage, servirait de "groupe de contrôle", avec une perspective moins active, moins intéressée par la mise en place de méthodes classiques de gestion du changement et de management innovant.

Après quelques semestres, si l'hypothèse s'avère correcte, l'entreprise avec une politique "AMME" devrait à la fois avoir de meilleurs résultats financiers, plus de création de valeurs pour tous les acteurs impliqués tout en ayant un turnover plus bas et une satisfaction interne plus élevée que dans l'entreprise ne prenant pas en compte ce cocktail de méthodes classiques mais éprouvées.

14. Conclusion

Nous arrivons à la fin de cette recherche et de ce long processus de réflexion qu'est une thèse de doctorat. Au fil du temps, nous avons suivi des dizaines d'options, trouvé des pistes intéressantes autant que des voies sans issue. Entre nos premières lectures, en 2011, la validation de notre proposition de recherche en 2013 et la thèse finalisée dans les derniers mois de 2017 et les premières semaines de 2018, notre perspective sur l'industrie a évolué et notre revue de littérature s'est fortement enrichie.

Dans le même temps, le monde a changé et des affirmations novatrices d'hier, comme la présence sur plusieurs plateformes ou la production de formats différenciés pour ces plateformes, deviennent progressivement des standards pour la plupart des marques de médias.

Dans la même période, le processus de convergence a augmenté sa vélocité de manière logarithmique et a impacté tous les secteurs, en confirmant la convergence des technologies, des métiers et des industries, tout autant que celle du capital.

En présentant nos résultats et nos hypothèses, nous avons identifié des pistes possibles de recherche futures, que nous enrichissons dans les lignes qui suivent.

Le reste de notre conclusion se présente en deux grandes parties.

En cohérence avec l'approche personnelle de l'auteur, une première partie sera légèrement prospective, dessinant les contours imprécis d'une partie des futurs à venir des entreprises de médias.

La seconde et dernière partie cherchera à synthétiser l'ensemble des approches évoquées dans un court message prenant à la fois la mesure des défis à relever et la capacité réelle des médias à réussir leur transformation.

14.1. Où les pistes de recherches futures restent nombreuses

Compte tenu d'un intérêt pour cette démarche, la première piste de recherches futures serait de "tester" notre travail, en reprenant nos propositions ou hypothèses pour les confirmer, les affiner ou les infirmer.

Avec un champ d'étude aussi large, toute une autre série de questions de recherche ultérieures peuvent logiquement apparaître et être étudiées.

Autour de la première hypothèse, il serait possible d'imaginer des pistes qui testeraient les différentes possibilités matérielles et concrètes de maximiser la production de contenu sur la base d'un investissement existant. Pour les professionnels de l'industrie, cela serait un avantage de pouvoir mieux comprendre comment faire dériver différents contenus d'une production unique, en identifiant autant les meilleures méthodes que les procédures sans issue qui ne mènent à rien.

Pour intégrer la question des ressources humaines, on pourrait envisager une série de publications sur les différentes compétences nécessaires, actuelles et futures, pour pouvoir intégrer réellement cette multiplicité de capacités de production dans les entreprises de médias.

En termes procéduraux et systémiques, il y aurait aussi certainement plusieurs pistes dignes d'intérêt pour tenter de formaliser, à partir d'études de cas holistiques, les différentes pratiques d'organisation précise qui auraient intégré tout ou partie de ces méthodes dans leurs processus actuels.

Pour essayer de donner corps à notre hypothèse et pour la transformer en processus concret à l'intérieur des organisations, une série de petites études pourraient être mises en œuvre sur les meilleures technologies à utiliser, avec un regard à la fois utile et critique sur les technologies existantes – logicielles ou matérielles. Utile, pour définir quelles technologies uniques ou combinées permettent de réaliser les objectifs de l'hypothèse. Critique, pour contribuer à définir les fonctionnalités et modalités procédurales manquantes dans ces technologies et exprimer ces besoins affinés au marché, plutôt preneur de retour des utilisateurs.

De manière similaire, évaluer le potentiel de localisation en fonction de paramètres comme le potentiel linguistique, la complexité de la localisation dans chaque langue et l'impératif d'adaptation culturelle, semble prometteur. La question de la traduction automatique ou de la structuration sémantique des contenus se posera de plus en plus.

A l'autre extrémité du processus de création de valeur, l'hypothèse de la distribution pourrait aussi faire l'objet d'autres recherches, qualitatives ou quantitatives.

En termes qualitatifs, il serait judicieux de se poser des questions de marketing et de notoriété de marques. Quelles sont les plateformes les plus aptes à générer de la notoriété? Quelles sont celles qui renforcent la crédibilité du média ou à l'inverse celles qui la détériorent? Ces études pourraient être réalisées autant auprès des professionnels que des segments de l'audience (clients occasionnels ou fidèles, récents ou historiques). Toujours en termes qualitatifs, la question de la motivation des ressources créatives liées à une plateforme de diffusion spécifique pourrait aussi être envisagée.

Plus largement, il serait passionnant de voir chaque plateforme de diffusion étudiée en profondeur en définissant son fonctionnement industriel, ses contraintes techniques, ses capacités narratives, les modèles d'affaires possibles pour les médias et les impératifs d'adaptation des contenus "bruts" à ces nouvelles utilisations. Dans des domaines émergents mais promis à un bel avenir, comme la réalité virtuelle, les assistants vocaux ou l'Internet des objets, le champ de recherche utile s'impose comme en croissance constante.

En termes quantitatifs, il serait intéressant de pouvoir mesurer l'aspect économique de chacune des activités de diversification en mettant les coûts et revenus réels obtenus face à des idées théoriques, en incluant les dépenses cachées, comme l'acquisition des

compétences nécessaires au service supplémentaire sans omettre les frais marginaux créés par la modification des procédures internes.

Toujours en termes quantitatifs, observer les différentes entreprises dont la performance les transforme en modèle pour les autres donnerait des pistes valides pour l'industrie.

Corréler bonnes pratiques et succès serait tout aussi passionnant que mesurer l'impact précis des pratiques de valorisation sur leur chiffre d'affaires – de manière générale autant que branche par branche, plateforme par plateforme, langue par langue.

Entre production et distribution du contenu, un champ s'ouvre aussi autour des questions juridiques associées à toutes ces démarches.

La troisième et dernière hypothèse, en rapport avec le management "actif" et les ressources humaines, peut se comprendre comme celle qui pourrait générer le plus de pistes de recherche. Toutefois, à bien des égards, ces pistes ne se différencieraient pas - sur la forme comme sur le fond, de travaux dans les mêmes domaines qui ne traiteraient pas spécifiquement de l'industrie des médias. Donc, nous n'en faisons pas la liste ici.

Pour les trois hypothèses, plusieurs niveaux de granularité et de transversalité pourraient être envisagés par les futurs chercheurs et vus comme des axes de recherche pouvant être combinés de manière riche comme variée.

L'axe industriel permet de se pencher l'évolution d'une plateforme installée et l'émergence d'une nouvelle, alors qu'une vision sectorielle viserait à se concentrer sur une entreprise ou sur un secteur industriel unique. Ces perspectives peuvent être enrichies d'une dimension géographique, en cherchant à identifier des fonctionnements dans une région, dans un pays, dans un territoire linguistique ou dans le monde entier tout en pouvant faire l'objet d'une série de variations temporelles, en s'intéressant à un moment précis, ou alors, à la durée sur plusieurs années.

Au final, le champ des possibles se dessine comme immense, limité uniquement par la curiosité des chercheurs et par l'étendue des ressources pour réaliser ces études. Une caractéristique limitative intégralement partagée avec le journalisme.

14.2. Où une lecture de nos résultats pourrait soutenir la pratique des managers

Au début de ce travail, nous avions évoqué notre volonté de créer à la fois de la connaissance académique et de la connaissance pratique, en identifiant des outils pertinents dans les domaines stratégiques ou opérationnels qui pourraient être utilisés dans les organisations de médias.

Suite à la présentation de nos résultats, nous voulions revenir sur ce point avant d'arriver à la fin de notre étude, en soulignant quelques pistes de réflexions

potentiellement intéressantes pour les managers en poste dans les organisations de médias.

14.2.1. De l'importance de communiquer

Dans notre vision, le premier point qui pourrait être réfléchi pour enrichir la pratique actuelle s'articule autour des questions de communication interne par les dirigeants – qu'ils soient propriétaires, actionnaires, membres du conseil d'administration, directeur, gestionnaire de projet ou ayant une toute autre fonction directoriale ou managériale dans l'entreprise.

Les résultats de notre étude confirment l'importance, identifiée dans la théorie, d'une communication régulière, valorisante et transparente avec les salariés. Dans notre vision, ce processus de communication pourrait commencer de manière basique, par bien expliquer la réalité de la crise.

En effet, de nombreuses entreprises, ainsi que leurs salariés, souscrivent à l'idée générale que le problème vient du "numérique" ou que leurs difficultés ont commencé avec le succès des journaux gratuits ou des Smartphones. A l'inverse de cette vision trop simple et trop mono-causale, la littérature démontre que la crise actuelle prend racine dans un faisceau de raisons qui se cristallisent à la fin du XXème siècle.

Dans ce cadre, il apparaît comme important que les managers expliquent fondamentalement ce que change la digitalisation pour une organisation de diffusion d'information et de données, peut-être en survolant comment la digitalisation a déjà bouleversé d'autres industries (voyages, commerce), les révolutions de la télévision (hertzienne, câblée, par satellite, avec VHS puis DVR) ou les bouleversements successifs induits par l'arrivée des nouvelles plateformes: du télégraphe à la radio, de la radio à la télévision, du world wide web aux Internets.

Il est aussi important que les managers puissent partager avec leurs équipes la réalité de la baisse des revenus publicitaires et inscrire cette chute conjoncturelle dans son cadre historique de temps long, en démontrant que cette dépendance accrue aux revenus indirects de la publicité est récente (les années 70) et ne reviendra pas. Présenter le fait qu'aujourd'hui encore des industries voisines – édition, cinéma, musique - arrivent à générer des profits dans une situation de business model basée sur des revenus directs.

La question de la fragmentation des audiences doit aussi être bien comprise par les managers et parfaitement expliquée aux équipes internes. Ces dernières doivent en effet comprendre que, quelle que soit la qualité réelle ou perçue de leur travail, les attentes des audiences changent et entraînent que la sophistication de la demande sera de plus en plus difficile à refléter par les médias de masse.

En complément, il apparaît que cette communication nous semble devoir être faite de la manière la plus transparente possible. Et ce d'autant plus, que les organisations d'information – alignée sur leur rôle de 4ème pouvoir - exigent une transparence

importante des organismes constitués et un droit à l'accès aux données des institutions comme des entreprises.

Dans ce contexte, l'organisation de médias devrait être elle-même exemplaire. Bien entendu, cette transparence ne doit pas entrer en contradiction avec les impératifs du secret des affaires et donc avec l'importance capitale de garder une partie de ses projets confidentiels pour conserver l'avantage décisif.

Partant du principe qu'il est toujours moins coûteux dans une organisation de dire la vérité et de partager les informations librement que d'investir énormément de ressources pour maintenir des secrets, l'entreprise de média pourrait s'imposer une transparence totale mais prudente sur l'état réel de ses projets stratégiques, de sa vision d'avenir et de ses finances à court ou à moyen terme.

Pour être transparent et motivant, pour donner confiance dans la direction choisie et pour expliquer les efforts demandés à chacun pour y parvenir, la définition d'une stratégie – souple, réactive mais bien présente et explicite - reste essentielle.

14.2.2. De l'importance de motiver

Bien entendu, la difficulté actuelle du secteur tend à induire des tactiques défensives et réactives. Malgré cela, notamment grâce aux actifs intangibles de l'entreprise comme la valeur de leur marque ou les talents internes, les médias restent dans une position favorable pour capturer les nouvelles opportunités du digital.

De manière presque tautologique, l'étape essentielle pour pouvoir réussir une stratégie est justement de définir…. une stratégie. En phase avec les valeurs de l'entreprise, de l'industrie et du métier, cette stratégie devrait intégrer les impératifs du marché et définir des objectifs qui seraient à la fois ambitieux et atteignables, tout en conservant une marge de souplesse et en mettant en place des méthodes de mesure et d'adaptation rapide aux résultats. Une fois cette stratégie définie, l'effort de communication revient sur le devant de la scène.

Tout d'abord, la forme écrite paraît importante, pour permettre à tous les membres de l'organisation - voire plus largement, à tous les acteurs pertinents - de la lire, la relire, la comprendre, la digérer et avoir des questions précises à poser. La forme écrite permet aussi de conserver ce document à portée de main, de s'y référer en pleine crise de doute, en séance collective ou en entretien individuel.

Ce document fondateur peut aussi être communiqué à certains partenaires clés, pour mieux les impliquer et leur donner confiance dans l'existence réelle d'une vision d'avenir documentée.

Aux divers salariés à tous les étages de la firme, les séances de définition commune de feuilles de routes et les évaluations régulières s'imposent comme essentielles, permettant aux différentes ressources de l'entreprise de comprendre comment leur action individuelle et la qualité de leur performance collective contribuent à atteindre la stratégie générale.

Des séances régulières peuvent aussi être organisées avec les autres membres de l'équipe, y compris les personnels techniques ou administratifs, pour souligner les avancées réalisées, rappeler les prochaines étapes et impliquer toutes les fonctions dans la réalisation du projet entrepreneurial.

Pour permettre cette communication et surtout optimiser son efficience, il apparaît que les managers et dirigeant doivent développer une certaine puissance charismatique pour permettre de bien communiquer aux différentes parties impliquées. Sans devenir des gourous abstraits ou des messies industriels, il appartient à chaque dirigeant de développer sa capacité de leadership, sa force de conviction et sa capacité à partager son enthousiasme.

Progresser sur cette voie amènera aussi des bénéfices dans les autres activités de l'entreprise, comme la recherche de partenaires, l'acquisition de clients ou la communication aux médias. A l'inverse, le dirigeant qui n'y croit plus, qui ne peut pas motiver ses troupes à mettre sur pied un plan d'une bataille qu'il considère comme perdue d'avance, devrait prendre acte de cette dissonance et considérer la seule bonne décision qu'il peut prendre pour l'avenir de l'entreprise: la quitter.

Dans la mesure où cette stratégie générale se conforme aux buts de l'organisation, mais aussi plus largement au rôle sociétal que remplit le média et donc aux valeurs de la culture organisationnelle, ces séances stratégiques auront tendance à motiver les équipes. Cela permettrait à toutes et à tous de mieux aligner leur comportement au quotidien sur les objectifs à long terme, en donnant un sens beaucoup plus fort à leur action avec la perspective – bien réelle - qu'au bout du tunnel actuel de la crise se trouvent une valeur sociétale renforcée et une meilleure contribution au débat démocratique.

Les managers peuvent aussi utiliser le projet stratégique fort et détaillé comme un levier pour dépasser la culture historique des médias, naturellement axée sur la tradition et créant diverses formes de résistance au changement. Historiquement, cette culture de la tradition des salles de rédaction garantissait la stabilité indispensable à la production d'un produit régulier de qualité avec un nombre élevé de contraintes industrielles fixes. À l'inverse, aujourd'hui, trop de fixation sur les traditions oriente la culture organisationnelle vers la résistance au changement, ce qui empêche la réussite de l'entreprise et l'accomplissement de son but sociétal, du point de vue économique tout autant que de manière plus philosophique, supprimant ainsi toute capacité de réalisation personnelle concrète des salariés.

Pour dépasser cette résistance, il est indispensable de donner les moyens aux salariés de travailler de manière autonome, en valorisant les notions de dynamique entrepreneuriale interne et de participation, de résilience et d'interdisciplinarité, pour créer de véritables entreprises apprenantes. L'apport individuel de chaque salarié qui fait progresser l'entreprise dans ce sens devrait aussi se traduire de manière réelle et concrète autant au niveau de la rémunération qualitative que quantitative.

Stimulée par du capital financier ou symbolique, la question de la motivation des salariés est essentielle. En effet, les firmes de médias sont avant tout des entreprises créatives et donc des affaires de gestion de talents.

Avec l'image de marque du média, ce talent constitue réellement leur actif intangible principal. De manière plus précise, il paraît naturel d'imaginer que le talent prime sur la marque de média, puisque toutes les qualités et la crédibilité historique associées à cette marque dépendent historiquement de la qualité des travaux réalisés par les talents internes.

Une entreprise de média doit donc être d'abord une entreprise de gestion de talents. Elle devrait pouvoir s'inspirer des différents outils dont l'efficacité a été prouvée et reconnue dans le domaine du management des ressources humaines, notamment la formation continue.

Pour avoir des équipes autonomes, participatives et résilientes dans des entreprises apprenantes, une offre de formation continue s'impose comme indispensable. Une telle offre démontre aux différents membres de l'organisation que l'évolution demandée est comprise comme un investissement important de leur part pour faire évoluer leurs compétences. L'absence de formation continue sous-entend l'inverse, qu'en fait l'intégralité des compétences nécessaires à approcher le marché du futur est déjà présente. Souvent faux, cela envoie aussi un mauvais message sur le fait que le changement actuellement en cours est à la fois profond, bien réel et perçu comme important pour l'entreprise.

Ce besoin de nouvelles compétences qui élargissent la capacité d'action et le champ de pertinence de chacun dans l'organisation, ne s'adresse pas qu'aux journalistes et aux producteurs de contenus, mais aussi aux managers et aux dirigeants.

S'il semble évident que les journalistes doivent être aptes à produire les contenus nécessaires pour l'organisation de demain, il paraît tout aussi certain que les managers ne peuvent plus appliquer les recettes du succès d'hier pour espérer répondre aux défis d'aujourd'hui.

14.2.3. De la nécessité d'identifier les opportunités actuelles

Une stratégie claire, incluant des employés autonomes, participatifs et résilients, soutenus par une offre de formation utile et explicitée, permettrait sûrement de renforcer la qualité des produits fournis par le média tout en motivant les salariés de manière nouvelle.

En effet, ces différents outils pourraient motiver les talents internes, lisser les dissensions internes, et aussi générer la transversalité nécessaire dans les organisations médiatiques d'aujourd'hui et de demain.

Plus largement, dans un contexte où la demande de talents journalistiques demeure importante et où les bons managers restent rares, une telle stratégie permet de

conserver les meilleurs éléments, qui pourraient ainsi inscrire leur projet de vie personnel dans le projet d'avenir de l'entreprise.

Pour aller dans ce sens, la convergence doit donc impérativement être comprise comme une opportunité par les managers et dirigeants. Cette vision positive doit aussi être communiquée comme telle aux employés et aux salles de rédaction.

Pour comprendre l'évolution actuelle comme une chance et pour le communiquer, une organisation de médias – voire surtout chacun de ses membres - devrait intégrer les différences fondamentales entre le business d'aujourd'hui et celui d'hier: dissociation contenu-contenant, fragmentation des audiences, présence d'actifs intangibles, production maximisant le retour sur investissement, distribution large et évolutive.

Pour l'organisation de médias en tant que membre du corps social et en tant qu'acteur sociétal de la démocratie moderne, la digitalisation est un moyen d'être meilleur, de gagner en créativité et en souplesse, en ayant la possibilité de tout dire, sous toutes les formes, et de déployer comme de tester rapidement de nouveaux produits. Et donc, au final, de fournir de meilleurs services à l'audience, en étant plus plus aptes à donner du sens au monde et à stimuler la curiosité nécessaire à l'exercice démocratique dans le monde actuel. Si on se donne la peine de le penser et de le comprendre, le futur est riche de promesses crédibles et de potentialités illimitées.

14.2.4. De la nécessaire compréhension qui fonde la souplesse de l'action

Pour conduire le changement de manière crédible, les managers doivent impérativement mieux comprendre ce qui se passe dans la salle de rédaction et dans les différentes unités opérationnelles. C'est le seul vrai moyen pour envisager comment une modification organisationnelle théorique décidée au sommet pourrait se traduire dans les pratiques quotidiennes des différentes équipes chargées de réaliser les produits et de générer les bénéfices escomptés.

Cela apparaît comme indispensable pour pouvoir identifier les différentes étapes de la stratégie concrète qui sera mise en place et les besoins de ressources complémentaires, en termes de compétences à acquérir à l'extérieur ou de formation continue à fournir à l'intérieur. C'est enfin indispensable pour que le manager ait lui-même la flexibilité mentale qu'il souhaite imposer à son équipe et à son organisation.

Avant toute question concrète d'adaptation et de développement, la souplesse mentale autorise d'imaginer en fait un avenir qui serait différent d'aujourd'hui. Cette question de souplesse mentale est au cœur des entreprises du succès. Et s'impose comme un facteur essentiel d'un monde dont le changement est la seule constante, tout autant que comme colonne vertébrale des nouveaux théoriciens du management.

Associée à la curiosité, cette souplesse pourrait même être vue comme étant au cœur même du projet journalistique, au cœur même du rôle de médias dans la société.

Plus spécifiquement, dans le domaine des médias, il apparaît que cette capacité à faire preuve de souplesse mentale et à rester curieux renforce aussi la proposition de valeur sociétale de ces organisations, qui doivent mettre toute l'intelligence individuelle et collective interne pour rester pertinentes afin de fournir, de manière constante mais évolutive, une valeur ajoutée indispensable aux différents segments de l'audience que l'entreprise vise.

Au final, la palette de pistes concrètes et pertinentes pouvant inspirer les managers est large, chaque manager pourra y piocher les teintes utiles à son nuancier personnel.

Dans leurs différences, toutes ces méthodes convergent vers le principe défini dans notre hypothèse "AMME - Actively Media Manage Entreprise", qui postule que les entreprises de médias qui ont du succès sont gérées de manière volontaire et active, en refusant de considérer que de ralentir le déclin est la meilleure stratégie et en tenant fermement le gouvernail.

Effectivement, quelle que soit la météo actuelle des océans de l'industrie des médias et du divertissement, la qualité d'un bon capitaine est et restera de toujours tenir la barre, d'avoir une intuition forte d'où se trouve la destination et de pouvoir promettre à son équipage que la tempête a une fin.

14.3. Où les futurs à venir prennent racine dans le présent

Avant de conclure ce travail, nous voulions terminer sur une courte vision, forcément incomplète et partielle, des futurs à venir entre la fin de cette deuxième décennie du XXIème siècle et les 30 prochaines années.

Comme nous l'avons vu, les technologies de production et de diffusion impactent autant la production que la diffusion et la consommation, autant les modèles économiques que les évolutions sociétales.

Smartphones, imprimantes 3D, flottes de satellites, révolutions génétiques ou robotiques, la science-fiction d'hier est devenue la réalité d'aujourd'hui. Et la vitesse du progrès technologique et de ses divers impacts sociétaux ne fait que s'accélérer.

Vu de 2018, il est possible de prévoir plusieurs étapes dans l'évolution prochaine, prévisible et crédible, des technologies de l'information et des industries de la connaissance. Le futur s'ancre toujours dans le présent. Pour cette raison, une partie des lignes à venir se conjugue alternativement au présent, au conditionnel et au futur.

En toute logique, toutes les prévisions actuelles doivent être comprises comme un peu trop enthousiastes, car les communiqués de presse, les annonces des laboratoires de recherche et les vidéos qui présentent le futur d'une industrie particulière, visent d'abord un but communicationnel immédiat, pour nourrir une notoriété, une image, un cours de la bourse ou des levées de fonds ici et maintenant.

Ces prévisions doivent aussi être considérées dans une vision linéaire de l'avenir, où l'économie de marché libérale subsiste et permet la poursuite de l'accélération des progrès technologiques dans une perspective logarithmique de type "*moorienne*" sur une planète sans discontinuité, sans rupture, donc sans crise environnementale, politique, électromagnétique ou nucléaire majeure.

En cas de rupture de la linéarité de la croissance libérale et du développement techno-consumériste qui la nourrit, d'autres préoccupations, plus terre à terre, plus basses dans la pyramide de Maslow, deviendraient naturellement prioritaires.

14.3.1. Où le commerce s'infiltre partout

Dès aujourd'hui, il est possible d'observer que la difficulté croissante de la publicité à toucher son consommateur déporte une grande partie des budgets publicitaires vers les plateformes d'agrégation d'audience aptes à fournir un service très ciblé aux résultats mesurables.

Pour les marques de médias, le gâteau se rétrécit de jour en jour et leur impose, pour conserver leur niveau de dépenses actuelles, de chercher des nouvelles recettes, quitte à y perdre un peu de leur âme et à mettre une partie de l'éthique affichée de côté.

14.3.1.1. Où la publicité devient un contenu ou disparaît

Les consommateurs d'aujourd'hui maîtrisent, voire méprisent les codes publicitaires, tout en restant très demandeurs d'information sur leurs options de consommation.

Entre surabondance des messages commerciaux et contrition des budgets publicitaires, certaines entreprises passent de la communication commerciale à la création de valeur ajoutée.

Désormais proposées par les médias, les offres de "*native advertising*", de "*branded content*" et le "*creative partnership*" donnent de nouvelles pistes de revenus. Le journal suisse "Le Temps", souvent cité comme quotidien de référence, prévoit que d'ici à 2020, 30% du contenu du journal proviendra de partenariats commerciaux.

En septembre 2017, la RTS – TV de service public financé par la redevance – coproduit et diffuse la 12ème saison de l'émission Al Dente, présentée par un des visages connus de la chaîne. Ludique et utile, l'émission est pourtant totalement commerciale, vendue comme du temps publicitaire. Elle met en avant de manière explicite les produits de partenaires comme les supermarchés Coop et diverses marques de matériel et services en rapport direct avec la cuisine.

La mention des marques est présente sans être oppressante, le but premier étant d'apporter une valeur ajoutée "gratuite" à son public cible, que le client associera ensuite à la marque.

Dans cette logique, l'étape suivante – déjà en cours - est que les marques créent leur propre média. En effet, si on comprend celui-ci comme une marque associée à une

valeur ajoutée pour un public cible précis, les entreprises et institutions ont tout intérêt à lancer leur propre média afin d'établir un lien direct avec leurs clients et prospects, en leur fournissant un savant mélange d'informations pratiques, de dossiers sectoriels à haute valeur ajoutée et de communication produits. Ce lien permet aussi de fermer la boucle communicationnelle en stimulant la remontée d'informations par divers outils.

L'entreprise de boissons Red Bull a réussi en dix ans à s'imposer de manière impressionnante, d'abord comme sponsor d'évènements corrélés à son univers (sports extrêmes, musiques, arts urbains), puis comme producteur de contenus de qualité – offerts, puis vendus aux médias – mettant en avant discrètement la marque et enfin comme créateur de ses propres évènements d'envergure planétaire (Red Bull Stratos, Air Race) ou de nouveaux sports visuellement impressionnants (Crashed Ice, High Kick).

Les assurances maladie lanceront des vrais portails sur la santé, offrant des conseils qui constituent de vrais avantages client dans un marché avec peu de différenciateurs. Elles associeront ensuite progressivement le fait de suivre ces conseils, corrélés à un suivi formel via un bracelet d'activité ou d'autres capteurs, à des baisses minimes mais réelles de primes d'assurance santé.

Progressivement, il nous apparaît que la plupart des formes de publicité intrusives que nous connaissons actuellement – du tous-ménages à la bannière clignotante, du spot TV à l'affiche dans la rue – vont disparaître autant de l'espace public que des offres de médias payants, pour laisser la place à des projets plus informationnels, donc plus créateurs de valeur ajoutée, mais aussi plus pernicieux.

Pour des raisons écologiques ou politiques, sans parler des futurs "ad-blocker de rue" et des appareils de réalité augmentée qui seront portés par tous dans la décennie à venir, l'affichage urbain vit ses dernières décennies.

Alors que tous les médias sortent de leurs silos linéaires pour devenir des offres à la demande, l'insertion publicitaire – comme pause obligatoire entre deux contenus intéressants – perd totalement son sens. Dans cette perspective, la publicité intrusive et agressive sera de plus en plus l'apanage des offres gratuites, des offres où "le consommateur est le produit".

Les dernières années ont montré que de nombreux consommateurs, par choix ou par obligation, acceptent de "polluer" leurs expériences informationnelles et divertissantes avec de la publicité pour ne pas payer un prix d'accès aux contenus. Ce sera encore le cas dans l'avenir.

Sans rentrer dans les détails des étiquettes et des offres commerciales, et de leur traduction en informations plus ou moins claires du client sur la nature du contenu, la situation du "*creative partnership*" où la marque, le producteur de contenu et le média diffuseur s'associent pour mélanger divertissement et communication, nous paraît être désormais une réalité présente, tout en donnant le ton sur l'avenir des projets de monétisation des médias : tout ce qui est à la fois légal et lucratif sera fait.

En forte accélération ces dernières années, avec l'arrivée de l'intelligence artificielle distribuée par le cloud, l'évolution des technologies de "computer vision" permettra de reconnaître et d'indexer automatiquement le contenu des images fixes et en mouvement, d'abord sur des stocks de programmes existants ou en différé, puis sur des images diffusées en direct.

Dans ce sens, dès que la technologie permettra de "tagger" automatiquement les différentes zones d'une vidéo en zone cliquable pertinente, il est plausible que la télévision – au sens du grand écran que l'on regarde pour se relaxer – continue à dominer l'écosystème de divertissement des foyers, développe une offre de "couches informationnelles" et devienne un catalogue animé de produits à vendre.

14.3.1.2. Où la télévision reste centrale et devient une plateforme d'e-commerce

Largement répandue ou souvent relayée par les médias ou par les instituts de recherche, l'idée de la fin de l'ère de la télévision nous semble souvent mal comprise, et faisant abstraction de la réalité de la dissociation contenu/contenant et de la nature du changement profond dans les attitudes du public. Dans ce sens, ce n'est pas le support de diffusion qui disparaît au profit des autres appareils. Les écrans actuels HD ou Ultra HD/4K et ceux à venir (8K, 12K) ne sont et ne seront pas en concurrence avec les smartphones ou les futures lunettes ou lentilles de réalité augmentée.

Le changement se traduit par une double "libération" : les téléspectateurs ne sont plus contraints par les impératifs figés de la programmation linéaire et les contenus audiovisuels peuvent désormais être consommés sur toute une série de dispositifs. Dès aujourd'hui, l'expérience de consommation de vidéos, y compris produites par une "chaîne de TV", se vit dans la temporalité dictée en partie par l'utilisateur final, sur l'appareil choisi comme pertinent à chaque moment de consommation.

Si l'on voit la télévision comme le "plus grand écran détenu par une personne privée", sa place centrale dans le foyer comme dans l'emploi du temps libre ne nous paraît pas menacée, car ses caractéristique techniques - taille, immersion, définition, minimisation de la fatigue visuelle, qualité sonore – lui permettent de conserver pour longtemps cette position d'épicentre physique du divertissement et de l'information au sein des habitations.

De nombreux changements se profilent pour tout le reste.

A partir du moment où des technologies permettent de transformer les images en "tremplin" vers des liens interactifs, la nature de la relation informationnelle, narrative et commerciale entre le téléspectateur et le programme évolue.

En termes informationnels, l'expérience audiovisuelle pourra offrir la même richesse d'approfondissement que celle actuellement proposée par un article encyclopédique en ligne, riche de liens externes et internes pertinents. En préparation d'un futur où la matière ne sera qu'une des couches de la réalité (cf. 14.3.3), chaque image du

programme audiovisuel donnera accès à diverses couches d'information. Dans un format de "journal télévisé", on pourrait imaginer un premier plan permettant de faire varier les informations textuelles en surimpression du présentateur, une deuxième couche offrant des informations complémentaires sur les personnes présentes à l'antenne et un troisième plan concentré sur les éléments de décor ou de plateau. Dans le cadre d'un reportage, chaque élément peut être cliqué, donnant accès à des informations complémentaires, reliées au sujet en cours de diffusion (acteurs en présence, historique, autres contenus liés), aux intervenants vus dans le contenu (identification simple, information bibliographique, accès à leurs publications personnelles) ou à des éléments visibles en arrière-plan (informations géographiques, culturelles, météorologiques). Techniquement, autant qu'en termes de pratiques connues et de comportements acceptés, ce qui s'applique à l'information peut aussi s'appliquer à des achats ou à des votes, pour orienter la suite d'un programme vers des embranchements multiples, éliminer un candidat de radio-crochet ou donner son vote à un élu.

Dans la lignée des recommandations de ce travail, la transformation du contenu audiovisuel simple et linéaire en programme interactif offrant des zones de l'image qui déclenchent des contenus complémentaires suggère l'importance d'avoir accès à des bases d'informations beaucoup plus larges et complètes, possédées en propre ou sous licence, et impose une redéfinition complète des processus narratifs classiques.

Dans ce contexte, la construction narrative devra intégrer deux nouvelles dimensions importantes mais imprévisibles, car basées sur le comportement individuel réel de chaque utilisateur lors de la consommation dudit contenu. Tout d'abord, il faut accepter que la dimension collective de l'expérience audiovisuelle perde de plus en plus de sa pertinence, car les options interactives intéressantes pour l'un ne le sont pas forcément pour l'autre. Dans la même logique, la temporalité de l'expérience varie fortement, entre un utilisateur qui met le contenu principal en pause pour explorer chaque embranchement possible et un autre qui consomme le contenu avec peu de demande d'informations complémentaires. En termes de structure narrative, d'arborescence des navigations possibles proposées par le programme, il conviendra aussi de s'assurer que chaque parcours soit cohérent, permette de retomber "sur ses pattes" et de reprendre en tout temps le fil principal de la narration. Ces contraintes s'expérimentent déjà dans le domaine du jeux vidéos ou de contenus immersifs en réalité virtuelle.

Enfin, si tout élément de l'écran devient une zone active qui permet de déclencher une action, chaque contenu diffusé peut être vu comme un catalogue de produits à "télé-acheter", ouvrant une nouvelle ère de "T-commerce" où le T de télévision se comprend comme le "E" du eCommerce ou le "M", mobile, du m-Commerce.

Dans ce contexte, chaque contenu audiovisuel – information ou fiction, jeux en plateau ou performances de spectacles vivants, émissions de télé-réalité ou débats électoraux – peut aussi devenir aussi une page d'un catalogue de vente par correspondance. Tout est à vendre : le sujet du programme, les habits des présentateurs, les éléments de décors, les produits des sponsors, des contenus complémentaires. En fonction des heures, des objectifs généraux du média et des émetteurs de contenu impliqués, les programmes peuvent être composés et pensés librement autant que comme des

publicités ou du "native advertising". Par ailleurs, pour en faire directement la promotion, des contenus pourraient mettre des biens ou des services en valeur en s'inscrivant dans les méthodes classiques du placement produit, qui favorisent l'association implicite et intime entre un contexte valorisant et les biens visibles à ce moment donné, pour stimuler la transformation de la sensation valorisante en acte d'achat, ici impulsif.

Pour mieux vendre ou afficher uniquement des propositions pertinentes, autorisées ou réalistes, les données uniques de qualification de l'utilisateur seraient regroupées au sein d'un profil unique dynamique, prenant en compte ses caractéristiques personnelles (mensuration, taille, préférences alimentaires, allergies), son profil de consommateur (restriction parentale, capacité d'accès au crédit) et son lieu de résidence (lois locales, capacité de livraison), aussi en charge de la relation administrative et logistique avec le client final. La bataille pour être l'opérateur de cette "carte d'identité commerciale" sera similaire au combat actuel pour l'attention, et occupera, sinon les mêmes acteurs qu'aujourd'hui, des entreprises ayant des positions identiques dans la chaîne de valeur (entreprises de télécommunication – téléphonique, satellite; agrégateurs de données – Google, Facebook; fournisseurs de services – Netflix, Amazon).

Sans délai, une partie de ces services pourrait aussi être couplée à des services d'impression 3D, dans chaque logement ou dans un FabLab du quartier tout comme à des "générateurs" ou "réplicateurs", capables d'imprimer seuls des produits complexes, qui pourraient faire partie du matériel électroménager commun à tous les foyers de l'avenir proche.

En termes informationnels, cette étape tiendra une des promesses supplémentaires de la convergence en donnant de nouvelles fenêtres d'accès à toutes les informations possibles et en offrant de nouvelles opportunités de collaboration transversale entre des activités historiquement différenciées.

En termes commerciaux, ces nouvelles méthodes de vente permettront des ventes de produits encore plus impulsifs et rapides, induits efficacement par le pouvoir de suggestion hypnotique du contenu audiovisuel et à des offres disponibles en click depuis le confort douillet de son canapé. Il paraît plausible de parier aujourd'hui que peu de chaînes s'en priveront demain.

Le T-Commerce augmentera la quantité de données personnelles collectées et plus encore, leur potentiel de prédiction de corrélation comportementale, ce qui renforcera la position de fournisseur de ce "trousseau d'accès" - un profil de consommateur unique, d'abord personnel et domestique, puis progressivement, toujours plus officiel et en mouvement dans les différents espaces de la société digitale.

14.3.2. Où toutes les surfaces deviennent des écrans

Suivant le mouvement démarré au début du millénaire et le cycle naturel de renouvellement des infrastructures, l'avenir proche poursuivra l'obsession du passé récent à installer des écrans dans toutes les surfaces possibles, qu'elles soient

évidentes, comme le remplacement des panneaux d'affichage par des écrans, ou nouvelles. Depuis 2010, en plus du digital *out of home*, version digitale de l'affichage historique, on voit des écrans simples – puis connectés et interactifs - équiper les machines à café, les parcomètres ou les appareils électroménagers, ouvrant la voie à l'inclusion de ce type de dispositifs d'affichage dynamique dans une partie toujours plus grande de l'architecture, des infrastructures collectives ou des objets matériels privés, de la brosse à dent à la voiture.

Dans le domaine de l'architecture, l'intérêt pour la multifonctionnalité des surfaces et une capacité moins limitée à refléter la variété des usages prévus ou imprévus, amèneront autant une partie des murs non porteurs que des surfaces vitrées à devenir des écrans activables à volonté.

Le mur pourrait être un simple mur, avec toutes les textures et décorations proposées, une fenêtre sur le Mont Fuji, la paroi d'un aquarium immergé dans des eaux tropicales ou un immense écran de divertissement et d'information.

Proposant toutes ces possibilités, les surfaces vitrées auront aussi des capacités de filtrage de la lumière (de la suppression des UV à l'opacification totale) ou de protection de la vie privée (du reflet anti-paparazzi à la cage de Faraday).

Ce type de surface vitrée sera tout aussi présent dans les véhicules de transports collectifs ou individuels, avec une variation des contenus en fonction de la position et de la fonction de chacun.

En termes d'information et de capacité à faire du business pour les médias, cette situation technologique sanctionnera de manière létale toutes les marques et vendeurs d'informations, de connaissance ou de divertissements qui n'auront pas fait le saut nécessaire évoqué dans cette recherche (production exhaustive, indexation extensive, distribution libérée et maximaliste), avec une exception partielle pour certains éditeurs de beaux livres.

A l'inverse, ceux qui auront pris le bon pli verront la taille potentielle de leur marché augmenter.

Dès aujourd'hui, l'éditeur de contenu de cuisine et de gastronomie – historiquement éditeur de livres et de magazines - peut étendre et faire croître sa pertinence de manière exponentielle et proposer un accès à sa valeur ajoutée sous toutes les formes, dans toute temporalité, via toutes les plateformes, dans sa langue historique comme dans toutes les autres, en B2B avec d'autres médias ou entreprises en B2B, en direct avec des segments de l'audience.

Demain, le catalogue de contenu riche, indexé et durable dans le temps de cet éditeur pourra trouver des dizaines de fenêtres supplémentaires de valorisation : des services recettes en fonction des ingrédients présents dans un *smart fridge*, des bases de contenus pour les vendeurs d'aliments, des conseils diététiques personnalisés en fonction d'une demande particulière, des fenêtres d'attention monétisables avec des annonceurs et mille autres options, pas immenses mais toutes complémentaires.

Dans la séquence suivante, la dissociation totale entre contenu et contenant sera une réalité, renforcée par l'explosion de l'offre de droits possibles et l'émergence de nouvelles formes de marques crédibles d'intermédiation thématique ou identitaire.

14.3.3. Où la matière n'est plus qu'une des couches de la réalité

Entre 2025 et 2030, une nouvelle couche de réalité sera proposée à tous. Étape par étape, la matière ne sera plus qu'une des couches de la réalité.

La proportion de la population qui aura des dispositifs de vision intégrés à l'œil (lentille amovible ou fixe, appareil sur la rétine ou le nerf optique) sera aussi grande que celles des propriétaires actuels de smartphone. Leur succès a connu la même progression que son grand frère mobile, passant en dix ans d'un gadget perçu comme intrusif et inutile au-delà des catégories de la population avec un usage professionnel de ces outils, à un artefact presque indispensable à l'intégration sociale, une banalité nécessaire de l'entrée à l'école primaire et jusqu'à la fin de la vieillesse.

Grâce à la réalité augmentée, combinée à la possibilité de la mise à disposition permanente de données exhaustives (mode NIBOR) livrables dans toutes les configurations technico-économiques pertinentes (mode EOL), la réalité est devenue multicouches.

Chacun en affiche des parties en fonction de ses préférences, de ses moyens financiers ou de ses obligations. Simplement, les utilisateurs convoquent ces couches, une seule à la fois ou en surimpression multiple. Une grande partie de la population vit en permanence avec plusieurs couches en superposition avec la réalité matérielle et n'imagine plus vivre sans. Pour des raisons religieuses, philosophiques ou sociétales, une petite minorité refuse ces avancées technologiques, ce qui les prétérite socialement et économiquement, renforçant la progression de la majorité utilisatrice.

Dans cette configuration, une grande partie des "*devices*" ont disparu. Alors que les années 2015-2025 ont vu toutes les surfaces devenir des écrans, ces "*devices*" ont désormais complètement disparu, car chacun porte en lui la capacité de "voir" ce qu'il veut, en se connectant à une couche particulière ou en créant une personnelle, partagée avec d'autres ou pas.

Qu'elles soient infra-réelles ou supraréelles, plusieurs couches de la réalité sont en rapport direct avec l'information et permettent d'accéder à divers types d'informations, de données et de services.

Les couches infra-réelles rendent visibles l'invisible et fournissent des informations sur des éléments déjà présents dans la réalité, mais historiquement invisibles. Données biométriques extensives personnelles ou collectives, analyses perpétuelles de la composition moléculaire de l'environnement ou de son alimentation feront partie des informations normales auxquelles tout un chacun peut accéder. De manière plus spécifique, les couches supraréelles enrichissent la réalité de nouvelles dimensions informationnelles et cognitives, avec des services grand public (reconnaissance faciale

des passants, suppression d'une partie du flux d'images comme la publicité) ou professionnelles (affichage des plans infrastructurels pour les services industriels ou du plan interne des immeubles pour les forces de l'ordre).

Pour certains, la réalité matérielle n'est plus intéressante et certaines couches de réalité augmentée permettent de rendre concrètes et perceptibles des modalités d'isolement cognitif et de perception différenciée historiquement réservées aux personnes avec un immense contrôle de leur propre mental, choisi (ex. : mentaliste) ou subi (ex. : autisme). Certains choisissent de "supprimer" l'altérité, oblitérant tous les autres habitants de la ville tout en créant des obstacles visuels artificiels pour éviter le brutal retour à la réalité à cause d'un coup de tête avec une autre personne qui traverse la route. D'autres se promènent dans une version ancienne ou futuriste de leur ville, alors que certains évoluent en fonction de leur goût, dans des villes peuplées de nudistes ou de personnes avec des têtes de personnage de dessins animés, d'animaux réels ou fantasmagoriques.

Pour d'autres, le choix entre les couches n'est pas libre. Les plus pauvres sont confinés à certaines couches, gratuites, montrant des informations sans coût d'accès et une multitude de publicités agressives. Par décision de justice ou suite à un piratage, d'autres sont enfermés dans certaines couches, équivalent virtuel et visuel des actuelles sanctions comme la prison ou la camisole chimique.

Ces dispositifs de vision intégrée que chacun porte permettent tout autant de recevoir des informations et de modifier la réalité, que de produire du contenu, directement en rapport la perception sensorielle du porteur ou enrichi d'autres données de diverse nature.

En 2030, tout le monde est devenu producteur de contenu.

14.3.4. Où le producteur de contenu s'impose comme épicentre

A côté des professionnels de l'information, qui subsistent de diverses manières, la production de contenu média s'est toujours plus diffusée dans toutes les strates de la population.

Dans ce contexte, chacun produit des flux de données indexées, qui peuvent, dans certaines configurations légales – contractuelles ou obligatoires – trouver toute une série de clients pour les données fournies.

En tant que tels, la plupart des médias ont disparu et le producteur de contenu est devenu l'épicentre de l'industrie de l'information et du divertissement, qu'il soit un professionnel de l'information, le détenteur d'une expertise reconnue ou un privé qui vit sa vie.

La "marque média", qui agrège des professionnels de qualité vérifiée dans un projet éditorial commun, n'a pas résisté à la fragmentation des audiences et à la vitesse de croissance du changement.

Dans la lignée actuelle des You Tubeurs à succès ou des grands animateurs de TV, la valeur ajoutée d'une marque se déplace de l'agrégateur vers le producteur de contenu professionnel, qui a un rapport direct avec l'audience, qui produit, finance et monétise son travail de toute une série de manières, parfois en passant par des plateformes qui facilitent la publication et la facturation, d'autres fois, de manière totalement indépendante de toute autre organisation.

Le fait que le producteur et le journaliste soient la marque augmente la pertinence du travail fourni (car l'audience sanctionne rapidement l'absence de valeur ajoutée) et la responsabilité du producteur en termes de véracité et de respect du droit (car il ne bénéfice plus du bouclier collectif constitué par le média et sa puissance de frappe).

Les professionnels de l'information ne sont pas les seuls à régater pour attirer leur part d'audience. En effet, au vu de la simplicité pour chacun de produire et diffuser du contenu, ces professionnels sont en concurrence avec tout le reste de la société.

En effet, des millions d'individus vendent l'accès à une diffusion multi-caméra enrichie de données sensorielles, et proposent des "chaînes de leur vie" mettant en scène l'intégralité de la gamme de l'humanité, avec le meilleur comme avec le pire.

Certaines professions ont pris l'habitude de proposer des accès en direct au "film de leur vie" en temps réel ou différé. Policiers ou gardiens de zoo, pompiers ou prostituées, funambules ou pilotes de chasse, toutes ces professions qui vivent au quotidien des situations peu banales aptes à intéresser les foules, et plus rarement, des situations exceptionnelles où ils se retrouvent au cœur de l'action, divertissent leur client en direct et complètent leur activité par toute une série d'accords avec des producteurs plus professionnels qui utilisent leur contenu pour leur propre production.

Les citoyens, simples privés, mettent aussi leur vie en image enrichie de données et trouvent des publics prêts à payer pour toutes les expériences. Des personnes âgées solitaires s'abonnent au flux d'une famille, partagent leurs joies et leurs difficultés, leurs pleurs et leurs rires. Des parents paient pour accéder aux flux de leurs proches qui ne prennent plus le temps de donner des nouvelles. Des hommes et des femmes investissent de grosses sommes pour recevoir le flux exhaustif de chambrées d'étudiant-e-s ou de salles de bains de clubs de sports. Des millions d'abonnés qui n'ont jamais vraiment expérimenté une nature sans pollution ni trace humaine vivent au rythme de flux produits aux tréfonds des derniers bouts de forêt vierge ou des plus hautes montagnes.

Ces quelques lignes ne décrivent qu'une partie des futurs à venir. Ils ne viendront peut-être pas. Qu'elles se réalisent ou non, en totalité ou partiellement, toutes les évolutions présentées dans ces dernières pages prennent racine dans la réalité actuelle.

Nous avons vu que la science-fiction d'hier s'est imposée comme la réalité d'aujourd'hui. Sans boule de cristal ni prétention futuriste, il convient de se préparer dès aujourd'hui, autant par la pensée que par l'action, au monde qui se dessine pour demain… Ou plutôt, au monde que nous dessinons tous pour demain.

14.4. Où il est possible de sortir de la crise par le haut

Les médias sont en crise depuis quelques années, face aux défis du changement. Malgré cela, le consensus reste fort sur la nécessité absolue d'avoir des médias de qualité dans une société démocratique saine. Il convient donc chercher et de trouver le moyen de sortir de la crise par le haut.

Le constat de crise est indiscutable. Le premier problème est la pression externe sur les revenus. Cette pression provient autant du changement de contexte technologique, qui induit une compétition toujours plus intense entre les différents supports de médias que de la baisse des revenus directs ou indirects.

Plus discret et subtil, mais aussi plus profond et plus grave, le deuxième problème est la pression interne sur le mode et la logique de production, au sein de rédactions démotivées et pleines de questions sur leurs rôles sociétaux, dans un contexte de crise de confiance avec des audiences fragmentées.

Dans ce sens, les changements cosmétiques, les réductions de personnel à la machette ou le suivisme des modes sont autant de traitements qui limitent la visibilité des symptômes tout en aggravant le mal fondamental.

Pourtant, dans notre vision, des médias qui font leur travail restent essentiels au fonctionnement démocratique, à l'information d'une société et de ses citoyens qui doivent y faire des choix éclairés comme consommateur et comme électeur.

La complexité croissante du monde et le besoin de sens dans une société atomisée peuvent être compris comme des opportunités de marché, comme une expression d'une demande sociétale organique pour des médias professionnels, un besoin réel du talent des individus journalistes et des pratiques éthiques collectives du journalisme.

Pour ce faire, les médias pourraient devenir des entreprises cross-médias durables, qui produisent tous les contenus possibles et pertinents, pour fournir une valeur ajoutée unique à leur public cible et à leur réseau serré de partenaires. Nous espérons avoir esquissé quelques pistes qui vont dans ce sens.

A l'inverse, nous croyons en l'importance d'une information libre – donc produite par des entreprises indépendantes et rentables - pour faire fonctionner des démocraties justes et équitables.

Si la fonction d'information est essentielle, le corps institutionnalisé qui l'accomplit ne l'est pas. Les entreprises de médias choisissent donc aujourd'hui la nature de leurs lendemains.

Il est difficile de prédire le futur des journalistes actuels et des entreprises qui les emploient, mais il paraît certain que le journalisme – en tant que tel - a un futur.

Il appartient désormais aux professionnels de la question de trouver les bonnes réponses.

15. Remerciements

Avant de terminer ce travail et d'arriver à sa conclusion finale, il me paraît essentiel d'adresser des remerciements à ceux qui m'ont permis d'arriver à cette dernière page.

Tout d'abord, je tiens à adresser toute ma reconnaissance et mes remerciements à ma directrice de thèse, Prof. Cinzia Dal Zotto, pour son soutien constant au fil des années et pour sa confiance durable en ma capacité à finir cette recherche en y apportant des éléments autant académiquement pertinents qu'utiles aux professionnels.

Au fil du temps, j'ai eu l'occasion d'apprécier à la fois ses conseils, ses visions de l'industrie, sa capacité à synthétiser de manière concrète différents éléments théoriques et son intérêt toujours fort pour la réalité vécue des entreprises, pour ce qui se passe réellement en dehors de l'université et à l'intérieur des médias. Clairement, il n'aurait pas été possible pour moi de faire ce travail sans ce soutien et ce tutorat.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement mes proches collaborateurs qui m'ont à la fois accompagné dans l'aventure professionnelle qui donne un éclairage particulier à ce travail et qui, durant les deux dernières années, ont subi de manière plus ou moins intense mon indisponibilité croissante pour cause de finalisation de ce manuscrit.

Dans cette perspective, je tiens à remercier tout particulièrement mon ami, associé et acolyte de toujours, Vincent, ainsi que les différents talents grâce à qui j'ai pu jouer de concert la partition de l'entrepreneur et celle du doctorant. C'est donc une pensée toute particulière que j'adresse à mes collaboratrices - Jessica, Virginie, Sofia, Anne et Sarah, tout comme à mes collaborateurs - Fabrice, Nicolas, François ou Alexandre qui m'ont accompagné tout au long de ces deux dernières années.

Au-delà de cette garde rapprochée, je m'estime extraordinairement chanceux d'avoir pu rencontrer tant de professionnels, trop nombreux pour être listés, si talentueux et si généreux au cours de ces presque vingt années passées dans les médias.

En remontant un peu plus loin dans ma propre histoire, je souhaiterais adresser ici des remerciements scolaires et personnels.

En termes scolaires, j'aimerais saluer ici la persistance et la capacité de vision de quelques pédagogues rares que j'ai eu la chance de rencontrer au fil de mon parcours, soit Madame Pô, Monsieur Frisina, Madame Collins puis à l'université les professeurs Hanspeter Kriesi, Pierre Allan, René Schwok, Philippe Braillard et Vincent Kaufmann.

De manière plus personnelle, j'aimerais aussi saluer mes camarades de toujours, avec lesquelles j'ai usé autant les bancs des écoles que la patience des enseignants, avec une pensée toute particulière pour mes amis Samy et Christelle, et une admiration toujours renouvelée pour Karel.

Enfin, je tiens à adresser un immense remerciement, plein d'affection et de gratitude, à ma famille proche, grand-mères, oncles, tantes, cousins de Genève, de Paris et d'ailleurs, qui m'ont toujours soutenu et permis à la fois de prendre confiance dans

mes capacités tout en gardant l'humilité nécessaire à une aspiration constante à m'améliorer et à me remettre en question.

En dernier lieu, j'aimerais adresser mon amour le plus sincère à ma compagne de toujours et à mon frère et meilleur ami.

Je conclus avec des remerciements illimités à mes parents - adorés comme admirés – pour leur soutien constant et inconditionnel, ainsi qu'à mes enfants, à ces branches montantes et descendantes de mon arbre généalogique, à qui cette thèse est dédiée.

16. Annexes et compléments

Deux fichiers complémentaires regroupent les annexes de cette thèse, sous format PDF.

Le premier fichier donne les références bibliographiques et liste les articles, les contenus de médias et les sites Internet mentionnés dans ce travail. La bibliographie regroupe autant les éléments cités dans le cadre théorique que les nombreux autres ouvrages et articles qui ont été consultés pendant ces six années de recherche doctorale.

Le deuxième fichier donne accès à la recherche qualitative, comportant les questionnaires soumis à chaque sous-unité d'analyse et des tableaux complets, ainsi que les résultats ou commentaires obtenus.

Sur demande, une version Excel des tableaux montrant les calculs précis intégrés de manière dynamique, peut être fournie.

A

Achtenhagen, L. (2007). Organizing Media: Mastering the Challenges of Organizational Changes. JIBS Research Report (Jönköping).

Achtenhagen, L. & Raviola, E. (2007). Organizing Internal Tension, Duality Management Of Media Companies. JIBS Business Report, 2007-1.

Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, organizations and society*, *31*(8), 819-841.

Aitamurto, T., Sirkkunen, E., & Lehtonen, P. (2011). Trends in data journalism. *Espoo: VTT*.

Akrich, M., Méadel, C. (2006). Télévision à la carte, un divorce annoncé. Réseaux, n ° 139.

Albarran, A. (2002). Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts. Ames, IA: Iowa State Press.

Albarran, A. (2010). The Media Economy. New York: Routledge, 2010.

Albarran, A. & Dimmick, J. (1996). Concentrations and economies of multiformity in the communication industries, *Journal of Media Economics*, 9(4). 41-50.

Albarran, A.B. (2010). The transformation of the media and communication industries. Pamplona, Spain: EUSNA.

Alderfer, C. P., & Guzzo, R. A. (1979). Life experiences and adults' enduring strength of desires in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 347-361.

Aldrich, H. (1979). Organizations and Environments. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Alexandre, P. (1997). Les patrons de presse. Anne Carrière (Paris).

Alwin, D. F., & Krosnick, J. A. (1991). The reliability of survey attitude measurement: The influence of question and respondent attributes. *Sociological Methods & Research*, *20*(1), 139-181.

Amis, J. S. (2010). Transnational organization and symbolic production: creating and managing a global brand. Consumption, Market & Culture, 13 (2), 159-179.

Andersen, A. (2002). Outlook of the development of technologies and markets for the European Audiovisual sector up to 2010. *Bruxelles, Rapporto per la Direzione generale Educazione e Cultura della Commissione Europea*.
Archer, D. & Cameron, A. (2009). Collaborative Leadership: How to Succeed in an Interconnected World, Butterworth-Heinemann.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defences: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Aris, A., & Bughin, J. (2005). *Managing media companies: Harnessing creative value*. Wiley.

Arrigo, G., & Casale, G. (2010). *A comparative overview of terms and notions on employee participation*. ILO.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond.

Axelrod, R. (1984). *The evolution of completion*, New York.

B

Bacharach, S. B. & Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. San Francisco.

Badillo P.-Y., Bourgeois, D. (2010). "The dynamics of media business models: innovation, versioning and blended media", in P.-Y. Badillo and J.-B. Lesourd (eds.), The Media Industries and their Markets – Quantitative Analyses, London, Palgrave, MacMillan, 2010.

Badillo, P. Y., & Amez-Droz, P. (2014). "Paywall, versioning, blended media… quel avenir pour la presse écrite?", Université de Genève.

Badillo, P.-Y. & Al. (2008). "Plus personne n'est journaliste !". Médiamorphoses, 2008, vol. 24, Numéro spécial sur les médias et les nouveaux médias, p. 79-85

Baldwin, T. F., Stevens McVoy, D. & Steinfield, C. (1996). Convergence: Integrating Media, Information and Communication. Thousand Oaks: Sage.

Balland, S., Bouvier, A. (2011). "Management des entreprises – 2 ed.: en 24 fiches (BTS Tertiaire t.1)", Dunod, Paris. .

Balle, F. (2004). *Les médias* (Vol. 3694). Presses universitaires de France.

Bantz, C. R. (1997). News organizations: Conflict as a crafted cultural norm. In D. Berkowitz (Ed.), Social meaning of news: A text reader, (123-137). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Barlett, C. A. & Ghoshal, S. (1995). Changing the role of top management: Beyond structure to process, *Harvard Business Review*, January-February, 86-96.

Barney J.B. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December:61-78.

Barney, J. B. (1986) "Organizational Culture: can it be a source of sunstained competitive advantage?", Academy of Management Review, 11: 656-665.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1): 99-120.

Barnouw, E. & Al. (2005). Média & Conglomérats. Liris (Paris).

Barreyre, P. Y. (2010). Les chemins d'un changement organisationnel. *Revue française de gestion*, (6), 187-190.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden..

Becker, L. & Schönbach, K. (1999). Audience Response to Media Diversification. (Mahwah, New Jersey)

Bessi A, & Al. (2015). Science vs Conspiracy: Collective Narratives in the Age of Misinformation. PLoS ONE 10(2): e0118093.

Bladier, C. (2014). La Boîte à outils des réseaux sociaux — 2e éd. Dunod, ParisCailler.

Boczkowski, P. J. (2004). The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms. *Journal of communication*, *54*(2), 197-213.

Boczkowski, P. J. (2005). *Digitizing the news: Innovation in online newspapers*. mit Press.

Bogaert, I., Martens, R., & Van Cauwenbergh, A. (1994). Strategy as a situational puzzle: the fit of components. In *Competence-based competition/Hamel, Gary [edit.]* (pp. 57-74).

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, *30*(4), 509-534.

Bourdieu, P. (1973). L'opinion publique n'existe pas", In "Les temps modernes, 318", "", pp. 1292-1309, Paris.

Bourdieu, P. (1980). Questions de sociologie, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. « Documents », 1980, 268 p.

Bourdieu, P. (2016). "Sociologie générale, Volume 1, Cours du collège de france 1981-1983, Edition établie par Patrick Champagne, Julien Duval, Franck Poupeau et Marie-Christine Rivière", Raisons d'agir/Seuil, Paris.

Braaten, A. (2005). The Anticipated Effect of the SuperNet on Alberta's Media Industry. *Growth and Dynamics of Maturing New Media Companies*, 41.

Briganti, M. Déchot, A.. Gautier, JP (2011). La galaxie Dieudonné: Pour en finir avec les impostures. Editions Syllepse

Briggs, A. (1961). The History of Broadcasting in the United Kingdom: The Birth of Broadcasting 1. Oxford: Oxford University Press.

Brown, A. (1995). *Organisational culture*. London: Pitman.

Brown, D. (1993). "Newsroom Stress is Growing," in Bulletin of the American Society of Editors

Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. Administrative Science Quarterly, 42(1).

Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic management journal*, *22*(10), 953-968.

Brunsson, N. (1985). *The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change*. Chichester: John Wiley.

Bryant, D. (1989). The psychology of resistance to change. In R. McLennan (Ed.), Managing organizational change (pp. 193-195). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Buono, A. F., & Kerber, K. W. (2008). The Challenge of Organizational Change: Enhancing Organizational Change Capacity. *Revue Sciences de Gestion*, (65).

Burawoy, M. (2011). "La domination est-elle si profonde ? au-delà de Bourdieu et de gramsci" p.u.f. | Actuel Marx 2011/2 - n° 50 pages 166 à 190, Paris.

Burell, G., and Morgan, G. (1979) Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann.

Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative science quarterly*, 223-244.

Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, *26*(3), 154-166.

Burns, R. C., Lau, T.Y. (2005). Censorship, Government, and the Computer Game Industry, JIBS Research Report No 2005-2.

Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). The management of innovation. London: Tavinstock.

C

Campbell, D. (1975). Degrees of freedom and the case study. Comparative Political Studies, 8, 178-185.

Capron, L. & Mitchell, W. (1998). The role of acquisitions in reshaping business capabilities in the international telecommunications industry, *Industrial and Corporate Change* 7(4):715-730.

Carson, R. (2009). Silent spring. 1962

Case D.O. (2002). Looking for Information: A Survey of Research on Information Seeking, Needs and Behavior. Academic Press (San Diego).

Cave, M. & Williamson, P. (1996). Entry, competition, and regulation in UK telecommunications, *Oxford Review of Economic Policy* 21(4):100-121.

Caves R. E. (2000). Creative industries: Contracts between arts and commerce, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chakravarthy, B. (1997) "A New Strategy Framework for Coping with Turbulence", Sloan Management Review, 69-82.

Chakravarthy, B. S. & Doz, Y. (1992). Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. Strategic Management Journal, 13(Special Issue): 5-14.

Chakravarthy, B., & Henderson, J. (2007). From a hierarchy to a heterarchy of strategies: Adapting to a changing context. *Management Decision*, *45*(3), 642-652.

Chalaby, J. K. and Segell, G. (1999). "The broadcasting media in the age of risk: The advent of digital television", New Media and Society, 1(3):351-368.

Chamard M., Kieffer P. (2015). "André Rousselet, A mi-parcours, Mémoires"; Kero Editions, Paris.

Chan-Olmsted, S. & Jamison, M. (2001). Rivalry through alliances: Competitive strategy in the global telecommunications market, *European Management Journal* 19(3):317-331.

Chan-Olmsted, S. M. (2006). Competitive Strategy for Media Firms: Strategic and Brand Management in Changing Media Markets. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.

Chaniac, R. (2003). Télévision : l'adoption laborieuse d'une référence Unique, Hermès, n°, p. 90.

Charles, C. (2001). Votez-pour-moi.com, Mémoire de Master en Sciences Politiques, Faculté de Sciences Économiques et Sociales, Université de Genève.

Charles, C. (2011) Social Journalism: Engaging the conversation to gain credibility and produce better content. Research Paper. Presented at Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School.

Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California management review*, *50*(1), 57-76.

Chikan, A. (2008). National and firm competitiveness: a general research model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, *18*(1/2), 20-28.

Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The role of strategic choice. Sociology, 6: 1-21.

Child, J. (1974). Comments on Reimann and Mansfield's bureaucracy." Administrative Science Quarterly, 19: 247-250.

Child, J. & McGrath, R.G. (2001). Organizazions unfettered: Organizational form in an information-intensive economy, Academy of Management Journal, 44(6): 1135-1148.

Child, T. and Smith, C. (1978). s"The context and process of organizational transformation", Journal of Management Studies", 24: 565-593.

Choi, J. H., & Danowski, J. A. (2002). Making a Global Community on the Net–Global Village or Global Metropolis?: A Network Analysis of Usenet Newsgroups. *Journal of computer-mediated communication*, *7*(3), JCMC735.

Chon et al. (2003). A structural analysis of media convergence: cross industry mergers and acquisitions in the information industries, *Journal of Media Economics* 16(3), 141-157.

Chon, B. S. (2004). The dual structure of global networks in the entertainment industry: Interorganizational linkage and geographical dispersion. *International Journal on Media Management*, *6*(3-4), 194-206.

Chrislip, D.D. & Larson, C.E. (1994). Collaborative leadership: how citizens and civic leaders can make a difference. American Leadership Forum, Jossey-Bass.

Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Christensen, C. M. (1997). The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press (Boston).

Christensen, C. M. and Overdorf, M. (2000). "Meeting the challenge of disruptive innovation", Harvard Business Review, March-April: 67-76.

Christopher, L.C. (1999). Speaking up: ASNE study emphasizes need for credibility, amplifies copy editors' longtime cry for help. Quill, July/August 1999; p. 27.

Clegg, S. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. London: Sage.

Clot, Y. (2011). 1. Théorie en clinique de l'activité. In *Interpréter l'agir: un défi théorique* (pp. 17-39). Presses Universitaires de France.

Cohen, P. & Péan, P. (2003). La face cachée du Monde. Éditions Mille Et Une Nuits (Paris).

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1994). Fortune favors the prepared firm. *Management science*, *40*(2), 227-251.

Cohn, K.H . (2007). Collaborate for success! Breakthrough strategies for engaging physicians, nurses, and hospital executives. Health Administration Press, Chicago.

Collins J. (2001). Good to Great. New York: Harper Collins.

Conger, J. (1989). The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J. and Kanungo, R. (1984). "Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioural attributes and their measurement", Journal of Organizational Behavior, 15:439-452.

Conger, J.A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. Academy of Management Executive, Vol. 5 Issue 1, p31-45

Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach. *Academy of Management Review*, *5*(2), 211-218.

Cook, B.B., Banks, S.R., & Thompson, B. (1995). The relationship of copy desk leader behaviors to job stress, hardiness, and health factors in copy editors. Paper presented at the annual convention of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Washington, D.C, August, 1995.

Cook, B.B., Banks, S.R., & Turner, R.J. (1993). Job stress, hardiness and health factors in reporters and copy editors. Paper presented at the annual convention of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Kansas City, MO, August 1993.

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, *13*(1), 3-21.

Couper, M. P., Tourangeau, R., Conrad, F. G., & Zhang, C. (2013). The design of grids in web surveys. *Social science computer review*, *31*(3), 322-345.

Courpasson, D., Dany, F., & Clegg, S. (2012). Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace. *Organization Science*, *23*(3), 801-819.

Covin, J. G. & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. Entrepreneurship: Theory and Practice, 23(3).

Cox, B. (1996). *Superdistribution: Objects as property on the electronic frontier*. New York: Addison Wesley.

Crowley, M.C. (2015)." How The Wrong People Get Promoted And How To Change It", in Fast Company (website), published on the 29th of April 2015.

Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. London: Tavistock.

Cunningham, L.G. (2006). Newsroom culture under the microscope. Aggressive/Defensive attitudes prevail in the majority of surveyed newspapers, leading to confrontation, competitiveness and jockeying for power. The American Editor.

D

Daeho, K. (2005). The Impact of Digital Convergence on Broadcasting Management kn Korea : Telecommunications Firmes' Entry into Broadcasting Industry, JIBS Research Report No 2005-2.

Daft, R. L. and Weick, K. E. (1984). 'Toward a model of organisations as interpretation systems', Academy of Management Review, 9 (2):284-295.

Dakhlia, J. (1995;2013). "Le terrain de la vérité" Enquête [En ligne], 1 | 1995, mis en ligne le 10 juillet 2013, consulté le 17 août 2017. URL : http://enquete.revues.org/270

Dal Zotto, C. (2005). Growth and Dynamics of Maturing New Media Companies. JIBS Research Report (Jönköping).

Dal Zotto, C. (2010). Management of Human Resources, Lecture, Faculty Of Economics, University of Neuchatel, (Neuchatel).

Dal Zotto, C. & Van Kranenburg, H. (2008). Management & innovation in the media industry. Edward Eldgar (Cheltenham).

Dal Zotto, C., & Lugmayr, A. (2016). Media convergence as evolutionary process. In *Media Convergence Handbook-Vol. 2*(pp. 3-16). Springer, Berlin, Heidelberg.

Dalbard-Martin, F. (2008). "Les outils de mesure des audiences de la presse: des anciens aux nouveaux défis" in GREFFE X. & SONNAC N. (dir.), Culture Web. Créations, contenus, économie numérique, Paris, Dalloz-Sirey, 2008, pp. 261-270

Davidsson, P. (2004). Researching Entrepreneurship. Boston: Springer.

Davies, G, Brookes, M. & Williams, N. (2000). Technology, the Internet and the New Global Economy, *Goldman Sachs Global Economic Paper*, March.

Davis, N.M. (1997). Honor thy copy editors. Presstime, November 1997.

Dayan, D. (2000). Télévision : le presque-public. Réseaux, vol. 18 n° 100. p. 429.

De Balzac, H. (1840). *La femme comme il faut*.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Debray, R. (2000). Introduction à la médiologie. Presse Universitaire de France (Paris).

Deleuze, G. (1972). "Les intellectuels et le pouvoir. Entretien entre Michel Foucault et Gilles Deleuze",L'Arc, no 49, Aix-en-Provence, mai 1972.

Deleuze, G. (2014). *Francis Bacon, logique de la sensation*. Le Seuil.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *26*(1), 47-74.

Dess, G. G. & Lumpkin, G. T. 2001. Emerging Issues in Strategy Process Research. In M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison (Eds.), The Blackwell Handbook of Strategic Management: 3-34. Oxford: Blackwell Publishing.

Dholakia, R. R., Mundorf, N. (1996). New Infotainment Technologies in the Home: Demand-Side Perspectives, Lawrence Erlbaum Associates, (Mahwah).

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, *35*(12), 1504-1511.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17). Chicago, IL: University of Chicago Press.

DiMaggio, P.J. (1997). Market structure, the creative process, and popular culture. Journal of Popular Culture 11: 436-452.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983) 'The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', American Sociological Review, 48:147-160.

Dimmick, J. W. (2003). Media competition and coexistence: the theory of the niche. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Donaldson, L. (1985). In Defence of Organization Theory: a reply to the critics. Cambridge: Cambridge University Press.

Dover, R., & Goodman, M. S. (Eds.). (2009). *Spinning intelligence: why intelligence needs the media, why the media needs intelligence*. Intelligence and Security Series.

Doyle, G. (2002). *Media ownership*. London: Sage Publications.

Doyle, G. (2002). *Understanding media economics*. London: Sage Publications.

Doz, Y. (1988). Technology partnerships between larger and smaller firms: Some critical issues. *International Studies of Management and Organization*, 17/ 4: 31-57.

Drumm, H. J., & Dal Zotto, C. (2003). Italienische Soziokultur als intervenierende Variable bei Wahl und Nutzung von Organisationsstrukturen in internationalen Unternehmungen. In *Management Multinationaler Unternehmungen* (pp. 183-195). Physica, Heidelberg.

Dubini, P., & Raviola, E. (2007). Reorganizing a field: the case of music.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17: 313-27.

Dussauge, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative strategy-Competing successfully through strategic alliances* (p. 254). John Wiley & Sons.

Duysters, G. & Hagedoorn, J. (1999). Technological Convergence in the IT Industry: The role of strategic technology alliances and technological competencies, International Journal of the Economics and Business 5:355-368.

Dyerson, R., & Mueller, F.U. (1999). Learning, teamwork and appropriability: Managing technological change in the Department of Social Security. Journal of management Studies, Vol. 36 Issue 5: 629-652.

E

Edmondson. A. (1999) 'Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams', Administrative Science Quarterly, 44: 350-383.

Edwards, J. (2002). *Peer-to-peer programming on groove*. Reading/Mass.: Addison Wesley

Eisenberg, E.M., & Goodall, Jr., H.L. (1993). Organizational communication: Balancing creativity and constraint. New York: St Martin's Press.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? Strategic Management Journal, 21(10-11): 1105-1121.

Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization science*, *21*(6), 1263-1273.

Eisenhardt, K. M.(1989). Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, 14(4): 532-550.

El Haddad, B. & Oger, J. (2017). Scrum, de la théorie à la pratique: Initiation - Perfectionnement – Agilité. Eyrolles (Paris).

Williamson O. E. (1980). Organizational Innovation: The Transaction Cost Approach. University of Pennsylvania, Center for the Study of Organizational Innovation

Endres, F.F. (1988). Stress in the newsroom at Ohio dailies. Newspaper Research Journal 10: pp. 1-14.

Entman, R. (2005). "The Nature and The Source of News" in Geneva Overholser and Kathleen Hall Jamieson, Institutions of Democracy: The Press. Oxford University Press (New York).

Etzioni, A. (1965). Organizational control structures. In J. Match (ed.), *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally, 650-77.

European Commission. (1997). *Green Paper on the Convergence of the Telecommunications, Media and Information Technology Sectors and the Implications for Regulation*.

Evans, H. & Wurster, T.S. (1997). Blown to bits. Boston: Harvard Business School Press.

Evans, P. and Wurster, T. S. (2000) Blown to Bits: How the New Economics of Information Transform Strategy. Boston: Harvard Business School Press.

Everaere, C. (1997). Management de la Flexibilité. Economica (Paris).

Everaere, C., & Perrier, P. (1999). La flexibilité dans les organisations industrielles. *Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle*, *1*(AG3100), AG3100-1.

F

Fee Jr, F. E. (2007). Firestorm in the newsroom: Cultural issues in altering media organizations. In *Achtenhagen, Leona (2007). Organizing Media: Mastering the Challenges of Organizational Change, JIBS Research Report Series*, (2007-1).

Ferguson, J. (2006). *Global shadows: Africa in the neoliberal world order*. Duke University Press.

Fidler, R. (1997). Mediamorphosis: Understanding new media. Pine Forge Press.

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York.

Fink, C. C. (1996). Strategic Newspaper Management. Boston: Allyn & Bacon.

Fink, C. Mattoo, A. & Rathindran, R. (2001). Liberalizing basic telecommunications: The Asian experience, working paper, Development Research Group, World Bank.

Fitzgerald, G.A., & Desjardins, N.M. (2004). Organizational Values and Their Relation to Organizational Performance Outcomes. Atlantic Journal of Communication 12(3): 121-145.

Fransman, M. (1997). Towards a new agenda for Japanese telecommunications, *Telecommunications Policy* 21(2):185-194.

Fredberg, T. & Ollila, S. (2005). Big Brother: Analyzing the media system around a reality TV-show. *Growth and Dynamics of Maturing New Media Companies. C. dal Zotto. Jönköping, JIBS Research Reports*.

Frost, P. (1980). 'Toward a radical framework for practicing organizational science', Academy of Management Review, 5: 501-507.

Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. & Martin, J. (1991) (eds.). *Reframing organizational culture*. Newbury Park, Calif.: Sage.

G

Gade, P.J. (2004). Newspapers and organizational development: Management and journalist perceptions of newsroom cultural change. In Journalism & communication monographs (Vol. 6, pp. 3): Association for Education in Journalism & Mass Communication.

Gade, P.J. (2005). What is means to be the editor: Top newsroom editors' management styles and attitudes about their organizational roles and support. Paper presented at the annual convention of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, San Antonio, Texas, August 2005.

Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7: 117-34.

Galbraith, J. R. (1995). *Designing organizations: An executive briefing on strategy, structure and process*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gallo, L. C., Bogart, L. M., Vranceanu, A. M., & Matthews, K. A. (2005). Socioeconomic status, resources, psychological experiences, and emotional responses: a test of the reserve capacity model. *Journal of personality and social psychology*, *88*(2), 386.

Gambaro, M. (2005). Growth in a Convergent World: The Bunlde of TV and Telephonice Services on the Fiber Optic Network, JIBS Research Report No 2005-2.

Garnham, N. (1996). *Convergence between telecommunications and audiovisual: Consequences for the rules governing the information market: Regulatory issues, EC Advisory Board.*

Gaucher, D., & Lamon, L. (2014). Nouveaux devices, nouveaux usages : des opportunités de communication pour les marques, Annales des Mines — Réalités industrielles, Les muta- tions de l'industrie de la publicité. Édition Eska, août/3.

Geertz, C. (1973). *Interpretation of cultures*. New York: Basic Books.

Gentry, J.K. (1993). An analysis of change at a small daily newspaper (Doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia, 1993). Dissertation Abstracts International, 55, 780.

Gerry, S. (2000). "Low Salaries, High Stress are Among Young Journalists· Worries." ASNE Reporter.

Gershon, R. A. (2000). The transnational media corporation: environmental scanning and strategy formulation. Journal of Media Economics, 13 (2), 81-101.

Gershon, R. A. (2016). Intelligent Networking and the Transnational Corporation: Redefining Business Work Space. In *Media Convergence Handbook-Vol. 2* (pp. 17-31). Springer, Berlin, Heidelberg.

Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: Evidence from an Italian context. *The international journal of human resource management*, *16*(10), 1812-1829.

Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?. *Strategic management journal*, *29*(13), 1465-1474.

Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Actions, structure and contradiction in social analysis*. Berkeley: University of California Press.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press.

Giddens, A. (1991) Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age. Cambridge: Polity Press.

Gilbert, C. G. (2001). A Dilemma in Response: Examining the Newspaper Industry's Response to the Internet. Unpublished PhD Dissertation. Harvard University.

Gill, P., Dowell, A. C., Neal, R. D., Smith, N., Heywood, P., & Wilson, A. E. (1996). Evidence based general practice: a retrospective study of interventions in one training practice. *Bmj*, *312*(7034), 819-821.

Gilles, D. & Félix, G. (1980). Mille plateaux. *Capitalisme et schizophrénie*, *2*.

Ginsberg, A. & Guth, W. (1990). Corporate Entrepreneurship (Guest Editors' Introduction).

Gladstone, B. & Neufeld, J. (2014) . "La machine à influencer, une histoire des médias", Editions ça et là, Bussy-Saint-Georges.

Golding, P. (2000). Forthcoming features: information and communications technologies and the sociology of the future, *Sociology*, 34.1:165-184.

Gomes-Casseres, B. (1996). *The alliance revolutions: The new shape of business rivalry*. Cambridge: Harvard University Press.

Goodman, P. S., & Sproull, L. S. (1990). *Technology and organizations*. Jossey-Bass.

Goold, M., Campbell, A., & Goold. (1987). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Oxford: Basil Blackwell.

Grant, P. S. & Wood, C. (2004). *Blockbusters and trade wars*. Vancouver/Toronto: Douglas & McInytre.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review, 33(3): 114-135.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal, 17(Special Isssue): 109-122.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow.

Groupe Marcuse (2004). De la misère humaine en milieu publicitaire. La Découverte (Paris).

Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study.

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 5-15.

H

Haering, H. (2002). Internet : nouveau média nouvelles mesures. Le dossier de l'audiovisuel, n° 103 Mai-Juin.

Hagedoorn, J., & Duysters, G. M. (1999). External appropriation of innovative capabilities: the preference for strategic alliances or M&As.

Hallin, D. C. (2000). Commercialism and professionalism in the American news media. *Mass media and society*, *3*, 243-262.

Hallin, D. C., & Gitlin, T. (1993). Agon and ritual: The Gulf War as popular culture and as television drama. *Political Communication*, *10*(4), 411-424.

Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). *Comparing media systems: Three models of media and politics*. Cambridge university press.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994) Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, G. & Sampler, J. (1998) 'The e-Corporation', Fortune, December 7:53-82.

Hamilton, J.T. (2005). "The Market and the Media," in Geneva Overholser and Kathleen Hall Jamieson, Institutions of Democracy: The Press. Oxford University Press (New York).

Hardin, R. (2004). Trust and Trustworthiness. Russell Sage Foundation (New York).

Harris, G. A. & Attour, S. (2003). The international advertising practices of multinational companies. A content analysis study. European Journal of Marketing, 37 (1/2), 154-168.

Harris, R. D. (2004). Organizational Task Environments: An Evaluation of Convergent and Discriminant Validity. Journal of Management Strudies, 41: 857-882.

Hatch. M.J. (1997). Organization Theory, Modern Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford University Press (Oxford).

Hauschildt, J. (1999). Opposition to innovations—destructive or constructive?. In *The dynamics of innovation* (pp. 213-236). Springer, Berlin, Heidelberg.

Heinderyckx, F. (1999). Une introduction aux fondements théoriques de l'étude des médias. Editions du Céfal (Liège).

Hendriks, P. (1999). *Newspaper: A lost cause? Strategic management of newspaper firms in the United States and the Netherlands*. Kluwer.

Hesmondhalgh, D. (2006). Bourdieu, the media and cultural production. *Media, culture & society*, *28*(2), 211-231.

Hesmondhalgh, D., & Negus, K. (Eds.). (2002). *Popular music studies*. Oxford University Press.

Hirsch, P.M. (1970). The structure of the popular music industry. Survey Research Center, Ann Arbor, University of Michigan.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, *22*(6-7), 479-491

Hofer, C. (1975). Toward a contingency theory of business strategy, *Academy of Management Journal*, December, 784-810.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (2nd edition). Beverly Hills, Calif.: Sage.

Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. International Business Review, 3 (1), 1-14

Hofstede, G., Hofstede G.J. & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition, McGraw-Hill Professional

Hollifield, C. A., & Coffey, A. J. (2006). Qualitative research in media management and economics. *Handbook of media management and economics*, 573-600.

Honigmann, J.(1976). "The personnal Approach in Cultural Anthropological Research ", Current Anthropology, vol. 17, 2, 1976, p. 243-261, Chicago.

Horsmann M. (1997). *Sky high*, London: Orion Business.

Hotelling, H. (1929). Stability in Competition, in Economic Journal, 39:41-S7 (192), Wiley-Blackwell.

Howard-Grenville, J.A., & Hoffman, A.J. (2003). The importance of cultural framing to the success of social initiatives in business. Academy of Management Executive Vol. 17(2): 70-84.

Huseman, R.C. & Goodman, J.P. (1999). Leading with knowledge. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hwang, J., & Christensen, C. M. (2008). Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business-model innovation. *Health Affairs*, *27*(5), 1329-1335.

I

Ibarra, H. & Hansen, M.T. (2011). Are You a Collaborative Leader?. Harvard Business Review.

Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, *33*(1), 19-46.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, *29*(6), 963-989.

ITU (2002a). ITU overview-history. Retrieved 18-12-03 from the World Wide Web: http://www.itu.int/aboutitu/overview

ITU (2002b). World Telecommunication Development Conference (WTDC-02), Istanbul, Turkey. Note by the director of BDT, input for the drafting of the strategic plan of the development sector for the 2003-2006 period. Catalogue number: 2128-012-EN.

J

Jacobson, R. 1992. The "Austrian" School of Strategy. Academy of Management Review, 17(4): 782-807.

Jamison, M.A. (1998). Emerging patterns in global telecommunications alliances and mergers, *Industrial and Corporate Change* 7(4):695-713.

Jarvis, J. (2009). What would Google do. New York, 46-47.

Jeannerod-Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier: acte premier d'un management participatif. @ GRH, (2), 7-29

Jelinek, M. and Schoonhoven, C. B. (1990) The Innovation Marathon: Lessonsfrom High Technology Firms. Cambridge MA: Basil Blackwell.

Jenkins, H. (2001). Convergence? I diverge. Technology Review, June: 93.

Jenkins, H. (2006). Convergence cultur—Where old and new media collide. New York: New York University Press.

Jenks, C. (1993). *Culture*. London: Routledge.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson Education.

Journal of Change Management, 2013 Vol. 13, No. 4, 460–476, http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.851923

K

Kaiser, M. (2000). Cooperation logical, but challenging. The American Editor, July 2006, pp. 10-11.

Kanter, R. M. (1983). The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work. New York: Simon and Schuster.

Kanter, R. M. (2003). Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it. Simon and Schuster.

Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). The challenges of execution: roles and tasks in the change process. *The Challenge of Organizational Change*, 369-94.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978) The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley.

Keats, B. & Hitt, M. (1998). A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance. Academy of Management Journal, 31(3): 570-598.

Kennedy, C. (1989). The transformation of AT&T, *Long Range Planning* 22(3):10-17.

Kerber, K., & Buono, A. F. (2005). Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, *23*(3), 23.

Kim, C. & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: The strategic logic of high growth, *Harvard Business Review*, 45:102-112.

Kim, C. & Mauborgne, R. (1999). Strategy, value innovation and knowledge economy, *Sloan Management Review*, 40 (3).

Kim, D. & Kim, Y.(2004). Network convergence between telecommunications and broadcasting and a eirection of regulation policy, *Korean Telecommunications Policy Review*, Vol.11, No.3 (in Korean).

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy. *California management review*, *47*(3), 105-121.

Kochersberger, Jr., R.C. (1990). Staff consolidation: A newsroom with a view. Newspaper Research Journal, 11, pp. 26-39.

Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences. De Boeck. Bruxelles.

Kotter, J. P. (1988). The Leadership Factor. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

KPMG (1996). *Public policy issues arising from telecommunications and audiovisual convergence: Report for the European Commission*, London: KPMG.

Kranenburg, H.L. van, Cloodt, M. & Hagedoorn, J. (2001). An exploratory study of recent trends in the diversification of Dutch publishing companies in the multimedia and information industries, *International Studies of Management and organization* 31(1):64-86.

Krumsvik, A. H. (2013a). Freedom of expression and the professionalization of journalism. *Freedom of expression revisited: Citizenship and journalism in the digital era*, 61-72.

Krumsvik, A. H. (2013b). Towards a typology of strategies for user involvement. In *Handbook of social media management* (pp. 657-670). Springer, Berlin, Heidelberg.

Krumsvik, A. H., Skogerbø, E., & Storsul, T. (2013c). Size, ownership and innovation in newspapers.

Kuhn, T. S. (1970) The Structure of Scientific Revolutions. Chicago: University of Chicago Press.

Küng, L. (2004). What Makes Media Firms Tick? Exploring the Underlying Drivers for Firm Performance. In R. G. Picard (Ed.), Strategic Responses to Media Market Changes: 65-82. Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School.

Küng, L. (2007). *When Innovation Fails to Disrupt: a multi-lens investigation of successful incumbent response to technological discontinuity: The launch of BBC News Online*. Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School.

Küng, L. (2008). Strategic Management in the Media: Theory to Practice. London: Sage.

Kuratko, D. & Audretsch, D. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(1): 1-17.

L

Lacy, S.(2004). Fuzzy Market Structure and Differentiation: one size does not fit all in "Strategic Reponses to Media Market Changes". Jibs research Reports, n ° 2, p. 94.

Lambert, J. (2010). "Journaux micro locaux: l'avenir de la presse papier", Mémoire de Master, Académie du Journalisme et des Médias, Université de Neuchâtel (Neuchâtel).

Lasch, C. (1979). The Culture of Narcissism: American life in the Age of Diminishing Expectations. W.w. Norton and Co (New York).

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Le Floch, P. & Sonnac, N. (2000, 2005). Economie de la presse. La Découverte (Paris).

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external network, and performance: A study of technology-based ventures. Strategic Management Journal, 22: 615-640.

Lee, S.S. (2004). Predicting cultural output diversity in the radio industry, 1989-2002. Poetics 32: 325-342.

Leonard-Barton, D. (1992). Learning on the factory floor. Sloan Management Review, pp. 23-28.

Leuf, B. (2002). Peer to Peer. *Collaboration and sharing over the Internet*. Boston: Addison Wesley

Levinthal, D. (1997). 'Adaptation on rugged landscapes', Management Science 43: 934-950.

Levitt, B. & March, J. G. (1988) 'Organizational learning', Annual Review of Sociology, 14: 319-340.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In T.N. Newcomb & E.L. Hartley (eds.), Readings in social psychology. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Lewin, K. (1951). *Fields theory in social science*. New York: Free Press.

Liebowitz, M. & Margolis, S. (2001) Winners, Losers and Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology. Oakland, CA: The Independent Institute.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.

Livingstone, S .(2004). The Challenge of Changing Audiences or, what is the audience researcher to do in the age of the Internet? European Journal of Communication, n° p. 76.

Livingstone, S. (2004). Du rapport entre audiences et publics, Réseaux , n° 126, p.17-55.

Locke, K. (2001). Grounded Theory in Management Research. London: Sage.

Lomazzi, L. (2014). Olivier BOMSEL (dir.), 2013, Protocoles éditoriaux. Qu'est-ce que publier?, Paris, Armand Colin, 264 p.. *Revue européenne des sciences sociales*, *52*(2), 281-284.

Lovegrove, N., & Thomas, M. (2013). Why the world needs tri-sector leaders. *Harvard Business Review*, *13*.

Lowerey, W. (2003). What Influences small newspapers to decide to publish online news? *Newspaper Research Journal*. Vol. 24(3), summer.

Lugmayr, A. & Al. (2013). Ambient media today and tomorrow. Springer Science+Business Media New York .

Luhmann, Niklas (1995). *Social systems* (trans. J. Bednarz, Jr. with D. Baecker). Stanford, Calif.: Stanford University Press (originally published in German in 1984).

Lyon, D. W., Lumpkim, G. T., & Dess, G. G.(2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. Journal of Management, 26(5): 1055-1085.

Lyotard, J-F. (1979). *The postmodern condition: A report on knowledge*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

M

MacKenzie, D., & Wajcman, J. (1985). The social shaping of technology: How the refrigerator got its hum. Milton Keynes–Philadelphia.

MacKenzie, D., & Wajcman, J. (1999). *The social shaping of technology* (No. 2nd). Open university press.

March, J. G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *Bell Journal of Economics*, 9: 587-608.

Martens, R., Bogaert, I. & Van Cauwenbergh, A. (1997). Preparing for the future as a situational puzzle: The fit of strategic assets. *International Studies of Management & Organization*, *27*(2), 7-20.

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.

Maslow, A. H. (1954). Personality and motivation. *Harlow, England: Longman-*

Masoni Lacroix, C. (2014). Industries narratives et publics de télévision : le défi de la lo gique transmédia. Télévision, n° 5/1, C.N.R.S. Éditions.

Mathien, M. & Conso C., (1998). Les Agences de presse internationales. Presse Universitaire de France (Paris).

Matteo, S., Spolaor, G., & Dal Zotto, C. (2013). Branding with social media at RTS. In *Handbook of social media management*(pp. 591-602). Springer, Berlin, Heidelberg.

Mauboussin, M. J. (2012). The true measures of success. *Harvard Business Review*, *90*(10), 46-56.

Mauduit, L. (2016). Main basse sur l'information, édition Jared tête Don Quichotte, Paris.

Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial organization. *New York: McMillan*.

McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American psychologist*, *20*(5), 321.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, *358*, 374.

McLuhan, M. P. (2015). Pour comprendre les médias . Point. Paris.

McManus, J. H. (1997). Who's responsible for journalism?. *Journal of Mass Media Ethics*, *12*(1), 5-17.

McManus, J.H. (1994). Market-driven journalism: Let the citizen beware? Thousand Oaks, CA: Sage.

McPhillips, S., & Merlo, O. (2008). Media convergence and the evolving media business model: an overview and strategic opportunities. *The Marketing Review*, *8*(3), 237-253.

Méadel, C. (2004). L'audimat ou la conquête du monopole. Le temps des médias 2, n°3, p.154.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, *83* (2), 340-363.

Meyer, P. (2004). The vanishing newspaper: saving journalism in the information age. Columbia: University of Missouri Press.

Miles R.E. & Snow, C.C. (1978). Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill.

Miles, R. E. & Snow, C. C. 1978. Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill.

Mille, D. (1990) The Icarus Paradox. New York: Harper Collins.

Millette, M.(2013). Pratiques transplateformes et convergence dans les usages des médias sociaux. Communication & Organisation 1, n° 43, p. 47-58.

Mings, S. & White, P. (2000). "Profiting from online news: the search for viable business models". In Kahin, B. & Varian, H. *Internet publishing and beyond: Economics of digital information and intellectual property*. MIT Press, Cambridge: Mass. p. 62-96.

Ministry of Information and Communication (2004). *White Paper Internet Korea, 2004*.

Mintzberg, H. (1973a). Strategy Making in Three Modes. California Management Review, 16(2): 44-53.

Mintzberg, H. (1973b). The nature of managerial work: Harper & Row.

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

Mintzberg, H. (1990) The Manager's Job: Folklore and Fact. Harvard Business Reviewq, March/April 1990, pp. 136-176.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, *72*(1), 107-114.

Mintzberg, H. (1999). Managing Quietly. Leader to Leader, 12(Spring): 24-30.

Mintzberg, H. (2011). Manager. *Ce que font vraiment les managers, Éd. Vuibert*.

Mintzberg, H. (2015). Henry MINTZBERG, The Nature of Managerial Work (1973) & Simply Managing: What Manager Do-And Can Do Better (2013). *M@ n@ gement*, *18*(2), 186-188.

Mollier, J-Y. (2008). Edition, presse et pouvoir en France au XXe siècle. Fayard (Paris).

Moore, D. & Hebeler, J. (2002). *Peer-to-peer: building secure, scalable, and manageable networks*.

Moore, G.E. (1965). Cramming more components onto integrated circuits. Research and Development Laboratories, Fairchild Semiconductor division of Fairchild Camera and Instrument Corp.

Mumby, D. K. (1988). *Communication and power in organizations: Discourse, ideology and domination*. Norwood, NJ: Ablex.

Murdock, G. (2000). Digital futures: European television in the age of convergence, in Wieten,J., Murdock,G., & Dahlgren,P., (eds) *Television across Europe*, London: Sage, 35-37.

N

Napoli, P. (2003). Audience Economies: Media Institutions and the American Marketplace. Columbia University Press (New York).

Napoli, P. M. (2001). The Audience Product and the New Media Environment: Implications for the Economics of Media Industries. The International Journal on Media Management, 3 (2), 66-73.

Neale, M.R. & Corkindale, D.R. (1998). Co-developing products: Involving customers earlier and more deeply. *Long Range Planning* 31(3): 418-425.

Negroponte, N. (1995). L'homme numérique.

Negroponte, N., Harrington, R., McKay, S. R., & Christian, W. (1997). Being digital. *Computers in Physics*, *11*(3), 261-262.

Neuberger, A. (1994). The log contract. *Journal of portfolio management*, *20*, 74-74

Nicholls-Nixon, C. L., & Woo, C. Y. (2003). Technology sourcing and output of established firms in a regime of encompassing technological change. *Strategic Management Journal*, *24*(7), 651-666.

Nutt, P.C. (1986). Tactics of implementation, Academy of Management Journal, 29 (2).

O

O'Brien, C. (2011). "Facebook, Twitter and others broaden the horizon for journalists and journalism" in "Innovations in newspapers 2011 World Report", World Association of Newpapers, Madrid.

O'Sullivan, J. & Heinonen, A. (2008). OLD VALUES, NEW MEDIA, Journalism role perceptions in a changing world. Journalism Practice, Volume 2, 2008 - Issue 3: The Future of Newspapers.

Obama, B. (2016). White House Correspondents' Dinner, Full transcript.

Oh, J. (1996). Global strategic alliances in the telecommunications industry, *Telecommunications Policy* 20(9):713-720.

P

Pagani M. (2003). *Multimedia and interactive digital TV: Managing the opportunities created by digital convergence*, IRM Press.

Pagani, G., Prario, B., Visentin, F., & Zorzi, Y. (2005). The key of success, the cause of failure: A comparative analysis of two UK digital television companies. *Growth and Dynamics of Maturing New Media Companies*, 115-138.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. WW Norton & Company.

Patriarche, G., Dufrasne, M. (2014). Penser la diversité des pratiques médiatiques. Le réseau comme catégorie conceptuelle pour la recherche sur les audiences et les publics, Réseaux, n ° 187/5, p. 195-232

Peirce C. S., (1931-1935). Collected Papers, Cambridge, Harvard University Press.

Pennings, J. S. J., van Kranenburg, H. L., & Hagedoorn, J. (2005). Past, present and future of the telecommunications industry.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

Peppers, D. & Rogers, M. (1997). *Enterprise one to one: Tools for building unbreakable customer relationships in the interactive age*. London: Piatkus.

Perrow, C. (1970). Organizational Analysis: A Sociological View. Belmont, Ca.: Wadsworth.

Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay* (3rd edition). New York: Random House.

Peterson, R. A. (1981). Entrepreneurship and organization. *Handbook of organizational design*, *1*, 65-83.

Pettigrew, A. (1973). *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock.

Pettigrew, A. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-81.

Pettigrew, A. M. (1985) The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI. Oxford: Blackwell.

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, *24* (6), 649-670.

Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal*, *13*(S2), 5-16.

Pettigrew, A.M. & Fenton, E.M. (eds.) (2000). The innovative organization, London: Sage.

Picard, R. G. (1989). Media economics: concepts and issues. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.

Picard, R. G. (2002a). The centrality of Media Firms, in: Picard, R.G. (ed.) (2002): Media Firms: Structures, Operations, and Performance. Mahwah, NJ, Lawrence Elbaum.

Picard, R. G. (2002b). The economics and financing of media companies. New York: Fordham University Press.

Picard, R. G. (2004). Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms. In R. Picard (Ed.), Strategic Responses to Media Market Changes. Jönköping, Sweden: JIBS Research Reports No. 2004-2.

Picard, R. G. (2006). Capital Crisis in the Profitable Newspaper Industry. Nieman Reports, 60(4): 10-12.

Picard, R. G. (2010), Value Creation and the future of news organization. Editora Media XXI (Barcelona).

Picard, R. G. (ed.) (1998) Evolving Media Markets: Effects of economic and policy changes. Turku: Economic Research Foundation for Mass Communication.

Pike, S. (2005), We Changed the World, Memoirs of CNN Global Satellite Pioneer. Paragon House, (New York)

Plenel, E. (2009). Pour une presse libre. Galaade Editions (Paris).

Poole, M.S.& Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories, Academy of Management Review, 14(4): 562-578.

Popper K. (1934). Logique de la découverte scientifique (titre original : Logik der Forschung, Logique de la recherche ; The Logic of Scientific Discovery).

Popper, K. (1958) The Logic of Scientific Enquiry. London: Hutchinson.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press (New York).

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management*

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74, nr 6.

Porter, M. E. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review* 79 (2): 62-8.

Powell W. W. & Di Maggio P. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields, *American Sociological Review*,48 (April): 147-160.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12: 295-336.

Powell, W. W. & Dimaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago, University of Chicago Press.

Prario, B., & Richeri, G. (2005). Integration Strategies of a Niche Communication Company: The Case of Gambero Rosso. *Growth and Dynamics of Maturing New Media Companies*, 73.

Price, C. & Toye, S. (2017). Accelerating Performance: How Organizations Can Mobilize, Execute, and Transform with Agility. ISBN: 978-1-119-14749-7.

Putman, S. M., & Kingsley, T. (2009). The atoms family: Using podcasts to enhance the development of science vocabulary. *The Reading Teacher*, *63*(2), 100-108.

Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In *Culture and politics* (pp. 223-234). Palgrave Macmillan, New York.

Q

Quinn, J. B, Mintzberg, H., & James, R. M. (1991). *The Strategy process: Concepts, contexts, and cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Quinn, J. B. (1978). Strategic change: Logical incrementalism. *Sloan Management Review*, no. 20 (Fall): 7-21.

Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan management review*, *35*(4), 43.

Quinn, S. (2004). An Intersection of Ideals: Journalism, Profits, Technology and Convergence. Convergence, 10(4): 109-123.

R

Radcliffe-Brown, A.R. (1952). Structure and function in primitive society. New York: The Free Press.

Rajagopalan, N. & Spreitzer, G. M. (1996) . Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework', Academy of Management Review, 22 (1):48-79.

Ramonet, I. (1999). La Tyrannie de la Communication. Galilée (Paris).

Rangone, A. & Turconi, A. (2003). The television (r)evolution within the multimedia convergence: A strategic reference framework. Management Decision; 2003; 41, 1/2; ABI/INFORM Collection pg. 48.

Rapport d'information, "Commissions de réflexion et de propositions sur le droit et les libertés à l'âge du numérique", Assemblée Nationale, France, Octobre 2015.

Redmond, W. H. (2003). Innovation, diffusion, and institutional change. Journal of Economic Issues, 37(3).

Reed, M. (1997). 'In praise of duality and dualism: Rethinking agency and structure in organizational analysis', Organization Studies, 18: 21-42.

Riesman,D., Glazer, N. & Denney, R. (1950). The Lonely Crowd: A Study of the Changing American Character. Yale University Press (New Haven).

Rogers, E. M. (2004). A prospective and retrospective look at the diffusion model. Journal of Health Communication, 9, 13.

Rubin, H. (2009). Collaborative Leadership: Developing Effective Partnerships for Communities and Schools. Corwin Press.

Rumelt, R. (1986). *Strategy, structure, and economic performance*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press (first edition, 1974).

Russial, J.T. (1994). Pagination and the newsroom: A question of time. Newspaper Research Journal 15(1): 91-101.

S

Sashkin, M. (1984). Participative management is an ethical Imperative. *Organizational dynamics*, *12*(4), 5-22.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (2003). The culture of media as viewed from an organizational Culture Perspective. JMM: The International Journal on Media Management, Vol. 5 Issue 3, p171-172

Scholz, C. (1987). *Strategisches Management*. Berlin.

Scholz, R. W., & Tietje, O. (2002). *Embedded case study methods: Integrating quantitative and qualitative knowledge*. Sage.

Schoonmaker, M.E. (1996). Is there life after layoff? Columbia Journalism Review, May/June, pp. 48-51.

Schultz, M. & Hatch, M. J. (1996). 'Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies', Academy of Management Review, 21 (2): 529-557.

Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Boston: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1942) Capitalism, Socialism, and Democracy. Harper: New York.

Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3rd edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Seligman, A.B. (2000). The Problem of Trust. Princeton University Press (New Jersey).

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century.

Shapiro, C. & Varian, H.R. (1999). *Information Rules – A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Shapiro, C., & Varian, H. R. (1998). Versioning: the smart way to. *Harvard Business Review*, *107*(6), 107.

Shaw, R. (2003). *The impact of new technologies such as broadband and voip on telecommunication markets*. Presentation given at the Seminar on Economic and Market Analysis for Central and Eastern European Countries (CEEC) and Baltic States, Czech Republic, Prague, September 9-11.

Siggelkow, N. & Levinthal, D. (2005). Escaping the real (non-benign) competency traps: linking the dynamics of organizational structure to the dynamics of search, Strategic Organization, 3(1): 85-115.

Silverstone, R. (1990). Television and everyday life: towards an anthropology of the televi- sion audience. In Ferguson, M. ED. Public communication: the new imperatives p. 173- 189 Londres, Sage.

Simon, H. A. (1945). *Administration behaviour*. New York: Macmillan.

Singer, J. B. (2004). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. Journalism Studies, 5(1), 3.

Singer, J.B. (2002). Information trumps interaction in local papers' online caucus coverage. *Newspaper Research Journal* 23(4): 91-96.

Singer, J.B., Tharp, M.P., & Haruta, A. (1999). Online staffers: Superstars or second-class citizens? Newspaper Research Journal, 20(3): 29-47.

Sirkkunen, E., Aitamurto, T., & Lehtonen, P. (2011). Trends in data journalism. *Next Media D*, *3*(1.2).

Smircich, L. & Morgan, G. (1982). 'Leadership: the management of meaning', Journal of Applied Behavioral Science, 18:257-273.

Smith, D. H., Wolf, J. A., Lusardi, T. A., Lee, V. M. Y., & Meaney, D. F. (1999). High tolerance and delayed elastic response of cultured axons to dynamic stretch injury. *Journal of Neuroscience*, *19*(11), 4263-4269.

Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jnr, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994) "Top management team demography and process: The role of social integration and communication", Administrative Science Quarterly, 39: 412-438.

Smits, J. (1999). Metadata: An Introduction, Cataloging & Classification Quarterly, 27:3-4, 303-319, DOI: 10.1300/J104v27n03_04

Soparnot, R. (2009). "Management des entreprises: Stratégie. Structure. Organisation. (Finance Comptabilité)", Dunod, France, 2009.

Spina, P. & Viallon, M. (2016). La pratique des réseaux sociaux par les diffuseurs télé : un nouvel espace de liberté pour le téléspectateur et de gestion des audiences pour l'émetteur. ESSACHESS. Journal for Communication Studies, vol. 9, no. 2(18) / 2016.

Squires, J.D. (1993). Read all about it!: The corporate takeover of America's newspapers. New York: Times Books.

Stein, M.L. (1997). Phoenix Gazette shuts down. Editor & Publisher, 18 January 1997, p. 9.

Stevenson, H. H. & Jarillo, J. (1990). A perspective of entrepreneurship: Entrepreneurial management. Strategic Management Journal, 11: 17-27.

Steyrer, J. (1999). Charisma in Organisationen, Frankfurt 1995 ; Charisma in Organisationen. Zum Stand der Theoriebildung und empirischen Forschung. In : Führung-neu gesehen, hrsg. V. G.Schreyögg, J. Sydow. Berlin usw 1999, S.143-197).

Stocker, L., Burke, G., Kennedy, D., & Wood, D. (2012). Sustainability and climate adaptation: Using Google Earth to engage stakeholders. *Ecological Economics*, *80*, 15-24.

Storsul, T., & Krumsvik, A. H. (2013). What is media innovation?

Sugimoto, S. (2014). Digital archives and metadata as critical infrastructure to keep community memory safe for the future – lessons from Japanese activities, Archives and Manuscripts, 42:1, 61-72,

Sylvie, G. (2007). Decision Making by Nordic Newspaper Editors: An Exploratory Study and Comparison to U.S. Editors. JIBS Working Paper Series N° 2007-2.

Sylvie, G., & Moon, S. J. (2007). Framing change: Who's in charge in the newsroom. *Organizing media: Mastering the challenges of organizational change*, 89-124.

Sylvie, G., & Witherspoon, P.D. (2002). Time, change, and the American newspaper. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.

T

Tameling, K., & Broersma, M. (2013). De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice. *International Communication Gazette*, *75*(1), 19-34.

Taylor, S. E. & Fiske, S. T. (1978) "Salience, attention, and attribution: Top of the head phenomena' in Berkowitz (ed.)". Advances in Experimental Social Psychology, 2: 250-288, New York: Academic Press.

Teece, D. J. (1987). *Technological change and the nature of the firm*. Produced and distributed by Center for Research in Management, University of California, Berkeley Business School.

Thomas, J. B., Clark, S. M. & Gioia, D. A. (1993). 'Strategic sensemaking and organisational performance: Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes', Academy of Management Journal, 36 (2): 239-270.

Thompson, D.r. & Wassmuth, B.L. (2001). Few newspapers use online classified interactive features. *Newspaper Research Journal* 22(4): 16-27.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, *52*(3), 591-620.

Toffler, A. (1980) La 3ème Vague, Denöel, Paris.

Toffler, A. (1980). *The third way*. New York: Morrow.

Trends in Newsroom (2007). World Editors Forum –World Association of Newspapers.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, *44*(5), 996-1004.

Tungate, M. (2004). *Media monoliths: How great media brands thrive and survive*. Kogan Page Publishers.

U

Underwood, D. (1993). When MBAs Rule the Newsroom: how the marketers and managers are reshaping today's media. New York: Columbia University Press.

Underwood, D. E. (1998). "Assembly-Line Journalism" on Columbia Journalism Review, July /August 1998 (New York)

Urban, A., & Bodoky, T. (2013). The impact of Facebook on news consumption. In *Handbook of Social Media Management*(pp. 805-817). Springer, Berlin, Heidelberg.

V

Van Maanen, J. (1988). Style as theory. *Organization Science*, 6: 133-43.

Van Weezel, A. (2009). Entrepreneurial Strategy-Making Mode and Perfomance: A Study of the Newspaper Industry, Jonköping International Business School, 2009.

VanVactor, J. D. (2012). Collaborative leadership model in the management of health care, Journal of Business Research.

Varian, H. & Shapiro, C. (1999). *Information rules*. Boston: Harvard Business School Press

Venkataraman, S. & Sarasvathy, S. D. (2001). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. In M. A. Hitt & R. E. Freeman & J. S. Harrison (Eds.), Handbook of Strategic Management: 650-668. Oxford, UK: Blackwell.

Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, *14*(3), 423-444.

Vergeer, M., Hermans, L., & Cunha, C. (2013). Web campaigning in the 2009 European Parliament elections: A cross-national comparative analysis. *New Media & Society*, *15*(1), 128-148.

W

Wardhaugh, R. (1992). An introduction to sociolinguistics. Oxford, UK: Basil Blackwell.

Weber, M. (1922/1971). Economie et société. *Paris, Plon*, *2*.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic Organization. Glencoe, IL: The Free Press.

Webster, J.G. (1998). The audience. *Journal of Broadcasting and Electronic Media* 42(2): 190-197.

Weick, K. E. (1995) Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage.

Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Weick, K.E. (1987). Substitutes for corporate strategy. In David Teece (ed.), *The Competitive Challenge*. Cambridge, Mass.: Ballinger, 22-23.

Weick, K.E. (1991). The non-traditional quality of organizational learning. *Organization Science*, 2: 116-24.

Weick, K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. Administrative Science Quarterly 38: pp. 628-652.

Weick, K.E. (1996). Prepare your organization to fight fires. Harvard Business Review, 74, May-June pp. 143-148.

Wicks, J.L., Sylvie, G., Hollifield, C.A., Lacy, S., & Sohn, A.B. (2003) Media management: A casebook approach. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. Strategic management journal, 24(13): 1307-1314.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. Journal of Business Venturing, 20(1): 71-91.

Wikström, P. (2006). Reluctantly virtual—Modelling copyright industry dynamics. Ph.D. dissertation, Department of Media and Communication, Karlstad University, Sweden.

Wilkins, A. & Ouchi, W. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28: 468-81.

Wilkins, A.L. (1989). Developing corporate character: How to successfully change an organizazion without destroying it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wilkins, K. (1998). International and Local Mass Media Impact on Cultural Values and Political Attitudes: The Case of Hong Kong- Mass Media in the Asian Pacific.
Williamson, O. (1998). Transaction cost economics and organization theory. Springer.

Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press.

Williamson, O.E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press.

Wirth, M. O. (2006). Issues in Media Convergence. In A. B. Albarran & S. M. Chan-Olmsted & M. O. Wirth (Eds.), Handbook of Media Management and Economics: 445-462. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Wirtz, B. W., & Schwarz, J. (2001). Strategic implications of the segment of one TV: The evolution of the personalised television structure. *International Journal on Media Management*, *3* (1), 15-25.

Wittington, R. (1993). What is Strategy and Does it Matter? London: Routledge.

Wolf, M. J. (1999). The entertainment economy. The mega-media forces that are re-shaping our lives. *New York: Pen-guin Putnam*.

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. London: Oxford University Press.

Y

Yin, R. K. (1984). Case study research: Design and methods. Beverly Hills, London and New Delhi: Sage.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, California: Sage.

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, *19*(3), 321-332.

Yoffie, D. B. (ed.) (1997) Competing in the Age of Digitial Convergence. Boston: Harvard Business School Press.

Z

Zeleny, M. (1990). High technology management. In H. Noori and R. E. Radford (eds.), *Reading and cases in the management of new technology: An operations perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 14-22.

Zucker, L. G. (1988) (ed.). *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Cambridge, Mass.: Ballinger.

Table des matières des annexes

A. étude qualitative - producteurs et créatifs

A1. Questionnaire complet

A2. Sous unité d'analyse: Producteurs des entreprises à succès, Résultats

A3. Sous unité d'analyse: Producteurs des entreprises à succès, Commentaires

A4. Sous unité d'analyse: Producteurs des entreprises en échec, Résultats

A5. Sous unité d'analyse: Producteurs des entreprises en échec, Commentaires

B. étude qualitative - managers et directeurs

B1. Questionnaire complet

B2. Sous unité d'analyse: Managers des entreprises à succès, Résultats

B3. Sous unité d'analyse: Managers des entreprises à succès, Commentaires

B4. Sous unité d'analyse: Managers des entreprises en échec, Résultats

B5. Sous unité d'analyse: Managers des entreprises en échec, Commentaires

Message de prise de de contact avec lien vers le sondage

Bonjour,
J'espère te trouver en bonne forme.
J'ai besoin de toi pour une partie de ma recherche de doctorat sur les entreprises de médias. Le sondage est ici: https://phd-research.typeform.com/to/DiQxD4
Il prend entre 10 et 20 minutes à être complété et j'aimerais vraiment avoir ton avis.
D'avance merci de ton soutien précieux. A dispo pour toute question
Bien à toi
Clément Charles

Bonjour,
J'espère vous trouver en bonne forme.
J'ai besoin de vous pour une partie de ma recherche de doctorat sur les entreprises de médias. Le sondage est ici: https://phd-research.typeform.com/to/DiQxD4
Il prend entre 10 et 20 minutes à être complété et j'aimerais vraiment avoir votre avis.
D'avance merci de votre soutien précieux. A dispo pour toute question
Meilleurs messages,
Clément Charles

Salut,

J'espère te trouver en bonne forme. Ce jour, je viens en tant que doctorant en phase de finir sa thèse vers toi - en tant [position du répondant].

En effet, j'ai besoin de toi pour une partie de ma recherche de doctorat sur les entreprises de médias. Le sondage est ici: https://phd-research.typeform.com/to/DiQxD4
Il prend entre 10 et 20 minutes à être complété et j'aimerais vraiment avoir ton avis.
D'avance merci de ton soutien précieux.
A dispo pour toute question

Bien à toi

Clément Charles

Questionnaire tel que présenté au répondant

Nous vous remercions de prendre le temps de répondre au questionnaire proposé. Ce questionnaire est strictement scientifique avec un but académique (recherche de doctorat), et ne fera l'objet d'aucune utilisation commerciale. Les réponses seront présentées compilées et anonymisées.

Votre profil et la situation de votre entreprise

Ce sondage est pour **les responsables créatifs des entreprises de médias** : rédacteur en chef, chef de produits, directeur de la rédaction, responsable d'antenne, producteur d'une émission, chef de projet, producteur exécutif. Un autre sondage est destiné aux managers des entreprises de médias. Les termes indiqués au masculin singulier sont choisis pour leur caractère générique et s'adressent à toutes et tous sans aucune discrimination de genre.

Nous vous remercions de prendre le temps de répondre au questionnaire proposé. Ce questionnaire est strictement scientifique avec un but académique (recherche de doctorat), et ne fera l'objet d'aucune utilisation commerciale. Les réponses seront présentées compilées et anonymisées.

VOUS

Nom *
Prénom*
E-mail contact
Téléphone
Position/Poste* (en tant que répondant ; il est possible de répondre aujourd'hui sur une position/ un poste passé(e))

VOTRE ENTREPRISE

Entreprise* (en tant que répondant; il est possible de répondre aujourd'hui sur une entreprise que vous avez quittée dans les 24 derniers mois)

Par rapport à cette situation passée, diriez-vous que votre entreprise….

Oui / Stable / Non
… est actuellement en croissance?
… a augmenté son chiffre d'affaires et ses revenus?
… a augmenté sa profitabilité?
… a augmenté son audience mesurée par des tiers?
… a augmenté son offre de produits pour les clients finaux, pour l'audience?
… a enrichi son offre de produits pour les professionnels et les entreprises?
… est présente sur d'autres plateformes que son medium historique, le web et les mobiles?
… a augmenté la quantité d'employés internes pour la production / création?
… a augmenté la quantité d'employés internes pour le marketing / le management?
… a formé les équipes internes aux défis du numérique?
… est en phase avec les évolutions actuelles du marché des médias?
… est totalement prête pour faire face à l'avenir?

Proposition 1: Convergence, audience & crise

Question clé L'industrie des médias est-elle en crise?
Répondants Managers
Répondants Producers

État de la situation
Évolution des affaires
L'industrie des médias vit un changement majeur induit par la convergence et la digitalisation
La situation actuelle de l'industrie est meilleure que par le passé
La convergence modifie le métier quotidien des médias et de leurs employés
Tous les nouveaux entrants du secteur "digital" (réseaux sociaux, moteurs de recherche) sont des concurrents
Crise actuelle
Comparé à l'année 2011, vos revenus indirects (publicitaires) ont baissé
Comparé à l'année 2011, vos revenus directs (abonnements, ventes) ont augmenté
Comparé à l'année 2011, le nombre de personnels impliqués dans la production a baissé
La situation actuelle de l'industrie impose des modifications dans votre organisation
Le sentiment que les "bons jours sont terminés" est répandu dans votre organisation
Évolution des audiences
Les audiences d'aujourd'hui sont plus fragmentées que par le passé, ce qui se traduit dans une fragmentation de la demande
Une multiplicité des offres de contenus et de supports est nécessaire pour refléter les demandes de l'audience
La capacité d'interaction avec les audiences est un avantage, une opportunité
Les audiences ont moins confiance aujourd'hui dans les médias et les journalistes qu'il y a 20 ans
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?

Proposition 2: Démocratie, journalisme et valorisation sociale

Question clé Les producteurs sont-ils fiers de leur travail et de leur rôle social actuel?

Répondants Producteurs

Démocratie, journalisme et valorisation sociale
Rôles des médias et des journalistes
Le secteur des médias est une partie importante du fonctionnement de la démocratie moderne
Le rôle du journaliste est de trouver de nouveaux sujets et de créer des contenus originaux
Le rôle du journaliste est d'organiser et mettre en forme des contenus produits par des tiers
La rémunération des journalistes de votre organisation est généreuse tout en étant justifiée par le travail fourni
Relations avec l'audience
Les audiences ont une image positive des journalistes et de leur travail
Les journalistes ont une image positive du public et de son intérêt pour des médias de qualité
Votre organisation a mis en place des processus pour renforcer la confiance des audiences dans votre média
La pression économique sur la créativité contribue à la perte de confiance des audiences
Capacité d'accomplir sa mission
En tant que profession, les journalistes sont confiants dans leur importance dans la société
En tant que profession, les journalistes sont satisfaits et fiers du travail concret qu'ils réalisent au quotidien
En tant que profession, les journalistes recherchent la notoriété et la reconnaissance publique de leur travail
Les journalistes de votre organisation sont inquiets pour leur avenir dans la profession
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus ?

Proposition 4: Type de management et stratégie

Question clé: La stratégie et la direction sont-ils à la hauteur?
Répondants Producteurs

Transformer l'organisation interne
Nature de la réflexion stratégique
D'une manière générale, la réaction du management de votre entreprise à la crise des revenus et l'arrivée de la convergence a été bonne et efficace
Dans votre organisation, la crise actuelle n'a pas entraîné de changement profond dans la stratégie
Les managers actuels perçoivent la convergence comme une opportunité positive
Les journalistes sont impliqués dans la définition de la stratégie de l'entreprise
Dans votre organisation, l'entreprise communique sur sa vision de l'avenir de l'industrie et sa stratégie pour s'y adapter
Compréhension opérationnelle
Dans votre organisation, les managers comprennent bien toute la complexité des travaux réalisés par les différentes équipes
Dans votre organisation, les managers sont en contact régulier avec la salle de rédaction et les autres fonctions de "production" de l'entreprise
Type de leadership & niveau des managers
D'une manière générale, les entreprises des médias d'aujourd'hui peuvent compter sur un management à la hauteur des défis
D'une manière générale, la qualité du leadership impacte la performance globale de l'entreprise
Les managers actuels des entreprises de médias sont formés à la gestion du changement et la motivation des ressources humaines en période de crise
Dans votre organisation, les leaders ont une capacité à motiver leur équipe en étant un modèle, en l'inspirant et en stimulant son intellect
Dans votre organisation, les leaders prennent en considération les avis et suggestions des "employés de terrain" et les impliquent dans les processus décisionnels
Dans votre organisation, les leaders dirigent l'organisation grâce à l'autorité qui découle de leur position dans l'organisation
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus ?

Proposition 5: Intérêt pour la gestion des RH et la technologie comme levier de changements

Question clé Gestion du changement et intérêt des entreprises de médias pour les théories "classiques" de ressources humaines?

Répondants Managers
Répondants Producteurs

Accompagnement de la transformation
Transformer les RH
Vous considérez que vos ressources humaines sont l'actif principal de votre entreprise?
Vous considérez que la marque de votre média et sa notoriété sont vos actifs principaux
Vous considérez que vos produits finaux et leur crédibilité sont vos actifs principaux
D'une manière générale, les journalistes et créatifs ont-ils été bien formés à faire face au changement en cours et l'arrivée du digital?
En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les journalistes et créatifs ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement en cours
D'une manière générale, les managers et leaders ont été bien formés pour accompagner et conduire le changement en cours
En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les managers ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement en cours
Dans votre organisation, une stratégie précise et documentée pour la gestion des ressources humaines existe
Votre organisation souhaite recruter les meilleurs talents et s'engage pour être un employeur attractif
Dans votre organisation, les options de formations continues proposées aux salariés sont très utilisées
Votre organisation a des méthodes formelles pour renforcer l'autonomie des salariés
Les interactions entre les divers salariés (unités) de l'organisation sont toujours respectueuses
Chaque salarié reçoit un document écrit avec les objectifs de l'organisation et les moyens mis en œuvre pour les atteindre
Chaque salarié est régulièrement évalué de manière à identifier les points positifs et négatifs de sa performance
Dans votre organisation, un salarié fournissant un travail "exceptionnel" aura plus d'avantages (prime, augmentation, congé) que ses collègues avec un niveau plus moyen
Votre organisation a des méthodes en place pour retenir les meilleurs employés

Votre organisation a des méthodes en place pour accompagner les employés dont elle se sépare (pour les aider à trouver un autre emploi par exemple)
Technologie comme levier de changements
La technologie digitale permet aux médias de mieux contribuer au débat démocratique
Dans votre entreprise, la technologie est un avantage pour votre croissance
La digitalisation accélère votre capacité à déployer de nouveaux produits
La digitalisation accélère votre possibilité d'avoir des retours rapides sur l'évaluation des nouvelles propositions faites à l'audience
Chaque salarié comprend le lien entre son apprentissage de nouvelles technologies et l'atteinte des objectifs généraux de l'organisation
Votre organisation met en place des processus formels de consolidation de la connaissance et de savoir-faire générés par les salariés
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?

						C-1	C-2	C-3	C-4	C-5	C-6	C-7	C-8	C-9	C-10	C-11	C-12	C-13	C-14
#	**UID**	**Position / Poste**	**Entreprise N°**	**Type de Média**	**Perfomance**	**Sucess Score**				... est actuellement en croissance?	... a augmenté son chiffre d'affaires et ses revenus?	... a augmenté sa profitabilité?	... a augmenté son audience mesurée par des tiers?	... a augmenté son offre de produits pour les clients finaux, pour l'audience?	... a enrichi son offre de produits pour les professionnels et les entreprises?	... est présente sur d'autres plateformes que son medium historique, le web et les mobiles?	... a augmenté la quantité d'employés internes pour la production / création?	... a augmenté la quantité d'employés internes pour le marketing / le management?	... a formé les équipes internes aux défis du numérique?
1		Producteurs, Redacteur en Chef	Entreprise 1 (Consolidé - 2 répondants)	TV / Radio Publique	Succès	4				0	-1	-1	0	1	0	2	0	1	2
2	bd0253eca9133d68d9f5c3ed39858a64	Redacteur en Chef	Entreprise 2	Journal	Succès	11				1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
3	34a225936b3fc9c81a14eb74225c8021	Redacteur en Chef	Entreprise 3	Agence de presse	Succès	8				0	1	0	0	1	1	1	0	1	1
4	5819b764bc5b79e6a5aa25fe5de40879	Producteurs, Redacteur en Chef	Entreprise 4	Site Web	Succès	5				1	1	1	1	0	-1	0	0	-1	1
5	d2e5cc463384a67534891c25104d4ecb	Directeur de la rédaction	Entreprise 5	Radio	Succès	7				1	1	0	1	0	0	1	1	1	1
6		Redacteur en Chef, Red. en Chef Adjoint	Entreprise 6 (Consolidé - 2 répondants)	Magazine	Succès	7				2	1	2	1	2	2	2	-1	0	2
7	870d375118ba9106360ea058a60d6a0ae	Producteur éxécutif	Entreprise 7	Agence de presse	Succès	3				1	1	1	1	0	0	0	0	0	-1
8	483457420c0ec133509c6bc33ac534a	Secrétaire général de la redaction	Entreprise 8	Journal	Succès	3				-1	-1	1	1	1	1	1	-1	-1	1
9	0e452a6ef28f96fce86d0b1ddeddd10f	Redacteur en Chef	Entreprise 9	Magazine	Succès	7				1	1	1	0	1	1	1	0	0	-1

Score par question

Pourcentage d'adhésion

C-15	C-16	C-17	C-18	C-19	C-20	C-21	C-22	C-23	C-24	C-25	C-26	C-27	C-28	C-29	C-30	C-31	C-32	C-33	C-34	C-35	C-36	C-37	C-38	C-39
			1	*2*	3	4	5	6	7	8	9	10	11			1	2	3	4	5	6	7	8	9
... est en phase avec les évolutions actuelles du marché des médias?	... est totalement prête pour faire face à l'avenir?		L'industrie des médias vit un changement majeur induit par la convergence et la digitalisation	*La situation actuelle de l'industrie est meilleure que par le passé*	La convergence modifie le métier quotidien des médias et de leurs employés	*Tous les nouveaux entrants du secteur "digital" (réseaux sociaux, moteurs de recherche) sont des concurrents*	La situation actuelle de l'industrie impose des modifications dans votre organisation	*Le sentiment que les "bons jours sont terminés" est répandu dans votre organisation*	Les audiences d'aujourd'hui sont plus fragmentées que par le passé, ce qui se traduit dans une fragmentation de la demande	*Une multiplicité des offres de contenus et de supports est nécessaire pour refléter les demandes de l'audience*	La capacité d'interaction avec les audiences est un avantage, une opportunité	Les audiences ont moins confiance aujourd'hui dans les médias et les journalistes qu'il y a 20 ans	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Question de validation de la proposition**	Le secteur des médias est une partie importante du fonctionnement de la démocratie moderne	Le rôle du journaliste est de trouver de nouveaux sujets et de créer des contenus originaux	Le rôle du journaliste est d'organiser et mettre en forme des contenus produits par des tiers	La rémunération des journalistes de votre organisation est généreuse tout en étant justifiée par le travail fourni	Les audiences ont une image positive des journalistes et de leur travail	Les journalistes ont une image positive du public et de son intérêt pour des médias de qualité	Votre organisation a mis en place des processus pour renforcer la confiance des audiences dans votre média	La pression économique sur la créativité contribue à la perte de confiance des audiences	En tant que profession, les journalistes sont confiants dans leur importance dans la société
0	0		6,5	*2,5*	6,5	*7*	5,5	6	7	7	5,5	5	0	5,85		4,5	6	5,5	3	3	3	3	5,5	5
1	1		6	*6*	5	*3*	6	4	5	6	6	5	Cf. Annexe.	5,2		7	5	3	5	5	5	6	2	6
1	1		6	*5*	6	*3*	4	2	5	5	7	5		4,8		6	6	4	5	4	6	6	5	7
1	1		6	*3*	5	*3*	5	2	5	5	6	6	non	4,6		5	6	5	3	3	5	4	5	5
0	0		6	*3*	7	*2*	3	2	5	5	4	5	Non	4,2		6	7	7	5	2	4	6	2	3
2	0	0	7	*2*	5,5	*3,5*	4	6	6,5	6,5	5,5	5,5	0	5,2	0	7	7	2,5	5	4,5	5	5,5	3,5	4
1	-1		6	*6*	7	*4*	4	1	6	6	6	6	Cf. Annexe.	5,2		2	7	1	4	3	2	4	4	5
1	0		6	*3*	6	*6*	6	4	6	6	6	5		5,4		7	7	6	6	5	6	7	6	5
1	1		5	*3*	6	*6*	7	3	6	6	3	6	Cf. Annexe.	5,1		1	7	1	5	1	1	6	1	6
			6,056	*3,722*	6,000	*4,167*	4,944	3,333	5,722	5,833	5,444	5,389	0,000	5,061	**5,681**	5,056	6,444	3,889	4,556	3,389	4,111	5,278	3,778	5,111
			86,51%	*53,17%*	85,71%	*59,52%*	70,63%	47,62%	81,75%	83,33%	77,78%	76,98%		72,30%	**81,15%**	72,22%	92,06%	55,56%	65,08%	48,41%	58,73%	75,40%	53,97%	73,02%

C-40	C-41	C-42	C-43	C-44	C-45	C-46	C-47	C-48	C-49	C-50	C-51	C-52	C-53	C-54	C-55	C-56	C-57	C-58	C-59	C-60	C-61	C-62	C-63
10	11	12				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				1	2
En tant que profession, les journalistes sont satisfaits et fiers du travail concret qu'ils réalisent au quotidien	En tant que profession, les journalistes recherchent la notoriété et la reconnaissance publique de leur travail	Les journalistes de votre organisation sont inquiets pour leur avenir dans la profession	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus ?			D'une manière générale, la réaction du management de votre entreprise à la crise des revenus et l'arrivée de la convergence a été bonne et efficace	Dans votre organisation, la crise actuelle n'a pas entraîné de changement profond dans la stratégie	Les managers actuels perçoivent la convergence comme une opportunité positive	Les journalistes sont impliqués dans la définition de la stratégie de l'entreprise	Dans votre organisation, l'entreprise communique sur sa vision de l'avenir de l'industrie et sa stratégie pour s'y adapter	Dans votre organisation, les managers comprennent bien toute la complexité des travaux réalisés par les différentes équipes	Dans votre organisation, les managers sont en contact régulier avec la salle de rédaction et les autres fonctions de "production" de l'entreprise	D'une manière générale, les employés des médias d'aujourd'hui peuvent compter sur un management à la hauteur des défis	D'une manière générale, la qualité du leadership impact la performance globale de l'entreprise	Les managers actuels des entreprises de médias sont formés à la gestion du changement et la motivation des ressources humaines en période de crise	Dans votre organisation, les leaders ont une capacité à motiver leur équipe en étant un modèle, en l'inspirant et en stimulant son intellect	Dans votre organisation, les leaders prennent en considération les avis et suggestions des "employés de terrain" et les impliquent dans les processus décisionnels	Dans votre organisation, les leaders dirigent l'organisation grâce à l'autorité qui découle de leur position dans l'organisation	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus ?		**Questions de validation de la proposition**	Vous considérez que vos ressources humaines sont l'actif principal de votre entreprise	Vous considérez que la marque de votre média et sa notoriété sont vos actifs principaux
5,5	6	6	0	4,6666667		2,5	5,5	5	1,5	3	2	1,5	2	6,5	1,5	1,5	1,5	4	0	2,92307692		4	7
7	6	4		5,0833333		4	4	4	5	5	5	6	5	6	6	6	6	3		5		3	6
6	4	4		5,25		5	3	7	6	7	7	7	5	7	6	7	7	3		5,92307692		7	6
5	5	3	non	4,5		5	5	5	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	non	4,61538462		5	2
6	6	2	Non	4,6666667		4	6	4	5	5	6	6	4	7	5	5	5	6	Non	5,23076923		7	7
5	5,5	4,5	0	4,9166667	0	6	6	4	4,5	6,5	6	6,5	5,5	6	3	6	5	6	0	5,46153846	0	6,5	6
6	6	5	Cf. Annexe.	4,0833333		4	2	6	2	2	6	7	4	6	4	6	7	4		4,61538462		4	7
6	5	6		6		3	2	6	5	6	5	4	5	4	5	3	3	3		4,15384615		5	5
3	7	7	Cf. Annexe.	3,8333333		6	2	5	2	5	3	5	2	7	2	1	5	6	Cf. Annexe.	3,92307692		5	6
																					4,3472222		
																					62,10%		
5,500	5,611	4,611	0,000	4,778	0,000	4,389	3,944	5,111	3,889	4,944	5,000	5,333	3,944	6,056	3,944	4,500	4,944	4,444		4,650	**5,211**	5,167	5,778
78,57%	80,16%	65,87%		68,25%		62,70%	56,35%	73,02%	55,56%	70,63%	71,43%	76,19%	56,35%	86,51%	56,35%	64,29%	70,63%	63,49%		66,42%	**74,44%**	73,81%	82,54%

C-64	C-65	C-66	C-67	C-68	C-69	*C-70*	C-71	C-72	*C-73*	C-74	*C-75*	C-76	C-77	*C-78*	C-79	C-80	C-81	C-82	*C-83*	*C-84*	C-85	C-86	C-87	C-88
3	4	5	6	7	8	*9*	10	11	*12*	13	*14*	15	16	*17*	18	19	20	21	*22*	*23*	24			
Vous considérez que vos produits finaux et leur crédibilité sont vos actifs principaux	D'une manière générale, les journalistes et créatifs ont été bien formés à faire face au changement en cours et l'arrivée du digital	En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les journalistes et créatifs ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement	D'une manière générale, les managers et leaders de votre organisation ont été bien formés pour accompagner et conduire le changement en cours	En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les managers ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement en cours	Dans votre organisation, une stratégie précise et documentée pour la gestion des ressources humaines existe	*Votre organisation souhaite recruter les meilleurs talents et s'engage pour être un employeur attractif*	Dans votre organisation, les options de de formations continues proposées aux salariés sont très utilisées	Votre organisation a des méthodes formelles pour renforcer l'autonomie des salariés	*Les interactions entre les divers salariés (unités) de l'organisation sont toujours respectueuses*	Chaque salarié reçoit un document écrit avec les objectifs de l'organisation et les moyens mis en œuvre pour les atteindre	*Chaque salarié est régulièrement évalué de manière à identifier les points positifs et négatifs de sa performance*	Dans votre organisation, un salarié fournissant un travail "exceptionnel" aura plus d'avantages (prime, augmentation, congé) que ses collègues avec un niveau plus moyen	Votre organisation a des méthodes en place pour retenir les meilleurs emp loyés	*Votre organisation a des méthodes en place pour accompagner les employés dont elle se sépare (pour les aider à trouver un autre emploi par exemple)*	La technologie digitale permet aux médias de mieux contribuer au débat démocratique	Dans votre entreprise, la technologie est un avantage pour votre croissance	La digitalisation accélère votre capacité à déployer de nouveaux produits	La digitalisation accélère votre possibilité d'avoir des retours rapides sur l'évaluation des nouvelles propositions faites à l'audience	*Chaque salarié comprend le lien entre son apprentissage de nouvelles technologies et l'atteinte des objectifs généraux de l'organisation*	*Votre organisation met en place des processus formels de consolidation de la connaissance et de savoir-faire générés par les salariés*	Votre organisation a des méthodes en place pour retenir les meilleurs	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Question de validation de la proposition**
4,5	1,5	2	1,5	4	1,5	*3*	4,5	1,5	*1,5*	5	*3,5*	1	1,5	*5*	6,5	4,5	4	6,5	*3*	*2*	1	0	3,47826	
5	6	6	6	6	6	*6*	5	5	*5*	6	*6*	6	6	*4*	6	7	7	7	*6*	*5*	6		5,95652	
7	6	5	5	5	4	*7*	3	5	*7*	5	*6*	6	7	*4*	7	7	6	5	*7*	*5*	7		6,04348	
5	5	5	5	5	3	*3*	3	5	*6*	3	*6*	6	3	*2*	5	7	4	5	*6*	*5*	3	non	4,65217	
6	5	5	5	3	6	*6*	3	4	*5*	7	*6*	1	1	*1*	5	4	5	7	*6*	*2*	1	Non	4,69565	
6	6	5,5	5	5,5	4	*5*	4,5	2,5	*5*	2,5	*6*	4,5	4	*4,5*	6	6	6	6,5	*5,5*	*3*	3	0	5,17391	
7	4	6	5	3	2	*6*	4	4	*6*	1	*1*	4	5	*4*	5	6	6	6	*6*	*4*	6		4,86957	
6	5	6	6	7	4	*5*	5	6	*6*	5	*6*	3	3	*4*	5	6	6	6	*5*	*4*	3		5,30435	
6	1	1	1	1	2	*3*	2	3	*2*	1	*1*	5	5	*2*	1	6	6	5	*3*	*2*	5		3,26087	
5,833	4,389	4,611	4,389	4,389	3,611	*4,889*	3,778	4,000	*4,833*	3,944	*4,611*	4,056	3,944	*3,389*	5,167	5,944	5,556	6,000	*5,278*	*3,556*	3,889		4,826	**4,071**
83,33%	62,70%	65,87%	62,70%	62,70%	51,59%	*69,84%*	53,97%	57,14%	*69,05%*	56,35%	*65,87%*	57,94%	56,35%	*48,41%*	73,81%	84,92%	79,37%	85,71%	*75,40%*	*50,79%*	55,56%		68,94%	**0,58163265**

Position / Poste	**Entreprise N**	**Type de Médias**	**Perfomance**
Producteur éxécutif	Entreprise 7	Agence de presse	Succès
Redacteur en Chef	Entreprise 9	Magazine	Succès

C-28	**C-43**
Voulez-vous rajouter des informations en complément ?	**Voulez-vous rajouter des informations en complément ?**
Nous produisons du contenu pour un marché émergent depuis un marché émergent, l'Afrique. En tant que pionniers dans cette niche bien particulière nous avons vu notre chiffre d'affaire en constante augmentation, car le demande est en constante augmentation. L'accès aux tablettes et téléphones portables à bas coûts et la mise en place d'antenne réseau 3G dans des parties du continent historiquement "hors Réseau" a crée une opportunité unique. Ces populations nouvellement connectées, jeunes dans leur grande majorité, sont demandantes de contenu	Les journalistes avec qui nous travaillons ici sont pour la plupart des freelance très courageux prêts à tout pour aller sur le terrain pour mettre en lumière des faits inconnus du grand public. Ils se croient investis d'une mission pour l'intérêt public et sont très fiers de leur travail. La précarité de leur situation dans certains cas les poussent à prendre des risques qu'il n'auraient pas pris sinon.
La digitalisation n'est qu'un catalyseur d'un réaction à la mauvaise qualité de la presse. La désafection des abonnements est à la base due à la médiocrité des contenus, à la multiplication des marroniers et au sentiment que les lecteurs sont des abrutis qui ont une mémoire de poisson rouge. Le web a juste rendu les lecteurs lassés un peu moins captifs et ils sont allé voir ailleurs. Sans critique de la qualité des contenus journalistique, la crise de la presse est incompréhensible.	Les journaliste ont en général une très haute idée d'eux-mêmes, un mépris de classe important pour leurs lecteurs et une absence totale d'autocritique (en public en tous cas).

C-59
Voulez-vous rajouter des informations en complément ?
La presse est l'un des domaines où les mauvais chefs, qui ont des audiences en baisse régulière, restent le plus longtemps à leur poste.

Clément Charles PHD 2018 - Sous unité d'analyse : Managers | Entreprises à succès
- Compilation brute des réponses

					M1	M2	M3	M4
#	**UID**	**Position / Poste**	**Entreprise N**	**Type de Média**	**Perfomance**	**Success Score**		
1	d31802d6c32c7f89d66b51ad7bf5046d	Editeur	Entreprise 1	Magazine	Succès	4		
2	4b100c563fc6d384afe005b245286adb	Directeur General	Entreprise 2	Magazine	Succès	6		
3	9a1a729e17aa36a1eb83b35cbca31ec9	C.E.O.	Entreprise 3	Radio	Succès	8		
4	*f3b19a0522db4cbf4c483f7592986cd1*	*CEO*	Entreprise 4	Agence de presse	*Succès*	*7*		
5	64a81461bc846fbbd039af3e071cd317	Directeur d'unité	Entreprise 5	TV / Radio	Succès	8		
6	1dd6230f33e7a2c95b4a39c4de3726f0	Directeur General	Entreprise 6	TV	Succès	9		
7	0772423c4287440fe25e21d8673580dc	Directreur de publication	Entreprise 7	Magazine	Succès	11		
8	431ca8d299f00bd67c11d09c00a0ec35	CEO	Entreprise 8	Magazine	Succès	10		
9	NA	Senior Sales Directors (3)	Entreprise 9 (3 répondants consolidés)	Agence de presse	Succès	5,0		

Score par question
Pourcentage d'adhésion

M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17
… est actuellement en croissance?	… a augmenté son chiffre d'affaires et ses revenus?	… a augmenté sa profitabilité?	… a augmenté son audience mesurée par des tiers?	… a augmenté son offre de produits pour les clients finaux, pour l'audience?	… a enrichi son offre de produits pour les professionnels et les entreprises?	… est présente sur d'autres plateformes que son medium historique, le web et les mobiles?	… a augmenté la quantité d'employés internes pour la production / création?	… a augmenté la quantité d'employés internes pour le marketing / le management?	… a formé les équipes internes aux défis du numérique?	… est en phase avec les évolutions actuelles du marché des médias?	… est totalement prête pour faire face à l'avenir?	
-1	-1	0	0	1	1	1	1	-1	1	1	1	
1	1	-1	1	1	1	1	0	0	1	1	-1	
-1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	
1	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*-1*	*-1*	*0*	*1*	*1*	
1	-1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	
-2,0	-2,0	-1,0	1,0	2,0	3,0	3,0	-3,0	-3,0	2,0	3,0	2,0	

M18	*M19*	M20	*M21*	M22	*M23*	M24	*M25*	M26	M27	M28	M29	M30
L'industrie des médias vit un changement majeur induit par la convergence et la digitalisation	*La situation actuelle de l'industrie est meilleure que par le passé*	La convergence modifie le métier quotidien des médias et de leurs employés	*Tous les nouveaux entrants du secteur "digital" (réseaux sociaux, moteurs de recherche) sont des concurrents*	La situation actuelle de l'industrie impose des modifications dans votre organisation	*Le sentiment que les "bons jours sont terminés" est répandu dans votre organisation*	Les audiences d'aujourd'hui sont plus fragmentées que par le passé, ce qui se traduit dans une fragmentation de la demande	*Une multiplicité des offres de contenus et de supports est nécessaire pour refléter les demandes de l'audience*	La capacité d'interaction avec les audiences est un avantage, une opportunité	Les audiences ont moins confiance aujourd'hui dans les médias et les journalistes qu'il y a 20 ans	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Validation de la proposition**
7	*2*	7	*7*	7	*1*	7	*7*	7	5	Cf. Annexe	5,7	
6	*2*	7	*2*	7	*7*	7	*5*	6	7		5,6	
7	*2*	6	*2*	6	*2*	1	*7*	6	7		4,6	
7	*7*	*7*	*7*	*7*	*2*	*7*	*7*	*7*	*7*		*6,5*	
6	*3*	7	*4*	6	*4*	6	*6*	4	4	Cf. Annexe	5	
7	*5*	7	*5*	7	*2*	7	*7*	7	6	Non	6	
7	*1*	7	*5*	7	*5*	2	*7*	7	4		5,2	
5	*3*	6	*5*	6	*5*	6	*6*	7	7		5,6	
6,0	3,0	5,7	4,3	5,7	4,7	4,7	5,7	6,0	4,3	0,0	5,0	0,0

6,44	3,11	6,63	4,59	6,52	3,63	5,30	6,41	6,33	5,70	0,00	**5,53**	**6,22**
92,06%	*44,44%*	94,71%	*65,61%*	93,12%	*51,85%*	75,66%	*91,53%*	90,48%	81,48%	0,00%	**78,93%**	**88,89%**

M31	M32	*M33*	M34	M35	M36	*M37*	M38	M39	*M40*	M41	*M42*	M43
D'une manière générale, les entreprises de médias ont tendance à résister au changement	Les changements induits par le digital et la convergence ont généré des réactions défensives au sein des salles de rédaction	*Dans votre organisation, les différents départements (production, distribution, publicité) ont des processus formels de synergies et de collaborations*	La dimension générationnelle explique la lenteur de la réaction des entreprises de médias face aux changements du marché	Le personnel créatif des entreprises de médias (ex: journalistes) a un esprit "entrepreneurial"	D'une manière générale, la dynamique entrepreneuriale interne peut rendre le changement plus facile	*Dans votre organisation, votre rédaction s'intéresse à faire des essais de nouveaux projets et à en mesurer le succès*	Dans votre organisation, les interactions avec l'audience sont bienvenues et peuvent influencer/inspirer des contenus	En tant que profession, les journalistes sont confiants dans leur importance dans la société	*Dans votre organisation, les créatifs ont un besoin d'autorité et de contrôle pour accomplir leurs missions*	Dans votre organisation, les créatifs ont un besoin de liberté et d'autonomie pour accomplir leurs missions	*Dans votre organisation, les managers sont plutôt directifs et autoritaires*	Dans votre organisation, les managers sont plutôt flexibles et participatifs
6	7	*4*	1	4	7	*7*	7	4	*1*	7	*1*	7
6	6	*6*	6	1	6	*6*	6	6	*6*		*5*	2
1	7	*1*	6	4	7		7	7	*7*	7	*2*	7
7	*7*	*6*	*5*	2	*6*	*2*	*2*	6	*6*	*4*	*2*	*6*
3	5	*6*	6	4	6	*7*	6	4	*3*	6	*6*	3
3	5	*7*	5	5	6	*7*	7	6	*6*	6	*2*	6
5	5	*7*	7	5	7	*7*	7	2	*6*	5	*1*	7
5	6	*7*	5	5	6	*7*	7	5	*2*	7	*5*	6
3,3	4,0	5,0	4,7	2,0	5,3	4,0	2,7	4,0	5,3	4,0	4,7	4,3

4,37	5,78	5,44	5,07	3,56	6,26	5,22	5,74	4,89	4,70	5,11	3,19	5,37
62,43%	82,54%	*77,78%*	72,49%	50,79%	89,42%	*74,60%*	82,01%	69,84%	*67,20%*	73,02%	*45,50%*	76,72%

M44	M45	M46	M47	M48	M49	M50	M51	M52	M53	M54	M55	M56
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus ?		**Validation de la proposition**	Vous considérez que vos ressources humaines sont l'actif principal de votre entreprise	Vous considérez que la marque de votre média et sa notoriété sont vos actifs principaux	Vous considérez que vos produits finaux et leur crédibilité sont vos actifs principaux	D'une manière générale, les journalistes et créatifs ont été bien formés à faire face au changement en cours et l'arrivée du digital	En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les journalistes et créatifs ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement	D'une manière générale, les managers et leaders de votre organisation ont été bien formés pour accompagner et conduire le changement en cours	En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les managers ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement en cours	Dans votre organisation, une stratégie précise et documentée pour la gestion des ressources humaines existe	Votre organisation souhaite recruter les meilleurs talents et s'engage pour être un employeur attractif	Dans votre organisation, les options de de formations continues proposées aux salariés sont très utilisées
Cf. Annexe	4,8461538		7	7	7	2	7	7	7	4	4	7
	4,7692308		5	7	7	1	2	2	3	5	3	2
	4,8461538		7	7	7	4	1	5	4	1	7	5
	4,6923077		*3*	*6*	*6*	*2*	*6*	*1*	*1*	*1*	*2*	*1*
Cf. Annexe	5		6	6	7	5	7	5	6	5	6	5
Cf. Annexe	5,4615385		6	7	7	3	6	6	5	6	7	5
	5,4615385		5	7	7	3	1	5	5	5	5	4
	5,6153846		5	6	7	5	4	5	2	6	6	2
	5,70	0,0	5,7	5,3	4,7	5,3	4,7	4,0	5,0	6,3	4,0	5,0
0,00	5,15	**5,07**	5,52	6,48	6,63	3,37	4,30	4,44	4,22	4,37	4,89	4,00
0,00%	**73,59%**	**72,49%**	78,84%	92,59%	94,71%	48,15%	61,38%	63,49%	60,32%	62,43%	69,84%	57,14%

M57	M58	M59	M60	M61	M62	M63	M64	M65	M66	M67	*M68*	*M69*
Votre organisation a des méthodes formelles pour renforcer l'autonomie des salariés	Les interactions entre les divers salariés (unités) de l'organisation sont toujours respectueuses	Chaque salarié reçoit un document écrit avec les objectifs de l'organisation et les moyens mis en œuvre pour les atteindre	Chaque salarié est régulièrement évalué de manière à identifier les points positifs et négatifs de sa performance	Dans votre organisation, un salarié fournissant un travail "exceptionnel" aura plus d'avantages (prime, augmentation, congé) que ses collègues avec un niveau plus moyen	Votre organisation a des méthodes en place pour retenir les meilleurs emp loyés	Votre organisation a des méthodes en place pour accompagner les employés dont elle se sépare (pour les aider à trouver un autre emploi par exemple)	La technologie digitale permet aux médias de mieux contribuer au débat démocratique	Dans votre entreprise, la technologie est un avantage pour votre croissance	La digitalisation accélère votre capacité à déployer de nouveaux produits	La digitalisation accélère votre possibilité d'avoir des retours rapides sur l'évaluation des nouvelles propositions faites à l'audience	*Chaque salarié comprend le lien entre son apprentissage de nouvelles technologies et l'atteinte des objectifs généraux de l'organisation*	*Votre organisation met en place des processus formels de consolidation de la connaissance et de savoir-faire générés par les salariés*
4	4	4	4	1	7	4	7	7	7	7	*7*	*4*
5	4	2	2	6	5	6	7	7	7	7	*7*	*7*
7	5	7	5	7	7	4	3	7	7	7	*7*	*1*
1	*4*	*1*	*2*	*6*	*2*	*1*	*7*	*7*	*7*	*5*	*3*	*2*
4	3	6	6	6	6	6	6	7	6	6	*5*	*5*
5	6	7	7	5	5	4	6	7	7	7	*6*	*6*
1	7	7	5	2	2	7	7	7	7	7	*7*	*5*
2	6	2	2	5	6	2	6	6	7	7	*5*	*2*
6,0	3,3	6,3	6,7	4,3	4,3	4,3	6,0	6,7	5,3	3,3	3,3	4,0

3,89	4,70	4,70	4,41	4,70	4,93	4,26	6,11	6,85	6,70	6,26	5,59	4,00
55,56%	67,20%	67,20%	62,96%	67,20%	70,37%	60,85%	87,30%	97,88%	95,77%	89,42%	*79,89%*	*57,14%*

M70	M71	M72	M73	M74	M75	M76	M77	M78	M79	M80	M81	M82
Votre organisation a des méthodes en place pour retenir les meilleurs	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Validation de la proposition**	La flexibilité fait partie des valeurs qui sont présentées comme importantes dans votre organisation	Vous avez recours à des prestataires externes pour des tâches sans rapport avec votre activité de média (ex: comptabilité)	Vous avez recours à des prestataires externes pour produire du contenu plus spécialisé que celui qui peut être produit à l'interne	Vous portez de l'intérêt à la rentabilité des opérations de vos fournisseurs externes et visez une situation gagnant/gagnant	La sous-traitance entraîne des risques pour l'entreprise	Les salariés internes se sentent menacés par l'externalisation	Vous avez des nouvelles activités ou nouveaux services qui n'existeraient pas sans une bonne relation avec une autre entreprise partenaire	Vous travaillez dans un réseau "serré" de relations avec d'autres entreprises qui n'ont pas de relations capitalistiques avec vous et proposez des produits en commun	L'évolution des affaires vers des "modèles de plateforme" vous est familière
4	Cf. Annexe	5,4166667		7	7	7	7	1	4	4	7	7
6		4,7916667		6	6	6	6	6	2	4	5	3
7		5,375		7	7	1	7	5	1	4	7	4
2		*3,2916667*		*6*	*7*	*7*	*6*	*2*	*1*	*5*	*7*	*7*
6		5,6666667		6	2	6	6	4	5	4	5	2
6	Cf. Annexe	5,9166667		7	1	6	7	6	3	7	6	5
5		5,125		7	7	5	6	3	1	7	1	5
5		4,625		7	1	5	7	6	6	2	2	5
4,7	0,0	0,0	0,0	3,0	5,7	5,7	5,7	5,7	3,7	5,7	5,0	6,3
		0										
5,07	0,00	4,47	**4,59**	6,22	4,85	5,41	6,41	4,30	2,96	4,74	5,00	4,93
72,49%	0,00%	**63,82%**	**65,53%**	88,89%	69,31%	77,25%	91,53%	61,38%	42,33%	67,72%	71,43%	70,37%

M83	M84	M85	M86	M87	M88	M89	M90	*M91*	M92	M92Bis	M93	M94
Vous avez déjà pensé et défini une stratégie pour fournir des services à d'autres médias	Vous avez déjà mis en place une activité de services à d'autres médias	Votre activité de services à d'autres médias est profitable	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Validation de la proposition**	En tant qu'entreprise, vous avez l'impression que votre situation d'avenir sera meilleure que votre situation actuelle	Vous avez l'impression que la convergence et la digitalisation permettent de capturer de nouvelles opportunités	*Votre organisation réfléchit constamment à de nouveaux produits*	Les avantages des nouveaux entrants sont aussi accessibles pour les entreprises de média déjà bien établies	Validation de la proposition	Vos règles de production ont fortement évolué ces dernières années	Votre processus de production intègre des impératifs pour prévoir une distribution sur plusieurs canaux
7	7	7		6		5	7	*7*	4		7	7
2	2	2		4,1666667		6	6	*6*	6		6	6
4	7	4		4,8333333		4	7	*6*	7		7	7
4	*4*	*7*		*5,25*		*6*	*6*	*7*	*7*		*5*	*7*
6	6	6	Cf. Annexe	4,8333333		4	5	*5*	4		5	7
5	6	6		5,4166667		6	7	*7*	6		7	7
5	5	5		4,75		3	6	*6*	6		7	7
4	4	4		4,4166667		4	7	*6*	4		4	4
6,7	7,0	4,0	0,0	3,3	0,0	6,3	5,0	5,0	4,7	0,0	5,0	6,7
				0								
4,85	5,33	5,00	0,00	4,78	**5,64**	4,93	6,22	6,11	5,41	0,00	5,89	6,52
69,31%	76,19%	71,43%	0,00%	**68,25%**	**80,56%**	70,37%	88,89%	*87,30%*	77,25%	**0,00%**	84,13%	93,12%

M95	M96	M97	M98	M99	M100	M101	M102	M103	M104	M105	M106	M107
Votre processus de production définit des contenus prioritaires à réaliser et des contenus "supplémentaires" à réaliser si possible	Chaque journaliste de votre organisation est capable de produire tout type de contenu multimédia (texte, audio, photo, vidéo)	Votre rédaction dispose des différents talents pour produire tout type de contenu multimédia (texte, audio, photo, vidéo)	Les différentes fonctions de la rédaction sont toutes intégrées dans le même lieu physique	Les rédaction offline et online sont séparées, ce qui est juste et pertinent	Les droits d'exploitation de chaque contenu sont clairs et identifiés	Vous avez un accès facile à tous vos contenus d'archives	L'utilisation interne d'un contenu par une autre unité de l'organisation est facile et simple pour tous	Tous les contenus produits font l'objet de plusieurs versions et sous-versions	Chaque contenu produit est décrit par des humains avec plusieurs métadonnées	Les fichiers EXIF et les autres métadonnées techniques sont systématiquement récupérées et liées au contenu	Chaque contenu produit est stocké dans la plus haute résolution digitale possible dans une base de données	Des produits vidéo et audio sont dérivés des textes produits de manière systématique (cela fait partie du processus standard)
6	7	7	1	1	1	7	7	1	7	7	5	7
6	6	6	6	6	7	7	4	1	5	1	7	7
7	1	7	7	4	7	7	7	5	7	6	7	3
7	*7*	*7*	*2*	*1*	*7*	*6*	*6*	*4*	*6*	*5*	*6*	*4*
7	6	7	2	3	6	6	5	6	6	6	4	2
7	7	7	7	4	6	6	6	5	6	4	6	6
7	3	7	5	1	3	7	7	5	5	5	5	5
4	3	3	2	1	2	6	5	6	6	6	6	3
4,7	2,7	6,0	5,0	2,0	6,7	6,7	5,7	6,0	6,3	6,0	5,7	5,0
6,19	4,74	6,33	4,11	2,56	5,07	6,52	5,85	4,33	6,04	5,11	5,74	4,67
88,36%	67,72%	90,48%	58,73%	36,51%	72,49%	93,12%	83,60%	61,90%	86,24%	73,02%	82,01%	66,67%

M108	M109	M110	M111	M112	M113	M114	M115	M116	M117	M118	M119	M120
Des produits textes sont systématiquement dérivés des contenus audio et vidéo produits	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Validation de la proposition**	La marque est présente sur tous les canaux de diffusion actuellement pertinents	Le contenu est accessible via des services Internet WWW (site, applications)	Le contenu est accessible via des services IPTV (live TV, VOD)	Le contenu est accessible sur des consoles de jeux	Le contenu est accessible sur des écrans digitaux publics (DOOH, POS TV, PLV)	Le contenu est accessible sur des services de "transports connectés" (bus, train, arrêt de bus, etc)	Le contenu est accessible via des robots conversationnels (chat bot) ou des services de réalité augmentée ou virtuelle	La distribution sur tous vos canaux est centralisée par une seule et unique infrastructure technologique	Chaque canal de diffusion a sa propre politique de monétisation du contenu
5		5,3		7	7	1	1	1	1	1	7	7
7		5,6		7	7	7	7	5	5	5	5	2
6		5,95		4	7	1	7	1	1	1	1	7
4		*5,5*		*5*	*7*	*6*	*2*	*6*	*6*	*5*	*7*	*7*
2		4,9		6	6	2	4	4	4	4	2	4
6		6,15		6	6	7	1	6	6	1	2	6
5		5,25		7	7	1	1	1	5	1	5	5
3		4,25		6	6	6	1	6	6	6	1	5
3,3	0,0	0,0	0,0	4,7	7,0	6,0	5,0	6,3	6,3	5,0	6,0	5,0
		0										
4,59	0,00	4,77	**6,64**	5,85	6,67	4,11	3,22	4,04	4,48	3,22	4,00	5,33
65,61%	0,00%	**68,10%**	**94,80%**	83,60%	95,24%	58,73%	46,03%	57,67%	64,02%	46,03%	57,14%	76,19%

M121	M122	M123	M124	M125	M126	M127	M128	M129	M130	M131	M132
Vous pensez qu'une partie de vos contenus pourraient être pertinents dans d'autres territoires linguistiques	Vos contenus sont actuellement traduits et diffusés par vous ou des tiers pour toucher de nouvelles audiences et de nouveaux revenus	Votre contenu ne devrait pas être modifié pour s'adapter aux demandes locales	Vous échangez actuellement du contenu gratuitement avec d'autres médias (partenaires de syndication)	La revente de contenus crée des risques de vol de propriété intellectuelle	Vous revendez actuellement vos contenus à d'autres acteurs contre paiement	Vous avez une politique locale pour définir le bon prix d'un droit dans un pays donné	Vous pensez que vous devriez évaluer individuellement qui chaque acheteur potentiel de vos contenus pour vous prémunir de toute atteinte à votre image de marque	Vous voulez revendre vos contenus avec un ou plusieurs partenaires externes dédiés	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Validation de la proposition**
5	1	6	7	1	1	1	5	5		3,611111111	
7	3	7	7	5	4	4	5	5	Cf. Annexe	5,388888889	
7	1	7	7	7	4	4	7	4		4,333333333	
7	*7*	*1*	*4*	*1*	*7*	*7*	*2*	*5*		*5,11111111*	
6	5	4	5	4	5	4	6	4	Cf. Annexe	4,388888889	
2	1	2	7	4	5	6	3	3		4,111111111	
4	1	1	5	1	5	4	4	4		3,444444444	
6	6	1	3	6	2	6	4	4		4,5	
6,0	6,7	2,7	1,7	4,7	7,0	6,0	4,3	7,0	0,0	0,0	0,0
										0	
5,56	3,52	3,52	5,19	3,74	4,44	4,67	4,48	4,56	0,00	**4,36**	**5,72**
79,37%	50,26%	50,26%	74,07%	53,44%	63,49%	66,67%	64,02%	65,08%	0,00%	**62,30%**	**81,69%**

Sous unité d'analyse : Producteurs | Entreprises en échec - Résultats Bruts

						Ce1	Ce2	Ce3	Ce4	Ce5
#	**UID**	**Position / Poste**	**Entreprise N**	**Type de Média**	**Perfomance**	**Sucess Score**				… est actuellement en croissance?
1	9c3fe7e7e64bc9cc092df970d11b54d1	Chef d'édition	Entreprise 1	Magazine	Echec	-4				-1
2	05ced8f889b8d656ab688fee41ce6be7	Rédacteur en chef	Entreprise 2	Journal	Echec	-2				-1
3	298b0e6f0b2709c84acf66702aa27230	Président + rédacteur en chef	Entreprise 3	Magazine	Echec	-2				0
4	42f21185b626456a813106e4cdd0ecb0	Rédacteur en chef adjoint	Entreprise 4	Site internet	Echec	-2				0
5	aa81ba85c73a54a0398ba95cb4b204ad	Responsable portail	Entreprise 5	Site internet	Echec	-5				-1
6	fedcca4bb11e97ee09994b7e8c55994e	Rédacteur en chef	Entreprise 6	Magazine	Echec	1				1
7	8f1c729bd7d926ba2dbebb550d46f28e	Responsable d'édition	Entreprise 7	Journal	Echec	1				0

Score par question

Pourcentage d'adhésion

Ce6	Ce7	Ce8	Ce9	Ce10	Ce11	Ce12	Ce13	Ce14	Ce15	Ce16	Ce17	Ce18	Ce19
*												1	*2*
… a augmenté son chiffre d'affaires et ses revenus?	… a augmenté sa profitabilité?	… a augmenté son audience mesurée par des tiers?	… a augmenté son offre de produits pour les clients finaux, pour l'audience?	… a enrichi son offre de produits pour les professionnels et les entreprises?	… est présente sur d'autres plateformes que son medium historique, le web et les mobiles?	… a augmenté la quantité d'employés internes pour la production / création?	… a augmenté la quantité d'employés internes pour le marketing / le management?	… a formé les équipes internes aux défis du numérique?	… est en phase avec les évolutions actuelles du marché des médias?	… est totalement prête pour faire face à l'avenir?		L'industrie des médias vit un changement majeur induit par la convergence et la digitalisation	*La situation actuelle de l'industrie est meilleure que par le passé*
-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	1	1	-1		7	*1*
-1	-1	1	1	0	0	-1	-1	1	1	-1		7	*3*
0	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	1	0		7	*4*
0	0	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	0		6	*4*
-1	-1	0	0	0	1	-1	0	-1	0	-1		7	*3*
0	0	0	0	0	1	0	-1	-1	1	0		7	*1*
0	0	0	0	1	1	-1	-1	1	1	-1		6	*2*
												6,714	*2,571*
												95,92%	*36,73%*

Ce20	Ce21	Ce22	Ce23	Ce24	Ce25	Ce26	Ce27	Ce28	Ce29	Ce30	Ce31	Ce32
3	*4*	5	*6*	7	*8*	9	10				1	2
La convergence modifie le métier quotidien des médias et de leurs employés	*Tous les nouveaux entrants du secteur "digital" (réseaux sociaux, moteurs de recherche) sont des concurrents*	La situation actuelle de l'industrie impose des modifications dans votre organisation	*Le sentiment que les "bons jours sont terminés" est répandu dans votre organisation*	Les audiences d'aujourd'hui sont plus fragmentées que par le passé, ce qui se traduit dans une fragmentation de la demande	*Une multiplicité des offres de contenus et de supports est nécessaire pour refléter les demandes de l'audience*	La capacité d'interaction avec les audiences est un avantage, une opportunité	Les audiences ont moins confiance aujourd'hui dans les médias et les journalistes qu'il y a 20 ans	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Question de validation de la proposition**	Le secteur des médias est une partie importante du fonctionnement de la démocratie moderne	Le rôle du journaliste est de trouver de nouveaux sujets et de créer des contenus originaux
2	*7*	7	*7*	7	*7*	7	7		5,9		7	5
7	*5*	7	*6*	5	*5*	6	5		5,6		6	6
5	*6*	6	*6*	6	*6*	2	6		5,4		7	6
6	*6*	6	*4*	5	*4*	5	6		5,2		5	6
6	*6*	6	*4*	5	*5*	6	6		5,4		6	7
7	*5*	4	*6*	6	*4*	4	5		4,9		5	6
2	*7*	6	*5*	4	*5*	4	5	Cf. Annexe	4,6		7	7

5,000	*6,000*	6,000	*5,429*	5,429	*5,143*	4,857	5,714		5,286	5,786	6,143	6,143
71,43%	*85,71%*	85,71%	*77,55%*	77,55%	*73,47%*	69,39%	81,63%		75,51%	82,65%	87,76%	87,76%

Ce33	Ce34	Ce35	Ce36	Ce37	Ce38	Ce39	Ce40	Ce41	Ce42	Ce43	Ce44	Ce45
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Le rôle du journaliste est d'organiser et mettre en forme des contenus produits par des tiers	La rémunération des journalistes de votre organisation est généreuse tout en étant justifiée par le travail fourni	Les audiences ont une image positive des journalistes et de leur travail	Les journalistes ont une image positive du public et de son intérêt pour des médias de qualité	Votre organisation a mis en place des processus pour renforcer la confiance des audiences dans votre média	La pression économique sur la créativité contribue à la perte de confiance des audiences	En tant que profession, les journalistes sont confiants dans leur importance dans la société	En tant que profession, les journalistes sont satisfaits et fiers du travail concret qu'ils réalisent au quotidien	En tant que profession, les journalistes recherchent la notoriété et la reconnaissance publique de leur travail	Les journalistes de votre organisation sont inquiets pour leur avenir dans la profession	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus ?	Réponse Moyenne par Entreprise au bloc de question	
3	1	3	5	4	5	5	5	7	7		4,75	
5	6	5	5	2	2	5	6	3	5		4,6666667	
3	3	2	2	2	6	1	3	6	7		4	
3	4	3	3	3	5	4	4	4	3		3,9166667	
6	4	3	2	5	3	6	5	7	6		5	
5	1	1	4	4	6	2	2	5	6		3,9166667	
2	3	5	3	6	5	5	5	3	6	Cf. Annexe	4,75	
3,857	3,143	3,143	3,429	3,714	4,571	4,000	4,286	5,000	5,714		4,429	
55,10%	44,90%	44,90%	48,98%	53,06%	65,31%	57,14%	61,22%	71,43%	81,63%		63,27%	

Sous unité d'analyse : Producteurs | Entreprises en échec - Résultats Bruts

Ce46	Ce47	Ce48	Ce49	Ce50	Ce51	Ce52	Ce53	Ce54	Ce55	Ce56	Ce57	Ce58
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
D'une manière générale, la réaction du management de votre entreprise à la crise des revenus et l'arrivée de la convergence a été bonne et efficace	Dans votre organisation, la crise actuelle n'a pas entraîné de changement profond dans la stratégie	Les managers actuels perçoivent la convergence comme une opportunité positive	Les journalistes sont impliqués dans la définition de la stratégie de l'entreprise	Dans votre organisation, l'entreprise communique sur sa vision de l'avenir de l'industrie et sa stratégie pour s'y adapter	Dans votre organisation, les managers comprennent bien toute la complexité des travaux réalisés par les différentes équipes	Dans votre organisation, les managers sont en contact régulier avec la salle de rédaction et les autres fonctions de "production" de l'entreprise	D'une manière générale, les entreprises employés des médias d'aujourd'hui peuvent compter sur un management à la hauteur des défis	D'une manière générale, la qualité du leadership impact la performance globale de l'entreprise	Les managers actuels des entreprises de médias sont formés à la gestion du changement et la motivation des ressources humaines en période de crise	Dans votre organisation, les leaders ont une capacité à motiver leur équipe en étant un modèle, en l'inspirant et en stimulant son intellect	Dans votre organisation, les leaders prennent en considération les avis et suggestions des "employés de terrain" et les impliquent dans les processus décisionnels	Dans votre organisation, les leaders dirigent l'organisation grâce à l'autorité qui découle de leur position dans l'organisation
4	1	1	3	4	3	1	4	7	2	6	6	6
3	2	5	3	3	3	2	5	5	3	5	3	5
1	1	2	2	3	2	2	1	3	2	5	3	1
5	3	5	3	5	6	3	5	6	5	5	3	6
4	3	4	2	2	5	5	3	6	2	3	2	5
4	1	4	5	4	4	4	1	4	2	4	4	4
6	3	3	4	5	4	6	3	6	3	6	6	6

3,857	2,000	3,429	3,143	3,714	3,857	3,286	3,143	5,286	2,714	4,857	3,857	4,714
55,10%	28,57%	48,98%	44,90%	53,06%	55,10%	46,94%	44,90%	75,51%	38,78%	69,39%	55,10%	67,35%

Ce59	Ce60	Ce61	Ce62	Ce63	Ce64	Ce65	Ce66	Ce67	Ce68	Ce69	Ce70	Ce71
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus ?	Réponse Moyenne par Entreprise au bloc de question	**Question de validation de la proposition**	Vous considérez que vos ressources humaines sont l'actif principal de votre entreprise	Vous considérez que la marque de votre média et sa notoriété sont vos actifs principaux	Vous considérez que vos produits finaux et leur crédibilité sont vos actifs principaux	D'une manière générale, les journalistes et créatifs ont été bien formés à faire face au changement en cours et l'arrivée du digital	En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les journalistes et créatifs ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement	D'une manière générale, les managers et leaders de votre organisation ont été bien formés pour accompagner et conduire le changement en cours	En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les managers ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement en cours	Dans votre organisation, une stratégie précise et documentée pour la gestion des ressources humaines existe	Votre organisation souhaite recruter les meilleurs talents et s'engage pour être un employeur attractif	Dans votre organisation, les options de de formations continues proposées aux salariés sont très utilisées
	3,6923077		5	7	5	5	6	5	6	7	6	4
Cf. Annexe	3,6153846		5	6	3	2	5	3	5	3	3	2
	2,1538462		2	6	3	1	1	2	1	1	6	2
	4,6153846		5	3	3	6	6	6	5	4	6	3
	3,5384615		3	5	3	2	1	2	3	5	5	2
	3,4615385		6	6	6	5	4	4	4	4	4	4
Cf. Annexe	4,6923077		5	6	7	3	2	4	3	3	4	3

	3,681	**3,286**	4,429	5,571	4,286	3,429	3,571	3,714	3,857	3,857	4,857	2,857
	52,59%	**46,94%**	63,27%	79,59%	61,22%	48,98%	51,02%	53,06%	55,10%	55,10%	69,39%	40,82%

Sous unité d'analyse : Producteurs | Entreprises en échec - Résultats Bruts

Ce72	Ce73	Ce74	Ce75	Ce76	Ce77	Ce78	Ce79	Ce80	Ce81	Ce82	Ce83	Ce84
11	12	13	14	15	16	17	18			19	20	21
Votre organisation a des méthodes formelles pour renforcer l'autonomie des salariés	Les interactions entre les divers salariés (unités) de l'organisation sont toujours respectueuses	Chaque salarié reçoit un document écrit avec les objectifs de l'organisation et les moyens mis en œuvre pour les atteindre	Chaque salarié est régulièrement évalué de manière à identifier les points positifs et négatifs de sa performance	Dans votre organisation, un salarié fournissant un travail "exceptionnel" aura plus d'avantages (prime, augmentation, congé) que ses collègues avec un niveau plus moyen	Votre organisation a des méthodes en place pour retenir les meilleurs emp loyés	Votre organisation a des méthodes en place pour accompagner les employés dont elle se sépare (pour les aider à trouver un autre emploi par exemple)	La technologie digitale permet aux médias de mieux contribuer au débat démocratique		**Question de validation de la proposition**	Dans votre entreprise, la technologie est un avantage pour votre croissance	La digitalisation accélère votre capacité à déployer de nouveaux produits	La digitalisation accélère votre possibilité d'avoir des retours rapides sur l'évaluation des nouvelles propositions faites à l'audience
5	4	1	7	1	4	4	7			1	7	7
4	3	5	7	2	2	3	2			3	5	6
2	3	4	1	1	2	1	1			1	3	1
4	6	2	6	6	4	4	4			7	7	7
3	6	2	3	1	1	4	6			6	7	7
4	4	4	4	4	4	4	5			5	5	4
5	7	7	7	6	4	7	3			5	5	5
3,857	4,714	3,571	5,000	3,000	3,000	3,857	4,000		3,510	4,000	5,571	5,286
55,10%	67,35%	51,02%	71,43%	42,86%	42,86%	55,10%	57,14%			57,14%	79,59%	75,51%

Ce85	Ce86	Ce87	Ce88	Ce89	
22	*23*				
Chaque salarié comprend le lien entre son apprentissage de nouvelles technologies et l'atteinte des objectifs généraux de l'organisation	*Votre organisation met en place des processus formels de consolidation de la connaissance et de savoir-faire générés par les salariés*		Votre organisation a des méthodes en place pour retenir les meilleurs	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?	Réponse Moyenne par Entreprise au bloc de question
5	*4*		5		5,130434783
3	*4*		2		3,826086957
1	*1*		1		2,086956522
6	*6*		4		5,217391304
3	*3*		2		3,695652174
4	*4*		4		4,608695652
5	*5*		5	Cf. Annexe	5,043478261

3,857	*3,857*	3,286	4,230
55,10%	*55,10%*	46,94%	60,43%

				Ce28
Position / Poste ?	**Entreprise N**	**Type de Média**	**Perfomance**	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?
Rédacteur en chef	Entreprise 2	Journal	Echec	
Responsable d'édition	Entreprise 7	Journal	Echec	Les gratuits, l'érosion de la publicité et le manque de lecteurs parmi la nouvelle génération font mourir la presse à petit feu. Les locaux, avec des annonces plus ciblées et des contenus originaux, survivront plus longtemps.

Ce43	Ce59	Ce89
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus ?	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus ?	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?
	J'ai répondu aux questions en considérant "organisation" comme l'éditeur en tant que groupe et pas seulement le journal quotidien que je diriges...	
Le métier de journaliste est en voie de disparition. Face aux difficultés actuelles, la pression des annonceurs est toujours plus forte sur les contenus, ce qui nuit à l'indépendance journalistique.	Nous sommes dans un marché de niche. La présence à la rédaction en chef et à la direction d'une personne du coin est un plus indéniable qui renforce la crédibilité du titre et l'attachement des lecteurs.	Notre journal est avant tout un centre de formation pour jeunes journalistes. Il n'a pas pour objectif de les retenir, mais plutôt de leur offrir un tremplin. Les exemples de réussite sont d'ailleurs nombreux avec des postes importants à la clé dans des médias plus "prestigieux".

Message de prise de de contact avec lien vers le sondage

Bonjour,
J'espère te trouver en bonne forme. J'ai besoin de toi pour une partie de ma recherche de doctorat sur les entreprises de médias.
Le sondage est ici: https://phd-research.typeform.com/to/SqT0TZ

Il prend entre 10 et 20 minutes à être complété et j'aimerais vraiment avoir ton avis.
D'avance merci de ton soutien précieux. A dispo pour toute question
Bien à toi
Clément Charles.

Bonjour,
J'espère vous trouver en bonne forme. J'ai besoin de vous pour une partie de ma recherche de doctorat sur les entreprises de médias.
Le sondage est ici: https://phd-research.typeform.com/to/SqT0TZ

Il prend entre 10 et 20 minutes à être complété et j'aimerais vraiment avoir votre avis.
D'avance merci de votre soutien précieux. A dispo pour toute question
Bien à vous,
Clément Charles,

Bonjour,
Nous ne connaissons pas directement mais je me permets de vous contacter dans le cadre de ma recherche de doctorat sur les médias. J'aurais besoin de vous pour une partie de ma recherche de doctorat sur les entreprises de médias.
Le sondage est ici: https://phd-research.typeform.com/to/SqT0TZ

Il prend entre 10 et 20 minutes à être complété et j'aimerais vraiment avoir votre avis.
D'avance merci de votre soutien précieux.
A dispo pour toute question
Clément Charles

Questionnaire tel que présenté au répondant

Ce sondage est pour **les managers des entreprises de médias** : membre du conseil d'administration, membre du comité directeur, membre de la direction, directeur général, directeur d'un département, responsable des ventes, responsables des revenus.

Un autre sondage est destiné aux responsables créatifs des entreprises de médias.. Les termes indiqués au masculin singulier sont choisis pour leur caractère générique et s'adressent à toutes et tous sans aucune discrimination de genre.

Nous vous remercions de prendre le temps de répondre au questionnaire proposé en comptant 15 à 25 minutes pour le terminer. Ce questionnaire est strictement scientifique avec un but académique (recherche de doctorat), et ne fera l'objet d'aucune utilisation commerciale. Les réponses seront présentées compilées et anonymisées.

Votre profil et la situation de votre entreprise

Ce sondage est pour **les managers des entreprises de médias** : membre du conseil d'administration, membre du comité directeur, membre de la direction, directeur général, directeur d'un département, responsable des ventes, responsables des revenus. Un autre sondage est destiné aux responsables créatifs des entreprises de médias. Les termes indiqués au masculin singulier sont choisis pour leur caractère générique et s'adressent à toutes et tous sans aucune discrimination de genre.

Nous vous remercions de prendre le temps de répondre au questionnaire proposé. Ce questionnaire est strictement scientifique avec un but académique (recherche de doctorat), et ne fera l'objet d'aucune utilisation commerciale. Les réponses seront présentées compilées et anonymisées.

VOUS
Nom *
Prénom*
E-mail contact
Téléphone
Position/Poste* (en tant que répondant ; il est possible de répondre aujourd'hui sur une position/ un poste passé(e))

VOTRE ENTREPRISE
Entreprise* (en tant que répondant; il est possible de répondre aujourd'hui sur une entreprise que vous avez quittée dans les 24 derniers mois)

Par rapport à cette situation passée, diriez-vous que votre entreprise….
Oui / Stable / Non
… est actuellement en croissance?
… a augmenté son chiffre d'affaires et ses revenus?
… a augmenté sa profitabilité?
… a augmenté son audience mesurée par des tiers?
… a augmenté son offre de produits pour les clients finaux, pour l'audience?
… a enrichi son offre de produits pour les professionnels et les entreprises?
… est présente sur d'autres plateformes que son medium historique, le web et les mobiles?
… a augmenté la quantité d'employés internes pour la production / création?
… a augmenté la quantité d'employés internes pour le marketing / le management?
… a formé les équipes internes aux défis du numérique?
… est en phase avec les évolutions actuelles du marché des médias?
… est totalement prête pour faire face à l'avenir?

Proposition 1: Convergence, audience & crise

Question clé L'industrie des médias est-elle en crise?
Répondants Managers
Répondants Producers

Convergence, audience & crise
Convergence
L'industrie des médias vit un changement majeur induit par la convergence et la digitalisation
La situation actuelle de l'industrie est meilleure que par le passé
La convergence modifie le métier quotidien des médias et de leurs employés
Tous les nouveaux entrants du secteur "digital" (réseaux sociaux, moteurs de recherche) sont des concurrents
Crise actuelle
Comparé à l'année 2011, vos revenus indirects (publicitaires) ont baissé
Comparé à l'année 2011, vos revenus directs (abonnements, ventes) ont augmenté
Comparé à l'année 2011, le nombre de personnels impliqués dans la production a baissé
La situation actuelle de l'industrie impose des modifications dans votre organisation
Le sentiment que les "bons jours sont terminés" est répandu dans votre organisation
Evolution des audiences
Les audiences d'aujourd'hui sont plus fragmentées que par le passé, ce qui se traduit dans une fragmentation de la demande
Une multiplicité des offres de contenus et de supports est nécessaire pour refléter les demandes de l'audience
La capacité d'interaction avec les audiences est un avantage, une opportunité
Les audiences ont moins confiance aujourd'hui dans les médias et les journalistes qu'il y a 20 ans
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?

Proposition 3: Culture d'entreprise et typologie de personnels

Question clé: Quelle est la culture d'entreprise des médias?

Répondants: Managers

Culture d'entreprise et typologie interne
Culture d'entreprise
D'une manière générale, les entreprises de médias ont tendance à résister au changement
Les changements induits par le digital et la convergence ont généré des réactions défensives au sein des salles de rédaction
Dans votre organisation, les différents départements (production, distribution, publicité) ont des processus formels de synergies et de collaboration
La dimension générationnelle explique la lenteur de la réaction des entreprises de médias face aux changements du marché
Dynamique entrepreneuriale interne
Le personnel créatif des entreprises de médias (ex: journalistes) a un esprit "entrepreneurial"
D'une manière générale, la dynamique entrepreneuriale interne peut rendre le changement plus facile
Dans votre organisation, votre rédaction s'intéresse à faire des essais de nouveaux projets et à en mesurer le succès
Dans votre organisation, les interactions avec l'audience sont bienvenues et peuvent influencer/inspirer des contenus
Typologie de salarié
Dans votre organisation, les créatifs ont un besoin d'autorité et de contrôle pour accomplir leurs missions
Dans votre organisation, les créatifs ont un besoin de liberté et d'autonomie pour accomplir leurs missions
Dans votre organisation, les managers sont plutôt directifs et autoritaires
Dans votre organisation, les managers sont plutôt flexibles et participatifs
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?

Proposition 5: Intérêt pour la gestion des RH et la technologie comme levier de changements

Question clé Comment est-ce que la transformation est accompagnée?

Répondants Managers
Répondants Producteurs

Accompagner le changement
Vous considérez que vos ressources humaines sont votre actif principal
Vous considérez que votre marque et sa notoriété sont vos actifs principaux
Vous considérez que vos produits et leur crédibilité sont vos actifs principaux
D'une manière générale, les journalistes et créatifs ont été bien formés à faire face au changement en cours et l'arrivée du digital?
En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les journalistes et créatifs ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement en cours
D'une manière générale, les managers et leaders ont été bien formés pour accompagner et conduire le changement en cours
En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les managers ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement en cours
Dans votre organisation, une stratégie précise et documentée pour la gestion des ressources humaines existe
Votre organisation souhaite recruter les meilleurs talents et s'engage pour être un employeur attractif
Dans votre organisation, les options de formations continues proposées aux salariés sont utilisées
Votre organisation a des méthodes formelles pour renforcer l'autonomie des salariés
Les interactions entre les divers salariés (unités) de l'organisation sont toujours respectueuses
Chaque salarié reçoit un document écrit avec les objectifs de l'organisation et les moyens mis en œuvre pour les atteindre
Chaque salarié est régulièrement évalué de manière à identifier les points positifs et négatifs de sa performance
Dans votre organisation, un salarié fournissant un travail "exceptionnel" aura plus d'avantages (prime, augmentation, congé) que ses collègues avec un niveau plus moyen
Votre organisation a des méthodes en place pour retenir les meilleurs employés
Votre organisation a des méthodes en place pour accompagner les employés dont elle se sépare (pour les aider à trouver un autre emploi par exemple)
Technologie comme levier de changements

La technologie digitale permet aux médias de mieux contribuer au débat démocratique
Dans votre entreprise, la technologie est un avantage pour votre croissance
La digitalisation accélère votre capacité à déployer des nouveaux produits
La digitalisation accélère votre possibilité d'avoir des retours rapides sur l'évaluation des nouvelles propositions faites à l'audience
Chaque salarié comprend le lien entre son apprentissage des nouvelles technologies et l'atteinte des objectifs généraux de l'organisation
Votre organisation met en place des processus formels de consolidation de la connaissance et du savoir-faire générés par les salariés
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?

Proposition 6: Flexibilité organisationnelle

Question clé Votre organisation est-elle flexible?

Répondants Managers

Externalisation
La flexibilité fait partie des valeurs qui sont présentées comme importantes dans votre organisation
Vous avez recours à des prestataires externes pour des tâches sans rapport avec votre activité de média (ex: comptabilité)
Vous avez recours à des prestataires externes pour produire du contenu plus spécialisé que celui qui peut être produit à l'interne
Vous portez de l'intérêt à la rentabilité des opérations de vos fournisseurs externes et visez une situation gagnant/gagnant
La sous-traitance entraîne des risques pour l'entreprise
Les salariés internes se sentent menacés par l'externalisation
Partenariat
Vous avez des nouvelles activités ou nouveaux services qui n'existeraient pas sans une bonne relation avec une autre entreprise partenaire
Vous travaillez dans un réseau "serré" de relations avec d'autres entreprises qui n'ont pas de relations capitalistiques avec vous et proposez des produits en commun
Economies de plateforme
L'évolution des affaires vers des "modèles de plateforme" vous est familière
Vous avez déjà pensé et défini une stratégie pour fournir des services à d'autres médias
Vous avez déjà mis en place une activité de services à d'autres médias
Votre activité de services à d'autres médias est profitable
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?

Proposition 7: Optimiser la production pour se diversifier

Question clé: Le processus de production est-il adapté aux impératifs de la diversification?

Répondants: Managers

Attitude face à la diversification
En tant qu'entreprise, vous avez l'impression que votre situation d'avenir sera meilleure que votre situation actuelle
Vous avez l'impression que la convergence et la digitalisation permettent de capturer de nouvelles opportunités
Votre organisation réfléchit constamment à de nouveaux produits
Les avantages des nouveaux entrants sont aussi accessibles pour les entreprises de média déjà bien établies
Optimisation des droits principaux et dérivés produits
Vos règles de production ont fortement évolué ces dernières années
Le processus de production intègre des impératifs pour prévoir une distribution sur plusieurs canaux
Le processus de production définit des contenus prioritaires à réaliser et des contenus "supplémentaires" à réaliser si possible
Chaque journaliste est capable de produire tout type de contenu multimédia (texte, audio, photo, vidéo)
La rédaction dispose des différents talents pour produire tout type de contenu multimédia (texte, audio, photo, vidéo)
Les différentes fonctions de la rédaction sont toutes intégrées dans le même lieu physique
Les rédaction offline et online sont séparées, ce qui est juste et pertinent
Indexation, stockage et métadonnées
Les droits d'exploitation de chaque contenu sont clairs et identifiés
Vous avez un accès facile à tous vos contenus d'archives
L'utilisation interne d'un contenu par une autre unité de l'organisation est facile et simple pour tous
Tous les contenus produits font l'objet de plusieurs versions et sous-versions
Chaque contenu produit est décrit par des humains avec plusieurs métadonnées
Les fichiers EXIF et les autres métadonnées techniques sont systématiquement récupérées et liées au contenu
Chaque contenu produit est stocké dans la plus haute résolution digitale possible dans une base de données

Des produits vidéo et audio sont dérivés des textes produits de manière systématique (cela fait partie du processus standard)
Des produits textes sont systématiquement dérivés des contenus audio et vidéo produits
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?

Proposition 8: Diversification de la distribution

Question clé	Quelles sont les stratégies concrètes de diversification mises en place?
Répondants	Managers

Diversification des supports de diffusion propriétaires
La marque est présente sur tous les canaux de diffusion actuellement pertinents
Le contenu est accessible via des services Internet WWW (site, applications)
Le contenu est accessible via des services IPTV (live TV, VOD)
Le contenu est accessible sur des consoles de jeux
Le contenu est accessible sur des écrans digitaux publics (DOOH, POS TV, PLV)
Le contenu est accessible sur des services de "transports connectés" (bus, train, arrêt de bus, etc)
Le contenu est accessible via des robots conversationnels (chat bot) ou des services de réalité augmentée ou virtuelle
La distribution sur tous vos canaux est centralisée par une seule et unique infrastructure technologique
Chaque canal de diffusion a sa propre politique de monétisation du contenu
Diversification & Localisation
Vous pensez qu'une partie de vos contenus pourraient être pertinents dans d'autres territoires linguistiques
Vos contenus sont actuellement traduits et diffusés par vous ou des tiers pour toucher de nouvelles audiences et de nouveaux revenus
Votre contenu ne devrait pas être modifié pour s'adapter aux demandes locales
Vous échangez actuellement du contenu gratuitement avec d'autres médias (partenaires de syndication)
Propriété intellectuelle et revente de contenus
La revente de contenus crée des risques de vol de propriété intellectuelle
Vous revendez actuellement vos contenus à d'autres acteurs contre paiement
Vous avez une politique locale pour définir le bon prix d'un droit dans un pays donné
Vous pensez que vous devriez évaluer individuellement chaque acheteur potentiel de vos contenus pour vous prémunir de toute atteinte à votre image de marque
Vous voulez revendre vos contenus avec un ou plusieurs partenaires externes dédiés
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?

Sous unité d'analyse : Producteurs | Entreprises en échec - Résultats Bruts

						Ce1	Ce2	Ce3	Ce4	Ce5
#	**UID**	**Position / Poste**	**Entreprise N**	**Type de Média**	**Perfomance**	**Sucess Score**				… est actuellement en croissance?
1	9c3fe7e7e64bc9cc092df970d11b54d1	Chef d'édition	Entreprise 1	Magazine	Echec	-4				-1
2	05ced8f889b8d656ab688fee41ce6be7	Rédacteur en chef	Entreprise 2	Journal	Echec	-2				-1
3	298b0e6f0b2709c84acf66702aa27230	Président + rédacteur en chef	Entreprise 3	Magazine	Echec	-2				0
4	42f21185b626456a813106e4cdd0ecb0	Rédacteur en chef adjoint	Entreprise 4	Site internet	Echec	-2				0
5	aa81ba85c73a54a0398ba95cb4b204ad	Responsable portail	Entreprise 5	Site internet	Echec	-5				-1
6	fedcca4bb11e97ee09994b7e8c55994e	Rédacteur en chef	Entreprise 6	Magazine	Echec	1				1
7	8f1c729bd7d926ba2dbebb550d46f28e	Responsable d'édition	Entreprise 7	Journal	Echec	1				0

Score par question

Pourcentage d'adhésion

Ce6	Ce7	Ce8	Ce9	Ce10	Ce11	Ce12	Ce13	Ce14	Ce15	Ce16	Ce17	Ce18	Ce19
*												1	*2*
… a augmenté son chiffre d'affaires et ses revenus?	… a augmenté sa profitabilité?	… a augmenté son audience mesurée par des tiers?	… a augmenté son offre de produits pour les clients finaux, pour l'audience?	… a enrichi son offre de produits pour les professionnels et les entreprises?	… est présente sur d'autres plateformes que son medium historique, le web et les mobiles?	… a augmenté la quantité d'employés internes pour la production / création?	… a augmenté la quantité d'employés internes pour le marketing / le management?	… a formé les équipes internes aux défis du numérique?	… est en phase avec les évolutions actuelles du marché des médias?	… est totalement prête pour faire face à l'avenir?		L'industrie des médias vit un changement majeur induit par la convergence et la digitalisation	*La situation actuelle de l'industrie est meilleure que par le passé*
-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	1	1	-1		7	*1*
-1	-1	1	1	0	0	-1	-1	1	1	-1		7	*3*
0	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	1	0		7	*4*
0	0	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	0		6	*4*
-1	-1	0	0	0	1	-1	0	-1	0	-1		7	*3*
0	0	0	0	0	1	0	-1	-1	1	0		7	*1*
0	0	0	0	1	1	-1	-1	1	1	-1		6	*2*
												6,714	*2,571*
												95,92%	*36,73%*

Ce20	Ce21	Ce22	Ce23	Ce24	Ce25	Ce26	Ce27	Ce28	Ce29	Ce30	Ce31	Ce32
3	*4*	5	*6*	7	*8*	9	10				1	2
La convergence modifie le métier quotidien des médias et de leurs employés	*Tous les nouveaux entrants du secteur "digital" (réseaux sociaux, moteurs de recherche) sont des concurrents*	La situation actuelle de l'industrie impose des modifications dans votre organisation	*Le sentiment que les "bons jours sont terminés" est répandu dans votre organisation*	Les audiences d'aujourd'hui sont plus fragmentées que par le passé, ce qui se traduit dans une fragmentation de la demande	*Une multiplicité des offres de contenus et de supports est nécessaire pour refléter les demandes de l'audience*	La capacité d'interaction avec les audiences est un avantage, une opportunité	Les audiences ont moins confiance aujourd'hui dans les médias et les journalistes qu'il y a 20 ans	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Question de validation de la proposition**	Le secteur des médias est une partie importante du fonctionnement de la démocratie moderne	Le rôle du journaliste est de trouver de nouveaux sujets et de créer des contenus originaux
2	*7*	7	*7*	7	*7*	7	7		5,9		7	5
7	*5*	7	*6*	5	*5*	6	5		5,6		6	6
5	*6*	6	*6*	6	*6*	2	6		5,4		7	6
6	*6*	6	*4*	5	*4*	5	6		5,2		5	6
6	*6*	6	*4*	5	*5*	6	6		5,4		6	7
7	*5*	4	*6*	6	*4*	4	5		4,9		5	6
2	*7*	6	*5*	4	*5*	4	5	Cf. Annexe	4,6		7	7

5,000	*6,000*	6,000	*5,429*	5,429	*5,143*	4,857	5,714		5,286	5,786	6,143	6,143
71,43%	*85,71%*	85,71%	*77,55%*	77,55%	*73,47%*	69,39%	81,63%		75,51%	82,65%	87,76%	87,76%

Ce33	Ce34	Ce35	Ce36	Ce37	Ce38	Ce39	Ce40	Ce41	Ce42	Ce43	Ce44	Ce45
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Le rôle du journaliste est d'organiser et mettre en forme des contenus produits par des tiers	La rémunération des journalistes de votre organisation est généreuse tout en étant justifiée par le travail fourni	Les audiences ont une image positive des journalistes et de leur travail	Les journalistes ont une image positive du public et de son intérêt pour des médias de qualité	Votre organisation a mis en place des processus pour renforcer la confiance des audiences dans votre média	La pression économique sur la créativité contribue à la perte de confiance des audiences	En tant que profession, les journalistes sont confiants dans leur importance dans la société	En tant que profession, les journalistes sont satisfaits et fiers du travail concret qu'ils réalisent au quotidien	En tant que profession, les journalistes recherchent la notoriété et la reconnaissance publique de leur travail	Les journalistes de votre organisation sont inquiets pour leur avenir dans la profession	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus ?	Réponse Moyenne par Entreprise au bloc de question	
3	1	3	5	4	5	5	5	7	7		4,75	
5	6	5	5	2	2	5	6	3	5		4,6666667	
3	3	2	2	2	6	1	3	6	7		4	
3	4	3	3	3	5	4	4	4	3		3,9166667	
6	4	3	2	5	3	6	5	7	6		5	
5	1	1	4	4	6	2	2	5	6		3,9166667	
2	3	5	3	6	5	5	5	3	6	Cf. Annexe	4,75	
3,857	3,143	3,143	3,429	3,714	4,571	4,000	4,286	5,000	5,714		4,429	
55,10%	44,90%	44,90%	48,98%	53,06%	65,31%	57,14%	61,22%	71,43%	81,63%		63,27%	

Sous unité d'analyse : Producteurs | Entreprises en échec - Résultats Bruts

Ce46	Ce47	Ce48	Ce49	Ce50	Ce51	Ce52	Ce53	Ce54	Ce55	Ce56	Ce57	Ce58
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
D'une manière générale, la réaction du management de votre entreprise à la crise des revenus et l'arrivée de la convergence a été bonne et efficace	Dans votre organisation, la crise actuelle n'a pas entraîné de changement profond dans la stratégie	Les managers actuels perçoivent la convergence comme une opportunité positive	Les journalistes sont impliqués dans la définition de la stratégie de l'entreprise	Dans votre organisation, l'entreprise communique sur sa vision de l'avenir de l'industrie et sa stratégie pour s'y adapter	Dans votre organisation, les managers comprennent bien toute la complexité des travaux réalisés par les différentes équipes	Dans votre organisation, les managers sont en contact régulier avec la salle de rédaction et les autres fonctions de "production" de l'entreprise	D'une manière générale, les entreprises employés des médias d'aujourd'hui peuvent compter sur un management à la hauteur des défis	D'une manière générale, la qualité du leadership impact la performance globale de l'entreprise	Les managers actuels des entreprises de médias sont formés à la gestion du changement et la motivation des ressources humaines en période de crise	Dans votre organisation, les leaders ont une capacité à motiver leur équipe en étant un modèle, en l'inspirant et en stimulant son intellect	Dans votre organisation, les leaders prennent en considération les avis et suggestions des "employés de terrain" et les impliquent dans les processus décisionnels	Dans votre organisation, les leaders dirigent l'organisation grâce à l'autorité qui découle de leur position dans l'organisation
4	1	1	3	4	3	1	4	7	2	6	6	6
3	2	5	3	3	3	2	5	5	3	5	3	5
1	1	2	2	3	2	2	1	3	2	5	3	1
5	3	5	3	5	6	3	5	6	5	5	3	6
4	3	4	2	2	5	5	3	6	2	3	2	5
4	1	4	5	4	4	4	1	4	2	4	4	4
6	3	3	4	5	4	6	3	6	3	6	6	6

3,857	2,000	3,429	3,143	3,714	3,857	3,286	3,143	5,286	2,714	4,857	3,857	4,714
55,10%	28,57%	48,98%	44,90%	53,06%	55,10%	46,94%	44,90%	75,51%	38,78%	69,39%	55,10%	67,35%

Ce59	Ce60	Ce61	Ce62	Ce63	Ce64	Ce65	Ce66	Ce67	Ce68	Ce69	Ce70	Ce71
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus ?	Réponse Moyenne par Entreprise au bloc de question	**Question de validation de la proposition**	Vous considérez que vos ressources humaines sont l'actif principal de votre entreprise	Vous considérez que la marque de votre média et sa notoriété sont vos actifs principaux	Vous considérez que vos produits finaux et leur crédibilité sont vos actifs principaux	D'une manière générale, les journalistes et créatifs ont été bien formés à faire face au changement en cours et l'arrivée du digital	En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les journalistes et créatifs ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement	D'une manière générale, les managers et leaders de votre organisation ont été bien formés pour accompagner et conduire le changement en cours	En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les managers ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement en cours	Dans votre organisation, une stratégie précise et documentée pour la gestion des ressources humaines existe	Votre organisation souhaite recruter les meilleurs talents et s'engage pour être un employeur attractif	Dans votre organisation, les options de de formations continues proposées aux salariés sont très utilisées
	3,6923077		5	7	5	5	6	5	6	7	6	4
Cf. Annexe	3,6153846		5	6	3	2	5	3	5	3	3	2
	2,1538462		2	6	3	1	1	2	1	1	6	2
	4,6153846		5	3	3	6	6	6	5	4	6	3
	3,5384615		3	5	3	2	1	2	3	5	5	2
	3,4615385		6	6	6	5	4	4	4	4	4	4
Cf. Annexe	4,6923077		5	6	7	3	2	4	3	3	4	3

	3,681	**3,286**	4,429	5,571	4,286	3,429	3,571	3,714	3,857	3,857	4,857	2,857
	52,59%	**46,94%**	63,27%	79,59%	61,22%	48,98%	51,02%	53,06%	55,10%	55,10%	69,39%	40,82%

Sous unité d'analyse : Producteurs | Entreprises en échec - Résultats Bruts

Ce72	Ce73	Ce74	Ce75	Ce76	Ce77	Ce78	Ce79	Ce80	Ce81	Ce82	Ce83	Ce84
11	12	13	14	15	16	17	18			19	20	21
Votre organisation a des méthodes formelles pour renforcer l'autonomie des salariés	Les interactions entre les divers salariés (unités) de l'organisation sont toujours respectueuses	Chaque salarié reçoit un document écrit avec les objectifs de l'organisation et les moyens mis en œuvre pour les atteindre	Chaque salarié est régulièrement évalué de manière à identifier les points positifs et négatifs de sa performance	Dans votre organisation, un salarié fournissant un travail "exceptionnel" aura plus d'avantages (prime, augmentation, congé) que ses collègues avec un niveau plus moyen	Votre organisation a des méthodes en place pour retenir les meilleurs emp loyés	Votre organisation a des méthodes en place pour accompagner les employés dont elle se sépare (pour les aider à trouver un autre emploi par exemple)	La technologie digitale permet aux médias de mieux contribuer au débat démocratique		**Question de validation de la proposition**	Dans votre entreprise, la technologie est un avantage pour votre croissance	La digitalisation accélère votre capacité à déployer de nouveaux produits	La digitalisation accélère votre possibilité d'avoir des retours rapides sur l'évaluation des nouvelles propositions faites à l'audience
5	4	1	7	1	4	4	7			1	7	7
4	3	5	7	2	2	3	2			3	5	6
2	3	4	1	1	2	1	1			1	3	1
4	6	2	6	6	4	4	4			7	7	7
3	6	2	3	1	1	4	6			6	7	7
4	4	4	4	4	4	4	5			5	5	4
5	7	7	7	6	4	7	3			5	5	5
3,857	4,714	3,571	5,000	3,000	3,000	3,857	4,000		3,510	4,000	5,571	5,286
55,10%	67,35%	51,02%	71,43%	42,86%	42,86%	55,10%	57,14%			57,14%	79,59%	75,51%

Ce85	Ce86	Ce87	Ce88	Ce89	
22	*23*				
Chaque salarié comprend le lien entre son apprentissage de nouvelles technologies et l'atteinte des objectifs généraux de l'organisation	*Votre organisation met en place des processus formels de consolidation de la connaissance et de savoir-faire générés par les salariés*		Votre organisation a des méthodes en place pour retenir les meilleurs	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?	Réponse Moyenne par Entreprise au bloc de question
5	*4*		5		5,130434783
3	*4*		2		3,826086957
1	*1*		1		2,086956522
6	*6*		4		5,217391304
3	*3*		2		3,695652174
4	*4*		4		4,608695652
5	*5*		5	Cf. Annexe	5,043478261

3,857	*3,857*	3,286	4,230
55,10%	*55,10%*	46,94%	60,43%

					M1
#	**UID**	**Position / Poste**	**Entreprise N**	**Type de Média**	**Perfomance**
1	d31802d6c32c7f89d66b51ad7bf5046d	Editeur	Entreprise 1	Magazine	Succès
5	64a81461bc846fbbd039af3e071cd317	Directeur d'unité	Entreprise 5	TV / Radio	Succès
6	1dd6230f33e7a2c95b4a39c4de3726f0	Directeur General	Entreprise 6	TV	Succès

M28	M44	M71
Voulez-vous rajouter des informations en complément?	**Voulez-vous rajouter des informations en complément?**	**Voulez-vous rajouter des informations en complément?**
Les médias B2B ont une autre relation avec leur public. Ils s'adressaient à des communautés plus petites et plus cohérentes. Le digital a un impact différent que pour les médias généralistes. Dans le cas du B2B, le digital et les réseaux sociaux sont un vrai plus	Notre magazine est une micro rédaction. Moi + un stagiaire qui travaille chez-lui. Je pense que nous avons le bon modèle pour la presse de demain.	Je ne travaille qu'avec un journaliste stagiaire et des chroniqueurs externes.
Certains critères évoqués dans votre sondage sont "délicatement" applicable au service publique dont je fais partie et pour lequel je donne donc ici des réponses.	J'aimerais préciser que le "côté" autoritaire que je signale ici à propos des dirigeants est très lié au respect légal de la convention du service publique. Les enjeux politiques (au niveau fédéral) actuels sont aussi un des points qui oblige les dirigeant à garder une certaine ligne et à ne pas en déroger, ce qui peut apparaitre comme une marque d'autoritarisme.	
Non	Notre management est basé sur l'autorité ET la flexibilité	L'entreprise déploie des méthodes pour retenir ou accompagner un employé au cas par cas (pas de systématique)

M86	M130
Voulez-vous rajouter des informations en complément?	**Voulez-vous rajouter des informations en complément?**
En ce qui concerne les activités communes ou services à d'autres medias, je pense ici en particulier aux relations intrenationales dasn le cadre du service publique, à savoir les échange de contenus, les créations de contenus en communs avec les autres services publiques européens et ou francophones dans le cadre de la TV publique Suisse	Il est assez délicat de répondre à des questions de monétisation voir de vente de conteu dans le cadre du service public, sachant quer les règles à ce sujet pour le service publique ne sont absolument pas les mêmes que celles des entreprises de media privées

					Me1	Me2	Me3
#	**UID**	**Position / Poste**	**Entreprise N**	**Type de Média**	**Perfomance**	**Sucess Score**	
1	db762c98e063b7c948068e6fca58f97e	Fondateur & Editeur	Entreprise 1	Journal	Echec	-5	
2	bb650c1ddcc3c02b9531af9eaea9ed26	Editeur	Entreprise 3	Magazine	Echec	2	
3	cda85001b1f07b415e58f02a1cfb4a7f	Editeur	Entreprise 3	Magazine	Echec	0	

Score par question

Pourcentage d'adhésion

Me4	Me5	Me6	Me7	Me8	Me9	Me10	Me11	Me12	Me13	Me14	Me15	Me16	Me17
	… est actuellement en croissance?	… a augmenté son chiffre d'affaires et ses revenus?	… a augmenté sa profitabilité?	… a augmenté son audience mesurée par des tiers?	… a augmenté son offre de produits pour les clients finaux, pour l'audience?	… a enrichi son offre de produits pour les professionnels et les entreprises?	… est présente sur d'autres plateformes que son medium historique, le web et les mobiles?	… a augmenté la quantité d'employés internes pour la production / création?	… a augmenté la quantité d'employés internes pour le marketing / le management?	… a formé les équipes internes aux défis du numérique?	… est en phase avec les évolutions actuelles du marché des médias?	… est totalement prête pour faire face à l'avenir?	
	0	-1	-1	0	-1	-1	1	-1	-1	-1	1	0	
	0	0	0	1	1	1	1	0	0	-1	0	-1	
	-1	-1	-1	1	1	0	0	-1	-1	-1	0	-1	

Me18	*Me19*	Me20	*Me21*	Me22	*Me23*	Me24	*Me25*	Me26	Me27	Me28	Me29	Me30
L'industrie des médias vit un changement majeur induit par la convergence et la digitalisation	*La situation actuelle de l'industrie est meilleure que par le passé*	La convergence modifie le métier quotidien des médias et de leurs employés	*Tous les nouveaux entrants du secteur "digital" (réseaux sociaux, moteurs de recherche) sont des concurrents*	La situation actuelle de l'industrie impose des modifications dans votre organisation	*Le sentiment que les "bons jours sont terminés" est répandu dans votre organisation*	Les audiences d'aujourd'hui sont plus fragmentées que par le passé, ce qui se traduit dans une fragmentation de la demande	*Une multiplicité des offres de contenus et de supports est nécessaire pour refléter les demandes de l'audience*	La capacité d'interaction avec les audiences est un avantage, une opportunité	Les audiences ont moins confiance aujourd'hui dans les médias et les journalistes qu'il y a 20 ans	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Validation de la proposition**
7	*1*	7	*6*	6	*2*	6	*6*	4	6	Cf. Annexe	5,1	
6	*4*	6	*6*	5	*5*	4	*5*	5	4		5	
5	*2*	5	*7*	3	*3*	5	*6*	6	6		4,8	
											0	
6	*2,33333*	6	*6,33333*	4,666667	*3,33333*	5	*5,66667*	5	5,333333	0	4,966667	5,416667
85,71%	*33,33%*	85,71%	*90,48%*	66,67%	*47,62%*	71,43%	*80,95%*	71,43%	76,19%	0,00%	70,95%	77,38%

Me31	Me32	*Me33*	*Me34*	Me35	Me36	*Me37*	Me38	Me39	*Me40*	Me41	*Me42*	Me43
D'une manière générale, les entreprises de médias ont tendance à résister au changement	Les changements induits par le digital et la convergence ont généré des réactions défensives au sein des salles de rédaction	*Dans votre organisation, les différents départements (production, distribution, publicité) ont des processus formels de synergies et de collaborations*	*La dimension générationnelle explique la lenteur de la réaction des entreprises de médias face aux changements du marché*	Le personnel créatif des entreprises de médias (ex: journalistes) a un esprit "entrepreneurial"	D'une manière générale, la dynamique entrepreneuriale interne peut rendre le changement plus facile	*Dans votre organisation, votre rédaction s'intéresse à faire des essais de nouveaux projets et à en mesurer le succès*	Dans votre organisation, les interactions avec l'audience sont bienvenues et peuvent influencer/inspirer des contenus	En tant que profession, les journalistes sont confiants dans leur importance dans la société	*Dans votre organisation, les créatifs ont un besoin d'autorité et de contrôle pour accomplir leurs missions*	Dans votre organisation, les créatifs ont un besoin de liberté et d'autonomie pour accomplir leurs missions	*Dans votre organisation, les managers sont plutôt directifs et autoritaires*	Dans votre organisation, les managers sont plutôt flexibles et participatifs
2	6	*6*	*6*	2	7	*6*	6	3	*6*	6	*2*	7
4	4	*3*	*5*	5	5	*6*	6	5	*4*	4	*4*	4
5	3	*4*	*6*	5	6	*6*	6	2	*2*	5	*2*	5
3,666667	4,333333	*4,33333*	*5,66667*	4	6	*6*	6	3,333333	*4*	5	*2,66667*	5,333333
52,38%	61,90%	*61,90%*	*80,95%*	57,14%	85,71%	*85,71%*	85,71%	47,62%	*57,14%*	71,43%	*38,10%*	76,19%

Me44	Me45	Me46	Me47	Me48	Me49	Me50	Me51	Me52	Me53	Me54	Me55	Me56
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus ?		**Validation de la proposition**	Vous considérez que vos ressources humaines sont l'actif principal de votre entreprise	Vous considérez que la marque de votre média et sa notoriété sont vos actifs principaux	Vous considérez que vos produits finaux et leur crédibilité sont vos actifs principaux	D'une manière générale, les journalistes et créatifs ont été bien formés à faire face au changement en cours et l'arrivée du digital	En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les journalistes et créatifs ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement	D'une manière générale, les managers et leaders de votre organisation ont été bien formés pour accompagner et conduire le changement en cours	En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les managers ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement en cours	Dans votre organisation, une stratégie précise et documentée pour la gestion des ressources humaines existe	Votre organisation souhaite recruter les meilleurs talents et s'engage pour être un employeur attractif	Dans votre organisation, les options de de formations continues proposées aux salariés sont très utilisées
	5		7	6	4	2	3	5	4	3	6	1
	4,538462		5	5	5	4	4	2	2	2	4	1
	4,384615			6	6	2	2	2	5	2	6	3
	0											
0	4,641026	**4,7222**	4	5,666667	5	2,666667	3	3	3,666667	2,333333	5,333333	1,666667
0,00%	66,30%	67,46%	57,14%	80,95%	71,43%	38,10%	42,86%	42,86%	52,38%	33,33%	76,19%	23,81%

Me57	Me58	Me59	Me60	Me61	Me62	Me63	Me64	Me72	Me73	Me74	Me75	Me76
Votre organisation a des méthodes formelles pour renforcer l'autonomie des salariés	Les interactions entre les divers salariés (unités) de l'organisation sont toujours respectueuses	Chaque salarié reçoit un document écrit avec les objectifs de l'organisation et les moyens mis en œuvre pour les atteindre	Chaque salarié est régulièrement évalué de manière à identifier les points positifs et négatifs de sa performance	Dans votre organisation, un salarié fournissant un travail "exceptionnel" aura plus d'avantages (prime, augmentation, congé) que ses collègues avec un niveau plus moyen	Votre organisation a des méthodes en place pour retenir les meilleurs emp loyés	Votre organisation a des méthodes en place pour accompagner les employés dont elle se sépare (pour les aider à trouver un autre emploi par exemple)	La technologie digitale permet aux médias de mieux contribuer au débat démocratique		**Validation de la proposition**	La flexibilité fait partie des valeurs qui sont présentées comme importantes dans votre organisation	Vous avez recours à des prestataires externes pour des tâches sans rapport avec votre activité de média (ex: comptabilité)	Vous avez recours à des prestataires externes pour produire du contenu plus spécialisé que celui qui peut être produit à l'interne
3	6	4	6	4	2	1	2	3,875		7	7	7
4	4	4	4	4	4	4	5	3,916667		6	3	3
2	6	2	2	6	6	3	6	3,916667		5	7	6
								0				
3	5,333333	3,333333	4	4,666667	4	2,666667	4,333333	3,902778	3,285714	6	5,666667	5,333333
42,86%	76,19%	47,62%	57,14%	66,67%	57,14%	38,10%	61,90%	55,75%	46,94%	85,71%	80,95%	76,19%

Me77	Me78	Me79	Me80	Me81	Me82	Me83	Me84	Me85	Me86	Me87	Me88	Me89
Vous portez de l'intérêt à la rentabilité des opérations de vos fournisseurs externes et visez une situation gagnant/gagnant	La sous-traitance entraîne des risques pour l'entreprise	Les salariés internes se sentent menacés par l'externalisation	Vous avez des nouvelles activités ou nouveaux services qui n'existeraient pas sans une bonne relation avec une autre entreprise partenaire	Vous travaillez dans un réseau "serré" de relations avec d'autres entreprises qui n'ont pas de relations capitalistiques avec vous et proposez des produits en commun	L'évolution des affaires vers des "modèles de plateforme" vous est familière	Vous avez déjà pensé et défini une stratégie pour fournir des services à d'autres médias	Vous avez déjà mis en place une activité de services à d'autres médias	Votre activité de services à d'autres médias est profitable	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Validation de la proposition**	En tant qu'entreprise, vous avez l'impression que votre situation d'avenir sera meilleure que votre situation actuelle
7	2	1	2	5	1	1	1	4		3,75		2
3	4	4	5	2	2	2	2	2		3,166667		4
4	6	4	5	2	3	2	2	2		4		6
										0		
4,666667	4	3	4	3	2	1,666666667	1,666667	2,666667	0	3,638889	3,916667	4
66,67%	57,14%	42,86%	57,14%	42,86%	28,57%	23,81%	23,81%	38,10%	0,00%	51,98%	55,95%	57,14%

Me90	*Me91*	Me92	Me92Bis	Me93	Me94	Me95	Me96	Me97	Me98	Me99	Me100	Me101
Vous avez l'impression que la convergence et la digitalisation permettent de capturer de nouvelles opportunités	*Votre organisation réfléchit constamment à de nouveaux produits*	Les avantages des nouveaux entrants sont aussi accessibles pour les entreprises de média déjà bien établies	**Validation de la proposition**	Vos règles de production ont fortement évolué ces dernières années	Votre processus de production intègre des impératifs pour prévoir une distribution sur plusieurs canaux	Votre processus de production définit des contenus prioritaires à réaliser et des contenus "supplémentaires" à réaliser si possible	Chaque journaliste de votre organisation est capable de produire tout type de contenu multimédia (texte, audio, photo, vidéo)	Votre rédaction dispose des différents talents pour produire tout type de contenu multimédia (texte, audio, photo, vidéo)	Les différentes fonctions de la rédaction sont toutes intégrées dans le même lieu physique	Les rédaction offline et online sont séparées, ce qui est juste et pertinent	Les droits d'exploitation de chaque contenu sont clairs et identifiés	Vous avez un accès facile à tous vos contenus d'archives
3	*6*	4		2	6	7	5	6	2	1	3	6
5	*4*	4		2	5	5	5	2	2	4	4	4
6	*6*	5		6	6	6	4	4	4	6	6	6
4,666667	*5,33333*	4,333333	4,444444	3,333333	5,666667	6	4,666667	4	2,666667	3,666667	4,333333	5,333333
66,67%	*76,19%*	61,90%	63,49%	47,62%	80,95%	85,71%	66,67%	57,14%	38,10%	52,38%	61,90%	76,19%

Me102	Me103	Me104	Me105	Me106	Me107	Me108	Me109	Me110	Me111	Me112	Me113	Me114
L'utilisation interne d'un contenu par une autre unité de l'organisation est facile et simple pour tous	Tous les contenus produits font l'objet de plusieurs versions et sous-versions	Chaque contenu produit est décrit par des humains avec plusieurs métadonnées	Les fichiers EXIF et les autres métadonnées techniques sont systématiquement récupérées et liées au contenu	Chaque contenu produit est stocké dans la plus haute résolution digitale possible dans une base de données	Des produits vidéo et audio sont dérivés des textes produits de manière systématique (cela fait partie du processus standard)	Des produits textes sont systématiquement dérivés des contenus audio et vidéo produits	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?	Total Score Bloc Total	**Validation de la proposition**	La marque est présente sur tous les canaux de diffusion actuellement pertinents	Le contenu est accessible via des services Internet WWW (site, applications)	Le contenu est accessible via des services IPTV (live TV, VOD)
5	5	6	4	4	1	3		4,05		2	7	1
4	5	3	2	2	2	2		3,5		5	7	2
2	2	4	2	6	4	4		4,75		4	6	4
								0				
3,666667	4	4,333333	2,666667	4	2,333333	3	0	4,1	3,933333	3,666667	6,666667	2,333333
52,38%	57,14%	61,90%	38,10%	57,14%	33,33%	42,86%	0,00%	58,57%	56,19%	52,38%	95,24%	33,33%

Me115	Me116	Me117	Me118	Me119	Me120	Me121	Me122	Me123	Me124	Me125	Me126	Me127
Le contenu est accessible sur des consoles de jeux	Le contenu est accessible sur des écrans digitaux publics (DOOH, POS TV, PLV)	Le contenu est accessible sur des services de "transports connectés" (bus, train, arrêt de bus, etc)	Le contenu est accessible via des robots conversationnels (chat bot) ou des services de réalité augmentée ou virtuelle	La distribution sur tous vos canaux est centralisée par une seule et unique infrastructure technologique	Chaque canal de diffusion a sa propre politique de monétisation du contenu	Vous pensez qu'une partie de vos contenus pourraient être pertinents dans d'autres territoires linguistiques	Vos contenus sont actuellement traduits et diffusés par vous ou des tiers pour toucher de nouvelles audiences et de nouveaux revenus	Votre contenu ne devrait pas être modifié pour s'adapter aux demandes locales	Vous échangez actuellement du contenu gratuitement avec d'autres médias (partenaires de syndication)	La revente de contenus crée des risques de vol de propriété intellectuelle	Vous revendez actuellement vos contenus à d'autres acteurs contre paiement	Vous avez une politique locale pour définir le bon prix d'un droit dans un pays donné
1	1	7	1	4	4	5	1	7	1	6	1	3
1	1	1	1	4	4	5	1	2	4	4	5	5
4	6	2	2	2	4	6	5	2	3	2	6	4
2	2,666667	3,333333	1,333333	3,333333	4	5,333333	2,333333	3,666667	2,666667	4	4	4
28,57%	38,10%	47,62%	19,05%	47,62%	57,14%	76,19%	33,33%	52,38%	38,10%	57,14%	57,14%	57,14%

Me128	Me129	Me130	Me131	Me132
Vous pensez que vous devriez évaluer individuellement qui chaque acheteur potentiel de vos contenus pour vous prémunir de toute atteinte à votre image de marque	Vous voulez revendre vos contenus avec un ou plusieurs partenaires externes dédiés	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Validation de la proposition**
4	7		3,5	
4	4		3,3333333	
6	6		4,11111110	
4,666667	5,666667	0	3,6481481	4,4666667
66,67%	80,95%	0,00%	52,12%	63,81%

					Me1	Me2	Me3
#	**UID**	**Position / Poste**	**Entreprise N**	**Type de Média**	**Perfomance**	**Sucess Score**	
1	db762c98e063b7c948068e6fca58f97e	Fondateur & Editeur	Entreprise 1	Journal	Echec	-5	
2	bb650c1ddcc3c02b9531af9eaea9ed26	Editeur	Entreprise 3	Magazine	Echec	2	
3	cda85001b1f07b415e58f02a1cfb4a7f	Editeur	Entreprise 3	Magazine	Echec	0	

Score par question

Pourcentage d'adhésion

Me4	Me5	Me6	Me7	Me8	Me9	Me10	Me11	Me12	Me13	Me14	Me15	Me16	Me17
	… est actuellement en croissance?	… a augmenté son chiffre d'affaires et ses revenus?	… a augmenté sa profitabilité?	… a augmenté son audience mesurée par des tiers?	… a augmenté son offre de produits pour les clients finaux, pour l'audience?	… a enrichi son offre de produits pour les professionnels et les entreprises?	… est présente sur d'autres plateformes que son medium historique, le web et les mobiles?	… a augmenté la quantité d'employés internes pour la production / création?	… a augmenté la quantité d'employés internes pour le marketing / le management?	… a formé les équipes internes aux défis du numérique?	… est en phase avec les évolutions actuelles du marché des médias?	… est totalement prête pour faire face à l'avenir?	
	0	-1	-1	0	-1	-1	1	-1	-1	-1	1	0	
	0	0	0	1	1	1	1	0	0	-1	0	-1	
	-1	-1	-1	1	1	0	0	-1	-1	-1	0	-1	

Me18	*Me19*	Me20	*Me21*	Me22	*Me23*	Me24	*Me25*	Me26	Me27	Me28	Me29	Me30
L'industrie des médias vit un changement majeur induit par la convergence et la digitalisation	*La situation actuelle de l'industrie est meilleure que par le passé*	La convergence modifie le métier quotidien des médias et de leurs employés	*Tous les nouveaux entrants du secteur "digital" (réseaux sociaux, moteurs de recherche) sont des concurrents*	La situation actuelle de l'industrie impose des modifications dans votre organisation	*Le sentiment que les "bons jours sont terminés" est répandu dans votre organisation*	Les audiences d'aujourd'hui sont plus fragmentées que par le passé, ce qui se traduit dans une fragmentation de la demande	*Une multiplicité des offres de contenus et de supports est nécessaire pour refléter les demandes de l'audience*	La capacité d'interaction avec les audiences est un avantage, une opportunité	Les audiences ont moins confiance aujourd'hui dans les médias et les journalistes qu'il y a 20 ans	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Validation de la proposition**
7	*1*	7	*6*	6	*2*	6	*6*	4	6	Cf. Annexe	5,1	
6	*4*	6	*6*	5	*5*	4	*5*	5	4		5	
5	*2*	5	*7*	3	*3*	5	*6*	6	6		4,8	
											0	
6	*2,33333*	6	*6,33333*	4,666667	*3,33333*	5	*5,66667*	5	5,333333	0	4,966667	5,416667
85,71%	*33,33%*	85,71%	*90,48%*	66,67%	*47,62%*	71,43%	*80,95%*	71,43%	76,19%	0,00%	70,95%	77,38%

Me31	Me32	*Me33*	*Me34*	Me35	Me36	*Me37*	Me38	Me39	*Me40*	Me41	*Me42*	Me43
D'une manière générale, les entreprises de médias ont tendance à résister au changement	Les changements induits par le digital et la convergence ont généré des réactions défensives au sein des salles de rédaction	*Dans votre organisation, les différents départements (production, distribution, publicité) ont des processus formels de synergies et de collaborations*	*La dimension générationnelle explique la lenteur de la réaction des entreprises de médias face aux changements du marché*	Le personnel créatif des entreprises de médias (ex: journalistes) a un esprit "entrepreneurial"	D'une manière générale, la dynamique entrepreneuriale interne peut rendre le changement plus facile	*Dans votre organisation, votre rédaction s'intéresse à faire des essais de nouveaux projets et à en mesurer le succès*	Dans votre organisation, les interactions avec l'audience sont bienvenues et peuvent influencer/inspirer des contenus	En tant que profession, les journalistes sont confiants dans leur importance dans la société	*Dans votre organisation, les créatifs ont un besoin d'autorité et de contrôle pour accomplir leurs missions*	Dans votre organisation, les créatifs ont un besoin de liberté et d'autonomie pour accomplir leurs missions	*Dans votre organisation, les managers sont plutôt directifs et autoritaires*	Dans votre organisation, les managers sont plutôt flexibles et participatifs
2	6	*6*	*6*	2	7	*6*	6	3	*6*	6	*2*	7
4	4	*3*	*5*	5	5	*6*	6	5	*4*	4	*4*	4
5	3	*4*	*6*	5	6	*6*	6	2	*2*	5	*2*	5
3,666667	4,333333	*4,33333*	*5,66667*	4	6	*6*	6	3,333333	*4*	5	*2,66667*	5,333333
52,38%	61,90%	*61,90%*	*80,95%*	57,14%	85,71%	*85,71%*	85,71%	47,62%	*57,14%*	71,43%	*38,10%*	76,19%

Me44	Me45	Me46	Me47	Me48	Me49	Me50	Me51	Me52	Me53	Me54	Me55	Me56
Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus ?		**Validation de la proposition**	Vous considérez que vos ressources humaines sont l'actif principal de votre entreprise	Vous considérez que la marque de votre média et sa notoriété sont vos actifs principaux	Vous considérez que vos produits finaux et leur crédibilité sont vos actifs principaux	D'une manière générale, les journalistes et créatifs ont été bien formés à faire face au changement en cours et l'arrivée du digital	En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les journalistes et créatifs ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement	D'une manière générale, les managers et leaders de votre organisation ont été bien formés pour accompagner et conduire le changement en cours	En termes de formation continue actuellement proposée par l'entreprise, les managers ont des opportunités permanentes de formation continue pour faire face au changement en cours	Dans votre organisation, une stratégie précise et documentée pour la gestion des ressources humaines existe	Votre organisation souhaite recruter les meilleurs talents et s'engage pour être un employeur attractif	Dans votre organisation, les options de de formations continues proposées aux salariés sont très utilisées
	5		7	6	4	2	3	5	4	3	6	1
	4,538462		5	5	5	4	4	2	2	2	4	1
	4,384615			6	6	2	2	2	5	2	6	3
	0											
0	4,641026	**4,7222**	4	5,666667	5	2,666667	3	3	3,666667	2,333333	5,333333	1,666667
0,00%	66,30%	67,46%	57,14%	80,95%	71,43%	38,10%	42,86%	42,86%	52,38%	33,33%	76,19%	23,81%

Me57	Me58	Me59	Me60	Me61	Me62	Me63	Me64	Me65	Me66	Me67	*Me68*	*Me69*
Votre organisation a des méthodes formelles pour renforcer l'autonomie des salariés	Les interactions entre les divers salariés (unités) de l'organisation sont toujours respectueuses	Chaque salarié reçoit un document écrit avec les objectifs de l'organisation et les moyens mis en œuvre pour les atteindre	Chaque salarié est régulièrement évalué de manière à identifier les points positifs et négatifs de sa performance	Dans votre organisation, un salarié fournissant un travail "exceptionnel" aura plus d'avantages (prime, augmentation, congé) que ses collègues avec un niveau plus moyen	Votre organisation a des méthodes en place pour retenir les meilleurs emp loyés	Votre organisation a des méthodes en place pour accompagner les employés dont elle se sépare (pour les aider à trouver un autre emploi par exemple)	La technologie digitale permet aux médias de mieux contribuer au débat démocratique	Dans votre entreprise, la technologie est un avantage pour votre croissance	La digitalisation accélère votre capacité à déployer de nouveaux produits	La digitalisation accélère votre possibilité d'avoir des retours rapides sur l'évaluation des nouvelles propositions faites à l'audience	*Chaque salarié comprend le lien entre son apprentissage de nouvelles technologies et l'atteinte des objectifs généraux de l'organisation*	*Votre organisation met en place des processus formels de consolidation de la connaissance et de savoir-faire générés par les salariés*
3	6	4	6	4	2	1	2	4	5	2	*3*	*4*
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	*4*	*4*
2	6	2	2	6	6	3	6	5	6	6	*4*	*2*
3	5,333333	3,333333	4	4,666667	4	2,666667	4,333333	4,666667	5,333333	4,333333	*3,66667*	*3,33333*
42,86%	76,19%	47,62%	57,14%	66,67%	57,14%	38,10%	61,90%	66,67%	76,19%	61,90%	*52,38%*	*47,62%*

Me70	Me71	Me72	Me73	Me74	Me75	Me76	Me77	Me78	Me79	Me80	Me81	Me82
Votre organisation a des méthodes en place pour retenir les meilleurs	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Validation de la proposition**	La flexibilité fait partie des valeurs qui sont présentées comme importantes dans votre organisation	Vous avez recours à des prestataires externes pour des tâches sans rapport avec votre activité de média (ex: comptabilité)	Vous avez recours à des prestataires externes pour produire du contenu plus spécialisé que celui qui peut être produit à l'interne	Vous portez de l'intérêt à la rentabilité des opérations de vos fournisseurs externes et visez une situation gagnant/gagnant	La sous-traitance entraîne des risques pour l'entreprise	Les salariés internes se sentent menacés par l'externalisation	Vous avez des nouvelles activités ou nouveaux services qui n'existeraient pas sans une bonne relation avec une autre entreprise partenaire	Vous travaillez dans un réseau "serré" de relations avec d'autres entreprises qui n'ont pas de relations capitalistiques avec vous et proposez des produits en commun	L'évolution des affaires vers des "modèles de plateforme" vous est familière
6		3,875		7	7	7	7	2	1	2	5	1
4		3,916667		6	3	3	3	4	4	5	2	2
4		3,916667		5	7	6	4	6	4	5	2	3
		0										
4,666667	0	3,902778	3,285714	6	5,666667	5,333333	4,666667	4	3	4	3	2
66,67%	0,00%	55,75%	46,94%	85,71%	80,95%	76,19%	66,67%	57,14%	42,86%	57,14%	42,86%	28,57%

Me83	Me84	Me85	Me86	Me87	Me88	Me89	Me90	*Me91*	Me92	Me92Bis	Me93	Me94
Vous avez déjà pensé et défini une stratégie pour fournir des services à d'autres médias	Vous avez déjà mis en place une activité de services à d'autres médias	Votre activité de services à d'autres médias est profitable	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Validation de la proposition**	En tant qu'entreprise, vous avez l'impression que votre situation d'avenir sera meilleure que votre situation actuelle	Vous avez l'impression que la convergence et la digitalisation permettent de capturer de nouvelles opportunités	*Votre organisation réfléchit constamment à de nouveaux produits*	Les avantages des nouveaux entrants sont aussi accessibles pour les entreprises de média déjà bien établies	**Validation de la proposition**	Vos règles de production ont fortement évolué ces dernières années	Votre processus de production intègre des impératifs pour prévoir une distribution sur plusieurs canaux
1	1	4		3,75		2	3	*6*	4		2	6
2	2	2		3,166667		4	5	*4*	4		2	5
2	2	2		4		6	6	*6*	5		6	6
				0								
1,666666667	1,666667	2,666667	0	3,638889	3,916667	4	4,666667	*5,33333*	4,333333	4,444444	3,333333	5,666667
23,81%	23,81%	38,10%	0,00%	51,98%	55,95%	57,14%	66,67%	*76,19%*	61,90%	63,49%	47,62%	80,95%

Me95	Me96	Me97	Me98	Me99	Me100	Me101	Me102	Me103	Me104	Me105	Me106	Me107
Votre processus de production définit des contenus prioritaires à réaliser et des contenus "supplémentaires" à réaliser si possible	Chaque journaliste de votre organisation est capable de produire tout type de contenu multimédia (texte, audio, photo, vidéo)	Votre rédaction dispose des différents talents pour produire tout type de contenu multimédia (texte, audio, photo, vidéo)	Les différentes fonctions de la rédaction sont toutes intégrées dans le même lieu physique	Les rédaction offline et online sont séparées, ce qui est juste et pertinent	Les droits d'exploitation de chaque contenu sont clairs et identifiés	Vous avez un accès facile à tous vos contenus d'archives	L'utilisation interne d'un contenu par une autre unité de l'organisation est facile et simple pour tous	Tous les contenus produits font l'objet de plusieurs versions et sous-versions	Chaque contenu produit est décrit par des humains avec plusieurs métadonnées	Les fichiers EXIF et les autres métadonnées techniques sont systématiquement récupérées et liées au contenu	Chaque contenu produit est stocké dans la plus haute résolution digitale possible dans une base de données	Des produits vidéo et audio sont dérivés des textes produits de manière systématique (cela fait partie du processus standard)
7	5	6	2	1	3	6	5	5	6	4	4	1
5	5	2	2	4	4	4	4	5	3	2	2	2
6	4	4	4	6	6	6	2	2	4	2	6	4
6	4,666667	4	2,666667	3,666667	4,333333	5,333333	3,666667	4	4,333333	2,666667	4	2,333333
85,71%	66,67%	57,14%	38,10%	52,38%	61,90%	76,19%	52,38%	57,14%	61,90%	38,10%	57,14%	33,33%

Me108	Me109	Me110	Me111	Me112	Me113	Me114	Me115	Me116	Me117	Me118	Me119	Me120
Des produits textes sont systématiquement dérivés des contenus audio et vidéo produits	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?	Total Score Bloc Total	**Validation de la proposition**	La marque est présente sur tous les canaux de diffusion actuellement pertinents	Le contenu est accessible via des services Internet WWW (site, applications)	Le contenu est accessible via des services IPTV (live TV, VOD)	Le contenu est accessible sur des consoles de jeux	Le contenu est accessible sur des écrans digitaux publics (DOOH, POS TV, PLV)	Le contenu est accessible sur des services de "transports connectés" (bus, train, arrêt de bus, etc)	Le contenu est accessible via des robots conversationnels (chat bot) ou des services de réalité augmentée ou virtuelle	La distribution sur tous vos canaux est centralisée par une seule et unique infrastructure technologique	Chaque canal de diffusion a sa propre politique de monétisation du contenu
3		4,05		2	7	1	1	1	7	1	4	4
2		3,5		5	7	2	1	1	1	1	4	4
4		4,75		4	6	4	4	6	2	2	2	4
		0										
3	0	4,1	3,933333	3,666667	6,666667	2,333333	2	2,666667	3,333333	1,333333	3,333333	4
42,86%	0,00%	58,57%	56,19%	52,38%	95,24%	33,33%	28,57%	38,10%	47,62%	19,05%	47,62%	57,14%

Me121	Me122	Me123	Me124	Me125	Me126	Me127	Me128	Me129	Me130	Me131	Me132
Vous pensez qu'une partie de vos contenus pourraient être pertinents dans d'autres territoires linguistiques	Vos contenus sont actuellement traduits et diffusés par vous ou des tiers pour toucher de nouvelles audiences et de nouveaux revenus	Votre contenu ne devrait pas être modifié pour s'adapter aux demandes locales	Vous échangez actuellement du contenu gratuitement avec d'autres médias (partenaires de syndication)	La revente de contenus crée des risques de vol de propriété intellectuelle	Vous revendez actuellement vos contenus à d'autres acteurs contre paiement	Vous avez une politique locale pour définir le bon prix d'un droit dans un pays donné	Vous pensez que vous devriez évaluer individuellement qui chaque acheteur potentiel de vos contenus pour vous prémunir de toute atteinte à votre image de marque	Vous voulez revendre vos contenus avec un ou plusieurs partenaires externes dédiés	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?		**Validation de la proposition**
5	1	7	1	6	1	3	4	7		3,5	
5	1	2	4	4	5	5	4	4		3,3333333	
6	5	2	3	2	6	4	6	6		4,11111110	
5,333333	2,333333	3,666667	2,666667	4	4	4	4,666667	5,666667	0	3,6481481	4,4666667
76,19%	33,33%	52,38%	38,10%	57,14%	57,14%	57,14%	66,67%	80,95%	0,00%	52,12%	63,81%

					Me1	Me28
#	**UID**	**Position / Poste**	**Entreprise N**	**Type de Média**	**Perfomance**	Voulez-vous rajouter des informations en complément des réponses ci-dessus?
1	db762c98e063b7c948068e6fca58f97e	Fondateur & Editeur	Entreprise 1	Journal	Echec	Créer un journal est une affaire d'hygiène démocratique et non de profits