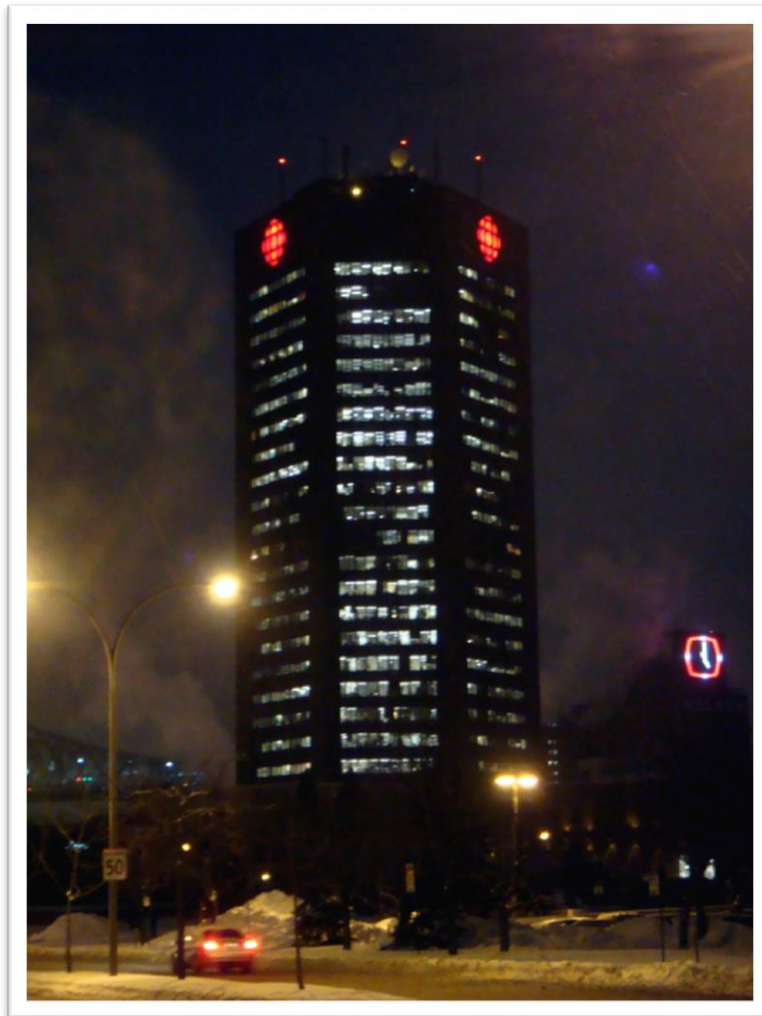


MANAGEMENT DE LA CONVERGENCE DES MÉDIAS : UNE STRATÉGIE DE COHÉRENCE
ETUDE DE CAS DE LA SOCIÉTÉ RADIO-CANADA



Gilles Rossel
Rte de Denezzy 16
1410 Thierrens

079 668 42 03
gilles.rossel@unine.ch

Supervision : Prof. **Cinzia Dal Zotto**

Académie du Journalisme et des Médias
Université de Neuchâtel

ABSTRACT

La convergence est un phénomène qui s'est progressivement imposé aux entreprises de médias comme une solution intégrée qui répond à la plupart des besoins actuels du secteur, le tout dans un contexte de bouleversements technologiques, économiques, et stratégiques. Pourtant, sa diversité et sa complexité en font un sujet difficile à définir, de même que ses nombreux impacts sur le management des médias et la qualité du journalisme sont nombreux. Ce travail cherche à répondre à ces interrogations, tout d'abord à l'aide d'une recherche théorique, puis au moyen d'une étude de cas de la Société Radio-Canada, à Montréal. Cinq dirigeants exécutifs de cette entreprise ont livré leur vision de la convergence lors d'entretiens menés sur place, corroborés par les avis de plusieurs experts des médias québécois. Il en résulte que la convergence menée par Radio-Canada est une stratégie globale, cohérente et organique, visant à restructurer l'entreprise autour d'un journalisme polyvalent, multiplateforme et citoyen, servi par une marque forte au sein d'un paysage médiatique fragmenté.

Convergence is now an essential process for media enterprises as an integrated response to many of their needs, in a context of technological, economic and strategic changes. Nevertheless, its various key aspects and its complexity, as well as its various consequences on media management and good journalism, are difficult to define. This work seeks to address these issues with a theoretical research first, then with a case study of Radio-Canada, a public firm based in Montréal. Five executive managers have explained their vision of convergence during interviews conducted onsite, corroborated by the views of various media experts from Québec. It appears that convergence as applied by Radio-Canada is a global, coherent and organic strategy which aims to restructure the enterprise while focusing on a polyvalent, multiplatform and democratic journalism. Another key aspect to the management was to ensure and maintain a strong brand, which is imperative to survive and appeal audiences in the middle of a fragmented, competitive market.

REMERCIEMENTS

Air Canada, pour avoir facilité mon voyage au Québec malgré l'aéroport de Genève bloqué par la neige pour la première fois en 31 ans.

Alain Saulnier, ancien Directeur de l'information à Radio-Canada, pour m'avoir reçu avec gentillesse, supporté mes nombreuses questions et montré en détail la salle de nouvelles intégrée de Radio-Canada (CDI).

La Bibliothèque et Archives nationales du Québec, à Montréal, pour sa facilité d'accès et la richesse de ses ouvrages.

Le Centre d'Etudes sur les Médias, de l'Université Laval, à Québec, pour sa disponibilité et l'envoi de documents par-delà l'Atlantique à frais réduits.

Cinzia dal Zotto, qui a supervisé ce travail avec une patience et une humanité peu commune : sans elle, rien n'aurait été possible.

Daniel Bubenger, pour le soutien moral et technique.

Dominique Bernier, propriétaire du petit appartement où j'ai logé pendant mon séjour à Montréal, qui m'a aidé à organiser mon voyage et à m'intégrer à cette ville inoubliable.

Edwina Dichamp, pour l'amitié et le soutien.

Françoise Lecoulre, pour l'amitié et le soutien.

Gary Drechou, pour l'amitié indéfectible, le soutien inconditionnel, l'aide technique, logistique, culturelle... Bref, pour tout, et surtout pour m'avoir fait aimer profondément Montréal. Je reviendrai !

Geneviève Rossier, ancienne Directrice d'Internet et des services numériques de Radio-Canada, pour m'avoir reçu avec gentillesse et supporté mes nombreuses questions.

Jérôme Galichet, pour l'amitié, le soutien et la suggestion d'ouvrages à consulter.

Julien Lambert, pour l'amitié et le soutien.

Louis Lalande, ancien Directeur des services régionaux, et maintenant Directeur des services français de Radio-Canada, pour m'avoir reçu avec gentillesse et supporté mes nombreuses questions.

Marie-Philippe Bouchard, Directrice de la planification stratégique de Radio-Canada, pour m'avoir reçu avec gentillesse et supporté mes nombreuses questions.

Marine Touon Edinge, pour la complicité et le soutien dans la même galère. I am je suis et je le reste !

Monster Energy, en version Assault, qui m'a donné beaucoup d'énergie nécessaire par les grands froids du Québec.

Radio-Canada et toutes les personnes qui ont facilité la réussite de mes entretiens : les secrétaires, les employés administratifs, les réceptionnistes, les journalistes.

Sarah May, pour l'amitié et le soutien.

Second Cup Café (McGill College Ave, Montréal), pour son environnement de travail idéal et pour la teneur en calories bienvenue de ses encas.

Sonia Délèze, pour l'amitié et le soutien.

Stéphane Ischi, pour l'amitié indéfectible, le soutien inconditionnel, la complicité et la détente.

Sylvain Lafrance, ancien Directeur des Services français de Radio-Canada, pour m'avoir reçu avec gentillesse et supporté mes nombreuses questions malgré un temps limité et un emploi du temps chargé ; la pertinence de sa vision et de sa stratégie resteront un exemple pour moi.

L'Université de Neuchâtel, pour sept ans d'études inoubliables, remplies de souvenirs et de joie ; merci aux professeurs, aux employés et aux responsables administratifs pour m'avoir aidé et donné ma chance quelle que soit ma situation personnelle. Merci à tous mes amis et amies rencontré(e)s pendant cette étape.

L'Université du Québec à Montréal (UQAM), plus particulièrement l'équipe de la bibliothèque, pour sa gentillesse particulière et son aide technique.

Tamara Veyrat, pour l'amitié et le soutien.

Valentin Tombez, pour l'amitié et le soutien.

Enfin, bien sûr, ma famille : mes parents, Silvain et Anne-Lise ; ma sœur Priscilla ; ma sœur Sophie et son mari, Nicolas ; je vous aime ! Merci pour votre amour et votre soutien inconditionnel.

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION.....	6
1.1. UN PAYSAGE MÉDIATIQUE EN PLEINE MUTATION : LA CONVERGENCE ET SES ENJEUX	6
1.2. LA CONVERGENCE COMME SOLUTION INCONTOURNABLE : L'EXEMPLE DE RADIO-CANADA	7
2. QUESTIONS DE RECHERCHE.....	8
2.1. QU'EST-CE QUE LA CONVERGENCE ET QUELS SONT SES BUTS ?	8
2.2. QUELS SONT LES ENJEUX STRATÉGIQUES D'UN CONTEXTE DE CONVERGENCE MÉDIATIQUE ?	8
2.3. LA CONVERGENCE AUGMENTE-T-ELLE LA QUALITÉ DU JOURNALISME ?	8
3. MÉTHODOLOGIE.....	9
3.1. PREMIÈRE ÉTAPE : RECHERCHE THÉORIQUE	9
3.2. DEUXIÈME ÉTAPE : RECHERCHE PRATIQUE.....	9
3.3. TROISIÈME ÉTAPE : RAPPORT DES RÉSULTATS ET CONCLUSION.....	10
4. RECHERCHE THÉORIQUE	11
4.1. DÉFINITION ET DÉLIMITATION DE LA CONVERGENCE ET DE SES BUTS.....	11
4.1.1. <i>Etat global de la recherche</i>	11
4.1.2. <i>Avant la convergence : les concentrations</i>	11
4.1.3. <i>La convergence : concepts pluriels et définitions variées</i>	12
4.1.4. <i>Tentative de synthèse des définitions</i>	13
4.1.5. <i>Objectifs de la convergence</i>	14
4.1.6. <i>La convergence comme processus : degrés d'implémentation</i>	14
4.2. IMPLICATION ET ENJEUX DE LA CONVERGENCE EN TERMES DE GESTION STRATÉGIQUE	16
4.2.1. <i>Priorité aux audiences dans le processus de management</i>	16
4.2.2. <i>La gestion des aspects structurels de la convergence</i>	17
4.2.3. <i>La dimension humaine et la culture du changement</i>	17
4.2.4. <i>La gestion de la marque dans un paysage médiatique convergé mais fragmenté</i>	18
4.3. COMPATIBILITÉ DE LA CONVERGENCE AVEC LES VALEURS DES ENTREPRISES DE MÉDIA	19
4.3.1. <i>La dualité des entreprises de média : information et rentabilité</i>	19
4.3.2. <i>Arguments en faveur d'une convergence au service du bon journalisme</i>	20
5. ETUDE DE CAS	21
5.1. PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ CBC/RADIO-CANADA	21
5.1.1. <i>Historique de l'entreprise</i>	21
5.1.2. <i>Les missions de Radio-Canada et ses valeurs</i>	21
5.1.3. <i>La concentration des médias au Québec</i>	22
5.2. REMARQUES MÉTHODOLOGIQUES	23
5.3. LES RAISONS DE LA CONVERGENCE DE RADIO-CANADA	23
5.3.1. <i>Rôle des technologies</i>	23
5.3.2. <i>Rôle du cadre légal</i>	24
5.3.3. <i>Rôle des impératifs économiques</i>	25
5.3.4. <i>Rôle de la concurrence</i>	25
5.3.5. <i>Rôle des valeurs</i>	27
5.3.6. <i>Le rôle de la marque</i>	28
5.3.7. <i>Autres observations et synthèse</i>	28
5.4. LA GESTION STRATÉGIQUE DE RADIO-CANADA ET LA CONVERGENCE.....	29
5.4.1. <i>Considérations générales</i>	29
5.4.2. <i>La gestion stratégique de la marque</i>	30
5.4.3. <i>Importance de l'implication des managers</i>	30
5.4.4. <i>Gestion structurelle de l'intégration (convergence éditoriale)</i>	31
5.4.5. <i>Management du travail en groupe</i>	33
5.4.6. <i>La formation des journalistes à la convergence et le multiskilling</i>	33
5.4.7. <i>La gestion des modèles d'affaires en mutation</i>	35
5.5. LES CONSÉQUENCES DE LA CONVERGENCE SUR LA QUALITÉ DU JOURNALISME DE RADIO-CANADA....	35
5.5.1. <i>Aspects positifs</i>	35

5.5.2.	<i>Positions critiques</i>	37
5.5.3.	<i>Enjeux d'avenir</i>	39
6.	DISCUSSIONS ET CONCLUSION	40
6.1.	RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	40
6.1.1.	<i>Question de recherche n°1</i>	40
6.1.2.	<i>Question de recherche n°2</i>	41
6.1.3.	<i>Question de recherche n°3</i>	41
6.2.	CONCLUSIONS, LIMITATIONS DU TRAVAIL ET PERSPECTIVES D'AVENIR	42
7.	BIBLIOGRAPHIE	43

1. INTRODUCTION

1.1. UN PAYSAGE MEDIATIQUE EN PLEINE MUTATION : LA CONVERGENCE ET SES ENJEUX

Les médias du XXI^e siècle font actuellement face à des bouleversements qui sont sans commune mesure avec les précédents. Séparés auparavant par leurs spécificités (presse, radio, télévision), les médias modernes ne forment plus qu'un : c'est la convergence médiatique (Chan-Olmsted 1998, Lawson-Borders 2003). L'apparition des technologies numériques et de nouveaux supports tels qu'Internet et les téléphones mobiles ont permis cet état de fait en révolutionnant la production et la diffusion des nouvelles. Auparavant décidée et fixe, l'information évolue en direct, mise à jour par les journalistes sur tous les médias et personnalisée par les utilisateurs. En 2001, le journaliste et député Jean-Marie Cavada déclarait lors d'une conférence au Canada : « cette technologie n'est pas innocente. C'est un de ces moments où le comportement de l'homme va changer. Jamais un moyen n'aura touché de façon aussi intime et aussi permanente les individus ».¹

Cette fusion des médias traditionnels prend également sa source auprès de décisions purement stratégiques et managériales (Picard 2002, Zhang 2008) : depuis les années 1980 déjà, la création de conglomerats, de synergies, de collaborations, de participations croisées et de distribution de contenus communs ont fortement augmenté jusqu'à nos jours dans le domaine des médias, via la stratégie des Mergers & Acquisitions (M&A) menée par d'autres industries à la même période. Parallèlement, les encadrements législatifs se sont allégés pour permettre ces alliances jusque-là impossibles (Chan-Olmsted 1998).

Les questions que soulèvent ces constatations sont multiples. Premièrement, à quel degré peut-on considérer que les médias sont réellement « convergés » ? Par le passé, les innovations n'ont que très rarement signifié la mort des technologies précédentes : ainsi, la presse a survécu à l'apparition de la radio, et la radio a survécu à l'apparition de la télévision, par exemple. Aujourd'hui, ces médias traditionnels subsistent, même s'ils sont redirigés et réutilisés sur les nouvelles plateformes de diffusion numériques. Alors qu'en est-il dans les faits ? Deuxièmement, si la convergence occupe pareillement les esprits et signifie de tels bouleversements, quels sont ses impacts et dans quels domaines ont-ils lieu ?

Il s'agit donc de comprendre en quoi consiste exactement la convergence. Parle-t-on de simples collaborations médiatiques ? De changements journalistiques plus profonds ? D'une modification intrinsèque des médias en raison des nouvelles méthodes de travail et de diffusion ? Nous aimerions en savoir plus, c'est pourquoi ce travail a pour but de définir le sujet le plus précisément possible. Quand bien même il a déjà été étudié à maintes reprises, les explications fournies par la littérature académique et les observations pratiques divergent parfois. Il apparaît donc pertinent d'actualiser l'état de la recherche en apportant notre pierre à l'édifice.

Nous citerons à ce propos les termes de Dominique Wolton, spécialiste des médias et de la communication :

Dans quelle mesure cette technique est-elle capable de contribuer à ce que les hommes se tolèrent mieux dans leurs différences, voire dans leurs haines ? Quand je vois un nombre incalculable de mes collègues se précipiter dans la marmite des nouvelles technologies, nous promettant au bout du compte un nouvel homme, une nouvelle société, je suis inquiet. La fonction critique du monde académique est essentielle. Que des industriels ou des commerçants pensent de cette façon, c'est normal. Que des hommes politiques ou des journalistes le disent, c'est déjà plus douteux. Mais que nous, qui appartenons au monde académique, nous empruntons les trompettes et les discours des industriels, ça, c'est un vrai problème. Il faut reconnaître que, depuis 25 ans, le monde académique n'a pas été en

¹ CAVADA Jean-Marie, in PLUSIEURS AUTEURS (2001) : *La radio à l'ère de la convergence*, Presses de l'Université de Montréal

mesure d'offrir une réflexion critique au sens étymologique du terme, qui consiste à dire : "Écoutez ! Il y a des techniques. And so what ?" ²

1.2. LA CONVERGENCE COMME SOLUTION INCONTOURNABLE : L'EXEMPLE DE RADIO-CANADA

Aujourd'hui, plus personne ne remet en question la convergence. La plupart des chercheurs affirment qu'elle est inévitable (Quinn 2005, Zhang 2008, notamment). Les entreprises de média n'ont donc pas le choix, et les journalistes non plus. Pourquoi, alors ? Et quelles en sont les conséquences ? La convergence tient-elle compte des valeurs du journalisme si elle modifie aussi radicalement ses métiers ? Si les journalistes veulent être efficaces et pleinement intégrer les nouveaux modes de fonctionnement des médias numériques, alors on peut postuler qu'ils doivent remettre en cause leurs méthodes et leurs convictions (ce qui a été confirmé par plusieurs recherches, notamment Zhang 2008 qui en effectue une synthèse).

Pour encadrer cela, quelles doivent être les stratégies d'entreprise et de gestion des médias les plus appropriées ? Comment les managers doivent-ils prendre en compte la convergence et la réussir ? Comment doivent-ils repenser la structure des entreprises pour s'adapter aux changements techniques, économiques et sociaux du monde de l'information, tout en ne laissant pas le journalisme comme laissé pour compte ?

Ces deux problèmes semblent, a priori, difficilement conciliables : alors qu'on demande aux métiers des médias de s'assouplir et d'évoluer rapidement vers une polyvalence et une réactivité augmentées – ce qui implique de plus fortes collaborations entre employés et davantage de flexibilité (Thielmann & Dowling 1999, Chon et al. 2003) – on doit paradoxalement gérer des entreprises énormes, qui nécessitent des appareils de gestion très lourds et très complexes pour posséder une bonne vue d'ensemble et une vision saine des structures d'entreprise.

Nous nous proposons donc d'effectuer une étude de cas en observant l'entreprise Radio-Canada, à Montréal. Cette société de médias publique et convergée a pour but d'informer le Québec et de soutenir la culture francophone spécifique de cette province dans le paysage canadien et, plus généralement, nord-américain. Les intérêts de cette firme dans le cas qui nous intéresse sont multiples :

- 1) Radio-Canada fait face à de nombreux groupes concentrés et/ou convergés, tant au Canada qu'aux États-Unis. D'une part, le Québec est l'un des territoires où les médias sont les plus concentrés au monde (Brin & Soderlund, 2010, Goyette-Côté et al. 2012) ; d'autre part, la proximité avec les États-Unis entraîne une concurrence accrue face aux grands groupes médiatiques de ce pays. L'étude du marché du Québec devrait donc donner des réponses significatives par rapport à tous les types de concentration et de convergence.
- 2) Radio-Canada ne cherche pas, a priori, le profit pur et dur, mais l'accomplissement de sa mission journalistique ; ceci du fait de son statut de société d'état, surveillée par le parlement canadien. On peut donc penser que cette entreprise n'a pas perdu de vue les valeurs du journalisme pendant son propre processus de convergence. C'est cet aspect qui nous intéresse particulièrement : l'exemple de Radio-Canada devrait être en mesure de nous montrer quels sont les avantages concrets de la convergence sans biais économico-stratégique.

Nous allons donc, à la suite de notre revue de littérature académique, tenter d'illustrer la problématique de la convergence avec l'exemple de Radio-Canada. Nous le ferons avec un focus double : *stratégique* (management des entreprises de média) et *journalistique* (évolution des métiers et des valeurs).

² WOLTON Dominique, in PLUSIEURS AUTEURS (2001) : *La radio à l'ère de la convergence*, Presses de l'Université de Montréal

2. QUESTIONS DE RECHERCHE

2.1. QU'EST-CE QUE LA CONVERGENCE ET QUELS SONT SES BUTS ?

L'objectif est de définir précisément ce qu'est la convergence, tout d'abord d'un point de vue théorique, en prenant compte ses différents aspects (technique, stratégique, économique, éditorial, etc.) ; ensuite, en se basant sur un exemple pratique, pionnier et concret : Radio-Canada, à Montréal. Nous chercherons en outre à savoir, dans la mesure du possible, quels sont les buts et les conséquences de la convergence.

2.2. QUELS SONT LES ENJEUX STRATEGIQUES D'UN CONTEXTE DE CONVERGENCE MEDIATIQUE ?

L'objectif est de connaître quelles sont les implications de la convergence sur le management des entreprises de médias, ainsi que ses conséquences sur les choix et solutions stratégiques relatives à son implémentation. Nous cherchons ici à savoir dans quelle mesure la convergence modifie la gestion des médias, tant dans sa nature que dans ses impacts organisationnels et structurels.

2.3. LA CONVERGENCE AUGMENTE-T-ELLE LA QUALITE DU JOURNALISME ?

L'objectif est d'étudier dans quelle mesure les effets de la convergence peuvent s'avérer profonds sur les métiers des médias. Les journalistes doivent apprendre la polyvalence et repenser leurs façons de travailler. Nous cherchons donc à savoir si la convergence améliore le journalisme ou, au contraire, l'affaiblit. Par amélioration, nous entendons deux choses : la qualité de production de l'information, et la qualité des services offerts aux consommateurs.

3. MÉTHODOLOGIE

Notre objectif principal est d'établir un focus sur l'aspect *technique* de la convergence à travers un framework *managérial et stratégique*. Pour ce faire, nous avons deux étapes à effectuer :

3.1. PREMIERE ETAPE : RECHERCHE THEORIQUE

La première étape consiste à lire et étudier la littérature académique consacrée à la convergence et à la gestion des entreprises de média, afin de faire le point sur l'état de la recherche.

Le framework de lecture consiste en trois aspects-clés qui correspondent aux trois questions de recherche :

- a. Comparer les définitions de la convergence par les experts et établir un modèle théorique le plus complet possible.
- b. Inscrire la convergence dans la dynamique de la stratégie d'entreprises de médias et observer quelles en sont les relations, les impacts et les enjeux.
- c. Evoquer les conséquences possibles de la convergence sur les métiers du journalisme et la création de l'information.

3.2. DEUXIEME ETAPE : RECHERCHE PRATIQUE

Pour illustrer les enjeux de la convergence étudiés dans la partie théorique, la seconde étape porte sur l'étude de la société Radio-Canada.

L'étude de cas est réalisée via les moyens suivants :

- Voyager à Montréal, au Québec, Canada, et enquêter sur le terrain pour visiter l'entreprise, interviewer ses dirigeants exécutifs, et obtenir des documents internes. Date du voyage : décembre 2010.
- Etudier les sources produites par le contexte québécois autour de la convergence de Radio-Canada : articles de journaux, études et recherches scientifiques, enquêtes statistiques, rapports du Parlement du Québec.

L'obtention de résultats de recherche via l'étude de cas est motivée par une méthodologie en quatre critères, qui sont décrits par Robert K. Yin dans son livre *Case Study Research* : interviews, observation directe, archives, documentation (Yin 2009 : 101-114).

Plusieurs articles de journaux comptent parmi les sources utilisées lors de la recherche pratique. Ce choix est motivé pour deux raisons : tout d'abord par l'existence, au Québec, d'un quotidien totalement indépendant, *Le Devoir*, qui sert souvent de tribune d'échange entre managers, chercheurs universitaires, et journalistes. Le contexte médiatique québécois semble très ouvert à la transparence des informations et à l'exercice de l'esprit critique jusque dans les médias eux-mêmes. En outre, les articles de journaux nous permettent de vérifier des informations factuelles qui sont données dans les interviews ou dans les documents officiels. C'est pourquoi nous considérons cette source d'information comme étant valable et fiable ; d'autant plus que les systèmes d'archives en ligne de la plupart des journaux québécois permettent de trouver des informations relatives à la convergence datant de plus de 10 ans, ce qui est très utile pour une mise en perspective historique.

3.3. TROISIEME ETAPE : RAPPORT DES RESULTATS ET CONCLUSION

Comme nous l'avons vu, le framework de recherche se veut surtout qualitatif, et, dans une moindre mesure, quantitatif : c'est pourquoi nous établirons le rapport des résultats de l'étude de cas sous la forme narrative essentiellement, une étude statistique précise des réponses données lors des interviews étant impossible tant les sujets abordés sont vastes. De plus, l'échantillon des personnes interviewées, à savoir 5 managers de Radio-Canada, ne se veut pas être un choix représentatif de toute la société, mais au contraire un focus délibéré sur les options stratégiques, humaines et journalistiques de l'entreprise lors de sa convergence. Voilà pourquoi l'étude des résultats sous un aspect narratif nous semble mieux s'insérer à la suite des recherches théoriques établies dans le premier volet du présent travail, tout en étant à même de répondre aux trois questions de recherche.

Enfin, au terme de cette seconde étape pratique, nous établirons une conclusion synthétique des résultats, qui sera également ouverte aux discussions et aux limitations de ce travail.

4. RECHERCHE THÉORIQUE

4.1. DEFINITION ET DELIMITATION DE LA CONVERGENCE ET DE SES BUTS

4.1.1. Etat global de la recherche

La convergence est incontournable depuis plus de 10 ans dans le monde des médias et au sein de la recherche académique. Cependant, les définitions qui y sont produites demeurent très variables : il apparaît que la convergence est une notion difficile à décrire tant elle regroupe une multitude de sous-domaines (Thielmann & Dowling, 1999, Dailey et al. 2005, Zhang 2008). Plusieurs ont essayé d'établir des modèles, comme nous le verrons plus loin, mais aucun ne synthétise la convergence de manière exhaustive. En fait, les modèles s'attachent surtout à décrire la convergence selon les sensibilités et les recherches propres des auteurs.

Nous n'avons pas la prétention de faire mieux. Nous nous bornerons surtout à présenter les différents aspects de la recherche le plus clairement possible afin de les harmoniser. Quinn (2005) insiste sur ce point : « si nous avons tous un différent concept à propos de la signification de la convergence, nous allons progresser difficilement ».

4.1.2. Avant la convergence : les concentrations

Il est important d'évoquer le contexte des mergers & acquisitions (M&A) et des concentrations avant d'aborder la convergence proprement dite. Selon Picard, interviewé en 2011 par le magazine québécois *Le Trente*, la concentration est un terme économique qui signifie qu'une part de marché de plus en plus grande revient à une seule société ou à un petit conglomerat d'entreprises.³ Le Centre d'études sur les médias, à Québec, décline la concentration en plusieurs sous-catégories (CEM 2001) :

- *concentration horizontale* : ce terme est utilisé « pour définir une situation dans laquelle une entreprise contrôle, sur un territoire donné, plusieurs unités de production de même nature qui fabriquent des produits identiques ou similaires. Dans le cas des médias, cela signifie qu'une entreprise de presse contrôle soit plusieurs titres de journaux, soit plusieurs stations de télévision, ou encore plusieurs agences de publicité ».
- *concentration verticale* : cette notion définit « une situation dans laquelle une entreprise contrôle les différentes phases d'un processus de production ».
- *intégration multisectorielle* ou *conglomerat* : « une intégration est dite multisectorielle lorsqu'une entreprise contrôle un ou plusieurs types de médias différents et, dans le même temps, se trouve impliquée dans d'autres activités connexes ».
- *propriété croisée* ou *propriété mixte* : « cette forme de concentration désigne une situation où une société possède des actifs dans deux ou plusieurs types de médias (par exemple, journaux/télévision, Internet/journaux, radio/télévision) ».

Les avantages de la propriété croisée sont définis plus précisément par le Centre d'études sur les médias en 2005 : partager des contenus, faire des offres plus complètes aux annonceurs, et effectuer des promotions croisées.

La concentration sous ses différentes formes est relativement ancienne ; dans le domaine des médias, elle remonte aux années 1980 et 1990. Elle précède la convergence car, d'un point de vue technique, elle n'est pas liée aux technologies digitales contrairement à cette dernière. Pour Picard (1996, cité par Chan-Olmsted 1998), l'émergence d'empires géants de la communication et de l'information est avant tout due à des leaders forts, qui avaient une vision managériale à long

³ PICARD Robert G., interviewé par Maxime Bergeron dans le Trente, Vol. 35, n°3, Printemps 2011

terme. Leur but : acquérir les ressources nécessaires à l'expansion et à la croissance, tout en renforçant leur présence et leur influence sur le marché des médias. En cela, Picard décrit la logique couramment répandue chez les managers des années 1990 dans la plupart des industries, à savoir la croissance à travers la stratégie des M&A (Dennis 2002). Dans le cas des médias aux Etats-Unis, qui ont sonné la première charge, c'est la dérégulation du marché des médias en 1996 par Bill Clinton qui a grandement favorisé les concentrations, impossibles à réaliser auparavant du point de vue législatif (Chan-Olmsted 1998).

Les principales concentrations médiatiques de cette époque aux Etats-Unis sont les suivantes : le rachat par Walt Disney de ABC et Capital Cities pour 19 milliards de dollars en 1995, la fusion entre Viacom et CBS en 1999, et le rachat de Time Warner par America Online Inc. (AOL) pour 166 milliards de dollars en 2000, une somme record. Jung (2003) explique ces choix stratégiques par le simple droit aux entreprises de médias de chercher le profit, comme toute autre entreprise. Selon lui, « il est naturel que des compagnies de média aient fusionné dans le cadre de leurs efforts pour obtenir davantage de profits ». Chan-Olmsted (1998) explique que les M&A ont provoqué des meilleures opportunités de croissance rapide pour les entreprises, parce que les corporations résultantes ont permis d'accélérer l'implémentation des nouvelles technologies tout en profitant d'une base de consommateurs existante et renforcée.

4.1.3. La convergence : concepts pluriels et définitions variées

Plusieurs visions sont partagées par les chercheurs pour décrire la convergence. Une chose est certaine : la notion de concentration tend progressivement à être remplacée par celle de convergence dans la littérature. Mais est-ce un synonyme pour autant, ou un terme remplaçant ? Pour Pryor (2004, cité par Quinn 2005), la convergence est beaucoup plus qu'un conglomerat d'entreprises ou une coordination de la production des nouvelles. Dailey, Demo et Spillman (2005) apportent des précisions très utiles à cet égard. Selon eux, les concentrations sont maintenant définies sous le terme de « ownership convergence » (*convergence des propriétés*) ; la promotion croisée et l'échange de contenus sont regroupés sous la notion de *convergence tactique*. Ces deux concepts sont assimilés par Quinn (2005) en tant que « corporate convergence » (*convergence corporative*, ou convergence des entreprises), lorsque les grandes compagnies effectuent des M&A.

Chon, Choi, Barnett, Danowski et Joo (2003) estiment que la convergence peut regrouper trois notions distinctes : la consolidation (à travers des M&A), la combinaison entre les nouvelles technologies et les plateformes de diffusion, et l'intégration entre les services et les marchés. On retrouve donc les aspects stratégiques, technologiques, et économiques. A leur analyse s'ajoute l'aspect législatif : la destruction des frontières légales entre les secteurs d'une économie favorise la convergence. Ils estiment que ce sont les développements technologiques qui ont rendu la convergence des médias impérative, mais que cette transition a été freinée par les législations, qui ont mis du temps à libéraliser les synergies. Cette dernière notion est partagée par Chan-Olmsted (1998), qui explicite en outre la vision stratégique de la convergence comme étant l'intégration des moyens de production et des réseaux de distribution entre les firmes. Cela permet au passage d'éliminer les secteurs d'entreprise redondants dans une optique de performance accrue.

La pluralité des concepts recouverts par la convergence est étendue par Dailey et al. (2005), qui expliquent que la convergence est *éditoriale*, et qu'elle possède une dimension *narrative* ; autrement dit, la convergence est également une stratégie de modification des méthodes de travail journalistiques. L'origine technologique de la convergence n'est pas remise en cause par l'équipe de chercheurs, puisqu'ils estiment que ce sont les évolutions numériques qui ont permis son application. Cette description est recoupée par Thielmann & Dowling (1999), ainsi que par Lawson-Borders (2003). Pour sa part, Pryor (2004, cité par Quinn 2005) estime que la convergence des méthodes de reportage et de création de news est carrément une nouvelle forme de journalisme. Pour lui, la convergence correspond aux procédés expérimentaux qui se déroulent dans les salles de nouvelles lorsque l'équipe éditoriale travaille ensemble pour créer des produits

multiples, destinés à des plateformes de diffusion variées, afin d'atteindre une audience massive avec un contenu interactif, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

La liaison de cause à effet entre la convergence technologique et la convergence éditoriale est refusée, en revanche, par Wolton.⁴ S'il ne conteste pas la convergence technique, il prétend toutefois qu'il n'y a « aucun rapport entre la convergence technique et la convergence du contenu des activités des médias. Et quand il y a un rapport, c'est que les hommes entre les deux inventent des activités, des métiers, des professions, des compétences ». Autrement dit, la création journalistique reste le fruit de l'humain et de son rôle social. Cette position de Wolton entend replacer le processus créatif lié à la convergence au centre des débats au lieu d'insister trop lourdement sur le rôle de la technologie. Pour notre part, nous estimons que les facteurs humains et techniques sont liés, mais que l'humain est limité par la série de paramètres qu'il détient ; or, c'est bien la technologie qui permet d'étendre ce champ des possibles, et qui dispose donc d'une influence plus importante.

4.1.4. Tentative de synthèse des définitions

Un essai de définition globale de la convergence a été proposée par Zhang (2008) :

La convergence des médias est un procédé approprié de communication de masse, qui intègre et utilise les médias imprimés, audiovisuels et électroniques (de propriétés identiques ou différentes) pour optimiser le nombre de plateformes et maximiser des ressources médiatiques qui s'amenuisent. Au moyen des synergies économiques, les entreprises de média convergées espèrent distribuer des contenus substantiels de nouvelles pour offrir un journalisme de qualité, générer davantage de profits, réduire les coûts en disposant de plus de ressources, se différencier des entreprises non-convergées (voir aussi à ce sujet Chan-Olmsted 1998), et conserver un avantage compétitif.

Nous proposons ci-après une typologie synthétique de la convergence, en nous appuyant sur le modèle initial de Jenkins (2001, cité par Lawson-Borders 2003, Zhang 2008) et en le faisant évoluer afin d'intégrer tous les éléments de réponse de la recherche.

- *Convergence technique*, ou *convergence technologique* : digitalisation de tous les contenus journalistiques via les nouvelles technologies numériques et, incidemment, mélange des genres journalistiques.
- *Convergence économique* : stratégie visant à réduire les coûts, augmenter les profits, améliorer la performance et le rendement, et augmenter la production de contenus médiatiques, via plusieurs techniques combinées :
 - *Convergence corporative*, c'est-à-dire à la fois la convergence des propriétés et la convergence tactique. Cette notion regroupe les concentrations, les M&A, intégrations horizontales et verticales, de même que l'élimination des secteurs redondants et/ou non-performants.
 - *Economies d'échelle* (« scale ») et *economies d'envergure* (« scope ») : l'économie d'échelle est une diminution des coûts marginaux par rapport aux coûts moyens de production, obtenue via l'augmentation de la production. Quant à l'économie d'envergure, dans le domaine médiatique, elle a été définie par Picard (1989, 2002) et Doyle (2002, 2010) : il s'agit des avantages résultant de la taille importante d'une entreprise, qui permet notamment d'augmenter la quantité de production. En d'autres termes, l'économie d'envergure favorise la création des économies d'échelle. Vukanovic (2009) ajoute que cette tendance s'est accélérée récemment.
- *Convergence éditoriale*, ou *culturelle*, ou *narrative* : nouvelles formes de créativité journalistiques et nouvelles méthodes de travail dues au mélange des journalistes de différents médias qui apprennent à travailler ensemble. Les compétences qui en résultent

⁴ WOLTON Dominique, in PLUSIEURS AUTEURS (2001) : *La radio à l'ère de la convergence*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2001

- sont variées : « transmedia storytelling » (narration transmédia) ; « multitasking » et « multiskilling » (compétences multitâches) ; etc.
- Convergence *sociale* ou *organique* : changement des habitudes et des comportements des consommateurs, qui tirent profit des nouveaux médias pour consulter les informations de manière multitâche. Elle est une conséquence de la convergence médiatique.
 - Convergence *globalisée* ou *internationale* : hybridité culturelle observée dans les médias du monde entier, du fait de la circulation internationale des contenus médiatiques.

4.1.5. Objectifs de la convergence

Une partie des buts de la convergence a déjà été partiellement entrevue lors des tentatives de définitions. L'aspect économique, notamment, entend améliorer le rendement et l'efficacité des entreprises de média, voire encourager la survie au milieu d'un marché saturé, fragmenté et divisé (Zhang 2008). L'environnement compétitif des entreprises de médias peut même être une condition supplémentaire pour favoriser l'innovation (Lawson-Borders 2003). Deux exemples de pionniers de la convergence sont cités par Zhang pour expliciter quelques avantages de la convergence qui peuvent être poursuivis comme objectifs : la BBC, au Royaume Uni, a créé des économies d'échelle et d'envergure en unifiant plusieurs plateformes médiatiques, ce qui lui a permis de consolider ses ressources de base tout en investissant dans les nouvelles technologies de manière plus audacieuse ; la convergence entre la Tampa Tribune, WFLA-TV et TBO.com aux Etats-Unis (Floride) a permis d'abaisser les coûts de production par rapport à un fonctionnement séparé. Parmi les économies, on a pu constater une diminution du coût du contenu par utilisateur.

Cependant, plusieurs chercheurs sont d'avis que la convergence ne doit pas avoir l'économie et la réduction des coûts comme buts premiers. Pour être bien menée, la convergence implique au contraire des investissements coûteux dans la plupart des cas : infrastructures, salles de nouvelles convergées, formation des journalistes aux nouvelles méthodes de travail, équipements supplémentaires, etc. (Quinn 2005). En d'autres termes, la convergence est un investissement, dans le sens où elle est une stratégie de croissance et de meilleur positionnement. Bien sûr, les effets bénéfiques théorisés en tant que définitions et observés sur le terrain sont possibles : on peut citer les revenus publicitaires maximisés via, notamment, la promotion croisée (Killebrew 2005, cité par Zhang 2008), la réutilisation des contenus, etc. (Chan-Olmsted 1998 ; Zhang 2008). Mais rien n'est garanti de manière automatique. Pour Kolo et Vogt (2003), les effets potentiels des économies d'échelle et d'envergure sont généralement surévalués, alors que les risques de la croissance et des stratégies de diversification sont sous-estimés. Les deux chercheurs basent leurs déclarations sur une analyse statistique d'un échantillon d'entreprises de média, ainsi que sur l'exemple de Time Warner, qui s'est séparée de certaines possessions jugées inutiles après ses M&A pour se concentrer sur l'optimisation des secteurs-clés. Ce dernier point est jugé par Chan-Olmsted (1998) comme étant au contraire un avantage résultant des synergies.

Au niveau éditorial enfin, la convergence permet d'augmenter l'impact d'un reportage ou d'une nouvelle en rassemblant davantage de journalistes (Quinn 2005) : c'est l'importance de la nouvelle, décidée par les rédacteurs en chef et les journalistes, qui détermine la taille de l'équipe impliquée, l'importance de la couverture et la profondeur de traitement (Lawson-Borders 2003). La convergence éditoriale produit des contenus sur tous les supports, adaptés aux besoins du public (Dailey et al. 2005). Pour Zhang (2008), elle améliore la qualité des contenus en plus de son impact.

4.1.6. La convergence comme processus : degrés d'implémentation

Aujourd'hui, la convergence sous tous ses aspects est inévitable selon Zhang (2008), pour trois raisons : (1) elle est un processus « top-down », c'est-à-dire mené par une volonté entrepreneuriale, (2) elle est un processus dirigé par les technologies numériques, et (3) elle est un processus « bottom-up », dirigé par une vision centrée autour des consommateurs. Lawson-Borders (2003) va dans ce sens en précisant que « la convergence est plus qu'un concept, mais

un processus que les organisations doivent gérer pour intégrer les contenus à toutes leurs plateformes ».

Cependant, toutes les définitions que nous avons vues ne parviennent pas à expliquer dans quelle mesure la convergence est appliquée par les entreprises de médias en tant que processus. Postulant que tous ne sont pas au même niveau, et que chacun interprète la convergence selon ses besoins propres, l'équipe de Dailey, Demo et Spillman (2005) a proposé un modèle intitulé « continuum de la convergence » afin d'étudier à quel *degré* la convergence est effectuée. En d'autres termes, ils proposent une définition dynamique et modulable, axée sur les conséquences pratiques et éditoriales de la convergence. Le modèle est défini par 5 étapes, qui sont les 5 C de la convergence :

1. *Cross-promotion* (promotion croisée) : simple promotion visuelle et/ou textuelle de contenus d'un partenaire.
2. *Cloning* (clonage) : reproduction des contenus d'un partenaire sans modification ; réutilisation et échanges de contenus (Doyle 2010).
3. *Coopetition* : les partenaires échangent davantage de contenus, et partagent même leurs sources d'information ; mais ils continuent à créer des contenus originaux chacun de leur côté.
4. *Content Sharing* (échanges de contenus) : les échanges sont réguliers et très intensifiés.
5. *Full Convergence* (convergence complète) : les journalistes des entreprises partenaires travaillent ensemble dès la planification, la recherche et la constitution de sources, la production de nouvelles et de reportages jusqu'à leur diffusion sur plusieurs supports. A ce stade, les rédacteurs en chef partagent une même salle ; ils dirigent des équipes constituées des journalistes des différents médias.

Dailey et ses collègues notent que, dans les stades inférieurs, les journalistes vont continuer à travailler dans leur média d'origine de manière routinière, sans changer leurs habitudes. Plus la convergence est intense, plus les journalistes vont s'adapter.

Ce modèle a été repensé en 2009 par l'équipe de García Avilés, Carvajal, Kaltenbrunner, Meier & Kraus après leur étude de la convergence dans trois pays d'Europe (Allemagne, Autriche, Espagne). Leurs conclusions sont les suivantes : peu d'entreprises développent réellement une convergence complète, et si la création de salles de nouvelles intégrée est répandue, peu d'organisations investissent suffisamment de temps pour former les journalistes à la polyvalence et aux nouvelles méthodes de travail. Autrement dit, l'exploitation d'une salle de nouvelles convergée est loin d'être parfaite partout, et les degrés de convergence observés ne sont pas aussi variés que ce que laisse suggérer le modèle de Dailey et al. (2005).

A la suite de leur analyse, García Avilés et al. ont donc réduit la typologie du degré de complexité de la convergence en tant que processus à trois cas de figure théoriques :

1. *Full integration* (intégration complète) : les infrastructures et l'architecture nécessaires à la production de contenu multicanaux sont combinées en une seule salle de nouvelles. Cette dernière est pilotée par un centre de news sur lequel le management a un regard facilité. Outre ces conditions techniques, la convergence est aussi un objectif stratégique orienté vers la production de contenus. En conséquence, l'entreprise investit dans les moyens adéquats, à savoir la formation des journalistes et la supervision de toutes les plateformes sous la même gestion.
2. *Cross-média* (par médias croisés) : les journalistes travaillent dans des salles séparées, mais sont interconnectés grâce à des systèmes de coordination multimédia. Ce type de collaboration nécessite bien entendu la cohabitation de deux genres médiatiques différents : par exemple, la radio et la presse. Dans ce cas de figure, le management pilote la coopération et la communication parmi les différents acteurs de la production de contenu (convergence de la gestion d'entreprise) mais à leur niveau, les journalistes restent des experts de leur plateforme et sont rarement engagés à la polyvalence et au multiskilling.

3. *Co-ordination of isolated platforms* (coordination de plateformes isolées) : les sections de journalisme sont séparées pour deux raisons : (1) le design des salles de nouvelles ne favorise pas l'intégration et (2) les différences entre les secteurs de l'écrit, la radio, la télévision et le online d'une même compagnie médiatique sont trop fortes pour être surmontées. La convergence n'est donc pas considérée comme un moyen approprié d'améliorer la qualité. S'il y a parfois une coordination entre les nouvelles, c'est uniquement par intérêt organisationnel entre les journalistes eux-mêmes : les managers ne s'en préoccupent pas et/ou n'y sont pas encore prêts.

García Avilés et ses pairs précisent qu'aucun des modèles n'existe sous une forme « pure », mais que la plupart des cas de convergence peuvent être globalement attribuée à l'un d'eux. Ils soutiennent en outre que la convergence ne doit pas être regardée seulement comme résultant de facteurs technologiques et économiques, mais comme étant un processus destiné à servir des buts stratégiques spécifiques à chaque média la mettant en œuvre. En ce sens, les deux modèles mettent en évidence deux critères prépondérants pour faciliter la convergence en tant que processus : les technologies (Lawson-Borders (2003) et la gestion humaine (Killebrew (2003)). Mais, plus que la technique, ce sont surtout les managers et les journalistes qui possèdent la plus grande part de responsabilité et de challenge.

4.2. IMPLICATION ET ENJEUX DE LA CONVERGENCE EN TERMES DE GESTION STRATEGIQUE

4.2.1. Priorité aux audiences dans le processus de management

La convergence sous tous ses aspects implique, nous venons de le voir, des changements nombreux et importants. Pour reprendre les termes de Killebrew (2003), « la convergence figure parmi les expressions les plus significatives du changement pour le management des médias. Les responsables se trouvent devant une véritable révolution organisationnelle ». Les enjeux qui pèsent sur les épaules des managers sont d'autant plus lourds que, souvent, beaucoup des acteurs du monde des médias se sont montrés réticents à la convergence par peur et conservatisme (Dennis 2002). Dans ces cas-là, ce sont les CEOs et les planificateurs stratégiques qui ont mené les actions nécessaires via une approche top-down.

Quinn (2005) insiste particulièrement sur l'impact que les managers doivent donner pour la réussite du processus : il est important qu'ils s'impliquent et acceptent de changer leurs propres mentalités afin de mieux comprendre les aspects de tous les médias convergés pour les valoriser. De même, pour Küng (2010), un manager doit aussi être un leader. Au milieu de changements aussi fondamentaux, les leaders ont besoin d'une vision : savoir où ils veulent faire aller l'entreprise, posséder une stratégie pour y parvenir, et enfin utiliser les compétences nécessaires pour que toute l'organisation suive cette vision et l'implémente.

Outre la pure gestion d'entreprise, Zhang (2008) montre que la convergence est aussi devenue un processus « bottom-up » orienté vers les consommateurs. Doyle (2010) parle même de stratégie de convergence à 360 degrés : depuis les premières étapes de leur conceptualisation, les décisions relatives au contenu sont motivées par le souci de générer de la valeur pour le consommateur, et ce dans toutes les directions possibles (plateformes multiples et médias variés). Il semble donc essentiel que les entreprises de médias abordent la convergence en allant à la rencontre des audiences et en répondant à leurs besoins. Northrup (2004, cité par Quinn 2005) déclare que « la convergence vaut tous les efforts investis si des conséquences sont mesurées auprès des consommateurs ; c'est-à-dire si ces derniers reçoivent quelque chose de meilleur qu'auparavant. Si ce n'est pas le cas, alors c'est juste un exercice de workflow interne qui ne va pas repositionner l'entreprise de manière significative ».

4.2.2. La gestion des aspects structurels de la convergence

La convergence peut permettre une meilleure gestion d'entreprise, dans le sens où une rationalisation des structures – via la fusion des secteurs de production notamment (Dailey et al. 2005) – permet une meilleure vue d'ensemble, aussi bien pour les managers que pour les employés (Lawson-Borders 2003). Pour ce faire, techniquement, la gestion du workflow doit passer par une intégration technique complète selon Quinn (2005) : tous les postes de travail convergent vers des serveurs centraux qui stockent les images, les textes, les données, etc. Chaque journaliste accède ainsi à des données centralisées pour lui permettre de travailler en équipe et produire des informations multimédia. La réorganisation physique de la salle de nouvelles peut également être une stratégie efficace afin de mieux impliquer les gens et faire baisser leurs tensions (Achtenhagen & Raviola 2009). Cela permet à des personnes de secteurs différents de partager leur espace de travail et d'apprendre à collaborer, tout en combattant l'existence de « murs invisibles » entre les journalistes et les départements administratifs. Enfin, Dennis (2002) montre qu'il ne faut pas considérer la convergence comme un plan d'affaires magique, mais comme une stratégie à articuler en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise. Entre autres, il est important d'assurer une bonne interface entre la planification stratégique et les réalités opérationnelles.

4.2.3. La dimension humaine et la culture du changement

Pour Quinn (2005), la communication est la clé. Le journaliste qui évolue dans des territoires inconnus doit pouvoir demander de l'aide sans craindre de moqueries. Les échanges d'idées doivent rester libres. Une transition harmonieuse vers un workflow convergé devrait s'accompagner d'un programme de formation continue à l'attention des journalistes ; pour Killebrew (2003), il est important que ces périodes de training préparent non seulement à travailler efficacement dans les conditions existantes, mais forment à l'ouverture d'esprit et aux capacités d'adaptation. En effet, la convergence est un processus évolutif qui demande d'être prêt à accepter le changement.

A l'interne, les managers doivent se confronter aux cultures existantes, les conventions et les traditions, tout en surmontant un climat frénétique d'incertitude (Killebrew 2003). L'anxiété, la peur du changement et la nature sceptique des journalistes sont autant de facteurs sensibles selon le chercheur. Il ajoute que les personnes créatives sont plus réceptives aux changements à travers des mécanismes proactifs, plutôt qu'à travers des tactiques plus classiques utilisées dans les modèles d'affaires traditionnels. Depuis le travail d'équipe jusqu'à la capacité de prise de décision, en passant par les relations avec leurs supérieurs, les gens créatifs semblent mieux travailler dans un environnement où les managers se sont activement engagés à les soutenir (notamment en comprenant et en approuvant leurs processus de création à l'œuvre). Cette notion va à l'encontre de certains observateurs, comme Achtenhagen et Raviola (2009), qui considèrent que l'ingérence du management dans le travail des journalistes est un mal nécessaire à une meilleure gestion et une meilleure production de contenus.

Des problèmes peuvent aussi survenir entre les journalistes eux-mêmes. Souvent, les journalistes voient de nombreux avantages dans la convergence (opportunités de carrière, nouvelles méthodes de travail par exemple) mais minimisent pourtant leur implication dans le processus à cause du choc des cultures dans la salle de news convergée (Singer 2004). Pour Dailey et al. (2005), la fusion des cultures dans une salle intégrée engendre inévitablement des collusions : il est donc essentiel d'y apporter des remèdes, même si les conflits culturels sont difficiles à résoudre.

Lawson-Borders (2003) propose à cet effet une série de 7 pratiques de management, qu'elle encourage dans l'optique d'un processus de convergence réussi. Cette typologie est très utile car elle effectue une synthèse de l'essentiel des points que nous venons d'observer :

1. *Communication* : tous les acteurs de l'entreprise de média, depuis les éditeurs et les décideurs jusqu'aux journalistes, doivent comprendre comme le rassemblement, la création

et la diffusion de contenus doivent être effectués dans un processus de convergence. Tout le monde doit partager ses connaissances et ses expériences le plus possible dans un contexte de changement perpétuel.

2. *Commitment* (engagement) : les managers doivent insister sur le fait que la convergence fait corps intégralement avec les missions-mêmes et la philosophie de l'entreprise. Ce n'est pas qu'une simple expérience mais un choix stratégique durable et solide. Toute l'identité de l'entreprise doit être assimilée à la convergence, car elle est là pour durer.
3. *Cooperation* : la convergence ne consiste en aucun cas à faire s'affronter les médias traditionnels pour désigner un vainqueur, mais à trouver des nouvelles méthodes de création et de diffusion de contenus. Chacun doit coopérer, d'une part avec son bagage personnel, d'autre part via la recherche et les expérimentations communes.
4. *Compensation* : il est essentiel que les managers récompensent les journalistes qui jouent le jeu et qui sont volontaires pour devenir des journalistes « multiskilled » et polyvalents, en faisant savoir aux employés que la maîtrise de la convergence est une compétence valorisée. Les moyens financiers pour y parvenir, comme un bonus salarial, sont sujets à débat.
5. *Culture* : les journalistes qui viennent des médias traditionnels ont chacun une culture professionnelle et un vocabulaire propres. L'échange et l'enrichissement des cultures est essentielle pour réussir la convergence et doivent être encouragés par le management.
6. *Competition* : la convergence pousse l'entreprise de média dans un contexte de compétition accrue sur ses marchés, puisqu'elle devient multimédia et diffuse sur toutes les plateformes.
7. *Customer* (consommateur) : ce dernier élément est central. Avec la convergence technologique, les utilisateurs ont davantage de contrôle sur l'information. Ce sont eux qui décident quand, où et comment ils vont s'informer. La convergence est un donc challenge qui consiste à savoir comment aller à la rencontre de ces besoins et quand.

Ce modèle relativement complet suscite toutefois une interrogation de notre part : sera-t-il toujours aussi pertinent avec le temps ? D'une part, on peut penser qu'avec les années, les managers et les journalistes acquerront une expérience de la convergence de plus en plus solide. D'autre part, qu'en est-il des nouvelles générations de journalistes formés à la convergence dès leur cursus universitaire ? Beaucoup de nouveaux journalistes sont en effet déjà habitués au multiskilling et préparés aux environnements de travail journalistique convergés.

C'est pourquoi, en complément, nous citons également un autre modèle suggéré par Lawson-Borders (2003), repris de Day & Schoemaker (2000). Il comporte 4 solutions plus générales, inspirées du management des innovations, pour gérer la culture du changement :

1. Elargir la vision périphérique de l'entreprise pour une meilleure réception des premiers signaux.
2. Développer une culture de l'apprentissage avec des mécanismes qui entretiennent et nourrissent l'enrichissement collectif.
3. Maintenir une flexibilité organisationnelle de façon stratégique pour s'adapter aux changements des environnements (structurels, économiques, technologiques).
4. Fournir l'autonomie organisationnelle aux employés pour augmenter l'usage des nouvelles technologies, tout en conservant les pratiques déjà acquises.

4.2.4. La gestion de la marque dans un paysage médiatique convergé mais fragmenté

Les travaux de McDowell (2011) apportent un éclairage nouveau et relativement récent à l'analyse des enjeux stratégiques de la convergence. Pour lui, l'heure est déjà aux premiers bilans et critiques. Premièrement à son avis, loin d'apporter toutes les améliorations prévues, les nouvelles technologies numériques ont plutôt contribué à empirer la situation. Elles ont en effet bouleversé la création, la distribution et la consommation des contenus, tout en créant le flou autour des modèles d'affaires à adopter. Ce qui était considéré comme étant des signes d'effervescence positive par d'autres s'avèrent au contraire être une manifestation d'instabilité malvenue. A cela

s'ajoutent la crise financière et la récession économique de 2008, qui ont entravé la capacité du business du journalisme à réaliser des profits.

McDowell affirme en outre que le marché médiatique est surchargé en offres, pendant que la plupart des consommateurs regardent l'information comme un bien commun pouvant être acquis à n'importe quelle source, le plus souvent gratuitement. Or les entreprises de média ont du mal à convaincre les utilisateurs et les annonceurs de payer des montants suffisants pour accéder aux contenus. L'ironie est que, malgré ces difficultés financières, la demande de nouvelles n'a jamais été aussi élevée. En d'autres termes, McDowell explique que, malgré le nombre élevé d'offres, le public ne suit pas et ne sélectionne qu'une quantité limitée de produits. Doyle (2010) le confirme avec l'exemple du marché anglais : beaucoup de diffuseurs du Royaume-Uni, malgré leurs stratégies multiplateformes, se sont aperçus que la diffusion et les médias traditionnels restent les plus populaires et les plus puissants, et de loin.

Enfin, la principale critique de McDowell à l'encontre du marché médiatique est que tout le monde se concentre sur la sauvegarde de l'industrie comme une seule entité, en explorant frénétiquement des nouveaux modèles d'affaires pourtant incertains (« pay walls », « micropayments », « hyperlocal ecosystems ») tout en cherchant à rendre le journalisme interactif et participatif. Pendant ce temps, il déplore que presque personne ne s'intéresse à la « compétition sauvage qui suffoque actuellement le marché de l'information ».⁵ Or des décisions stratégiques doivent être prises. Le marché est trop fragmenté, et les utilisateurs n'utilisent qu'une partie des offres disponibles sans souci de savoir qui a produit l'information.

La solution de McDowell est de disposer d'une *marque forte* : c'est l'un des avantages stratégiques les plus rassurants lorsqu'une compagnie traverse des eaux troubles. Chan-Olmsted (2006, citée par McDowell 2011) affirme que les marques fortes sont plus stables et plus durables que les autres lors des crises économiques. Tungate (2005, cité par McDowell 2011) ajoute que la marque possède une dimension affective particulière auprès du consommateur : les audiences n'achètent pas seulement les produits médiatiques comme une simple source d'information, mais aussi comme des « lifestyle statements », ou, autrement dit, des choix de vie en cohérence avec leurs valeurs. En conséquence, l'historique de l'entreprise, sa capacité à créer des valeurs, la qualité de ses services et, surtout, sa relation de proximité avec le lecteur sont autant d'éléments essentiels pour créer un lien de fidélité avec les audiences. Le porte-drapeau de tous ces facteurs est une marque forte, qui rassure les gens et les fait « se sentir bien avec eux-mêmes » (McDowell 2011). C'est donc l'une des conséquences souhaitables d'une convergence médiatique : après avoir consolidé et restructuré une entreprise de média en totalité, la nouvelle entité multimédia et polyvalente qui en résulte doit être représentée par une marque solide et porteuse de ces valeurs.

4.3. COMPATIBILITE DE LA CONVERGENCE AVEC LES VALEURS DES ENTREPRISES DE MEDIA

4.3.1. La dualité des entreprises de média : information et rentabilité

Pour Quinn (2005), les managers doivent comprendre que le cœur de la salle de nouvelles convergée est l'information. Le journalisme moderne ne doit pas être cantonné aux notions traditionnelles d'un processus de travail linéaire lié à un seul média. Le futur n'est pas celui de la technologie, mais de l'information. Le journaliste doit adopter ce nouvel état d'esprit : *je travaille pour l'information*, et non pas pour la radio, la tv, l'écrit. En parallèle, concernant la dimension financière, McDowell (2011) affirme que « le journalisme ne peut plus, aujourd'hui, se cacher derrière une apparence de monument sacrosaint. C'est aussi une vraie entreprise économique ». Alors comment, à l'heure de la convergence, concilier un journalisme de qualité avec les impératifs de marché ?

⁵ Ce n'est pas complètement vrai. Killebrew, par exemple, parlait déjà de « guerre entre les entreprises de médias » en 2003, en évoquant une compétition acharnée sur les marchés.

Les avis divergent. Selon Junqua (1999), « les concentrations s'inscrivent dans une logique industrielle. Elles ont pour finalité, du moins en principe, de réduire les coûts, de réaliser des investissements de tous ordres indispensables au développement. Mais cette démarche, dictée par des préoccupations d'abord gestionnaires et par la recherche du profit, conduit à la disparition de publications jugées non rentables, ou insuffisamment rentables, et au regroupement dans une même structure, contrôlée par les mêmes intérêts, d'un nombre plus ou moins important de titres. Ce sont alors des espaces d'expression, de liberté, qui se ferment et le pluralisme qui est atteint ». Dennis (2002) estime quant à lui que c'est la convergence qui possède un rôle démocratique, à condition de ne pas la confondre avec les concentrations et les stratégies d'affaires. Picard (2000, cité par CEM 2001), possède un avis encore différent. Il juge que le manque de diversité est surtout le résultat d'une logique commerciale, et non des concentrations.

Quinn (2005) avertit que la convergence vue uniquement comme modèle d'affaires par les managers et éditeurs est une fausse voie.

Ils pensent que des journalistes multitâches et convergés peuvent potentiellement produire davantage de nouvelles pour la même quantité, ou moins, d'argent. Ils pensent ensuite que leur organisation devrait être capable de diminuer les coûts à cause d'une productivité augmentée : davantage de journalistes polyvalents égalent moins de journalistes au total. Ceci est un des mythes de la convergence. Des opportunités majeures existent lors de la promotion croisée et du marketing, là où chaque média recommande un autre à chaque cycle de production. Mais la convergence ne diminue pas les coûts dans les secteurs de la production du contenu.

4.3.2. Arguments en faveur d'une convergence au service du bon journalisme

Malgré ses avertissements, Quinn (2005) admet que la convergence offre aux journalistes la possibilité de faire du meilleur travail, en donnant aux reporters plus d'outils pour créer et publier leurs contenus sur les médias les plus appropriés. L'utilisation des nouvelles technologies par la convergence permet de s'affranchir des limites entre les médias. Mais c'est surtout Zhang (2008) qui défend le rôle positif de la convergence sur les métiers des médias. Tout d'abord, il postule qu'un journalisme de qualité s'avère toujours payant, puisqu'il attire davantage de revenus. Cette affirmation s'appuie sur les constatations des acteurs du marché ainsi que des chercheurs académiques qui associent bon journalisme et performance. Ensuite, il définit les critères d'un journalisme de qualité : précision, équilibre, honnêteté, objectivité, concision, clarté, rapidité. Enfin, il établit des liens avec la convergence selon les résultats de ses recherches :

- La convergence permet de rationaliser le processus de fabrication des contenus.
- La convergence contribue à une meilleure couverture des informations locales et une variété accrue.
- La convergence utilise les nouvelles technologies de manière à favoriser le bon journalisme, puisqu'elles poussent à une approche multimédia, et donc à une plus grande variété de points de vues et de traitements via la combinaison des particularités des différentes médias.
- La convergence permet d'atteindre les gens partout, toujours : autrement dit, où, et quand ils le veulent, permettant de fait au journalisme moderne de mieux s'adapter aux comportements des consommateurs.

5. ETUDE DE CAS

5.1. PRESENTATION DE LA SOCIETE CBC/RADIO-CANADA

5.1.1. Historique de l'entreprise ⁶

La création de Radio-Canada remonte aux années 1920. A cette époque, l'influence de la culture américaine et de ses médias auprès des Canadiens était telle que le pays craignait sérieusement d'en être submergé. Le gouvernement a donc pris des mesures pour organiser un service national de radiodiffusion : après le rapport de la Commission Aird en 1929, la première *Loi sur la radiodiffusion* a été adoptée en 1932 pour créer la Commission Canadienne de la Radiodiffusion (CCR). La Société CBC/Radio-Canada est née officiellement quatre ans plus tard, en 1936, pour la remplacer. Le nom anglophone de la société est CBC, pour Canadian Broadcasting Corporation, et le nom francophone est Radio-Canada (même si son marché est surtout le Québec à proprement parler). À cette époque, CBC/Radio-Canada comptait huit stations publiques en propre ou en location et 14 stations affiliées privées. En l'espace d'un an, grâce à de nouveaux émetteurs, le rayonnement national englobait 76% de la population en 1937, et une station diffusait en français à partir de Montréal.

La prochaine étape décisive est intervenue en septembre 1952, avec l'apparition de la télévision publique dans l'offre de services de CBC/Radio-Canada : c'était la première diffusion d'une émission de télévision, à Montréal (bilingue) et à Toronto (en anglais). Les années qui ont suivi ont vu le développement des technologies comme la radiodiffusion par satellite (1961) et la télévision en couleurs (1966). Parallèlement, le CRTC (Conseil de la radiotélévision canadienne) est créé avec le mandat d'établir des législations plus précises et d'attribuer des licences aux médias privés. La nouvelle *Loi sur la radiodiffusion* de 1968 est venue conforter le rôle de CBC/Radio-Canada comme diffuseur national.

Après plusieurs compressions budgétaires du gouvernement fédéral en 1990, CBC/Radio-Canada s'est vue contrainte de fermer 11 stations régionales. Le nombre d'émissions a pourtant continué d'augmenter. C'est à partir des années 2000 que les changements les plus importants sont arrivés : en 2001, la télévision de Radio-Canada a inauguré le Centre de l'information, à Montréal, un complexe ultramoderne destiné à la collecte de nouvelles et à la production d'émissions d'information. Après ce prototype de convergence éditoriale, la société québécoise a poursuivi son effort en 2005 avec l'intégration administrative de ses services radio, télévision et numérique (convergence corporative) ; puis, en 2008, elle a annoncé l'intégration pratique de ses trois médias. Cette convergence structurelle et éditoriale s'est déroulée en juin 2010, avec la création d'une salle de nouvelles complètement intégrée, le *CDI*. CBC/Radio-Canada a fêté ses 75 ans en 2011. Aujourd'hui, la société met en place sa stratégie quinquennale intitulée « 2015 : Partout, Pour tous » avec l'objectif d'offrir un contenu plus interactif, plus numérique et plus régional.

5.1.2. Les missions de Radio-Canada et ses valeurs ⁷

Les objectifs, missions et valeurs qui régissent CBC/Radio-Canada sont édictés dans la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991, qui est le texte législatif de référence le plus récent. Voici les principaux articles :

⁶ Les paragraphes qui suivent sont remaniés à partir de l'historique officiel sur le site web de l'entreprise, cbc.radio-canada.ca.

⁷ Source des textes législatifs et des paragraphes qui suivent: CHAMBRE DES COMMUNES DU CANADA (2008) : *Rapport du Comité Permanent du Patrimoine Canadien, 39e Législature, 2e Session, CBC/Radio-Canada : Définir la spécificité dans un paysage médiatique en évolution*

- i) être principalement et typiquement canadienne,*
- ii) refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions,*
- iii) contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre,*
- iv) être offerte en français et en anglais, de manière à refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langue officielle, y compris ceux des minorités de l'une ou l'autre langue,*
- v) chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais,*
- vi) contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales,*
- vii) être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens,*
- viii) refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada.*

Selon le Parlement du Canada, CBC/Radio-Canada a joué un rôle majeur dans le développement du système de radiodiffusion canadien. Elle est une institution au cœur de la vie culturelle, politique, sociale et économique du Canada ; elle permet aux citoyens du pays de nouer des liens plus étroits entre eux et de partager leur expérience de vie unique sur le continent nord-américain. Il s'agit d'une tâche colossale pour CBC/Radio-Canada dans la mesure où elle doit œuvrer sur un territoire très étendu, mais également auprès d'une population diversifiée sur les plans linguistique et culturel. Le développement des nouvelles technologies de communication au cours des 20 dernières années est venu complexifier encore plus le travail de la Société.

5.1.3. La concentration des médias au Québec ⁸

Dès les années 1980, on constate la formation de grands conglomerats de médias au Canada. Mais ce sont les années 2000 qui déclenchent une vague de concentrations, en provenance des États-Unis, avec notamment la célèbre fusion entre AOL et Time Warner. Les premières entreprises canadiennes à suivre le mouvement sont Bell et Thomson Corporation, qui fusionnent le 15 septembre 2000, ainsi que Quebecor et Vidéotron la même année. Le CRTC s'inquiète de la concentration de Quebecor en octobre 2000, arguant que la diversité des voix et des opinions est menacée sur le marché du Québec. Cela n'empêche pas la synergie entre CanWest et Hollinger en novembre 2000, via des participations croisées, ainsi qu'une transaction entre Gesca et Unimédia ce même mois. À la fin de l'an 2000, Radio-Canada et le journal La Presse signent un accord pour collaborer sur leurs contenus web. Les modalités de cet accord resteront secrètes pendant plusieurs années.

Le CRTC a jugé les synergies au cas par cas : CanWest Global et Bell Globemedia faisaient déjà converger leurs journalistes, par exemple entre presse écrite et TV, mais Quebecor a dû conserver l'étanchéité de ses salles de nouvelles. De plus, Quebecor a dû vendre certaines de ses propriétés pour en acquérir d'autres, comme par exemple se séparer de TQS pour acheter TVA. Pourtant, ces opérations de concentration ne se sont pas forcément avérées payantes. En 2003, le journaliste Stéphan Dussault écrivait :

Mis à part la télé et la radio de Radio-Canada, 10 entreprises contrôlent la majorité des quotidiens, hebdomadaires, magazines, stations de télé et stations de radio. Un danger pour les consommateurs ? Les groupes de défense craignent surtout la diminution des points de vue due à la baisse du nombre de propriétaires de médias. "Nous pensons que la création d'un groupe diversifié de médias permettra d'investir davantage de ressources dans la qualité de l'information, au bénéfice du public et de la profession journalistique", écrivaient les dirigeants de Quebecor quelques mois après l'achat de TVA et de Vidéotron. "Or, c'est tout le contraire qui s'est passé, dit Daniel Giroux, secrétaire général du Centre d'études sur les médias. Quebecor a payé beaucoup trop cher pour Vidéotron et, au lieu de développer, il a dû fermer entre autres le site web Multimédium et la section des sports de TVA pour réduire sa dette".⁹

⁸ Les informations qui suivent sont tirées et adaptées des travaux du Centre d'études sur les médias de l'Université Laval, à Québec. Voir notamment CEM 2001 et CEM 2005, dans la bibliographie.

⁹ Protégez-vous, dossier sur « L'information concentrée », 1 février 2003

Aujourd'hui, les concentrations de propriété au Québec ont atteint des niveaux rarement observés à l'extérieur des pays non démocratiques autour du monde (Goyette-Côté et al. 2012).

5.2. REMARQUES METHODOLOGIQUES

Avant de poursuivre notre étude, voici quelques précisions à propos des entretiens effectués avec les dirigeants de Radio-Canada. Les personnes interviewées lors de cette étude de cas sont au nombre de 5. Il s'agit de responsables exécutifs de Radio-Canada :

- Sylvain Lafrance, Directeur des Services français (a quitté Radio-Canada en 2011).
- Louis Lalande, Directeur des Services régionaux (actuellement Directeur des Services français).
- Marie-Philippe Bouchard, Directrice de la Planification stratégique et des Services numériques.
- Alain Saulnier, Directeur de l'Information (a quitté Radio-Canada en 2012).
- Geneviève Rossier, Directrice d'Internet et des Services numériques (a quitté Radio-Canada en 2012).

Les entretiens ont eu lieu au mois de décembre 2010. Ils ont été enregistrés au format audio MP3 dans leur intégralité, puis retranscrit par écrit. Pour des raisons de confidentialité, notamment quant à l'expression d'opinions personnelles relatives à des médias concurrents par les participants, les transcriptions écrites des interviews ne figurent pas en annexe du présent travail. En revanche, une quantité substantielle d'extraits significatifs sont utilisés dans les sections qui suivent.

Comme expliqué dans la méthodologie, l'étude de cas cherche à répondre aux trois questions de recherche suivantes : (1) *qu'est-ce que la convergence, et quels sont ses buts ?*, (2) *quels sont les enjeux stratégiques d'un contexte de convergence médiatique ?*, et (3) *la convergence augmente-t-elle ou non la qualité du journalisme ?*.

Pour ce faire, deux types de sources sont utilisés. Premièrement, les interviews elles-mêmes ; deuxièmement, des sources extérieures à l'entreprise Radio-Canada, afin de recouper et/ou nuancer les affirmations des participants lors des entretiens. Ces sources sont multiples : articles de journaux, travaux du Centre d'études sur les médias de l'Université Laval, articles académiques, livres, sondages, etc.

Pour faciliter la lecture, à chaque fois qu'un intervenant d'une interview est cité, son prénom et son nom sont simplement soulignés. Les autres sources sont, quant à elles, référencées entre parenthèses ou citées en bas de page comme à l'accoutumée.

5.3. LES RAISONS DE LA CONVERGENCE DE RADIO-CANADA

5.3.1. Rôle des technologies

<i>Résumé</i> : les managers de Radio-Canada estiment que la technologie n'est pas forcément à l'origine de la convergence, mais plutôt un outil qui facilite son exécution. L'implication des technologies dans les méthodes de travail bouleverse également les pratiques journalistiques.

Sylvain Lafrance estime que les technologies sont très utiles, mais ne juge pas qu'elles soient déterminantes quant aux origines de la convergence. Elles sont plutôt vues comme des outils. Le véritable enjeu réside dans leur utilisation : « la question fondamentale qui se pose est, à quoi ça sert ? Il ne faut pas confondre la technologie avec l'évolution de la fonction de la communication

dans une société. C'est-à-dire que la technologie est une chose ; mais il ne faut pas perdre de vue ce qui est essentiel », à savoir les enjeux démocratiques de l'information.

Selon Louis Lalande, la technologie est importante dans la mesure où les choix des outils sont importants pour rapprocher les médias entre eux :

J'ai été pendant quelques années à la direction des services techniques, et on a beaucoup poussé pour que les fabricants de nos logiciels intègrent les deux médias. Il y a des passerelles entre les actions radio et les actions télé. Et l'industrie nous a quand même écoutés. A l'époque, il n'y avait pas beaucoup d'entreprises qui étaient radio-télé. Maintenant, tout le monde rêve d'avoir non seulement un système, mais d'avoir et la radio, et la télé et le web comme outils, comme armes, pour s'assurer d'être en lien avec le public, avec les auditeurs, les téléspectateurs, ou internautes. Donc les choix technologiques se sont faits en pleine cohérence avec l'offre qu'il y avait. Ce n'est pas tellement les choix qui comptent, c'est comment tu les utilises. La clé est là : quel que soit l'outil que tu finis par sélectionner, la clé réside dans l'appropriation que tu décides d'en faire, et l'application que tu décides d'en faire.

Marie-Philippe Bouchard évoque la technologie comme étant un facteur de dualité : « il y a deux moteurs. La technologie facilite la convergence ; en même temps, il y a les défis de cette technologie-là, c'est-à-dire les habitudes de consommation des citoyens qui évoluent. Donc nous devons être à l'avant-garde de leur évolution sur les différentes plateformes pour aller les rejoindre là où ils se trouvent ». En ce qui concerne les processus de travail, la technologie engendre des transformations dans les modes de production. « La technologie facilite notre mise à disposition des contenus une fois qu'on les a analysés, gérés et organisés, que ce soit dans le domaine créatif ou en information ; de même que le besoin de continuer à se développer et à prendre, dans le fond, des nouvelles initiatives qui nous forcent à nous réorganiser de l'intérieur pour avoir les moyens de nos ambitions. Ça veut dire, faire descendre les silos, toutes les structures qui sont des limitations à l'efficacité, et qui nous amènent de plus en plus à regarder les choses en fonction plus horizontale ». En d'autres termes, la technologie permet également de modifier les structures d'entreprise : elle est bel et bien un outil de la convergence éditoriale.

Pour Alain Saulnier, la convergence n'est pas une question de technique, même si elle est un outil utilisé : « c'est vrai que la technologie nous permet de faire l'intégration, de faire la convergence. Les outils technologiques sont aussi en train de réorganiser l'acte journalistique lui-même. Le processus de production, la façon d'organiser et de faire les reportages, est complètement modifiée. Forcément, ça change aussi la nature du travail des gens ». La technologie a donc un impact profond sur le journalisme lui-même.

Geneviève Rossier évoque le multiskilling permis par la technologie et sa nécessité dans un environnement convergé : « dans les années 80, il fallait 5 personnes pour faire un reportage télé. Il y avait le journaliste, le réalisateur, l'assistante, le caméraman et le preneur de son. Aujourd'hui, la technologie permet de partir avec un iPhone, et faire un reportage... Alors est-ce que les journalistes doivent s'adapter aux nouvelles technologies, eh bien oui ».

5.3.2. Rôle du cadre légal

<i>Résumé</i> : seule Marie-Philippe Bouchard explique que la législation a facilité la convergence. Plusieurs experts des médias le confirment.

Marie-Philippe Bouchard évoque les conditions législatives qui encadrent la convergence et qui l'ont facilitée.

Le CRTC est dans une phase qu'on pourrait qualifier de déréglementation, où sa philosophie semble être de laisser les forces du marché et le choix du consommateur déterminer la survie des différentes entreprises. Ils ont aussi choisi de ne pas exercer de juridiction sur tout ce qui s'appelle Internet, même si certains arguments légaux pouvaient leur donner une menacée juridictionnelle ; ils ont décidé de ne pas intervenir. Donc la question, *est-ce que le cadre juridique pourrait se mettre à*

aller à contre-courant de l'intégration ou de la convergence ?, ce n'est pas demain la veille. Je ne crois pas qu'il y a un appétit important à essayer de défusionner ce qui s'est fusionné ; parce qu'il y a une logique de concurrence mondiale aussi derrière ça, on ne peut pas survivre avec des rideaux électroniques qui vont protéger notre population contre l'entrée massive de contenu par Internet.

Le Centre d'étude sur les médias corrobore ces déclarations : « aucune législation visant à limiter de façon spécifique la concentration de la propriété des médias n'a jamais été adoptée au Canada. Cependant, en même temps qu'il dévoilait sa politique à l'égard de la concentration en janvier 2008, le CRTC a décidé d'enlever des conditions de licence de CanWest, CTVglobemedia et Quebecor tout ce qui concernait la gestion de leurs salles de nouvelles ». Picard, interviewé par le journal *Le Trente* en 2011, le confirme également : « le degré de concentration qui a été permis dans l'industrie canadienne des médias est bien plus vaste que n'importe où ailleurs. Le fait que, dans un pays aussi peuplé, il puisse y avoir si peu de joueurs nationaux montre vraiment la nature du problème ».¹⁰

5.3.3. Rôle des impératifs économiques

Résumé : les intervenants ont peu parlé du rôle de l'économie. Sylvain Lafrance rappelle que la convergence de Radio-Canada n'a pas été effectuée dans un contexte de crise. Marie-Philippe Bouchard estime que c'est un facteur très important, mais qui semble lié au financement public de la société davantage qu'à la convergence elle-même.

Pour Sylvain Lafrance, il n'y avait pas d'enjeu économique particulier dans le cadre de la convergence. « En 2005, on le l'a pas déclenchée au moment où on était dans des difficultés économiques particulières, donc on n'avait pas à doubler le discours, et à dire que l'intégration allait nous permettre de sauver de l'argent ». Il ajoute : « Radio-Canada a toujours soutenu que l'intégration n'est pas forcément une bonne réponse aux difficultés financières d'une entreprise de presse. Ça augmente surtout la force de frappe de façon générale ».

Louis Lalande estime que la convergence est un outil différent pour chaque entreprise. Il reconnaît que la convergence peut-être une solution financière pour une entreprise en difficulté.

Marie-Philippe Bouchard est la seule personne parmi les 5 intervenants à reconnaître un rôle déterminant aux facteurs économiques ; mais elle attribue cela au fait que Radio-Canada dépend grandement des financements publics.

C'est une partie de plus en plus importante. On doit absorber constamment une forme d'érosion des fonds publics, et en même temps faire face à une augmentation des coûts, sur les salaires, sur les biens et services qu'on acquiert pour produire et pour opérer. Donc si on n'était pas très créatifs sur notre capacité à générer des revenus, on serait en contraction constante, et pas du tout, justement, en position de faire les investissements nécessaires pour être à l'affût de l'évolution des habitudes d'écoute et de consommation des gens que l'on doit desservir. Par ailleurs, contrairement à toutes les autres entreprises de la taille de la nôtre, qui est quand même une très grande entreprise, on n'a pas de flexibilité financière : on ne peut pas emprunter. Nos statuts sont très limitatifs sur ce plan.

5.3.4. Rôle de la concurrence

Résumé : 4 intervenants sur 5 sont unanimes quant au rôle essentiel la concurrence. Les médias convergés issus du secteur privé au Québec disposent d'une présence très forte sur le marché, une menace que Radio-Canada ne pouvait pas ignorer. Plusieurs points sont à retenir : tout d'abord, les managers de Radio-Canada marquent la différence entre la convergence de leurs concurrents et la leur, qu'ils appellent « intégration ». Ensuite, les agissements de la concurrence sont critiqués, mais pas systématiquement ; Sylvain Lafrance admet avoir été épaté par les perspectives intéressantes de ses rivaux en termes de convergence.

¹⁰ PICARD Robert G., interviewé par Maxime Bergeron dans *le Trente*, Vol. 35, n°3, Printemps 2011

Sylvain Lafrance est très clair : pour lui, la concurrence a joué un rôle prépondérant. « Dans notre cas à nous, c'était vraiment l'environnement qui le commandait. On voyait qu'on faisait face de plus en plus à des groupes qui avaient des forces de tir groupé extrêmement puissantes, alors que nous, on gérait nos petits conflits internes, entre la radio et la télé, et puis dans les chaînes de la radio, entre tel et tel service. Un jour on s'est dit : attention, le concurrent est à l'extérieur, il n'est pas dans la même maison ! Si on a de la concurrence entre nous, ça ne marchera jamais ». S'il fait référence aux concentrations effrénées du début des années 2000, il ne les voit pas forcément de manière négative : « ils réussissaient à créer des synergies intéressantes et plein d'autres choses incroyables. Et nous, plus ça allait, plus on se retrouvait à l'âge de pierre ». Un exemple : il devait téléphoner à une agence de placements publicitaires pour promouvoir la radio de Radio-Canada à la télé de Radio-Canada... Impensable aujourd'hui.

Pour Louis Lalande, il est inévitable que les entreprises de médias d'un même marché s'observent. « On vit dans une industrie de plusieurs joueurs : on finit peut-être par s'influencer. On n'est pas fous, tout le monde veut regarder les meilleures pratiques ».

Marie-Philippe Bouchard estime que les concurrents sont des mastodontes, mais que leur convergence n'est pas nécessairement une menace pour la qualité des programmes de Radio-Canada. « Il ne faut pas négliger l'attaque du dragon qui commence à pousser à côté. C'est gros... C'est vraiment gros et très puissant, et, effectivement, ce n'est pas nécessairement dans leur intérêt d'assurer la diversité des voix. Ils peuvent mobiliser l'attention des gens de façon assez importante. Curieusement, plus ils s'intègrent et plus on se distingue ; mais plus ils sont gros, plus il faut travailler fort pour être entendus ».

Alain Saulnier fait carrément une distinction entre les termes pour séparer la convergence de Radio-Canada et celle des autres entreprises de médias du Québec. Pour lui, le rôle des compétiteurs est décisif dans le processus de convergence de Radio-Canada.

Je fais la distinction entre les mots *convergence* et *intégration*, pour une raison très importante : la convergence, qui a été utilisée chez nos compétiteurs, vise à uniformiser les contenus, vise à marteler le même message sur plusieurs plateformes, dans plusieurs médias. Nous, ce n'est pas l'uniformisation que l'on recherche. Ce qu'on cherche à faire par contre, c'est une coordination entre ce que fait la radio, ce que fait le web, ce que fait la télévision, ce que fait la chaîne d'information continue. C'est pour cette raison-là que l'intégration se fait. C'est vraiment parce qu'on veut mettre en relief des valeurs qui sont les valeurs propres à Radio-Canada : des valeurs d'enquête journalistique, des valeurs en matière d'informations internationales, en matière de sciences, en matière d'économie, etc. Ici au Québec en particulier, les gens ont senti qu'il fallait défendre l'entreprise qui s'appelle Radio-Canada, comme une plateforme de rempart contre cette uniformité, et contre la pensée unique.

Pour le Parlement du Canada, les concentrations qui font concurrence à Radio-Canada sont à prendre très au sérieux ; mais il estime que Radio-Canada ne doit pas leur emboutir le pas dans une convergence tactique ou corporative. « Un certain nombre de conglomerats de médias privés contrôlent désormais les moyens de production et de distribution du contenu et profitent des économies réalisées grâce à la distribution de leur propre contenu par les systèmes par câble, par satellite et par Internet qu'ils possèdent. CBC/Radio-Canada ne peut toutefois pas livrer concurrence au moyen de fusions et d'acquisitions à aussi grande échelle, ce qui la place dans une position particulière parmi les radiodiffuseurs qui opèrent à une échelle nationale ».¹¹

En 2002, la journaliste Stéphanie Bérubé écrivait : « la concentration de la propriété des médias inquiète le président de la Société Radio-Canada. "Dans une démocratie, il doit y avoir des opinions différentes. J'ai vraiment peur parce que, dans le marché canadien et le marché québécois, nous avons de plus en plus de concentration. J'ai peur, vraiment, pour la démocratie",

¹¹ CHAMBRE DES COMMUNES DU CANADA (2008) : *Rapport du Comité Permanent du Patrimoine Canadien, 39e Législature, 2e Session, CBC/Radio-Canada : Définir la spécificité dans un paysage médiatique en évolution*

lance Robert Rabinovitch ». ¹² Le journaliste Richard Therrien observait une situation similaire en 2005 : « ce n'est pas d'hier que les patrons de Radio-Canada sont ulcérés par la convergence dont jouit son principal concurrent, TVA, qui se traduit par une large couverture des émissions du réseau privé dans plusieurs magazines et dans les quotidiens de Quebecor ». ¹³

L'observation la plus précise est établie par le spécialiste des médias Paul Cauchon en 2006. Celui-ci recoupe la plupart des déclarations des intervenants – certains sont d'ailleurs cités dans son article : ¹⁴

Ce n'est un secret pour personne que les dirigeants de Radio-Canada n'ont pas tellement apprécié la convergence mise en place ces récentes années par Quebecor entre ses journaux, ses magazines, sa chaîne de télévision TVA et son site Internet Canoë, ce qui a permis à Star Académie, pour ne prendre que cet exemple, de bénéficier d'une formidable force de frappe promotionnelle. Devant quelques journalistes, Sylvain Lafrance a lui-même déclaré, il y a quelques jours, pour justifier la nouvelle convergence radio-canadienne, que "nous avons le même nom, la même image, les mêmes syndicats, nous logeons dans le même lieu... ce qui n'est pas le cas chez Quebecor ou Gesca". Mais le nouveau positionnement de Radio-Canada n'est pas uniquement une stratégie de marketing ou une question d'image. Car les productions radio-canadiennes "convergent" elles-mêmes de plus en plus, si l'on peut dire. "Il ne faut pas tout mélanger, car chaque média possède son langage propre" se défend Alain Saulnier, directeur de l'information à Radio-Canada. Et Sylvain Lafrance soutient que cette stratégie de convergence interne "veut faire reconnaître la personnalité de Radio-Canada. Ce n'est pas un enjeu économique, et on ne cherche pas à réduire les coûts. Nous cherchons uniquement à améliorer le contenu".

5.3.5. Rôle des valeurs

Résumé : Deux des intervenants évoquent les missions de Radio-Canada, conformément aux mandats et aux missions publiques de l'entreprise régies par la loi. Ils estiment que la convergence peut jouer un rôle citoyen créateur de valeurs.

Sylvain Lafrance évoque une mission démocratique. « Il ne faut pas faire l'intégration des médias pour des raisons technologiques ou financières. Il faut la faire pour les bonnes raisons : améliorer notre capacité à créer de la cohésion, de créer de la cohabitation et de créer de la démocratie. Parce que fondamentalement, c'est ça notre job ».

Selon Marie-Philippe Bouchard, la culture francophone est essentielle au Québec. « Il y a peu de production de contenus francophones, par opposition aux contenus anglophones. On doit contribuer à cette masse critique-là si on veut que la langue française continue à rayonner dans un univers qui va de plus en plus sur les plateformes numériques, dans un contexte de personnalisation de l'expérience média, etc. Il faut qu'on crée de la masse critique en français, et nous avons les ressources nécessaires pour le faire à la fois pour notre auditoire et pour le bien général ».

Dominique Wolton, très critique à l'encontre des buzz technologiques, privilégie également une vision centrée sur les valeurs, mais reste sceptique quant à la relation entre la convergence et ces dernières : « Le génie du discours que nous entendons tous depuis 20 ans, c'est d'avoir réussi à nous faire croire qu'une restructuration économique, c'est également la naissance d'une nouvelle société. A cela, nous les chercheurs, devons répondre : "On verra bien si c'est franchement créateur de valeurs". On fait semblant de confondre restructuration, rationalisation, concentration et création de valeurs. En revanche, ce dont on est sûr, c'est qu'au bout des réseaux, il n'y a pas une nouvelle société ». ¹⁵

¹² La Presse du 7 septembre 2002

¹³ Le Soleil du 25 janvier 2005

¹⁴ Le Devoir du 28 août 2006

¹⁵ WOLTON Dominique, in PLUSIEURS AUTEURS (2001) : *La radio à l'ère de la convergence*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2001

5.3.6. Le rôle de la marque

Résumé : l'importance d'une marque forte est le leitmotiv de presque tous les dirigeants de Radio-Canada. Pour eux, la convergence n'aurait aucun sens sans cet objectif et cette nécessité. S'il fallait retenir une seule chose des interviews, c'est bien la notion de marque cohérente au sein d'une entreprise convergée.

Sylvain Lafrance explique que l'une des clés fondamentales de la convergence de Radio-Canada est la construction d'une marque forte.

Dans le cas de la marque Radio-Canada, quel que soit sa représentation, quel que soit l'endroit où l'on décide de la retrouver, que ce soit sur des téléphones mobiles, sur la télé, sur la radio, sur l'internet, sur un iPad, sur ce que vous voulez, il faut que la marque de Radio-Canada soit toujours cohérente. Moi je suis convaincu que c'est fondamental, et que le premier travail dans l'intégration est une question de marque. Plus il y a de fragmentation, et plus j'ai raison. Dans le sens où aujourd'hui, on fait face à des millions de sites web, ici à des centaines de chaînes de télé dont une centaine en français, à des dizaines de stations de radio à Montréal et à des milliers de stations sur Internet... On fait face à une concurrence incroyable. Mais au milieu de tout ça, les citoyens vont quand même chercher des lieux de crédibilité. Des lieux de confiance. La marque de Radio-Canada doit être une marque de qualité et, quel que soit le support vous allez trouver, il doit y avoir ces valeurs-là de la marque, et cette crédibilité. Et ça qui est le plus difficile.

Louis Lalande surabonde dans le sens de la marque. « Je l'ai toujours dit dans notre cas : la première raison du regroupement, de l'intégration, de la cohérence, c'était la mise en valeur, la protection de la marque. Et c'est quelque chose qui tient encore la route. Depuis 4 ans, il y a eu encore plus d'effritement, encore plus de fragmentation ; il y a eu encore plus de possibilités d'accès à des contenus audio, vidéo, texte, de partout dans le monde. Donc la marque Radio-Canada, la marque du service public, doit être de plus en plus forte dans un tel univers. J'aime beaucoup le mot intégration, mais avec les années, c'est beaucoup plus un job de cohérence dans nos actions. Je pense que c'est beaucoup plus approprié que de parler de convergence. C'est une cohérence dans la marque, qui a un potentiel de diversification aussi important qu'un service public ».

Marie-Philippe Bouchard évoque peu la notion de marque. Pour elle, c'est surtout le porte-drapeau de la qualité du travail des journalistes de l'entreprise. « Les gens ici dérivent une très grande fierté du travail qu'ils font, et ils en sont très jaloux. C'est quelque chose qui nourrit la réflexion sur la marque de façon constante ».

Alain Saulnier tient le même discours de Sylvain Lafrance et Louis Lalande. En tant que responsable de l'information, il estime que la marque doit représenter toute la variété des contenus produits par Radio-Canada en contexte de convergence. « C'est la marque qui est fondamentale. Toute la stratégie autour de l'intégration a d'abord été ancrée sur l'importance de créer une marque cohérente, quelle que soit la plateforme sur laquelle on consomme un produit Radio-Canada. Il faut que les gens se sentent dans un univers qui est cohérent. C'est un défi, parce que, sur la quantité de produits et d'émissions qu'on diffuse quotidiennement sur toutes nos plateformes, il s'en dit des choses ».

5.3.7. Autres observations et synthèse

Sylvain Lafrance explique qu'il n'a pas toujours été un prêtre de la convergence, mais qu'elle est aujourd'hui une évidence pour lui, surtout dans les conditions d'une entreprise publique.

J'ai été plutôt contre, d'ailleurs. Mais aujourd'hui, je suis vraiment convaincu qu'une entreprise qui veut faire face à la fragmentation numérique doit absolument mieux regrouper ses fonctions de cueillette, mieux gérer ses fonctions, et créer plus d'efficacité au niveau de l'intégration. Je suis vraiment devenu convaincu aujourd'hui. Je dis toujours, dans le cas de Radio-Canada, quand je parle de la convergence, que c'est du gros bon sens. La convergence désigne, à mon avis, la volonté de faire mieux converger

tout le monde vers un même but, d'où le mot convergence ; la volonté de mieux utiliser les ressources qui nous sont confiées. Ce qui, dans le service public, est fondamental : il faut toujours faire la preuve que nos ressources sont bien utilisées.

En conclusion, il apparaît chez nos intervenants que la convergence de Radio-Canada est une convergence éditoriale complète. Pour eux, ce ne sont pas les nouvelles technologies ou des raisons purement économiques qui ont été les déclencheurs ; l'un des facteurs principaux semble être un marché très fragmenté, avec beaucoup d'offres de contenus, et dirigé par une poignée d'énormes groupes privés et concentrés. Au milieu de ce contexte, l'entreprise publique qu'est Radio-Canada a choisi, non pas une convergence tactique, mais une vraie convergence éditoriale : tout d'abord en fusionnant les secteurs administratifs, puis en créant une salle de nouvelles convergée. A ce sujet, les managers de Radio-Canada préfèrent parler d'intégration, premièrement parce que ce terme correspond mieux au fait « d'intégrer » les différents médias en une seule plateforme, deuxièmement pour se distinguer des concentrations issues du privé. Enfin, la mise en valeur de tout le processus de convergence se fait par la marque. Radio-Canada doit être l'emblème de l'entreprise convergée et convoyer les mêmes valeurs sur tous les médias et toutes les plateformes.

5.4. LA GESTION STRATEGIQUE DE RADIO-CANADA ET LA CONVERGENCE

5.4.1. Considérations générales

Le modèle de gestion de Radio-Canada reprend plusieurs notions abordées par les managers dans les interviews lorsqu'ils définissent la convergence. Parmi elles, on retrouve bien sûr l'importance de la marque, ainsi que le rôle des valeurs et de la relation de proximité avec les audiences, qui sont ici vues comme des citoyens et non des consommateurs. Ces éléments stratégiques-clés chapeautent une convergence éditoriale menée en profondeur, aussi bien dans les secteurs de l'information (salles de nouvelles intégrée) que dans les aspects administratifs.

Radio-Canada résume sa stratégie d'entreprise par un schéma de pyramide à trois étages :



Figure 1 – La pyramide stratégique de gestion de la Société Radio-Canada (document interne)

Nous reprendrons, autant que faire se peut, la structure de cette pyramide dans les sections qui suivent, à commencer par les enjeux stratégiques autour de la marque, puis ceux de la convergence éditoriale.

5.4.2. La gestion stratégique de la marque

Résumé : la stratégie d'une marque forte comme garante de l'intégrité et de la cohérence d'une entreprise convergée sert aussi à diriger l'entreprise de façon plus organique. Elle répond au problème de la fragmentation des médias et aux besoins des audiences d'un pôle médiatique fort et citoyen parmi l'éventail de choix.

Sylvain Lafrance estime que la convergence n'est qu'une partie d'un processus de cohérence d'entreprise plus global au niveau du management :

On s'est aperçu que, au fond, l'intégration radio-télé-web était un train qui en cachait un autre beaucoup plus gros. C'est une vision beaucoup plus organique d'une entreprise dans l'ensemble de ses fonctions. Ses fonctions de gestion de l'image de marque d'abord, où l'image de marque devient un tout dans la cohérence très difficile à gérer mais extrêmement important. Le niveau de contrôle qu'on peut exercer là-dessus est plus une question de philosophie d'entreprise, de partager les mêmes valeurs de création ; c'est ce qui transparaît à l'antenne. On commet peu d'erreurs de goûts dans ce contexte-là ; la stratégie de marque est extrêmement forte. Si on ne s'y était pas attelés de façon aussi importante, il y aurait eu des très grands risques à l'opération d'intégration ; parce qu'il y a un mélange des genres qui s'installe, il y a des contenus qui voyagent de la télévision au web, et des personnalités qu'on a connues à la radio qu'on voit apparaître à la télévision... On aurait pu, tout à coup, trouver qu'on ne s'y retrouve plus ; mais en fait on a juste agrandi le cercle, et créé ce cercle-là de façon assez claire et assez distincte des autres offres des grands groupes médias. Et quand on est à Radio-Canada, on sait qu'on est à Radio-Canada. Donc, effectivement, dans notre stratégie, à l'égard de la distribution de nos contenus, que ce soit en mobilité, que ce soit à la demande, sur les services de télévision à la demande par câble ou sur Internet, c'est toujours dans l'univers de Radio-Canada et c'est toujours associé à la marque et au logo de Radio-Canada.

Le Parlement canadien rejoint Sylvain Lafrance : ¹⁶

Les Canadiens reconnaissent l'image de marque de CBC/Radio-Canada, ce qui donne à la société d'État de la crédibilité en matière d'information générale, d'affaires publiques, de politique internationale, d'arts et de culture, et de programmation jeunesse pour ne nommer que ces secteurs. CBC/Radio-Canada est étroitement liée à ce qui nous définit comme nation. Selon les témoins, CBC/Radio-Canada doit toutefois consolider son image de marque sur la scène nationale et internationale afin de soutenir la concurrence dans un environnement fragmenté de médias mondiaux. Pour ce faire, un des éléments du nouveau plan d'action de la société d'État prévoit le regroupement de l'ensemble de ses services d'information radio, télé et Web sous une seule direction. CBC/Radio-Canada croit "que la meilleure façon de faire face aux transformations technologiques et à l'ensemble des nouvelles plateformes est de créer une image de marque très forte, qui est celle du diffuseur public, qui met en relief des valeurs très fortement ancrées qu'on va pouvoir maintenant diffuser sur l'ensemble des nouvelles technologies de distribution".

5.4.3. Importance de l'implication des managers

Résumé : l'investissement personnel des dirigeants est essentiel pour guider un processus changeant. La convergence est un outil qui remanie les structures d'entreprise en profondeur, d'où la nécessité de l'exploiter à fond sans se décourager. Il est nécessaire d'être à l'écoute des problèmes des employés. Enfin, la présence aux postes-clés du management par des personnes incarnant le journalisme facilite grandement la tâche.

¹⁶ CHAMBRE DES COMMUNES DU CANADA (2008) : *Rapport du Comité Permanent du Patrimoine Canadien, 39e Législature, 2e Session, CBC/Radio-Canada : Définir la spécificité dans un paysage médiatique en évolution*

Sylvain Lafrance évoque la peur du changement : « c'est sûr qu'il y a des craintes qui sont légitimes face à la convergence. Les journalistes ont peur, subitement, d'être inondés de demandes de la radio, de la télé, du web, des chaînes spécialisées etc. C'est-à-dire que c'est un vrai risque, auquel il faut accepter de faire face, pas comme journalistes, mais nous, comme gestionnaires. Je me dis qu'il faut vraiment écouter ces craintes des employés ou des syndicats, parce que ce sont des craintes légitimes auxquelles on doit répondre ».

Louis Lalande souligne l'enjeu du management dans un contexte de changement perpétuel : « ce qu'on doit faire nous autres, c'est s'assurer que les gens comprennent l'univers dans lequel on est. C'est un univers qui n'est pas bloqué ; je ne sais pas où on sera dans 10 ans, je n'en ai aucune idée, mais ça va probablement évoluer ! L'impact sur le management, aussi, est important. Penser à l'entreprise plutôt que penser à ton produit, penser à ton collègue et à ce qu'il fait, à l'émission qui te précède et à l'émission qui te suit... ».

Marie-Philippe Bouchard estime elle aussi que la convergence est un processus évolutif à gérer sur la durée.

Nous ne sommes pas allés au bout de notre idée. On a abattu les murs, on a créé des structures, mais on n'est pas allé au fond du potentiel que ça représente dans les modes de production. Et c'est ça qu'il faut qu'on fasse maintenant. Ça a l'air un peu plus souterrain, parce que ça ne crée pas des nouveaux vice-présidents, c'est moins visible, mais c'est beaucoup plus porteur. Il fallait faire ce qu'on a fait pour pouvoir arriver là, mais là il faut qu'on le fasse, maintenant. Et probablement que, justement parce qu'on avait fait ces étapes-là antérieurement au coup dur de la crise, on est passés à travers sans se coltiller avec des transformations majeures, qui déboussolaient une organisation. La boussole est bien placée. Maintenant, il faut vraiment aller en profondeur, dans l'ensemble de nos processus de travail, et dégager un peu de flexibilité pour continuer à innover, continuer à inventer des façons de produire des émotions, produire de l'information, produire du savoir, produire tout ce qu'on produit, nous qui produisons du contenu ; et faire connecter toutes ces expériences le plus souvent possible avec les gens qu'on doit desservir.

Alain Saulnier fait part de son expérience en tant qu'ancien journaliste placé à la tête de l'information. Il estime que son rôle de manager est fortement lié à son expérience du terrain et à sa capacité de comprendre les journalistes : « La clé de tout ça, est qu'on a placé à la tête du service de l'information, moi, qui suis quelqu'un qui avait travaillé aussi longtemps en radio qu'en télé. Alors les gens savent que je suis quelqu'un qui a une formation de journaliste, et que je ne suis pas ici pour faire des économies d'échelle. Je suis ici pour faire en sorte que la marque Radio-Canada soit la plus forte possible. Et ça, ça aide aussi dans le discours. Si l'intégration avait pour objectif de couper des jobs, de mettre fin à des emplois, ça ne passerait pas très bien. Nous on l'a fait parce qu'on voulait protéger, développer et soutenir une marque qui s'appelle Radio-Canada. L'autre chose aussi, c'est que je pense avoir la patience qu'il faut pour travailler avec toutes les organisations syndicales. C'est épuisant par moments, mais c'est nécessaire de le faire ».

5.4.4. Gestion structurelle de l'intégration (convergence éditoriale) ¹⁷

Le plan d'intégration radio-télé-web a été mis en place depuis septembre 2009. Son but : offrir 24 heures par jour, 7 jours par semaine des contenus radio-canadiens s'appuyant sur les valeurs du service public. Les moyens mis en œuvre ont été la structuration de l'information en plusieurs modules intégrés : *Enquête* tout d'abord, comme expérience pilote, puis *Culture*, *Economie*, *Science*, *International*... La mise en œuvre de processus de travail convergents se fait progressivement.

Pour gérer le fonctionnement de la salle de nouvelles intégrée (CDI) et de ses modules, il faut un appareil de contrôle central : c'est le CAPE (Centre intégré d'affectation, de planification et d'expertise). Ses rôles sont les suivants :

¹⁷ Les infos, chiffres et schémas présentés ici sont tirés de documents internes fournis par Radio-Canada.

- *Affectation* : s'assure de la couverture journalistique de l'actualité quotidienne.
- *Planification* : élabore les couvertures prévisibles à moyen et long terme, fournit des reportages exclusifs et prépare des couvertures d'événements.
- *MIC (Module d'information continue)* : assure la couverture en direct et en continu des événements à mesure qu'ils se déroulent, pour la chaîne RDI.

Ci-dessous, on peut voir le fonctionnement de la salle de nouvelles, de ses modules, et du CAPE :

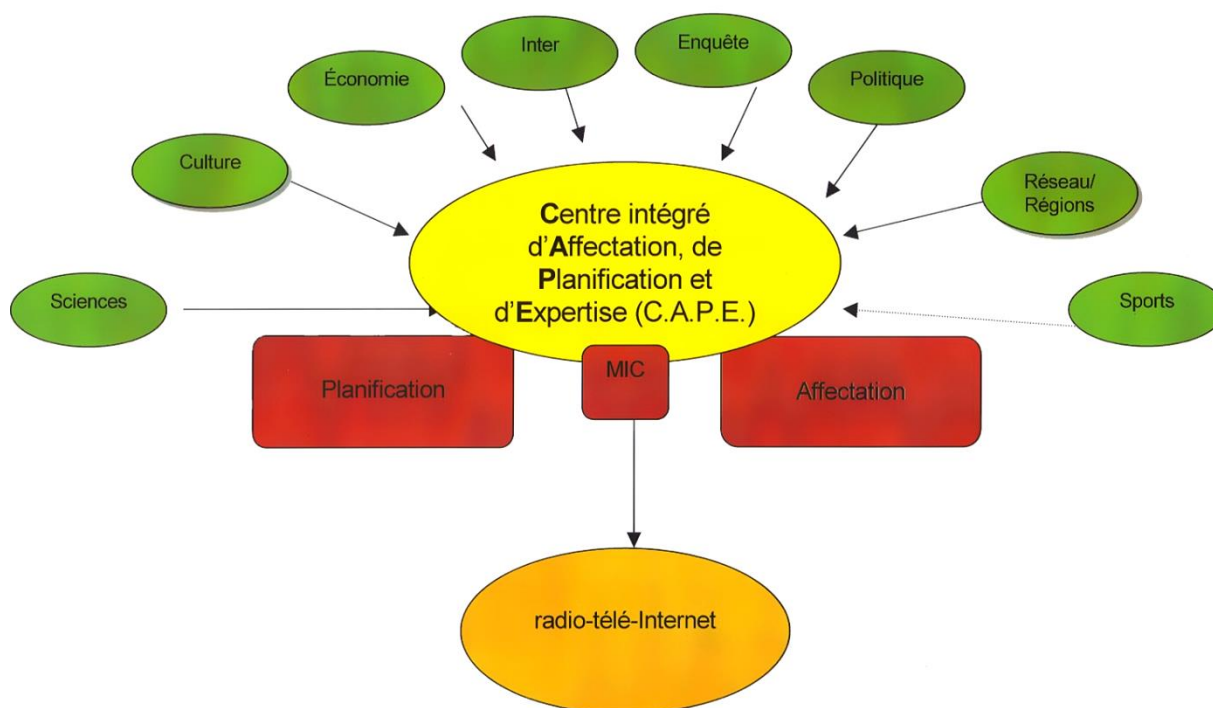


Figure 2 – Le fonctionnement stratégique du CDI de la Société Radio-Canada (document interne)

Alain Saulnier donne plus d'informations quant au fonctionnement du CAPE : « ce regroupement-là est alimenté par un certain nombre de journalistes généralistes, mais il est aussi alimenté par des modules qu'on a créé tout autour. Par exemple, l'un des modules les plus actifs chez nous, c'est le module d'enquête, qui regroupe des journalistes de nouvelles en radio, des journalistes de nouvelles en télé, et qui regroupe également toute une équipe qui produit une émission hebdomadaire qui s'appelle *Enquête*. Ce regroupement, est à peu-près, je dirais de 30-35 personnes au total. Ces gens-là doivent produire des informations pour alimenter une émission hebdomadaire et alimenter aussi tous nos bulletins de nouvelles ».

La salle de nouvelles intégrée a été planifiée dès 2009 mais réalisée concrètement en juin 2010, lorsqu'il a fallu notamment déménager toute la salle de nouvelles de la radio. « Le centre d'informations que vous voyez ici, quand vous êtes entré, est une chose unique en Amérique du Nord. Il y a un des patrons de CNN qui est venu et qui m'a dit : "Waow, qu'est-ce que vous avez ici ? C'est un gag ? Vous avez de la radio, du web, de la télé et de la mobilité ?" Tout le monde y travaille, ici à l'intérieur, et on a tous en tête de soutenir la marque Radio-Canada en la déclinant sur toutes les plateformes. C'est ça une marque intégrée, mais avec des plateformes distinctes. Tout le temps ».

Louis Lalande explique qu'il a été l'un des instigateurs du CDI lors de la première tentative de convergence en 2001 : « c'est moi qui l'ai créé, donc c'est un concept qui a déjà plus de 10 ans : il a quand même évolué, mais effectivement, au départ, on l'a fait juste pour la télé. Moi je voulais faire radio-télé, mais la radio et la télé étaient encore séparées. Ça donne une idée du temps. En région ça s'est fait plus rapidement ».

5.4.5. Management du travail en groupe

Résumé : la convergence éditoriale apporte le double avantage d'enrichir les cultures journalistiques à travers les collaborations, tout en donnant à chaque journaliste un contrôle accru sur ses contenus. Mais il est important de conserver les spécificités de chaque média, le savoir-faire de chacun, et d'être à l'écoute des problèmes et des revendications.

Sylvain Lafrance explique que la nouvelle structure en modules de la production de contenu soulève l'enthousiasme des journalistes : « la plupart des journalistes intégrés à ces modules s'aperçoivent qu'il y a un gros intérêt. Un journaliste qui a travaillé parfois plusieurs semaines sur une histoire ou une grosse enquête, il est probablement très heureux de porter l'histoire dans toutes ses incarnations, que ce soit en radio, en télé ou en web. D'être le journaliste qui porte l'histoire : c'est lui qui la connaît, il a travaillé dessus ».

Pour Louis Lalande, le mélange des journalistes dans un environnement intégré doit être mis en valeur : « ce n'est pas une révolution, mais c'est un changement dans la mentalité du management qui était une mentalité plus "on fonctionne par média". Cet accessoire donc, c'est de refaire au quotidien un heureux mélange, ou un nouvel assemblage des forces de chaque individu, en fonction des produits et forcément des plateformes sur lesquelles tu diffuses ton information ou ta programmation ».

Radio-Canada exploite bien sûr sa propre convergence ; mais elle collabore également avec CBC, son partenaire anglophone. Marie-Philippe Bouchard évoque ces synergies : « on fait des échanges régulièrement, on fait même des coproductions ; il y a des documentaires qui se produisent conjointement. Et ce qu'on fait aussi de plus en plus, en tout cas dans la dernière année c'est devenu très palpable et manifeste, c'est que plutôt que d'adapter le produit fini, on met les équipes ensemble. Par exemple, à Toronto et à Montréal, on a des équipes de journalisme d'enquête. Ces gens-là travaillent de plus en plus ensemble ». Les avantages principaux sont la multiplication des ressources de travail et les échanges culturels.

En ce qui concerne le travail pratique au quotidien, Alain Saulnier essaie d'adapter le fonctionnement du CDI selon les revendications des journalistes : « dans ce qu'on nous reproche, il y a parfois la lourdeur de toute l'organisation d'affectation. C'est-à-dire que des fois, effectivement, il y a trop de monde aux réunions ; la seule réunion du matin de tout le CAPE, le centre d'affectation, c'est déjà un peu lourd. Et parfois tu as l'impression que tu reçois les propositions, l'offre de reportage, et que tu n'as plus aucune initiative si tu es secrétaire de rédaction et responsable du bulletin de nouvelles. Alors moi, ce que je dis aux gens, c'est : non, ça n'est pas une obligation, c'est une offre. Libre à vous de décider. La seule chose qu'on impose, ce sont les exclusivités et les enquêtes. Parce que cela fait partie de notre marque ».

Dans le secteur web, Geneviève Rossier tient à garder une spécificité. Elle craint que le web soit une plateforme relais et/ou manque d'originalité. « C'est l'un des gros soucis de nous tous, de conserver la diversité des opinions et des points de vue. Donc nous gardons une spécificité pour être capables de faire de l'innovation d'un point de vue web. Certes, il y a une plus grande conversation qui s'est installée entre la radio, la télé et le web, et il y a un bureau d'affectations ; donc tout le monde sait ce que tout le monde fait. Mais ça n'empêche pas la volonté d'avoir la diversité, et il n'y a pas un contrôle qui s'exerce pour dire : c'est ça qu'il faut dire, et il n'y a que cette façon d'analyser la nouvelle qui est correcte ». Ainsi, les journalistes web réalisent leurs propres web-documentaires et collaborent avec leurs collègues de CBC.

5.4.6. La formation des journalistes à la convergence et le multiskilling

Résumé : la formation aux outils de la convergence semble importante pour 4 des intervenants, que ce soit celle des universités ou des programmes de formation interne. Le multiskilling chez Radio-Canada est encouragé par le management, à condition que les journalistes y trouvent leur compte.

Louis Lalande compte sur l'évolution des outils logiciels et techniques pour rendre les journalistes plus polyvalents : « j'ai la conviction que les outils se sont développés pour faciliter la vie de ces gens-là, en étant plus simples d'utilisation, et en permettant d'éliminer un certain nombre d'étapes. Par exemple, on s'est assurés après réflexion que le concept de journaliste-monteur est un concept qui tient bien la route ; donc les journalistes, dans à peu près toutes nos stations maintenant, sont des journalistes qui effectuent leur propre montage. Les gens pouvaient penser au début que c'était une surcharge de travail, mais en fait non, ça simplifie tout. Un journaliste contrôle mieux son produit ainsi ». Par contre, il estime que peu de gens ont la capacité de devenir polyvalents. L'enjeu consiste surtout à marier la bonne plateforme avec la bonne personne, pour qu'elle se sente bien.

La formation est également un thème abordé par Louis Lalande : il explique qu'auparavant, Radio-Canada disposait de programmes de formation jugés trop lourds. Aujourd'hui, les formations sont à la tâche. « On a sélectionné quelques personnes spécialisées, qui sont sur la route et qui encadrent, qui peuvent donner des conseils. Elles ne font que surveiller la performance, les produits. Et ça c'est en supplément de la structure de gestion ordinaire, qui est aussi prise en otage par le quotidien. Donc on essaie d'avoir un peu plus de recul et plus de focus là-dessus ».

Marie-Philippe Bouchard rappelle que les jeunes journalistes sont prêts à la convergence : « notre avantage, c'est qu'effectivement, les jeunes qui sortent des centres de formation et des universités aujourd'hui pensent multiplateformes, ils sont "numériques". Ils ne se posent pas la question ! Donc on a accès à une main d'œuvre qui est prédisposée à notre nouveau mode de fonctionnement ».

Dès 2006, Alain Saulnier avait déjà mené des expériences pilotes pour développer le multiskilling : « à ce moment-là on a commencé à faire des expériences multimédia durant la guerre en Afghanistan. Toutes les équipes qui s'y rendaient devaient nécessairement produire pour la radio, la télé et le web. Mais puisque c'était une expérience pilote, je me suis assuré qu'on alterne et que ce ne soient pas que les gens de la télé qui y aillent. Donc j'ai développé une formule où c'était un de la télé et ensuite un de la radio, mais chacune de ces personnes devaient faire du multimédia ».

Par contre, s'il reconnaît également la nature polyvalente des nouveaux journalistes formés à la convergence par les universités, il insiste aussi sur le fait de garder des expertises plus traditionnelles. « Je maintiens, moi, par contre, qu'il va falloir quand même développer des journalistes qui ont des expertises en radio ou des expertises en télé, sinon on n'aura pas de bons animateurs ». Alain Saulnier veut conserver les spécificités de chaque média, ce qui ne l'empêche pas de pousser chaque journaliste à s'investir pour voir s'il peut s'épanouir dans la diversité. « J'ai dit à des cameramen, et à des monteurs aussi : vous êtes capables de faire de la scénarisation de reportage vous autres, vous êtes capables de faire beaucoup de choses, alors on va vous donner une formation et vous allez embarquer à ce moment-là dans les équipes ».

Geneviève Rossier est consciente de l'importance de la formation au web, afin d'inciter les journalistes « traditionnels » à contribuer à ses plateformes : « je viens d'embaucher un formateur, exprès justement, dont la fonction sera d'aider les journalistes de la radio et de la télé à utiliser les outils, à savoir comment aller écrire un texte, etc. Donc on est conscient qu'il y a des besoins de formation qui viennent avec tout ça ».

A nouveau, Dominique Wolton tempère l'enthousiasme en postulant que la mise en commun des journalistes au sein d'un même secteur de travail ne constitue pas forcément une incitation à la polyvalence, mais plutôt à la radicalisation des différences : « Ce qui me gêne, c'est que le discours des acteurs de la radio et de la télévision, et même de la presse écrite, soit si faible depuis 20 ans. Les journalistes sont eux-mêmes les premiers à dire : "C'est vrai, on est vieux, on est dépassés, mais il faut qu'on s'adapte !" Ma réponse, c'est non ! La convergence technique n'est pas une convergence des rôles. Ce n'est pas parce que vous avez techniquement une convergence des supports que vous avez une convergence des activités, au contraire. Plus les

activités seront présentes sur les mêmes supports, plus on s'apercevra qu'elles ont des philosophies sociales et culturelles différentes ».¹⁸

5.4.7. La gestion des modèles d'affaires en mutation

Résumé : plus que chercher des nouvelles solutions d'affaires, Radio-Canada tire parti de la convergence pour l'étendre à tous les domaines de l'entreprise, dont la gestion des business models. L'essentiel est d'effectuer une approche de consolidation et de cohérence des budgets, rationalisées en parallèle avec les structures. Cela permet d'investir dans des nouvelles possibilités en prenant moins de risques, à l'image de la BBC (Chan-Olmsted 1998).

Sylvain Lafrance explique que Radio-Canada fonctionne dans un modèle hybride : la télévision est à 50% financée par l'état à peu près, et à 50% financée par des revenus auto-générés. Quant à la radio, elle ne peut pas être financée par la publicité. Il est donc nécessaire que la convergence concerne aussi les revenus : « on doit intégrer l'ensemble des fonctions de revenus, c'est-à-dire les revenus publicitaires, les revenus qui nous viennent des locations des différentes facilités que nous avons, les revenus qui viennent de l'exploitation des droits, les revenus qui viennent des activités de marchandisage, donc de nos produits dérivés etc., les revenus qui viennent de nos exportations internationales... Bref : on doit maintenant identifier huit sources de revenus différentes, qu'on gère dans une seule approche ».

Il conclut par un résumé de toutes les implications de la convergence de Radio-Canada : « dans le fond, derrière, ce qu'on percevait au départ comme une intégration programmatique, radio-téléweb, se cachait une intégration de la gestion de l'image de marque, de la génération de revenus, et de l'influence du lobby politique qu'on peut faire pour les services publics. Donc toutes les fonctions devaient être intégrées ».

Pour diversifier les revenus, Marie-Philippe Bouchard cite l'exemple de tou.tv, un site de contenus télévisés à la demande réalisé par Radio-Canada à partir de partenariats avec plusieurs télévisions francophones. L'expérience a permis de tenter des nouvelles approches plus variées et de tester la validité des modèles d'affaires numériques. Elle cite aussi l'exemple de Facebook, même si ce cas de figure n'est pas aussi rentable qu'on peut penser : « c'est-à-dire que nos investissements sont depuis longtemps rentabilisés, et on vend beaucoup de publicité en profitant des profils d'utilisateurs qu'on accumule. Il reste que les coûts d'exploitation sont quand même significatifs par rapport aux revenus qu'on est capable de générer ; c'est donc une expérience en développement, parce que les coûts de bande passante sont élevés ». Elle ajoute toutefois que les réseaux sociaux sont un moyen efficace de toucher des audiences plus jeunes, qui ne viendraient pas à Radio-Canada par les canaux existants tels que radio-canada.ca.

5.5. LES CONSEQUENCES DE LA CONVERGENCE SUR LA QUALITE DU JOURNALISME DE RADIO-CANADA

5.5.1. Aspects positifs

Résumé : la gestion de la convergence éditoriale par Radio-Canada semble susciter les éloges des journalistes eux-mêmes et de leurs syndicats. Les valeurs d'échange, de collaboration, et surtout d'enrichissement des contenus ont été constatées après l'intégration, également via des sondages extérieurs. Même en ce qui concerne la convergence pré-éditoriale, les retours du Parlement sont positifs.

¹⁸ WOLTON Dominique, in PLUSIEURS AUTEURS (2001) : *La radio à l'ère de la convergence*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal

Alain Saulnier revient sur la création du CDI en juin 2010. Il souligne qu'il n'y a pas eu de remous ni de revendications syndicales, alors que les tensions étaient pourtant à leur comble pendant cette période à cause du lock-out du Journal de Montréal.

En dépit du fait que c'est un gros changement, un gros choc sur le plan organisationnel, on a réussi à le faire sans qu'il n'y ait aucune pancarte syndicale. Hier j'ai passé tout un après-midi avec la principale organisation syndicale, pour faire le bilan des premiers 6 mois du déménagement ici. Il y a des aménagements qu'on va faire, mais je vais vous lire ce qui a été dit par les gens qui étaient affectés dans ce regroupement-là, dans les améliorations les plus souvent notées :

- Rapprochement des équipes et meilleure communication entre les artisans des différentes plateformes,
- Meilleure connaissance des couvertures des uns et des autres et meilleur partage de l'information,
- Meilleure mise en marché des exclusifs et des enquêtes,
- Multiplication des ressources journalistiques, donc accès plus facile aux reporters radio ou télé,
- Davantage accès aux reporters spécialisés,
- Plus de sujets couverts,
- Moins de dédoublement du travail,
- Travail plus étroit entre les responsables de l'affectation télé et radio,
- Meilleurs échanges entre les reporters radio et télé,
- Meilleure circulation d'information des plateformes, la main gauche sait ce que fait la main droite,
- Sentiment d'équipe plus fort dans les modules,
- Davantage d'exclusivités de la télé pour la radio et vice-versa,
- Possibilité de communiquer rapidement les derniers développements au MIC,
- Travail plus étroit avec les reporters affectés aux enquêtes,
- Plus de possibilités de sujets, de reporters disponibles,
- Davantage de reportages spécialisés,
- Meilleure diffusion des exclusivités,
- On ne fonctionne plus en vase clos.

Ca, ce sont les points positifs qui ont été relevés. Alors ça veut dire que ça passe. Bien sûr il y a tout une liste aussi des choses qui doivent être corrigées, mais c'est normal, ça fait 6 mois que la structure fonctionne comme telle. On l'avait commencé même sans que la structure existe tout à fait, depuis une année et demi, deux ans, je dirais, mais aujourd'hui c'est la concrétisation de ce que vous voyez, physiquement.

Marie-Philippe Bouchard s'attriste devant les conséquences de la crise financière sur le journalisme, plus spécialement sur le journalisme d'enquête et le journalisme international, deux spécialités de Radio-Canada. « C'est un journalisme qui est très coûteux mais qui est essentiel à la démocratie. C'est au cœur de notre mandat. On était donc challengé à trouver des façons plus efficaces de le faire, tout en accentuant notre effort de ce côté-là, parce qu'il y a une tendance à la régression du journalisme d'enquête en général à cause de la crise que les médias ont subie. Or nous ne sommes pas là pour vendre des yeux et l'attention de citoyens à des annonceurs, on est là pour leur offrir un contenu culturel et un contenu à valeur démocratique importante ». En matière de gestion d'entreprise, elle ajoute : « ce qui est important, c'est qu'il y ait, dans nos orientations, dans nos priorités stratégiques, le fait d'être des promoteurs de diversité ».

En 2008, peu de temps avant l'intégration concrète des salles de nouvelles, le Parlement écrivait : « le succès de la télévision française de Radio-Canada constitue un modèle et une source d'inspiration. Elle s'est imposée en offrant au public des émissions à son image, diversifiées et d'une grande qualité. Les créateurs et les artistes du Québec ont trouvé à la télévision publique un stimulant extraordinaire. Le petit écran leur a donné de nouvelles occasions de s'exprimer et une fenêtre inégalée sur le monde. Le succès de la télé au Québec est un résultat de l'engagement de notre société d'État ».¹⁹

¹⁹ CHAMBRE DES COMMUNES DU CANADA (2008) : *Rapport du Comité Permanent du Patrimoine Canadien, 39e Législature, 2e Session, CBC/Radio-Canada : Définir la spécificité dans un paysage médiatique en évolution*

L'entreprise spécialisée en sondages Phoenix Strategy Perspectives Inc., a effectué un sondage en 2010 consacré à Radio-Canada : « l'objectif de la recherche était de faire un suivi des perceptions des leaders d'opinion à l'égard de la Société en ce qui concerne certains aspects clés, afin de mesurer les changements survenus au fil du temps. Un sondage en ligne a été mené auprès d'un échantillon de personnes associées à divers organismes du secteur public ou privé : institutions gouvernementales, médias, associations nationales ou provinciales, groupes de réflexion, organismes du milieu des affaires publiques, des arts, des sports ou de la culture, entreprises canadiennes et établissements d'enseignement postsecondaire. Au total, 527 personnes ont répondu au sondage, ce qui représente un taux de réponse de 30 % ».²⁰ Voici un résumé des chiffres fournis par Phoenix SPI :

1. Perception générale :

- 80% ont une perception générale positive de Radio-Canada ; 54% très favorable.
- 85% estiment que « Radio-Canada reflète une partie importante de notre culture et de notre identité » ; 68% sont tout à fait d'accord ; 10% ne sont pas d'accord.
- 67% estiment que Radio-Canada crée des émissions qui leur conviennent.
- 58% considèrent que CBC/Radio-Canada fait preuve d'innovation et de créativité.
- 93% considèrent comme importante la présence au Canada d'un radiodiffuseur public national ; 76% très important ; 5% pas important.

2. Avis quant à la stratégie :

- 32% estiment que la société CBC/Radio-Canada a une vision claire de l'orientation à donner.
- 31% pensent le contraire.
- 20% (1 personne sur 5) reste neutre.

5.5.2. Positions critiques

Résumé : parmi les griefs, la notion même de fusion des salles de nouvelles fait grincer quelques dents. Plus généralement, les études menées par Marc-François Bernier sont très critiques à l'encontre de la convergence, même s'il s'attaque plutôt aux grands groupes privés comme Quebecor. Enfin, la baisse du financement de Radio-Canada pourrait s'avérer critique à l'avenir, d'autant plus que des remous ont eu lieu aux postes importants de la direction en 2012.

La journaliste Émélie Rivard-Boudreau ne voyait pas d'un bon œil la convergence de Radio-Canada en 2007. En cause, le principe même de convergence éditoriale : « est-ce le rôle de la société d'État de s'imposer cette concurrence avec les groupes privés de l'ampleur de Quebecor ? La perméabilité entre les salles de nouvelles de Radio-Canada devrait-elle être considérée plus noble que celle entre le réseau TVA et Le Journal de Montréal ? Le contexte dans lequel se retrouve Radio-Canada est certes préoccupant, et la crise à laquelle la télévision québécoise fait actuellement face en témoigne aussi ».²¹

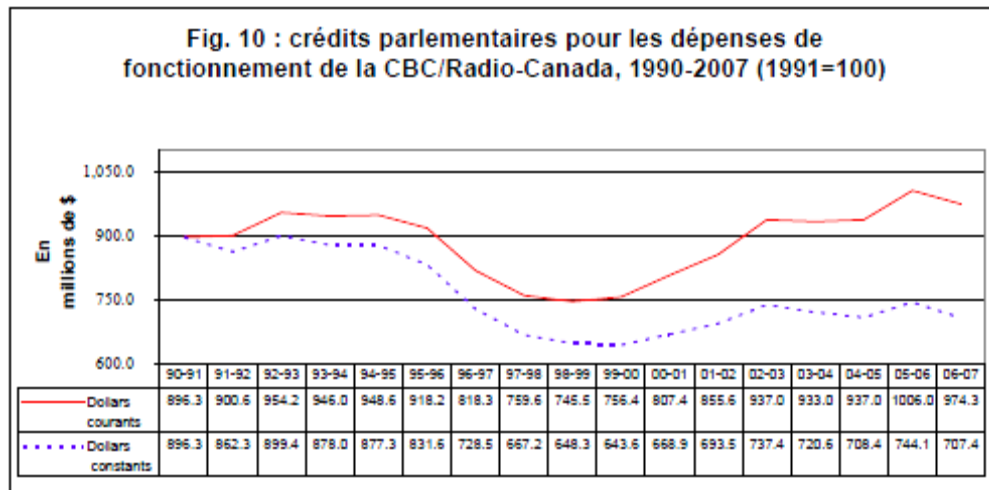
La même année, Paul Cauchon prenait la défense de Radio-Canada, en regrettant que les budgets ne soient pas à la hauteur des défis de la société d'état : « tout le monde affirmait le caractère essentiel du service public, particulièrement en cette ère de grande convergence médiatique où les grandes entreprises de communication sont affamées. Pour bien jouer son rôle, il faudrait probablement augmenter les crédits parlementaires de Radio-Canada, faisaient tous valoir les invités. C'est habituellement lors de ce passage que les députés haussent le sourcil, particulièrement les députés conservateurs. Puis, vendredi dernier, un des membres du comité, le député NPD Charlie Angus, a pris la parole. On est tous d'accord, tout cela est bien beau, disait-il

²⁰ PHOENIX STRATEGY PERSPECTIVES Inc. (2010) : *Sondage auprès des leaders d'opinion de CBC/Radio-Canada, Rapport sommaire*

²¹ Le Devoir, 16 février 2007

en substance, mais nous sommes ici pour réfléchir à ce que devrait être Radio-Canada au XXI^e siècle. Il faudrait plutôt se demander comment en arriver à mieux diffuser des émissions sur toutes les nouvelles plates-formes technologiques possibles ».²²

Ce problème des financements publics en baisse est illustré par le graphique ci-dessous, tirée des rapports annuels de CBC/Radio-Canada :



En 2008, l'ancien journaliste et spécialiste des médias Marc-François Bernier faisait paraître une enquête consacrée à la convergence au Québec dans son livre intitulé *Journalistes au pays de la convergence* (Bernier 2008). Après avoir interrogé un large éventail de journalistes québécois, Bernier a constaté que les journalistes du secteur privé, dont surtout ceux de Quebecor, vivaient une situation de « profonde détresse ». Il notait par contre que les journalistes de Radio-Canada étaient dans une certaine sérénité, due à l'environnement d'une entreprise publique qui ne pousse pas au résultat économique à tout prix. Bernier se méfiait cependant des stratégies d'intégrations de Radio-Canada, qui allaient être mises en place deux ans plus tard. 45,3 % des répondants provenaient de Radio-Canada, 30,6 % de Gesca, 15,4 % de Quebecor et 8,6 % d'ailleurs.

Marc-François Bernier est revenu à la charge en 2010 dans *Le Devoir* : « Une autre recherche que nous avons menée l'année dernière révèle que si les journalistes du Québec rejettent massivement la convergence des médias, c'est qu'ils craignent la perte de la diversité de l'information, des pertes d'emploi, l'alourdissement de leurs tâches et l'effritement de leur liberté ».²³

Depuis ce travail, plusieurs changements ont eu lieu à la tête de Radio-Canada. Après le départ de Sylvain Lafrance en 2011 lors du 75^e anniversaire de l'entreprise, Alain Saulnier s'est fait remercier au début 2012 par Louis Lalande, devenu Directeur des Services français. Y avait-il une rivalité entre les deux hommes ? Ou des désaccords ? Impossible de le savoir. Alain Saulnier a pourtant été l'un des acteurs essentiels de la convergence : d'une part, de par sa vision et sa gestion technique, d'autre part parce qu'il incarnait l'exemple du journaliste de terrain expérimenté et placé à un poste hiérarchique charnière. Comme pour le prouver, les journalistes de Radio-Canada ont interrompu leurs programmes pour ovationner Alain Saulnier dans le CDI lors de son départ. Geneviève Rossier a également donné son congé en avril 2012. Il y a donc des remous à la direction de l'entreprise actuellement, et ce dans un contexte de morosité budgétaire.

²² *Le Devoir* du 28 mai 2007

²³ *Le Devoir* du 2 décembre 2010

5.5.3. Enjeux d'avenir

Sylvain Lafrance prévoyait d'augmenter l'impact des informations, après en avoir rendu plus efficace la production. Pour lui, il fallait également suivre le développement des nouvelles plateformes numériques, et « s'assurer d'être mieux placés pour renseigner sur toutes les plateformes que les Canadiens ont choisi d'utiliser. Et jusqu'à un certain point, créer des grandes ententes internationales pour que les valeurs canadiennes, par exemple, soient mieux diffusées à l'étranger, et pour que les Canadiens participent un peu aux grands débats de ce monde. Ce sont des choses importantes, mais je pense que l'intégration – parce qu'on aime mieux parler généralement d'intégration que de convergence – l'intégration de nos ressources était, à mon avis, l'étape absolument incontournable se déployer maintenant sur les différentes plateformes ».

Marie-Philippe Bouchard souligne l'importance des centres de news régionaux comme plateformes expérimentales, tout en offrant la possibilité d'augmenter la proximité avec les Québécois. « Il faut faire des centres régionaux les centres d'expertise de l'expérience de Radio-Canada, de la marque Radio-Canada, en développant une organisation beaucoup plus intégrée, organique, et en tirant profit des expériences qu'on a faites dans nos nouvelles stations. Mais ça nécessite des discussions avec les syndicats, des discussions avec les employés, des discussions avec la communauté, pour arriver à trouver les bons équilibres et à se faire un chemin où on fait des progrès tous les jours... C'est un exemple des moteurs dans lesquels on veut être, et ça passe par radio-télévision-internet et mobilité. C'est l'expérience complète qu'il faut réussir à redéfinir pour l'ensemble des gens de ces régions-là ».

Le nouveau plan stratégique de Radio-Canada correspond à ces deux visions. Intitulé 2015 : Partout, Pour tous, il propose trois grands axes :

1. Plus d'histoires distinctives préparées par, pour et sur les Canadiens.
2. Une présence régionale accrue – pour être là où les Canadiens veulent que nous soyons.
3. Plus de services numériques – rejoindre les Canadiens et engager avec eux un dialogue sur de nouvelles bases.

6. DISCUSSIONS ET CONCLUSION

6.1. RESULTATS DE LA RECHERCHE

6.1.1. Question de recherche n°1

La partie théorique de notre recherche a permis d'établir un modèle théorique relativement précis de la convergence, malgré l'enjeu complexe consistant à englober les très nombreux aspects que recouvre ce terme – qui se confond d'ailleurs parfois avec « concentration » et « intégration ». Cependant, il est généralement admis que chaque définition dépend de son auteur (Dennis 2002, Quinn 2005) et, par conséquent, la catégorisation précise et sans faille de la convergence n'est pas possible en soi. Il en va de même avec la notion de *degré* de convergence : les modèles successifs de Dailey et al. (2005) puis García Avilés et al. (2009) se heurtent aux mêmes limites conceptuelles, puisque chaque cas de convergence observée chez les médias par les chercheurs présente des caractéristiques spécifiques qu'il est difficile de faire entrer dans un schéma préconçu.

Néanmoins, tout en étant conscients de ces limites, nous avons été en mesure de constater que la convergence est au cœur de quasiment tous les aspects d'une entreprise de médias moderne :

- Gestion économique : réponse aux besoins de revenus et de profitabilité.
- Gestion stratégique : réponse aux besoins d'organisation et du management.
- Gestion humaine : évolution des métiers du journalisme.
- Gestion des contenus : adaptation aux nouveaux supports.
- Réponse aux nouvelles technologies : intégration de ces dernières dans à la fois dans le workflow et la structure d'entreprise.
- Réponse aux besoins des citoyens et aux enjeux démocratiques.

Cependant, le degré de priorité de chaque critère diverge selon le cas réel. En l'occurrence, dans notre étude pratique de l'entreprise Radio-Canada, nous avons pu confronter les modèles théoriques à la réalité. Il en résulte que les critères prépondérants à la convergence de Radio-Canada n'étaient pas complètement présents dans les références théoriques : premièrement, c'est un contexte de concurrence accrue avec des groupes fortement concentrés et issus du privé qui a poussé Radio-Canada à converger. Deuxièmement, la vision organique et cohérente de la convergence par Radio-Canada dépasse la seule notion de convergence éditoriale, puisque l'intégration telle que définie par les dirigeants de l'entreprise entend converger non seulement les secteurs de production (salle de nouvelles, journalistes, équipements et plateformes) mais aussi ceux des affaires, de l'administration, etc. La finalité est de créer une entreprise solide, unifiée, rationalisée, dont la cohérence est représentée par une marque forte.

L'évolution du paysage médiatique global montre que cette stratégie de management était très pertinente, voire visionnaire : une marque de référence sert de pôle pour les audiences au sein d'un marché de plus en plus fragmenté. Il est remarquable de constater que les décisions stratégiques de l'entreprise Radio-Canada ont été prises alors que la plupart des autres médias se contentaient d'effectuer des promotions croisées de contenus et quelques synergies de surface. En ce sens, la convergence de Radio-Canada correspond aux stades les plus avancés des modèles de Dailey et al. (2005) et de García Avilés et al. (2009), puisqu'elle comporte les dimensions corporative (fusion des secteurs), technologique (intégration des outils numériques), économique et stratégique, et enfin éditoriale (salles de nouvelles complètement convergée).

6.1.2. Question de recherche n°2

L'étude des notions de choix stratégiques pertinents dans un contexte de convergence montre ici deux choses : premièrement, nous pouvons constater une corrélation significative entre les résultats théoriques et pratiques. Deuxièmement, nous voyons que les managers de Radio-Canada ont pris une multitude de décisions efficaces, au bon moment, et avec la bonne mentalité. Tout d'abord, l'importance du rôle des managers dans la conduite de la convergence a été soulignée à maintes reprises tant par les chercheurs académiques que par les dirigeants de Radio-Canada. Il importe que les chefs soient des leaders, qui conjurent les résistances et qui s'impliquent à un haut niveau personnel. Les exemples d'Alain Saulnier et Louis Lalande montrent qu'il est possible d'entreprendre un projet colossal sans essuyer de blocages. Le fait qu'ils soient issus du journalisme joue un rôle certain : ils connaissent les réalités du métier et sont à même d'être à l'écoute des craintes de leurs employés. Ceux-ci le leur rendent en les respectant et en suivant le mouvement.

Ensuite, les dirigeants de Radio-Canada ont suivi les recommandations théoriques en se focalisant sur leurs audiences. Dans le cas d'une entreprise d'état, cette notion va même plus loin puisque le public visé est un public de citoyens, et non de consommateurs. Il en résulte une stratégie de confiance et de proximité avec les utilisateurs, le tout sous la bannière d'une marque forte symbolisant la convergence au service de la culture québécoise. Parallèlement, la convergence éditoriale a permis d'harmoniser les structures internes pour une meilleure gestion, plus transparente, notamment via le CAPE. Le concept de salle de nouvelles intégrée est d'ailleurs un moyen réussi de combiner les différentes cultures. La théorie mettait en garde contre les dangers des environnements de travail mixtes, avec des journalistes issus de chaque média risquant de faire de la résistance passive et de ne pas jouer le jeu ; il semble que l'expérience de Radio-Canada prouve le contraire, comme le montre notamment les réactions des syndicats.

Enfin, la stratégie de Radio-Canada permet d'être positionné en force sur tous les médias, qu'ils soient traditionnels ou numériques. Cela leur ouvre les portes de modèles d'affaires plus originaux et d'expériences pilotes, comme par exemple tou.tv et la déclinaison en variantes régionales du site de nouvelles de Radio-Canada sur le web.

Le bilan managérial de Radio-Canada est donc nettement positif. Cette constatation est d'autant plus révélatrice si on la compare avec ce qui ressort des observations effectuées auprès de la concurrence privée. Deux études récentes, l'une de Brin & Soderlund (2010), l'autre de Goyette Côté et al. (2012) montrent toutes deux que les « convergences » des médias québécois (hors Radio-Canada) se sont limitées, pour la plupart, à des opérations conjointes et à des promotions croisées. Les intégrations ne se sont pas vraiment réalisées entre les télévisions et les journaux appartenant à Canwest Global, CTV, Globemedia et Quebecor selon les chercheurs. En conséquence, ces tentatives de réduction de coûts non fructueuses se sont soldées par des licenciements en masse.

6.1.3. Question de recherche n°3

La question des impacts, positifs ou négatifs, de la convergence sur le journalisme est plus délicate à traiter ; tout d'abord parce que la recherche est moins complète dans ce domaine, ensuite parce qu'il agit d'un thème hautement subjectif. On retiendra principalement que, si les théoriciens mettent en garde contre certains risques de la convergence, comme par exemple la diminution de la pluralité des opinions, les avis sont globalement positifs. Zhang (2008) a même dédié une importante part de sa recherche pour prouver que la convergence est bel et bien un moyen de parvenir à un journalisme d'excellente qualité. Ce sont plutôt les concentrations qui sont perçues négativement, tant en théorie qu'en pratique (avec notamment Bernier 2008).

L'étude de cas de la Société Radio-Canada a montré plusieurs points : premièrement, les journalistes sont globalement satisfaits de travailler dans une structure convergée, ce qui améliore leur travail et par conséquent leurs contenus. Ensuite, les différents sondages d'opinion et avis

externes ont tendance, soit à flatter le journalisme de Radio-Canada, soit à critiquer celui des groupes privés. Enfin, le fait que Radio-Canada est une société d'état la rend d'autant plus sensible aux missions de nature citoyenne, car une information diversifiée et de qualité pour chaque citoyen du Québec fait partie des mandats de l'entreprise. Ce n'est donc pas une conséquence de la convergence à proprement parler, mais plutôt une résultante de la nature publique de Radio-Canada et de sa culture.

6.2. CONCLUSIONS, LIMITATIONS DU TRAVAIL ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Au final, la convergence s'est imposée comme une nécessité pour les entreprises de média. Elle n'est pas pour autant aussi lourde, dangereuse et inefficace qu'on veut bien le faire croire. L'un des freins à la convergence s'avère être la peur du changement ; mais elle peut être surmontée par une gestion saine, précise, et à l'échelle humaine, c'est-à-dire à l'écoute des journalistes. Plus qu'un « mélange des genres » médiatiques, la convergence peut-être considérée à un tout autre niveau : celui d'une stratégie globale de consolidation cohérente, associée à une vision organique de l'entreprise de médias. L'exemple de Radio-Canada, s'il n'est pas exempt de défauts et de limitations, a permis de montrer que la convergence s'associe à quasiment toutes les dimensions du journalisme. Plus que cela, elle peut-être associée aux valeurs et à l'identité de l'entreprise à travers une marque forte ; preuve que la convergence peut être associée à un journalisme moderne et citoyen.

Cela dit, il nous faut souligner les limitations du présent travail. Tout d'abord, si l'établissement d'un modèle théorique de la convergence a pu être effectué de manière précise, la profondeur de recherche relativement aux aspects stratégiques et journalistiques pourrait être améliorée ; plus particulièrement, il faudrait que l'état de la recherche académique, à la fois en management, en stratégie d'entreprise, et journalisme et en convergence soient croisées de façon plus complexe et exhaustive. Ensuite, concernant la recherche pratique via la méthode des interviews, il est bien entendu que la récolte des informations se heurte à la subjectivité des intervenants. De plus, quand bien même les questions sont bien ciblées, il est difficile d'obtenir systématiquement des résultats statistiquement significatifs. Yin (2009) insiste particulièrement sur ce point. Ainsi, parmi les 5 intervenants, tous n'ont pas répondu avec le même degré de précision à toutes les questions, ni tous évoqué les mêmes sujets.

Quoi qu'il en soit, les recherches théoriques et pratiques de ce travail, en portant sur la convergence, ont montré qu'il est possible d'établir des solutions de management cohérentes, intégrées et en phase avec l'environnement mouvementé et fragmenté du monde des médias. N'est-ce pas un encouragement pour les années à venir ?

7. BIBLIOGRAPHIE

- ACHTENHAGEN Leona & RAVIOLA Elena (2009) : *Balancing Tensions During Convergence: Duality Management in a Newspaper Company*, International Journal on Media Management, 11:1, 32-41
- BERNIER Marc-François (2008) : *Journalistes au pays de la convergence. Sérénité, malaise et détresse dans la profession*, Presses de l'Université Laval
- BRIN Colette & SODERLUND Walter (2010) : *Innovating in a Crisis: Canadian Media Actors Assess the State of Convergence*, Canadian Journal of Communication, Vol 35, 575-583
- CENTRE D'ÉTUDES SUR LES MÉDIAS (2001) : *La concentration de la presse à l'ère de la convergence*, Presses de l'Université Laval
- CENTRE D'ÉTUDES SUR LES MÉDIAS (2005) : *Concentration de la propriété, diversité de l'information et indépendance des rédactions*, Presses de l'Université Laval
- CENTRE D'ÉTUDES SUR LES MÉDIAS (2006) : *Aperçu des règles et des débats relatifs à la concentration des médias au Québec et au Canada*, Presses de l'Université Laval
- CHAMBRE DES COMMUNES DU CANADA (2008) : *Rapport du Comité Permanent du Patrimoine Canadien, 39e Législature, 2e Session, CBC/Radio-Canada : Définir la spécificité dans un paysage médiatique en évolution*
- CHAN-OLMSTED Sylvia M. (1998) : *Mergers, Acquisitions, and Convergence: The Strategic Alliances of Broadcasting, Cable Television, and Telephone Services*, Journal of Media Economics, 11:3, 33-46
- CHON Bum Soo, CHOI Junho H., BARNETT George A., DANOWSKI James A. JOO & Sung-Hee (2003) : *A Structural Analysis of Media Convergence: Cross-Industry Mergers and Acquisitions in the Information Industries*, Journal of Media Economics, 16:3, 141-157
- DAILEY Larry, DEMO Lori & SPILLMAN Mary (2005) : *The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms*, Atlantic Journal of Communication, 13:3, 150-168
- DENNIS Everette E. (2002) : *Prospects for a big idea - is there a future for convergence?*, International Journal on Media Management, 5:1, 7-11
- DOYLE Gillian (2010) : *From Television to Multi-Platform: Less from More or More for Less?*, Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies, 16:431, 431-449
- GARCÍA AVILÉS José A., CARVAJAL Miguel, KALTENBRUNNER Andy, KRAUS Daniela & MEIER Klaus (2009) : *Newsroom Integration in Austria, Spain and Germany – Models of Media Convergence*, Journalism Practice, 3:3, 285-303
- GOYETTE-CÔTÉ Marc-Olivier, CARBASSE Renaud & GEORGE Éric (2012) : *Converging Journalism*, Journalism Studies, DOI:10.1080/1461670X.2012.667991
- JUNG Jaemin (2003) : *The bigger, the better? Measuring the financial health of media firms*, International Journal on Media Management, 5:4, 237-250
- JUNQUA Daniel (1999) : *La presse, le citoyen et l'argent*, co-édition Le Monde-Gallimard

- KILLEBREW Kenneth C. (2003) : *Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace*, International Journal on Media Management, 5:1, 39-46
- KOLO Castulus & VOGT Patrick (2003) : *Strategies for growth in the media and communications industry: Does size really matter?*, International Journal on Media Management, 5:4, 251-261
- KÜNG Lucy (2010) : *Why Media Managers Are Not Interested in Media Management – And What We Could Do About It*, International Journal on Media Management, 12:1, 55-57
- LAWSON-BORDERS Gracie (2003) : *Integrating new media and old media: Seven observations of convergence as a strategy for best practices in media organizations*, International Journal on Media Management, 5:2, 91-99
- McDOWELL Walter S. (2011) : *The Brand Management Crisis Facing the Business of Journalism*, International Journal on Media Management, 13:1, 37-51
- PHOENIX STRATEGY PERSPECTIVES Inc. (2010) : *Sondage auprès des leaders d'opinion de CBC/Radio-Canada, Rapport sommaire*
- PICARD, Robert G. (2002) : *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press
- PLUSIEURS AUTEURS (2001) : *La radio à l'ère de la convergence*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal
- QUINN Stephen & QUINN-ALLAN Deirdre (2005) : *The world-wide spread of journalism convergence*, Journalism Education Conference, Griffith University
- SINGER Jane B. (2004) : *Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations*, Journalism Studies, 5:1, 3-18
- THIELMANN Bodo & DOWLING Michael (1999) : *Convergence and innovation strategy for service provision in emerging Web-TV markets*, International Journal on Media Management, 1:1, 4-9
- VUKANOVIC Zvezdan (2009) : *Global Paradigm Shift: Strategic Management of New and Digital Media in New and Digital Economics*, International Journal on Media Management, 11:2, 81-90
- YIN Robert K. (2009) : *Case Study Research: Design and Methods, Fourth Edition*, SAGE Publications
- ZHANG Yuyan Ernest (2008) : *Examining media convergence : does it converge good journalism, economic synergies, and competitive advantages ?*, University of Missouri-Columbia

7.1. ARTICLES DE JOURNAUX

LE TRENTE, Vol 35, n°3, Printemps 2011

LA PRESSE, 7 septembre 2002

LE SOLEIL, 25 janvier 2005

PROTÉGEZ-VOUS, dossier sur « L'information concentrée », 1 février 2003

LE DEVOIR, 28 août 2006 ; 16 février 2007 ; 28 mai 2007 ; 2 décembre 2010