

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

**La vision des dirigeants d'entreprises publiques :
Étude comparative exploratoire de l'influence des facteurs contextuels
sur trois télévisions publiques**

par
Alexandre Philippe Bédard

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration
(option Management)

Janvier 2015

© Alexandre P. Bédard, 2015

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée

**La vision des dirigeants d'entreprises publiques :
Étude comparative exploratoire de l'influence des facteurs contextuels
sur trois télévisions publiques**

et présentée par

Alexandre Philippe Bédard

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

M. Taïeb Hafsi, président-rapporteur
Département de Management
HEC Montréal

Mme Johanne Brunet, directrice de recherche
Directrice du département de Marketing
HEC Montréal

Mme Wendellyn Reid, codirectrice de recherche
Département de Management
HEC Montréal

M. Renaud Legoux, membre du jury
Département de Marketing
HEC Montréal

Mme Colette Brin, examinatrice externe
Directrice du centre d'études sur les médias
Université Laval

M. Thierry Pauchant, représentant du directeur de l'École
Département de Management

Résumé

La vision est une idée qui germe au cœur du cerveau. Mais d'où vient-elle? Et surtout, comment naît-elle? Sise au cœur de l'individu, c'est avec ce questionnement philosophique que nous avons entamé notre processus de recherche. Intéressés par l'industrie télévisuelle, nous avons rapidement déterminé que cette industrie était en pleine mutation et que le modèle d'affaires allait devoir subir une complète transformation (Cheniak and Jezequiel, 2005; Gabszewicz and Sonnac, 2006). Pour ce faire, une vision allait devoir émerger. Or, le paradoxe de la vision d'un individu (Bass, 1990) dans une industrie turbulente et institutionnalisée (Boyne et Meier, 2009) nous a amenés à repositionner notre question vers les facteurs qui influencent la vision des dirigeants d'entreprise.

Ainsi, nous sommes partis à la découverte du fonctionnement cognitif afin de mieux comprendre les mécanismes de la pensée dans le cerveau. Nous avons déterminé que la vision est reconnue par plusieurs chercheurs de la cognition comme un processus cognitif, demandant ainsi la formation de schèmes mentaux autour de scripts spécifiques. Grâce à Amabile (1983, 1996), Mumford *et al.* (2003) et Sternberg (2008), nous avons démontré que la vision était un processus cognitif de créativité. Nous avons aussi, par le biais de la littérature sur la créativité, tenté de mieux comprendre ce qui influence la pensée et la créativité et, par le fait même, la vision.

Puis, nous positionnant dans un paradigme managérial, nous avons établi que, selon la littérature, la vision est prescriptive et dépend d'un individu ou de la direction (Strange et Mumford, 2002, 2005; Shipman, Byrne et Mumford, 2010; O'Connell *et al.*, 2011). De plus, quelques études se sont penchées sur les mécanismes de la vision (Boal et Hooijberg, 2001 ; Mumford, Connelly et Gaddis, 2003; Bryman, 2004 ; Strange et

Mumford, 2002, 2005 ; Yammarino, Dionne, Uk Chun et Dansereau, 2005 ; Sternberg, 2008). Mais pour bien comprendre ce qui influence la vision, nous avons tout d'abord, par une agrégation des différentes littératures, proposé une définition de la vision plus large et dynamique, tout en précisant notre objet de recherche.

Finalement, c'est par une étude approfondie des connaissances et des perceptions des dirigeants de trois télévisions publiques, que nous avons comparées avec leurs subordonnées et des experts du milieu, que nous avons identifié trois facteurs influençant la vision, dont les enjeux politico-légaux, l'histoire et la culture de l'entreprise et de l'industrie et la légitimité. Ce dernier facteur est un concept émergent de nos données qui est venu renforcer l'apport de l'environnement dans l'édification de la vision. Ceci nous a permis de démontrer qu'en contexte d'institution publique, la vision est un processus itératif entre les acteurs de l'entreprise, dont fait partie le dirigeant, les pouvoirs politico-légaux et les autres parties prenantes, dans un but de maintenir et conserver la légitimité et pour laquelle le dirigeant devient un courtier cognitif et un porte-parole.

Mots clés : vision, idéation, télévision, institutions publiques, construction sociale

Méthodes de recherche : Abduction, méthode qualitative, analyse de cas multiples, entretiens semi-dirigés.

Abstract

A vision is an idea generated in the brain. From where does it come from? How is it created? This is how I started my research. As well, having a great interest for the television industry, I was also aware that this industry was in major flux and that the business model was going through major change (Cheniak and Jezequiel, 2005; Gabszewicz and Sonnac, 2006). To do that, a vision had to be involved. Thus, the paradox of an individual vision (Bass, 1990) and a turbulent, institutionalised industry (Boyne and Meier, 2009), refocused my question towards the factors influencing the envisioning process of leaders.

I explored the literature on cognition to better comprehend the process of thinking. I found that vision is recognised by many scholars as a cognitive process, through the formation of mental schemes around specific mental scripts. Authors such as Amabile (1983, 1996), Mumford and al. (2003) and Sternberg (2008), provide a link among vision, cognition and creativity. Further, with the literature linking cognition and creativity, I identified factors that influenced the thinking process, and consequently, the envisioning.

Moving into a managerial perspective, I established that, according to this literature, vision is viewed as prescriptive and relates to one individual or the top management team (Strange and Mumford, 2002, 2005; Shipman, Byrne and Mumford, 2010; O'Connell and al., 2011). In fact, a number of studies have examined envisioning mechanisms (Boal and Hooijberg, 2001; Mumford, Connelly and Gaddis, 2003; Bryman, 2004; Strange and Mumford, 2002, 2005; Yammarino, Dionne, Uk Chun and Dansereau, 2005; Sternberg, 2008). But to provide a broader definition of the influences

on envisioning, I propose a new model, more dynamic and holistic of the envisioning process. This forms the basis of the research.

Study of the leaders in three public televisions, combined with subordinates and experts, allowed me to discover three environmental factors that influence the process of vision development: political and legal factors, historical and cultural factors and the need to maintain legitimacy. This understanding emerged from my data and builds on the idea that environmental factors have an influence on the development of vision. In particular, I concluded that in a public institutional context, the envisioning process is iterative among actors of the firm, which include the leader, political and legal powers and other stakeholders. The iterative process purpose enables legitimacy to be maintained between the actors and for which the leader becomes a cognitive broker and a spokesperson.

Keywords: vision, ideation, envisioning process, television, public institutions, and social construction

Research methods: Abduction, qualitative study, case analysis study and semi-directed interviews.

Table des matières

Résumé.....	v
Abstract	vii
Table des matières.....	ix
Liste des tableaux.....	xiii
Liste des figures	xv
Remerciements	xix
Introduction.....	1
PREMIÈRE PARTIE : Cadres théorique, conceptuel et méthodologique	9
Chapitre 1. Cognition et créativité : le processus d'idéation	11
1.1 La cognition ou l'acte de penser	12
1.1.1 Fondement de la cognition	12
1.1.2 Les mécanismes de la cognition.....	17
1.1.3 De l'idée à la décision ou à la solution.....	20
1.2 Le processus cognitif de créativité.....	23
1.2.1 Vers une définition de la créativité.....	24
1.2.2 Processus créatif	30
1.3 Facteurs influençant cognition et créativité	39
Chapitre 2. La vision : un processus créatif	45
2.1 Définition du concept de 'vision'	46
2.1.1 Polysémie multidisciplinaire de la vision.....	47
2.1.2 Définition managériale	52
2.2 Leadership et vision	57
2.3 Formation d'un processus	61
2.3.1 Formation et composantes de la vision	62
2.3.2 Vers un modèle de la formation de la vision.....	64
2.4 Les facteurs d'influence de la vision.....	67

Chapitre 3. Approche exploratoire, abductive et qualitative.....	73
3.1 Les ancrages épistémologiques	74
3.1.1 Étude qualitative et abductive.....	75
3.1.2 La théorie ancrée comme méthode d’investigation	76
3.2 Du sujet à la méthodologie.....	78
3.2.1 Approche méthodologique	80
3.2.2 Échantillon.....	83
3.2.3 Unité d’analyse et échantillonnage.....	84
3.3 Cas pilote – <i>TV3 Televisió de Catalunya</i>	86
3.3.1 Analyse et constat.....	88
3.3.2 Modification du design de recherche.....	89
3.4 Collecte de données.....	90
3.4.1 L’entretien	91
3.4.2 L’analyse de contenu	93
3.4.3 Grille d’entretien.....	93
3.4.4 Échantillonnage final.....	95
3.4.5 Déroulement des entretiens	97
3.5 Analyse et interprétation	98
3.5.1 Phase 1 : Écriture de cas	98
3.5.2 Phase 2 : Définition de la vision.....	102
3.5.3 Phase 3 : Identification des facteurs d’influence	102
3.5.4 Critères de validité.....	103
 DEUXIÈME PARTIE : Présentation des données et analyse.....	 109
 Chapitre 4. Une industrie en pleine mutation.....	 111
4.1 Historique	113
4.1.1 Des origines à la Deuxième Guerre mondiale	113
4.1.2 L’après-guerre.....	115
4.2 Enjeux actuels	122
4.2.1 Les changements technologiques	123
4.2.2 Les changements sociaux	128
4.2.3 Les changements économiques	130
4.2.4 Vers une redéfinition du modèle d’affaires	134
 Chapitre 5. La Société Radio-Canada : un phare dans la nuit.....	 139
5.1 Portrait de la SRC.....	141
5.1.1 Mission et mandat.....	142
5.1.2 Stratégie	146
5.1.3 Modèle d’affaires.....	153

5.2 Portrait de l'industrie télévisuelle canadienne	157
5.2.1 Réglementation.....	158
5.2.2 Prémisses et évolution de l'industrie	162
5.3 La vision de la SRC.....	167
5.3.1 Le concept de vision.....	168
5.3.2 La vision future de la SRC	169
Chapitre 6. La BBC : une toile qui relie le monde.....	173
6.1 Portrait de la BBC	175
6.1.1 Mission et mandat	176
6.1.2 Stratégie.....	179
6.1.3 Modèle d'affaires	191
6.2 Portrait de l'industrie télévisuelle britannique	195
6.2.1 La réglementation.....	197
6.2.2 Prémisses et évolution de l'industrie	207
6.3 La vision de la BBC	209
Chapitre 7. France Télévisions : une machine bien huilée.....	213
7.1 Portrait de France Télévisions.....	215
7.1.1 Mission et mandat	218
7.1.2 Stratégie.....	222
7.1.3 Modèle d'affaires	230
7.2 Portrait de l'industrie télévisuelle française	238
7.2.1 La réglementation.....	239
7.2.3 Prémisses et évolution de l'industrie	244
7.3 La vision de France Télévisions.....	250
7.3.1 Le concept de vision.....	251
7.3.2 La vision future de France Télévisions	252
Chapitre 8. Une vision ancrée dans les besoins de sa société	255
8.1 La vision : conception culturellement ancrée.....	256
8.2 Fonctionnement des télévisions publiques.....	261
8.2.1 Modèle d'affaires	261
8.2.2 Stratégie.....	269
8.3 L'impact de l'industrie sur la vision des télés.....	275
8.3.1 Connaissances sur et perception de l'industrie.....	276
8.3.2 L'histoire comme moyen d'influence	283

8.4 Recherche de légitimité.....	288
8.4.1 Donner la place au citoyen	288
8.4.2 Innovations et créativité.....	293
8.5 Discussion sur l'élaboration de la vision.....	296
8.5.1 Canada : synergie pour contrer la force 'étatique'	297
8.5.2 L'Angleterre : innovation pour garder la légitimité	300
8.5.3 France : action pour appliquer la volonté de l'état	303
8.5.4 La vision comme construit social	305
Conclusion.....	313
Contributions	315
Limites	319
Ouverture	320
Bibliographie.....	323
Annexes.....	i
Annexes 1. Composantes majeures de la vision entrepreneuriale	i
Annexe 2. Cas pilote : Televisió de Catalunya (TV3)	iii
Portrait du paysage télévisuel catalan.....	iv
Portrait de TV3	v
Annexe 3. Grille d'entretien.....	ix
Annexe 4. Tableau détaillé des entretiens	xi
Annexe 5. Chaîne de valeurs en télévision	xiii
Annexe 6. Apparition de certains thèmes.....	xiv

Liste des tableaux

Tableau 1. Sommaire des théories sur la créativité.....	27
Tableau 2. Les sept conceptions de la vision en fonction de leur dimension	52
Tableau 3. Comparatif entre l'étude de cas ou de l'étude à large échantillon	81
Tableau 4. Échantillon	86
Tableau 5. Liste des documents consultés	96
Tableau 6. Liste des entretiens	97
Tableau 7. Étapes de l'analyse des données	99
Tableau 8. Concept de la vision	258
Tableau 9. Concept du modèle d'affaires	264
Tableau 10. Concept de la stratégie	270
Tableau 11. Discours sur l'industrie	278
Tableau 12. Vision à la canadienne.....	310
Tableau 13. Vision à la britannique	310
Tableau 14. Vision à la française	310

Liste des figures

Figure 1. Classification hiérarchique des processus cognitifs	18
Figure 2. Les composantes de la performance créative	32
Figure 3. Modèle des composantes de la créativité.....	32
Figure 4. Modèle du processus créatif de la pensée des leaders	34
Figure 5. Approche multivariée de la créativité.....	37
Figure 6. Dimensions traitant du concept de vision.....	48
Figure 7. Processus ‘d’envisonnement’	67
Figure 8. Processus ‘d’envisonnement’et son contexte	70
Figure 9. Processus ‘d’envisonnement’modifié.....	89
Figure 10. Processus ‘d’envisonnement’ en contexte d’institution publique	311

À ma sœur,
parce qu'elle me montre la voie chaque jour,
À mon filleul,
parce que c'est lui qui nous montrera la voie, un jour,
À ma nièce,
parce que sa voie n'est qu'une pâle vision de ce qui peut être et de ce qui sera...

Remerciements

Cette thèse portant sur la vision n'aurait pas été possible sans le concours de plusieurs personnes. Elle est en quelque sorte ma propre représentation de la vision et du monde télévisuel que j'ai coconstruite avec mes interlocuteurs. Elle représente l'aboutissement d'une étape importante de ma vie, qui s'est échelonnée sur plusieurs années. J'aimerais donc remercier des amis chers, ma famille, mes collègues et toutes les personnes qui m'ont suivi à travers ce périple. J'espère ne pas en oublier et si cela arrivait, n'en soyez pas offusqué.

D'abord, j'aimerais remercier celle qui m'a suivi depuis les tous débuts comme codirectrice et qui m'a accompagné dans cette longue marche et ce, avec patience, attention et une grande écoute. Elle a illuminé ma vision par la sienne en me laissant faire mes propres expériences et en ajoutant ses judicieux conseils. Ton regard aguerri sur l'industrie télévisuelle m'a permis de mieux comprendre et saisir les nuances et subtilités de ce domaine. En plus, dans mes moments de doute et de difficulté, tu as su m'épauler et m'offrir une aide précieuse qui m'a permis de continuer. Johanne, malgré les longs silences, tu as toujours cru en moi et je te remercie pour cette confiance qui m'a inspiré jusqu'à la fin et qui m'a donné l'énergie nécessaire pour performer haut la main.

En second, j'aimerais remercier ma codirectrice qui s'est jointe à l'équipe en mi-parcours, qui a su mettre le doigt sur certains points à travailler et qui, elle aussi, m'a guidé vers la bonne direction. Merci Wendy pour ton aide précieuse, ta grande sagesse et cette vision que tu as du monde à la fois très pragmatique et très ancrée dans tes croyances. Ton aide particulièrement présente en fin de parcours a été un énorme soutien moral et intellectuel qui a donné les résultats qu'on connaît. Un grand merci.

Merci aussi à Laurent Lapierre, mon premier codirecteur, qui m'a accompagné une partie du chemin, avant d'aller rejoindre le vénérable statut de retraité. Merci de m'avoir inspiré cette thèse et surtout de m'avoir poussé vers le domaine des médias et de la télévision. J'y ai découvert un univers fascinant, empreint de défis à relever et de difficultés à contourner.

Ainsi, grâce à vous trois, je peux y laisser un peu ma marque. Je garde de votre vision de l'homme le besoin de se connaître encore et toujours davantage pour mieux avancer et découvrir la vie.

Un grand merci aux membres de mon jury, Colette Brin, Renaud Legoux et Taïb Hafsi, qui par leurs propos ont enrichi mon travail, poussé ma réflexion et ouvert la voie vers de nouvelles avenues. Merci pour les pistes de littératures, pour avoir souligné les concepts forts et pour avoir réfléchi avec moi sur les ouvertures possibles de ma thèse.

Cette thèse n'aurait jamais vu le jour si, au détour d'une discussion, celle qui est devenue avec le temps une collègue et une amie, ne m'avait pas donné le coup de pied initial pour entreprendre cette démarche. Elle m'a donné mes premières chances d'enseignement et à son contact, j'ai beaucoup appris et compris quel genre de professeur je voulais devenir. Cette femme de tête et de cœur m'a prise sous son aile et grâce à elle j'ai fait mes premiers pas dans le monde académique. Merci Louise de ta confiance, de ton écoute, de tes encouragements et de ton amitié.

Par la suite viennent les remerciements à mes collègues doctorants et professeurs qui m'ont challengé, écouté, conseillé, encouragé. Merci pour ces échanges et ces discussions qui ont enrichi ma vision, mes conclusions et qui ont nourri ma verve. Ce fut

un plaisir de vous côtoyer lors de soupers, de 5 à 7, de midi-conférences, de ‘rizzutage’, de séminaires, de conférences, etc. Un merci particulier à Collette qui a accepté de réviser ce long travail.

Un merci spécial à mes amis qui m’ont encouragé à continuer et à terminer quand la haine prenait le dessus sur l’amour de ma thèse, quand le besoin monétaire se faisait sentir et que la thèse retournait sur la tablette, quand la motivation retrouvait le fond du baril. Joé, Sophie, Geneviève, Jean-Christophe, Bernard, Arabella, Hugues et Guillaume — sans votre écoute attentive, votre disponibilité, vos encouragements et votre présence, parfois virtuelle, je n’aurais jamais atteint mon but. Merci pour votre estime à mon égard, votre support et l’amour que vous me portez. Sachez que c’est réciproque. Un merci particulier à Sophie, JC, Hugues et Arabella – vous m’avez inspiré par vos réussites et je suis fier de faire partie du même groupe que vous.

Finalement, mes remerciements se tournent vers ma famille. Constante, immuable, présente, encourageante, parfois agaçante, mais ayant toujours à cœur ma réussite et l’aboutissement de ce long périple, merci papa et maman de m’avoir épaulé, encouragé et soutenu tout ce temps.

Merci à mes oncles, tantes, cousins et cousines d’être dans ma vie et de me montrer à quel point la famille c’est important. Finalement, merci à ma sœur de m’avoir compris et d’être là avec tes enfants. C’est à vous trois que je dédie cette thèse, à vous trois qui m’inspirez chaque jour, me montrez la voie et guidez mes pas vers une vie meilleure...

Introduction

Dans le paradigme de la postmodernité, l'homme se cherche de nouveaux repères, de nouvelles visions afin d'y voir plus clair (Lafontaine, 2000). Les entreprises n'échappent pas à ce phénomène. En effet, plusieurs changements viennent transformer les pratiques, les valeurs et les cultures des entreprises. Une économie incertaine, de nouvelles manières de consommer, la montée exponentielle des technologies, la mondialisation et le souci environnemental sont autant de turbulences qui obligent les entreprises à réviser leur façon de faire et leur méthode afin d'adapter leurs processus à ces mutations tout en continuant à garder une position privilégiée dans l'écosystème qu'est le marché de leur industrie (Pezet et Sponem, 2008; Boyne et Meier, 2009).

Pour répondre à ces perturbations, il faut un agent de changement (Collerette, Delisle et Perron, 1993; Grima, 2003; Pesqueux et Triboulois, 2004; Vas, 2005; Millet, 2006; Zacklad, 2008). Or, peu importe si cet agent est le dirigeant ou non (Grima, 2003; Vas, 2005; O'Connell, Hickerson et Pillutla, 2011), peu importe qu'il soit le fruit d'un leader individuel, d'une co-construction entre le leader et l'organisation, d'une équipe de direction ou de l'organisation dans sa globalité, le fait est que, bien avant d'effectuer le changement, il faut penser le changement, l'envisager. Or, « the process [of envisioning the change] involved reflection on the differing models in view of both the leader's experience and an existing descriptive model » (O'Connell, Hickerson et Pillutla, 2011; p. 110). Cette réflexion sur les manières de voir 'le monde' se rapproche énormément d'une 'vision' et c'est justement ce qui nous interpelle.

En fait, selon Magretta (2002), 'l'envisonnement' du futur est essentiel pour la réussite de la mise en place de changement interne; changement qui implique bien souvent une révision ou une adaptation du modèle d'affaires rendu dépassé par les changements environnementaux. Et cette 'vision' incombe donc au 'dirigeant' (Selznick, 1984; Boal, 2004; Millet, 2006).

Le besoin d'une nouvelle direction se fait sentir plus particulièrement dans certaines industries comme le milieu financier, les médias ou le milieu automobile. Les gestionnaires au sein de ces industries subissent de fortes pressions pour inventer, réinventer et créer les manières d'agir et de penser. C'est pour mieux comprendre les mécanismes qui s'opèrent dans cette édification d'une nouvelle vision que nous nous sommes penchés sur le phénomène de l'idéation chez les dirigeants, que nous nommerons tout au long de cet ouvrage le *processus visionnaire*. La présente recherche décrite dans cette thèse s'est donc penchée sur la compréhension d'un phénomène, la vision et de son processus.

Or, une recherche de ce type ne serait s'effectuer sans terrain. Dans notre cas, celui-ci a pris une plus grande ampleur que prévu. Or, ce n'est pas hors du commun comme l'explique Johns (2006) ou Hafsi, Siagh et Diallo (2007). « Imagine conducting a research study in which you expect variable x to cause variable y but instead discover that y causes x [...] Surprise of this nature should surely capture our attention, and they are frequently a product of our failure to consider contextual influence when doing research » (Johns, 2006; p. 386). Ainsi, en confrontant contexte et concept 'individuel' (Bass, 1990), un paradoxe s'est présenté à nous. Comment étudier la vision dans ce dialogue entre individus et organisation très forte?

De plus, puisque seulement quelques chercheurs se sont penchés sur l'étude de la vision (Baum, Kirkpatrick et Locke, 1998 ; Boal et Hooijberg, 2001 ; Strange et Mumford, 2002, 2005 ; Shipman, Byrne et Mumford, 2010), nous n'avons pas trouvé de définition satisfaisante de la vision. Une recension des écrits nous a permis d'en formuler une plus près de nos travaux et qui fait place au contexte.

C'est ainsi que nous sommes passés d'un angle d'approche orienté sur le processus *per se* à un regard sur ce qui l'influence. « ***Quels sont les facteurs qui influencent la vision des dirigeants d'entreprise?*** » est donc la question à laquelle nous avons tenté de

répondre. Encore une fois, la littérature ne nous a donné que quelques pistes d'exploration très générales, soit les facteurs internes à l'entreprise, les facteurs externes à l'entreprise et les facteurs personnels. Comme notre but n'était pas de tester une théorie, mais plutôt de comprendre un phénomène, nous avons jugé bon de garder notre esprit ouvert tout ayant en tête les éléments trouvés dans la littérature. Nous verrons que si la littérature explore la question de manière théorique, nos travaux y ajoutent un volet empirique. De plus, nous verrons que la compréhension même du concept de la vision diffère chez les dirigeants interviewés, ce qui viendra démontrer en soi un apport.

La première section de cette thèse portera sur la présentation de nos cadres théorique, conceptuel et méthodologique. Puisque la vision est une idée qui germe dans l'esprit humain, nous avons tout d'abord voulu comprendre comment fonctionne la pensée humaine en explorant la littérature sur le cognitivisme. De plus, nous avons rattaché la notion d'idéation à celle de créativité, processus cognitif largement étudié. Puisque la vision est un concept intangible et ce, malgré les nombreuses méthodes qui tentent de rendre son processus explicite aux dirigeants (Strange et Mumford 2002, 2005), elle demeure en partie inconsciente, s'opérationnalisant au niveau des schèmes et des scripts mentaux. De plus, de par sa nature ésotérique et intuitive, la vision revêt un caractère créatif. En rattachant ces deux derniers concepts, soit la créativité et la vision, nous avons pu mieux comprendre le processus cognitif de l'idéation. La fin du premier chapitre nous a permis d'explorer les facteurs contraignants la pensée et plus particulièrement la créativité, à laquelle se rapproche la vision.

Par la suite, nous verrons comment la vision est un concept largement étudié (Harel-Giasson, 1995; Goethals *et al.*, 2004; Van der Helm, 2009). Toutefois, son processus d'élaboration l'est peu (Stange et Mumford, 2002; 2005). C'est donc à ce niveau que nous avons voulu contribuer, tout en nous concentrant sur ce qui influence la vision; *i.e.* ce qui permet, au final, de mieux comprendre les gestionnaires d'entreprises. Partants du général vers le particulier, nous aborderons d'abord le concept de vision sous plusieurs

angles pour, par la suite, nous rapprocher de la vision des gestionnaires plus spécifiquement. Pour chaque approche présentée, pour chaque auteur commenté, nous avons identifié ce qui pouvait nous servir afin de construire un modèle de la vision. Ce modèle s'appuie donc sur une définition agrégée de la vision comme nous pourrons le voir vers la fin du chapitre. Toutefois, comme peu d'écrits concernent les facteurs qui influencent la vision et les présentent de manière générale (Porter, 1979; Morris, 1987; Boal, 2004; Strange et Mumford, 2005; O'Connell, Hickerson et Pillutla, 2011), nous avons crû bon d'aller explorer ce que le terrain avait à nous dire sur le sujet. Pour ce faire, il nous fallait donc trouver une méthodologie appropriée.

Le troisième chapitre présentera la manière d'aborder la vision, ce qui l'influence. Puisque la vision est sise dans un contexte, l'objet étudié est dépendant du sujet et s'inscrit donc dans un univers micro qui est influencé par un univers méso, voir macro. En gardant à l'esprit ce fait, nous avons donc voulu mieux comprendre l'industrie et les organisations étudiées (chapitre 4). De plus, la vision étant qualitative puisqu'elle se comprend à travers le discours des dirigeants d'entreprises, nous avons cherché à comprendre le sens de leur pensée, de même que la construction qu'ils se font du concept de vision. Or, ce dernier point nous ancre dans une approche abductive (Klag et Langley, 2012), puisque nous avons oscillé entre une théorie généraliste et le discours du terrain riche et particulier. Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier la transformation du modèle d'affaires qui requiert de nouvelles idées, donc une nouvelle vision.

Nous avons opté pour une étude de cas multiples (Eisenhardt, 1989; Quinn-Patton, 2002; Yin, 2009) comportant trois cas extrêmes. En effet, trois cas sont un minimum pour une réplication et une triangulation des données. De plus, ayant des cas extrêmes, tels que décrits par Elsbach & Bechky (2009), trois cas en marge de l'industrie télévisuelle (des télévisions publiques ayant des modes de financement divergeant) permettent de faire ressortir des données des variations inhabituelles riches et pertinentes pour l'industrie.

À la suite d'une étude pilote de la télévision catalane *TV3* et de sa directrice, nous avons remis en cause le modèle issu de la littérature et revu la grille d'entretien, ce qui a mené à notre collecte de nos données et à la présentation formelle des données sous forme de cas (voir chapitre 5, 6 et 7). Quant à l'analyse de ces données, c'est par l'entremise de multiples stratégies que nous avons pu extraire et y trouver du sens; parmi ces stratégies, notons principalement la stratégie narrative lors de l'écriture de nos cas et la théorie ancrée (Suddaby, 2006; Corbin et Strauss, 2008) qui nous a permis tout au long de notre démarche de catégoriser par thèmes et sous-thèmes le discours des dirigeants (voir chapitre 3).

La deuxième partie de notre thèse portera sur nos données et l'industrie de la télévision. Comme mentionné plus haut, il nous fallait une industrie où le besoin d'apporter des changements était suffisant pour imposer une nouvelle vision. Si un intérêt personnel nous a poussés vers l'industrie de la télévision, le contexte nous a rapidement révélé que nous avions eu raison. Les diverses mutations qui se sont opérées petit à petit depuis plus d'un demi-siècle dans le domaine des médias, et plus particulièrement celui de la télévision, ont affecté autant la législation locale que mondiale, de même que les technologies et les rapports sociaux (Lafrance, 1982; Williams, 1990; Atkinson, 1997, 1998; Cluzel, 1998; Einola et Turgeon, 2000). Ces changements constants dans l'environnement ont poussé les télévisions à repenser le modèle d'affaires au fur et à mesure que les changements survenaient. Nous avons donc sous la main un contexte propre à l'élaboration d'une vision constante.

Le chapitre quatre s'évertuera à présenter le contexte dans lequel s'effectue notre recherche. Dans le milieu télévisuel, le modèle d'affaires a longtemps reposé sur une simple dichotomie entre entreprise publique et privée dans un univers généraliste. Dans les années 1970 et 1980, les avancées technologiques et une ouverture des marchés, causée par une déréglementation, amènent les entreprises à réviser leur modèle (Gabszewicz et Sonnac, 2006) et dès les années 1990, les changements technologiques

entraînent de grandes mutations d'un point de vue social et économique. Ainsi, depuis la véritable naissance de la télévision dans les années 1950, le modèle d'affaires est constamment remis en cause (Sinclair, 2004).

La première vision étudiée est celle de la Société Radio-Canada (SRC), réseau francophone de la télévision publique canadienne. Entreprise dont la situation économique est précaire, la SRC a une riche et longue histoire. À travers une marque forte, elle cherche à conserver sa légitimité et pour se faire cherche à se positionner comme le phare des communications pour la population canadienne francophone (chapitre 5). La deuxième vision est celle de la British Broadcasting Corporation (BBC). Entreprise 'modèle', que souhaite adopter l'ensemble des réseaux publics, la BBC est victime de son succès. Son poids dans l'industrie nuit au développement des autres institutions. Ainsi, son réseau, telle une toile d'araignée, s'introduit dans toutes les maisons et demeure proche du citoyen (chapitre 6). La dernière vision est celle de France Télévisions. Cette dernière vit depuis le début des années 2000 une complète révolution de son fonctionnement. Tel un véritable processus d'ingénierie, France Télévisions tente coûte que coûte de maintenir la stabilité en s'appuyant sur ses méthodes et ses façons de faire afin de rejoindre l'auditoire français (chapitre 7).

L'analyse des données nous a permis de mieux comprendre la vision et les facteurs qui l'influencent. La comparaison des cas par l'entremise des connaissances et des perceptions des dirigeants, selon les thèmes identifiés a permis d'identifier clairement trois facteurs. Ainsi, la manière dont les industries se sont développées, la stratégie et le modèle d'affaires adopté, de même que la légitimité (vue sous l'angle de la mission et du mandat, de la régionalisation, de la place du citoyen, des jeunes et de la gestion de la technologie) ont permis de confirmer que la vision était contrainte par les facteurs politico-légaux de l'environnement et la culture et l'historique de l'entreprise et de l'industrie. De plus, la recherche constante de légitimité confère à la vision une caractéristique d'itération; *i.e.* elle n'est pas linéaire et se construit au fil du contexte.

Ces deux caractéristiques nous ont permis de conclure que la vision étudiée dans des institutions publiques est socialement construite. En ce sens, la perception des citoyens vis-à-vis de leur diffuseur public contribue, entre autres, à la vision des dirigeants (voir chapitre 8).

Pour conclure, rappelons que notre ancrage premier, la littérature sur le leadership, est un domaine qui s'inscrit, en général, dans celui de la psychologie sociale (Bass, 1990; Uhl-Bien et Ospina, 2012). Ainsi, nous sommes passées d'un niveau d'analyse de la vision micro (chez l'individu) vers un niveau macro (l'élaboration de la vision par l'entreprise). Il faut comprendre qu'en ce sens, la littérature étudiée pour notre cadre d'analyse s'est trouvée bonifiée lors de l'analyse, étant donné le changement de paradigme. Ainsi, d'une définition et d'un modèle de l'élaboration de la vision, sise dans la pensée d'un individu, nous présentons plutôt un modèle de coopération entre acteurs dans l'édification de la même vision. De plus, nous sommes passés de la psychologie sociale à la construction sociale, ce qui aussi nous a demandé d'élargir notre cadre d'analyse et de repenser la vision. En ce sens, notre nouveau modèle explique très bien les difficultés rencontrées par certains dirigeants pour 'sortir des sentiers battus' en contexte d'institution publique. Finalement, cette recherche contribue, pour la pratique, à mieux comprendre les mutations et les adaptations dans le secteur de la télévision, de même que saisir les particularités d'une institution publique. Si notre thèse comporte quelques limites quant à la littérature étudiée ou l'ancrage dans un milieu 'extrême', rappelons que les données riches permettent de mieux nourrir la littérature.

PREMIÈRE PARTIE :

Cadres théorique, conceptuel et méthodologique

*...imagination is the beginning of creation.
You imagine what you desire, you will what you imagine
and at last, you create what you will.*
George Bernard Shaw, *Back to Methuselah*

*Imagination is the outreaching of the mind...
the bombardment of the conscious mind with ideas,
impulses, images and every sort of psychic phenomena
welling up from the preconscious.
It is the capacity to "dream dreams and see visions".*
Rollo May, *The Courage to create*

Chapitre 1. Cognition et créativité : le processus d'idéation

L'une des capacités fondamentales qui distinguent l'être humain des autres animaux est sans contredit sa pensée. L'activité encéphalique qui nous permet de réfléchir, de nous souvenir, d'imaginer, de rêver, etc., repose sur un ensemble de structures mentales, tel que nous le verrons plus loin. Ainsi naissent les idées. Et qui dit idée, dit rêve, vision d'un futur, projection vers l'avant. Si nous nous intéressons au phénomène de la vision, il nous faut d'abord comprendre la pensée humaine ou *cognition* et ses mécanismes; c'est ce que nous essaierons de faire dans ce chapitre. D'abord, nous verrons de manière succincte comment la pensée fonctionne (*i.e.* les mécanismes cognitifs). Pour illustrer nos propos, nous nous attarderons aux idées émises lors d'une prise de décision ou de la résolution d'un problème. En effet, dans ces deux contextes l'idée est incarnée dans sa finalité, tout comme la vision l'est en entreprise.

Par la suite, nous aborderons la notion de créativité. Nous essaierons d'expliquer ce qu'est la créativité et comment elle s'édifie dans l'esprit humain. Nous expliquerons sommairement comment la créativité s'élabore dans l'esprit pour terminer cette section en ouvrant sur 'l'envisonnement' (élaboration de la vision) comme processus créatif.

Finalement, en troisième section, nous verrons que la cognition et la créativité sont soumises à des 'forces' qui balisent, voire contingentent leur édification. Ces 'biais

cognitifs', ces influences sont causés par l'environnement interne et externe de l'individu. Mais pour débiter, nous ferons un bref survol de l'évolution des sciences cognitives.

1.1 La cognition ou l'acte de penser

Comment définir la pensée? En fait, la pensée est une activité cérébrale dont les mécanismes sont désignés comme étant la cognition. La cognition étudie donc la manière dont on pense, dont on appréhende le monde. C'est à Piaget que nous devons les avancées majeures sur la question (Fedi, 2008). Dès les années qui suivirent la Première Guerre mondiale, il tenta de démontrer comment les structures mentales et la capacité d'organiser les informations se développaient, de manière autonome et dépendante de la perception, du langage et de la maturité (neurologique et affective) du sujet. Considéré par plusieurs comme le père des sciences cognitives, c'est toutefois à la conférence consacrée à l'intelligence artificielle de 1956, où plusieurs disciplines qui consacraient déjà de manière indépendante des recherches sur la cognition étaient regroupées, que l'envol du courant s'effectue. Le rapprochement de la philosophie, de la linguistique en passant par la psychologie, les neurosciences, l'informatique ou l'anthropologie à permis de mieux comprendre les mécanismes de la pensée humaine, animale ou artificielle ou plus généralement de tout système de traitement de l'information capable d'acquérir, conserver, transformer et transmettre des connaissances.

1.1.1 Fondement de la cognition

Les sciences cognitives sont fondées sur plusieurs disciplines. Deux de celles-ci sont plus marquantes. Premièrement, la philosophie dans laquelle les recherches abordent les questions liées à la conscience, aux structures mentales et à l'origine de la pensée. Déjà à la fin du XIXe siècle, bien avant Piaget, les Husserl, Brentano et Russell avaient entamé

des discussions fort enrichissantes sur le sujet de la cognition¹. Deuxièmement, la psychologie dans laquelle les recherches se penchent sur des approches qui permettent de ‘mesurer’ la pensée. C’est ainsi que naissent les courants de l’introspection et de la psychodynamique², auxquels succéderont le béhaviorisme et les études sur le comportement, pour finalement aboutir, par le biais de la phénoménologie, à des approches plus subjectives comme les sciences cognitives – qui diffèrent de la simple introspection par des méthodes de calculs éprouvées pour comprendre et schématiser les processus mentaux.

Les sciences cognitives ont, à leur tour, donné naissance à trois courants dans lesquels s’inscrit la majorité des recherches dans le domaine (Chamak, 2004 ; Dupuy, 2005). Premier courant, le cognitivisme s’est attardé au traitement de l’information par le truchement d’une représentation symbolique des choses. C’est ainsi que les travaux de ce champ s’intéressent tout particulièrement à la manière dont le cerveau traite et se représente l’information. Le deuxième courant, le connexionnisme, préconise la cognition comme un produit de calcul reposant sur le réseau neuronal. Cherchant plutôt à établir les liens de cause à effet entre deux idées ou encore les étapes menant à une prise de décision, les chercheurs de l’axe connexionniste sont convaincus que tout se passe dans les synapses du cerveau. Finalement, le courant neurodynamique tente d’introduire l’idée que le réseau exposé par les connexionnistes évolue avec son environnement, un peu à la manière de Piaget. Il fait le pont entre les représentations mentales et le système biologique du cerveau. En résumé, ces différents courants cherchent à schématiser les structures mentales afin d’en exposer les mécanismes sous-jacents; les causes, les effets, les conséquences, les développements, les transformations, etc.

¹ Gallagher et Zahavi (2008).

² Correspond à l’étude des relations entre réponses et stimuli, fondée sur le ‘psychisme en mouvement’ (Kettner, Guilford et Christensen, 1959 ; Guilford, 1967)

Cette schématisation des structures mentales s'est développée dans les années 1970, grâce aux recherches en cybernétique³. Les cartes mentales, outil développé entre autres par Axelrod (1976) et Bougon, Weick et Binkhorst (1977), permettent de schématiser les liens entre différents concepts, ou plus précisément de « représenter les processus de pensée des décideurs comme orientés par des agencements d'items liés entre eux par des relations. Les items sont les catégories dans lesquelles raisonne l'individu [...] et les relations sont les chemins qu'emprunte le raisonnement » (Laroche et Nioche, 2006; p. 87). Or, si cet outil peut être d'une aide précieuse, il ne remplit pas la fonction de comprendre comment les liens se créent ou plutôt d'où proviennent les liens. De plus, pour Laroche et Nioche (2006) il ne faut pas oublier que le discours est parfois biaisé par la conformité sociale ou la dissimulation. Il importe donc de discerner ce qui est implicite de ce qui est explicite dans le discours. Aussi, ils soulignent l'importance de tenir compte de nombreux biais qui viennent structurer la pensée; leur identification permet de clarifier les éléments implicites et explicites. Ces biais peuvent toucher la formulation, le fait de résoudre et l'évaluation de ces solutions par un entêtement, un aveuglement ou une bifurcation vers des avenues incongrues. Nous aborderons de manière plus détaillée ces biais en fin de chapitre.

Plusieurs critiques à l'encontre des sciences cognitives sont par contre émises. Parmi celles-ci, soulignons l'aspect trop positiviste qui suppose un agencement prédéterminé des structures en oubliant le sens que les individus donnent à leur propre expérience, ce qui implique qu'une étude la pensée décontextualisée devient un oxymore. Le fait est que les sciences sociales ont trop longtemps rejeté les sciences cognitives sous prétexte qu'elles voulaient trop se calquer aux sciences dites 'naturelles' sans tenir compte du contexte dans lequel se situent les individus lorsqu'ils réfléchissent (Jackendoff, 2007).

³ La cybernétique s'intéresse aux interactions de diverses composantes dans les systèmes autorégulés. Elle modélise la relation entre les éléments du système (Dupuy, 2005).

Quelques études ont voulu répondre à ces critiques. Ainsi, Mitchel *et al.* (2000) ont entrepris d'étudier certains schèmes mentaux d'entrepreneurs issus de diverses cultures. Ils ont ainsi démontré que la pensée entrepreneuriale n'est pas sujette à la culture, mais qu'au contraire, elle transcende les cultures, notamment en ce qui a trait à la décision de créer son entreprise. « The multitude of apparently heterogeneous phenomena that have in the past been thought to affect the venture creation decisions of individuals in various countries may in reality form the elements of a coherent cognitive model, effectively constituting a global culture of entrepreneurship » (p. 974). Par une revue de la littérature, ils ont illustré, en quatre points, comment les schèmes de pensée sont indépendants de la culture. Selon eux, la cognition varie plus selon l'engagement du sujet que selon sa culture; les construits cognitifs des biais et de l'heuristique démontrent des comportements différents entre entrepreneurs et non-entrepreneurs; les théories cognitives ont mis de l'avant trois scripts – les arrangements, la volonté et l'habileté — comme étant centraux à la performance; les variables sociales, culturelles et personnelles sont reliées à la cognition qui engendre parmi ses résultats la décision de créer son entreprise. Ainsi, ce sont les individus par un processus d'autoréflexion qui sont plus à même, selon Mitchel *et al.* (2000), de prendre la décision. Cependant, ils démontrent aussi comment les théories de la cognition sociale mettent les interactions de l'individu et de son environnement au cœur des préoccupations. Lors du processus d'analyse de l'information, les 'experts' – « those who possess knowledge structures, or scripts, about particular domains that allow them to significantly outperform nonexperts who do not have and don't use such structured knowledge [...] and whom their script is comprised of highly developed sequentially ordered knowledge germane to a specific field » (p. 975) — ressortent particulièrement gagnants dans les prises de décisions. Néanmoins, ils laissent à d'autres le soin d'observer le comportement de ces 'experts' pour décrire comment ils intègrent dans leur schème de pensée les forces de l'environnement.

Kruger (2000, 2007) répond lui aussi aux critiques en travaillant sur l'apprentissage et le développement des schèmes mentaux. Selon lui, l'agencement de nos structures cognitives évolue dans le temps, à mesure que nous gagnons en expérience, tout comme le proposait Piaget. Kruger (2007) se base sur le modèle constructiviste de l'apprentissage. Ainsi l'apprentissage tient compte des conditions ambiantes, notamment du système d'influence social, formé par les croyances. « As such, it becomes important to understand the deep cognitive changes that are underway as well as the mind-set. [...] Ultimately, learning is enhanced as subject changes their deep cognitive structure to a metacognitive capability for understanding the change they are making » (p. 125). Il croit donc que la prise de conscience de l'individu sur ces propres structures mentales lui permet d'atteindre des niveaux de conscience beaucoup plus élevés et ainsi modifier la manière dont se structurent les connaissances. Il met ainsi en lumière le processus itératif de la cognition. Pour ce faire, il démontre comment les premières expériences de vies balisent nos attitudes, nos intentions et notre personnalité. Il est cependant beaucoup plus intéressé par les 'leçons' tirées de ces expériences que les expériences en elles-mêmes. Il ajoute que les expériences de vies parsèmeront l'existence des sujets et qu'encore une fois, le regard doit être mis sur l'apprentissage tiré de ces expériences. C'est ainsi qu'il met l'accent sur le processus d'appropriation des expériences par les individus, tout comme l'a si bien dit Huxley : « Experience is not what happens to a man; it is what a man does with what happens to him⁴. »

Kruger (2000) et Mitchel *et al.* (2000) expliquent bien le lien qui existe entre la cognition, la réflexion sur le processus cognitif et comment cette réflexion améliore le processus *per se*. Ce sont en fait ce que Kruger (2000) appelle les scripts et les schémas qui évoluent par le biais de nouvelles expériences. Ainsi, la connaissance est le fruit de mécanismes conscients ou inconscients de l'apprentissage. Or pour Laurent (2008),

⁴ HUXLEY, Aldous (1932). *Texts and Pretexts*, <http://www.quotationspage.com/quote/24956.html>, consulté août 2012.

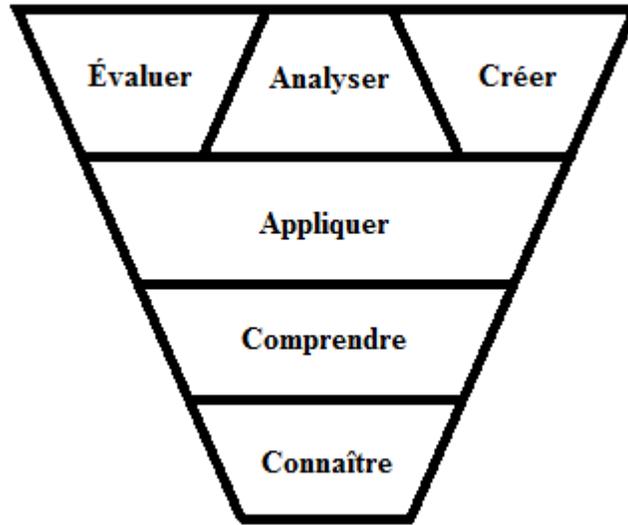
l'inconscient est tout ce qui n'a pu être appris, dit ou pensé. Il est délivré de la conscience et de l'apprentissage, mais partie intégrante des individus. Il a son propre langage, sa propre expression.

Ces recherches sur la cognition nous permettent de dire que l'étude de l'inconscient n'est pas chose facile. De plus, la compréhension des scripts et des schèmes mentaux semble demander de fortes connaissances en psychologie afin d'éviter les pièges et de bien discerner les biais possibles. Si la pensée est sise dans un contexte, qui à son tour sculpte les idées, c'est donc le contexte qu'il faut comprendre. Mais voyons d'abord un peu mieux comment s'opérationnalise la cognition.

1.1.2 Les mécanismes de la cognition

La cognition repose d'abord sur deux concepts, soit les scripts et les schémas (Laroche et Nioche, 2006) qui sont par la suite rendus explicites par le mécanisme du langage. Chacun de ces concepts interagit pour définir la cognition qui peut prendre plusieurs formes Bloom (voir note en bas de page, p. 18) regroupe les processus cognitifs en six catégories, soit connaître, comprendre, appliquer, analyser, évaluer et créer. Certaines recherches subséquentes à ses travaux ont démontré l'importance hiérarchique de ces catégories en les dessinant comme à la figure 1. D'ailleurs, cette dernière soutient qu'il faille d'abord connaître, puis comprendre, pour enfin savoir appliquer avant de pouvoir évaluer, analyser et créer. Chacun de ces processus possédant ces propres scripts et schèmes. Voyons plus en détail ce que sont les scripts et les schèmes.

Figure 1. Classification hiérarchique des processus cognitifs⁵



Le script est une structure cognitive, contenu dans la mémoire, qui décrit une séquence d'événements. Il a deux fonctions particulières : il permet d'interpréter le comportement des gens et de savoir comment réagir à tel ou tel stimulus. Les scripts possèdent cinq grandes caractéristiques. Ils s'organisent autour d'un objectif propre au sujet. Ils contiennent généralement un ensemble de solutions/chemins. Ils sont organisés hiérarchiquement autour des moyens et des buts, de manière à pouvoir structurer la mémoire et les comportements. Ils sont soumis à la temporalité des événements et comprennent le concept de priorité. Finalement, les scripts sont adaptatifs et incorporent facilement les nouvelles données au fur et à mesure. En conséquence, ils représentent une séquence autonome et relativement organisée d'événements (Lord et Kernan, 1987).

Quant aux schémas, ils sont une structure cognitive liée aux stimuli. Ils concernent les relations ayant lieu entre les événements qui fournissent un stimulus et qui par conséquent entraînent un processus de classement de l'information. « One can think of a schema as a set of guidelines individuals have about how the world operates, and these

⁵ Anderson et Krathwohl (2001). Notons que certaines critiques ont été émises quant à la hiérarchisation des processus cognitifs.

guidelines impact on selective attention, encoding, and memory for stimulus information» (Foti et Lord, 1987; p. 319).

Fait important, Foti et Lord (1987) mettent en lumière la différence entre un schème de script et un schème de personnalité, expliquant que lors du processus d'observation comportementale, une personne utilisant un schème de script observera l'ensemble des comportements dans un but de se souvenir du plus d'informations possible, les stockant dans la mémoire, alors que celui utilisant un schème de personnalité cherchera plutôt à ressentir de manière générale qui est la personne.

Le langage, pour sa part, utilise différents schèmes et scripts pour exprimer la pensée. Du point de vue neurologique, Edelman (2006), par une approche neurodynamique, introduit une neuroépistémologie du langage. C'est-à-dire qu'il reconnaît que le cerveau évolue de manière sélective, en phase avec son environnement et est influencé autant par ce qui intervient à l'intérieur du corps que les stimuli reçus de l'extérieur. Cependant, il croit

qu'à un stade précoce de la pensée, la métaphore peut dominer et, même après application de la logique, le langage [demeurer] riche en expressions métaphoriques. De plus, le langage lui-même manifeste de l'indétermination pour ce qui est de la référence et de la traduction. Cependant, l'ambiguïté inhérente au langage naturel n'est pas une faiblesse décisive. Au contraire, c'est la base du riche pouvoir combinatoire que nous reconnaissons aux constructions imaginatives (p. 111).

En ce sens, pour Edelman, une idée nouvelle, lorsqu'elle s'exprime, est floue et ambiguë. C'est pour cette raison qu'elle prend souvent le chemin de la métaphore lors de sa traduction par le langage. Qui plus est, il fait le parallèle entre idée nouvelle, exprimée sous forme de métaphore et pensée 'créative'. De même, Laurent (2008) exprime la même idée d'une pensée créative élaborant le monde selon une métaphore qui lui est propre.

De son côté, Jackendoff (2007) présente une synthèse des travaux sur le langage et du lien entre celui-ci et l'expression d'une pensée et d'une culture. Travaillant sur les changements de sens du langage, il explique que ceux-ci sont en fait compris à travers une théorie psychologique plus large de la conception que ce font les humains du monde. Pour ce faire, l'objet d'investigation est une catégorie de structure mentale appelée *structure conceptuelle*.

[The *conceptual structure*] encodes the world *as human beings conceptualize it*. It is indeed connected and constrained by the external world – but indirectly, via the complex mappings between sensation and cognition that are established by perceptual systems of the brain. Thus I am trying to study human concepts, not “ultimate reality” (p. 192).

Ainsi, dans le langage, l'ambiguïté et l'intentionnalité sont perceptibles et doivent être prises en compte, car elles amènent la pensée à s'enrichir et se développer.

En conséquence, l'appréhension des choses par une interrelation des sensations et des événements telle que décrite par Jackendoff (2007) renforce la notion que les perceptions autant que la connaissance jouent un rôle dans la pensée humaine. Ajoutons à cela le discours d'Eldelman (2006) sur le langage métaphorique pour illustrer les 'constructions imaginatives' et nous obtenons un contenu cognitif riche. Et pour illustrer ce propos, regardons plus particulièrement deux champs cognitifs précis, soit celui des théories de la décision (*Decision Making Theory*) et de celui sur la résolution de problèmes (*Problem Solving Theory*).

1.1.3 De l'idée à la décision ou à la solution

La décision ou la prise de décision est un processus cognitif qui vise à déterminer la meilleure action à prendre en fonction d'une série de possibilités. Or, « because organizations undergo a variety of pressures from coalitions with different

goals (Cyert and March, 1963⁶), decision-making processes are less stable, predictable, and defined than early management theorists assumed » (p. 5). Ceci mène à une pensée parfois désordonnée et chaotique. Toutefois, pour Mintzberg, Raisaighani et Théorêt (1976), ce processus est « dynamic [and] operating in an open system where it is subjected to interferences, feedback loops, dead ends, and other factors » (p. 263).

La résolution de problème de son côté vise à l'identification et la mise en œuvre d'une solution pour un problème donné. S'il existe plusieurs 'techniques' pour résoudre des problèmes, cette théorie fait toutefois place à un protocole assez strict d'étapes successives à remplir afin de résoudre le ou les problèmes. Là où l'Europe a vu naître deux approches, l'une plus orientée vers la conscience ou l'inconscience de l'acte et l'autre plus orientée vers les composantes cognitive, motivationnelle et sociale du processus (Buchner, 1995), les recherches en Amérique du Nord ont plutôt cherché les mécanismes de la résolution de problèmes par contexte disciplinaire (sciences, éducation, etc.) (Funke, 1991).

L'un des points communs à ces deux processus cognitifs est 'l'idée' nécessaire pour soit apporter une solution ou soit poser une action. Ce point commun est souvent à la base des recoupements entre les diverses études de l'un et l'autre. De l'autre côté, c'est dans le chemin pris pour décider ou solutionner que réside la grande différence. Pour certains auteurs (Strange et Mumford, 2002, 2005; Shipman *et al.*, 2010), le modèle mental est prescriptif; *i.e.* l'idée est contrainte, linéaire et inscrite dans une démarche prédéterminée. Pour d'autres comme Prezt (2008), le modèle est intuitif; *i.e.* il s'écrit au fur et à mesure, non déterminé, itératif et en constante évolution. « Much psychological research on problem solving has attempted to explain how individuals use logic and analysis to solve well-defined problems. However, many everyday, practical problems involve high stakes and are highly complex and ill-structured, lending themselves to a

⁶ Cité dans Hutt, Reingen et Ronchetto, 1988),

more intuitive approach » (p. 554). C'est de cette manière que Pretz (2008) démontre l'importance de l'intuition autant dans la résolution de problèmes que dans la prise de décision; cette intuition qui non seulement vainc certains biais cognitifs, mais est elle-même un puissant outil de la pensée.

Intuitive thinking is a holistic perspective that takes into account all types of information that often cannot be easily articulated explicitly. In so, intuition integrates all information without the potentially biasing influence of prior expectations. Holistic intuition is distinct from inferential intuition, which has its roots in an analytical process that has become automatized (p. 555).

Cette pensée intuitive de Pretz (2008) n'est donc pas ancrée dans un script, ce qui vient répondre à Schwenk (1984) pour qui « strategic problems have often no clear formulation and it is extremely difficult to describe the problem and to determine the criteria by which solutions should be judged » (p. 111). Ainsi, même si l'incertitude et l'ambiguïté entraînent un manque de structure dans la prise de décision, une pensée intuitive n'aura pas à se soustraire à ces ambiguïtés, suivant plus un modèle libre de contraintes.

En résumé, lorsque des questions rhétoriques comme « Où allons-nous? », « Où voulons-nous aller? », « Où faut-il aller? » sont posées, la résolution de ces 'problèmes' engendre la génération d'idées. Ces idées sont créées comme application des connaissances et de la compréhension des phénomènes (comme présenté à la figure 1). Nous verrons au deuxième chapitre qu'avoir une vision c'est en quelque sorte reconnaître le besoin d'aller de l'avant et proposer une idée en 'réponse' à ce problème. Or, selon Edelman (2006) et Laurent (2008), l'interaction entre connaissance et compréhension est une action créatrice, voire intuitive. C'est ce que Pretz (2008) appelle la créativité. Nous avons donc voulu nous pencher dans la prochaine section sur la créativité comme processus cognitif.

1.2 Le processus cognitif de créativité

Pendant longtemps, la créativité sera considérée comme l'œuvre du Divin, envoyée aux hommes. C'est à la Renaissance que sera reconnue chez l'homme sa propre capacité créatrice. De plus, c'est Thomas Hobbes le premier qui désignera la créativité comme capacité cognitive clé de l'homme (Kaufman et Sternberg, 2010). Par la suite, certains scientifiques comme Hermann von Helmholtz (1896) et Henri Poincaré (1908) se pencheront sur la créativité, et leurs intuitions seront à la base des travaux de deux pionniers sur le processus créatif, Graham Wallas et Max Wertheimer (Kaufman et Sternberg, 2010).

C'est en 1926, dans un ouvrage intitulé *Art of Thought*, que Wallas présentera l'un des premiers modèles du processus créatif. Par la suite naîtront plusieurs définitions de la créativité et de son processus — behavioristes, psychologues de la *Gestalt* ou psychologues du développement prendront chacun une voie différente pour expliquer le phénomène (Bardin, 2006). Notons au passage deux approches opposées de la créativité. Pour MacKinnon (1975), « a true creativeness involves a sustaining of the original insight, an evaluation and elaboration of it, a developing of it to the full » (p. 68) alors que pour Bardin (2006), suite à un recensement d'une centaine de définitions parmi plusieurs approches, la créativité est, de manière plus large et plus globale, « une capacité de production nouvelle et appropriée concernant n'importe quel domaine de l'activité humaine » (p. 19).

En fait, au cours du XX^e siècle, les recherches sur la créativité ont beaucoup évolué. Elles sont passées d'une orientation tournée vers les personnes créatives, les produits créatifs ou les processus créatifs à une orientation tournée vers les facteurs affectant la créativité. Ces derniers étant le conatif (l'intention de créer), le cognitif (la pensée créative) et l'environnement (ce qui encadre la création) (Amabile, 1983, 1996, 2005, 2007; Bardin, 2006).

Nous verrons d'abord ce qu'est la créativité et comment elle est décrite. Nous verrons que ses multiples sens ont donné lieu à une pléthore de recherche. Par la suite, nous présenterons différents modèles du processus créatif selon certains auteurs (Amabile, 1996; Shalley, Zhou et Oldham, 2004 ; Bardin, 2006 ; Sternberg, 2008).

1.2.1 Vers une définition de la créativité

En général, les recherches s'entendent pour dire que la créativité est une idée nouvelle qui répond et soutient l'idée d'origine; en d'autres termes, elle a comme caractéristique l'originalité, l'adaptabilité et le réalisme. Toutefois, ces caractéristiques s'étudient *a posteriori* (MacKinnon, 1962). Pour ce dernier, la créativité peut être soit scientifique (où le 'créateur' est un médiateur entre les besoins et les buts externes) ou artistique (où le 'créateur' extériorise une part de lui-même). Mais au-delà de ces caractéristiques, tous présentent la créativité comme un processus (MacKinnon, 1962; Baker *et al.*, 1980; Basadur *et al.*, 1982; Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996; Bardin, 2006; DeFilippi *et al.*, 2007; Kozbelt *et al.*, 2010). Ainsi, à la fin de leur article, Baker, Winkofsky, Langmeyer et Sweeney (1980) expliquent très bien que le processus de génération d'idées comprend deux types d'activités : créative et évaluative, elles-mêmes supportées par des informations internes et externes. Basadur, Graen et Green (1982) démontrent que 'l'idéation' de Baker *et al.* (1980) est en fait un synonyme de la créativité. De leur côté, ils décrivent trois manières d'étudier la créativité, soit la reconnaissance du 'talent' créateur (personnalité, cognition, etc.), la culture du 'talent' (ce qui favorise la créativité dans l'organisation – domaine dans lequel s'inscrivent Baker *et al.*) et la croissance du talent (outils nécessaires pour développer des habiletés créatives). Basadur *et al.* (1982) s'inscrivent dans ce dernier domaine et tentent de comprendre les mécanismes d'idéation et d'évaluation optimales lors de la résolution de problèmes.

Ce premier survol de la créativité nous apparaît plutôt cartésien. En fait, selon Bardin (2006), la créativité peut revêtir deux natures : rationnelle ou irrationnelle. Elle est d'une

part le résultat d'une série d'actions concrètes ou une capacité individuelle et d'autre part, elle est spontanée et irrationnelle, impossible à contrôler; ce qui rejoint le modèle intuitif présenté par Petz (2008). Pour Bardin (2006), au-delà de l'originalité, de l'adaptabilité et de son réalisme, la créativité est un acte de création, une capacité à résoudre un problème ou une volonté de modifier/transformer le monde (Kaufman et Sternberg, 2010).

En 2010, Kozbelt, Beghetto et Runco présentent une excellente recension des théories étudiant la créativité. Ils analysent ces théories selon quatre critères, soit l'hypothèse primaire – quelles sont les raisons qui poussent les individus à user de créativité; les concepts clés — quels sont les concepts fondamentaux de la théorie du processus créatif; le focus – sur quels éléments se concentre la théorie; le degré d'amplitude – la théorie rejoint-elle un paradigme objectif ou subjectif (voir tableau 1). Ces théories se situent sur deux dimensions, soit des théories scientifiques (qui cherchent à mesurer, à identifier la réalité empirique de la créativité) et des théories métaphoriques (qui cherchent à décrire, à explorer différentes représentations de la créativité). L'amplitude fait ici référence à la part subjective de la créativité (l'intuition derrière le processus créatif) et la part objective (le résultat, le produit de la créativité). Il faut tout de même souligner que plusieurs recoupements s'opèrent à travers les diverses théories.

Ce qu'il faut en retenir c'est que ces diverses théories considèrent la créativité comme un processus, mais dont les caractères diffèrent. Les auteurs concluent leur chapitre en souhaitant voir une plus grande reconnaissance de la pluralité en recherche sur la créativité, tel que le font déjà certains comme Mihaly Csikszentmihalyi (1996). Nous verrons en deuxième section de cette partie plus spécifiquement ce qu'est un processus.

En présentant les diverses théories sur la créativité, Kozbelt *et al.* (2010) reconnaissent la difficulté de ne pas réduire la créativité à un simple processus cognitif. Pour ce faire,

ils démontrent les biais pris par les recherches en ce sens (capacité universelle, différence individuelle, opération cognitive consciente, processus préconscient et intuitif, etc.) Par exemple, pour Csikszentmihalyi (1996), « la créativité est une forme d'activité mentale qui se produit dans la tête de certaines personnes » (p. 35).

En insistant sur le caractère difficilement mesurable de la créativité, Csikszentmihalyi (1996) mentionne que « la créativité ne naît pas d'un cerveau, mais d'une interaction entre des idées et un contexte socioculturel. Plus qu'un phénomène individuel, il s'agit d'un phénomène systémique » (p. 35), posant ainsi le postulat de sa conception de la créativité.

Ainsi, pour lui, l'interrelation s'exerce entre le *domaine* pour lequel la créativité s'exerce, le *milieu* dans lequel naît la créativité et la *personne* qui produit la créativité. Une personne utilise donc des symboles donnés par un domaine pour émettre une idée qui sera retenue par le milieu et intégrée dans le domaine. En ce sens, il rejoint les conceptions d'Amabile.

Tableau 1. Sommaire des théories sur la créativité⁷

Théorie	Hypothèse primaire	Concepts clés	Focus	Niveau d'amplitude
Cognitive	Processus idéationnel basé sur des personnes et des accomplissements créatifs	Associativité, combinaison Pensées divergentes et convergentes Pensée métaphorique, imagée Processus de métacognition	Personne Processus	Subjectivité Objectivé
Création de problèmes	Processus d'identification de problèmes basé sur la proactivité des personnes	Processus subjectif Comportement exploratoire	Personne Potentiel Processus	Subjectivité
Développementale	Processus temporel basé sur des interactions entre personne et environnement	Structure environnementale Jeu Influence multivariée	Personne Place Potentiel Produit	Subjectivité
Évolutive	Processus de sélection naturelle à l'aveugle basé sur le hasard	Rétention sélection Choix aveugle Règle des chances égales Jugement social	Personne Place Produit Processus	Objectivité
Économique	Processus influencé par les forces du marché et une analyse des coûts	Influence de facteurs macro Perspective psychoéconomique Marchés de la créativité	Personne Place Produit Persuasion	Subjectivité Objectivé

⁷ Kozbelt, Beghetto et Rungo (2010). p. 27-28.

Tableau 1. (suite)

Théorie	Hypothèse primaire	Concepts clés	Focus	Niveau d'amplitude
Processus éapiste	Processus par étape basé sur des éléments linéaires et récursifs	Étapes préparatoires Incubation et intuition Vérification et évaluation	Processus	Subjectivité Objectivé
Psychométrique	Processus mesurable de manière valide basé dans un domaine spécifique	Mesure valide et discriminante Spécificité du domaine Limite du concept	Produit	Subjectivité Objectivé
Résolution de problème	Processus rationnel de résolution de problème, basé sur la pensée et dans un domaine d'expertise	Approche cognitive et basée sur l'expertise Heuristique de la représentation de problème	Personne Produit Processus	Subjectivité Objectivé
Systémique	Processus basé sur l'interaction et l'interrelation de divers facteurs	Système évolutif Réseau d'entreprises Collaboration, chaos et complexité Gardien des champs et des domaines	Personne Place Potentiel Produit Persuasion Processus	Subjectivité Objectivé
Typologique	Processus de classification basé sur les différences individuelles	Différences individuelles Catégories de créateurs Chercheurs vs découvreurs	Personne Place Produit Processus	Subjectivité Objectivé

Amabile (1983, 1996, 2005, 2007) s'intéressera au cours de sa carrière à plusieurs aspects de la créativité. Dans ses travaux de 1983, c'est à l'aspect conatif de la créativité qu'elle s'intéresse en travaillant sur la motivation qui pousse à créer. Elle démontre que les motivations intrinsèques conduisent à la créativité alors que les motivations extrinsèques nous en éloignent. Ces travaux s'inscrivent directement dans une approche en psychologie sociale et s'opposent en quelque sorte à la psychologie cognitive. Lorsque les personnes sont motivées par leur propre intérêt et la joie de l'activité, ils démontrent une plus grande créativité que s'ils ont un but ou un objectif imposé.

Cognitive psychologists studying the creative process have identified some operating procedures of the human cognitive system that seem to lead with a high probability to novel and useful solutions. In contrast to these research endeavours, a social psychology of creativity aims to identify particular social and environmental conditions that can positively or negatively influence the creativity of most individuals (Amabile, 1983; p. 5).

En plus de la motivation, cette force intérieure qui nous pousse à l'action, elle souligne l'importance de l'environnement dans l'action créatrice. Pour Amabile, la créativité, qui s'exprime par l'entremise d'un produit ou d'une réponse jugée créative, doit être à la fois utile, nouvelle, appropriée et valorisante pour la tâche demandée. De plus, elle décrit la tâche comme heuristique et non algorithmique. L'heuristique est ici prise dans le sens où la personne n'a aucune notion préalable des chemins possibles pour atteindre les objectifs et peut donc faire preuve de 'créativité' dans l'élaboration de solutions. De même, s'il existe des chemins prédéfinis pour arriver à la solution, si l'individu ne les connaît pas, il demeure dans un contexte d'heuristique. La créativité est donc pour Amabile une idée, un 'objet' nouveau et contextualisé comme Petz (2008).

Beaucoup plus managérial dans leur approche, DeFillippi, Grabher et Jones (2007), définissent la créativité comme une source d'avantages concurrentiels. Et ce n'est que dans une approche où l'acte créatif est conditionné par le social et les institutions que

cette définition est possible. Car dès lors que la double nature de la créativité est reconnue, la traiter comme un actif stratégique dans une approche scientifique devient problématique. En effet, son côté divergent, impulsif et désorganisé en fait le produit d'un 'génie créatif'. Or, ce talent, cette imagination ou ces prédispositions interagissent dans un contexte social. À l'instar d'Amabile, les structures, les collègues et la culture organisationnelle de l'environnement de travail sont de forts précurseurs à la créativité. Consacrant le numéro spécial de la revue aux entreprises culturelles, DeFillippi *et al.* (2007) concluent que les dirigeants des industries culturelles font face à des défis importants qui ne peuvent se résoudre que par un équilibre entre une gestion de la créativité et une gestion créative. La créativité prenant donc le sens d'une caractéristique à posséder pour réussir.

Amabile et DeFilippi *et al.* mettent l'accent sur le résultat, le 'produit' de la créativité, le nommant nouveau et adapté à son contexte, ce qui se rapproche de l'aspect rationnel de la créativité. Mais qu'en est-il du processus à proprement parler? Voyons de plus près ce qu'il en ressort. Nous verrons donc les différentes composantes nécessaires au processus créatif.

1.2.2 Processus créatif

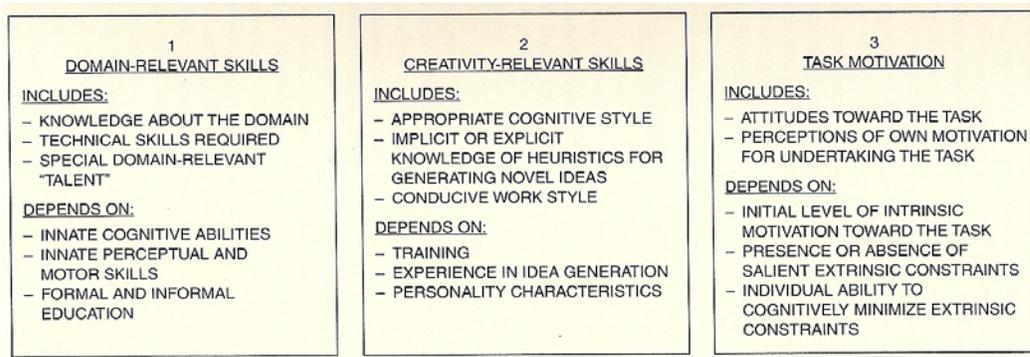
Le processus créatif est à la jonction de deux concepts : *processus* et *créativité*. Un processus est une série d'activités qui transforme des éléments entrant en élément sortant. Le processus cognitif est quant à lui un système qui traite l'information (éléments entrants) et y répond par un comportement ou une action (éléments sortants). Le processus en soi, est un enchaînement d'opérations mentales en relation avec la saisie des informations, leur stockage et leur traitement (Laroche et Nioche, 2006). Les composantes de ces processus sont appelées *processus élémentaires* (section de base de l'architecture cognitive) et *processus intégrés* (pour les plus hauts niveaux). Ces derniers sont formés de la combinaison plus ou moins complexe des *processus élémentaires* qui

réalisent une fonction cognitive donnée (Laroche et Nioche, 2006). Nous pouvons donc conclure qu'un processus est formé d'éléments plus simples qui, combinés, répondent à une question, à un problème, engendrent une idée, une création. Les éléments nécessaires au processus créatif seront décrits plus amplement vers la fin de cette partie.

La créativité ayant plusieurs sens, son processus peut être vu de plusieurs manières. Nous verrons dans cette section trois modèles développés par les auteurs, soit celui d'Amabile (1996), de Mumford, Connelly et Gaddis (2003) et de Bardin (2006). De plus, nous parlerons des travaux de Shalley, Zhou et Oldham (2004) et de Sternberg (2008) et nous verrons comment ils ont contribué à cette littérature. Notons que le modèle de Bardin, similaire au modèle de Lubbart (2012), offre une vision plus holistique de la créativité et qui englobe les facteurs présentés dans l'introduction de cette partie (voir p. 23). Comme mentionné plus haut, même si la majorité des recherches traitent la créativité comme un résultat, la compréhension du développement des idées créatives est aussi importante. Dans cette section, nous nous sommes plutôt intéressés aux recherches sur l'identification des étapes du processus créatif plutôt que sur la compréhension du processus *per se*.

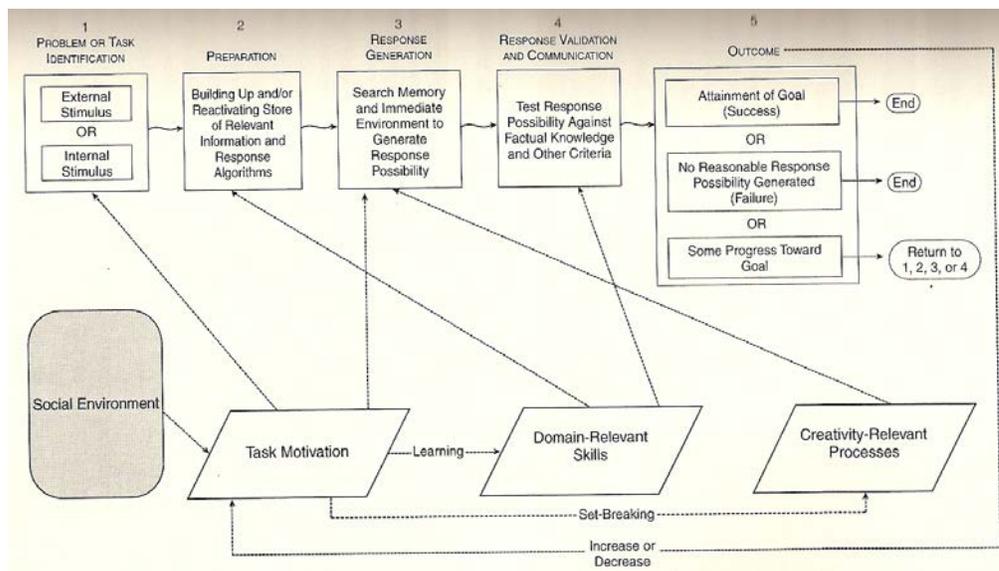
Tout d'abord, les travaux d'Amabile (1983, 1996) servent en quelque sorte de fondement. Elle débutera par identifier trois composantes à la créativité, soit les habiletés relevant du champ d'activité, les habiletés relevant de la créativité et les motivations à la tâche (figure 2). Si nous reprenons les concepts de la cognition vus dans la première section de ce chapitre, nous réalisons donc que le processus créatif, selon Amabile, est composé de scripts, qui sont autonomes et organisés.

Figure 2. Les composantes de la performance créative⁸



Par la suite, Amabile va développer son modèle en décrivant quatre étapes, chacune étant soutenue par les composantes de la figure 2, le tout influencé par l'environnement social. Les quatre étapes sont : l'identification de la tâche à accomplir (le besoin de changer de direction), la préparation mentale (mécanismes cognitifs qui s'enclenchent), la formulation d'une réponse (verbalisation d'une vision, d'une idée), la communication de la vision et ses conséquences (Amabile, 1983, 1996) (voir figure 3).

Figure 3. Modèle des composantes de la créativité⁹



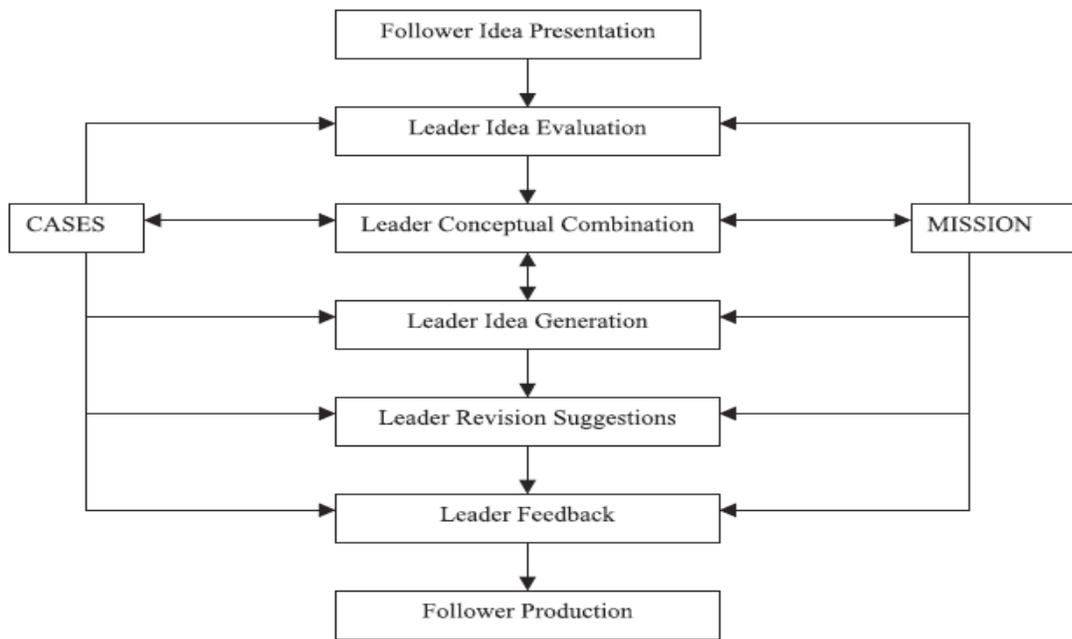
⁸ Amabile, Teresa (1996), p. 84.

⁹ Amabile, Teresa (1996), p 113.

Ce modèle mental (figure 3) ressemble étrangement aux étapes nécessaires à la résolution de problème. En effet, il faut d'abord identifier le problème, analyser la situation, rechercher des solutions et mettre en œuvre la solution choisie (Clément, 2009). En ce sens, le processus créatif d'Amabile répond à une logique rationnelle et prescriptive. Elle n'est pas qu'une simple suite de scripts, mais bien un ensemble de schémas dans lesquels agissent plusieurs scripts. Son modèle s'appuie ainsi sur les connaissances, l'expérience et la compréhension de l'environnement qui arrivent tous 'avant' les scripts et sont en fait de minis éléments qui viennent nourrir les scripts.

Si Amabile a présenté un modèle ancré dans le contexte social de l'individu, soit un modèle holistique, Mumford, Connelly et Gaddis (2003) ont plutôt voulu comprendre le rôle pris par le leader dans les activités créatrices de son entreprise. Après avoir démontré que les recherches dans le domaine de l'innovation portent généralement sur la créativité des employés, ils ont soutenu l'importance du rôle pris par les leaders, de leur expertise et du processus cognitif de ces derniers dans 'l'idée' de création. Plus spécifiquement, ils se sont penchés sur les éléments cognitifs qui collaborent à la créativité en identifiant comme éléments cruciaux la capacité analytique et évaluative des leaders. L'étude de Mumford *et al.* (2003) leur permet donc de construire un modèle de la pensée créative (figure 4).

Figure 4. Modèle du processus créatif de la pensée des leaders¹⁰



L'un des éléments du modèle qui a attiré notre attention est qu'ils considèrent l'évaluation de l'idée 'présentée' comme précédant la combinaison conceptuelle et la génération d'idées par le leader; ce qui fait de la créativité du leader une forme unique de pensée créative selon les auteurs. En observant ce phénomène d'évaluation des idées, les auteurs se sont questionnés sur ce schème particulier. « Given the proposition that evaluation activates creative thought, one must ask how evaluation occurs » (p. 415). En émettant des 'prévisions' basées sur des *a priori* comme la mission, les dirigeants évaluent l'idée émise par les subalternes. « Not only has prior research indicated that missions are used by leaders to shape the evaluation of creative products (Houndshell, 1992)¹¹ but also that missions play an important role in shaping conceptual combination, revision generation, and feedback on the part of leaders » (p. 416). Ceci dit, la mission n'est pas la seule source de connaissance qui influence le processus. Les leaders se

¹⁰ Mumford, et al. (2003), p. 415.

¹¹ Cité dans Mumford et al. (2003).

basent aussi sur leur propre expertise par l'entremise de leur connaissance des principes de base et des cas de figure (*principle-based knowledge, case-based knowledge*). Finalement, Mumford *et al.* expliquent que c'est la combinaison conceptuelle des cas de figure et de la mission qui permettent, principalement, de générer des idées dites créatives.

Creative efforts require focus, particularly complex creative efforts requiring contributions by multiple parties. Missions, by providing an organizing framework, allow leaders to structure their own thinking and evaluate the ideas of others in an organized system. These missions, moreover, provide a vehicle for making sense of experience, organizing the cases used in conceptual combination. The availability of this sense making mechanism, however, will also prove of value to leaders by allowing them to define a structure for group activities and formulate responses to the various crises that inevitably arise in creative work (Mumford *et al.*, 2003; p. 424).

C'est ainsi que Mumford *et al.* (2003) définissent le lien entre l'expérience, l'entreprise et les solutions proposées. Toutefois, ils demeurent convaincus que le leader n'exprime sa créativité qu'en présence d'adhérents qui lui apportent des idées nouvelles. Bien que le leader exerce un réel pouvoir créatif dans l'organisation et que son processus cognitif créateur soit important, c'est comme s'il ne pouvait créer par lui-même. Assumant que la pensée créative brute est l'apanage des subalternes, il présente le rôle du leader comme étant passif, venant supporter et encourager le travail des autres. « In this view, the leaders are active, key contributors to the production of creative ideas, engaging in creative thought, albeit a rather different form of creative thought than that found to characterize followers » (p. 426). En effet, le leader s'appuie sur ses expériences et la mission de l'entreprise pour émettre de nouvelles idées qui répondent aux besoins de l'organisation. Il devient donc un collaborateur dans le succès de l'entreprise. En ce sens, les travaux de Mumford *et al.* démontrent très bien comment le leader, dans son rôle d'évaluateur, fait preuve de créativité, mais réduisent la fonction créative du leader à ce contexte d'évaluation. La créativité du leader est ici démontrée comme sise dans

son contexte organisationnel. Encore une fois, plusieurs scripts et schémas viennent enrichir le processus créatif.

Faisant un pont entre le contexte social et le contexte organisationnel, Shalley, Zhou et Oldham (2004) font de la créativité une fonction des caractéristiques personnelles, des caractéristiques du contexte et de l'interaction entre les deux. Ils définissent les caractéristiques personnelles comme étant la personnalité et le style cognitif. En se basant sur l'échelle de personnalité créative (*Creative Personality Scale (CPS)*), qui mesure le potentiel créatif, Shalley *et al.* ont identifié que les individus créatifs avaient comme caractéristiques principales une confiance en eux, une ouverture d'esprit et une tolérance pour l'incertitude, ce qui leur permet de persister dans le développement d'idées nouvelles. Se servant des travaux de Kirton (1976, 1994)¹², Shalley *et al.* expliquent que le style cognitif des esprits créatifs oscille entre deux opposés (l'adaptation et l'innovation) sur un continuum; les individus à l'extrémité innovatrice sont décrits comme étant plus créatifs.

Pour ce qui est des caractéristiques contextuelles telles que l'emploi, l'aménagement, la relation avec les collègues et les supérieurs, c'est par l'entremise de la motivation intrinsèque, qui se voit modulée en fonction de ces caractéristiques, qu'elles s'opèrent.

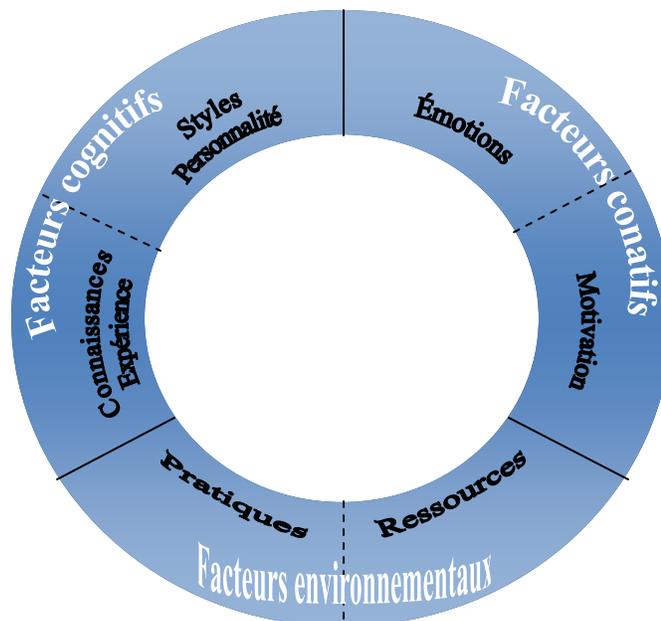
Our review suggests that several contextual characteristics have consistent, significant effects on individuals' creativity and that the direction of these effects is in line with the intrinsic motivation perspective. Being: job complexity, supervision, work evaluation, and setting [...] However, based on the person-context interaction perspective, it may be that the effect of a other contextual characteristics on creativity is a function of the employee's personal characteristics or interact with personal characteristics (p. 942).

¹² Cité dans Shalley, Zhou et Oldham, 2004 ; p. 937.

Finalement, l'interaction entre les deux caractéristiques survient suite à la valorisation des opportunités amenées par les caractéristiques contextuelles. Cette valorisation est mise de l'avant par certaines caractéristiques personnelles. Ainsi donc, pour Shalley *et al.*, le processus créatif dépend de l'individu et de son contexte. Un rapprochement entre les deux semble donc plausible.

Bardin (2006), quant à lui, présente la créativité à travers trois variables qui interagissent entre elles et sans préséance de l'une sur les autres. Chacune de ces variables peut elle aussi être perçue selon différents angles. Résultante des connaissances, des expériences, de la personnalité, de la motivation, des émotions, des pratiques et des ressources (figure 5), le processus de créativité de Bardin rejoint celui d'Amabile sur la question de l'environnement social tout en demeurant muet sur le processus *per se*. Il ne fait qu'une liste d'épicerie des schémas participant dans l'édification de la créativité. Aussi, il rejoint Shalley *et al.* en mettant l'accent sur les caractéristiques personnelles et le contexte.

Figure 5. Approche multivariée de la créativité¹³



¹³ Bardin (2006), p. 23.

Finale­ment, Sternberg (2008) décrit les manifestations de la créativité par l'entremise 'd'histoires' racontées par les dirigeants; histoires qui attirent auprès des dirigeants les adhérents. « Stories provide much of the content of creativity in leadership. They are the way in which a leader distinguishes him or herself and the contribution he or she plans to make. The story a leader tells is not necessarily constructive [but does have a message] » (p. 362). Il pose le postulat que la créativité est une synergie de la sagesse et de l'intelligence – basant ses travaux sur le modèle du WICS (Wisdom and intelligence as a creativity synergy). Ainsi, la créativité est couplée à l'intelligence, mais plus spécifiquement à la connaissance, aux traits de personnalités, à la volonté et à un contexte favorable pour innover.

Analytical intelligence is involved when one applies the processes of execution to fairly abstract problems that nevertheless take a relatively familiar form. Creative intelligence is involved when one applies the processes to relatively novel tasks and situations. Practical intelligence is involved when one applies the processes to everyday problems for purpose of adaptation to shaping and selection of environments (Sternberg, 2008; p. 361).

Pour Sternberg (2008), le leadership utilise autant la sagesse que les trois formes d'intelligence identifiées (analytique, créative et pratique – ressemblant aux trois processus cognitifs du haut de la pyramide (figure 4)). Il souligne aussi que les prédispositions à la créativité sont aussi importantes que les habiletés. Encore une fois, la créativité comme processus cognitif fait appel aux éléments personnels et contextuels.

Le processus créatif est donc la résultante de plusieurs schémas cognitifs et conatifs contextualisés. Or, ce contexte quel est-il? Comment forme-t-il la pensée créative? Comment l'influence-t-il? C'est en puisant dans la littérature sur la créativité et la cognition que nous pourrons mieux comprendre ces influences.

1.3 Facteurs influençant cognition et créativité

Nous avons déjà identifié, au cours des parties précédentes, quelques éléments qui influencent la cognition et la créativité. Ainsi, nous verrons ce que sont les biais cognitifs et leur rôle dans la cognition. De plus, nous verrons les manières dont la pensée créative est contrainte. En effet, les contraintes peuvent affecter autant le cognitif que le conatif en provenance du contexte de départ.

Pour Amabile (1983, 1996), trois facteurs sociaux influencent les comportements créatifs, soit les facilitateurs sociaux, l'orientation motivationnelle (intrinsèque ou extrinsèque) et les modèles (l'imitation). Ces facteurs sociaux sont directement reliés à la 'tâche créatrice'. Pour ce qui est du processus créateur, d'autres facteurs entrent en ligne de compte. Par exemple, l'environnement éducationnel, des pairs ou des professeurs, peut stimuler ou castrer l'élan créateur. L'environnement de travail contribue aussi à favoriser ou non l'esprit créateur. Il ne faut pas passer sous silence les facteurs sociétaux, politiques ou culturels. En fait, l'ensemble du contexte dans lequel évolue la personne faisant preuve de créativité peut influencer l'acte créatif.

In the 1983 edition, we suggested some cognitive mechanisms by which motivational state might impact creativity. Generally, these mechanisms centred on attention to the task and to aspects of the environment that might be relevant to the tasks as well as willingness and ability to explore alternative cognitive pathways in problem solving. More recently, we have proposed a metaphor to capture these mechanisms (Amabile, 1987a). It is the metaphor of the maze in which the maze represents the problem to be solved or the task to be completed. Exiting the maze is equivalent to arriving at a satisfactory solution to the problem or a satisfactory completion to the task. (Amabile, 1996; p. 121-122).

Toutefois, pour Amabile, c'est la motivation intrinsèque de l'individu qui demeure le facteur le plus important (conation). Ceci dit, aucune mesure ni de recherches de sa part n'ont été entreprises jusqu'à présent pour vérifier l'influence des autres facteurs.

À l'instar d'Amabile, Lyles (1981) identifie quatre facteurs qui affectent la perception et la manière dont un problème est défini, soit les attitudes, les valeurs, le style cognitif et les caractéristiques de l'individu. Pour ce faire, elle s'est attaquée à la nature du problème et à l'implantation des solutions.

Schwenk (1984, 1988, 1989) qui travaille sur la prise de décision stratégique croit que les dirigeants modifient leur schème mental pour simplifier la réalité. En 1984, citant Michael¹⁴, il reconnaît qu'en contexte d'incertitude les dirigeants modifient leur perception de l'environnement, après une charge émotionnelle trop forte. Ce changement dans leur schème mental survient à plusieurs niveaux. Or, toutes les œillères sont engendrées par des caractéristiques propres aux dirigeants, *i.e.* ses croyances, son orgueil, son manque de jugement, sa capacité cognitive faible, etc., que nous pourrions regrouper sous deux catégories, capacité intellectuelle et ouverture d'esprit (Bronner, 1993). En fait, c'est ce que Laroche et Nioche (2006) appellent les biais cognitifs. Or, le concept de biais cognitif fait fi du sens et de la complexité. De plus, le contexte de créativité, selon Cirka et Corrigan (2010), n'y change rien si ce n'est que les biais y sont moins présents; les manifestations de la créativité, comme les métaphores, atténuant l'effet des biais cognitifs. Allant encore plus loin, Bazerman (1990) croit que la créativité peut elle-même venir à bout de ces biais.

En 1989, Schwenk identifie clairement deux facteurs qui affectent plus particulièrement les schèmes mentaux des dirigeants, soit la perspective environnementale et la perspective politique. Or, ces deux éléments sont en fait les forces de l'organisation; la perspective environnementale étant les structures et les systèmes organisationnels et la perspective politique étant la pression des parties prenantes (internes et externes).

¹⁴ *On Learning to Plan and Planning to Learn*, 1973.

Kruger (2000), qui travaille aussi sur le dirigeant, mais plutôt au niveau de ses perceptions et de ses intentions, explique qu'ils ont « a natural tendency to simplify the world around [them] by categorizing situations; categorizing strategic issues into opportunities [...] Opportunities perceptions reflect an intentional process. Mental models of what we intend reflect why we intend an action; driven by perceptions of feasibility and desirability » (p. 7). Ainsi, Kruger souligne clairement l'influence des forces qu'il caractérise d'exogènes (hors de la situation propre) sur l'intention stratégique (synonyme de l'idée). Pour Kruger, « we all have a mental model of what we intend to do [...] At a deeper level, these mental models reflect why we intend a given action. If we can better understand why, we can better understand what » (p. 8-9). Basant ses travaux sur Ajzen¹⁵, il présente un modèle de l'intention. Ce sont donc les désirs personnels et sociaux de même que l'efficacité personnelle et collective qui engendrent l'intention. Ainsi, si Kruger reconnaît que des facteurs externes aux individus existent et agissent sur le processus cognitif, pour lui, ils n'affectent pas directement l'intention. C'est ainsi qu'il croit lui aussi à l'influence de facteurs externes, sans toutefois identifier lesdits facteurs.

Shalley *et al.* (2004), quant à eux, identifient ces facteurs externes comme étant l'environnement proche de l'individu (qu'ils nomment contexte) et auxquels ils ajoutent les caractéristiques personnelles. De plus, pour eux, l'influence la plus grande provient de l'interaction entre l'individu et son environnement, ce qui signifie que plus l'individu est 'acculturé'¹⁶ à son entreprise, plus sa créativité sera liée à l'entreprise. Toutefois, ils reconnaissent que les mécanismes d'influences demeurent inconnus. Ainsi, à l'instar de Schwenk (1989) et Amabile (1996), les facteurs provenant de l'entreprise doivent être pris en compte.

¹⁵ *Attitudes traits and actions: Dispositional prediction of behavior in social psychology*, 1987.

¹⁶ L'acculturation est l'adaptation d'un individu à sa culture environnante, dans ce cas-ci, son entreprise. Le Petit Larousse illustré, 2014.

Enfin, Marcy et Mumford (2010) s'inscrivent dans la lignée de Schwenk et Kruger en expliquant que les 'bons' dirigeants « tend to restrict the amount of information that they took in and focused on a small set of viable information that could be used for problem-solving, [... in that sense] they tend to focus on a small set of key causes that could be manipulated » (p. 1). Le modèle cognitif ainsi développé agit de manière à circonscrire les menaces et les opportunités de l'environnement, guider la recherche d'informations et déterminer les causes 'recevables'; il agit en fait comme un filtre. L'un des filtres identifiés par Marcy et Mumford est associé aux faits passés. Par l'entremise de la connaissance de 'cas type' (*i.e.* l'expérience gagnée lors d'événements marquants passés), ces auteurs tentent d'expliquer comment le modèle cognitif du dirigeant influence ses décisions. Nous pouvons donc conclure que l'histoire de l'entreprise contribue à modeler la pensée du dirigeant.

Pour Lunbart (2012), c'est l'environnement qui influence le plus la créativité. Par l'impact familial dans le développement de l'individu, le rôle des milieux scolaire, social et professionnel pour l'évolution de la pensée ou l'impact des outils technologiques, le potentiel à la créativité se voit affecté positivement ou négativement. Ceci dit, il ajoute que c'est véritablement le milieu culturel duquel est issu l'individu qui agit sur la créativité. L'ensemble des symboles, des conduites, des traditions, des valeurs vient structurer l'interaction entre individu et environnement, notant ainsi des différences dans la manière de concevoir la créativité entre orientaux et occidentaux.

Nous avons donc présenté la cognition et comment, par l'entremise des scripts, des schémas et du langage, elle s'édifie de manière rationnelle comme modèle mental. La naissance de l'idée est une étape charnière de la décision et de la résolution de problèmes. Pour mieux la comprendre, Edelman (2006) suggère de passer par les métaphores contenues dans le discours des dirigeants.

Par la suite, nous avons expliqué le processus créatif comme étant un ensemble d'éléments rattaché au cognitif, au conatif et à l'environnement, qui se combinent pour faire germer une idée. De plus, le processus créatif peut être plus rationnel ou plus intuitif, oscillant, selon les chercheurs, entre ces deux pôles.

Finalement, nous avons établi que les facteurs d'influence principaux étaient le 'bagage' du dirigeant et les divers éléments de son environnement. Ceci dit, pour certains, ces 'filtres' sont essentiellement rationnels et peuvent être atténués par une pensée créative comme les métaphores. De plus, comme mentionnés par Marcy et Mumford (2010) ou Schwenk, l'histoire de l'entreprise et le rôle du gouvernement contribuent à influencer la pensée.

Nous allons donc maintenant entrer dans le vif de notre sujet, la vision. Comment est-elle décrite/abordée? Quelles en sont les composantes? Comment se rapproche-t-elle ou s'éloigne-t-elle d'un processus cognitif, plus spécifiquement d'un processus créatif et quelles leçons pouvons-nous transférer de ces littératures afin de mieux analyser la formation de la vision dans la pensée humaine?

Savoir pour prévoir, afin de pouvoir.
Auguste Comte, Cours de philosophie positive

*Pour ce qui est de l'avenir,
il ne s'agit pas de le prévoir,
mais de le rendre possible.*
Antoine de Saint-Exupéry

Chapitre 2.

La vision : un processus créatif

La vision est l'un des cinq sens de l'être humain qui lui permettent de percevoir l'univers qui l'entoure. La vision, c'est aussi une capacité qui, par des processus de la pensée, permet de se représenter l'univers et par extrapolation, prédire le cours des événements. Cette capacité permet de mieux planifier le travail, de rassurer face à l'inconnu, d'expliquer ce qui ne se contrôle pas, etc. C'est ainsi que la pensée vagabonde facilement vers l'avenir en cherchant à prédire/prévoir le futur.

La délimitation de cette 'pré-vision' dans la littérature fera l'objet de ce chapitre. Or, les contours du concept de 'vision' sont flous et la polysémie de celui-ci ne rend pas la tâche facile. En effet, la vision peut être comprise à la fois comme étant un point de vue, une perspective d'ensemble, une cible à atteindre, une logique sous-jacente à l'action ou un besoin de voir large et loin (Harel-Giasson, 1995). Une définition claire du terme est donc importante et nécessaire. « As far as the way the vision words are used, it should be clear that great care needs to be observed. Just because vision words are used in proximity to and in conjunction with other terms does not in itself convey meaning » (Shiple, 2000; p. 234).

Dans un premier temps, pour mieux définir le concept de 'vision', nous regarderons comment d'autres disciplines l'ont utilisé; il nous apparaît important de ne pas nous confiner à notre seul domaine d'étude afin d'enrichir la définition de la vision portée par la littérature managériale, soit celle du leadership, de l'entrepreneuriat et de la stratégie.

Dans la deuxième section du chapitre, nous avons choisi de nous consacrer à la manière dont la littérature en leadership a étudié la vision, *i.e.* la vision comme instrument, comme manifestation de l'esprit, comme partie d'un processus et ce qu'il faut en faire. Nous verrons comment cette littérature est positiviste, quantitative et se situe au niveau de l'individu. Nous ne traiterons pas de manière exhaustive et indépendante l'étude de la vision par les deux autres domaines managériaux pour les raisons suivantes. Premièrement, le leadership et la stratégie ont la même manière d'appréhender la vision; c'est le niveau d'analyse qui diffère, la stratégie étant au niveau organisationnel. Or, dans la littérature portant sur le sous-domaine du leadership stratégique, cette différence est abordée. Deuxièmement, la conception du terme vision en entrepreneuriat se retrouve aussi dans la littérature sur le leadership ce qui nous permet de ne pas aborder explicitement cette littérature.

Dans la troisième section, nous expliquerons le processus visionnaire. Nous commencerons par présenter les éléments qui composent la vision. Nous verrons que c'est à ce niveau du concept que les recherches divergent le plus. Notons que cette littérature demeure encore une fois micro, positiviste et quantitative. Cela nous permettra cependant de présenter comme résultante de nos lectures, un schéma de « l'envisonnement » issu de nos recherches théoriques.

Nous terminerons ce chapitre par un survol de la littérature qui traite des facteurs pouvant affecter la vision. Encore une fois, nous verrons que les études sont de nature normative et cherchent donc à mieux contrôler la vision sise à l'intérieur du processus stratégique.

2.1 Définition du concept de 'vision'

Pour définir un concept, rien ne vaut un retour aux sources. Une étude étymologique du mot 'vision' nous permet de constater que pendant bien longtemps, ce mot a revêtu une

connotation mystique, désignant « la perception d'une réalité surnaturelle [...] Ainsi, au XVIIe siècle, le terme était associé à hallucination, chimère, fantasma, etc. » (Harel-Giasson, 1995; p. 60). Qui plus est, Shipley (2000) démontre comment le terme vision est aussi vieux que les textes bibliques et comment son sens a changé au cours des siècles à travers les différentes versions de la Bible. Écrit pour une des premières fois en l'an 700 avant Jésus Christ, le terme issu de l'hébreu avait l'apanage d'une communication, d'une transmission divine. Or, avec le temps, l'interprétation est devenue beaucoup plus objective et beaucoup moins divine¹⁷. Pour Harel-Giasson (1995) la vision est « toute tentative de réunir des informations sur le monde, d'en faire une synthèse compréhensible, d'en dégager le sens, d'en exposer la pertinence et, encore mieux, d'en déduire des pistes d'action » (p. 61). Dans cette définition, la vision est un acte, *i.e.* une tentative de réunir, faire une synthèse, dégager, etc. La vision est à la fois 'l'action de' et le processus. Avant de nous attaquer à cette définition, nous verrons, dans les deux prochaines parties, comment plusieurs disciplines définissent la vision.

2.1.1 Polysémie multidisciplinaire de la vision

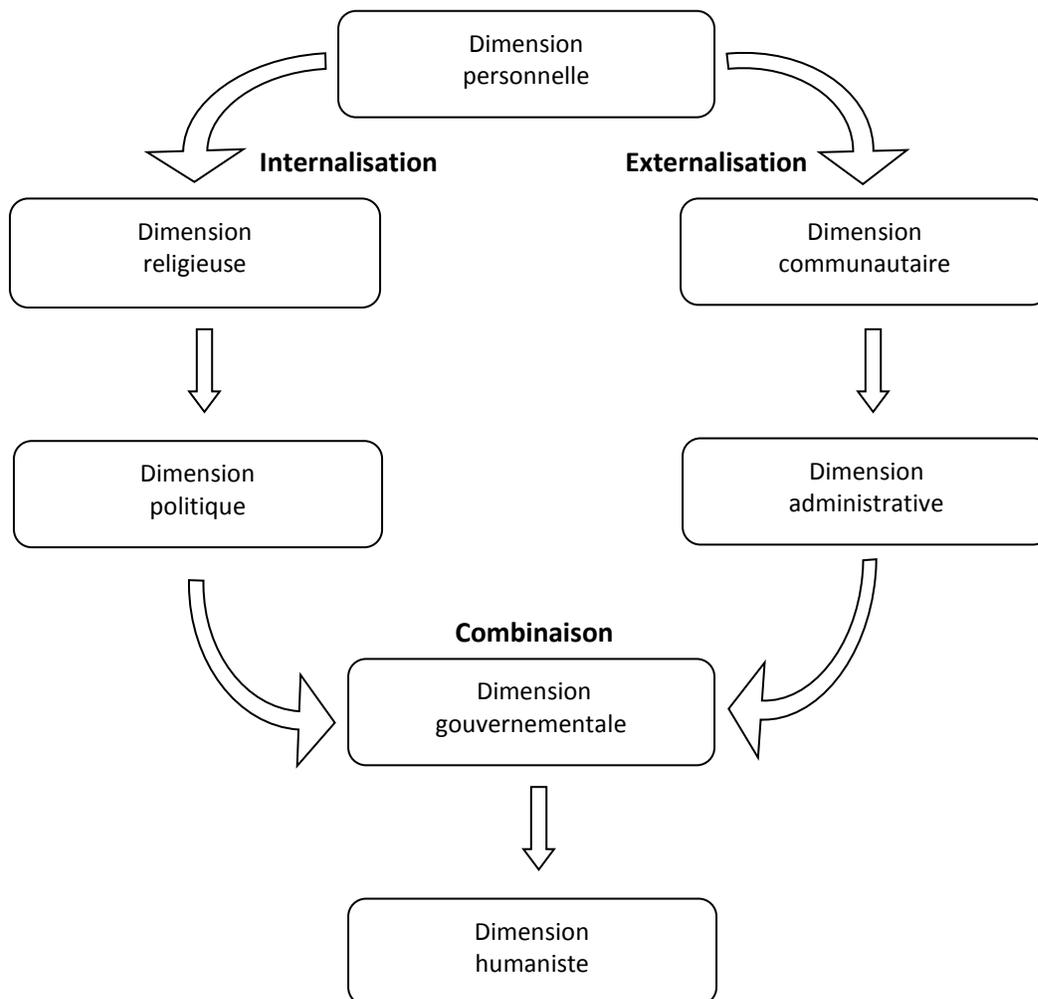
Van der Helm (2009) a recensé la manière dont plusieurs disciplines (dans son cas il en a retenu sept qu'il nomme dimensions) traitent du concept de la vision. En passant du particulier au général, de la clarté à l'imprécision, du concret à l'abstrait, les définitions données à la vision sont multiples. Elles touchent l'être humain dans son organisation sociale et politique, dans sa quête d'une vérité personnelle et transcendante ainsi que dans sa recherche de l'atteinte d'un but et de la réalisation d'un projet.

À partir des travaux de Van der Helm, nous avons schématisé et mis en relation la manière dont les différentes dimensions abordent le concept de vision (voir *Figure 6*). De plus, nous avons extrait trois éléments communs à chacune des dimensions afin de mieux les comparer entre elles. Nous avons ainsi identifié la quête recherchée par

¹⁷ <http://www.cnrtl.fr/etymologie/vision>, consulté en août 2010.

chaque dimension (*i.e.* l'objet sur lequel la vision s'appuie), le mécanisme qui engendre la vision et les caractéristiques fondamentales qui nourrissent la vision (voir *Tableau 2*). Notre schéma et notre tableau furent complétés par les travaux de Shipley (2000) et Edelman (1995). Ceci nous a permis d'appuyer l'idée que la vision prend racine à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'individu. Au final, il semble que la vision soit une agrégation de ces deux chemins à travers diverses dimensions (voir la *Figure 6*).

Figure 6. Dimensions traitant du concept de vision¹⁸



Une fois ce premier niveau ‘d’envisonnement’ atteint, deux chemins se présentent, soit une quête intérieure, plus personnelle ou une quête extérieure plus ‘communautaire’. Du

¹⁸ Notre illustration, basée sur les travaux de Van der Helm (2009).

côté de la quête intérieure, l'individu entamera une quête de sa psyché. Les visions eschatologiques (ou religieuses) sont les visions orientées vers le sens de l'espèce humaine. Elles mettent en scène la non-existence humaine comme un phénomène à comprendre et à expliquer. Aujourd'hui, selon Van der Helm, le besoin de ce type de vision se fait de plus en plus rare étant donné la longue durée de vie de l'espèce. Toutefois, il demeure au cœur de la volonté et du désir humain de transcender son humanité. Il repose sur la foi en quelque chose de plus grand, de plus immanent que la vie (Edelman, 1995).

Toujours du côté interne, se rapprochant des valeurs, la dimension politique cherche à rapprocher la vision du concept de l'idéologie. Les 'visions politiques' contiennent donc une grande cohérence et un fort leadership. Elles cherchent à établir un cadre de priorités. Elles sont le reflet d'une compréhension synthétique du monde qui se traduit par des décisions claires. Ainsi, elles sont souvent des visions conflictuelles qui recherchent toutefois un certain ajustement mutuel. Basée sur des conflits d'intérêts, la vision doit être abordée à travers l'écoute et le sens de la discrimination. La dimension politique possède donc un esprit libre, habité par la clarté et le sens du juste équilibre, ce qui façonne la vision de cette dimension (Shiple, 2000).

Du côté externe, l'individu abordera d'abord une dimension communautaire. Les visions communautaires sont développées à l'intérieur d'un groupe ou d'un réseau d'acteurs qui est réuni autour d'un même enjeu. C'est par l'entremise d'un processus interactif que la vision se développe vers une conception conjointe d'un futur possible. La vision agit comme un terrain commun sur lequel se construisent des actions. Elle est donc un outil qui permet d'unifier les acteurs autour d'un réseau. La dimension communautaire permet l'émergence d'un 'esprit public' porté par l'ensemble des acteurs afin de réunir les motivations, les aspirations et les stratégies des acteurs.

Toujours du côté extérieur à l'individu, l'étape suivante se situe au niveau des entreprises. Les visions administratives sont sans contredit les plus nombreuses, les plus courantes et surtout les plus étudiées. Elles puisent dans trois littératures (leadership, entrepreneuriat et stratégie) et ont pour but d'amener le sujet vers un idéal collectif à l'esprit pécuniaire. Les notions d'influence et de motivation sont au cœur même de la notion de vision dans cette dimension. La vision est vue comme un outil pour l'atteinte des objectifs. Il est intéressant de noter que dans les deux situations 'externes' à l'individu, la vision est décrite selon un sens instrumental (servant un but, une cause) et moins holistique (étant une fin en soi).

À la jonction des dimensions administrative et politique et, quelque peu inspirée par celle des dimensions communautaire et humaniste, nous retrouvons la dimension 'gouvernementale' (ou de politique publique – *public policy visions*). La vision ici recherche une image sociale qui inclut les différents actants politiques dans le but d'influencer 'les politiques' vers une même direction. En ce sens, la vision n'est ni un monde radicalement différent, ni issue d'un consensus, ni ne suscite le conflit ou ne demande un leadership fort. La vision favorise l'inclusion et la communication au sein d'acteurs multiréseau (Van der Helm, 2009).

Finalement, à une échelle beaucoup plus macro, les visions humanistes sont des visions de type universalistes et pluralistes qui sous-tendent le concept d'utopie. Elles portent un regard sur les sociétés. Elles sont le reflet d'un monde meilleur qui repose sur un combat perpétuel entre la volonté et l'image de ce monde et les moyens pour l'atteindre. Elles portent souvent le terme d'utopie; terme connoté de par sa double signification de bon lieu et de non-lieu (le bon lieu qui n'est pas). Ce sont pourtant les utopies qui permettent aux sociétés de rêver à un meilleur futur. C'est toutefois dans la manière d'atteindre ce futur que les problèmes surgissent (Shipley, 2000).

Le Tableau 2 reprend les éléments importants de chacune des dimensions. *L'objet de la vision* nous permet de remarquer que les trois premières dimensions se situent à un niveau d'étude micro (l'individu), alors que les quatre autres se déplacent du méso (l'organisation) vers le macro (la société). Cependant, dès la troisième dimension, au niveau du mécanisme visionnaire, 'l'individu' n'est plus présent – il est alors question de la 'relation' avec autrui. Nous pouvons donc conclure que si la quête d'une vision est partagée entre les niveaux micro et macro, le processus engendrant la vision met en scène, la plupart du temps, plus d'un individu. Or, lorsque nous regardons ce sur quoi la vision s'appuie, nous voyons que seulement deux des sept dimensions s'appuient sur des caractéristiques qui ne sont pas individuelles, les autres pouvant s'exprimer par une seule personne.

Cette analyse établit, selon Van der Helm, que la vision n'est pas un concept positiviste, mais plutôt constructiviste et surtout pluraliste, provenant de plusieurs sources. De plus, les différents niveaux d'appréhension permettent de conclure que la vision puise ses racines à l'intérieur et à l'extérieur de l'individu. Cette dualité et cette pluralité du concept nous amènent à réfléchir sur la nature même de la vision. En traitant la vision de manière holistique, soit sous tous ces sens et à travers ces deux dimensions, nous pourrions formuler la vision comme étant basée sur des valeurs, des idéologies, des croyances, le rêve et l'imagination, dans un but communautariste, d'inclusion et comme une étape stratégique; ce serait grâce à une projection mentale, à travers un réseau dans lequel s'inscrivent des conflits et une recherche de consensus, où il faudra influencer des adhérents, que nous pourrions dessiner un idéal. L'agrégat de ces conceptions nous servira plus loin à formuler une définition juste du processus visionnaire, allant au-delà de notre propre paradigme administratif.

Tableau 2. Les sept conceptions de la vision en fonction de leur dimension¹⁹

	Objet de la vision	Mécanisme visionnaire	Caractéristiques de base
Dimension personnelle	Vision de soi	Projection mentale	Volonté et désirs de l'individu
Dimension religieuse	Vision de la psyché	Foi	Croyances
Dimension politique	Vision des valeurs	Conflit	Idéologies
Dimension communautaire	Vision d'un projet commun	Consensus	Volonté commune
Dimension administrative	Vision de développement	Leadership	Étape stratégique
Dimension gouvernementale	Vision sociale	Réseautage	Inclusion
Dimension humaniste	Vision sociétale	Idéalisation sociale	Rêve et imagination

2.1.2 Définition managériale

Dans la section précédente, nous avons touché aux multiples dimensions de la vision. Selon Van der Helm (2009), la définition de la vision dans la dimension administrative se rapporte essentiellement aux travaux faits en leadership. Or, la vision n'est pas l'apanage de cette discipline. C'est la raison pour laquelle nous sommes allés puiser dans deux autres disciplines, soit l'entrepreneuriat et la stratégie, pour compléter la littérature du leadership. Chacune des trois disciplines apporte, à sa manière, des nuances et des précisions au concept. Nous verrons toutefois que l'ensemble de ces littératures demeure positiviste et quantitatif.

Les chercheurs en leadership, de manière générale, s'appuient davantage sur la définition amenée par Nanus (1992) qui stipule qu'une vision « is a realistic, credible, attractive future for your organization. It is [the leader's] articulation of a destination

¹⁹ Tableau construit à partir des travaux de Van der Helm (2009).

toward which [his] organization should aim, a future that in important ways is better, more successful, or more desirable than is the present » (p. 8). Dans cette définition, la vieille garde expose l'idée que la vision ne 'sert qu'à visualiser une destination'; elle est donc un instrument. À l'opposé, les nouvelles approches décrivent la vision comme un champ de force, voire une influence, qui permet de faire bouger les choses et d'amener un changement dans les organisations (Avery, 2004). Or, d'une manière ou de l'autre, le leadership considère la vision comme instrumentale (*i.e.* un moyen par lequel s'accomplit l'action). La vision sert une cause et elle n'est tangible qu'au travers de son élocution (verbale ou écrite). En ce sens, il faut comprendre que la 'traduction' de la vision revêt donc un rôle primordial pour un bon nombre de chercheurs en leadership (Bass, 1990) puisqu'elle permet de concrétiser la conception et le sens donné à l'organisation par les leaders à travers les prises de décision effectuées et les gestes posés vers un futur (Kouzes et Posner, 1995)²⁰. La littérature en leadership nous permet donc de comprendre la vision comme menant à l'action, sans vraiment regarder comment celle-ci s'élabore.

C'est à Strange et Mumford (2002, 2005) que nous devons les premiers jalons du 'processus visionnaire'. Pour eux, la vision « may be conceived of a set of beliefs about how people should act, and interact, to attain some idealized future state » (2002, p. 344), ce qui rejoint la vision personnelle et religieuse de Van der Helm (2009). De plus, ils considèrent la vision comme étant issue d'un modèle mental prescriptif (*i.e.* planifié, dont la logique est tournée vers l'utilité). Ainsi, pour Strange et Mumford, l'acte 'd'envisager' demeure un moyen pour agir; ils ne s'attardent que très peu et vaguement, comme nous le verrons plus loin, sur la compréhension du processus. Il faut aussi ajouter que leurs études sont menées de manière quantitative, en randomisant de nombreux étudiants gradués afin de tester leurs hypothèses de manière déductive.

²⁰ Cité dans Avery (2004).

Du côté de l'entrepreneuriat, Filion (1991; 1994) s'éloigne des chercheurs en leadership en affirmant que la vision 'est l'image projetée d'un futur désiré'. En ce sens, il se rapproche d'une logique descriptive. Fait important à noter, pour Filion, c'est l'acteur (*i.e.* le 'penseur'), soit l'entrepreneur qui est au centre du processus et non l'image, ce qui lui confère une approche plus globale. Ce nouveau point focal est en fait celui qui conçoit, développe et réalise des visions.

La vision, c'est l'idée [...] qu'on désire voir se réaliser [...] Une vision prend la forme d'une image souhaitée, puis projetée dans le futur. Le fait de visionner provient davantage de l'imagination que de l'analyse des connaissances. Pourtant, il devient difficile de visionner, de rêver de façon réaliste si on n'a pas acquis une certaine connaissance et une certaine expérience du domaine en question. [...] La vision est un rêve réaliste, réalisable (1991, p. 101).

Si Morgan (1996) craint la subjectivité du concept et se range du côté des instrumentalistes en affirmant que la vision « is a 'web' of visions of future states » (p. 38), c'est à Allali (2005) que nous devons la meilleure recension des écrits sur le sujet. Ainsi, il explique que la vision est comme « un fil conducteur qui donne du sens et rend cohérentes les décisions et actions du dirigeant-entrepreneur. Elle permet en effet de l'orienter dans la direction appropriée et fixe à l'avance les orientations aussi bien de sa pensée que de ses actions » (p. 89). Cette définition se rapproche grandement de la définition 'stratégique' de la vision que nous verrons dans le paragraphe suivant.

Finalement, Ruvio *et al.* (2010) explique que la vision est le fruit de la pensée entrepreneuriale. Ils définissent la vision comme une image orientée vers le futur de l'entreprise (à l'instar de Filion), dans le but de motiver autant l'entrepreneur que les adhérents (*followers*) vers un futur souhaitable. Basant la grande partie de leur revue de littérature sur l'étude menée par Larwood *et al.* (1995), ils présentent la vision à l'aide de trois dimensions (formulation, implémentation, innovation). Ruvio *et al.* (2010)

concluent, entre autres, que la vision est un construit cognitif jouant un rôle multiple dans la création d'une entreprise.

Ceci nous permet de conclure que l'entrepreneuriat conçoit la vision de manière un peu moins positiviste que le leadership, un peu plus holistique, avec une approche à la fois prescriptive et descriptive, instrumentale et globale et à un niveau plutôt individuel.

Enfin, la discipline stratégique définit la vision comme étant l'idée qui précède la stratégie (Mintzberg et Waters, 1983; Westley et Mintzberg, 1989; Hamel et Prahalad, 1989; Collin et Porras, 1991; Quigley, 1993). Si elle se rapproche ainsi, tel que démontré par Allali (2005), de l'entrepreneuriat ou du leadership, tel que décrit par Avery (2004) et Goethals (2004), la vision est souvent confondue avec le terme 'stratégie'. Puisque la stratégie regroupe à la fois l'objectif et les moyens mis en œuvre pour y parvenir, il est normal, étant donné la nature ambivalente de la vision, que les deux se confondent. En fait, « the strategy field remains distant from a clear understanding of how initial conditions, foresight, experience, competitive feedback, and other forces combine to shape the origins of strategy » (Gavetti et Rivkin, 2007; p. 420).

En fait, en stratégie, soit la vision n'est pas vraiment présente en tant que concept, comme dans cette formulation où la stratégie « is an elitist activity. It is also difficult to produce truly creative strategies [...] Creative strategies emerge from the annual planning ritual. The starting point is almost always the last strategy. Improvements being incremental » (Hamel et Prahalad, 1989; p. 75), soit elle est au cœur d'un processus cognitif hautement créatif, s'inscrivant dans le leadership visionnaire comme l'idée qui amène la communication (les mots) vers l'autonomisation (*empowerment*) (l'action) (Westley et Mintzberg, 1989). En fait, pour Mintzberg *et al.*, la formation de la stratégie est un processus émergent et non planifié. Ceci dit, si la stratégie est réflexive et est une suite de décisions, la 'vision', cette idée qui précède la stratégie, est plutôt vague et

indirecte, voire floue, difficile à cerner et intuitive; elle est mal définie selon Mintzberg. En ce sens, la stratégie semble considérer la vision comme partie d'un processus plus grand, la stratégie, et n'a que peu consacré d'effort à l'étudier de manière indépendante. Nous pouvons donc conclure que pour la stratégie, la vision s'étudie à un niveau plus macro (l'entreprise) et sert la stratégie (est donc observé dans un contexte positiviste).

Définir la vision n'est pas une tâche facile puisqu'elle continue de diviser plusieurs chercheurs, à travers de nombreuses définitions erronées ou une mauvaise compréhension du terme (Allali, 2005; Avery, 2004; Morgan, 1996; Harel-Giasson, 1995). Toutefois, à travers les trois champs managériaux que sont le leadership, l'entrepreneuriat et la stratégie, nous pouvons retirer trois constats. Premièrement, la vision s'inscrit dans deux approches. L'une plus holistique où la vision semble surgir de l'inconscient (Mintzberg *et al.*; Fillion, 1991, 1994 et autres chercheurs en entrepreneuriat) et l'autre plus instrumental où la vision est un processus rationnel et planifié (Hamel et Prahalad, 1989; Nanus, 1992; Kouses et Posner, 1995; Strange et Mumford, 2002, 2005). Deuxièmement, à l'instar de Westley et Mintzberg (1989), Fillion (1991) et Strange et Mumford (2002, 2005), la vision semble être un processus mental, voire cognitif, qui mène à l'action. Troisièmement, même s'il est un processus mental, la vision prend plutôt racine au niveau organisationnel, exception faite de l'entrepreneuriat.

Cette première section nous permet d'établir qu'en administration en général, la vision semble être étudiée plutôt de manière positiviste, comparativement à d'autres domaines. Nous y voyons une grande faiblesse, car la vision est bien plus qu'une simple étape dans la stratégie ou encore une formalisation de la pensée afin de créer une organisation. La vision est une manifestation de la pensée humaine des dirigeants et par conséquent, comprendre son édification dans l'esprit est un enjeu beaucoup plus grand que de l'instrumentaliser. Elle permet de mieux connaître les individus qui dirigent nos

organisations. En ce sens, le fait qu'elle soit plus généralement regardée dans une perspective macro, même si c'est à travers l'individu, ne permet pas non plus de saisir toutes les nuances de ce concept. La vision comme objet doit être comprise comme extrapolation de l'individu et étudiée en ce sens. Voyons maintenant comment la littérature en leadership nous permet de mieux orienter notre recherche.

2.2 Leadership et vision

Tel que démontré dans la précédente section, la vision prend plusieurs sens. Une fois la quête d'une définition dépassée, c'est avec le leadership que nous avons voulu mieux comprendre la vision. La discipline du leadership nous apparaît la mieux désignée. En effet, le leader diffère de l'entrepreneur de par le fait qu'il doit orienter une entreprise déjà existante. De plus, il agit comme un stratège lors de moments bien particuliers de la vie de son entreprise, mais doit en tout temps avoir une idée de l'endroit où il veut aller.

Les théories en leadership sont nombreuses. Plusieurs auteurs (Bass, 1981, 1990; Yukl, 2002; Avery, 2004) ont tenté d'y mettre un peu d'ordre et de les regrouper en sous-catégories. Lorsque nous parlons de leadership, nous faisons référence à cette « direction, [cette] orientation donnée à une organisation [...] Cette direction se manifeste surtout par la vision personnelle [du leader], par ses façons d'être et d'agir, par ses convictions profondes, par son imagination et par son univers fantasmagique » (Lapierre, 1992; p. 59). Ici, pour Lapierre, la vision est une 'manifestation' tangible, voire explicite, d'une personne. Pour Lapierre, nul besoin de 'transcrire' la vision en mots ou par écrit, elle existe en elle-même et l'action du leader (être, agir, imagination) est sa représentativité aux yeux des autres.

Parmi les auteurs qui ont explicitement ouvert la voie au concept de la vision, Bennis et Nanus (1985), Sashkin (1986), Collins et Porras (1991, 1994, 1996), Nanus (1992), Baum, Locke, Kirkpatrick (1998) se sont penchés sur l'étude *per se* de la vision. Ils ont

tenté de la définir, de mesurer son impact, ce qui constituait une bonne vision, comment l'implanter et l'adéquation entre vision et valeurs, autant des employés que du leader. Fait important, la grande majorité de ces études a porté sur les composantes communicationnelles de la vision, la campant dans une veine instrumentaliste. Aussi, cette littérature positiviste met en scène l'organisation bien avant l'individu.

Si une grande partie des approches en leadership est délimitée par la rationalité et les idées objectives, d'autres facteurs tels que l'intelligence émotionnelle, le charisme, les valeurs ou la spiritualité remettent l'individu au cœur des préoccupations et élargissent les horizons. Issues de l'approche psychanalytique, ces avenues présentent le leadership comme l'expression d'un univers intérieur. La vision y est observée de manière beaucoup plus subjective et du point de vue du sujet. Le leadership et le leader dans ces approches y sont dépeints comme des êtres doués de raison certes, mais dont le passé et le présent sont un miroir d'actions conditionnées autant par ce qu'ils sont (personnalité et traits) que par le contexte. L'imaginaire, concept clé de cette littérature, fait référence à la fois à la rationalité et à l'émotivité du leader²¹. Mais voyons plus en détail trois domaines pour lesquelles la vision revêt un caractère particulier.

Le charisme marque à sa manière le leadership et la vision (Bass, 1990; Shamir, House et Arthur, 1993). Les recherches ont d'abord tenté de déterminer les caractéristiques des leaders charismatiques, leur comportement ainsi que les réactions de leurs subordonnés

²¹ La théorie psychanalytique regarde l'organisation de la personnalité et la dynamique de son développement, en stipulant que les expériences passées ont une influence très forte sur le présent. Fotaki, Long et Schwartz (2012) présente une édition spéciale de *Organization Studies* dédiée à l'approche psychanalytique. En partant des travaux de Melanie Klein sur la relation avec l'objet, ils expliquent comment Zaleznick, Kets de Vries, Gabriel, Stein ou Macobby ont exploré à leur tour le développement du leadership et ses dysfonctions (p. 1106). De son côté, Arnaud (2012) fait un tour d'horizon de l'approche dans les sciences administratives. Ainsi, l'approche psychanalytique permet de mieux comprendre la motivation, le comportement au travail, la surconsommation, etc. En fait, dit-il cette approche permet de mieux comprendre les manques des organisations. « The role of psychoanalysis is to demystify the illusory positivity of organizational issues and management practices (Zaleznick, 1989), with this being a role that can be viewed as indispensable in a body of knowledge that aim at realism » (p. 1130).

face à l'emploi du 'charisme' (House, 1976). L'inspiration ainsi donnée par les leaders (concept se rapprochant de la vision) est alors prépondérante dans l'aspect charismatique du leader. Collins (2001) détermina que le charisme n'était pas une composante essentielle des leaders et ne menait pas à la réussite; elle est une caractéristique parmi tant d'autres. De plus, pour lui, la 'vision' en tant que concept n'est pas dépendante d'un leader charismatique et vice-versa; elle est donc un concept indépendant.

Le leadership transformationnel, très près du charisme et parfois confondu avec celui-ci, pose un regard sur le leader en le nommant agent de transformation et d'émancipation des individus (Yukl, 1998). Ainsi, le leadership transformationnel est vu comme un élément qui facilite l'influence des subordonnés. Parfois appelé caractéristique, parfois émanant d'une typologie des leaders, l'avancée des recherches dans le domaine a démontré qu'il demeurerait très dépendant de la situation et du contexte (Eastman et Pawar, 1997; Humphreys, 2005). De plus, les recherches dans le domaine démontrent que même si le leader transformationnel est amené à posséder une 'forte vision', les deux concepts sont indépendants l'un de l'autre.

Finalement, le leadership stratégique (Boal et Hooijberg, 2001 ; Bryman, 2004 ; Yammarino, Dionne, Uk Chun et Dansereau, 2005) porte un regard plus globalisant, prenant une tangente dynamique et systémique. À la jonction entre cette idée d'influence vers une direction et ce besoin de planifier les choses pour prévenir les coups possibles, le leadership stratégique tente de réconcilier l'organisation et son contexte. Il est ce que Boal (2004) appelle le 'leadership des organisations' et se rapproche des théories transformationnelles et contraste avec le 'leadership dans les organisations' qui lui est beaucoup plus près du leadership transactionnel.

An organization-wide perspective has been taken in considering leadership issues. This includes viewing leadership itself as a phenomenon that can arise from organizational systems, rather than from qualities associated with particular individuals. It is possible to design organization in such a way that many facets of leadership are built into the system, thereby supplying substitutes for leaders (Avery, 2004; p. 120).

Si Stumpf et Mullen (1991), Boal et Hooijberg (2001), Boal (2004) et Beatty et Hughes (2005) mettent l'accent sur l'aspect 'stratégique' du leader, le leadership stratégique s'ancre profondément dans la nature propre au leadership en avançant l'assertion que la 'stratégie' est une manifestation tangible, une 'réflexion' des leaders sur la réalité. Pour ce faire, cette réflexion se base sur des valeurs et des croyances qui viennent donner forme à une 'vision' stratégique et dont l'implantation affectera directement la performance de l'entreprise. Oscillant entre deux pôles (la vision rationnelle et planifiée et le futur possible et envisagé – tel que décrit par Fillion (1994)), le leadership stratégique s'appuie sur quatre piliers, soit des concepts clairs (tels que la mission, une vision, des objectifs, etc.), des habiletés, un style/personnalité et des processus. Avant Boal *et al.*, cette 'vision stratégique' avait été étudiée entre autres par Hambrick et Mason (1984) et Hambrick et Finkelstein (1995). Ces derniers s'étaient attardés sur « how the psychological make-up of the manager and the top management team would influence information processing and strategic decision making » (Boal, 2004; p. 1500). Ceci devient très intéressant lorsqu'on sait à quel point le processus stratégique en est un de cognition (Millet, 2006).

Mais c'est sans contredit les recherches menées par Boal et Hooijberg (2001) et reprises par Boal (2004) qui expliquent le mieux les liens entre le leadership stratégique et les différentes théories que sont les traits de personnalité, le charisme, le leadership transformationnel et la vision stratégique. En fait, ces recherches nous permettent de conclure que le 'visionnement' pris sous l'angle du leadership stratégique est en fait ce

processus rationnel de planification vers l'avenir et c'est vraiment Millet (2006) qui introduit la notion de 'futuration' ou, en fait, d'imaginer un futur possible (encore une fois, tel que décrit par Fillion (1994)). Toutefois, la critique s'est acharnée sur cette approche en prétextant qu'elle accordait une importance beaucoup trop grande à l'étude des caractéristiques démographiques des dirigeants comme base d'un processus psychologique; les critiques ont condamné les fondements de l'argumentation sur cette base et ont avancé le besoin d'aller au-delà, comme l'ont tenté Boal et les autres à partir du milieu de la dernière décennie.

L'étude de la vision par le leadership nous permet donc de comprendre qu'elle a surtout été étudiée comme un 'élément' au service de l'exercice du leadership. Vue de manière rationnelle, elle est en fait une étape dans le but de mener l'entreprise à bon port. La vision doit être communiquée, ce qui a mené à l'identification et l'étude d'une vision 'claire'. Ceci dit, la manière dont pourrait s'édifier, se construire cette vision dans l'esprit humain ne sera étudiée qu'à partir du milieu de la dernière décennie. Et encore, 'l'envisonnement' n'est fait que d'images fortes, de textes clairs et concis, etc., de concepts descriptifs, mais aucunement constitutifs. De plus, si la notion de contexte est aujourd'hui reconnue en leadership (Hersey et Blanchard, 1977), les recherches qui relient la vision et le contexte se font très rares. Nous verrons donc dans la prochaine section l'apport de la recherche sur la formation de la vision ainsi que sur les facteurs qui la contraignent. Nous essaierons ainsi de démontrer les failles qui pourraient être comblées par notre recherche.

2.3 Formation d'un processus

Depuis le début de ce chapitre, nous avons conclu que la vision peut être instrumentale ou holistique, qu'elle est la réunion de facteurs internes et externes de l'individu et qu'elle précède l'action. De plus, comme avancée par quelques auteurs (Hamel et Prahalad, 1989; Fillion, 1991; Nanus, 1992; Kouses et Posner, 1995; Morgan, 1995;

Millet, 2006), la vision est un phénomène cognitif, qui s'opère dans la tête du leader. Nous étudierons donc la littérature au sujet de la formation de la vision et de ses composantes ce qui nous permettra d'élaborer un modèle qui explique comment elle se forme dans la pensée humaine.

2.3.1 Formation et composantes de la vision

Comment se forme la vision? Cette question récente a préoccupé maints chercheurs (Fillion, 1991; Morgan, 1996; Baum, Kirkpatrick et Locke, 1998; Boal et Hooijberg, 2001; Strange et Mumford, 2002, 2005; Allali, 2005; Shipman, Byrne et Mumford, 2010; O'Connell, Hickerson et Pillutla, 2011). Selon Boal et Hooijberg (2001), « unfortunately, little is known about what the essential properties of a vision are, or how to craft a vision ... » (p. 527). De même, pour Morgan (1996), « [there is] a lack of agreement as to what and how many elements make up 'vision' » (p. 279). Nous essaierons donc, tout au long de cette section, d'identifier des mécanismes et des composantes qui pourraient véritablement contribuer à la formation de la vision, tel que nous l'entendons.

Fillion (1991) en entrepreneuriat et Baum *et al.* (1998) en leadership ou en stratégie travailleront tous deux sur le processus de formation de la vision. Si l'un présente un processus où interagissent des concepts (Fillion) et l'autre un développement étapiste (Baum *et al.*), aucun des deux n'arrive vraiment à nous parler de la conception de l'idée première. Fillion (1991) présente son processus comme une 'idée', soutenue par le contexte, qui devient claire et articulée en fonction des liens que l'entrepreneur entretient avec autrui, de l'effort fourni pour faire de l'idée une vision et de lui-même. Fillion insiste donc sur deux éléments qui nous semblent plus importants, l'image de départ et le contexte dans lequel elle se crée. Tandis que dans Baum *et al.*, la vision 'émerge' à la suite d'une succession d'actions que sont la récolte d'informations, l'analyse de l'information, la conceptualisation de la vision et l'évaluation de celle-ci. De plus, lors

de la récolte et de l'analyse d'information, six éléments entrent en ligne de compte, soit un regard vers le futur, un regard vers l'organisation, un regard sur le monde, un regard en profondeur, un regard périphérique et un processus réflexif. Ce dernier point nous explique que la perception de l'environnement, pour le dirigeant, est primordiale lors de la formation de la vision. En sommes, ces deux auteurs nous parlent donc d'une idée de départ, située dans un contexte et pour laquelle la perception est importante.

Deux auteurs en entrepreneuriat ont fait une revue de la littérature, à environ 10 ans d'intervalle, sur la vision et sa formation, ce qui a permis à chacun d'élaborer leur processus. Encore une fois, ces deux auteurs nous fournissent peu d'éléments sur la vision en elle-même, si ce n'est que quelques concepts utiles à notre recherche. Morgan (1996), qui soutient l'idée de Fillion sur l'importance du contexte, raffine l'idée en nous parlant autant du contexte interne qu'externe. Pour lui, la formation de la vision est soumise à de nombreux mécanismes, complexes, qui mettent en scènes de nombreuses variantes et qui semblent laisser peu de place à l'imaginaire ou au dirigeant *per se*. Son modèle, à la manière des matriochkas, est une imbrication de boîtes de vision (voir annexe 1). Quant à Allali, (2005), tout comme pour Baum *et al.*, la vision est une suite d'étapes qui ressemble beaucoup à la définition de la stratégie, soit d'occuper un espace (un état futur), développer des moyens et des actions pour y parvenir et communiquer la vision à ses collaborateurs. À l'instar des travaux d'autres chercheurs (Nanus 1989; Fillion, 1991, Baum *et al.*, etc.), nous retenons de ces travaux que la vision porte vers l'atteinte d'un but, d'un objectif.

Finalement, c'est Boal et Hooijberg (2001) qui résument le mieux la majorité des travaux (incluant ceux d'Allali). Travaillant sur la 'formulation' de la vision à même les quatre critères proposés par Nutt et Backoff (1997), ils démontrent la nature théorique de ces critères – une vision possible, désirable, implantable et formulable. De plus, ils ajoutent que ces critères n'ont pas été testés sur le terrain. Les composantes de la vision,

jusqu'à présent, ne nous apparaissent que faiblement concrètes, bien qu'ancrées dans la réalité des dirigeants. Les trois groupes de chercheurs qui suivent ont su remédier à ce manque.

2.3.2 Vers un modèle de la formation de la vision

Strange et Mumford (2002, 2005) sont ceux qui ont le plus travaillé sur la formation de la vision. Ils ont d'abord identifié cinq éléments qui forment la vision, soit un futur potentiel qui est unique, utile et unidirectionnel; une action organisée autour d'objectifs futurs déterminés, engageants et évocateurs, ce qui motive les adhérents; l'octroi d'un sens et d'une identité; un cadre commun d'action qui permet aux personnes de se coordonner; et une base au développement des structures et des normes organisationnelles en s'appuyant sur l'institutionnalisation des croyances prescriptives. Le premier élément, le futur, n'est autre que l'image de Fillion. Le deuxième et le troisième élément rejoignent ce que nous avons conclu à propos des travaux d'Allali, soit que la vision vise un objectif. Le quatrième élément met en place le contexte nécessaire à la vision. Quant au cinquième, il fait le rapprochement entre vision et la culture organisationnelle. En effet, cette dernière étant « the specific collection of values and norms that are shared by people and groups in an organization and that control the way they interact with each other and with stakeholders outside the organization²² » nous pousse à croire que la vision est liée aux normes, aux structures et à la culture de l'entreprise.

Par la suite, Strange et Mumford (2002, 2005) ont expliqué que la vision se construit non pas dans un vacuum, mais plutôt par « experience within a social system which provides a basis for formulating a mental model of system operations. Active analysis of this mental model, and the implied conception of system operations, is, in turn, used to construct a vision » (2002, p. 345). Cette définition souligne le caractère cognitif, voire

²² Charles W. L. Hill, and Gareth R. Jones, (2001) *Strategic Management*. Houghton Mifflin, cité dans Strange et Mumford (2002).

réflexif de la vision, tout en soulignant que la vision se base sur l'expérience dans un système social pour se construire. « The production of viable vision statements requires reflection on personal experience in relation to goals or causes. In this sense, the vision produced by leaders is not simply a matter of analysis but rather analysis in the context of the leader's own life » (2005, p. 145). Ainsi, à l'instar de l'approche psychanalytique, en essayant de se pencher sur l'imaginaire du leader, il devient possible d'en comprendre le processus réflexif. De plus, c'est par des histoires qu'il se raconte et qu'il raconte que le dirigeant peut prendre conscience des mécanismes qui le relient à l'environnement, notamment par l'entremise d'expériences vécues (Sternberg, 2008).

Ensuite, Shipman, Byrne et Mumford (2010), à travers une agrégation de la littérature sur la formation de la vision, ajouteront que le processus est engendré à la suite d'une crise ou d'un changement. Pour comprendre le phénomène de la crise, le dirigeant applique un modèle mental. Ces modèles, développés grâce aux expériences passées du gestionnaire, lui serviront de guide pour réfléchir au phénomène en lien avec ses propres valeurs et les besoins identifiés. Par cette réflexion, le dirigeant extrait les causes et les buts recherchés. Ces deux derniers éléments permettent la formulation d'un modèle mental prescriptif sur la crise, ce qui engendrera par la suite, par une recherche de sens personnel et interpersonnel, une vision pour répondre à la crise.

Pour Shipman *et al.*, le modèle mental est prescriptif, prédéterminé. Or, dans la première partie de ce chapitre, nous avons démontré que dans une approche holistique, la vision peut aussi être descriptive. En ce sens, Strange et Mumford en parlant d'un modèle prescriptif lui juxtaposent une vision réflexive. La littérature étant contradictoire à ce sujet, nous pourrions explorer cette avenue.

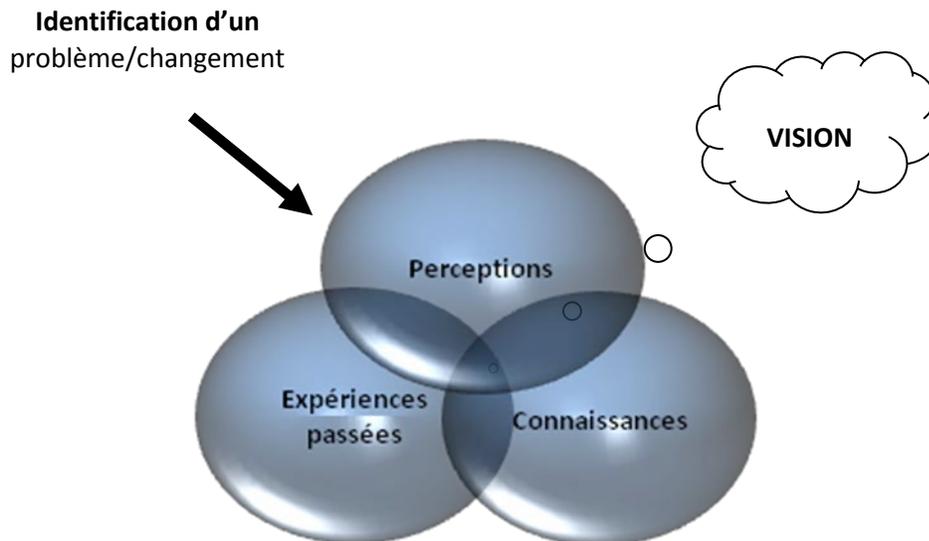
Finalement, O'Connell, Hickerson et Pillutla (2011), en travaillant sur une revue de la littérature sur la vision, démontrent eux aussi que la vision s'inscrit dans l'expérience,

voire le processus d'autoréflexion du leader. De plus, ce processus d'autoréflexion s'enclenche lors de trois moments précis dans la vie d'une entreprise, soit lors de sa création, au moment d'un changement de direction ou pour stimuler l'organisation qui court à sa perte. Ce qui ressort de leurs écrits est le fait que « the ultimate effectiveness of an organizational vision might in part be related to the nature of triggers that spurred its creation » (p. 107). Or, que sont réellement ces impulsions de départ si ce n'est que la reconnaissance d'un problème, d'une crise, tel que présenté par Shipman *et al.* (2010).

Une synthèse de cette littérature nous permet d'émettre une définition du processus de formation de la vision. Ainsi, c'est un **processus cognitif de créativité, basé sur une adéquation des expériences, des connaissances et de la perception de l'environnement, dont la résultante est une idée, ou un ensemble d'idées**. Si nous le souhaitons, nous pouvons ajouter que **le but de cette idée ou de ce groupe d'idées est de créer un *momentum* vers un état futur réalisable**. Cette définition inclut donc les éléments identifiés suivants : caractère cognitif et créatif de la vision; composée à partir d'expériences passées, de la perception de l'environnement et sur les connaissances du dirigeant; le tout situé dans un contexte.

Ce qui donne à la vision son caractère créatif, c'est à la fois ses caractéristiques de réalisme et d'originalité, le tout contextualisé, et à la fois sa conception pragmatique et intuitive. En cela, elle est donc cognitive et conative (tel que défini dans le premier chapitre). Ceci nous permet de dessiner le modèle suivant (voir figure 7). Nous y avons ajouté l'idée d'une impulsion de départ, telle que présentée par Shipman *et al.*, soit l'identification d'un changement ou d'un problème. Nous verrons dans la dernière section de ce chapitre comment bonifier ce modèle en explorant les facteurs qui viendront l'influencer.

Figure 7. Processus ‘d’environnement’



2.4 Les facteurs d'influence de la vision

Tel que démontré dans la figure 7, la vision est au confluent de trois sphères situées dans l'inconscient de l'individu. Or, ces trois sphères sont elles-mêmes affectées par l'environnement interne (personnalité, style, émotion, etc.) de l'individu et son environnement extérieur (l'entreprise et autre) (Fillion, 1991; Lapierre, 1992; Morgan, 1996; Strange et Mumford, 2002, 2005; Shipman *et al.*, 2010). En fait, le contexte affecte la vision puisque l'entreprise entraîne en elle-même des contraintes qui viennent à imposer des barrières mentales, en proposant ou éliminant des possibilités autres que celles envisagées au départ (Kouzes et Posner, 1987)²³.

En ce sens, la littérature démontre très bien l'influence qu'ont les forces externes sur l'entreprise (Porter, 1979) et le besoin qu'ont les dirigeants d'en tenir compte lors de l'élaboration de stratégies (Boal, 2004). Or, pour le concept de vision, deux idées semblent s'opposer. D'une part, plusieurs reconnaissent des facteurs d'influences et d'autre part, à l'étape d'imaginer, 'd'envisager', de prévoir l'avenir, plusieurs croient

²³ Cité dans O'Connell, Hickerson et Pillutla (2011).

que tout est possible – cette fameuse idée de la pensée ouverte, du concept de « thinking outside the box », amenée par le consultant en management John Adair en 1969. Or, fait intéressant, pour De Bono (1976), la créativité est étroitement liée à la notion de ‘pensée latérale’ (nécessaire à la ‘pensée ouverte’) (Adair, 2007). Si avoir de la vision, c’est penser au-delà des choses, c’est donc dire qu’il faille user de créativité pour y arriver. Et comme expliqué au chapitre précédent, la créativité est issue de facteurs cognitifs et conatifs.

De plus, lorsque Morris (1987) explique comment le processus visionnaire, étape importante de la stratégie, repose sur plusieurs qualités ou attitudes à adopter au cours du processus, il le décrit comme étant une pensée holistique, interactive et très perceptive, un esprit spéculatif et créatif, mais surtout élargi. Si la pensée n’est pas capable de gérer un environnement complexe, d’émettre plusieurs suppositions ou encore de résoudre des problèmes complexes, elle n’arrivera pas à engendrer une vision. En ce sens, il est plutôt du groupe qui voit la vision comme sans borne, ou du moins, qui doit se sortir de sa coquille, si coquille il y a.

De leur côté, Strange et Mumford (2005) posent six hypothèses sur ce qui influence la formation de la vision. Ils débutent en faisant la différence entre la planification, qui elle est prise dans un contexte, et la vision qui implique « a removal of given restrictions and contingencies where the image transcends the demands of the current situation » (p. 124). Or, s’ils demeurent convaincus que la vision est issue d’un modèle prescriptif et se construit dans la rationalité, ils semblent se contredire eux-mêmes en concluant que la vision est aussi issue d’un processus réflexif, laissant une porte ouverte vers la subjectivité. C’est en fait la différence entre l’idée de départ et le processus entourant l’idée qui semble amener cette divergence d’opinions.

Sosik et Dinger (2007) semblent être les premiers à rechercher les liens entre les attributs personnels et la formulation et l'articulation de la vision, de même que l'influence des attributs sur le style de leadership. Ils concluent que la personnalité du leader peut avoir un impact sur son comportement à définir le contenu de la vision, tout en expliquant que de futures recherches pour expliquer comment un tel impact s'opère sont nécessaires.

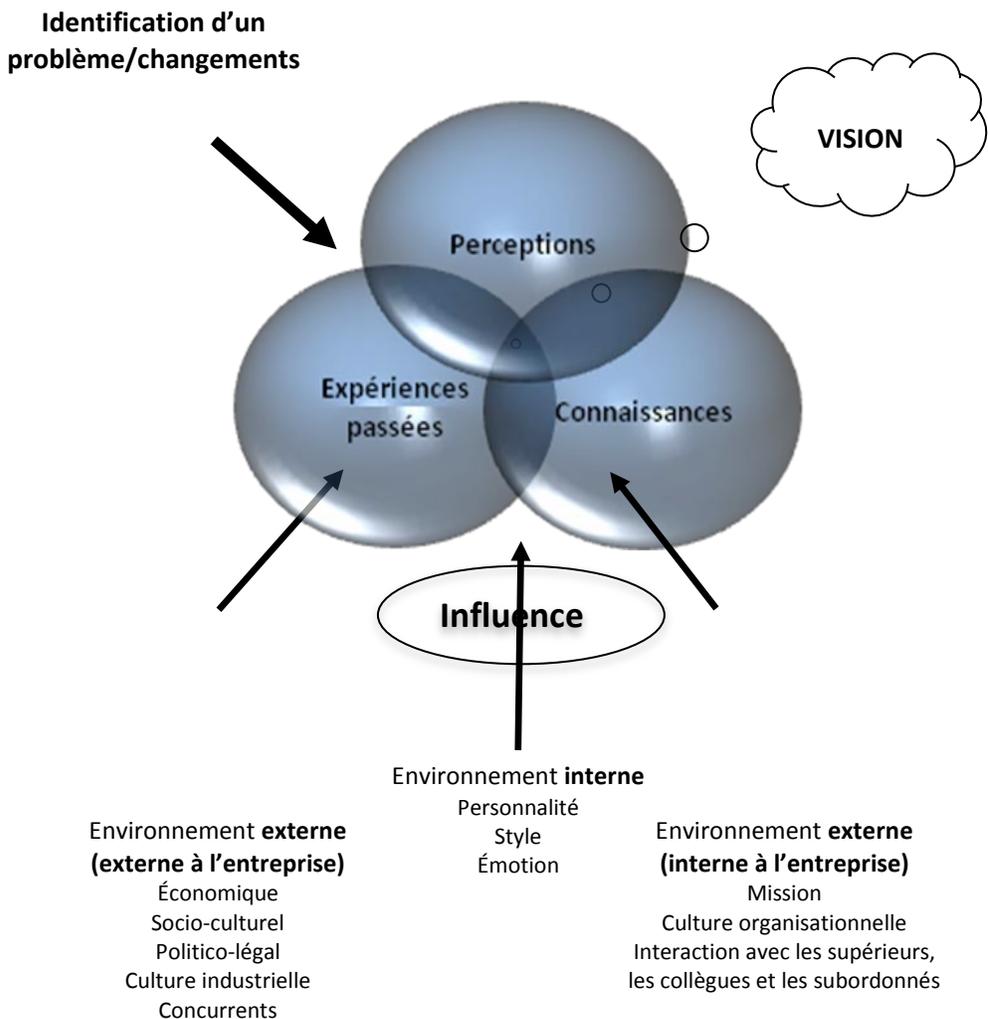
Shipman, Byrne et Mumford (2010) avancent aussi plusieurs hypothèses concernant la formation de la vision. Or, tout comme chez Strange et Mumford, leur modèle mental est prescriptif. Mettant l'emphase sur la notion de 'prévision' (*forecast*) et du modèle mental des individus, les auteurs envisagent le 'prévisionnement' comme un processus cognitif délibéré, rationnel et planifié. En ce sens, pour eux, le modèle mental est déjà sujet à un cadre restreint. Malgré tout, le concept 'd'idéation' demeure flou.

Finalement, O'Connell, Hickerson et Pillutla (2011) démontrent très bien l'impact du contexte sur le processus 'd'envisonnement', « we act on what we perceive » (p. 108). Dans leur revue de la littérature, ils ressortent des travaux de Bolman et Deal (2008) quatre cadres affectant la vision, soit les ressources humaines, le cadre politique (le pouvoir), le cadre structurel et le cadre symbolique (culture organisationnelle). Ces quatre 'cadres' font tous partie de l'environnement externe à l'individu — interne ou externe à l'entreprise.

Bien que les chercheurs demeurent sur leurs gardes, ils reconnaissent l'impact qu'a l'environnement sur la direction que prend l'entreprise. Nous arrivons donc avec deux grands types d'influences sur la formation de la vision chez les dirigeants d'entreprises. Premièrement, les influences internes à l'individu (personnalité, style, émotions) amenées par Lapiere (1992), Strange et Mumford (2005), Shipman *et al.* (2010) et deuxièmement, les influences externes à l'individu, soient celles qui peuvent venir de

l'environnement extérieur à l'entreprise (soit le domaine politique, social, etc.) ou intérieur à l'entreprise (par les employés, la culture organisationnelle, etc.) – telles que présentées par Strange et Mumford (2005) Shipman *et al.* (2010) et O'Connell *et al.* (2011). La figure 8 ajoute ces éléments à la figure 7, plus haut.

Figure 8. Processus 'd'envisonnement'et son contexte



Ainsi, la vision revêt plusieurs sens. Principalement étudiée de manière instrumentaliste, elle peut aussi prendre une perspective holistique. La vision est de plus un phénomène cognitif et plus spécifiquement, un processus de créativité. Elle est donc une suite d'idées ou d'images mentales, conditionnées par l'expérience et le vécu, de même que l'environnement de l'individu et ses connaissances. De plus, la vision est prise dans un contexte et ce dernier est continuellement changeant.

Rappelons ici que ce n'est pas le processus en lui-même qui nous intéresse — les scripts et les schémas engendrant ces images nous apparaissant difficilement accessibles. En revanche, ce sont les facteurs qui affectent le processus ou, plus spécifiquement, les parties du processus qui nous intéressent. Ainsi, l'environnement, les émotions, la culture organisationnelle affecteront tour à tour les expériences passées, la perception ou encore les connaissances pour en former de nouvelles. Il nous faut donc trouver des méthodes qui nous permettent d'extirper le tacite, qui nous permettent de solliciter le dirigeant afin qu'il nous raconte des histoires que nous tenterons par la suite de comprendre et d'analyser. En comprenant que les dirigeants expriment leurs pensées par des métaphores (Edelman, 2006), nous comprenons que c'est en les faisant parler que nous pourrions déceler plus clairement et explicitement les facteurs qui influencent la vision. Nous ferons donc appel aux individus en leur donnant la parole et en étudiant ce que le 'terrain' nous offre afin d'entreprendre notre recherche sans *a priori*.

*L'homme est avant tout un producteur de symboles
et l'oublier, c'est passer à côté.
Nous avons donc besoin d'une méthode qui, non
seulement recueille des données, mais contribue en même
temps à saisir le sens contextuel, la gangue symbolique
entourant ces données*
**Omar Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et
approche qualitative des organisations**

Chapitre 3.

Approche exploratoire, abductive et qualitative

Comme présenté en introduction, nous nous intéressons aux facteurs qui influencent la vision chez les dirigeants d'entreprises. Dans le premier chapitre, nous avons expliqué ce qu'étaient la cognition et le processus de créativité. Nous avons expliqué comment l'idéation est un processus cognitif de création tout en démontrant que la créativité subissait plusieurs influences. Dans le deuxième chapitre, nous avons circonscrit notre objet de recherche, soit la 'vision'. Nous l'avons définie de même que nous avons présenté un cadre conceptuel de sa formation. Nous avons terminé en expliquant que la vision est un processus de créativité et qu'en conséquence, elle est influencée par plusieurs facteurs qui touchent soit les expériences vécues, la perception de l'environnement ou les connaissances des dirigeants. Dans le présent chapitre, nous allons essayer d'expliquer de quelle manière nous allons étudier notre objet. Dans les deux précédents chapitres, nous avons constaté que si plusieurs éléments semblent affecter la vision, aucune recherche ne semble démontrer 'comment' cette dernière est affectée. Nous essaierons donc d'y voir un peu plus clair sur les facteurs internes et externes qui peuvent toucher à la vision.

Aussi, nous avons établi que c'est dans le discours des dirigeants et notamment dans leurs métaphores que nous serons à même de mieux comprendre le concept de vision, sa formation et les facteurs qui l'influencent. Nous voilà donc avec un objet, la vision, qui dépend du discours de sujet humain. Il nous faut donc déterminer de quelle manière nous appréhenderons le discours des dirigeants.

Ce chapitre présentera donc notre cadre méthodologique. Nous expliquerons comment nous approcherons notre objet de recherche, soit la vision et ce qui l'influence, par l'entremise de sujet, les dirigeants. Pour ce faire, nous prendrons une approche abductive et qualitative, soit de comprendre et décrire un phénomène, tout en faisant un aller-retour entre le terrain et la théorie. Pour ce faire, nous présenterons notre terrain, la télévision publique et les raisons qui nous ont menés vers celui-ci. Auparavant, nous expliquerons comment l'utilisation de la théorie ancrée et des études de cas nous permettront d'étudier notre objet. Par la suite, nous présenterons notre échantillon de même que les outils que nous avons utilisés pour l'étudier. Nous présenterons aussi les résultats d'une étude préliminaire qui nous a permis de revoir nos outils et de clarifier notre cadre conceptuel afin d'explorer les bonnes avenues. Pour finir, nous présenterons les outils qui nous ont permis d'analyser les données récoltées.

3.1 Les ancrages épistémologiques

Les objets d'études, quels qu'ils soient, peuvent s'appréhender soit de manière rationnelle ou logique (par le raisonnement), empirique (par la pratique, l'expérience ou l'observation) ou intuitive (par les émotions et les affects) (Gauthier, 2004). En sciences humaines et plus particulièrement en sciences sociales, d'où sont issues les sciences administratives, les objets d'études sont en général les individus, les organisations ou des objets reliés à l'un des deux. Or la vision, de même que les facteurs qui l'influencent, ne peuvent être étudiés qu'à travers les individus. En ce sens, les individus deviendront les 'sujets' de notre étude. Or, ces sujets se confondent à notre objet d'étude, puisque l'étude d'un phénomène social implique l'étude des phénomènes humains. « L'action humaine ne peut se réduire à des principes mécaniques et le sens de cette action va au-delà des effets observables. [Ainsi], l'objet des sciences sociales est aussi le sujet des phénomènes humains » (Gauthier, 2004; p. 39).

Nous verrons donc dans cette section comment notre recherche s'inscrit dans un courant qualitatif et abductif. En effet, nous ne cherchons pas à mesurer, mais bien comprendre un phénomène. De plus, nous ne testons pas un modèle, mais cherchons plutôt à comprendre ce que le terrain contient comme information tout en partant avec des *a priori*. En fait, nous voulons construire le phénomène avec les dirigeants. Nous voulons découvrir avec eux ce qui influence le processus visionnaire et comment s'exerce cette influence, tout en sachant que la littérature suppose certaines influences.

3.1.1 Étude qualitative et abductive

Pour étudier un objet de recherche, le chercheur doit choisir entre deux grandes méthodes de base, soit une méthode dite plus objective (quantitative) ou une méthode dite plus subjective (qualitative). La première s'intéresse aux objets qui peuvent être mesurés, quantifiés, décrits de façon opératoire, alors que l'autre cherche à donner un sens aux objets en les décrivant ou en permettant aux sujets rattachés à ces objets de se prononcer sur leur propre réalité; une reconstitution à partir d'entrevues, de documents ou d'observations devient la méthode à la base de cette approche. Chacune de ces approches doit concilier avec une série de questions portant sur la validité des données recueillies et sur leur généralisation.

De plus, le chercheur doit aussi déterminer quelle approche choisir entre l'abduction, l'induction et la déduction. La dernière est en fait l'émission d'hypothèses de base, l'édification d'une loi générale, qu'il faut tester, vérifier à l'aide d'indicateurs et de variables. L'induction elle, laisse libre cours aux données d'émerger. C'est le terrain qui permet de généraliser et d'émettre des lois ou des constats. La généralisation finale est contrainte par la validité des résultats qui doivent être en quantité suffisante, significatifs et reproductibles. Or, l'abduction fait le pont entre les deux. « Abduction implies a reasoning process [...] generating a search for alternative explanations and the production of conjectures [...] The best-fitting ideas can then be elaborated. An

abductive research process thus combines inductive and deductive steps. » (Klag et Langley, 2011; p. 151). Ainsi, même si nous souhaitons écouter ce que nos sujets nous diront, nous partons en sachant ce qui peut être, sans savoir ce qui est vraiment. Nous avons en effet une série de facteurs qui peuvent influencer la vision. Or, sont-ils tous égaux? Sont-ils tous importants? Sont-ils assujettis à un contexte? Ce sont ces questions que nous souhaitons explorer.

Nous nous inscrivons donc dans une méthode qualitative à l'approche abductive. Nous ne voulons pas tester d'hypothèse ni mesurer notre objet, mais nous avons une idée de ce qu'est le terrain. « ... Qualitative research is expected to deliver some kind of conceptual insight beyond the data themselves » (Klag et Langley, 2012; p. 150). Cette intuition apparaît lorsque deux idées, en apparence divergentes, sont associées. Pour ce faire, il nous faudra donc trouver une manière d'associer la littérature sur la vision (*i.e.* qu'elle est influencée par l'environnement et la personne) avec ce que le terrain nous offre. Ainsi, une approche d'enquête basée sur la théorie ancrée semble tout indiquée puisque « it [Grounded Theory] emphasizes steps and procedures for connecting induction and deduction through the constant comparative method, comparing research sites, doing theoretical sampling, and testing emergent concepts with additional fieldwork » (Quinn Patton, 2002; p. 125).

3.1.2 La théorie ancrée comme méthode d'investigation

Quinn Patton (2002; p. 127), citant Strauss et Corbin (1998), explique très bien comment l'échange entre le chercheur et les données permet à la théorie ancrée d'émettre un cadre propice à des règles et des procédures afin d'aider à la systématisation de l'analyse. « The grounded theory, is discovered, developed, and provisionally verified through systematic data collection and analysis of data pertaining to that phenomenon. Therefore, data collection, analysis, and theory stand in reciprocal relationship with each other » (Parry, 1998 ; p. 89). Ainsi, une utilisation systématique de la théorie ancrée

permet non seulement d'élaborer, mais de provisoirement tester la relation entre certains concepts (Parry, 1998). Cette approche nous permettrait donc de vérifier ce qu'il en est vraiment des facteurs qui influencent la vision.

De plus, Suddaby (2006) explique bien à quel type de recherche la théorie ancrée s'applique. « Clearly, it is most suited to understand the process by which actors construct meaning out of intersubjective experience. Grounded theory should also be used in a way that is logically consistent with key assumptions about social reality and how that reality is "known." » (p. 635). La théorie ancrée est donc, pour Suddaby une excellente manière de regarder comment l'humain réinvente constamment les façons d'interagir, de s'organiser et de construire sa réalité. C'est une méthode qui s'inscrit donc très bien dans l'approche constructiviste.

Le constructivisme, issu de la phénoménologie au sens philosophique du terme (Benoist et Karsenti; 2001) à l'instar de cette dernière, explore les phénomènes en regardant la manière dont les objets sont conçus dans la conscience, non seulement en termes de leur représentation, mais aussi de leur construction. Fait important à noter, le cognitivisme est en général une science dite positiviste puisqu'elle présuppose un processus mental clair et défini. Or, lorsque le constructivisme pose le postulat d'une participation à la construction de la connaissance par le sujet, à même ses propres expériences, dès lors, on comprend que pour mieux comprendre la science qui étudie la pensée, il faut aller au-delà des schèmes prescrits et regarder l'acte de construction *per se*, car il distingue la connaissance du délire. C'est l'interaction du sujet avec son environnement qui permet à la connaissance de se construire à même les expériences, ce que LeMoigne (1995) identifie comme étant 'l'hypothèse phénoménologique'. Puisque c'est la dialectique entre le chercheur et son objet qui permet de dégager un sens, on reconnaît ici l'une des prémisses de la théorie ancrée. Or, si le défi du constructivisme et par le fait même, de la théorie ancrée, en est un de généralisation, c'est par la comparaison de plusieurs cas que

le tout devient possible. Pour le constructiviste, l'expérience devient connaissance, produit d'un sujet et du chercheur. Dans cette approche, la réalité n'existe pas en dehors des sujets.

À la suite de ces réflexions, en voulant connaître les facteurs qui influencent la vision, nous comprenons qu'il nous faudra puiser dans l'intérieur du sujet de même que dans la représentation de son environnement extérieur afin de saisir le sens que le sujet donne à sa propre réalité de même qu'à notre objet d'étude, la vision. En cherchant à comprendre l'environnement du dirigeant, nous chercherons les similitudes dans les réalités diverses afin d'offrir une légitimité à nos travaux. C'est ainsi que nous reconnaissons qu'il nous faudra plusieurs sujets pour 'valider' l'information recueillie.

3.2 Du sujet à la méthodologie

Every type of empirical research has an implicit, if not explicit, research design. In the most elementary sense, the design is the logical sequence that connects the empirical data to a study's initial research questions and, ultimately, to its conclusions. Colloquially, a research design is *a logical plan for getting from here to there*, where *here* may be defined as the initial set of questions to be answered, and *there* is some set of conclusions (answers) about these questions. (Yin, 2009; p. 26).

Après avoir déterminé les paradigmes dans lesquels s'ancre notre recherche, nous allons expliquer comment nous avons approché notre terrain, soit la télévision publique et ses dirigeants. Rappelons tout d'abord notre question de recherche : « **Quels sont les facteurs qui influencent la vision?** » Or, quelle vision choisir? Comme présenté dans notre introduction, nous avons choisi de poser le regard sur la vision du modèle d'affaires qu'ont les dirigeants pour répondre à notre question.

Tout d'abord, nous avons exploré les diverses littératures en lien avec notre question. La littérature sur la vision fut accédée principalement à l'aide d'articles scientifiques. Les

mots clés tels que *vision, visioning, envisioning image, ideation, strategic leadership, decision making, problem solving, creativity, cognition, bias, barriers, contingency, frame* et *constraints* furent utilisés dans les moteurs de recherche. De ces textes, nous avons consulté les bibliographies et avons complété nos lectures par des ouvrages clés de référence dans notre domaine. Ce qui a fait place à nos cadres théorique et conceptuel. Pour approcher notre terrain, la littérature en ‘études des médias’ fut des plus utiles, notamment les livres et ouvrages de référence. Les mots clés utilisés furent : *television, history, new media, leaders in television*. Un recoupement entre les deux littératures fut tenté, sans y recenser de nombreux écrits.

Ceci nous a permis d’expliquer en introduction comment les changements actuels dans certaines industries appellent à de nouvelles visions. L’industrie de la télévision n’échappe pas à ce phénomène. Ainsi, une étude approfondie de cette industrie (voir chapitre 4) nous a permis de réaliser que de grands bouleversements dans les façons de faire, notamment face au modèle d’affaires, étaient en branle. Puisque le contexte de changement est imminent et cause l’apparition de nouvelles idées, de nouvelles avenues, puisqu’il demande une nouvelle vision pour y voir plus clair, l’étude de la vision s’en voit facilitée. De plus, l’environnement interne et externe de cette industrie agissent clairement sur les idées qui sont émises (voir chapitre 4), ce qui nous permettra d’explorer explicitement les éléments qui affectent la vision du modèle d’affaires futur.

Mais déterminer l’industrie n’est pas suffisant. Il nous faut aller un peu plus loin et choisir entre entreprise privée ou publique. Or, le choix des entreprises publiques est assez évident. Ces dernières, de par leur nature, doivent rendre publics leurs documents, leur pensée, leur ligne directrice, etc. De plus, leur mandat, donné par leur gouvernement, de même que le fait qu’elles reçoivent un financement public, les placent dans une position où elles doivent rendre des comptes au public. Ainsi, les dirigeants/équipes de direction ont une plus grande liberté pour nous parler de leurs

idées puisque celles-ci sont déjà connues. En ce sens, étudier les télévisions publiques semble aller de soi. Mais combien en choisir et surtout lesquelles?

3.2.1 Approche méthodologique

Une fois notre terrain choisi, afin de déterminer l'échantillon nécessaire à la réalisation de notre objectif, il nous faut choisir une méthode d'investigation. Or, « [aucune méthode] n'est ni meilleure, ni moins bonne qu'une autre; tout dépend en fait des objectifs de la recherche, du modèle d'analyse et des caractéristiques du champ d'analyse » (Quivy en Campenhoudt, 1995; p. 188). Après avoir mesuré les différentes options possibles, notre choix s'est arrêté sur l'étude de cas, telle que présentée par les Gioia et Thomas (1996), Grawitz (2001), Quinn Patton (2002), Roy (2004), Gerring (2007), Elsbach et Bechky (2009) et Yin (2009).

En effet, selon Yin (2009), trois critères permettent de déterminer quelle est la meilleure méthode, soit la forme de la question de recherche, le besoin de contrôle sur les événements et l'importance accordée à la temporalité des événements (présents ou passés). Gerring (2007) va plus en profondeur dans chacun des trois aspects. Tel que présenté dans le tableau 3, il explique les caractéristiques qui séparent le choix d'une approche par étude de cas ou à large échantillon.

Si nous reprenons notre question de recherche, « Quels sont les facteurs? », selon Yin (2009), l'étude de cas n'est peut-être pas la meilleure méthode. Or, lorsque nous ajoutons « qui influencent », nous devons par le fait même comprendre le mécanisme qui s'opère; nous nous rapprochons ainsi du comment, propre à l'étude de cas. Ajoutons le fait que nous ne voulons pas 'tester' d'hypothèse, mais plutôt en générer et que nous visons une recherche en profondeur, plutôt qu'en largeur, nous rejoignons le premier critère de Gerring (2007), soit les buts de la recherche, qui justifie l'étude de cas. Nous reviendrons sur la validité plus tard dans ce chapitre.

**Tableau 3. Comparatif entre l'étude de cas
ou de l'étude à large échantillon²⁴**

	Finalités	
	Étude de cas	Large échantillon
But de la recherche		
1. Hypothèse	Générer	Tester
2. Type de validité	Interne	Externe
3. Type de causalité	Mécaniste	À effet
4. Type de recherche	Profonde	Large
Facteurs empiriques		
1. Population	Homogène	Hétérogène
2. Force des causalités	Forte	Faible
3. Validation	Rare	Commune
4. Type de données	Concentrées	Dispersées
Facteurs additionnels		
1. Complexité causale	Indéterminée	
2. État de du terrain	Indéterminé	

Au regard des facteurs empiriques de Gerring, nous visons une population homogène avec des données concentrées, avec une forte causalité mécaniste. Encore une fois, nous reviendrons sur la validité plus loin. Ceci nous permet de déterminer que notre besoin de contrôle des événements n'est pas très fort puisque les données en elles-mêmes le font. Finalement, selon Yin (2009), le troisième critère concerne la période couverte par la recherche. Or, l'accent sera mis à la fois sur le présent et sur le passé, ce dernier servant à expliquer les événements et les perceptions, tels que présentés dans notre modèle au chapitre deux. En ce sens, l'étude des cas semble appropriée comme méthode d'investigation. Mais la question demeure, combien de cas choisir?

Si nous procédons par élimination, l'étude de cas unique ne semble pas appropriée pour les raisons suivantes. Puisque nous cherchons à connaître les facteurs d'influences d'un processus, un seul cas à lui seul ne sera pas suffisant. Aucun cas en lui-même ne sera critique, extrême, unique ou représentatif. Le chapitre 4 démontre très bien comment les télévisions publiques font face à la fois à des facteurs externes similaires (économiques,

²⁴ Gerring (2007), p. 38, notre traduction.

technologiques et socioculturels) et différents (politico-légaux). Ajoutons qu'avec une étude exploratoire, un nombre plus grand que un est souhaitable. Pour toutes ces raisons, l'étude de cas multiples avec plusieurs intervenants rencontrés semble la meilleure.

Or, une étude de choix multiples, comme l'explique Yin (2009), appelle le besoin de réplication. Puisque la littérature ne fait qu'émettre des facteurs d'influence de la vision, nous pouvons tenter de vérifier si ces facteurs sont semblables d'un dirigeant à l'autre, par la répétition d'éléments-clés dans le discours de ceux-ci.

Every case should serve a specific purpose within the overall scope of inquiry [...] If similar results are obtained from all cases, replication is said to have taken place, [...] each case must be carefully selected so that it either (a) predicts similar results (a *literal replication*) or (b) produces contrary results but for predictable reasons (a *theoretical replication*) (p. 53).

Ainsi, un minimum de trois cas est nécessaire afin soit de reproduire les résultats ou soit de les contredire. De plus, Gerring (2007) et Elsbach et Bechky (2009) expliquent très bien qu'en situation de cas extrêmes, des cas en marge de l'échantillonnage, dont les variables sont inusitées ou les variations sont opposées, un petit nombre de cas est possible. Nous devons donc choisir des cas sortants de l'ordinaire et qui se retrouvent aux extrémités du spectre.

Quant à l'adoption d'une approche holistique ou intégrée, nous avons au départ adopté l'approche holistique puisqu'un design holistique « is advantageous when no logical subunits can be identified or when the relevant theory underlying the case study is itself of a holistic nature » (p. 45). Cependant, si nous croyions que de simples entretiens avec les dirigeants de certaines télévisions seraient suffisants pour mieux saisir les facteurs influençant la vision, une étude exploratoire auprès de la télévision catalane (voir p. 86) nous a permis de comprendre qu'une étude intégrée serait plus appropriée. Ainsi, en plus du dirigeant, des entretiens avec des subordonnés, de même que des gens de l'extérieur

non seulement enrichissent notre étude, mais nous permettent de valider, voire de trianguler nos données.

3.2.2 Échantillon

Si nous venons de déterminer que trois cas peuvent fonder une base suffisamment solide pour notre étude, quelles télévisions publiques choisir? Premièrement, il faut comprendre qu'il n'existe bien souvent qu'une télévision publique par pays. Dans certains cas, comme au Canada, les provinces ont aussi une télévision publique. Or, dans ce dernier cas, Télé-Québec, TV-Ontario, Télé franco-ontarienne ou KN (Knowledge network en Colombie-Britannique) sont spécifiquement orientées vers un mandat éducatif. Il nous faut donc nous tourner vers l'international afin d'atteindre un nombre critique de cas similaires, soit des télévisions publiques généralistes (tel qu'expliqué au chapitre 4); ce qui nous expose à des biais culturels. Or, selon Mitchel *et al.* (2000) qui ont étudié la création d'entreprises en contexte interculturel, la pensée entrepreneuriale, notamment au niveau de l'idéation, n'est pas différente d'une culture à l'autre. Cependant, pour éliminer le plus possible de biais, nous avons voulu choisir des pays aux valeurs similaires, *i.e.* démocratie, distance hiérarchique, pouvoir, économie et valeurs sociales.

En nous restreignant aux pays occidentaux afin de conserver des valeurs similaires, notre premier choix, l'Angleterre, est un incontournable, non seulement parce que c'est la plus vieille institution dans le domaine, mais parce qu'elle demeure un exemple d'excellence et de gestion pour toute télévision publique. Notre deuxième choix s'est tourné vers notre propre pays, le Canada, pour des raisons de disponibilité des ressources et de connaissances *a priori* du système. Bien que ces connaissances puissent être un risque de non-distanciation du chercheur avec ses données, elles lui donnent une base indéniable dans la compréhension des mécanismes recherchés.

Par la suite, nous aurions pu choisir parmi un certain nombre de télévisions publiques européennes. Notons que les États-Unis ne possèdent pas de télévision publique à proprement parler. PBS (Public Broadcasting Service), comme nous le verrons au chapitre 4, ne fonctionne pas du tout comme ces congénères et n'a jamais reçu de 'mandat' spécifique en terme de diffusion du gouvernement états-unien, autre qu'un droit de franchise. Or, outre le Canada et l'Angleterre, lieu de la première télévision publique au monde, nous souhaitons une télévision où de grands changements s'opéraient, tel que présenté en introduction de thèse.

Nous avons donc choisi parmi l'Allemagne, la France, l'Italie et l'Espagne auxquels nous avons préféré la France aux autres, non pas seulement pour la langue, mais pour la situation particulière de la société d'État. En effet, lors de notre démarche de sélection des cas, France Télévisions allait connaître un grand bouleversement économique, soit la cessation des revenus issus de la publicité, entraînant une profonde transformation dans leur financement. Nous croyions que cette stratégie allait avoir des impacts majeurs sur la vision de l'entreprise pour les prochaines années. De plus, cela nous donnait une télévision subventionnée entièrement par les fonds publics, une en transition et une aux modèles mixtes, alors que toutes trois subissent les mêmes pressions et les mêmes changements environnementaux. Nous avons donc là matière à répliquer les données et un exemple parfait de deux cas extrêmes et un au centre, nous permettant de croiser les données avec les extrémités du spectre des télévisions publiques.

3.2.3 Unité d'analyse et échantillonnage

Comme mentionné plus haut, notre recherche s'est effectuée auprès de trois entreprises publiques. Puisque la vision est un processus cognitif et que nous avons établi que nous approcherons des sujets individuels, comment faire pour valider l'information recueillie? Pour trianguler nos données, comme mentionnés plus haut, nous avons effectué des entretiens avec quelques subalternes pour valider la perception que les dirigeants ont de

leur entreprise. De plus, pour valider la perception que les dirigeants ont de leur environnement, nous nous sommes entretenus avec des experts et des figures importantes du milieu. Ceci nous a permis de faire appel à un double échantillonnage dit de *cas comparables* et de *réputation* « les cas [de réputation] sont choisis d'après la recommandation d'un expert ou d'un informateur-clé [...] [les cas comparables sont basés sur] la sélection d'individus, de sites et de groupes à partir de caractéristiques similaires dans le temps » (Miles et Huberman 2003, p. 61).

Basé sur un tableau de Miles et Huberman (2003; p. 64), notre échantillonnage (tableau 4) permet d'identifier le milieu, les acteurs, les événements et les éléments d'analyse. Ce qui nous est apparu comme essentiel dans l'identification des acteurs, c'est de converser avec la personne responsable de la vision du modèle d'affaires de l'entreprise. Puisque bien souvent, la direction joue un rôle plutôt politique, c'est vers les vice-présidents ou encore sur les directeurs intermédiaires que nous nous sommes tournés.

Quant à l'unité d'analyse (ou les variables), ce sont les facteurs internes, externes et personnels, tels qu'identifiés au schéma deux du chapitre 2 sur les trois sphères de la vision (soit les connaissances, les perceptions de l'environnement et les expériences passées) qui seront étudiés. Tout cela a été effectué par l'entremise d'entretiens et d'analyse de documents internes aux entreprises et externes.

Tableau 4. Échantillon

Paramètres d'échantillonnage	Angleterre	Canada	France
Milieux	British Broadcasting Corporation	Société Radio-Canada	France Télévision
Acteurs Principaux	Jana Bennett, directrice de la vision	Sylvain Lafrance, vice-président secteur francophone	Geneviève Giard, directrice générale de France 3 Antoine Boilley, directeur, division commerciale
Acteurs Secondaires	Subalternes Experts ²⁵	Subalternes Experts	Subalternes Experts
Événements	Entretien en profondeur, entretien semi-dirigé, études de documents écrits		
Éléments	Connaissance et perception du dirigeant sur son entreprise, connaissance et perception du dirigeant de l'environnement externe (<i>i.e.</i> grands enjeux de l'industrie, forces et faiblesses des concurrents, influence de l'environnement externe sur l'entreprise), la vision actuelle et future du modèle d'affaires et les antécédents du dirigeant.		

3.3 Cas pilote – TV3 *Televisió de Catalunya*

Ayant choisi un objet d'études et ses variables et ayant retenu une méthode qui nous permet d'étudier le discours du dirigeant sur son contexte, nous sommes partis nous installer en Europe pour nous rapprocher de notre terrain. Par des circonstances favorables à notre recherche, une étude de cas préliminaire, celui de la télévision catalane, nous a permis de mieux réfléchir sur notre design méthodologique.

Cette jeune entreprise, créée en 1983, *TV3*, se rapprochait de nos choix d'études de cas. Premièrement, en 2009, après une décision du gouvernement espagnol de retirer, comme en France, la publicité sur la chaîne publique, la CMT (la Commission des Marchés des Télécommunications espagnole) étudiait la possibilité d'obliger les télévisions publiques autonomiques à faire de même, ce qui allait affecter grandement la vision de *TV3*. De

²⁵ Les 'experts', à moins d'avis contraire, regroupe des spécialistes des communications.

plus, la situation démographique, politique et culturelle de cette télévision publique, étrangement similaire à celle de la SRC, pouvait fournir une base intéressante de données. Finalement, l'accès à des personnes haut placées demeure un argument non négligeable pour un jeune chercheur en quête de sens.

À Barcelone, nous avons donc pu nous entretenir avec Rosa Cullell i Muniesa, directrice générale de la Corporation catalane des médias audiovisuels (CCMA) et Monica Terribas, directrice de la télévision. Pour ce faire, nous avons élaboré un premier questionnaire d'entretien dont le contenu tournait autour des thèmes suivants : Connaissance et perception du dirigeant sur son entreprise, connaissance et perception du dirigeant de l'environnement externe (*i.e.* grands enjeux de l'industrie, forces et faiblesses des concurrents, influence de l'environnement externe sur l'entreprise), la vision actuelle et future du modèle d'affaires et les antécédents du dirigeant. Ces questions visaient deux objectifs : mieux comprendre le processus qu'est la vision (issu de la perception, des connaissances et des expériences) et mettre en lumière les facteurs qui pouvaient agir sur le processus.

Pour nous préparer à notre rencontre, nous avons lu un ensemble d'articles (en espagnol ou en catalan) fourni par l'adjointe de Mme Cullell i Muniesa. Cette prélecture nous a permis d'établir son profil et son parcours. Malgré ces données préliminaires, après une rencontre d'une durée de 1 heure 20 minutes, nous sommes ressortis sans avoir pu aller aussi loin que nous le souhaitions. Bien que l'accès à Mme Cullell i Muniesa fut assez facile (comme le sera l'ensemble des autres rencontres de cette recherche), nous n'avons pu couvrir l'ensemble des sujets souhaités. Qui plus est, nous n'avons pas réussi à percer la barrière nécessaire à l'établissement de confidences, nécessaire pour aller au-delà des simples connaissances et perceptions de l'individu. Nous avons toutefois procédé à une analyse préliminaire de nos données, ce qui nous a permis de faire ressortir les points suivants sur la télévision catalane (voir annexe 2).

3.3.1 Analyse et constat

Le cas de la télévision catalane permet de faire ressortir quelques éléments importants touchant la vision et ce qui l'influence. Premièrement, la télévision catalane est immergée dans un contexte culturel fort. Ayant à peine plus de vingt-cinq années d'existence, elle est au cœur de la préoccupation et de la conservation de la culture catalane. Ce mandat la rend non seulement vulnérable aux décisions politiques, mais soumise à des contraintes dans sa vision de faire des choix en conséquence. Les avenues empruntées par celle-ci doivent répondre à un besoin de préservation de la culture et de l'industrie qui l'accompagne. Ce premier constat nous dicte que la télévision publique est concernée par la culture locale et qu'en conséquence, les décisions prises pour le futur ne sont pas rationnelles face aux facteurs politiques et économiques. Qui plus est, la directrice possède elle-même cette valeur d'une identité culturelle et communautaire forte, ce qui vient renforcer l'influence de ces facteurs sur la construction de sa vision.

Deuxièmement, outre ce côté culturel, les autres caractéristiques de la directrice ne semblent pas affecter directement la formation d'une vision. Or, nous n'avons ni les outils ni l'expertise pour aller plus en profondeur dans cette avenue. En conséquence, l'étude de la personnalité ou du style du leader, dans un entretien semi-dirigé, n'est pas possible. Nous devons donc laisser tomber l'étude de cette variable.

Troisièmement, les perceptions de Mme Culler i Muniesa sur son environnement externe semblent baliser beaucoup sa conception des choses. La place qu'occupe la politique (les politiciens et le gouvernement) de même que les lois semblent être importantes dans la formation de sa vision. « We [have to] deal with the freedom of information which is an important thing when you deal with politicians, not as much as with government [...] Catalonia and Spain are changing... The laws are changing, but it feels as if the relation between the TV and politics is still strong. » Ces facteurs sont

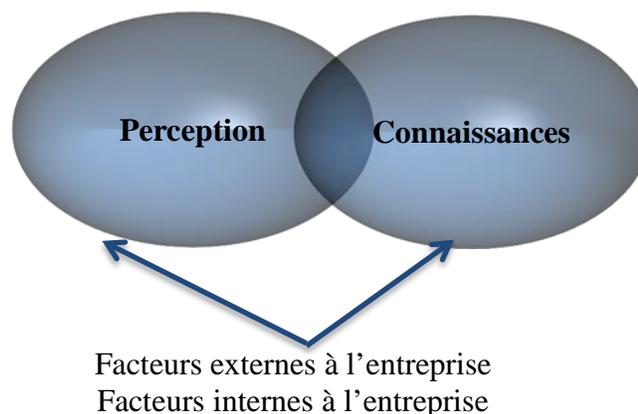
implicitement et tacitement pris en compte lorsque l'idée est conçue dans l'esprit de la dirigeante.

Finalement, nous ne sommes pas arrivés à comprendre le processus cognitif de la directrice. Était-ce une question de climat de confiance non établi? Était-ce plutôt une non-capacité de notre part à créer un climat d'autoréflexion? Le fait est que nous n'avons pu comprendre l'esprit de la dirigeante face à la construction de la vision. En conséquence, il nous a donc fallu repenser notre manière de collecter les données.

3.3.2 Modification du design de recherche

Suite à ces constats, nous sommes arrivés à deux conclusions. Premièrement, il nous fallait revoir notre grille d'entretien afin d'oublier les parties impossibles à discuter. Ainsi, les expériences passées ne pouvant pas être spécifiquement reliées à la vision, de même que l'étude de l'intérieur du dirigeant (style, personnalité, etc.) et n'ayant pas les outils ni le temps nécessaire pour effectuer ces recherches, nous les avons mis de côté. Nous avons préféré nous concentrer sur la perception et les connaissances qu'a le dirigeant de son environnement afin de voir quels facteurs lui sembleront critiques dans la formation de sa vision. De plus, puisque la culture semble agir sur la vision, nous porterons une attention particulière à la manière dont la vision est perçue et comprise par chacun. Ceci nous permet de revoir le modèle de la manière suivante :

Figure 9. Processus 'd'environnement' modifié



Deuxièmement, comme le monde politico-légal nous est apparu comme ayant une forte ascendance sur la vision des dirigeants de l'industrie télévisuelle, nous contacterons des gens de l'organisme de contrôle et une personne du domaine politique dans chaque pays pour mieux comprendre le rôle que ces acteurs se donnent et pour corroborer l'influence perçue de ces institutions sur la vision émise par le dirigeant. Nous croyons que ces deux intervenants viendront enrichir les propos émis par le dirigeant et ajouteront à la validité des données ainsi recueillies.

Ainsi, si nous reprenons le tableau 4, la case des acteurs secondaires inclura : personnage politique et membre de l'organisme de contrôle. De plus, la case élément se rapprochera plus de : réalisation au sein de l'entreprise, rôle joué, perception de l'environnement interne et externe (*i.e.* grands enjeux de l'industrie, forces et faiblesses des concurrents, influence de l'environnement), vision présente et future de l'entreprise.

3.4 Collecte de données

Pour réaliser cette recherche, nous avons accès à quatre outils : l'enquête par questionnaire, l'observation directe, l'entretien et le recueil de données existantes. Nous avons retenu les deux dernières. L'enquête par questionnaire, qui consiste à collecter des données quantitatives ou qualitatives par l'entremise d'un questionnaire, vise habituellement à valider des appréhensions, faire des tests de personnalité ou encore tester une démarche ou un cadre possédant des variables définies. Or, par notre approche abductive, nous ne visions pas à tester, mais bien à comprendre. Quant à l'observation, elle consiste à collecter des données par l'intermédiaire d'observation visuelle lors de réunions, de conférences, etc. Selon Laperrière (2003), cette technique est utile lorsqu'il y a peu ou pas de données déjà existantes sur un sujet, lorsque l'on vise l'accumulation d'informations de manière exhaustive et lorsque l'objet d'étude engage un comportement. Or, l'étude du comportement ne nous permet pas d'identifier ce qui influence la vision.

3.4.1 L'entretien

L'entretien²⁶ consiste à collecter des données par l'entremise d'échange verbal entre deux individus. Il existe plusieurs types d'entretiens qui sont caractérisés par différents facteurs (degré de liberté des questions et des réponses, degré de profondeur des questions et des réponses, façon de conduire l'entretien, etc.). Le chercheur peut donc laisser tout l'espace désiré à l'interviewé, de même qu'il peut tout diriger jusqu'aux réponses souhaitées. Dans ce continuum, les degrés d'espaces varient. Après quelques lectures, nous avons arrêté notre choix sur l'entretien semi-dirigé et en profondeur. L'entretien semi-dirigé « consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche » (Savoie-Zajc, 2003; p. 296). Ce tête-à-tête entre chercheur et sujet permet un contact plus profond. Par la suite, l'analyse des propos recueillis permet de tirer de meilleures conclusions sur la compréhension du phénomène étudié. En ce sens, « la liberté de l'enquêteur et de l'enquêté n'est pas totale, mais limitée par le cadre de la recherche. L'enquêté peut répondre à sa guise, mais non parler de n'importe quoi. L'enquêteur [se doit de] le ramener au sujet » (Grawitz 1992, p. 648). Quant à l'entretien en profondeur, il est de type plus clinique et vise à faire raconter le sujet sur son vécu, sans thème, sans question préalable, sans autre arrière-pensée que de mieux connaître et retracer la vie du sujet (Grawitz, 1992). Il permet également une atteinte de la métacognition des leaders, ce que nous souhaitons.

L'entretien semi-dirigé permet d'établir des liens entre certains facteurs, certains éléments rattachés au thème étudié. De plus, il ne faut pas oublier que nous abordons des

²⁶ Grawitz (1992, p. 643) préfère l'emploi du mot entretien à celui d'entrevue, considérant ce dernier plus près du mot anglo-saxon *interview*. De plus, le terme 'entrevue' possède une double identité parfois ambiguë. En effet, il représente à la fois les rencontres formelles pour obtenir un emploi et les rencontres informelles pour recueillir des renseignements sur un individu.

êtres humains, êtres complexes, et avec lesquels un climat d'échange doit s'établir. En ce sens, Quivy et Campenhoudt (1995) soutiennent que l'entretien permet d'établir un climat de confiance entre les deux intervenants, ce qui rend propice la confiance et qui permet d'atteindre un grand niveau de profondeur. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de notre recherche parce qu'elle permet non seulement de laisser les dirigeants parler de leur conception de la vision, mais de leur compréhension et connaissance de leur environnement. Ainsi, un des postulats de l'entretien « repose sur l'idée que la perspective de l'autre a du sens. Il est possible de la connaître et de la rendre explicite » (Savoie-Zajc, 2003; p. 297). Et c'est précisément ce que nous souhaitons faire, soit de comprendre la perspective des leaders sur la 'vision'.

Il faut souligner que le caractère flexible et malléable de l'entretien semi-dirigé est à la fois un atout et une faiblesse de la méthode. Elle laisse en effet une série de questionnements pouvant être soulevée quant au contenu et à la forme. Aussi, il ne faut pas oublier que certains biais peuvent survenir de part et d'autre. Ainsi, l'interviewé peut autant s'identifier au chercheur comme il peut se braquer et ainsi engendrer de multiples mécanismes de défense. D'un autre côté, le chercheur peut influencer les propos par son attitude non verbale; parfois, le chercheur peut même être tenté de répondre à la place de l'interviewé. Ce n'est qu'en ayant à la conscience ces biais que le chercheur pourra d'une façon objective recueillir les données (Quivy et Campenhoudt, 1995; p.195-197).

Finalement, selon Gauthier (2003), il existe deux buts principaux pour choisir l'entretien comme outil d'intervention. Tout d'abord, l'entretien souhaite expliciter et comprendre l'univers intérieur de l'autre, ce que nous comptons faire avec les dirigeants. De plus, il permet à l'interviewé de structurer sa pensée et par le fait même de s'émanciper, tout comme le chercheur. Ces deux derniers objectifs nous permettront donc d'amener les dirigeants à un niveau de conscience supérieur, tel que suggéré par Mitchel *et al.* (2000) et Krueger (2007).

3.4.2 L'analyse de contenu

L'analyse des données écrites et accumulées permet de connaître des dimensions autres que celles déterminées par les entretiens ou les observations. « L'analyse de contenu procède de traces mortes, de documents de toutes sortes, pour observer des processus vivants : la pensée humaine dans sa dimension sociale » (Bergeron, 2003; p. 358). Analyser du contenu, c'est faire du texte un objet, c'est donner du sens à ce texte. Or, « au terme d'une rétroaction entre description et analyse, les constats de l'analyse permettront de réorganiser la description en fonction de rendre compte des contenus à partir des distinctions fondamentales qui organisent le ou les discours » (p. 383). Ceci nous sera tout particulièrement utile dans la compréhension de l'évolution des entreprises et de leur contexte.

Il faut comprendre que l'analyse de contenu sera complémentaire aux entretiens, comme source de triangulation. En effet, les sources externes pourront autant aider à comprendre les métaphores exprimées par le dirigeant que comprendre l'évolution de sa pensée. Nous croyons en effet que les documents accompagnant nos cas seront des clés de compréhension pour la perception et les connaissances sises dans la vision.

3.4.3 Grille d'entretien

La collecte de données s'effectuera donc par l'entremise d'entretiens et d'une analyse de contenu. La question de recherche portant sur l'identification des facteurs qui influencent la vision des dirigeants nous a permis de bâtir une grille d'entretien qui met l'accent sur les perceptions et les connaissances du dirigeant sur son environnement tout en prévoyant un déroulement d'entretien propice à la confiance. Ainsi, nous prévoyons une série de questions précises tout en nous laissant une marge de manœuvre. Ceci nous permettra d'aborder de manière directe certains thèmes et de laisser le dirigeant s'exprimer comme bon lui semble à d'autres moments. De plus, certains thèmes pouvant

varier d'un individu à l'autre, il nous faudra rester vigilants face à l'émergence de nouveaux thèmes que nous n'aurions pas envisagés.

Pour construire la grille d'entretien final (voir annexe 3), nous sommes partis des conclusions tirées de notre cas pilote, tout en demeurant général; notre souhait étant que le plus d'éléments possible émergent d'eux-mêmes et ainsi influencent le moins possible le processus mental s'opérant chez les dirigeants. Ce choix méthodologique permet aux dirigeants de donner du sens à leurs propos. En effet, un propos exprimé de lui-même est beaucoup plus porteur de sens pour l'individu qu'un propos induit. De plus, cette distinction entre idée émergente et idée induite permet au chercheur de discerner plus facilement l'importance relative des thèmes pour les dirigeants. Nous avons donc abordé les thèmes de la perception de l'environnement interne et externe par le dirigeant; de quelle manière le dirigeant abordait les changements actuels dans l'industrie; comment percevait-il le modèle d'affaires actuel et futur et quelle était leur vision pour le futur?

Étant donné le caractère ouvert des questions et l'analyse de contenu, nous devons nous adapter en cours de route et modifier au besoin certaines notions en fonction des réponses et de nos lectures. En ce sens, notre grille d'entretien sera un point de départ. Nous resterons attentifs afin de suivre l'exemple de Rubin et Rubin (1995) pour qui « in a qualitative interviewing study, design takes shape gradually, as the researcher listens and hears the meaning with the data. To adapt to what you are learning, your design has to be flexible » (p. 43). Il faut s'entendre ici sur le sens du mot 'design' qui désigne plutôt la conception première du concept que nous tentons de déterminer par les entretiens.

La grille d'entretien s'est donc divisée en trois sections. Dans la première nous cherchions à connaître le dirigeant et le mettre en confiance en lui demandant de nous parler de son rôle et de ce qu'il faisait. Ce fut une partie plutôt ouverte qui nous a permis

de cibler des sous-questions par la suite. En deuxième partie, nous avons abordé la perception du dirigeant sur son environnement interne et externe. Nous avons cherché à mieux comprendre la compréhension qu'il a de son milieu. Cette partie est plutôt directive afin d'avoir un contenu équivalent. C'est cette partie que nous avons triangulée avec les subalternes, les experts et les personnes du domaine politique. Finalement, nous avons amené les questions précises relatives à leur vision, leur conception de la vision et ce qui l'influence. Le caractère d'intimité des entretiens alors atteint nous a permis non seulement de mieux connaître nos sujets, mais d'entrer quelque peu dans leur univers mental.

3.4.4 Échantillonnage final

Le tableau 5 présente la liste des documents consultés pour établir les données sur l'industrie dans chacun des pays. Quant au tableau 6, il présente la liste des entretiens que nous avons faits (pour plus de détail, se référer à l'annexe 4). Nous avons contacté la majorité des personnes d'abord par téléphone et nous avons complété l'information requise ou demandée par courriel. Sachant que pour la plupart, ce sont des gens très occupés, nous avons sollicité les personnes pour des entretiens d'une durée de 30 minutes, en espérant qu'une fois sur place, ils accepteraient de terminer l'entretien. Notons que ce ne sont pas les références (qui nous ont toutefois grandement aidées) qui nous ont permis de faire toutes nos rencontres, mais plutôt notre persévérance, notre insistance et notre audace. Prenons l'exemple de Mme Giard de France 3 qui, après quelques appels, a accepté de nous rencontrer, alors que nous ne comptions, au départ, que sur le pistonnage de M. Boiley. Sans notre audace d'un premier appel et notre insistance, cette courte, mais importante rencontre n'aurait pas eu lieu.

Tableau 5. Liste des documents consultés

Canada

- Robert E. Babe (2013). « Câblodistribution », *Historica Canada*,
<http://www.thecanadianencyclopedia.com/fr/article/cablodistribution/>
- Stephen Cole (2002). *Here's Looking At Us: Celebrating Fifty Years of CBC-TV*, McClelland & Stewart, Toronto
- CRTC (2014). Décisions, avis et ordonnances, <http://www.crtc.gc.ca/fra/dno.htm>
- Normand Daoust (2012). *Petite histoire de la télévision française du Canada*,
<http://www.normanddaoust.ca/debutdelatele.html>
- Zoë Druick et Aspa Kotsopoulos (2008) *Programming reality: perspectives on English-Canadian television*, Wilfrid Laurier University Press, Ontario
- Michel Filion (1996). « Broadcasting and cultural identity: the Canadian experience », *Media, Culture & Society*, vol. 18 no 3 p. 447–467.
- Howard Fremeth (2010). « Télévision », *Historica Canada*,
<http://www.thecanadianencyclopedia.com/fr/article/television-1/#articles-lies>
- Susan Harada et Frank W. Peers (2010). « Radiodiffusion et télédiffusion », *Historica Canada*,
<http://www.thecanadianencyclopedia.com/fr/article/radiodiffusion-et-telediffusion/>

Angleterre

- Albert Abramson (1987). *The History of Television, 1880 to 1941*, McFarland & Co., Jefferson.
- Albert Abramson (2003). *The History of Television, 1942 to 2000*, McFarland & Co., Jefferson.
- Mark Aldridge (2011). *The Birth of British Television: A History*, Palgrave MacMillan, New York.
- Russell W. Burns (1998). *Television: An international history of the formative years*, IET, London.
- Andrew Crisell (2002). *An Introductory History of British Broadcasting*, 2e édition, Routledge, New York.
- House of Lords, « Chapter 3 : British television », *The British Film and Television Industries*,
<http://www.publications.parliament.uk/pa/ld200910/ldselect/ldcomuni/37/3707.htm>
- Don F. McLean (2013). *The Dawn of TV : The Mechanical Era of British Television*,
<http://www.tvdawn.com/tvhist1.htm>
- Peter Graham Scott (2000). *British Television: An Insider's History*, McFarland & Company, Jefferson.

France

- Jérôme Bourdon *et al.* (1997). *La Grande aventure du Petit écran, la télévision française 1935-1975*, BDIC, Nanterre
- Marie-Eve Chamard et Philippe Kieffer (2000). *TéléVision (histoires secrètes)*, [Film documentaire], Paris, Film office, Gaumont Télévision
- André Lange (2008). *Histoire de la télévision*, <http://histv2.free.fr>
- Marie-Françoise Lévy (1999). *La télévision dans la République : les années 50*, Éditions Complexe, Paris.
- Pascal Rozat (2011). « Histoire de la télévision : une exception française ? », *Ina Global*,
<http://www.inaglobal.fr/television/article/histoire-de-la-television-une-exception-francaise>
- Vie Publique (2010). « Chronologie de la politique de l'audiovisuel », *La politique de l'audiovisuel, Politique publique*, <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-audiovisuel/chronologie/>

Tableau 6. Liste des entretiens²⁷

Pays	Nombre d'entretiens	Nombre de personnes	Durée
Canada			
SRC	7	5	6 h 05
Autres	3	3	3 h 45
Angleterre			
BBC	3	3	2 h 25
Autres	3	3	2 h 10
France			
France Télévisions	4	3	4 h 00
Autres	4	3	2 h 05
TOTAL	24	20	20 h 30

3.4.5 Déroulement des entretiens

Trois aspects sont à noter si nous abordons le déroulement des entretiens, soit le climat, la durée et la fréquence des entretiens. Nous avons voulu établir un lien de confiance assez rapidement avec nos sujets. Pour ce faire, nous nous sommes renseignés sur leurs antécédents afin de leur démontrer notre intérêt à leur égard. En plus de créer un climat d'écoute et d'empathie, ceci nous a permis de gagner leur confiance rapidement. Par la suite, avec nos questions ouvertes, nous avons pu mieux comprendre en partie leurs schèmes mentaux.

Tout au long de l'entretien, notre attention fut portée sur leur propos, tout en restant attentif à leur langage non verbal; notre but étant qu'ils expriment le plus clairement et le plus précisément possible leur pensée en regard des thèmes abordés de même que de nous communiquer si possible leurs émotions, leurs appréhensions, leurs préoccupations face à la formation d'une vision pour le futur. Finalement, nous nous sommes aussi préoccupés d'harmoniser les données en induisant des thèmes qui avaient émergé chez d'autres participants.

²⁷ Pour plus de détail, consulter l'annexe 4, p.xiii.

Nous avons dû faire face à des contraintes quant au temps. Parfois, les entretiens digressaient de leur route sans pour autant que nous ayons eu plus de temps, alors que d'autres fois, nous avons pu allonger l'entretien. Somme toute, les gens ont été honnêtes dans le temps qu'ils nous ont accordé et nous les en remercions grandement. Comme vous avez pu le constater, les dirigeants furent en général généreux de leur temps alors que les autres furent un peu plus strictes. Nous remercions toutefois grandement les Québécois pour leur grande générosité en général.

3.5 Analyse et interprétation

Une fois les entrevues terminées, l'analyse des données s'est effectuée en trois temps. Premièrement, la construction de cas, à partir des données, nous a permis de structurer les propos recueillis autant des dirigeants que des divers intervenants et des documents écrits, autour de thèmes et de sous-thèmes afin de donner un sens à nos données. Par la suite, nous avons décortiqué notre question : « Quels sont les facteurs qui influencent la vision? » en déterminant ce qu'était la vision dans chaque cas, tout en identifiant la perception et les connaissances. Finalement, nous avons pu identifier clairement les facteurs influençant la vision de nos dirigeants, tel que nous le souhaitions. Le tableau 7 résume nos étapes d'analyse

3.5.1 Phase 1 : Écriture de cas

Les données ont d'abord été compilées de manière rigoureuse et exhaustive. Pour ce faire, nous avons retranscrit les verbatim et les notes que nous avons prises tout au long de notre collecte de données. « Doing all or some of your own interview transcriptions [...] provides an opportunity to get immersed in the data, an experience that usually generates emergent insights. Typing and organizing handwritten field notes offer another opportunity to [...] get a feel for the cumulative data as a whole » (Patton, 2002, p. 441). Par la suite, nous avons appliqué une méthode de classification des données se rapprochant des méthodes informatiques comme celle du logiciel Atlas.ti pour trouver du sens à nos données à la manière des théories ancrées (que nous expliquons un peu

plus loin). « The analysis of qualitative data involves creativity, intellectual discipline, analytical rigor, and a great deal of hard work. Computer programs can facilitate the work of analysis but they can't provide the creativity and intelligence that make each qualitative analysis unique » (Patton, 2002; p. 442).

Tableau 7. Étapes de l'analyse des données

Étapes	Tâches	Résultats
1. Écriture des cas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transcription des verbatim 2. Lister les thèmes abordés 3. Regroupement des thèmes et création de catégories 4. Écriture des cas à partir des entretiens, des données écrites et de nos notes personnelles 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liste de 10 sujets (catégories) 2. Liste de 3 thèmes et de 7 sous-thèmes (tel que présenté dans les chapitres) 3. Trois études de cas
2. Définition de la vision	<ol style="list-style-type: none"> 1. Décrire les connaissances et la perception de la vision dans chaque cas 2. Comparer les définitions 3. Émettre des constats 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trois conceptions différentes
3. Identification des facteurs d'influence A) Analyse des connaissances et des perceptions sur l'entreprise et l'industrie par les dirigeants	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reprendre les connaissances générales des dirigeants 2. Reprendre les perceptions des dirigeants sur leur environnement 3. Analyser et comparer les données 4. Émettre des constats 	Trois niveaux d'analyses <ol style="list-style-type: none"> 1. Intra entreprise : Validation des données fréquentes par les acteurs 2. Intra cas : La perception du diffuseur public est parfois différente entre l'entreprise et les experts. Les connaissances sont généralement similaires. 3. Inter cas : Le contexte culturel et politique entraîne de larges variances au niveau de la vision, de la gestion et des interactions entre les acteurs.
B) Méta-analyse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regroupement des thèmes de l'analyse 2. Analyse comparative de ces thèmes et sous-thèmes 3. Constat final 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identification de trois thèmes d'analyse et quatre sous-thèmes 2. Conclusion sur la vision et ce qui l'influence

Toutefois, il faut se rappeler qu'une pensée n'est pas linéaire, sa richesse reposant justement sur sa complexité. Cette complexité permet de saisir le sens le plus complet possible qu'un individu peut avoir d'un concept.

Il ne faut toutefois pas oublier que les transcriptions reflètent des conversations décontextualisées [...] Il n'est pas possible d'effectuer une transcription exacte, car le passage du langage oral au langage écrit constitue une barrière importante. Il implique un changement de registre lequel ne peut qu'être imparfaitement reproduit, grâce à l'ajout du plus grand nombre de notes de contexte possible (Savoie-Zajc, 2003; p. 312).

C'est principalement une stratégie basée sur notre approche de théorie ancrée, telle que présentée par Langley (1999), que nous avons utilisée pour cette étape. Si Conger (1998) a démontré la nécessité de faire des études qualitatives en leadership, pour Parry (1998), il ne suffit pas de faire l'étude de cas multiples pour y arriver. En ce sens, Eisenhardt (1989) souligne que l'étude de cas permet de tester des phénomènes peu explorés et que l'étude des données dans ce cas devient riche et soutenue. L'élaboration de théorie à partir d'une méthode de théorie ancrée permet d'intégrer des données descriptives de même que de les expliquer et de les interpréter.

« Theory emerges for [grounded theory] and is rooted in the data. A grounded theory is inductively derived from the study of the phenomenon it represents. [...] It uses a systematic set of procedures to develop an inductively derived theory about a phenomenon » (Parry, 1998; p. 89). Ainsi, la théorie ancrée part directement de la compilation de données ou du récit narratif, pour dégager des catégories qui permettront de voir comment certains thèmes viennent affecter directement ou indirectement les comportements et le discours du dirigeant.

Cette méthode demande donc l'analyse et la comparaison systématique de petites unités d'analyses qui permettent la construction d'un système de 'catégories' pour décrire le phénomène. « The analysis should eventually result in the identification of a small

number of “core categories” which serve to tightly integrate all the theoretical concepts into a coherent whole firmly rooted (“grounded”) in the original evidence » (Langley, 1999; p. 700).

Nous avons donc pu identifier dix catégories de sujets abordés par les dirigeants, soit la construction et la définition de la vision, les règles du jeu de l’industrie, les interactions entre les parties prenantes de l’environnement, le mandat, la mission, le fonctionnement, le modèle d’affaires et la stratégie de l’entreprise. Nous avons aussi dégagé un concept émergeant, soit la légitimité qui donne sa raison d’être à chacun des diffuseurs publics.

Par la suite, en nous servant de ce que Langley (1999) appelle la stratégie narrative, et des catégories identifiées plus haut, nous avons pu dresser un portrait de l’entreprise et de son contexte. Cette stratégie nous a permis d’étaler certains thèmes qui préoccupent les dirigeants et qui étaient importants à leurs yeux.

This strategy involves construction of a detailed story from the raw data [...] Because of its focus on contextual detail, this approach works best for one or a few cases. Ideally, the variety and richness of the incidents described should convey a high degree of authenticity that cannot be achieved economically with large sample (Langley, 1999; p. 695).

Ainsi, à partir des dix catégories, nous avons construit nos cas autour de trois thèmes et 7 sous-thèmes, soit le portrait de l’entreprise (mission et mandat, stratégie et modèle d’affaires), le portrait de l’industrie (réglementation et évolution) et la vision (définition et vision future).

Finalement, la dernière stratégie qui nous a permis de construire nos cas et d’aller au-delà est celle de la stratégie synthétique qui rejoint un peu la stratégie narrative. « Taking the process as a whole as a unit of analysis, it attempts to construct global measures to compare different processes and to identify regularities that will form the

basis of a predictive theory relating holistic process characteristics to other variables » (Langley, 1999; p. 704). En d'autres mots, cette stratégie transforme les 'histoires' basées sur des événements marquants en 'variables' d'éléments importants. Ces variables permettent d'incorporer des nuances, qui ne sont possibles que par une proximité du chercheur et de son objet. Il faut toutefois faire attention de ne pas trop réduire le modèle pour perdre le moins de données possible. Ainsi, une délimitation claire des éléments contenus dans le processus permettra de conserver un niveau d'abstraction suffisant de même qu'une comparaison plus poussée de plusieurs cas.

3.5.2 Phase 2 : Définition de la vision

Par la suite, dans une première phase d'analyse, nous avons d'abord repris les propos des dirigeants, tout en validant leur discours par les subalternes et les experts et externes, afin de décrire ce qu'ils entendaient par 'vision'. Nous avons donc regardé de plus près la première section de la troisième partie de chacun des cas. Nous avons aussi comparé les cas entre eux afin d'en tirer des conclusions quant à la compréhension que chacun a de la vision.

3.5.3 Phase 3 : Identification des facteurs d'influence

En reprenant des extraits de verbatim des dirigeants, de leurs subordonnés et des experts, de même qu'en analysant le contenu des deux premières sections de nos cas, nous avons pu décortiquer connaissances et perceptions des dirigeants sur leur entreprise et leur industrie, de même que certaines influences les affectant. De plus, en regardant les concepts de stratégie et du modèle d'affaires pour l'entreprise et des discours tenus sur l'industrie, nous avons réalisé que perception et connaissance étaient difficilement dissécables. Nous avons tout de même pu tirer certains constats quant à la vision et aux facteurs qui l'influencent. En fait, c'est à travers le discours que nous avons pu identifier comment plus précisément le contexte politico-légal, l'histoire du développement de l'entreprise et de l'industrie et la recherche constante de légitimité en finissaient par limiter l'élaboration de la vision. Ce constat nous a permis de conclure que la vision était

véritablement ‘construite’ par son environnement. En utilisant, lors de nos entretiens, une stratégie de représentations visuelles, telle que décrite par Langley (1999), nous avons pu construire la métaphore ‘visionnaire’ de chaque entreprise. En effet, nous avons parlé au chapitre deux de la carte cognitive comme outil de représentation des schémas mentaux. Au même titre que Laroche et Nioche (2006) les présentent, Langley (1999) souligne que les stratégies de représentations visuelles permettent de présenter un grand nombre de données, de manière synthétique, ce qui permet une plus grande théorisation. Le visuel graphique est particulièrement adapté pour les études de processus puisqu’il permet de montrer plusieurs niveaux de dimension de manière simultanée tout en présentant la préséance, les causes, le parallélisme et le passage du temps ou des processus. De plus, Langley (1999) ajoute que « process mapping also has been a favoured technique for decisions researchers. [...] It support the needs to detect the underlying rules driving the ordering of different types of moves or syntactic elements within a repetitive process » (p. 702). Ainsi, ces représentations graphiques admettent la synthèse des données. C’est particulièrement dans le cas de la vision future que nous avons utilisé cette stratégie en demandant aux gestionnaires de nous dessiner une représentation de leur entreprise maintenant et dans le futur. Pour plusieurs raisons, nous n’avons pas toujours eu un dessin, mais nous avons eu une description détaillée du dessin imaginé.

3.5.4 Critères de validité

Un cadre d’analyse tente de vaincre les trois grandes critiques envers les études qualitatives, soit la crédibilité, la contribution et la généralisation des données. Les méthodes d’analyse présentées plus haut sont très riches pour répondre au critère de crédibilité, et de contribution, mais répondent plus difficilement au critère de généralisation. Il nous apparaît important de souligner que notre objectif n’est pas tant de pouvoir généraliser, mais plutôt d’avoir une meilleure idée des facteurs influençant la vision. Ainsi, nous avons porté une attention particulière à la validité interne et externe

de nos données (Yin, 2003; Roy, 2004). « ... les études de cas s'appuient [généralement] sur des informations partielles *qui ne représentent pas toute la réalité du cas réel* » (Roy, 2004; p. 166). Et c'est grâce aux autres entretiens que nous sommes arrivés à trianguler nos données et rendre plus complète l'information.

Si « on reproche à la méthode de se pencher sur des cas qui ne seraient pas 'représentatifs' de l'ensemble » (*idem*; p. 167), nous croyons que notre but qui est de mieux comprendre des influences ne demande ni généralisation, ni d'échantillon représentatif.

Lincoln et Guba (1985) prônent de leur côté la défense des recherches qualitatives en soulignant l'importance d'aller au-delà des critères de validité positiviste et de trouver d'autres avenues pour légitimer les données. En ce sens, ils suggèrent quatre critères qui répondent aux critiques, soit la crédibilité, le transfert, la consistance et la confirmation. Le premier critère est rempli par la crédibilité des entretiens avec les dirigeants, d'autant que nous nous sommes entretenus avec les dirigeants de grandes institutions télévisuelles. Le deuxième critère, le transfert, demande au chercheur de prendre en compte les effets de l'historique, de la sélection, du contexte et de la construction des données. « The naturalist sees these four states of affairs not as threats but as affirmations of the greater validity of the naturalist axioms [...] they are seen not as effects that undermine external validity but as factors that have to be accounted for in making judgments of transferability » (Lincoln et Guba, 1985 ; p. 298). Nous avons à la fois tenu compte des effets historiques et du contexte, de même que de la formulation des réponses lors de notre analyse. Quant au troisième critère, la consistance, il demande d'observer les changements. Le chercheur se doit de prendre en compte les facteurs d'instabilités et de changements, tant au niveau du design que du phénomène (p. 299). Ceci s'effectue en tentant de voir si le dirigeant est consistant dans ces propos ou se contredit. Nous avons aussi, par les autres entretiens, pu vérifier ce critère. Finalement,

le quatrième critère, la confirmation, a été observé en maintenant une distance entre notre sujet et nous-mêmes, tout en observant un isomorphisme entre les données et la réalité et en gardant les données distantes de toutes valeurs. De plus, par la triangulation de nos données (entre dirigeants, subalternes et experts), nous avons pu observer la consistance. Nous nous sommes donc attachés à maintenir ces critères autant durant la collecte de nos données que durant leurs analyses.

Toutes ces considérations nous ont permis de conserver une attitude éthique tout en suivant des normes bien établies. Bien évidemment, les sujets ont signé un formulaire de consentement leur expliquant la teneur de la recherche de même que leur droit quant à la possibilité de se retirer et autres modalités. Toutefois, étant donné la volonté de publier la thèse, nous avons clairement avisé que nous ne pourrions pas conserver l'anonymat des sujets. « Participants have a right to expect that when they give you permission to observe and interview, you will protect their confidence and preserve their anonymity [...] although « confidentiality may appear to be a prerequisite of life history research; it frequently becomes an impossibility » (Glesne, 1992; p. 123).

Nous avons tenté, tout au long de cette recherche de conserver un rôle de chercheur tel que décrit par Glesne (1992). Bien évidemment, nous avons développé une certaine relation avec les gens que nous avons rencontrés tout en essayant de maintenir ces rapports professionnels. De plus, si un sentiment de culpabilité peut survenir chez le chercheur face à son sujet, Glesne (1992) souligne qu'il nous faut surmonter cet obstacle en nous posant la question si l'acte amenant à la culpabilité est justifié pour le bien commun ou non. Finalement, le chercheur doit s'abstenir le plus possible de réciprocité envers son sujet. « The closer the relationship between researchers and research participants, the more special obligations and expectations emerge » (p. 128). Étant conscients de ces défis, nous nous sommes efforcés de maintenir un climat de confiance dans les règles éthiques.

Nous avons donc démontré comment en nous inscrivant dans une perspective qualitative et abductive, par une approche ancrée, nous avons approché nos sujets afin de mieux cerner notre objet, soit les facteurs influençant la vision. L'étude d'un cas pilote nous a permis de mieux bâtir nos outils et mieux nous orienter lors de nos entretiens. Nous avons aussi appuyé notre recherche par l'analyse de documents secondaires pour compléter l'information recueillie. Nous avons, grâce à la théorie ancrée, identifié des catégories qui nous ont permis d'écrire des cas. Par la suite, nous avons pu analyser nos données ce qui a engendré d'autres thèmes et de nouveaux constats.

La deuxième partie de cette thèse sera le moment de vous présenter les données recueillies. Nous commencerons d'abord par un bref historique de l'industrie télévisuelle et une présentation des enjeux actuels auxquels elle fait face. Par la suite, nous présenterons nos trois cas selon les catégories et regroupements effectués lors d'une première analyse de nos données. Dans chacun des cas, nous avons demandé aux dirigeants de nous parler de la conception actuelle de leur entreprise. Telles que présentées par Gioia et Thomas (1996), l'image et l'identité sont deux éléments qui permettent de donner du sens à la vision.

Unfamiliar expressions and actions that are consistent with a new vision for an institution and clearly inconsistent with taken-for-granted way of seeing tend to destabilize existing identity and image. Under conditions of strategic change, then, it is not existing identity and image but, rather, envisioned identity and image – those to be achieved (p. 371).

Nous préciserons l'image actuelle de l'entreprise, telle que dessinée ou imaginée par le dirigeant. Par la suite, nous plongerons dans l'histoire de l'institution et de l'industrie en présentant les faits marquants qui ont mené au 'modèle d'affaires' actuel. Ces faits serviront à expliquer ce qui, historiquement, a pu contribuer à façonner la vision de l'entreprise. Nous terminerons avec la compréhension de la vision qu'ont les dirigeants et de ce qu'ils entrevoient ou imaginent pour l'avenir. Nous vous raconterons des histoires sur l'entreprise et le dirigeant dans son contexte. En espérant que ces histoires sauront donner du sens au concept de vision et aux facteurs qui l'influencent. Avant de conclure, nous terminerons cette seconde partie par l'analyse des cas afin de présenter ce qui a pu émerger de notre recherche.

DEUXIÈME PARTIE :

Présentation des données et analyse

*« Va-t-on comprendre un jour
que l'industrie de l'audiovisuel,
au-delà de la technique est un art,
qui demande en fait des talents,
et donc de l'argent? »
Si l'on répond positivement,
on donne les moyens à la télévision d'exister et de
n'être pas asservie par l'informatique
et les télécommunications.
Dominique Wolton, *Informers n'est pas communiquer**

Chapitre 4. Une industrie en pleine mutation

Pour mieux comprendre la vision et ses influences, nous avons étudié le terrain des médias et plus spécifiquement de la télévision. Le contexte dans lequel évoluent les réseaux médiatiques oblige ces derniers à repenser leur façon d'agir. L'évolution exponentielle des technologies entraîne plusieurs changements qui, à leurs tours, agissent sur la législation locale et mondiale afin de créer un environnement médiatique objectif et représentatif de la nouvelle situation (Lafrance, 1982; Williams, 1990; Atkinson, 1997, 1998; Cluzel, 1998; Einola et Turgeon, 2000). Ainsi, chaque pays s'adapte en fonction de ses choix, ses valeurs et sa propre culture.

En une dizaine d'années, le paysage audiovisuel s'est complètement transformé; avec la fin du monopole, les acteurs se sont multipliés, tandis que leur horizon devenait mondial. En dépit des incertitudes qui l'accompagnent, la révolution des technologies numériques aura pour conséquence d'accélérer le changement des règles du jeu (Cluzel, 1998; p. 13).

Et pour appliquer ce changement dans les règles du jeu, il faut recréer le modèle d'affaires; il faut le revoir, le bonifier, voire le transformer. Ceci demande donc aux dirigeants 'd'envisager' le futur. Or,

[La télévision est un] média de relation et de séduction, qui instaure une relation d'empathie avec son auditoire, la télévision s'appuie [...] sur l'émotion [...] Regarder un même événement en direct, un même spectacle, une même œuvre, c'est alors rejoindre les autres téléspectateurs, se relier au reste de la société, au-delà des différences de modes de vie, d'opinions, d'âge, de culture, et quelquefois, des frontières (Chéniac et Jézéquiél, 2005; p. 6).

Ce constat vient donc complexifier la manière d'envisager le modèle d'affaires. Il demande de tenir compte à la fois des données économiques et sociales. Mais, puisque la relation entre télévision et auditoire se transforme rapidement, plusieurs prédisent une *Fernsehendämmerung* (déclin de la télévision) (Lafrance, 1982; Atkinson, 1997, 1998; Hoog *et al.*, 2003); alors que d'autres (Sinclair *et al.*, 2004; Chéniac et Jézéquiél, 2005; Gabszewicz et Sonnac, 2006) croient plutôt que les changements n'agiront que sur les règles du jeu, de même que l'outil ou le flux sans toucher à la légitimité du médium. Ainsi, naîtra une nouvelle vision du modèle d'affaires; ce qui est en partie ce que nous souhaitons étudier.

Pour ce faire, avant de vous présenter nos trois cas, nous aborderons dans un premier temps l'historique du médium qu'est la télévision. Nous décrirons ainsi la manière dont s'est édifiée l'industrie de manière mondiale et les différents modèles d'affaires dont l'industrie s'est dotée. Si selon la propriété, il existe quatre types de télévision (publique, étatique, communautaire et privée), sur le plan du financement, nous en dénombrons quatre. En effet, le modèle d'affaires peut être soit purement commercial (modèle états-unien), purement public (modèle britannique), mixte/hybride ou encore privé (modèle de PBS, décrit plus bas). La manière dont s'édifie l'industrie et le modèle d'affaires sont intimement liés, surtout à partir des années 1950. C'est la raison pour laquelle nous avons pris le soin de vous présenter cette partie, car pour bien comprendre les changements qui s'opéreront, nous devons comprendre la situation initiale. Par la suite, nous présenterons les principaux enjeux qui sont à l'origine du démantèlement du

modèle d'affaires, soient les changements technologiques, socioculturels et économiques.

4.1 Historique

Pour bien comprendre les changements qui se sont opérés dans les dix dernières années, il faut tout d'abord retracer les origines de la télévision. Les chercheurs des études médiatiques se sont longtemps penchés sur les aspects sociologiques de la télévision (Lange, 2008). Il a fallu attendre des Barnouw (1990) aux É.-U., Briggs et Burke (2002) en Angleterre et Hogg (2003) en France pour porter un regard réflexif sur l'histoire du médium. Ces ouvrages, à l'approche plus globalisante, permettent de retracer les étapes historiques autant des aspects techniques, que des aspects sociaux, politiques et artistiques et s'opposent à ceux qui n'exposent que l'aspect communicationnel du médium. En fait, lorsque le sens premier du médium, soit d'être une invention, est reconnu et que la kyrielle de chercheurs qui ont, chacun à leur manière, contribué à l'essor du dispositif supplante la notion d'un inventeur unique, le caractère historique du médium revêt tout son sens.

4.1.1 Des origines à la Deuxième Guerre mondiale

Si le passé garde des traces d'un désir de voir à distance par l'entremise d'un « miroir magique », il faut attendre la révolution industrielle du XIX^e siècle pour voir apparaître les premières inventions qui mèneront à la *Fernsehen*²⁸ ou *Television* (vision à distance). En fait, les appareils optiques, popularisés au XVIII^e siècle, prédisposent déjà l'inconscient collectif au désir de voir à distance. Ce sont les travaux faits sur le sélénium et sa capacité à absorber et retransmettre la lumière par Smith en Angleterre (1873) et Siemens en Allemagne (1875) qui donnèrent le coup d'envoi aux recherches sur la vision à distance. Mais ce sont véritablement les travaux de Bell et l'invention du téléphone en 1876 (moyen par lequel on peut 'entendre à distance') qui cristalliseront le

²⁸ Liesegang, *Beiträge zum Problemen des elektrischen Fernsehen (Contributions aux problèmes des 'visions électriques lointaines')* 1894.

désir ‘de voir à distance’ et qui encourageront les travaux de plusieurs chercheurs à travers le monde (Senlecq en France (1878), de Paiva au Portugal (1878), Carey aux États-Unis (1879), Perosino en Italie (1879) et Redmond en Irlande (1879)). Ainsi se succèderont *téléscope*, *téléphote* et *téléphonoscope*²⁹.

Suit, en 1884, le *disque de Nipkow* qui propose un moyen mécanique de transmettre les images, tout comme la *roue à miroirs* de Weiller en 1889. Plus de dix ans plus tard, le chercheur austro-polonais Szczepanik demande un brevet pour présenter un téléscope à l’Exposition universelle à Paris en 1900. Malheureusement, des enjeux politiques empêcheront cette présentation. C’est plutôt un chercheur russe, Perskyi, peu souvent cité, qui introduit pour la première fois, dans les documents officiels reliés à cette même exposition, le terme télévision et ce, bien avant qu’il ne soit popularisé par le journal *Scientific American* en 1907. Dans son article, Perskyi base ses travaux sur ceux d’autres chercheurs russes (Bachmetiev, Wolfke et Polumordvinov)³⁰.

En parallèle aux travaux effectués sur la ‘vision à distance’, le chercheur allemand Korn (1904), qui travaillait sur l’ancêtre de la télécopie, constate lors de ses recherches que le sélénium et les dispositifs créés à ce jour ne permettraient jamais la transmission d’image animée. C’est donc ainsi que commence une course folle entre l’Europe et les États-Unis (qui persiste toujours) pour la conquête des ondes. En 1925 en Angleterre, Jenkins conçoit un appareil permettant la retransmission des images animées. En 1929, la British Broadcasting Corporation (BBC) s’associe avec Baird, un ingénieur écossais, pour perfectionner le système. Pendant ce temps aux États-Unis, Alexanderson et la General Electric travaillent sur la mise au point d’une autre technologie. Parallèlement, sur le même continent, des travaux sur le tube cathodique et la télévision électronique

²⁹ Histoire de la télévision, Lange, <http://histv2.free.fr>, consulté en juillet 2011.

³⁰ *Idem*.

sont menés par Farnsworth et Zworykin. Finalement, vers la fin des années 1920, la première dramatique est mise en onde aux États-Unis par la General Electric³¹.

Si les expériences se poursuivent, la Grande Dépression et la Deuxième Guerre mondiale ralentiront les coureurs. « Des années 1920 aux années 1940, différentes conceptions de la télévision sont en concurrence, selon que l'on considère que le futur média est apparenté plutôt au téléphone, à la radio ou au cinéma. D'où les difficultés qu'il rencontre pour se forger une identité, et en particulier pour s'affirmer face [au cinéma] » (Hogg, 2003; p. 27).

4.1.2 L'après-guerre

La technologie continuera de se développer et verra l'apparition de deux techniques : le modèle mécanique, lentement dépassé par le modèle électronique. L'apparition de la télévision couleur, la démocratisation du médium et par le fait même, la commodité de ce dernier amènent la télévision à jouer un rôle prépondérant dans le développement social, sociétal, institutionnel, des arts et de l'éducation. C'est donc l'ensemble des industries culturelles, comme celles du film, du livre et de la gastronomie, qui est touché au cœur même de leur propre modèle d'affaires et ce, à travers la chaîne de valeur, tel que présenté par Porter (voir annexe 4).

Si au départ une seule et même entité se met à tout faire : production, diffusion et distribution, les différents organismes réglementaires chercheront à contrôler la concentration des médias et ainsi assurer une pluralité dans le paysage audiovisuel. La production se développera donc en parallèle des diffuseurs afin de créer une saine compétition. Nous verrons plus loin comment les changements de l'environnement perturberont encore une fois le fragile équilibre de la chaîne de la valeur.

³¹ Lange, *ibidem*.

Durant ces années, le modèle d'affaires prédominant sera celui de l'Europe et d'un système de diffusion publique, parfois mixte, prônant la diffusion de l'éducation, du divertissement et de l'information. L'État finance le médium qui devient à la fois une fenêtre sur le monde et un reflet de la population. La télévision est vue comme « un lieu de rassemblement où les téléspectateurs communiquaient par télévision interposée [...] La télévision jouait pleinement son rôle de média de masse et de forum public » (Atkinson, 1998; p. 10).

À cette époque, le public est peu fragmenté et la télévision sert de lieu de rassemblement pour une variété de personnes différentes dans leur statut, leur revenu et leur goût; elle devient la source d'information par excellence pour l'ensemble de la population. C'est l'époque dite de 'l'âge d'or monopolistique'. « Les trois grands réseaux américains [NBC, ABC, CBS] ont dominé la scène télévisuelle aux États-Unis, pendant que, dans la plupart des pays d'Europe, deux ou trois chaînes généralistes se partageaient un auditoire captif » (Atkinson, 1998; p. 9). Il faut comprendre qu'il existe une grande différence entre la télévision européenne et celle des États-Unis. En effet, en Amérique, la télévision est l'initiative d'entreprises privées dans un environnement économique de libre marché. Le modèle d'affaires repose sur les revenus publicitaires ce qui oblige les diffuseurs faire du téléspectateur une 'marchandise'. Même le réseau public (PBS), à vocation éducative, demeure semi-privé³² puisque ses revenus reposent en majeure partie sur les dons de ses membres. De plus, aux États-Unis, l'organisation de l'industrie s'est effectuée selon les marchés locaux d'abord, fragmentant ainsi le pays. Les grands réseaux (*networks*) ne sont en fait que le regroupement des chaînes locales dont la

³² Le modèle de PBS est particulier. Plutôt que d'être une entreprise commerciale (soit à but lucratif) comme l'ensemble de ses consœurs états-uniennes, le Public Broadcasting Services s'est constitué en société sans but lucratif, faisant le pari de véritablement appartenir à la population. Tout comme les autres grands réseaux, PBS est un regroupement de plusieurs stations locales. Si certains États octroient une subvention au diffuseur local, la majorité des revenus provient de dons privés, récoltés lors de campagnes de financement, comme le font n'importe quels organismes sans but lucratif en Amérique du Nord. De plus, certains diffuseurs locaux présentent de la publicité.

programmation de soirée devient commune et pour laquelle les grandes entreprises voient un marché cible potentiel.

Le modèle commercial naît véritablement à l'époque de l'entre-deux-guerres aux États-Unis, d'abord autour des stations de radio puis tranquillement par l'apparition de stations ou chaînes locales de télévision. Pendant que l'industrie s'organise : naissance de quatre grands réseaux, établissement d'une relation entre le 'réseau' et les chaînes locales par un transfert de pouvoir (effectué par une cession de temps d'antenne pour la publicité aux heures dites de grande écoute) dans le but d'arrimer le réseau en entier; création d'un organisme réglementaire, dont le mandat est de distribuer les ondes sans avoir un rôle de protection du citoyen puisque la majorité des règles de l'industrie sont basées sur le libre marché (*i.e.* le système est libéral et il est exclu de toutes contraintes). L'entrepreneuriat et la possibilité de réussir dans l'industrie du divertissement sont au cœur même de l'esprit du modèle d'affaires états-unien.

Le début des années 1940 voit la fin d'une course contre la montre pour la domination des ondes couleur. Ce sont NBC et DuMont Television Network (DTN) qui franchiront les premiers la ligne en 1946 et verront ABC et CBS les rejoindre l'année suivante. DTN, pour cause de troubles financiers, cessera ses activités en 1956 et demeure encore le 'réseau oublié'. L'année 1969 verra la naissance du Public Broadcasting Service (PBS) en remplacement du réseau National Educational Television (NET), lui-même créé en 1952. Ce réseau est le seul, dans un système où la loi du marché est reine, qui est subventionné en partie par certains États et non le gouvernement fédéral. Étrangement, au contraire des grands réseaux, PBS fait payer aux stations locales un 'abonnement' qui leur permet d'adhérer au réseau, ce qui lui permet d'acheter ses programmes. Ainsi, le réseau et ses composantes affiliées se développent.

Les outils et services comme le câble, les chaînes payantes et les enregistreuses vidéocassettes sont inventés vers la fin des années 1960, mais ne seront véritablement commercialisés qu'à la fin des années 1970 à des milliards de personnes lorsqu'ils atteindront une certaine viabilité économique (Dunnett, 1990). Ce sont, entre autres, ces outils et services, enfants des changements technologiques, qui viendront mettre fin au quasi-monopole des grandes chaînes; en plus d'une déréglementation et d'une grande croissance de nouvelles chaînes généralistes (FOX, WB, UPN aux États-Unis) et spécialisées.

New distribution technologies have permitted an expansion of channel capacity. Capacity in a geographical market has increased from around four terrestrial signals in the 1950s to literally hundreds of channels, using digital compression technology in conjunction with fibre-optic cable or satellite, in the 1990s (Hoskins *et al.*, p. 90).

C'est dans ce nouveau souffle que commenceront les grands changements télévisuels qui marqueront la fin du XX^e siècle. Mais ce qui arrive aux États-Unis n'est pas le fruit du hasard ni l'apanage du continent. Dès les années 1980, c'est l'ensemble du globe qui vit une révolution communicationnelle. Pour y voir plus clair, il nous faut revenir quelques décennies en arrière, en sol britannique.

Le modèle public se situe à l'opposé du modèle commercial et voit le jour en Grande-Bretagne. L'idée même d'un 'service public de télévision' repose sur le principe d'offrir un service pour le bien commun et ce, à travers une réglementation stricte et claire. Pour ce faire, il faut prendre en compte deux aspects importants : la rareté des ondes hertziennes, impliquant des négociations pour l'appropriation des ondes, ainsi que les ressources financières qui ont évolué pour passer d'un mode par franchise gouvernementale à un mode mixte incluant des revenus de publicités dans la majorité des pays.³³

³³ Les modèles publics varient sur la manière dont l'argent est perçu et distribué. Ainsi, en Angleterre, le gouvernement a privilégié une licence, prélevée à même le rapport d'impôt des citoyens, selon le nombre

Les débuts de la télévision britannique sont marqués par un monopole jusqu'au milieu des années 1950 par la British Broadcasting Corporation (BBC), ce qui lui permet de se démarquer par ses innovations technologiques. De plus, jusqu'à tout récemment, la BBC ne sera pas régie par une instance gouvernementale comme aux États-Unis, mais relèvera directement du gouvernement. En 1954, le gouvernement créera la Independent Television Authority (ITA) qui « would license and operate television transmitters and then sell the broadcast time to privately financed companies which would provide programmes » (Alvarado, Locksley et Paskin, 1992; p. 298). Cette instance créera ITV et au début des années 1980, l'Angleterre possédera quatre canaux, deux publics et deux privés.

Broadcasting began with dedicated public service broadcasters and then the general regulations were introduced with the advent of the commercial broadcasters. In a sense, broadcasting was perceived at first to be too important to be left to the market, then it became too important to be left to a public service broadcaster: the result is the dual support system (Hargreaves Heap, p. 117).

Ce sont les années 1990 qui verront à la fois une déréglementation pour suivre l'effet mondial et à la fois une formalisation des structures réglementaires. Ce n'est toutefois que depuis le XXI^e siècle que la Grande-Bretagne se dote d'un système unifié.

Le modèle hybride est celui qui prime dans la majorité des autres pays. Il faut comprendre qu'à l'exception des États-Unis, la majorité des pays occidentaux ont évolué sur un modèle d'affaires calqué sur celui de la Grande-Bretagne. Les télévisions européennes sont ainsi similaires quant à leurs finalités sociale et culturelle adoptant de surcroît au départ une télévision publique. La télévision conserve ainsi un rôle de démocratisation culturelle en devenant partie intégrante du patrimoine et en donnant la

d'appareils et versée directement à la BBC. En France, cette licence dépend du nombre de foyers et est mise en commun pour les cinq organismes médiatiques publics. Au Canada, c'est le gouvernement qui décide unilatéralement, selon son budget, l'octroi versé à la SRC.

parole aux divers intervenants (journalistes, scientifiques, politiciens, artistes). Cependant, comme mentionné par Hargreaves Heap, un double système se met en place un peu partout. L'introduction de la publicité dans les années 1970 et l'apparition de chaînes privées démontrent ainsi que les télévisions adoptent le 'libre marché' nord-américain. Or, les gouvernements, y voyant un moyen de se libérer de contraintes financières, ouvrent cette source de revenus aux télévisions publiques. « La contribution de la publicité au financement de la télévision affaiblit la légitimité du service public. À partir du moment où les annonceurs participent à leur économie, les chaînes publiques sont soupçonnées de ne plus maîtriser totalement leur politique de programmes, devant tenir compte de la meilleure réception possible de leurs écrans publicitaires » (Chéniac et Jézéquiél, 2005; p. 10).

Il faut comprendre que les médias jouent un rôle d'intermédiaire, d'une part, entre le consommateur et ceux qui offrent des contenus et d'autre part, entre l'annonceur et son marché. Ainsi, plus le consommateur est satisfait du contenu, plus il reviendra. Plus il revient, plus les annonceurs sont heureux. Des études ont aussi montré que plus le pourcentage d'audience est élevé, plus l'annonceur verra ses ventes augmenter. En fait, plus l'offre est variée pour la demande, ce qui signifie rejoindre plusieurs goûts et la pluralité des opinions, plus le client est satisfait; et plus les produits médiatiques sont riches et multiples, plus l'offre est intéressante (Webster, Phalen et Lichty, 2000).

Ce changement amène trois effets, soit l'explosion du temps d'antenne, la régularisation des grilles (qui se fait tard en Angleterre) et la sérialisation des programmes. L'explosion du temps d'antenne signifie que les chaînes diffusent maintenant en continu et que certaines plages horaires délaissées (comme l'après-midi) deviennent des créneaux importants qui rejoignent un nouveau public. La régularisation de la grille est induite par le régime publicitaire. Voulant répondre à un besoin impératif des annonceurs de garantir l'efficacité de leurs placements, les chaînes doivent adopter des

horaires fixes et récurrents ce qui permet de régulariser la publicité. Finalement, la sérialisation des programmes découle de la grille. Les programmes deviennent récurrents et donc les séries voient le jour pour garantir les mêmes émotions à un public ciblé. Le système commercial a toutefois ses limites. Ce n'est pas le programme qui est vendu au public, mais bien ce dernier, réuni autour d'une émission, qui est vendu aux annonceurs. Pour maximiser ainsi l'auditoire, la programmation devient plus 'populiste' ce qui réduit le choix de l'auditeur à une programmation de moindre envergure, qui sera regardée par tous (Chéniac et Jézéquel, 2005)

Aujourd'hui, le paysage télévisuel s'est grandement élargi, laissant place à la télévision généraliste et spécialisée, gratuite et payante (par abonnement), par câble et par satellite, analogique et numérique. Des intérêts étrangers, comme l'anglo-australien Rupert Murdoch qui détient aujourd'hui des chaînes de télévision presque partout dans le monde via News Corporation, ou des intérêts croisés, comme le président italien Silvio Berlusconi, qui exerce un pouvoir significatif sur la télévision italienne et qui est lui-même propriétaire de Mediaset, le plus gros diffuseur privé européen, deviennent presque monnaie courante. Chaque pays, comme la France, l'Espagne, le Danemark, l'Allemagne, etc. adopte un système hybride qui lui est propre, jouant ainsi sur les cordes sensibles de ses auditeurs.

Ainsi, aujourd'hui, le contrôle des ondes est crucial, car qui contrôle la télévision, contrôle en partie l'espace public³⁴ et peut de cette façon influencer le cours des choses. Puisque la majorité des télévisions ont un modèle mixte, la compréhension et le 'contrôle' de l'environnement deviennent primordiaux. Pour bien comprendre les changements qui s'installent dans le modèle d'affaires, nous parlerons des changements survenus dans les technologies, dans la société et dans l'économie.

³⁴ Tel que décrit par Jürgen Habermas dans son ouvrage *Théorie et pratique* (1963).

4.2 Enjeux actuels

Selon Sinclair (2004-b), « the ‘golden age’ of television as we have known it, that is, as a nationally based, broadcast “mass” medium, is coming to a close. This should come as no surprise – the end has been prophesied many times over for the last twenty years, as each of the various technologies of transition has appeared » (p. 42). Plusieurs signes ont concouru à ce constat, autant dans les changements technologiques que dans les changements économiques et sociaux, comme ceux de la fragmentation et de l’individualisation de l’auditoire. Ce qu’il importe de noter, ce sont plutôt les habitudes de consommation des auditeurs qui évoluent et la mondialisation des diffuseurs et du contenu, ce qui permet à un auditoire mondial de consommer un même contenu. Ainsi, le pouvoir se déplace graduellement dans les mains des citoyens dont le choix est beaucoup trop grand pour supporter une quelconque logique rationnelle de prise de décision; l’accessibilité devient de plus en plus facile et répandue ce qui diminue le sens du partage et augmente un certain isolement tout en maintenant un discours uniforme qui vient brimer la créativité; les frontières disparues engendrent des politiques protectionnistes inefficaces, voire ‘obsolètes’. « La consommation passive des émissions de télé avec tout le monde dans le salon à une heure précise est révolue³⁵ ».

Nous voyons donc apparaître des changements dans les contenus et par conséquent dans les auditoires, de même que dans les règles du jeu. En effet, les technologies permettent à de nouveaux types de contenus de voir le jour, ce qui affecte l’auditoire. À son tour, une diminution de l’audience des chaînes généralistes vers les chaînes spécialisées, ou encore carrément vers l’Internet, signifie que les annonceurs doivent aller sur de nouvelles plateformes pour afficher leurs produits. Finalement, rappelons que ce secteur jouit d’un contexte réglementaire particulier qui doit être pris en compte dans les constats apportés. En effet, comme nous avons pu le réaliser dans la première section du chapitre, tous les pays possèdent des organismes de régulation qui ont été mis en place

³⁵ Natalie Petrowski, « À qui profitera le tsunami », *La Presse*, Arts et spectacles, 7 avril 2006, p. 1.

pour assurer le bon fonctionnement de l'industrie, tant au niveau de standards de contenus nationaux, que de règlements permettant de régir les barrières à l'entrée et les rapports entre fournisseurs et clients. « Les produits médiatiques [étant] des biens publics; ils sont souvent aussi des biens sous tutelle, sur lesquels l'État exerce un contrôle visant à garantir le libre accès des opinions aux différentes modalités d'expression médiatique, le respect de la vérité des récits, la nature de certains contenus et le maintien de valeurs culturelles nationales » (Gabszewicz et Sonnac, 2006; p. 95). De plus, la réglementation de la concurrence sert à protéger l'industrie en cas d'une trop grande intégration verticale ou horizontale, comme nous connaissons déjà en Amérique du Nord. Voyons maintenant comment les changements technologiques affectent l'industrie.

4.2.1 Les changements technologiques

Depuis les tous débuts de l'industrie, la technologie joue un rôle primordial dans le développement du médium. Or, pendant bien longtemps, la technologie semble être à l'avant des changements. Pour s'opposer à ce 'déterminisme technologique'³⁶, les penseurs des années 1960 amènent une réflexion sur l'essor de la télévision (Briggs et Burke, 2002). Ils formulent ainsi quatre idées, soit de démocratiser la télévision, de redonner la parole aux gens du milieu, d'éliminer l'effet de rareté et de rendre les spectateurs acteurs. Conséquence ou fruit du hasard, ces idées sont intimement reliées à la recherche de proximité, d'alternative, d'interaction et de multiplicité auxquelles les technologies et le numérique répondent. Les technologies, ou les outils technologiques, auront pour conséquence des changements dans les règles du jeu alors que le numérique agira plus spécifiquement sur l'auditoire.

La technologie est avant tout une question d'outils. Il est important de comprendre qu'à l'origine, les télédiffuseurs s'occupaient autant de la diffusion, que de la programmation

³⁶ D'une part, la société n'influence pas la technique, qui tire son évolution d'elle-même ou de la science et d'autre part, un changement technique quant à lui provoque un changement social.

et de la production. Il fallait donc s'assurer d'implanter les émetteurs sur l'ensemble du territoire, d'élaborer une programmation et la conception des formats. Or, rapidement, des entreprises locales se sont occupées de la distribution, fusionnant pour faire place à des sociétés comme Vidéotron ou Cogeco au Québec. Puis, les satellites apparaissent et c'est alors une guerre que se livreront les entreprises; le coût d'exploitation du satellite étant beaucoup plus faible que celui du câble.

C'est ainsi que la commercialisation de la télévision s'opère. Les abonnés du câble ou du satellite optent pour une formule en 'bouquet' qui offre plusieurs chaînes dans une logique de diversité et de complémentarité. Or, les chaînes spécialisées tirent une grande part de leur revenu par l'abonnement.

L'émergence d'un paysage audiovisuel de compléments, réservé aux foyers s'acquittant d'un abonnement, marque une rupture – dans l'offre comme dans la réception – par rapport au modèle commercial, même si celui-ci reste dominant. Les logiques de programmation propres aux chaînes généralistes, en nombre limité et en situation de concurrence, n'ont plus cours dans l'univers des chaînes câblées et satellites qui proposent des contenus particuliers à des publics fragmentés (Chéniac et Jézéquel, 2005; p. 68).

Ultimement, la crainte de voir le système passer d'un service de 'bouquet' de chaînes à une forme de sélection individuelle des programmes apparaît. Si les risques demeurent faibles, selon McMurria (2004), étant donné que ce phénomène s'adresse à une élite, ils sont toutefois déjà existants et préoccupent les diffuseurs spécialisés.

Quant aux outils pour enregistrer, ils permettront à l'auditoire de modifier ses comportements comme nous verrons plus loin alors que la fibre optique permet au numérique de s'installer et donne la place à de nouvelles formes de distribution. Qu'elle

soit terrestre, par satellite ou par liaison numérique à débit asymétrique (ADSL), la télévision numérique amène de grands bouleversements. Si la réglementation empêche certains signaux de circuler entre les pays, si elle bloque certaines informations via l'Internet ou les signaux satellites, il est important de comprendre que l'opérateur qui émet un signal via le protocole Internet (IP), comme la télévision par ADSL, sait qui accède à son contenu et quand. La protection du citoyen est alors remise en cause (voir annexe 4).

La numérisation est en quelque sorte une transformation de l'image en code numérique qui vient « non seulement multiplier, grâce aux techniques de compression, le nombre de canaux disponibles [...], mais permet aussi d'abolir les frontières entre les secteurs » (Cluzel, 1998; p. 7). En fait, ce changement dans le langage communicationnel de la télévision s'inscrit dans l'ordre logique du pouvoir de faire plus avec l'image. Cette logique, bien qu'elle semble être au service de l'auditeur, fait peur à bien des spécialistes qui craignent une introduction massive des entreprises en informatique et en télécommunication dans le secteur de l'audiovisuel pour lui appliquer une logique libérale, insensible aux contenus (voir annexe 4).

Individually, these technology companies aren't going to upend broadcasters anytime soon. Collectively, however, they could undermine the business model that media companies have relied on for years. Television operates under a complex set of arrangements [...] based on geography, syndicates reruns and relies on ratings to sell advertising. But [some] gadgets do away with geography [...], put on-demand reruns in the palm of the viewer [...], allow amateurs to share and distribute video clips (Wharton Marketing, 2006).

Ainsi, « selon certains, [la numérisation entraînera] la consommation de programmes [de manière] individualisée, libérée des contraintes d'horaires et de choix, selon des modalités analogues à celles des services accessibles en ligne » (Chéniac et Jézéquel, 2005; p. 4).

En fait, l'une des conséquences importantes de la numérisation est la convergence. Pour arriver à construire une place prioritaire auprès des consommateurs, les grands joueurs ont recours à l'intégration. Cette intégration des médias doit se faire tout en maintenant un contenu distinct et ce, afin de permettre à l'auditoire de demeurer segmenté et de retrouver, là où il le désire, un contenu spécifique et adapté à ses besoins. En souhaitant offrir de nouveaux services à leur clientèle, les grandes compagnies croissent sans se préoccuper de l'impact social. Comme ces entreprises deviennent des multinationales non directement soumises à la tutelle des États, la limitation d'un pluralisme, d'une diversité de contenu et le respect de spécificités régionales se perdent (Cluzel, 1998). Pour Atkinson (1998), l'avantage dont disposent les télévisions généralistes face aux télévisions spécialisées est de devenir un grand lieu de rassemblement. Si ce phénomène s'est effectivement produit jusqu'aux premières années du XXI^e siècle, il est déjà en décroissance.

Or, pour Chéniaac et Jézéquel (2005), la télévision n'est plus ce loisir, souvent en famille, confortable; l'ordinateur n'est plus un outil (de recherche, de socialisation) différent de la télévision. Au contraire, comme décrit plus haut, l'évolution se déplace vers un terminal unique et mobile.

Ainsi donc, plus les technologies convergent, plus les frontières deviennent floues et poreuses. Le contenu devient entremêlé et se rejoint dans le cyberspace, éloigné des ancrages traditionnels et physiques. Cet éloignement cause un certain isolement de l'auditeur dans l'univers virtuel que quelques chercheurs ont voulu explorer.

Consumers are increasingly calling the shots in a converged media world. They use Apple iPods to make their own 'music'; personal video recorders to customize television; satellite radios to pump commercial-free music into their cars; mobile phone to pull stock-market updates, text messages, short-form video; they come together in online communities, generate their own content, mix it and share it... (Parker, 2006; p. 1).

Malgré tout, la télévision trônant dans le salon a encore quelque temps de sursis, ce qui devrait permettre aux diffuseurs de terminer leurs apprentissages et trouver le financement nécessaire au passage vers les multiples plateformes. Car selon certains (Wharton Marketing, 2006), c'est la capacité qu'auront les entreprises à créer un portail unique, où les consommateurs pourront combler leurs besoins multiples en termes de divertissement, qui garantira le succès à ces dernières. Ce portail permettra de gérer, distribuer et sélectionner les médias au fur à mesure qu'ils seront téléchargés sur un appareil quelconque (voir annexe 4).

La convergence de l'Internet et de la télévision vers un appareil unique permet de réunir l'ensemble des outils médiatiques et de communication. Clavarder en ligne sur l'émission qui est visionnée; commenter le jury qui vient d'éliminer un candidat; commander le livre du film qui vient d'être présenté; s'inscrire en ligne à un cours qui couvre le sujet de l'émission; voter pour le meilleur candidat; acheter le produit offert. Non seulement ces possibilités réduisent le temps et les efforts, elles créent un ensemble infini de réponses possibles, d'implication de l'auditoire et rejoint autant les acteurs individuels qu'une communauté virtuelle (Green, 2004).

Ainsi, la démultiplication des programmes additionnée à la numérisation des supports de diffusion reposent sur le pari économique d'une certaine élasticité des dépenses des ménages. Il n'est pas certain que les consommateurs, déjà sollicités financièrement dans le domaine de l'équipement (décodeurs, mais aussi lecteurs et enregistreurs DVD), augmentent de manière sensible la part de leurs revenus consacrée aux programmes. La

partie la plus motivée des téléspectateurs, celle décidée à investir, s'est déjà abonnée. De plus, l'espoir du développement des recettes publicitaires doit aussi être relativisé. Au vu des évolutions récentes, rien n'indique qu'elles soient destinées à croître sensiblement. L'exemple des États-Unis démontre que le modèle commercial n'est pas condamné par le développement de la télévision payante. L'univers de la diffusion y est beaucoup plus éclaté qu'en Europe et la part d'audience des grands réseaux gratuits beaucoup plus faible. Malgré tout, la proportion que s'octroient ces grands réseaux dans l'ensemble des recettes publicitaires de la télévision n'arrête pas d'augmenter. « Consolidant leurs ressources financières parce qu'ils offrent les audiences les moins fractionnées aux annonceurs, les réseaux sont en mesure d'investir dans les programmes les plus chers et les plus prestigieux, avec notamment des séries comme E.R. (Urgences). En retour, ces programmes, dont la notoriété est incomparable, leur permettent de capter une fraction importante du public » (Chéniac et Jézéquiél, 2005; p. 87).

4.2.2 Les changements sociaux

En parallèle avec les changements technologiques, la société évolue. Comme mentionnée en introduction, la population, dans ses mœurs et ses habitudes de consommation, change. Deux constats peuvent être faits. Premièrement, grâce et en parallèle aux changements introduits par le numérique, les habitudes de consommation des jeunes générations ont grandement évolué, ce qui obligent les diffuseurs à repenser leur manière de faire pour le futur. Deuxièmement, les activités culturelles des ménages se sont diversifiées. Ainsi, là où le temps d'antenne s'est accru, les loisirs culturels quant à eux ont diminué. (Gabszewicz et Sonnac, 2006).

C'est la génération des Y ou des milléniaux (les jeunes nés entre 1980 et 2000) qui bouleverse le plus la manière dont les médias sont consommés. Caractérisés par le multitâche, « ces *homos zappiens* de l'ère numérique ont développé la capacité d'utiliser plusieurs médias et plateformes simultanément. Cette habileté fait en sorte que ce type

d'usagers parvient à consommer quotidiennement l'équivalent de 20 heures de produits médiatiques, qui sont réparties en temps réel sur une période de sept heures » (Giroux et Sauvageau, 2007; p. 20). De plus, l'appropriation des contenus se fait de manière utilitariste, fragmentée et éphémère sans se soucier le moindrement des droits d'auteur. Ils utilisent plusieurs technologies et catégories de médias de façon complémentaire. Grâce aux technologies, le contrôle du flux passe graduellement du producteur au consommateur. Ainsi, la place que prend le 'réseautage social' confirme la force des changements

La bidirectionnalité que permet le réseautage social semble désormais faire partie intégrante de l'expérience média de la génération montante. Les 'conversations' entre, autour et en parallèle avec les contenus constituent la pierre d'assise de ces réseaux sociaux. Le défi pour les grandes entreprises médias consiste à repérer le moyen de rapatrier ces flux sous leur chapiteau d'entreprise et d'en monnayer la pleine valeur qu'ils représentent aux yeux des publicitaires (Giroux et Sauvageau, 2007; p. 48-49).

Selon John Hartley (cité dans Turner, 2004), la principale préoccupation est de comprendre comment l'auditeur agit et interagit dans ces nouveaux réseaux sociaux en créant sa propre 'réalité populaire' plutôt que de chercher à cartographier les liens entre cette 'réalité' et la société; ce qui oppose deux pôles d'auditeurs, soit l'auditeur citoyen et l'auditeur consommateur. Or, ces changements entraînent un certain effritement de la télévision publique et mettent en péril le modèle d'affaires.

De même, le transfert d'auditoire des télévisions généralistes vers les télévisions spécialisées cause sa part de difficultés. Il demande une redéfinition du contenu et implique bien souvent une perte d'argent. La réalité des multicanaux permet d'assister à une « course contre la montre : pour les réseaux traditionnels, il faut occuper le terrain avant qu'une autre compagnie [n'y] fasse sa niche » (Atkinson, 1998; p. 5). L'enjeu devient donc de comprendre le consommateur. En ce sens, certains prédisent une spécialisation des chaînes publiques « à côté de celles qui s'adressent aux sportifs, aux

cinéphiles, aux enfants ou aux pêcheurs à la ligne. Par un retournement stupéfiant, la télévision publique, celle des citoyens, devient une télévision dont l'accès n'est plus forcément libre, en s'adressant à un segment de la population [plutôt que son ensemble] » (Achille, 1994; p. 8).

4.2.3 Les changements économiques

Once upon a time, before the era of globalisation, there were local, distinct and well-defined, robust and culturally sustaining connections between geographical place and cultural experience. These connections constituted one's – and one's communities – 'cultural identity' [...] Globalisation, so the story goes, has swept like a flood tide through cultures, destroying stable localities, bringing a market-driven, 'branded' homogenisation of cultural experience, thus obliterating the differences between locality-defined cultures which had constituted our identities. While those cultures in the mainstream of the flow of capitalism – those in the West and, specifically, the United States – saw a standardised version of their cultures exported world-wide, it was the "weaker" cultures of the developing world that have been most threatened. (Thomlinson, 2004; p. 24)

Pour d'autres, loin de détruire l'identité nationale, la mondialisation devient la prémisse d'une force qui permet de renforcer les identités culturelles locales qui se situent en opposition avec les identités 'proposées' par les médias. Comme l'a si bien dit Manuel Castells : « Our world and our lives are the fruit of conflicts between identity and globalisation » (cité dans Thomlinson, 2004). Ce facteur économique agit autant sur le modèle d'affaires que sur le contenu. Pour diminuer les effets de la mondialisation, les organismes réglementaires mettent en place des règles protectionnistes que s'empressent de contourner les entreprises en jouant la carte de la convergence et de l'intégration, ce qui leur permet d'atténuer quelque peu les problèmes liés au financement et de redéfinir le modèle d'affaires (Raboy, 2004).

La mondialisation, par l'entremise de la télévision états-unienne, a profondément changé le décor actuel. La transformation des modes de diffusions, satellites, fibres optiques, etc. grâce à la technologie numérique, a elle aussi contribué à complexifier le terrain de jeu. La convergence, quant à elle, oblige les nouveaux conglomérats à revoir leur stratégie et penser en termes de 'glocalisation', soit atteindre des marchés locaux tout en servant un discours global. Ceci amène, entre autres, la création de nouveaux emplois dans des régions qui autrefois étaient contrôlées par une réglementation étatique qui empêchait bien des améliorations. Bien que le trafic de l'exportation télévisuelle soit essentiellement du nord vers le sud et dans un axe anglo-états-unien, il revêt aussi d'autres formes. Ainsi, les formats sont de plus en plus européens de même que la création de nouveaux groupes d'intérêts qui approvisionnent l'émergence des 'sphères diasporiques publiques'. L'identité nationale devient des plus problématiques puisque la culture d'origine devient accessible dans le pays d'accueil et tend à marginaliser les nouveaux arrivants. Il ne faut cependant pas perdre de vue que ces groupes d'intérêts sont orientés vers la rentabilité avant de l'être vers la perpétuation de la culture.

American culture is familiar to people all over the world. Although viewers in all countries express a preference for local programming, their next choice is usually an American programme or feature film. The final reason for American dominance in the television industry is the economics of the business. Programme production is very much a fixed-cost business, and because of the large size of the US domestic market, American producers can cover their costs at home and then sell their productions around the globe at prices that local producers cannot match (Brunet, 1999; p. 102).

Pour Mauduit (cité dans Hogg, 2003; p. 3), la domination états-unienne est fautive. « Certes les programmes américains occupent dans les grilles un nombre d'heures significatif, mais leur place en première partie de soirée reste limitée [...] En réalité, les programmes les plus regardés en première partie de soirée sont Allemands en Allemagne, Italiens en Italie, etc. »

La réglementation de l'industrie est causée par la disparition des frontières et l'élargissement des marchés, devenant stricte autant dans le secteur des télécommunications que dans celui des technologies de l'information et de l'industrie télévisuelle. Il faut souligner que la réglementation existe pour protéger l'intérêt public, alors que les diffuseurs privés ne s'en préoccupent pas et que les citoyens le font par l'entremise de groupe d'intérêts.

Comme l'explique Raboy (2004), la différence dans les fonctions, les juridictions et l'application des règles entre les divers organismes régulateurs empêche une bonne comparaison. « Western regulatory systems differ significantly in terms of their actual powers, structures and guiding principles. It is interesting to note that in general, the oldest and most extensively developed regulatory systems are to be found in those countries where commercial broadcasting is most established » (p. 22). Par exemple, la Grande-Bretagne a créé en 2003 l'Ofcom (Office of communication) le vis-à-vis du CRTC (Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes; organisme régissant les communications au Canada), pour régir l'ensemble des industries de télécommunications au Royaume-Uni. Or, les deux organismes ne prennent pas leur pouvoir de sanction de la même manière, le CRTC n'ayant presque jamais sévi, alors que l'Ofcom semble plus stricte sur l'application de ses règlements. De même, Ofcom n'a pas de pouvoir directeur sur la BBC alors que le CRTC peut sanctionner la SRC.

C'est ainsi que s'installe un clivage entre les besoins des entreprises et ceux de la population. « A balance is struck between the need of a mature and rapidly evolving industry such as broadcasting to accept responsibility for itself, and the rest of the individual citizens to have the means to ensure that their interests are being guarded in the implementation of self-regulatory regimes » (Grainger, cité dans Raboy, 2004; p. 23). Pour que tout cela se réalise, les réglementations doivent s'adapter aux nouvelles technologies et aux conditions politico-économiques. Elles doivent aussi tenir compte de

la coopération internationale et donc d'actes diplomatiques afin d'avoir un arrimage entre les nations. Ainsi, les nouvelles arènes deviendront globales.

La convergence économique apparaît pour contourner ces réglementations qui deviennent parfois castratrices pour l'entreprise privée. Ainsi, elle adopte une convergence verticale et horizontale afin de s'intégrer et par le fait même de se libérer de certaines obligations. « Commercialisation, deregulation and convergence are the particular ways in which broader trends to globalisation have manifested themselves in the media and communications industries » (Sinclair, 2004-a; p. 1). La propriété des services télévisuels devient un enjeu de taille. Caractérisé par le passage du contrôle public au contrôle privé de la télévision, cet enjeu jouit d'une déréglementation et d'une ouverture aux intérêts étrangers. Devenu le médium principal de nouvelles, d'opinions et de divertissements, ce contrôle des services entraîne la création de multinationales mondiales, sans attache territoriale. Et c'est principalement sur ce manque d'attache que la convergence repose.

L'émergence des grands groupes de communications transnationaux est causée en partie par la mondialisation et l'évolution de l'économie. En voulant atteindre une autonomie et une indépendance économique, ces entreprises tentent à la fois d'occuper l'ensemble des stades de production (intégration verticale), et d'occuper le plus grand nombre de supports de diffusion (intégration horizontale)³⁷. Cependant, la seule économie d'échelle véritable n'est possible que si l'entreprise arrive à décliner les productions sur un nombre de supports ou de plateformes significatifs puisque le produit en lui-même empêche toute économie d'échelle.

³⁷ L'intégration verticale repose sur l'idée d'intégrer tous les stades de la production, en partant de sa conception jusqu'au consommateur (voir annexe 4). Quant à l'intégration horizontale, elle vise l'intégration de l'ensemble des médiums ou plateformes possibles pour disséminer l'information, divertir et éduquer.

Alors que pour Baumol³⁸, le constat est tout autre et cela devient une utopie (Antoine, 2002). Il faut aussi comprendre que les grands groupes de communications visent non seulement l'intégration des médias, mais l'intégration de l'ensemble des domaines (*i.e.* télécoms, imprimeries, etc.) de même que les médias plus traditionnels (télévision, radio, disque, etc.). Certains pays, comme le Canada, ont prévu à cet effet des lois assez strictes qui empêchent une entreprise de posséder plus de deux entités médiatiques (télévision, radio, journaux). Néanmoins, ces restructurations dans le privé viennent entacher l'image des services publics. Ceux-ci ne peuvent, à l'instar des entreprises privées, se restructurer, soit par l'achat ou l'acquisition pour créer un conglomérat.

En une dizaine d'années, le paysage audiovisuel s'est complètement transformé; avec la fin du monopole, les acteurs se sont multipliés, tandis que leur horizon devenait mondial. La réglementation s'est assouplie et les entreprises ont tranquillement convergé vers des multinationales. En dépit des incertitudes qui les accompagnent, la révolution des technologies numériques et le changement dans le contrôle du contenu auront pour conséquence d'accélérer le changement des règles du jeu (Cluzel, 1998).

4.2.4 Vers une redéfinition du modèle d'affaires

Les conséquences des changements technologiques, sociaux et économiques démontrent très bien le besoin d'un nouveau modèle d'affaires. Ainsi, les annonceurs, importante source de revenus, en voyant les tendances dans l'auditoire se transformer, délaissent peu à peu les médias traditionnels. C'est en ce sens que les entreprises de consultation proposent aux télévisions des solutions adaptées pour regagner à la fois un auditoire

³⁸ La loi de Baumol établit qu'en raison du poids incommensurable de l'intervention humaine, spécifique à toute activité de création et de conception, les rendements tendent à décroître. Ainsi, « fusionner des entreprises spécialisées dans la production éditoriale, musicale, audiovisuelle, ne crée pas de synergies particulières tellement les métiers, les traditions les procédures sont spécialisées. Cela risque plutôt de diminuer la réactivité de chaque équipe, compliquer la gestion de l'ensemble, augmenter le plus souvent les coûts de structure en entraînant finalement des 'déséconomies d'échelle'. » (Chéniac et Jézéquel, 2005; p. 111)

égaré et des annonceurs frileux (Yankee Group, 2006; Parker, 2006; Berman, Duffy et Shipnuck, 2006).

Pour bien comprendre ce phénomène, la description de ce que veulent réellement les distributeurs de contenu est importante. « Television is not so much interested in the business of communications as in the business of delivering people to advertisers. People are the merchandise, not the shows. The shows are merely the bait. The consumer [...] is in fact served up » (Brown, 1971; p. 15). Ce constat démontre bien comment le financement par les annonceurs peut agir directement sur le contenu – qu’il soit message ou forme.

Certaines études se sont penchées sur ce qui se passait sur le plan du marketing qui fait le pont entre l’auditoire, le contenu et l’annonceur.

La qualité correspond ici à la capacité de bien cibler l’auditoire qu’un annonceur veut réellement rejoindre. Cette situation risque de jouer au détriment des chaînes généralistes, qui auront à traiter avec des annonceurs de moins en moins disposés à voir leurs annonces diffusées à des heures qui ne leur conviennent pas ou durant des émissions dont les téléspectateurs ne ressemblent pas à ceux qu’ils souhaitent rejoindre (Atkinson, 1998; p. 16).

Ce changement dans le monde de la publicité amène des questionnements sur la performance pour la télévision. D’autres chercheurs comme Einola et Turgeon (2000) ou même Hargreaves Heap (2005) se positionnent en affirmant que la télévision publique aura avantage, dans le futur, à se doter de meilleurs indicateurs pour mesurer sa performance. Cette clarification, dit Hargreaves Heap, permettra de mieux distinguer les télévisions publiques et privées; évidemment, cette distinction n’enlève pas la compétition déjà existante.

Le *crowding out* (évic­tion) des chaînes publiques par les chaînes privées est plus accentué en Belgique, en Espagne en Allemagne qu'en France, en Italie ou en Grande-Bretagne, où les chaînes publiques résistent mieux, pour des raisons différentes [...] Mais dans tous les pays, la tendance est la même et entraîne la mise en cause des statuts de la télévision publique dans le paysage audiovisuel (Achille, 1994; p. 5).

D'après Crosbie (cité dans Giroux et Sauvageau, 2007), il faut d'abord et avant tout que les entreprises puissent fragmenter, découper, séquencer chaque parcelle de contenu pour l'acheminer vers le bon individu. Car, comme chaque source de contenu a elle-même un potentiel médiatique, les médias traditionnels doivent prolonger leur contenu sur les diverses plateformes pour rejoindre l'ensemble des auditeurs.

Pour Picard, trois modèles d'affaires existent présentement³⁹. Le premier possède un contenu à haute valeur d'échange. C'est dans l'aptitude limitée des consommateurs à se procurer le contenu qui est lui-même limité que réside le défi. « Il y a donc et il y aura davantage dans l'avenir consolidation des services et concentration de la création de contenus entre les mains de quelques grands acteurs. C'est absolument nécessaire économiquement et ça se produit, même si ce n'est pas socialement désirable » (Picard, cité dans Giroux et Sauvageau, 2007; p. 95). Le deuxième modèle repose sur la création et l'assemblage de contenu à grande échelle par des professionnels et des consommateurs. Le trafic suffisant ainsi créé permet d'attirer de la publicité suffisante pour faire vivre le 'média' de même que des échanges entre consommateurs, payants ou non. Le troisième modèle repose sur le contenu de valeur moyenne qui se trouve intégré dans un bouquet ou complètement payé par des intérêts étrangers. Comme les consommateurs deviennent maîtres du contenu, ce modèle tendra à disparaître parce qu'il représentera peu d'intérêt pour qui voudra s'approprier un contenu spécifique. Pour Picard, ceci résulte en : « un nouvel environnement dans lequel il sera encore possible de

³⁹ Vous pouvez vous référer à l'annexe 4 pour une compréhension visuelle de ces trois modèles.

faire de l'argent, mais il ne sera pas facile d'en faire et il ne produira pas forcément les genres de profits qui ont été faits durant la dernière moitié du XX^e siècle » (*Idem*).

En conclusion, nous avons démontré comment les trois modèles d'affaires de base, soit le modèle commercial, le modèle public et le modèle hybride, se sont développés. Or qui dit développement du modèle d'affaires dit 'idée/vision' de celui-ci; la 'conception' du modèle d'affaires implique qu'il faille l'imaginer. En démontrant comment ces modèles s'étaient édifiés au cours des années en fonction des facteurs technologiques, socioculturels et économiques, nous avons en quelque sorte retracé le processus qui les a vus naître.

De plus, nous avons souligné combien les facteurs politico-légaux étaient liés à l'économie et à la société par l'entremise de l'espace public, tout comme nous avons expliqué que la technologie avait grandement influencé la société. Nous avons aussi présenté les nombreux enjeux actuels: technologie toujours plus avant-gardiste et permettant à l'auditoire d'interagir à sa guise; une génération qui veut tout, tout de suite, en tout temps, n'importe où et gratuitement; des annonceurs qui perdent l'intérêt, des gouvernements qui coupent les budgets, une réglementation qui prône un libre marché pour un bien qui était considéré comme public et surtout dont le produit est jugé crucial culturellement. Ce contexte changeant voit déjà poindre à l'horizon les prémises de nouveaux modèles d'affaires. Comment ont-ils été conçus? Envisagés? Imaginés? Qu'est-ce qui a le plus influencé leur création? C'est ce que nous avons voulu comprendre et ce que nous tenterons de vous présenter dans les prochains chapitres; soit les visions nouvelles de trois télévisions publiques et ce qui a influencé leur élaboration.

*L'imposant phare se tient droit,
Imperturbable à la mer agitée;
Ravagé par les vagues déferlantes
Et par tous les vents, secoué.*

*Néanmoins, il éclaire de sa lumière,
Sans broncher dans la plus sombre nuit,
Guidant chaque bateau de passage
Incertain de la course devant lui.*

*Puissions-nous être diligents,
Dédiés au bien d'autrui
Et comme le phare vigoureux, éclairer
De notre lumière dans la plus sombre nuit.
Becky Jennings, *The Lighthouse**

Chapitre 5. La Société Radio-Canada : un phare dans la nuit

Dans le chapitre précédent, nous avons démontré comment le monde médiatique et plus spécifiquement celui de la télévision s'était transformé au fil du temps. Ces changements adoptés par les entreprises médiatiques n'ont pas de frontières; ils apparaissent dans toutes les régions du globe, sans regard à la propriété du diffuseur soit-elle publique ou privée. Dans le prochain chapitre, c'est au système télévisuel canadien et à sa télévision publique que nous porterons notre attention.

La télévision au Canada s'est construite autour du monopole de sa télévision publique, la Société Radio-Canada (SRC)/Canadian Broadcasting Corporation (CBC). En effet, le Canada étant bilingue, c'est donc en parallèle que les deux entités se sont développées. Aujourd'hui, il n'est plus question de monopole et la télévision commerciale occupe maintenant l'avant-plan. Le Canada a en effet su adopter assez rapidement un compromis entre la tradition européenne d'une industrie publique et celle de son voisin commercial, qui laisse place au libre marché. Le portrait comprend donc deux chaînes publiques fédérales, quatre chaînes publiques provinciales, deux chaînes privées, dans chacune des langues ainsi que de nombreuses chaînes spécialisées.

Autre fait important à noter, la télévision canadienne s'est bâtie par l'association de stations en 'réseau.'. Or, encore aujourd'hui, un diffuseur comme la SRC n'est pas nécessairement propriétaire de l'ensemble des stations qui diffusent sa programmation. Les stations n'appartenant pas au groupe principal paient donc un droit de se raccorder au réseau, tout en devant elle-même demander leur licence au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications du Canada (CRTC)⁴⁰.

L'une des principales conséquences d'un voisin aussi puissant que les États-Unis est la volonté, pour l'industrie télévisuelle canadienne, de promouvoir la culture nationale afin de se différencier et de se distancer de son voisin. Ceci est d'autant plus important pour le réseau anglophone du diffuseur public puisque l'auditoire n'ayant aucune barrière de langue, peut circuler librement dans le flux selon son bon vouloir. Le CRTC maintient donc des règles strictes en matière de pourcentage obligatoire de contenu canadien afin de maintenir un sentiment d'appartenance à l'auditoire canadien.

À la SRC/CBC, chacune des deux entités gère une chaîne de télévision généraliste, une chaîne d'information en continu, donc spécialisée, deux chaînes de radio (l'une généraliste, l'autre culturelle) et un site web, incluant un portail d'agrégation de contenu. Il est donc facile de constater que les deux entités fonctionnent de manière séparée. De plus, aux dires de plusieurs de nos interlocuteurs (Florian Sauvageau, Michel Morin, Liza Frulla, Alain Saulnier et Sylvain Lafrance), là où la télévision francophone a réussi et en particulier la télévision publique canadienne-française, son homologue anglophone n'est pas, quant à lui, parvenu à marquer son territoire. D'un autre avis, Michel Arpin, vice-président à la radiodiffusion du CRTC, croit au contraire que la télévision publique canadienne-anglaise a su se démarquer par un contenu canadien fort. Nous avons tout de même fait le choix de n'étudier que la Société Radio-Canada (SRC) sans toucher à son

⁴⁰ Organisme régissant les règles de l'industrie au Canada.

homologue la Canadian Broadcasting Company (CBC) pour des raisons multiples comme la langue, la différenciation des deux, l'accès aux intervenants, etc.

Sylvain Lafrance voit la Société Radio-Canada comme un univers de référence qui nourrit les sphères politique et culturelle des individus. Il la considère comme une des institutions canadiennes les plus marquantes socialement au pays de par sa position dans l'espace public et de par son souci pour l'émancipation citoyenne. Ainsi, par le biais de divertissements télévisuels et radiophoniques, la SRC tente de faire du citoyen un individu plus complet. La SRC est donc un univers multiple, remplissant plusieurs fonctions, mais centrée sur le 'bien-être' de l'auditeur qui décline son contenu sur diverses plateformes, dont la radio, la télévision, l'Internet et la téléphonie cellulaire.

Dans les prochaines sections de ce chapitre, nous dresserons un portrait plus complet de la SRC tel qu'elle est vue aujourd'hui par les intervenants rencontrés. Nous essaierons de mieux comprendre ce qui la définit (sa mission et son mandat, sa stratégie et son modèle d'affaires). Par la suite, nous présenterons un portrait de l'industrie ainsi qu'un bref historique de l'industrie qui a mené à ces portraits actuels. Finalement, nous terminerons par la vision, soit sa compréhension et sa définition vue par les différents interlocuteurs de notre étude. Nous concluons avec une vision d'avenir de la part de Sylvain Lafrance.

5.1 Portrait de la SRC

Les années 2000 marquent un tournant pour la Société Radio-Canada. Tout d'abord, le CRTC renouvelle sa licence jusqu'au début des années 2010 et donne son aval pour la mise en place d'un satellite de diffusion radiophonique en partenariat avec Sirius. Le gouvernement fédéral, dirigé alors par les libéraux, octroie une aide supplémentaire de 60 millions que les gouvernements subséquents maintiendront jusqu'à la fin de la décennie. En fait, les grands changements des années 2000 affecteront surtout le

déploiement de la radio, de l'Internet et des services qui s'y rapportent. En 2009, la SRC lancera sa plateforme TOU.tv qui permet de visionner de nombreuses heures d'émissions de tous les genres issues des archives de la société d'État. Or, assez rapidement, les émissions actuelles sont aussi déposées sur le site qui se voulait au départ un agrégateur d'émissions francophones, alors que TVA et Canal V bâtiront leur propre site Internet.

Nommé vice-président de la radio de la SRC en 1998, Sylvain Lafrance devient vice-président principal radio, télévision et Internet du secteur francophone de la SRC. Sous son mandat, la radio prendra un grand essor. C'est aussi lui qui mettra en place la stratégie du déploiement numérique de même que l'intégration nécessaire à la survie de l'institution. Sylvain Lafrance est rassembleur et sait insuffler la direction nécessaire en retravaillant la mission avec son équipe de direction tout en maintenant une stratégie d'excellence. C'est cette nouvelle mission et le mandat de la SRC qui la définit. En 2009, la CBC occupe le deuxième rang chez les chaînes anglophones canadiennes, alors que la SRC frôle le 20 % de taux d'écoute au Canada.

5.1.1 Mission et mandat

La mission de la Société Radio-Canada semble être un moteur pour rallier les troupes. Retravaillée de fond en comble afin de quitter l'habituel 'informer, éduquer et divertir' qui est selon Sylvain Lafrance trop large, la 'nouvelle mission' présente la SRC comme un « outil de démocratie et de culture. C'est-à-dire qu'elle enrichit la vie démocratique et culturelle des Canadiens par nos émissions dramatiques, de variétés et par notre information.⁴¹» Cela permet de former de meilleurs citoyens en leur offrant une information de qualité et de vrais débats publics. Sylvain Lafrance reconnaît ainsi que la télévision a autant un impact sur les émotions que sur le côté rationnel de l'auditeur. La télévision permet donc d'outiller et d'informer celui-ci afin qu'il s'intègre mieux en

⁴¹ Les citations, à moins d'avis contraire, sont issues d'un des deux entretiens avec Sylvain Lafrance, les 18 août et 7 septembre 2009.

société. Ceci s'inscrit dans une plus grande réflexion qui demande de redéfinir ce qu'est la culture aujourd'hui, notamment avec le phénomène de l'immigration. En effet, le tissu social canadien-français, mais notamment celui du Québec, n'est plus aussi homogène qu'autrefois et cette transformation demande une adaptation et une prise de conscience que la culture n'est peut-être plus ce qu'elle était.

La mission est donc le fruit d'une réflexion commune de l'entreprise; une réflexion qui s'est opérée dans le temps et qui a permis l'adhésion de tous. De plus, elle permet de renforcer l'image de la SRC, de véhiculer un discours commun et surtout, d'avoir une vision claire et légitimée de l'entreprise. Depuis les trente dernières années durant lesquelles Sylvain Lafrance a travaillé dans les services publics, il a eu le temps de parfaire son idée du système, sa nécessité, sa particularité face au système états-unien, la particularité du système à revenu mixte qu'est le Canada, etc. Mais c'est véritablement en équipe qu'il a échafaudé la nouvelle nomenclature de la mission.

Le mandat de la Société Radio-Canada lui est octroyé par la *Loi sur la Radiodiffusion* de 1991. Cette loi stipule, entre autres, qu'en termes de contenu, la SRC doit avoir une programmation principalement et typiquement canadienne, qui reflète les diversités régionales du pays, qui contribue au partage d'une conscience collective et d'une identité nationale et qui reflète le caractère multiculturel du Canada. Or, c'est un enjeu de taille puisque 90 % des francophones canadiens se retrouvent sur 15 % du territoire alors que le 10 % restant est réparti à travers tout le reste du Canada. De plus, bien qu'ils se rejoignent sur certaines caractéristiques, les Québécois sont à la fois différents entre eux et distincts des francophones des autres provinces. Or, si la culture francophone canadienne est assez forte pour que le pays possède deux langues officielles, la SRC ne peut répondre qu'en partie à cette réalité francophone hors Québec. « Je pense que Radio-Canada a l'obligation d'être pancanadienne et de refléter le plus possible chaque

région, surtout quand on parle de région forte comme l'Acadie. Nous faisons le meilleur équilibre possible entre notre programmation régionale et nationale. »

Les Canadiens de la génération d'Alain Saulnier voient la Société Radio-Canada comme une véritable institution qui a façonné non seulement le Québec, mais les Canadiens francophones afin de préserver cette culture dans une Amérique anglophone.

Radio Canada c'est le ministère de la culture francophone en Amérique du Nord. C'est probablement l'entreprise qui a joué un des rôles majeurs dans l'identité des francophones autant au Québec que hors Québec et ça, tout le monde va le reconnaître. On est les seuls à avoir une certaine qualité, une certaine expertise pour offrir des émissions d'affaires publiques. On s'est toujours distingué du privé de ce point de vue là.⁴²

Pour jouer pleinement son rôle, le diffuseur public doit réunir l'ensemble de la francophonie tout en maintenant ce fragile équilibre. De plus, l'offre grandissante de chaînes amène une dilution du message et donc une perte possible d'identité, voire de spécificité. Malgré cela, la SRC fait de son mieux pour répondre à la demande en s'inscrivant comme un moteur d'échanges des réalités diverses et ce, en maintenant une grande ouverture aux réalités régionales. La concertation entre les divers groupes francophones devient l'outil qui favorise ces échanges et qui permet de trouver des solutions acceptables pour tous.

Par ailleurs, pour Lisa Frulla, Florian Sauvageau et Michel Morin, ce mandat de francophonie est plutôt de l'ordre d'un vœu pieux. Puisque 90 % de l'auditoire de la SRC est au Québec, celle-ci ne peut se permettre d'avoir une programmation trop « canadienne » puisque les Québécois risqueraient de ne pas s'y retrouver et se tourneraient vers TVA ou Canal V. Abondant dans le même sens que Sylvain Lafrance, ils reconnaissent que la gestion de l'auditoire théorique pancanadien et de l'auditoire

⁴² Entretien avec Alain Saulnier, le 26 août 2009.

réel québécois doit être négociée constamment. « [Elle] doit desservir l'ensemble du Canada, mais avec plus de 90 % de l'auditoire au Québec. Si, le contenu des émissions est trop pancanadien les spectateurs vont passer à TVA. Ils ne peuvent pas en faire trop trop au plan du Canada...⁴³» Néanmoins, Michel Morin croit que la SRC se positionne trop à l'international et pas assez sur le plan local.

Récemment, ils ont l'air plus portés sur la couverture locale, mais je ne suis pas sûr qu'ils ont une institution journalistique pour le faire; ça demande un changement de mentalité complet [pour quelqu'un qui a toujours pensé internationalement]. On peut être un très bon journaliste localement tout en couvrant l'actualité internationale. On peut faire bien des choses à partir de Montréal sans nécessairement avoir des bureaux à l'étranger.⁴⁴

Il préconise plutôt de donner plus de place aux nouvelles canadiennes pour « qu'ils puissent s'exprimer, puissent trouver leur place dans ce réseau et que ce réseau les aide à communiquer entre eux.⁴⁵» Abondant dans ce dernier sens, Liza Frulla croit que c'est une modification de la loi, qui voulait changer le mandat de la SRC de desservir 'l'unité canadienne', pour des raisons politiques, qui est au cœur de ce dédoublement de personnalité. Toutefois, Liza Frulla y voit de plus grandes possibilités.

Il me semble que le mandat de faire connaître les talents de part et d'autre du pays serait une belle vocation, sans être un mandat officiel... Je sais que Radio Canada essaie déjà de le faire. Mais il le fait sous le joug de l'obligation de donner un apport à la francophonie hors Québec, alors que si c'était une vocation enthousiaste... le Québec resterait le pôle fort, mais permettrait aux francophones canadiens de se connecter ensemble.⁴⁶

La promotion de la francophonie n'est pas le seul mandat de la SRC. Pour Michel Morin et Florian Sauvageau, l'État doit aussi reconnaître l'importance de la qualité journalistique de la SRC comme faisant partie intégrante de son mandat.

⁴³ Entretien avec Florian Sauvageau, le 20 août 2009

⁴⁴ Entretien avec Michel Morin, le 3 septembre 2009.

⁴⁵ *Idem.*

⁴⁶ Entretien avec Liza Frulla, le 17 décembre 2009.

Il va falloir que l'État reconnaisse que pour avoir un pays qui a une politique étrangère autonome, les Canadiens doivent savoir ce qui se passe dans le monde et les répercussions que ça peut avoir sur le Canada. Si personne n'est prêt à payer pour ça, ni les consommateurs, ni les annonceurs, ni je ne sais qui, alors que c'est essentiel à la vie du pays, faut que l'État paye pour ça.⁴⁷

Le défi, croit Liza Frulla, est donc de remplir le mandat tout en gardant une position forte sur le marché. Cependant, comme la majorité des chaînes ne sont pas généralistes, c'est avec les spécialisées qu'il faut se positionner; ce qui signifie faire aussi bien dans tout, que ceux qui font bien dans un seul domaine.

Pour les collaborateurs proches de Sylvain Lafrance comme Louise Lantagne, il ne suffit pas de se redéfinir, mais plutôt de comprendre pleinement ce que l'on fait et de le faire bien. « Quand on dit qu'on veut être novateur, ça demande de l'expérience, oui! Mais ça veut dire savoir qui on est et ce qu'on veut faire et où on veut aller. Mais en même temps, on ne peut pas juste faire les choses qui marchent, puis s'arrêter là.⁴⁸ » Elle croit que la SRC est une institution de passionnés qui adorent défricher du territoire pour arriver avec des nouveautés. « Il faut oser, se tromper, avoir une certaine audace... Tu sais des fois on se trompe. J'avais entendu lors d'une conférence un Allemand qui avait dit : 'La mission, c'est de tester le courage de notre public'.⁴⁹ » Ainsi, faut-il croire que pour la SRC, au-delà de remplir son mandat, malgré les univers à gérer, tout repose sur la relation avec le public, qui donne en fait la légitimité à l'institution publique.

5.1.2 Stratégie

Ces divergences d'opinions viennent appuyer les propos de Sylvain Lafrance lorsqu'il dit que la SRC est une entreprise complexe dans un environnement complexe, parfois hostile, et qui engendre souvent plusieurs marques d'insatisfactions. « C'est quoi le rôle du diffuseur public? La réponse est un constant débat public. Quand on fait 3 % de part

⁴⁷ Florian Sauvageau, *ibidem*.

⁴⁸ Entretien avec Louise Lantagne, les 19 août et 1^{er} septembre 2009

⁴⁹ *Idem*.

de marché, ils veulent nous tuer parce qu'on ne sait pas faire de la télé et quand on fait 25 %, ils veulent nous tuer parce qu'on fait concurrence au privé. Alors, on n'est jamais dans une réponse claire... » Ces critiques viennent alimenter les débats qui marquent l'espace public et la légitimité de la SRC. À travers cette houle, le diffuseur public tente de maintenir le cap et de maintenir l'équilibre entre le côté rassembleur et les demandes et exigences tout en demeurant singulier et en se dissociant de ce que fait le privé. Sylvain Lafrance appelle cela la gestion des paradoxes.

On doit être populaire, mais ciblé; écouté, mais différent; régional, mais à conscience nationale. C'est comme se promener dans un magasin de porcelaine. Je me promène dans les lieux inoccupés, où il y a juste moi qui en fais. Tout ce que je touche est fragile. On gère des équilibres fragiles tout le temps, où tout peut s'effondrer à tout moment. Mais c'est ce qui est passionnant.

Pour beaucoup de diffuseurs, le moteur demeure bien souvent l'argent, *i.e.* 'Combien veulent les actionnaires?' L'objectif est clair et calculable. Pour la Société Radio-Canada, la fin est non seulement négociable, mais doit bien souvent passer par le consensus afin d'obtenir la plus grande adhésion possible.

Quelle que soit la question, la réponse n'est jamais trois et donne lieu à un symposium de trois jours. On nous reproche souvent de présenter du sport. À la question, le sport professionnel est-il du ressort du service public? On peut répondre : il faut qu'on le fasse parce que c'est rassembleur et c'est culturel. Mais la réponse pourrait aussi être : c'est tellement une affaire commerciale que le réseau public n'a pas d'affaire là-dedans. Les deux affirmations sont vraies et je suis capable de me lever et défendre les deux. La réponse est entre les deux et dans des équilibres. Alors, Radio-Canada est une gestion des équilibres.

La position qu'occupe la Société Radio-Canada repose sur la perception qu'ont les auditeurs et la légitimité qu'ils donnent à la SRC. Pour mieux gérer les équilibres, Sylvain Lafrance soutient qu'il faut une efficience économique. Pour atteindre l'efficience économique, il faut une bonne stratégie. Afin de faire adhérer les citoyens à

la mission de la SRC, cette dernière s'emploie à intégrer ses services et à déployer une marque forte.

Pour ce faire, la SRC propose à son conseil d'administration un plan stratégique. En 2010, ce plan comportait deux axes et trois objectifs. Le premier axe étant d'élaborer un modèle économique durable et le deuxième d'investir dans les technologies et les infrastructures appropriées; le tout afin d'optimiser la portée de chaîne et de gérer les pressions financières. Ces deux axes s'articulent autour de trois objectifs, soient une réduction des coûts marginaux, une mise en œuvre d'un plan financier avec des indicateurs de rendement mesurables et une mise en place infrastructures technologiques. De plus, afin de renforcer son image, la SRC s'est dotée de quatre priorités, soient une programmation distinctive, une présence sur les nouvelles plateformes, une présence plus accrue en région et un renouvellement du service de nouvelles⁵⁰.

L'intégration des services de radio, d'Internet et de télévision fut un des premiers chevaux de bataille de Sylvain Lafrance, dès son arrivée en poste au milieu des années 2000. Dans l'ère de la convergence, cette intégration allait être cruciale pour la SRC. Or, un des points majeurs fut de contrôler l'extension de cette intégration. Sans faire disparaître ou dénaturer les services, le but premier était de créer une synergie communicationnelle et stratégique afin d'amener 4000 personnes issues de 7 professions différentes et de trois domaines (radio, télé et Web) à travailler ensemble dans la même direction.

L'intégration est venue apporter une grande légitimité. « Quand on demande au citoyen son appréciation de l'intégration, il y voit deux choses. Il voit de l'efficacité de gestion et de la modernité. Pour le service public, c'est important. » L'intégration a été un franc

⁵⁰ Extrait du plan stratégique 2010.

succès non sans causer des heurts. La logique commerciale derrière la restructuration n'était pas bien vue. Cependant, à long terme, cela permet d'avoir plus de stabilité et donc une fidélité, une loyauté de l'auditoire qui est payante.

Cependant, l'intégration s'est faite avec le temps, un peu par essai/erreur; certaines décisions durent être revues alors que d'autres auraient dû être devancées. À titre d'exemple, Sylvain Lafrance nous parle d'un reportage et de son traitement dans l'esprit de l'intégration.

Nous avons un gros reportage sur les sables bitumineux, assez dur, qui frappait et remettait en question les politiques gouvernementales! Et on s'est dit, on va le jouer sur toutes les plateformes... Conséquence, on a monté notre histoire et on l'a trop vendu. De la prémisse que le gouvernement est conscient que les sables bitumineux sont un facteur polluant fort, nous sommes passés à 'l'homme qui allait faire tomber le gouvernement'. À ce moment-là, on s'est dit qu'on était peut-être allé trop loin...

Cette intégration permet à la SRC de relever trois défis de taille, soit le développement d'un modèle économique durable face à un déploiement sur de multiples plateformes, ce qui répond au deuxième défi, soit d'être partout et en tout temps. Mais pour y arriver, l'auditoire doit adhérer à la marque radio-canadienne qui devient le dernier défi.

D'abord, je le présente souvent sous une forme de pyramide où la base c'est un modèle économique durable qui va nous garantir pour 5 à dix ans du financement. Deux, diversifier nos plateformes pour être partout et ça, ça va construire une marque qui est très solide et si cette marque-là est solide les gens vont nous suivre tant qu'on est fidèle et loyal aux promesses de la marque.

La marque radio-canadienne demande une grande gestion. Si ce concept revient régulièrement sur les lèvres de M. Lafrance, c'est un peu parce que c'est dans l'air du temps. Mais il reconnaît aussi que c'est plus difficile pour les télévisions généralistes qui doivent couvrir un large public. En ce sens, les autres défis comme la diversification des plateformes se font en parallèle. Rejoindre l'auditoire là où il veut comme sur la

téléphonie mobile, les chaînes spécialisées, l'Internet en direct, les radios satellitaires, etc. ne peut se faire si la marque n'est pas claire et forte. Ces gestions demandent une manière d'agir et de penser malléable et flexible; ce qui est courant dans la culture organisationnelle de la Société Radio-Canada. « La bonne nouvelle c'est qu'en 73 ans d'histoire on s'est transformé souvent. Quand on a créé la télé, la télé couleur, quand les chaînes spécialisées sont arrivées, etc. On a toujours su se transformer et aujourd'hui, on est un leader. »

Les sources de transformations sont diverses et dépendent du secteur d'activité. Ce qui engendre de belles innovations selon M. Lafrance. Il préconise la veille stratégique de manière continue afin de savoir ce qui se passe dans le monde (tant au niveau des formats que du contenu). De plus, le fait d'avoir l'obligation de produire à l'extérieur favorise, selon M. Lafrance, une plus grande diversité de contenu, tout en maintenant une masse critique de créateurs à l'interne qui se doivent d'être tout aussi créatifs.

C'est de cette façon que la marque de la SRC s'enrichit et évolue, au contact et en dialogue avec les divers intervenants. « Si on est en vase clos, on n'est nulle part. Notre marque ne vaut rien! Alors que les gens savent. Les producteurs savent...⁵¹ » Elle innove, se réinvente et essaie de porter un regard neuf, d'aller plus loin. Mais pas à n'importe quel prix. « Je dis toujours : ne m'amenez pas quelque chose de novateur que personne ne va comprendre. On fait de la télévision. Faut que ce soit novateur et accessible. Je ne dis pas de faire une tonne de cotes d'écoute, juste d'être novateur et accessible.⁵²»

En ce sens, un resserrement de la politique de sélection des émissions a été mis en place. Annuellement, une remise en question s'effectue sur les émissions qui collent le plus et

⁵¹ Louise Lantagne, *Ibidem*.

⁵² *Idem*.

le moins à la mission. Ainsi, chaque année, des émissions quittent et d'autres arrivent en espérant trouver celles qui cadreront le plus avec l'image, voire la marque radio-canadienne.

Les gens croient tellement en nous, ont une perception tellement forte et une grande loyauté qu'ils ne nous permettent pas de s'en éloigner. Alors les plus grands défenseurs de notre marque sont ceux qui nous écoutent, mais ça c'est un beau problème, c'est très agréable. J'aime beaucoup mieux ça que le problème contraire, à la limite quand les gens nous appellent pour nous dire : ça, ce n'est pas vous autres, ne faites pas ça. Il faut comprendre que pour eux, le 'nous autres' c'est grand dans leur esprit. On est important pour eux.

Cette préoccupation de l'image préoccupe beaucoup M. Lafrance. 'Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire nous viennent aisément'. Cette maxime issue des poèmes de Boileau reflète clairement la pensée de Lafrance. Pour pouvoir projeter une bonne image, il faut d'abord avoir une bonne image de soi. Et cette bonne image nous ramène directement à la mission de Radio-Canada.

Lorsqu'on me propose une émission, le premier biais que je dois avoir en la regardant c'est : est-ce que ça participe à l'enrichissement de la vie démocratique et culturelle des Canadiens? Je fais cette démarche pour des émissions comme *Tout le monde en parle*, ou des téléromans comme *CA*, *Providence* et *Sophie Paquin*, des émissions comme *Découverte*.

La gestion de l'image et de la mission deviennent donc une gestion de la marque; les gens adhèrent ainsi au contenu, 'produit' de la marque. Ainsi, pour M. Lafrance, le logo de Radio-Canada est et doit demeurer un symbole de qualité.

Quel est notre métier? demande-t-il. Produire? Pourtant, nous achetons beaucoup. Distribuer? Ça, c'est Vidétron, Bell, Cogeco. Notre métier, c'est de rassembler notre contenu autour d'une marque forte et de qualité. Je veux que, quelle que soit la plateforme sur laquelle on va consulter Radio-Canada, c'est parce qu'on va avoir de la qualité.

Plus la marque est forte, plus elle est bâtie et plus elle permet d'accaparer un public, un marché. Au-delà de la représentation de l'industrie qui voit les médias comme des entreprises de contenus et de plateforme, Sylvain Lafrance voit la télévision comme un producteur d'émotions, un producteur de cohésion sociale, d'ouverture d'esprit, d'imagination, de vérité. La mission devient donc le leitmotiv de cette vision sociale qu'il faut répéter sans relâche, comme un marteau qui inlassablement frappe le même clou afin de créer un cadre avec des balises dans lequel la création s'opère et ainsi éviter d'avoir du contenu non représentatif de la culture radio-canadienne.

À l'opposé, Florian Sauvageau croit que se concentrer plus sur l'image que sur le contenu, c'est avoir un discours un peu trop commercial. Il compare les télévisions généralistes à des magasins généraux qui se font damer le pion par les petites boutiques. Pour Florian Sauvageau et Michel Morin, le 'magasin général' doit se trouver une vocation, sinon il devient un 'fourre-tout' d'objets bon marché comme les Dollarama. « Est-ce cela l'avenir des télévisions généralistes? Des produits de peu de qualité, mais dont la valeur de divertissement est assez grande pour que les gens regardent et qu'eux fassent beaucoup d'argent? Dans ce contexte, je pense que ce qui est menacé actuellement c'est l'information et les affaires publiques.⁵³ » Pour Michel Morin, la SRC a perdu son focus.

Je ne sens pas chez Radio Canada la direction. C'est un gros bateau avec tout leur équipage, et ils voudraient garder le maximum d'équipage alors qu'ils n'ont plus les moyens de payer. Peut-être que la mission du service public aujourd'hui ça pourrait être autre chose : une vraie chaîne de calibre international en information; un canal 18 heures par jour d'émissions pour enfants et pour adolescents. En 1930, on avait le focus qui était de contrecarrer la télévision américaine; aujourd'hui, c'est plutôt de se retrouver dans notre identité, dans les valeurs qu'on défend, dans la façon dont on peut percevoir les choses...⁵⁴

⁵³ Florian Sauvageau, *ibidem*.

⁵⁴ Michel Morin, *ibidem*.

Tous s'entendent pour dire que le contenu doit être ciblé; c'est dans l'approche qu'ils divergent : Culture ou divertissement. Si nous avons vu le contenu télévisuel passer tranquillement d'un pôle éminemment culturel à un pôle plus 'divertissant', certains trouvent que Radio-Canada demeure trop culturelle et d'autres qu'elle est devenue trop 'divertissante'. Pour les seconds, elle perd de la légitimité, pour d'autres, elle demeure trop élitiste. Il faut toutefois faire attention à ce qualificatif d'élitisme. « Radio-Canada n'a jamais été complètement élitiste, parce qu'au début, elle était seule. Il y avait aussi des jeux puis des variétés, c'était très culturel. Quand on compare avec la radio publique, on remarque qu'elle a sa niche. Probablement que le modèle de la télévision publique doit se calquer sur celui de la radio.⁵⁵ » Et cela rejoint, encore une fois, les différentes parties prenantes dont nous parlait Sylvain Lafrance, qui ne s'entendent pas et auxquels il faut répondre.

Florian Sauvageau reconnaît ce besoin de trouver sa niche. De même, il croit fortement que la marque et l'intégration radio-canadienne doivent passer par les multiples plateformes offertes à SRC.

On assiste actuellement, dans le monde des médias, au déclin des médias de masse et à la montée de toutes sortes de médias de niches. Radio Canada, sans délaisser son rôle de télévision généraliste puisqu'il y a quand même encore pas mal de monde qui regarde ça, doit se préparer à faire la transition et à être de plus en plus présente, sur plein de plateformes de tous ordres, sachant que même les médias de masse actuels risquent de devenir des médias de niches.⁵⁶

5.1.3 Modèle d'affaires

Le modèle d'affaires de Radio-Canada est basé sur une source gouvernementale et des revenus de publicités. Cependant, la fragmentation des marchés, l'économie et la concurrence croissante des télévisions spécialisées remettent ce modèle en question.

⁵⁵ Florian Sauvageau, *ibidem*

⁵⁶ *Idem.*

Auparavant, les chaînes spécialisées ne recevaient qu'une redevance du distributeur. Puis, elles ont demandé plus au CRTC qui a accepté qu'elles vendent aussi de la publicité. Ce qui a eu pour effet de faire baisser les prix et ainsi affecter grandement les télévisions généralistes.

C'est ça qui a changé le modèle : la fragmentation et les politiques réglementaires qui ont favorisé les chaînes spécialisées. Il nous faut aussi des redevances et penser à d'autres sources de revenus soit au niveau de la production, des droits dérivés, il va falloir explorer.

Un des principaux défis de l'industrie télévisuelle pour Sylvain Lafrance est de trouver un modèle, voire LE modèle économique qui permettra de sauvegarder la diversité dans l'industrie.

Le danger actuellement, c'est que le système affaiblit les généralistes et enrichit les spécialistes. Or, ce sont les généralistes qui investissent le plus dans la création d'émissions, dans l'information, dans les régions, etc. Ce sont les télévisions généralistes qui partent le bal d'un besoin de conservation et de développement de l'identité régionale, que les chaînes de télévision spécialisées reprennent.

Or, un bon modèle d'affaires passe par un mode de financement adéquat. Puisque le gouvernement coupe, les besoins en revenus publicitaires augmentent. Mais plus le besoin en publicité augmente, plus la concurrence augmente. Pour Florian Sauvageau, c'est la grande erreur de Radio-Canada.

Alors graduellement, la publicité est devenue de plus en plus importante dans le budget et la concurrence est devenue de plus en plus importante pour aller chercher les revenus publicitaires et la télévision publique a perdu une partie de son identité. Ce qui fait le succès de la radio de Radio-Canada, c'est que quand vous ouvrez votre poste, vous savez tout de suite que vous êtes à Radio-Canada parce que c'est complètement différent du reste. Pour la télévision, c'est loin d'être aussi évident.⁵⁷

⁵⁷ *Idem*

En fait, selon Florian Sauvageau, ce qui distingue nettement la SRC du reste des canaux généralistes, c'est sa force de frappe journalistique. « Il y a dix ans, j'ai fait une étude avec un collègue sur les journalistes canadiens dans laquelle on disait que 30 % des journalistes francophones au Canada travaillent pour Radio-Canada. Alors ça, ça vous montre la force de frappe de Radio-Canada au plan de l'information. » Or, cela coûte cher. Ce qui explique que dans un contexte de fragmentation avec des baisses de revenus publicitaires, le 'bateau n'a pas envie de délester son équipage'. Une solution possible nous dit Sauvageau est d'avoir droit aux redevances (*i.e.* la ristourne que reçoivent les chaînes spécialisées sur les abonnements de câble et de satellite vendus).

Or, pour Alain Saulnier, le problème est ailleurs. « Les grandes corporations médiatiques comme Google sont en train de faire la démonstration qu'on aurait peut-être plus besoin d'avoir des médias... Comment s'informent les moins de 35 ans? Ils n'écoutent pas la télé et ne lisent pas les journaux. Ils sont devant un ordinateur et ils 'googlent' ce qui s'est passé aujourd'hui! ⁵⁸» L'information est nécessaire, mais n'est plus consommée de la même manière. Ce qui devient un enjeu de taille, car le modèle pour rentabiliser l'Internet qui se veut démocratisé et gratuit n'est pas parfaitement au point. Florian Sauvageau est du même avis.

Le problème de la télévision est un peu semblable à celui des journaux. Il n'y a plus personne qui est prêt à payer une télévision généraliste. On a développé avec Internet une culture de la gratuité et tout le monde pense maintenant que la télévision, le divertissement, l'information, c'est gratuit parce que sur Internet tout est gratuit.⁵⁹

Il faut arriver à changer les mentalités et reconnaître que les métiers « culturels » ont certains besoins. Ce n'est pas parce que c'est gratuit que ça ne coûte rien et ces gens-là, journalistes, artistes, comédiens, etc. doivent vivre aussi. Sans le contenu médiatique,

⁵⁸ Alain Saulnier, *ibidem*.

⁵⁹ Florian Sauvageau, *ibidem*.

l'Internet serait bien pauvre. Or, si personne ne paye sur le Web, qui payera pour le contenu?

Sur Internet personne ne veut payer, le public ne veut pas payer. Alors, je pense qu'il faut commencer par casser la culture de la gratuité qu'on a créée en donnant des choses à tout le monde. Mais maintenant qu'on a donné les choses, ça va être extrêmement difficile de faire payer les gens. Certains parlent de faire payer les nouvelles quelques sous... Mais à moins que tous les sites qui font de l'information décident en commun de faire payer leurs clients, s'il en reste qui continuent à offrir ça gratuitement, les gens vont changer, simplement.⁶⁰

Pour Liza Frulla, le marché est simplement distordu. La compétition est injuste puisque les télévisions généralistes privées ont plus de possibilités (chaînes spécialisées, distribution du signal, etc.) « Radio-Canada n'a pas cette latitude-là. Oui ils ont une subvention importante, mais d'un autre côté ils doivent aussi se débattre dans le marché publicitaire, maintenir un positionnement fort, répondre à plusieurs demandes, etc. ⁶¹»

Ce dernier point, le grand nombre de parties prenantes de la SRC, Florian Sauvageau le souligne aussi. Pour lui, chacun cherche à avoir plus sans vraiment se soucier des autres ni des conséquences pour l'entreprise. « Radio Canada doit rendre des comptes au CRTC, au parlement par le biais du comité parlementaire, à ceux qui viennent au comité parlementaire, dont les députés qui exercent des pressions politiques. Tout le monde pense que Radio Canada c'est son affaire et que Radio Canada doit en faire plus pour lui ou son groupe. ⁶²» Ce chaos dans la gouvernance selon Sauvageau cause en partie les difficultés financières. En effet, les exigences de tout un chacun rendent difficile le maintien économique. De plus, le fait de se reposer sur les revenus publicitaires, étant donné le revenu étatique diminuant, influence de manière trop forte la programmation selon Sauvageau. « Quand on est trop en concurrence avec la télévision privée, on est de

⁶⁰ Florian Sauvageau, *ibidem*.

⁶¹ Liza Frulla, *ibidem*

⁶² Florian Sauvageau, *ibidem*.

moins en moins une télévision publique. Certains ont dit que la CBC était une télévision commerciale subventionnée par l'État. C'est extraordinaire de dire ça.⁶³ »

Louis Lantagne n'est pourtant pas de cet avis.

J'essaye de rejoindre un public, un auditoire avec un produit de qualité tout en respectant les conditions du CRTC. Donc mon objectif, c'est de rejoindre du monde avec des programmes de qualité en respectant les règles, puis les consignes, puis les codes de ci et de ça, en créant du sens. Sans perdre de vue le contenu, le désir de communiquer. Après ça, j'essaye que tout le monde soit heureux. Des fois, on peut dialoguer, ça peut nous permettre de revoir certaines décisions, de s'ouvrir. Contrairement au privé, on doit garder le souci d'entretenir des relations claires et transparentes avec tous nos partenaires. On y consacre beaucoup de temps.⁶⁴

Pour Liza Frulla, le modèle parfait serait que la SRC puisse se passer des revenus publicitaires, mais conserve de grandes commandites de prestige pour des événements particuliers. « Mais, parallèlement à ça, il faut quand même que la direction ait des objectifs de rendement en se donnant comme indication un minimum de cotes d'écoute. Il faut qu'il y ait aussi des outils pour jauger de sa pertinence et de son influence dans le milieu. ⁶⁵ » La Société Radio-Canada doit trouver le moyen de garder sa légitimité et de permettre au citoyen de critiquer et remettre les choses en question et ce, afin de conserver le devoir de s'expliquer et de se justifier pour garder sa légitimité. Tout comme l'ensemble de l'industrie à l'exception du CRTC, en l'absence d'une reconnaissance gouvernementale qui viendrait changer le modèle d'affaires, elle croit que l'allocation des redevances pourrait être une solution.

5.2 Portrait de l'industrie télévisuelle canadienne

Au cours des années 2000, plusieurs bouleversements marqueront l'industrie. Certaines fusions et acquisitions entraîneront des transferts de propriété qui viendront solidifier

⁶³ *Idem*

⁶⁴ Louise Lantagne, *ibidem*.

⁶⁵ Liza Frulla, *ibidem*.

certaines empires comme celui de Québecor. Plusieurs partenariats entre diffuseurs verront le jour pour créer de nouvelles entités comme ARTv. Cette décennie verra la mort de TQS, anciennement Télévision Quatre-Saison, puis sa renaissance (tel le phénix qui renaît de ses cendres) en Canal V. Finalement, c'est durant cette période que les annonceurs se tourneront massivement vers d'autres médias (dont Internet) comme outils publicitaires.

5.2.1 Réglementation

Le CRTC est l'organisme qui réglemente la diffusion au Canada et l'ascendance que le gouvernement a sur cette organisation est notable. S'il publie de nombreux rapports sur le système et a émis plus d'une cinquantaine de licences pour les chaînes dans la dernière décennie tout en procédant au passage de la télévision numérique, il va devoir se redéfinir nous dit Florian Sauvageau.

À l'origine il ne voulait pas s'occuper du Web et là, ils vivent avec un éclatement du Web; les câblodistributeurs contestent le fond des médias et tout ce qui s'appelle la réglementation, l'encadrement, la production audiovisuelle et numérique est en train d'éclater... Alors, le pays a besoin de redéfinir cette industrie.⁶⁶

Pour Liza Frulla, un des grands problèmes vient du fait que la réglementation chapeaute surtout les diffuseurs, mais très peu les distributeurs. Bien sûr, ces derniers sont soumis à certaines règles, dont donner une part de leurs revenus pour favoriser la création canadienne. Toutefois, certains distributeurs ont commencé à contester cette obligation comme nous le disait Sauvageau. Sans parler du fait qu'ils soient contre le devoir de remettre une partie de leurs revenus, sans augmenter la facture, si jamais le CRTC allait de l'avant avec l'octroi de redevances pour les chaînes généralistes. « Ils [les distributeurs] ne réalisent pas non plus que c'est un privilège d'être distributeur. Si on enlève le contenu, ils ne distribuent plus rien. Alors t'sais aux profits qu'ils font... Sinon, tu modules ta redevance en disant, votre marge de profits va être moindre, mais

⁶⁶ Florian Sauvageau, *ibidem*.

vous allez charger un peu plus, je vous le permets.⁶⁷» Mais pour ça, le gouvernement doit agir et Liza Frulla doute de l'action du gouvernement actuel qui selon elle, n'a jamais caché ses intentions, soit celle de faire disparaître le diffuseur public, notamment si l'entreprise ne fait pas suffisamment de cotes d'écoute. « À un moment donné, il s'est dit du côté conservateur par rapport à la télévision d'État qu'il fallait garder ce qui rapportait. Donc la radio oui, les chaînes d'informations continues oui, mais la télévision généraliste et de variétés pas nécessairement, parce que les gens ne sont pas intéressés.⁶⁸»

De plus, nous dit Liza Frulla, le CRTC manque de vision. Très indépendant du gouvernement en temps normal, elle croit qu'avec le gouvernement actuel qui remet en cause son existence, il est difficile de savoir où aller et quoi faire. Si son mandat premier est d'être un tribunal administratif, Liza Frulla croit qu'il aurait avantage à se voir comme un émancipateur de l'industrie. Cela permettrait au diffuseur public d'avoir plus de chaînes spécialisées, tout en étant encadré. « Il faut que tu mettes des balises à la télévision publique. Ainsi, oui, la télévision publique devrait avoir certains spin-off, mais elle ne peut pas toujours être en compétition avec les autres non plus. Il faut que tu laisses le marché fonctionner... Et comme nous autres, on est un petit petit marché, le régulateur doit faire attention.⁶⁹» Il doit se trouver une meilleure vision.

Or, pour Michel Arpin, cette vision existe. Le CRTC, c'est l'autonomie culturelle du Canada. « Le CRTC intervient pour faciliter la production d'émissions canadiennes, met des quotas à la radio ou à la télévision au bénéfice des émissions canadiennes et s'assure qu'il y ait un accès au système de distribution. Il agit en tant qu'arbitre.⁷⁰ » Michel Arpin souligne que le rôle du CRTC est de s'assurer que les règles soient justes et

⁶⁷ Liza Frulla, *ibidem*.

⁶⁸ *Idem*.

⁶⁹ *Idem*.

⁷⁰ Voir cas sur *Michel Arpin, vice-président à la radiodiffusion au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC)*, Rioux, Bédard, Lapierre (2008).

équilibrées. Tout comme le consommateur qui joue un rôle aussi puisqu'il influence grandement le système, ne serait-ce que par ce qu'il souhaite voir et entendre.⁷¹

Pour Michel Arpin, l'avenir est dans la consolidation. Les groupes comme CTV, qui sont aujourd'hui consolidés, ont une meilleure santé financière parce qu'entre autres ils ont acquis des chaînes spécialisées. Avec la fragmentation de l'auditoire, ils se sont rapidement rendu compte qu'ils devaient se diversifier. Grâce à ces chaînes spécialisées, ces groupes reçoivent des revenus des abonnements à leurs chaînes, en plus de la publicité qu'ils vendent. Il croit que Radio-Canada regrette de ne pas en avoir davantage. « Ce regret vient de deux sources. Le premier vient peut-être d'un manque de vision de la part de certains dirigeants antérieurs. Le second provient du message négatif du CRTC au moment où les premiers canaux spécialisés ont été octroyés⁷². » Le CRTC avait alors dit au diffuseur public de s'occuper de sa chaîne avant de penser à élargir sa diffusion avec d'autres canaux.

L'industrie de la télévision est actuellement à la croisée des chemins et le rôle du diffuseur public s'en trouve grandement atteint. Même si Louise Lantagne nous dit que la SRC se renouvelle constamment depuis ses tout débuts, les choses ont tellement changé que personne ne sait plus vers qui, vers quoi, vers où se tourner. Les règles du jeu ne sont plus les mêmes.

⁷¹ Extrait du cas, *ibidem*.

⁷² *Idem*.

Je crois, en fait, je suis convaincu que le Canada s'est doté d'un système mixte parce qu'il s'est inspiré de la Grande-Bretagne et parce qu'on était convaincu que c'était ce qui permettrait de créer la plus grande stabilité. Avec le système mixte, tu t'assures que le privé crée des émissions extrêmement rentables et va aussi participer à la vie démocratique et culturelle de la même façon, sans que cela soit sa première obsession. Alors que pour nous, c'est l'inverse. La première obsession c'est vraiment la question de la démocratie et de la culture avant de poser la question de l'argent.

C'est ainsi que Sylvain Lafrance nous parle de l'industrie télévisuelle canadienne dans laquelle télévisions publiques et privées inversent leur rôle face à l'auditoire; le client et le produit n'étant pas les mêmes. Au privé, le produit c'est l'auditoire et l'annonceur le client, alors qu'au public le produit c'est le contenu du médium et le client c'est l'auditoire. Malgré cela, le privé ne peut avoir n'importe quel contenu afin d'attirer le 'produit' qu'est l'auditoire. Pour s'assurer d'attirer les annonceurs avec un bon auditoire, il doit faire de bonnes émissions, ou du moins des émissions qui attirent l'auditoire. Alors qu'au public, la question principale est celle du rôle social joué par le diffuseur. Bien sûr, il doit demeurer efficace, mais en fin de compte, lorsqu'il va dormir, si Sylvain Lafrance sent que le Canada est plus riche culturellement et démocratiquement, il est heureux de sa journée. Or, les besoins, les goûts et les valeurs ont tellement changé que les diffuseurs ne savent plus comment rejoindre l'auditoire et quand ils trouvent l'endroit, bien souvent l'Internet, ils ne savent pas comment le rentabiliser. Malgré cela, et surtout en tant qu'acteur social, la télévision a un rôle 'd'éducateur' à jouer. « Tu ne peux pas te laisser influencer par le peuple. Parce que finalement, le peuple va seulement te demander de lui donner ce qu'il connaît. Toi ton rôle, c'est de l'amener plus loin. De lui donner ce que lui ne connaît pas et qu'il se fasse une opinion sur ce qu'il ne connaît pas. ⁷³ »

⁷³ Liza Frulla, *ibidem*.

Si certains lobbys voulaient voir la SRC mordre la poussière, Alain Saulnier demeure convaincu que la population octroierait un grand capital de sympathie à l'égard de la société d'État. Ceci étant dit, le défi de conserver ce capital reste grand. « Je pense qu'il faut que notre stratégie d'avenir nous amène à être une institution publique qui se distingue des autres. Beaucoup de gens nous appuient, entreprises, artistes, syndicats. Il faut rester arrimé à notre nature profonde. ⁷⁴ »

Dans cet effort de se distinguer, la SRC doit composer avec deux fortes institutions : le gouvernement et le CRTC. Si la télévision publique canadienne conserve sur papier une grande indépendance face au gouvernement, dans les faits, cela est tout autre. Il est vrai qu'en termes de contenu, peu de gouvernements s'y sont ingérés. Par contre, quant à la gestion des choses, puisque le budget est octroyé et voté chaque année en Chambre, le gouvernement s'immisce grandement dans l'aspect administratif du diffuseur public.

5.2.2 Prémisse et évolution de l'industrie⁷⁵

C'est au cours des années 1930 que le système de la radiodiffusion naîtra par l'entremise de la Commission Aird. Cette commission établira le mandat de cette nouvelle industrie et recommandera la création d'une société d'État. C'est en 1932 que la Commission canadienne de la radiodiffusion (CCR) sera créée avec pour mandat de réglementer, diriger et exploiter les stations sur le territoire canadien; de produire et transmettre des émissions; de louer, acheter ou faire construire des stations et, finalement, d'assumer la propriété de tout le réseau de radiodiffusion canadien. Dès les débuts, le système permet la création de stations privées aux côtés de stations publiques qui sont de toute manière peu financées par l'État et s'en remettent beaucoup à la publicité. L'influence états-unienne est énorme. La Société Radio-Canada voit le jour en 1936 et remplace la CCR. Cette époque marquera les prémisses de l'identité canadienne-française comme étant surtout québécoise.

⁷⁴ Alain Saulnier, *ibidem*.

⁷⁵ Cette section s'inspire du contenu des différents ouvrages listés au tableau 5 (p. 95).

Dans les années 1950, la Commission Massey-Lévesque ayant comme mandat de réviser les industries artistiques canadiennes, dont le système de radiodiffusion, constate que celui-ci est en bonne santé et fonctionne bien. Après recommandation, le gouvernement décide d'adopter une loi qui ne permettra qu'à une seule station, qu'elle soit publique ou privée, d'exister dans un grand centre urbain.

Parallèlement, la télévision naît d'abord à Montréal (en 1952) puis à Toronto. Fait intéressant, les stations privées choisissent de s'affilier au réseau public. Le réseau hertzien (le plus grand au monde) se développe. Suivra, vers la moitié de cette décennie, la commission Fowler. Ses conclusions sont assez claires : le gouvernement doit mettre en place une séparation claire entre la réglementation et la diffusion et doit octroyer plus de revenus au réseau étant donné la faible densité de la population et l'énormité du territoire à couvrir. Issue de ces recommandations, la deuxième loi sur la radiodiffusion verra le jour ainsi que la création du *Bureau des gouverneurs de la radiodiffusion* (BGR) dont le rôle est de favoriser l'émergence d'une culture canadienne; renforcer les restrictions face à la propriété étrangère; valoriser la création d'une programmation canadienne et réitérer la vision culturelle, sociale et économique de la radio et de la télévision.

Les années 1960 voient la création de la Canadian Television (CTV) et des premières stations qui deviendront 'Televisions Associates' (TVA), originalement Télé-Métropole. Le comité Fowler est mandaté pour revoir le fonctionnement du BGR. Le comité, dans ses recommandations, confirme la position de la SRC en tant que radiodiffuseur national; suggère un renforcement dans les restrictions applicables à la propriété étrangère; exige une plus grande quantité de création d'émissions canadiennes et remplace le BGR par le *Conseil de la Radio-télévision canadienne* (CRC) (qui deviendra le *Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes* (CRTC) en 1976).

Dès sa mise en place, le CRC se préoccupe beaucoup du développement des technologies. À la fin de la décennie 1960, 90 % de la population canadienne reçoit la télévision (alors que le réseau francophone n'est accessible qu'à 39 %) et 99,8 % des Québécois y ont accès. La SRC s'efforce de faire des émissions pancanadiennes en direct et de renforcer l'image nationale.

Au Québec, c'est une grande période de développement où beaucoup d'entreprises étatiques comme les Cégeps et Hydro-Québec voient le jour. La séparation entre l'Église et l'État s'opère et la « grande noirceur duplessiste » cesse. Ceci donne lieu à la montée d'une classe d'affaires et d'une petite bourgeoisie québécofrancophone.

Les années 1970 permettent au CRC de prendre plus de place. Il impose un contenu canadien à 60 %; crée de nouvelles licences, dont celle de TVA (qui regroupera une station de la ville de Québec); favorise la naissance de Télé-Québec en 1968; se préoccupe beaucoup de la propriété et du système de distribution, ce qui l'amène à bloquer les canaux étrangers et il participe activement au développement du système du satellite Anik-1. Pendant ce temps, la SRC étend son territoire par de nouvelles licences et une diffusion par satellite et s'installe dans sa maison actuelle de production. Si ces années marquent grandement le Québec : Expo 1967, les Jeux Olympiques de 1976, l'élection du Parti Québécois, la société d'État elle, doit défendre son droit de couvrir les événements de manière libre et sans intervention de l'État.

Les années 1980 seront les témoins d'une vague de déréglementation. Le comité Applebaum-Hébert, dont le mandat est d'examiner la situation et les besoins des personnes portant un intérêt actif à la culture et aux institutions culturelles canadiennes, recommande de revoir le financement des organismes culturels et, d'entre autres, arrêter la publicité à la télévision publique tout en arrêtant la production et en se départissant de ses équipes de production pour plutôt acheter des émissions canadiennes. En d'autres

mots, ils préconisent d'ouvrir les marchés en maintenant un contenu canadien fort. La Société Radio-Canada se battra pour conserver la publicité tout en subissant de nombreuses coupures. Ces coupures seront d'ailleurs à l'origine du regroupement des entités francophone et anglophone qui fonctionnaient plutôt en vase clos auparavant. Ces coupures n'empêchent pas la société d'État de diffuser pour la première fois en 24 heures et de créer en 1989 CBC Newsworld.

Puis, la fin de la décennie voit les recommandations du groupe de travail Caplan-Sauvageau, dont le mandat était de revoir le système en fonction de la fragmentation d'audience, des changements technologiques et de la souveraineté culturelle. Pour eux, il est clair que toute entreprise possédant une licence doit être vue comme un administrateur du public. Ils reconnaissent que la SRC joue un rôle majeur et central dans la diffusion d'un contenu canadien et que, par conséquent, son financement devrait être fixe pour la durée de la licence. Ils sermonnent toutefois la télévision publique quant à la trop grande présence de contenu états-unien sur les ondes anglophone. Le gouvernement, alors conservateur, abondera dans le sens du groupe.

Le paysage change lourdement. En effet, le CRTC participe au développement de la télévision payante; octroie une nouvelle licence pour la création de Télévision Quatre-Saisons; octroie les premières licences de canaux spécialisés et met en place le premier réseau de services par satellite.

Finalement, les années 1990 sont celles de la consolidation du système. En 1991, le gouvernement émet la nouvelle *Loi sur la radiodiffusion*, qui sera par la suite modifiée en 1996. Cette modification fait suite au rapport Juneau, du comité du Patrimoine qui recommande, comme les précédents rapports, que la SRC cesse ses activités commerciales, que le gouvernement injecte de nouvelles sommes et qu'elle améliore ses performances en télévision.

Ces années verront aussi la formalisation de la SRC qui émet un projet de plan stratégique en 1990, mais ne publie son premier vrai plan stratégique qu'en 1999. Dans ce plan stratégique, Radio-Canada souhaite maintenir et renforcer ses assises régionales tout en offrant une programmation pancanadienne; elle souhaite revitaliser la télévision anglaise et renforcer sa 'canadianisation'. Finalement, elle souhaite ouvrir sa culture d'entreprise à l'environnement en mutation. Pour ce faire, elle s'engage à rejoindre tous les Canadiens et assurer une présence en région; devenir le premier choix des Canadiens en matière de nouvelles et d'information; assurer le rayonnement de la langue et de la culture française partout au Canada; jeter plus de ponts entre les cultures francophone et anglophone; jouer un rôle de chef de file dans le secteur des nouveaux médias et des nouvelles technologies et être le reflet de l'image du Canada à l'étranger. Malheureusement, les coupures gouvernementales entraîneront de nombreuses restructurations et la fermeture de stations régionales. Cela n'empêchera pas la SRC de créer en 1995 son premier site Internet et RDI, une chaîne d'information francophone en continu.

L'histoire de l'industrie télévisuelle canadienne démontre comment le gouvernement, par le biais de comités et de lois, en voulant encadrer la télévision d'État, s'est ingéré dans les affaires de la SRC. Pour Florian Sauvageau et Liza Frulla, il n'est plus possible de parler de véritable distance. « Un des grands enjeux, c'est celui de la liberté vis-à-vis du pouvoir politique. Ici, historiquement, la relation entre Radio Canada et le pouvoir politique a toujours existé. Les membres du conseil d'administration sont souvent nommés pour des raisons politiques. Pas tous, mais souvent. Et ces gens-là ne sont pas toujours contents de ce qu'ils voient et le font savoir. ⁷⁶»

⁷⁶ Florian Sauvageau, *ibidem*.

5.3 La vision de la SRC

La vision de la SRC n'est pas le fruit d'un seul homme; elle est le résultat, comme nous ont dit certains acteurs, d'une concertation commune. Rappelons-nous que la vision, c'est le fruit d'idées naissant de nos expériences, nos connaissances et de nos perceptions; ce qui correspond en général au fruit d'une personne. En fait, la vision qu'a Sylvain Lafrance pour la SRC est issue de nombreuses discussions entre les membres de l'équipe de direction — il construit sa vision au fil des conversations. Il la décrit comme un « rêve formulé succinctement sur la vraie nature de l'organisation. C'est une idée formulée facilement, simplement et qui fait rêver. » La vision explique à quoi sert l'organisation de manière simple et claire. Elle est un point de ralliement des troupes. « Les gens qui travaillent [chez nous] le font parce qu'ils ont l'impression qu'on améliore le sort du monde, qu'on le change. Dans le fond, c'est des idéalistes qui travaillent ici. Je suis convaincu que les gens ont besoin d'un point de rassemblement porteur et qui donne du sens à ce que l'on fait. »

Pour Sylvain Lafrance, la vision, tout comme la stratégie, est une question de voir les balises et d'avancer à l'intérieur d'un cadre aux pourtours pas toujours clairs, mais dont on peut reconnaître les limites. « Le plan stratégique est composé en amont de ce qu'on va être, de ce qu'on va devenir et le reste c'est des opportunités. L'important, c'est de contrôler la trajectoire. Si la trajectoire est bonne, je ramasse toutes les opportunités et c'est là qu'on s'en va. Si la trajectoire était bonne, le point d'arrivée ne changera pas, c'est la vitesse qui va changer. » Tout cela se fait avec le concours d'une lecture pointue de l'environnement et une réaction aux événements le plus rapidement possible afin de garder un certain recul. « Un jardinier plante, sans savoir ce qui va sortir. Il transplante pour obtenir le plus beau jardin. Lorsqu'il voit sortir les choses, il décide si c'est un succès ou non et enlève, au besoin. Il ne peut pas être sûr à cent pour cent, mais il continue sans cesse. On parlait d'une trajectoire semi-cohérente... Quand Apollo 13 est revenu, ils savaient où ils allaient, mais pour y aller, c'était compliqué... »

De même, il définit la vision comme l'acte de « faire de la lumière dans le noir chaotique de l'environnement dans lequel évolue Radio-Canada... c'est marcher à tâtons dans le noir et tenter d'éviter les obstacles qu'on ressent bien souvent au dernier moment. » La vision n'est donc pas planifiée. « On peut planifier une partie de la vision, on peut projeter un minimum, mais une grande partie émergera d'elle-même. » Citant en exemple le Centre multimédia de Sherbrooke que Radio-Canada a ouvert à l'automne 2008, il soulève le questionnement face à ce centre. Il y répond simplement. « On a eu une opportunité et là on se dit, go for it! Faisons-le ailleurs! (Tout ça à cause du succès). »

5.3.1 Le concept de vision

L'équipe derrière Sylvain Lafrance nous donne des définitions similaires de la vision. Tantôt vu comme un rêve, une direction, une intuition, etc. la vision est une idée qui germe dans la tête du dirigeant. Au départ il y a la page blanche sise dans un contexte. « On évolue dans ce contexte-là, on voit les choses et un moment donné on est capable de prendre un certain recul, on est capable aussi de mieux comprendre puis tout à coup une illumination jaillit sur la manière de faire les choses plus efficacement.⁷⁷ » Toujours pour la directrice des archives, la vision est une source d'inspiration. « Quel est le chemin que je vais prendre pour l'atteindre, pour y arriver? Tranquillement, on met un peu plus d'architecture, une stratégie, un plan d'action, comme un échancier. »

Pour Alain Saulnier, la vision c'est voir loin. C'est poser le regard à la fois sur le présent et l'avenir. « La vision c'est comment maintenir en vie un service public parce qu'on considère que c'est fondamental; comment y arriver malgré et avec les nouveaux outils puis avec les nouvelles plateformes? C'est ça la vision : dire je veux m'en aller là, pis je veux que moi quand je prendrai ma retraite, quand je partirai, il y aura quelque chose qui va rester! » En ce sens, la vision amène une adhésion, voire une légitimité. Mais Alain

⁷⁷ Entretien avec Louise de Chevigny, le 6 septembre 2009.

Saulnier souligne que la communication de la vision n'est pas garantie et c'est souvent les porteurs de la vision qui font toute la différence.

Finalement, pour Louise Lantagne, la vision s'enchaîne dans un dialogue non seulement à l'interne, mais avec le public aussi; les deux parties se nourrissant tour à tour.

La vision c'est d'être capable de voir plus loin que son nez. La vision, ça vient avec une culture générale importante et avoir échangé là-dessus. Il faut donc connaître ce qui se passe autour de nous, avoir de l'instinct. Il faut être capable de se projeter puis de dire vers où on s'en va et en cours de route, avoir l'ouverture pour se réajuster. C'est se fier beaucoup à son instinct. Mais un instinct qui est cultivé, qui est renseigné. La vision ce n'est pas n'importe quoi.

L'instinct pour Louise Lantagne, découle de l'absorption d'informations et d'une réflexion autour de celle-ci. Cela engendre donc une idée du futur qui n'est possible qu'à partir d'une compréhension de données historiques. « Les choses se poursuivent dans un ordre, dans une sorte d'ordre. Avec une rigueur, une cohérence. C'est donc un peu un mélange de rationnel, puis d'irrationnel, d'instinct. C'est d'être sur le qui-vive tout le temps, à l'affût. ⁷⁸»

5.3.2 La vision future de la SRC

Les trois principaux acteurs ont une image positive, mais différente du futur de la SRC.

Pour Alain Saulnier, directeur de l'information, tout est une question de communication.

Il faut faire en sorte que la vision se maintienne avec un super plan de communication, une grande transparence et l'implication des équipes dans le processus. Après... je citerais la chanson de Robert Charlebois « ... y'en aura des plus jeunes, des plus fous, pour faire danser les boogaloos »... Ce sera d'autres personnes que nous. Notre rôle c'est d'enraciner la culture, c'est de maintenir le service public fort et développer une relève qui adhère et qui continue.

⁷⁸ Louise Lantagne, *ibidem*.

Pour Louise Lantagne, la SRC est bel et bien là pour rester, car l'être humain n'est pas unidimensionnel. « Comment ça va se décliner? Ça sera sans doute par un écran quelconque. Le fait est que raconter une histoire, ça sera toujours là. L'être humain a besoin de se faire raconter des histoires, a besoin de fictions. L'expertise de faire de la fiction n'appartient pas ni au Web ni à la télévision, c'est une expertise. »

Que sera l'avenir selon Sylvain Lafrance? « Je suis convaincu qu'on va y aller. On ne lâchera pas le manche. La radio s'est complètement transformée, s'est internationalisée. Il y a eu la montée des régions, le global local, la profondeur de l'informatique, etc. On s'est dit qu'on allait brancher les Canadiens sur le monde et on l'a fait! »

Lorsque nous avons demandé à Sylvain Lafrance d'illustrer où serait/ce que serait la Société Radio-Canada dans cinq ans, il a candidement expliqué le dessin qu'il voyait dans sa tête. « Je dessinerais un phare... Ce qu'on commence à voir, c'est que plus il y a de médias, plus il y a de fragmentation. Et plus il y a de fragmentation et moins il y a de sens et plus ça devient complexe. Alors nous devons devenir LE repère. Il faut qu'on soit une marque reconnaissable. Une marque de crédibilité très forte. » Pour Sylvain, les gens recherchent la crédibilité et, plus il y a de choix, plus la recherche est ardue. Alors en devenant le phare qui brille et éclaire la nuit sombre, il atteint son but. C'est une image qui montre la voie. Quand le privé va trop loin, il faut des organismes non commerciaux pour proposer une 'vision citoyenne', ce que fait selon Sylvain Lafrance, la SRC.

Voilà plus d'un siècle de migration, de transformation, de changements où tout est bouleversé. Il y a une redéfinition de la famille, les gens manquent de repères sur leurs valeurs, ils ne veulent que comprendre pour mieux saisir les opportunités et définir l'avenir. Ça, c'est ce qu'on veut faire, c'est ce vers quoi nous devons aller.

*L'univers s'étale au-delà des horizons,
Tissant la trame d'une tapisserie d'oraison.
Gobant au passage, tel l'appétit ogresque,
Il accomplit ainsi la geste de cette fresque.*

*À l'image de l'araignée, l'homme se met au rouet,
Afin de prendre ses semblables dans un filet.
Comme une toile aux trésors inestimables,
Cet entrelacs se meut tel l'univers, impalpable.*

*Quiconque ose s'y aventurer à reculons ou sans peur,
Y trouve ce qu'il y cherche ou croque dans la pomme.
Car celui qui maîtrise le réseau en devient le vainqueur,
Puisque c'est l'information qui manipule l'univers de l'homme.
L'Univers d'Internet, Anonyme*

Chapitre 6.

La BBC : une toile qui relie le monde

La télévision publique puise son modèle en Grande-Bretagne. C'est donc en explorant le système télévisuel britannique que nous serons à même de mieux comprendre l'édification du lien entre l'État et les médias. En effet, croyant fortement que la sphère publique ne saurait appartenir à d'autres intérêts que le bien commun, le gouvernement britannique met en place les balises d'une réglementation stricte et forte afin d'avoir le contrôle du système et ce, jusque dans les années 1980.

Or, lorsque nous regardons de plus près les entreprises télévisuelles britanniques, nous remarquons rapidement que dès 1955, une chaîne commerciale privée (ITV) voit le jour. Comment est-ce possible? En fait, pour bien comprendre, il nous faut clarifier d'abord certains concepts. Premièrement, il faut comprendre la distinction entre télévision commerciale (dont les revenus sont issus de la vente de publicité) et télévision privée (dont les intérêts appartiennent à des tiers et non au gouvernement). Est-ce à dire qu'ITV appartient au gouvernement? Non. Mais la chaîne fut soumise, dès ses débuts, à une réglementation très stricte qui l'a toujours empêchée d'être complètement indépendante. Ajoutons que, lorsque le gouvernement créera, en 1982, Channel 4, télévision purement

commerciale publique (la seule à notre connaissance), ce sera en partenariat avec ITV. C'est donc dire que, même si les deux modèles d'affaires (deniers publics et annonces publicitaires) s'installent rapidement, le gouvernement britannique s'assura d'instaurer un régime réglementaire rigide.

Et à la base même de ce système se trouve la BBC, cette voix britannique aux accents pluralistes; cet emblème britannique à travers le monde. Jana Bennett, vice-présidente de BBC Vision, la décrit comme un système solaire où les trois planètes internes de l'éducation, de l'information et du divertissement sont reliées aux planètes externes des producteurs, des autres diffuseurs et de l'Internet par une ceinture internationale; ce système n'est soumis à aucune contrainte et vogue vers des régions inconnues. Cette vision poétique qu'elle nous dresse de la BBC, lui apparaît aussi de manière pragmatique : la BBC est en fait un amalgame de plusieurs visions provenant du sommet et de la base. Si un certain leadership prônant quelques idées générales se situe au sommet de la pyramide, la majorité des innovations créatives et technologiques se retrouvent plutôt à la base. Greswell, directeur de la stratégie pour BBC Vision, nous confie que si, par le passé, la BBC a eu quelques difficultés à arrimer la vision du sommet avec celles de la base, aujourd'hui, la direction, aux prises avec des problèmes politiques, doit se fier sur la base pour faire avancer les choses. Et c'est véritablement des personnes comme Jana Bennett qui deviennent les courroies de transmission nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour mieux explorer et comprendre les rouages et les mécanismes internes de la BBC, nous commencerons donc par dresser un portrait de la British Broadcasting Corporation (BBC) tel qu'elle est vue aujourd'hui par les intervenants rencontrés. Nous essaierons de mieux comprendre ce qui la définit (sa mission et son mandat, sa stratégie et son modèle d'affaires). Par la suite, nous tenterons de présenter les variables du passé et du présent qui ont contribué et contribuent encore à façonner la BBC d'aujourd'hui. Pour ce faire,

nous présenterons le portrait de l'industrie, de même qu'un bref historique de l'industrie et de l'évolution de la BBC. Finalement, nous terminerons avec la vision comprise et véhiculée par la BBC et ses acteurs, de même que ce que Jana Bennett entrevoit pour le futur de l'institution publique.

6.1 Portrait de la BBC

À la fin des années 2000, la British Broadcasting Corporation a atteint une quasi-numérisation de tout son système en vue de la transformation complète et finale du système d'analogique à numérique pour 2012. Durant la même période, la BBC développait son service en HD qui se retrouve maintenant sur toutes les chaînes. En parallèle, la BBC lance en 2007 BBC iPlayer, outil pour regarder la programmation en ligne de la BBC 'sur demande'; la BBC avait déjà un site Internet très complet, ce qui la mettait au-devant de ses compétiteurs. Cependant, l'outil qu'est iPlayer est arrivé après ceux de la compétition en ce qui a trait à la télévision 'sur demande'.

Nous ne pouvons passer sous silence la stabilité du gouvernement, soit près de quinze ans de gouvernement travailliste, dont dix ans sous Tony Blair, qui ont permis à la BBC de se développer à plusieurs niveaux. Ainsi, dès le début des années 2000 et suivante, la BBC effectue plusieurs changements sur ses chaînes spécialisées, tant radio que télé, afin de mieux cibler l'auditoire. Elle repositionne ainsi ses chaînes pour enfants, adolescents et jeunes adultes, sa chaîne de nouvelles en continu (2008) ainsi que sa chaîne de documentaires. Elle développe aussi son service régional.

Au total, durant cette décennie, ce sont deux directeurs qui se succéderont (Greg Dyke (2000 à 2004) et Mark Thompson (depuis 2004)). Le financement de BBC World Service est confié à l'Office des affaires étrangères et du Commonwealth, dont le mandat est de promouvoir les intérêts du Royaume-Uni à l'étranger. De son propre chef et voyant pointer la récession à l'horizon, le directeur général en poste en 2007, Mark

Thompson, annonça des coupures majeures, de l'ordre de 2 500 emplois, nécessaires, dit-il pour maintenir les standards de qualité de la production. Le gouvernement conservateur annoncera à la fin de 2010 un gel de la licence jusqu'à son renouvellement en 2016, des coupures de subvention pour BBC World Service et l'obligation pour la BBC de participer dans le financement de la branche galloise de Channel 4, S4C.

Malgré cela, la BBC réussit très bien. Pour David Levy, spécialiste des médias anglais, elle réussit, car elle a su s'adapter aux nouvelles technologies et à la compétition grandissante. Sa part d'écoute de la radio est au-dessus de 55 %, ce qui est phénoménal pour ce médium dans un marché compétitif. Aujourd'hui, la BBC a su adapter sa culture et ses outils à la télévision sur demande, en ligne et multiplateforme, ce qui lui permet de conserver ses parts de marchés intacts (une fois que l'audience a été additionnée sur les diverses plateformes). Elle occupe donc le premier rang dans les cotes d'écoute en frôlant le 30 %, ce qui est rare de nos jours pour une télévision généraliste et qui plus est, publique. La BBC a ainsi su répondre adéquatement au défi de la convergence médiatique et des innovations technologiques afin de conserver son succès. Force est de croire que la mission et le mandat clairs de la BBC contribuent à sa notoriété.

6.1.1 Mission et mandat

La mission de la British Broadcasting Corporation est simple : éduquer, informer et divertir, par l'entremise de la meilleure programmation possible et d'un contenu de qualité tout en demeurant diversifié et créatif.

[It is] to help inform people about the world, about them, through the news or through documentaries, or radio. We have a sort of knowledge building mission which we're building up, both using the web more recently, but also through programming, having people be active citizens, to give them the power to engage in the wider sense of the political process; to get the accurate consumer information so they can be active informed consumers.⁷⁹

⁷⁹ Les citations, à moins d'avis contraire, sont issues d'un entretien avec Jana Bennett, le novembre 2009.

Pour ce faire, comme expliquée dans le rapport annuel de la BBC, une partie de l'offre s'oriente vers les arts. Pour la BBC et pour Jana Bennett, une programmation 'culturelle' revient à éduquer les gens autant sur leur passé que sur leur présent tout en les distrayant. Cette dernière notion est d'autant plus importante que Mme Bennett est très consciente que la majorité des gens ouvrent leur téléviseur pour se détendre et se distraire; elle croit ainsi que les arts de la scène sont une excellente forme de distraction et qu'il faut voir la programmation comme un tout, avec une vue d'ensemble de la plus-value offert à un auditoire de plus en plus disparate.

En parallèle, Bennett explique comment, en partant d'une idée éditoriale qui est par la suite déclinée sur différentes technologies, la télévision a évolué au cours de la dernière décennie pour faire place à un médium multiplateforme et multiniveau dont le design est purement technologique. C'est l'appropriation du médium par la communauté qui permet cette multiplicité. « Seizing the advantage of interactivity or through traditional programming, [television] takes place for and with the audience ». Ainsi, la BBC, par l'entremise de sa mission, voit clairement son apport de valeur à l'auditoire; ceci étant confirmé par la licence 'universelle'. La BBC, redevable à ses 'actionnaires', cherche à remplir un mandat pluraliste par une créativité qui décloisonne le contenu tout en maintenant une masse critique d'auditoire.

Cette mission est édictée par la loi et ne fait pas l'objet d'une remise en question, tout au plus un simple exercice d'appropriation par la haute direction qui prend sur elle de redescendre la mission vers le bas. Si créativité et innovation sont habituellement synonymes d'autonomisation et de pyramide renversée, ce n'est pas par l'exercice de la mission que la BBC se démarque.

Le mandat de la BBC, tout comme sa mission, est octroyé par une charte royale d'une durée de 10 ans, la plus récente étant celle de 2006. Parmi les articles de cette loi, notons

le fait que la BBC est obligée de faire produire le quart de son contenu à l'extérieur, la moitié à même ses murs et le quart restant comme elle le veut. C'est en lien avec l'organisme de régulation, l'Ofcom, que le BBC Trust émet les quotas de production que la BBC doit atteindre.

C'est aussi la charte qui exige à l'entreprise de conserver ses archives. En ce sens, le directeur des archives, Roly Keating, nous explique qu'historiquement, la BBC a toujours donné l'accès 'raisonnable' de ses archives au grand public. Raisonnable parce que l'équipe des archives s'est toujours concentrée à desservir les différentes divisions de la BBC avant le public en général. Aujourd'hui, avec l'Internet et l'accent mis sur le rendement commercial, des attentes accrues et une forte pression du marché sont mises sur l'équipe de M. Keating afin d'obtenir une plus grande valeur des archives. La BBC trouve de plus en plus de voies pour libérer d'un côté le contenu commercial grâce à de nouveaux modèles d'affaires et de l'autre côté, offrir aux institutions les avantages de cet achalandage accru du public sur ses archives. Ainsi, la vision dont fait preuve la BBC dans le domaine est frappante. En numérisant un large éventail de son contenu, en offrant l'ensemble des émissions en baladodiffusion et en augmentant son contenu sur les plateformes numériques, la BBC démontre son intérêt à prendre le leadership et répondre aux changements de l'auditoire.

Si la charte stipule que la BBC jouit d'une impartialité de contenu et de gestion, nous savons que dans les faits, ça ne se passe pas exactement de cette façon. Toutefois, si le conseil d'administration du BBC Trust est nommé par le gouvernement, la BBC négocie directement avec le gouvernement pour le montant de sa licence. En fait, la BBC doit réévaluer son statut tous les dix ans tout en maintenant des standards de qualité supérieurs. « La BBC est le seul diffuseur public en Europe qui a une obligation de résultat vis-à-vis de ses auditeurs. L'accord prévoit en effet que la BBC publie chaque année, dans son rapport annuel, les objectifs de la société ainsi que ses engagements

futurs face à l'auditoire, tout en faisant état de l'atteinte ou non de ceux de l'année précédente » (Giroux et Sauvageau, 2001; p. 103-104).

Or, cette fameuse distance entre gouvernement et télévision publique est remise en cause par plusieurs. La BBC, selon Keating, se bat constamment pour préserver son indépendance. Si plusieurs décisions sont cruciales et stratégiques, il faut rappeler que la BBC est à but non lucratif et qu'en ce sens, elle doit répondre à plusieurs parties prenantes tout en maintenant ses relations avec le marché, le secteur, en respectant la réglementation, etc., ceci dans le but de maintenir une certaine stabilité et éviter des changements majeurs.

Pour Tim Gardam, alors administrateur de l'Ofcom, la BBC a perdu son sens d'être. La croissance de la BBC a causé un débalancement de l'industrie, selon lui, et le gouvernement doit réagir et s'impliquer davantage. Les décisions à prendre sont cruciales pour l'ensemble de l'industrie et l'Ofcom doit aussi participer à cette réforme.

The challenge for the next few years is to build a model of decision making that relies on both the Ofcom, the BBC and the government, so the independence could be maintained towards the content, particularly in regards of the information, as well as the fragile equilibrium of the industry that is already shifting⁸⁰.

6.1.2 Stratégie

La planification stratégique à la BBC est laborieuse. Créé en 2007 pour remplacer le bureau des gouverneurs, le BBC Trust devient le mandataire du gouvernement dans l'administration de la télévision publique. C'est lui qui émet d'abord les guides, que l'exécutif de la BBC reprend par la suite pour se les approprier. Ainsi, en 2010, suite à une proposition de l'exécutif de la BBC, le BBC Trust demande que la BBC augmente la qualité et l'unicité de ces produits, augmente la valeur de ses actionnaires (les payeurs de licence), émette de nouveaux standards de transparence et fasse plus pour servir tous

⁸⁰ Entretien avec Tim Gardam, le 20 novembre 2009.

les auditoires. Ces guides se basent sur quatre axes émis par la BBC, soit la qualité (créer la qualité et augmenter la valeur de l'auditoire), l'emphase (mis sur la mission), l'efficience (soit une meilleure gestion de la licence à la création et à la diffusion avec une réduction des coûts) et un plus grand impact sur le marché. Ses axes se déclinent par la suite dans cinq domaines: le journalisme de haut niveau, la culture des connaissances et des arts, le divertissement par des dramatiques et des comédies ambitieuses, un excellent contenu pour enfant et le regroupement de la nation sous une même enseigne. Comme identifié par le BBC Trust, en plus d'évoluer dans les cinq domaines mentionnés, la BBC doit promouvoir six objectifs publics, soit le soutien de la citoyenneté, la promotion de l'éducation, la stimulation de la créativité, la représentation de la communauté, l'encouragement de la globalisation du Royaume-Uni et l'émancipation de l'ère numérique. De plus, pour lancer un nouveau service ou en fermer un autre, c'est le BBC Trust qui évalue, de manière neutre, la demande et commissionne au régulateur (Ofcom) une étude sur l'impact commercial que ce nouveau service aurait sur le marché.

Suites aux décisions prises par le BBC Trust, les différents vice-présidents doivent mettre en place ces grandes orientations. Selon M. Greswell, le rôle de Mme Bennet, en tant que directrice de la Vision, est d'avoir une idée claire de la direction à prendre, d'être capable de motiver et de sensibiliser son équipe en ce sens. Toujours selon M. Greswell, l'une des plus grandes forces de Jana Bennett est sa capacité de transmettre, de motiver et d'autonomiser son équipe. Elle trie sur le volet les gens avec qui elle s'entoure et leur donne beaucoup d'autonomie pour développer leurs propres stratégie et vision. « She's not really an interventionist person... I think that one of her qualities is to create synergy. »

Ce sont véritablement les ressources humaines qui conduisent les changements organisationnels et le rôle de Mme Bennett est de les autonomiser en ce sens. « So my

job is to make sure I'm helping our new talent to do neat things. It is about managing a creative culture that thrives for new things and focuses on the audience. » Elle les regroupe en équipe c'est justement ce travail mis en commun que décrit Keating.

Iplayer was the product of multiple parents... A mix of vision and strategy through a long slow process in which many other managers did put their insight. If we would have failed, it would have made the BBC in a critical position. In a way, what we are initiating now with the archive work is the early stages of the next way... To be a broadcaster in a mean of distribution is going to an archive kind of shape rather than a broadcast shape.⁸¹

En fait, les décisions se prennent en commission. Une stratégie éditoriale est émise par genre (science, histoire, comédie, dramatique, téléroman, documentaire) tout en définissant une stratégie par chaîne, le tout dans une matrice. Par la suite, les fournisseurs de contenu (les producteurs indépendants) sont mis au fait de la stratégie de chaque chaîne dans chaque catégorie et sont invités à soumissionner. C'est donc un processus itératif et continu de va-et-vient entre les producteurs de contenu et les chaînes.

Pour Jana Bennett, l'enjeu repose sur l'orchestration des diverses ressources (ceux responsables des droits sur l'Internet, des spécialistes en dramatiques ou encore des spécialistes de contenu web) afin de garder l'accent stratégique sur l'auditoire afin de leur offrir des nouveautés intéressantes certes, mais de grande qualité. Elle a donc 1,4 milliard de budgets à dépenser pour les quatre chaînes, l'Internet et CBBC à travers les différents genres. Les critères donnés aux commissaires des genres portent sur le niveau d'appréciation, les mesures de qualité, la relation et le taux d'écoute. Chaque service doit atteindre/rejoindre un taux d'audience très élevé (près de 90 % tout confondu)⁸². Elle s'évertue donc à promouvoir la créativité nécessaire pour avoir une programmation

⁸¹ Entretien avec Rolly Keating, le 3 novembre 2009.

⁸² Selon William Greswell.

riche et diversifiée grâce à des talents de grande envergure. Elle gère une culture de créativité et d'innovation afin d'atteindre un auditoire diversifié.

Or, l'effet pervers de cette compétition créative est le cycle rapide de créativité et de nouvelles idées engendrées. Or, la tendance à la copie et la semi-reproduction est lourde. Donc, au même moment où l'auditoire est bombardé d'idées, le danger est un élagage par popularité qui tend à uniformiser le contenu plutôt que de le diversifier comme nous pourrions le croire. Pour Jana Bennett, ce manque d'innovation des autres chaînes est déplorable de même que la difficulté à réguler cette tendance. Deux attitudes sont possibles, allez de l'avant ou devenir le meilleur dans le genre. Or, l'effet pervers de cette dernière possibilité est le désintéressement des autres sur ledit genre. Ceci crée un 'monopole' pour la BBC qui n'est pas plus heureuse de cette situation.

In some areas, when there's a lot more market failure, we commission 80 to 85% of all the scripts, [...] and it's not because we've beaten the competition. The other broadcasters won't do it because of the risks. Being in a recession, we're seeing a real shift toward a safer genre, which is bad for us, because in the end we can't do it all. We don't have enough money to soak up all the talent, nor do we really want to. Being the only ones causes eventually a lack of quality.

Consciente de la récession, de la fragmentation de l'auditoire et des pertes en publicité encourues par les autres diffuseurs, Jana espère beaucoup de la reprise économique tout en voyant le réel problème pour l'ensemble de l'industrie et du service public en particulier.

La culture d'innovation et de créativité de la BBC doit cependant demeurer au cœur des préoccupations de la BBC, car au final, la question reste l'affiliation de l'auditoire. Tant que plusieurs personnes regardent ou écoutent la BBC de temps en temps ou que quelques importantes personnes consultent, écoutent ou regardent la BBC souvent, personne ne pourra même penser à démanteler la BBC. Toutefois, certaines nuances

doivent être prises. Ainsi, présenter une émission de télé-réalité comme ‘The Apprentice’, lorsque l’objectif est de comprendre le monde de la finance et de l’administration, est tout à fait justifié. En ce sens, on peut se poser la question sur la ‘qualité’ du contenu à la BBC, mais nous croyons qu’il est faux de croire que toute télé-réalité est mauvaise.

Pour compenser, Jana Bennett donne une orientation toute régionale afin de couvrir l’ensemble du territoire et de rejoindre le plus d’auditoires possible. En ce sens, elle commissionne une programmation régionale forte et représentative afin d’être équitable. Elle couvre ainsi le pays de Galles, l’Écosse, l’Irlande et les autres îles autour.

It is politically important for the BBC that different parts of the country feel that we are there for them, with the many different layers (radio, television, national and regional, etc.) This is not related with new technologies, but has much more to do with the ‘localness’.

La légitimité nationale de la BBC la pousse à adopter une qualité exemplaire qui se décline sur la reconnaissance internationale dont elle jouit. En développant BBC World et BBC News, elle rejoint non seulement les coins reculés du royaume, mais elle se fait ambassadrice du royaume à l’international. Elle devient donc l’une des marques de commerce britannique ainsi que l’une des organisations médiatiques reconnues par tous. « One of the charter purposes is bringing the world to Britain, and Britain to the world. So that is part of what we try to do. Through our programs, our digital transformation and our on demand content. »

Ce statut de diffuseur public est, pour Gardam, l’une des forces de la BBC. Dans cette industrie un équilibre s’installe. La BBC est non seulement redevable envers le public sur le contenu et sa gestion, mais sa légitimité repose sur l’auditoire. Une grande responsabilité de transparence et de neutralité revient donc à la BBC envers le public.

Or, au dire de Gardam, un peu comme l'évoquait Greswell plus haut, la BBC se sent piégée, attaquée en permanence de toute part : compétiteur, gouvernement, experts, etc.

It is like a castle. And within, we feel assaulted from everywhere: over the towers and the walls, everywhere you can see the enemy coming. For those inside, they feel a sense of security... this big impregnable fortress, that beast that can't be killed. People inside the castle sees the world so differently that they cannot envision clearly what's outside. And similarly, people outside cannot conceive how imprisoned we feel sometimes inside⁸³.

Cette métaphore du château assiégé démontre combien la BBC est une institution très fragile, ce que SKY, chaîne privée commerciale, a très bien compris. Elle s'emploie d'ailleurs à 'détruire' la BBC et ainsi gagner la guerre des ondes en Angleterre.

Malgré cela, la BBC est un exemple de télévision publique pour les télévisions publiques internationales, comme le commente David Levy, même s'il déplore le fait que la direction et les employés de la BBC oublient souvent ce fait pour ne se rabattre que sur leur problème de légitimité. Cela est représentatif, selon lui, d'un débat fondamental au Royaume-Uni entre la taille du secteur public versus celui du secteur privé et la légitimité du premier. La BBC, sous John Birch, a très bien réussi à éviter le courant de privatisation des années 1990 qui a touché tous les secteurs publics à cette époque.

La BBC est donc le protecteur du service public britannique, étant la plus importante institution à cet effet (en termes de son pouvoir intellectuel, de son éducation informée, en permettant à une population multiculturelle fragmentée de s'ouvrir). Le danger est d'être le seul porte-étendard de ces attributs dans une industrie parfois trop « sclérosée » et ainsi monopoliser le discours public, la sphère publique au détriment d'une compétition et d'une pluralité nécessaire au tissu social.

⁸³ Entretien avec William Greswell, 29 octobre 2010.

Or, c'est une coïncidence qui a permis à la BBC de mener le bal et d'investir dans une programmation de qualité qui a par la suite établi les standards de l'industrie. Dans un certain sens, la BBC a eu un effet bénéfique sur l'ensemble de l'industrie. Le fond de l'histoire repose sur la transformation de l'auditoire en regard de son approche face à la consommation du contenu. Ces changements demandaient des investissements majeurs et au même moment les revenus des joueurs (autre que la BBC) diminuaient rapidement; alors que ceux de la BBC sont demeurés inchangés. L'un des grands débats à l'heure actuelle repose donc sur la pluralité du service public. Les attaques viennent sur deux fronts. Premièrement, étant trop populaire, la BBC empêche les concurrents d'accroître leur part de marché et ainsi recevoir plus de revenus en publicité. De l'autre côté, les concurrents mentionnent n'avoir aucun intérêt à diversifier leurs genres sachant très bien que la BBC couvre déjà l'entièreté du spectre. C'est ainsi que Murdoch et SKY, comme mentionné plus haut, voudraient restreindre la BBC à certains genres pour que les télévisions commerciales puissent au moins avoir certains créneaux qui leur sont propres.

Ces attaques ne datent pas d'hier. Tout au long de son histoire, la BBC, lors du renouvellement décennal de sa charte, voit sa légitimité remise en cause. Si à la fin des années 1990 la question tournait autour de la place et du rôle de la BBC au XXI^e siècle face à la croissance de la compétition, le débat, en cette première décennie des années 2000, est renversé. Il n'est plus question du rôle joué ou de la place occupée, mais plutôt de son trop gros poids dans l'industrie, au point d'évincer la compétition et de causer la faillite de plusieurs concurrents. La bonne nouvelle, selon David Levy, c'est que cette fois-ci, la BBC a un heureux problème, étant victime de son succès et de sa capacité d'adaptation. Maintenant présente sur des marchés où elle était auparavant absente, comme l'Internet, la BBC porte sur ses épaules la responsabilité des changements légaux en ce sens. Ceci dit, comme expliquée plus haut, la BBC réussit remarquablement bien au niveau créatif et technologique. Le vrai problème repose sur la

manière dont la gestion de ce succès créatif et technologique impacte sur la compétition et sur la perception du public. Le danger est de perdre le public qui est beaucoup plus critique que la compétition.

Et ce danger est très actuel. Récemment, la sphère publique a décrié la croissance excessive prise par la BBC au cours des dernières années, notamment au regard des salaires et des dépenses, ce qui fait paraître la BBC sursubventionnée en ces temps de crise économique. Au final, la légitimité et la notoriété ne sont pas simplement reliées aux médias sociaux comme plusieurs aiment à le crier haut et fort, mais bien une question de rôle joué pour la société. Lorsque le rôle est celui d'un riche tyran, la colère de la population et la révolte montent rapidement.

Pour Greswell, la BBC, en tant qu'institution culturelle, est un des pôles du paysage britannique au même titre que le National Art Gallery, les parcs publics ou le fond de santé publique. C'est un bien important pour le Royaume-Uni qui appartient à la population qui doit se l'approprier et en faire un bien commun et public; en ce sens, la population devient rapidement émotive face à cette institution qui lui 'appartient; 'il est difficile de 'contrôler' l'opinion publique. Lorsque Greswell mentionne en dehors du travail qu'il travaille pour la BBC, cela soulève invariablement une opinion forte (positive ou négative) « and it's very hard because for me it is my job, it is not my persona. And to defend or engage in that conversation is sometimes very heavy.⁸⁴ »

Tout en maintenant son intégrité, la BBC subit de nombreuses pressions de toute part afin de conserver une frontière claire de ses capacités. « Many would like a free market, which would mean for the BBC to slow down, decreases its revenues. So, there's a hole

⁸⁴ William Greswell, *ibidem*.

in the system because if we stay true to our mandate to have quality, well, others struggle.⁸⁵ »

La machine repartira avec la fin de la récession, mais entre temps, la BBC vit l'un de ses plus grands défis : faire en sorte que son industrie passe la crise.

Our size in the market has an impact on the ability of others to deliver a substantial impact for advertisers. After all, we do have 30% of the market. If the BBC was only 20%, then the 10% would go elsewhere. It's not just in terms of money, but sometimes premium time. If BBC was smaller, it would help others...⁸⁶

Or, comme le mentionne William Greswell, il n'y a pas que la population qui en subit les contrecoups, les employés aussi qui sont particulièrement sensibles aux pressions faites sur la BBC afin de maintenir un contenu de qualité et de répondre aux demandes de la population et ce, tout en devenant le 'leader de l'industrie' dans certaines sphères. Rejoindre tout le monde, être populaire, fournir un contenu diversifié, voire différent des autres... comment ne pas être pris non seulement entre Charybde et Scylla, mais par le chant des sirènes et dans les griffes de Circé en même temps? Selon Greswell, la population ne se préoccupe que de l'aspect d'être partout pour tous et oublie les conséquences sur la gestion. Ceci dit, il mentionne que les employés ont, avec le temps, accepté cette tension et appris à vivre avec. « To be popular and to take high risk. Sometimes we fail and we win, but we have to accept critic and move on. You have to live with that tension everyday.⁸⁷ »

Or, pour David Levy, ce n'est ni le défi de la conservation de l'auditoire, comme c'est le cas chez ses compétiteurs, ni celui de sa capacité à produire du contenu créatif ou même

⁸⁵ *Idem.*

⁸⁶ *Idem.*

⁸⁷ William Greswell, *ibidem.*

celui de rejoindre l'auditoire qui doit préoccuper la BBC, mais plutôt sa légitimité politique causée par justement, son trop grand succès.

Sujette aux critiques et aux demandes des politiciens plus qu'auparavant, une présence politique constante surveille les moindres gestes de la BBC; la pression du système s'intensifie. Selon Levy, le développement de la BBC au cours de la dernière décennie s'est fait en vase clos, imperméable à son environnement et sans démontrer une empathie pour l'industrie. D'ailleurs, il soulève aujourd'hui de nombreux questionnements telle la fin de la croissance, voire une décroissance, la déconnexion de la BBC face à son milieu, etc.

Pour John Whittingdale, la BBC ne perçoit pas ces questionnements, bien au contraire. Comme chaque ménage paye une redevance par appareil de télévision qu'il possède et que le nombre de ménages possédant une télévision augmente (ou le nombre de télévisions par ménage), les revenus de la BBC sont en constante croissance alors qu'ils diminuent chez les autres diffuseurs. Pour cette raison, la BBC ne se préoccupe que peu de ses revenus *per se*. Il reconnaît cependant qu'elle possède un certain souci des répercussions que l'augmentation de ses revenus entraîne, mais pas pour les raisons que nous croyons.

It creates the perception that the BBC is now so out of line with the rest of the market and receives a lot of complaints; leading pressure on things like the amount of money the BBC is paying to its staff, its management and its talent. Concerns are also on the BBC more commercial activities, principally though BBC Worldwide, which make others very unhappy that they cannot even compete with the BBC.⁸⁸

Pour John Whittingdale, la prémisse stipulant que si tout le monde 'utilise' la BBC (soit par la radio, la télévision ou l'Internet), tout le monde devrait payer n'est plus vraie,

⁸⁸ Entretien avec John Whittingdale, le 16 novembre 2009.

étant donné la fragmentation de l'auditoire et les changements dans son comportement de consommation des médias. « I've never watched the BBC nor my teenage son who is 16, nor his generation. He downloads, he watches television on the iPlayer or more likely his computer, generally American stuff⁸⁹. »

Si la manière traditionnelle de consommer la télévision, soit assis dans son salon, est passée de mode, elle demeure pertinente pour des événements spéciaux ou des émissions cultes/phares. Le raisonnement de Whittingdale le pousse à dire qu'une fois démontrée que la relation entre les payeurs de licence et l'auditoire n'existe plus, la sempiternelle justification d'une licence pour tout le monde devient caduque.

Mais Whittingdale va plus loin. En tant qu'institution publique, la BBC est nécessairement influencée par le gouvernement. Comment peut-elle alors clamer son indépendance? De plus, il ne croit pas en ses capacités créatrices et innovatrices puisqu'elle recrute ses employés à la 'même école', ce qui tend à ne créer qu'une seule vision du monde. Poussant plus loin l'argumentaire, il ajoute qu'une institution ne pouvant connaître la faillite perd son instinct de survie et par le fait même sa capacité d'innovation?

The BBC is very cozy. It tries to think outside the box, but it is institutionalized which makes it cozy and safe. It's not to say that they haven't produced cutting edge programming. But one of the reasons why Channel 4 has stepped up was to provide that alternative, rather edgy, anti-establishment, irritating voice, and Channel 4 has done that quite successfully.⁹⁰

Pour lui, il est clair que Channel 4 n'a jamais hésité dans ses choix et sa programmation, au contraire de la BBC. Et dans un sens, il considère une bonne chose que la BBC subisse enfin un revers de situation de la voix même de Channel 4. Whittingdale

⁸⁹ *Idem.*

⁹⁰ *Idem.*

concède toutefois que le rôle du gouvernement dans la ‘gestion’ de la BBC est plutôt d’ordre corporatif et s’il ne s’ingère que sporadiquement, cet apport est toutefois essentiel, spécifiquement lors du renouvellement des ententes et de licence.

Or, Gardam argumente le contraire; le gouvernement n’influence pas la BBC. C’est justement l’indépendance de la BBC qui prodigue au Royaume-Uni une grande réputation et un grand respect, tout en causant un certain déséquilibre, reconnaît-il.

Television, mainly the BBC, is the guardian of a national culture and should, consequently, be as neutral as possible and also as independent as possible of influential sources that seek to ‘manipulate’ population their way. BBC is the best information source, but too often the only source – particularly in regions – which gives them a great responsibility but also too much power towards maintaining the equilibrium.⁹¹

Jana Bennett est du même avis. Le gouvernement n’agit pas sur la création des idées et sur le contenu. Bien qu’il ait son mot à dire sur la licence, la ‘distance’ demeure suffisamment grande. Et au final, la licence est régie indépendamment par une charte qui n’affecte pas la régie interne. Heureusement, dit-elle, le gouvernement actuel garde une position assez éloignée de la BBC. Si la dynamique changeait, la BBC devra revoir sa relation avec le gouvernement, tout en conservant l’attitude d’indépendance actuelle. Car après tout « thoughtful politicians have said rightly that one of the most important parts of licencing is because it gives the need to innovate, take risks while keeping its independence. »

C’est en ce sens qu’abonde David Levy, pour qui le vrai paradoxe repose sur la longévité de la BBC face aux gouvernements qui vont et qui viennent. Peu importe le gouvernement, il pensera à deux fois à la manière dont il approchera le problème afin de s’assurer qu’il garde la distance nécessaire pour ne pas être critiqué pour son ingérence.

⁹¹ Tim Gardam, *ibidem*.

Car l'indépendance est chère aux cœurs des Britanniques. Malheureusement, « the critical economical situation gives those who wish that the BBC takes drastic economical measures a good opportunity to criticize the action of the BBC [...] thinking that downsizing is the best solution, like cutting a tree to reshape it.⁹² » Et ceci en parallèle avec les défis technologiques. Pour Levy, il est intéressant de constater que la BBC est demeurée créative et innovante malgré tout. En fin de compte, la BBC est aussi forte que l'auditoire qu'elle attire, les talents qu'elle cultive et si ceux-ci diminuent, sa force de frappe et sa légitimité diminuent.

Ainsi, le débat s'opère entre interventionnistes et smithiens (ceux qui prônent l'autorégulation du marché), de même que sur le fait que les marchés du Royaume-Uni sont ceux les plus financés en Europe en ce qui concerne la programmation médiatique (avec seulement une entreprise qui est financée). Mais la montée des revendications et la situation économique précaire touchent directement à la légitimité de la BBC qui se voit diminuée auprès de la population en général qui a toujours été le plus grand partisan de l'institution. Coïncidence ou stratégie d'attaque, il n'en demeure pas moins que la BBC doit réfléchir à son futur et celui de son industrie face aux reproches qui lui sont faits et la situation critique de son industrie.

6.1.3 Modèle d'affaires

Il est difficile de parler du modèle d'affaires de la BBC sans parler de celui de ses concurrents. Dans la prochaine section, nous verrons plus en détail pourquoi tout en soulignant au passage le grand poids de la BBC sur l'industrie. Chance ou malheur? Le bonheur des uns, ferait-il le malheur des autres? Si chaque ménage doit verser un montant fixe par nombre d'appareils de télévision qu'il possède et que ce montant constitue la licence de la BBC, fixé par le gouvernement, cela représente une grande stabilité pour le diffuseur public. Ce qui fait dire à certains, comme John Whittingdale

⁹² Entretien avec David Levy, le 20 novembre 2009.

que la BBC n'a pas besoin d'un modèle d'affaires, ou à tout le moins, pas celui des diffuseurs commerciaux. Or, bien conscient du mouvement des fonds au niveau de la publicité depuis quelques années entre la télévision et l'Internet, il croit fermement qu'il y aura un retour de balancier, tout en précisant que l'unique 'solution' pour les annonceurs, selon lui, est ITV. « Of course, there are 8 million people on the net, but not on the same website at the same time. So ITV will always have that as its sort of selling point, but they won't get the kind of income they had in the past. So they need to look for other sources of income⁹³. » Parmi ces autres sources, il mentionne le placement de produits, source à laquelle le gouvernement s'ouvre tranquillement. L'Union européenne a déjà reconnu cette source de revenus, mais le Royaume-Uni avait statué différemment au départ. Heureusement, nous dit-il, le ministre actuel pense différemment.

Pour Whittingdale, le véritable danger pour les diffuseurs est de jouer dans la grille horaire et de laisser plus de place aux émissions états-uniennes. Il ajoute qu'il faut aussi « explore the idea of an on-demand, like Zulu. It is the future, I think. And the BBC, apart some complaints, is already leading it, squeezing out the commercial rivals. But the argument that only the BBC is good enough to do it properly is wrong. We have to move toward on-demand television and we need to find a way to get income from that⁹⁴. » Une des priorités selon Whittingdale qui y voit les causes du piratage. Si le gouvernement français a déjà implanté des mesures draconiennes face à ce fléau, il souligne l'importance de pouvoir imposer des sanctions contre ceux qui téléchargent. Régler les problèmes de piratage permettra d'instaurer un modèle de revenu sur l'Internet plus facilement.

En fait, ce point s'insère directement dans un des défis que doit relever la BBC, soit celui du changement dans les mœurs de consommation de l'auditoire.

⁹³ John Whittingdale, *ibidem*.

⁹⁴ *Idem*.

On one hand, for BBC Vision, the audience changes. How do we continue to secure audience relevance and reach and build a genuine relationship value with our viewers and users? As their needs to consumption increase and as they put pressure, as their trends changes, understanding them and acting in consequences is more difficult? Equally we must ignore some changes. We need to be true in the sense of what they are doing and what they want; live or via on demand.⁹⁵

Si l'écran demeure la manière traditionnelle (dû en partie à la population vieillissante et à un goût pour les dramatiques de longue durée, par exemple), la BBC comprend très bien que les règles changent et qu'il faudra raccourcir le temps d'écoute et le fait d'avoir un contenu partout et en tout temps, dont l'Internet, ce qui l'amène à repenser la production sur de multiples plateformes. La production a donc une vision globale et périphérique tant sur le plan de la marque que des ressources. L'interactivité devenant le cheval de bataille de cette nouvelle ère, l'Internet est un outil de taille pour quitter la transmission linéaire vers une diffusion éclatée.

C'est l'adoption d'une position et d'une stratégie claire face à la demande et aux 'mœurs' de l'auditoire qui permettra à la BBC de bien se positionner dans le futur. Jana Bennett s'évertue à comprendre où se situe/qui est l'auditoire et ne plus penser en terme de positionnement d'entreprise. « We are going to have to convert ourselves from being an analog organization, a linear organization, to one that can take the advantage on the behalf of the audience, of digital, interactivity and personalization through converting the organization into an on demand web 3.0. »

En fait, selon Greswell, le plus grand défi des dernières années a été d'assurer le passage de la télévision analogique à la télévision numérique tout en maintenant des taux d'écoute et des parts de marché élevés, ceci grâce à un maintien d'un contenu de qualité sur les

⁹⁵ William Greswell, *ibidem*.

différentes chaînes, ce qui a entraîné des négociations serrées de droits d'auteurs afin de pouvoir offrir du contenu « sur demande ».

We have transformed ourselves from a just commissioning and broadcasting business into a practically integrated commissioning and producing business. We still have lots to do on that and we still have to make all the benefits on demand, stuff that that turnover allows us to do. But nevertheless we have accepted that change. We began a journey to transform ourselves from a business that defines itself with linear tv, to one which have a more multiplatform 360° approach, with television online and other platform. I think that in the face of audience and technologic changes and turmoil that are happening, the BBC has started to act on its core values with great quality and we continue to modernize our equipment.⁹⁶

Lors de son retour à la BBC en 2006, le premier mandat de Jana Bennett fut la gestion du passage de la télévision analogue à la télévision numérique. Elle devait conserver l'aspect attrayant et divertissant tout en maintenant une grande qualité dans le contenu. Elle s'est consacrée à cette tâche, non pas en disant aux gens de se procurer une 'boîte' pour le satellite, mais en diffusant des programmes de qualité qui allaient attirer les gens, tout en maintenant un budget serré et en prenant certains risques créatifs. La BBC est ainsi passée d'une ère où la programmation était à 60 % analogue à une ère où 90 % de la programmation est numérique.

Pour s'y préparer, Bennett a consulté ses prédécesseurs et étudié les bons et mauvais coups du passé.

[At the end of the 90s] the director general used the spectrum very generally to migrate on the Internet. One of the things we learnt was that it looked too cheap. It was done at marginal costs and I think we have misunderstood what digital had to offer the BBC. It took us time to really go further.

⁹⁶ William Greswell, *ibidem*.

C'est donc Jana Bennett qui a regroupé l'ensemble des services Internet sous une même égide afin, non seulement de réduire les coûts, mais d'avoir une vision commune. De plus, elle s'est évertuée à étendre la diversité de la BBC de manière générale pour rejoindre tout le monde et ne plus penser en terme de rejoindre des auditoires spécifiques, un objectif que se donnent les chaînes commerciales.

My strategy is that we don't want to be like cable, or a multichannel, commercial channel, and have a limited range of output because to be commercially successful you might want to have very few types of programs. As the BBC, we should represent a wide range and diversity, and not overly commercialize our schedule. The Channels aren't all identical in their names, but they have variety. We know people really appreciate public service broadcasting for its variety and the fact that it isn't entirely a commercial type schedule. So my strategy was to say, there shouldn't be genre specific channels there should be a wide range of audience content.

Ce qui signifie pour la BBC, selon Bennett, plus de variétés et non un empilage d'idées éparses et bon marché. Ce qui est d'autant plus important que la situation économique affecte les décisions stratégiques. En période de coupures, la gestion des effectifs, du maintien d'une culture de création et d'innovation devient un tour de force et une grande démonstration des talents des leaders de la direction. « Coordinating vision in time of growth is easy. But doing it in a time of economical crisis while everyone is criticizing you, that is real leadership. »

6.2 Portrait de l'industrie télévisuelle britannique

L'industrie télévisuelle britannique en est une diverse. En effet, là où la BBC possède un modèle de revenu purement public, celui de tous les autres diffuseurs est complètement commercial. Ceci étant dit, par octroi, la BBC a le droit de développer un 'secteur' commercial de revenus, mais reste soumise à une forte réglementation; cette branche commerciale de l'organisation commencera à générer des profits au cours des années 1960. En créant, en 1995, BBC Worldwide, la BBC soustrait son service commercial à certaines réglementations. Or, toutes ces réglementations semblent

contredire l'opinion générale qui veut que la BBC jouisse d'une grande indépendance. En effet, Michèle Cotta et Andrée Ojalvo (1988) nous disent que « la télévision britannique nous a toujours impressionnés : par son indépendance exemplaire, par ses informations et ses programmes d'une qualité exceptionnelle et par son fonctionnement harmonieux... » (p. 5). La BBC est-elle bien indépendante, ou n'est-ce qu'un trompe-l'œil?

Pour Williams Greswell, responsable de la stratégie pour BBC Vision, tout comme pour la Secrétaire culturelle de l'Angleterre en 2000, le fond du problème n'est justement pas l'indépendance ni la propriété du médium, mais bien la réglementation du système. « I don't think that the importance is to know who owns our media as long as the regulation frame is rigid » (Alvarado, 2004; p. 10). Or Tim Gardam, administrateur à l'Ofcom, n'est pas de cet avis. Pour lui, la propriété des institutions est un enjeu majeur. Pour lui, ITV est un service public qui jouit d'une réglementation importante et qui a, conséquemment, des devoirs et des obligations vis-à-vis du grand public. En ce sens, il mentionne que la chaîne a toujours conservé un standard élevé au regard de la qualité du contenu. Quant à Channel 5, la seule chaîne nationale terrestre 'privée' (selon lui), si son apport à l'industrie est grand dans l'industrie, il ne l'est jamais autant que celui de Channel 4 qui continue à prendre de nombreux risques. Selon Gardam, cette dernière chaîne a en fait instauré une vraie culture de risque dans son organisation, ce qui empêche, selon lui, la BBC de s'asseoir sur ses lauriers. La pression ainsi exercée par Channel 4 oblige la BBC à maintenir à l'interne la culture d'innovation qui fait sa renommée. En ce sens, le jeu des propriétés des chaînes est important pour maintenir la diversité de l'industrie de même que les règles du jeu et la compétition qui est saine. « In the end, I think that having a large scope of different channels with different goals helps maintain the equilibrium of the industry⁹⁷ ».

⁹⁷ Tim Gardam, *ibidem*.

Malgré cet apparent équilibre, lorsque la situation économique est critique, dans une industrie comme celle du Royaume-Uni où le diffuseur public n'est pas affecté par cette crise, survient un déséquilibre. En fait, les revenus des compétiteurs de la BBC décroissent depuis plusieurs années, ce qui a pour conséquence de diminuer la qualité du contenu considérablement. De plus, plusieurs genres n'étant plus rentables à produire, plusieurs diffuseurs en cessent la production, ce qui entraîne un problème culturel, un défi culturel pour le Royaume-Uni en entier. Une masse critique de contenu est nécessaire pour maintenir une industrie en santé et en ce moment, tout repose sur la BBC. Nous verrons comment cette situation touche les différents acteurs.

En ce début du XXI^e siècle, notons tout d'abord que le passage vers le numérique, prévu au tournant de la décennie, entraîne la fermeture de plusieurs chaînes analogiques tout au long des années 2000. Comme dans plusieurs pays, nous assistons à la consolidation de l'industrie. De plus, comme mentionné dans la section précédente, c'est aussi la période de la course au contenu 'sur demande' et la guerre d'une présence Internet accrue. N'oublions pas la création de l'Office of Communication (Ofcom), regroupant plusieurs institutions de réglementation en une seule. Quelques alliances stratégiques verront le jour, comme celle d'ITV et de la BBC pour la présentation de la Coupe du monde de la FIFA en 2006.

C'est donc le financement des télévisions qui est en train de devenir, selon plusieurs des entretiens obtenus, l'enjeu majeur de l'industrie. Et en ce sens, le gouvernement et l'Ofcom ont de grandes décisions à prendre et une responsabilité à assumer.

6.2.1 La réglementation

L'Ofcom fut créé en 2003 d'abord pour l'industrie, avec comme simple responsabilité envers le service public de le soutenir par la production d'une analyse quinquennale. Durant les premières années de son mandat, l'Ofcom fut prolifique en termes

d'édification de politiques et de régulation, interprétant ses limites face au diffuseur public de manière libérale; gardant une attitude proactive quant à la vision du futur de l'industrie afin de proposer des politiques adaptées aux nouvelles tendances. Cela est dû d'une part, à la qualité et l'intelligence des gens de l'Ofcom et, d'autre part, à une période où le gouvernement n'avait pas de réelle vision pour l'industrie. Le gouvernement n'était à l'époque que peu préoccupé par la BBC. C'est véritablement avec l'avènement du projet 'Un Royaume-Uni numérique' et l'arrivée d'un ancien ministre à la tête de l'Ofcom que le gouvernement a voulu devenir plus actif au niveau de l'élaboration des politiques avec l'Ofcom comme conseiller. La balance entre régulation et création de politiques changea; pendant la première moitié des années 2000, la BBC devait traiter avec le gouvernement pour sa gestion et avec l'Ofcom pour la gestion de l'industrie, alors qu'aujourd'hui, c'est le gouvernement qui a tout repris. La seule exception concerne le 'test public' qui concerne l'approbation des nouveaux services de la BBC. Dans cette situation, le gouvernement a remis la responsabilité entre les mains du BBC Trust et de l'Ofcom, se dégageant de toute ingérence.

Malgré ces faits, Greswell et Bennet continuent de voir l'Ofcom comme peu impliqué. « Ofcom has some regulatory powers but not as it regulates ITV and Ch4 over quality standards in broadcasting and the level for 'local' production. Standards that the BBC adopt, on its own accord.⁹⁸ »

Si ceci affecte les budgets de même que la structure décisionnelle et administrative, Bennett insiste sur le fait que ce sont des guides : un cadre avec beaucoup de latitude. Parfois, la BBC sera même plus stricte que ce qu'on lui demande, afin de respecter les standards qu'elle s'est elle-même fixés. De la même manière, elle ne s'empêche pas de

⁹⁸ William Greswell, *ibidem*.

repousser certaines limites si elle croit que l'idée est bonne. La créativité prime d'abord et avant tout.

Whittingdale déplore ce manque d'implication de la part de l'Ofcom.

When I was chosen as secretary of state, I argued very proudly that Ofcom should regulate the BBC and have more power, but the government said that they prefer to keep BBC governance within the BBC, creating the BBC trust. The new secretary of state has actually said that it's not working. It never was going to work. And he has actually said that maybe this is a case for having external regulations on the BBC, which would be by Ofcom, or could be by Ofcom.⁹⁹

Or, cet encadrement externe qu'est l'Ofcom n'est pas parfait et David Levy croit fermement que les défis que doit relever l'industrie sont d'un autre niveau.

Parmi les défis, si régulation et législation doivent s'entendre, c'est plutôt celui du maintien d'une programmation de qualité, difficile étant donné le financement fragmenté qui importe. En parallèle, il faut comprendre les nouveaux modes de consommation du 'produit' qu'est la télévision; quand et où l'écoute se fait-elle? Finalement, un autre défi serait celui de la convergence, notamment entre producteur de contenu et diffuseur. Pour lui, c'est le rôle des diffuseurs 'traditionnels' de s'assurer que ce qu'ils offrent comme contenu reflète la culture nationale, la société et la diversité des positions politiques. Il faut que cette offre soit accessible à tous et que les taux d'écoute soient satisfaisants.

Sur ces défis, Tim Gardam de l'Ofcom ne croit pas que l'explosion des chaînes disponibles et l'habileté d'Internet à gagner l'attention de l'audience soient responsables du changement des mœurs de consommation. En effet, il constate que selon les études, les taux d'écoute de la télévision n'ont pas diminué; les études démontrent que le nombre d'écrans a augmenté et le nombre d'heures d'écoute a aussi crû. « What happened in British television is that there has been a sort of revolution of the business

⁹⁹ John Whittingdale, *ibidem*.

model. The model, which is being used, has been badly affected. Speaks to our advertising! If you choose inscription and subscription model, like the BBC's licence fee, they have been much more resilient¹⁰⁰ ». Cependant, il reconnaît que cette explosion de chaînes n'est pas synonyme de qualité. Nous y voyons du contenu inusité, expérimental, individualisé, international et nouveau. En fait, ce sont les chaînes publiques (Channel 4 et 5, ITV, BBC1, BB2, etc.) qui font le plus affaire avec des producteurs externes, ce qui affecte grandement la qualité du contenu croit Gardam. Et c'est principalement sur la démultiplication des 'formats' qu'il voit un changement. « The growth of format in television is almost a sort of pact between the producers and the audience. Viewers are becoming increasingly sophisticated in their consumption of the medium of television and their format¹⁰¹ ». Pour Gardam, la télévision est devenue technologiquement plus sophistiquée, mais plus conservatrice dans son contenu. « This [new] business model is leading to a reduction of risk taking and the withdrawal from post-genre of programming, so that the producers may keep their market share in a world where there are an increased number of channels and that the emphasis is put on maximizing profit¹⁰² ».

Au final, cela cause cependant un déséquilibre. Aujourd'hui, 85 % de la programmation religieuse ou pour enfants se trouve sur les chaînes de la BBC. Le danger d'une telle situation est double. Autant la BBC, n'ayant pas de compétition, risque de ne pas se renouveler et d'être peu innovante dans ces créneaux, autant le quasi-monopole signifie des niches non couvertes pour les annonceurs. Dans le même ordre d'idée, Gardam est très préoccupé par le fait que la télévision britannique s'approche rapidement d'un monopole des nouvelles locales, régionales et originales par la BBC. « The trouble is that if you look at the viewer interests, a majority of people still watches the local news, and its impact is far greater than any other on the BBC. So in terms of a regulator whose

¹⁰⁰ Tim Gardam, *ibidem*.

¹⁰¹ *Idem*.

¹⁰² *Idem*.

job is to try and regulate public service broadcasting this is a real problem¹⁰³ ». Il ne croit pas pour autant qu'il faille une réglementation accrue et reconnaît que le système britannique possède suffisamment d'interventions 'publiques' d'envergure. Toutefois, une fois constatée que la BBC est non seulement le chef de file, mais le pourvoyeur d'un certain genre, faut-il intervenir ou non? Doit-on faire plus que constater et repenser le système au complet afin de maintenir un niveau de compétition suffisant?

Cette crise est un grave problème selon Whittingdale. D'un côté, la BBC jouit d'une immunité économique grâce à sa licence et de l'autre, l'ensemble des joueurs est pris entre deux maux. Premièrement, la crise économique qui affecte les annonceurs qui diminuent leurs dépenses en télévision. Deuxièmement, les changements de structures quant aux manières de rejoindre l'auditoire (et donc, d'avoir une masse critique à offrir aux annonceurs). Ces changements sont causés par les nouveaux comportements de consommation de l'auditoire.

Because the advertisers aren't any longer making much money on television advertising, they are looking over online advertising. So commercial television revenues have plummeted and every commercial station in Britain is seeking to reduce their public service obligations and responses. That is why the government is now looking at the possibility of providing public money to commercial broadcasters.¹⁰⁴

Or, pour David Levy, l'industrie télévisuelle devrait être comme les autres industries publiques, ce qui n'est pas le cas. Ainsi, en prenant le service de santé ou le service d'éducation britannique comme exemple, nous pouvons constater qu'aux côtés des institutions financées par le gouvernement, nous retrouvons des entreprises privées. Si les hôpitaux publics ou les écoles publiques étaient si bien gérés au point où ils menaçaient les entreprises privées de leur secteur, la population britannique trouverait sans aucun doute que c'est un beau problème et qu'elle n'a pas besoin des entreprises

¹⁰³ *Idem.*

¹⁰⁴ John Whittingdale, *ibidem.*

privées. Le fait est que la sphère publique a besoin d'une pluralité d'opinions pour représenter la variété sociétale dans laquelle elle se situe. Et pour ce faire, une diversité d'institutions médiatiques est nécessaire. C'est en ce sens que le système de diffusion britannique s'est constitué, opposant dès les années 1960 ITV à la BBC. Il ajoute que les attaques incessantes sur le secteur commercial de la BBC sont illégitimes à son avis.

They [public sector institutions] find new ways of getting extra money (raising money by car parking charges, private treatments), so there is a move for more private provisions within the public service. Education, for example, introduces more market mechanisms, and sometimes to contract out some public services for private permission. Within the broadcast environment, Channel 4 is the most obvious example.¹⁰⁵

Bien que Jana Bennett ne semble pas de cet avis, il faut savoir lire entre les lignes. « The British industry, she says, is doing well with a good competition amongst channels, a creative competition to gain more audience. It's the system's asymmetry that is the true strength of this industry. » Cette asymétrie s'exprime par des diffuseurs de différentes envergures, différents producteurs (indépendants), de multiples genres, etc. Et ceci, au contraire de l'Australie ou des États-Unis qui privilégient la convergence et une croissance exagérée pour n'avoir que quelques gros réseaux. Pour Jana Bennett, la compétition est saine puisque tous ne sont pas en compétition pour les mêmes sources de revenus, ce qui facilite la compétition au niveau de la créativité du contenu et de l'impact sur l'auditoire. Elle reconnaît toutefois que la BBC représente souvent le niveau de qualité à atteindre et pose certains jalons de la compétitivité.

C'est donc plusieurs solutions qui sont envisagées afin de pallier différentes difficultés que doit surmonter l'industrie. Or, les solutions font consensus sur un concept, celui de l'argent (*i.e.* le financement des diffuseurs). Et nous verrons dans les quelques lignes qui suivent que l'ensemble des intervenants tend vers deux grandes catégories de solutions :

¹⁰⁵ David Levy, *ibidem*.

une redistribution des fonds en place, ce qui signifie le retrait d'une partie de la licence de la BBC au profit d'autres diffuseurs, ou l'injection de nouvelles sommes.

Lorsque nous demandons à Jana Bennett ce qu'elle pense de la possibilité de perdre une partie de la licence, elle réagit calmement. « I do not see it as a threat. If it were a very strong argument, yes, it would be a real threat for the BBC. But it is still a theoretical debate. The government changes his ideas so often on the matter. » Une autre possibilité, dit-elle, est celle d'une coupure de la licence. Pour elle, ceci serait plus catastrophique pour l'intégrité du système. Une coupure signifie une perte irrévocable pour le système. Elle préférerait de loin qu'une partie des sommes soit redirigée vers d'autres qu'une coupure. Le grand danger est qu'une coupure engendre d'autres coupures éventuelles.

Elle préconise beaucoup plus une solution qui injecterait de nouvelles sommes dans le système, comme une taxe sur les entreprises en télécommunications par exemple, plutôt qu'une simple redistribution qui ne créera pas de nouveaux emplois. Cela dit, elle reconnaît qu'un apport plus grand pour la BBC n'est pas la solution, car l'idée est de diversifier le contenu et non d'accroître le monopole de la BBC dans certains genres. Elle prône donc des idées constructives et déplore ce qu'elle considère comme les arguments contre-productifs des autres diffuseurs, des politiciens, du gouvernement et des régulateurs, mentionnant que le pays manque de créativité dans sa stratégie du financement médiatique qui est beaucoup trop 'incestueuse' selon elle.

Quant à John Whittingdale, lors de notre rencontre, il nous confiait que dans le cas d'une élection des conservateurs (ce qui fut le cas), la réouverture de la charte était inévitable puisque le parti Conservateur manifestent un vif mécontentement face au diffuseur public. Autrement, il était convaincu qu'un gouvernement conservateur pourrait, par le biais de l'opinion publique, exercer une pression sur la BBC. « After all, every other broadcaster have been, [due to their economic problems], cutting and I think it's about

time that the BBC operate on the same conditions¹⁰⁶. » En fait, après avoir subi de fortes pressions, le BBC Trust a finalement imposé certaines coupures à la BBC. « That was the decision of the BBC trust after a great deal of pressure has been applied. A lot of public comments and threats. But it's never enough; it never goes far enough¹⁰⁷. »

Pour lui, il faut revoir le concept de 'regarder la télévision' et 'd'avoir la télévision' (l'écran). Puisque, dit-il, regarde-t-on la télévision ou bien iPlayer? Ou joue-t-on sur l'Internet? Écouter la télévision sur demande, le téléchargement, est-ce regarder la télévision? John Whittingdale ne cache pas son intention d'éliminer la licence de la BBC sur les télévisions. Pour lui, le gouvernement devrait supporter, par le moyen de subventions, la télévision publique. Ou encore, explorer d'autres avenues comme une taxe sur le spectre.

Comme tout bon conservateur, Whittingdale croit dans l'autorégulation du marché. Ainsi, une BBC financée à même les fonds publics n'est pas souhaitable selon lui, excepté si le marché n'est pas capable de répondre à certains besoins en termes de programmation. En ce sens, le rôle de la BBC est justement d'offrir un service qui ne serait pas là autrement en couvrant des sujets comme les nouvelles de haut calibre, de la programmation régionale, les arts, l'éducation, la science, les documentaires, les affaires courantes, du journalisme d'enquête, etc. Or, selon Whittingdale, ces sujets sont déjà en forte diminution à la BBC.

¹⁰⁶ John Whittingdale, *ibidem*.

¹⁰⁷ *Idem*.

And the BBC does produce programming which is the best in the world. Where the BBC is good, the BBC is very, very good. I criticize the BBC when the BBC tries to compete with ITV and chasing ratings. In my opinion, the BBC should not be chasing ratings. And it is not its business to do big audiences; it is the role of the commercial sector to make programs for a mass audience.¹⁰⁸

Pour Whittingdale, les fonds publics ne devraient pas payer pour de la programmation américaine ou encore des films, créneaux qui devraient être réservés à la télévision commerciale, qui les auraient payés de toute manière. En concurrençant les télévisions commerciales, la BBC nuit au marché selon Whittingdale. De même, les salaires 'exorbitants' qu'elle offre à ses vedettes et artisans ne font que monter leur valeur marchande, alors que la compétition ne peut payer autant et doit se contenter des jeunes talents ou des moins talentueux.

Il faut comprendre que la licence est comme une taxe déguisée et si elle est acceptée plus par habitude qu'autre chose, une autre taxe ne passerait pas vraiment. Ainsi, si M. Whittingdale souhaitait éliminer cette taxe, d'autres croient plutôt qu'il faille taxer les distributeurs de télécommunications. D'ailleurs, le gouvernement étudiait (en 2009) la possibilité de sanctionner certains distributeurs de télécommunications malgré une opinion populaire contre cette démarche. Encore, d'autres préféreraient s'en prendre aux distributeurs de services. Toutes ces idées attaquent les entreprises afin d'éviter de refiler la facture à la population. Le danger est que les entreprises de télécommunications refilent la facture indirectement aux clients. Mais ces taxes aux entreprises, comment les distribuer par la suite et à qui? Qui les redistribue, le gouvernement? La taxe du spectre demeure, au dire de Whittingdale, la plus intéressante, administrée par Ofcom et dépendante du marché, notion chère aux conservateurs.

¹⁰⁸ *Idem.*

David Levy voyait d'un mauvais œil l'arrivée imminente des conservateurs, leur préférant, et de loin, le Parti travailliste. Si le Parti travailliste proposait de prendre une partie de la licence de la BBC pour la réinvestir dans l'industrie, le parti Conservateur demeurait sceptiques face à l'institution qu'est la BBC de toute manière et à l'industrie en général. Quant à l'argument 'choc' qui est d'utiliser le salaire du premier ministre comme étalon en mentionnant que personne ne devrait être payé plus dans le secteur public, David Levy le trouve... pauvre. Plusieurs dirigeants sont déjà payés bien au-delà, de même que des cadres intermédiaires aussi. Et pas seulement à la BBC. Le danger et nous le voyons déjà est que le gouvernement reproche à la BBC d'être trop bien financée en ces temps de difficultés économiques.

I think it's very likely that this conservative government will expect the BBC to close one of its services or to reduce its funding by 5, 10, 15, 20 % . The Labour Party said that it would take some of that money and give it to other people, whereas the Conservative Party did not speak on that matter.¹⁰⁹

En fait, la sphère publique clame déjà qu'il y a trop d'argent qui va dans les services publics et que la BBC devrait penser à décroître. « And in Britain, the view of Rupert Murdoch matters to politicians because he controls 30% of the British newspapers and politicians still think that it's an important medium¹¹⁰ ». Il espère fortement qu'en fin de compte, la BBC ne recevra qu'une demande pour couper les salaires et réduire ses budgets ou encore de diminuer la licence.

Finalement, Gardam nous mentionne qu'en tant qu'administrateur de l'Ofcom il ne préconise pas de verser une part des redevances à Channel 4, ni ne préconise l'abolition de la licence, tout en reconnaissant le besoin de revoir le mode de fonctionnement de la BBC. « The BBC must understand that it's part of an industry in which everyone has its

¹⁰⁹ David Levy, *ibidem*.

¹¹⁰ *Idem*.

place, where other channel have revenues problem and that its action affect the whole ecosystem¹¹¹ ». Mais comment tout cela a-t-il bien pu arriver?

6.2.2 Prémisse et évolution de l'industrie¹¹²

C'est au début des années 1930, après plusieurs expérimentations, que la BBC commence officiellement sa diffusion. Ce sont aussi les débuts du câble. Toutefois, la BBC cessera ses services de 1939 à 1946 durant la Deuxième Guerre mondiale. Au retour en onde, la première licence est introduite au coût de deux pounds par téléviseur.

Durant les années 1950, le système se perfectionne. Un détecteur pour trouver les téléviseurs illégaux sans licence est mis au point. La BBC étend son territoire hors de Londres et commencera à diffuser un peu partout (Écosse, Pays de Galles et Irlande du Nord). En 1954, le Television Act reçoit le sceau royal pour créer les infrastructures de la télévision commerciale britannique. L'Independent Television Authority (ITA) est nommée pour superviser la création de l'Independent Television (ITV). Ce réseau de diffuseurs régionaux se constituera et se déploiera sur l'ensemble du territoire par des franchises jusqu'au début des années 1960.

Les années 1960 verront une certaine consolidation de la télévision britannique. La publicité sur les cigarettes sera d'abord bannie chez les jeunes pour être proscrite partout au Royaume-Uni. La BBC lancera BBC 2 qui sera aussi la première à diffuser en couleur avant que cela devienne la norme sur tout le territoire. L'ITA fera de nombreux changements pour l'ITV, dont la fin de certaines divisions de l'horaire (semaine et weekend) pour certaines franchises. La d'un téléviseur couleur sera mise à 10 pounds, soit le double d'un téléviseur noir et blanc à la fin des années 1960.

¹¹¹ Tim Gardam, *ibidem*.

¹¹² Cette section s'inspire du contenu des différents ouvrages listés au tableau 5 (p. 95).

Les années 1970 verront quelques améliorations au système. Le Sound Broadcasting Act de 1972 transforme l'ITA en l'Independent Broadcasting Authority (IBA). La BBC développera dans les années 1960 Ceefax, appareil de télétexte. ITV lancera au cours de la décennie ORACLE et en 1976, les deux diffuseurs s'entendront sur un système commun, encore utilisé de nos jours, le World System Teletext (WST).

C'est durant les années 1980 que la télévision britannique connaîtra de véritables changements depuis l'arrivée d'ITV dans les années 1950. ITV se consolide et crée une télévision centrale nationale. En 1984, Channel 4 et S4C (Pays de Galles) sont créées comme télévisions commerciales publiques. C'est ITV qui vendra le temps d'antenne en publicité pour Channel 4 jusqu'en 1992. ITV et Channel 4 feront la promotion l'un de l'autre jusqu'en 1998. Cette création est remarquablement intéressante puisqu'elle avait pour but de créer de la diversité pour l'auditoire. La chaîne satellite renommée Sky Channel en 1984, lors de son rachat par Rupert Murdoch, prendra le nom final de Sky One en 1989. De plus, cette chaîne lancera un service d'abonnement satellite et la possibilité de payer au visionnement pour des films. Certaines franchises sont vendues à des compagnies de câbles indépendantes.

Finalement, les années 1990 débutent avec le Broadcasting Act qui abolit certains organismes de régulation (dont IBA) pour créer l'Independent Television Commission (ITC). Cet acte permet la fusion des franchises d'ITV, constituée de quatre groupes, pour n'en former qu'un en 2001. Le British Satellite Broadcaster (BSB) est créé avec un abonnement de cinq chaînes avant de fusionner avec Sky pour devenir BSkyB. Il deviendra par la suite le premier service satellite numérique. Le système NICAM, pour la diffusion du son numérique est développé et exploité par plusieurs chaînes dont Channel 4, ITV et BBC. Le Channel 5 est lancé, premier diffuseur terrestre à être lancé sur Sky. Puis suivront Channel 4 et la BBC sur le satellite. Au départ, la BBC sera codée et non régionale, mais cela changera en 2003. ITV ne se joindra qu'en 2001 au réseau

satellite. Les câblodistributeurs passent à l'ère numérique et fusionneront éventuellement pour créer Virgin. De plus, le premier service de vidéo 'sur demande' est mis en place.

6.3 La vision de la BBC

La vision de la BBC est fortement influencée par la hiérarchie bureaucratique mise en place par le gouvernement et de ce fait, elle n'est pas explicitement démontrée et discutée. De plus, elle semble laisser beaucoup de place à la base dans le développement des idées, des produits et des services; développement proche de la création.

Cependant, William Greswell explique très bien que pour avoir de la vision, il faut de la passion, de l'expertise, de la spécialisation, des valeurs prédéfinies (appries ou intrinsèques) et une mission cohérente, transmise et véhiculée à tous. En fait, la vision, « it is about having a clear purpose. For BBC Vision, it is about providing audience with high quality programs and surprising them, informing them, educating them in ways which are new, original and based on high quality, without compromising on that. » Pour arriver à être une organisation multiplateforme, il faut faire de grandes choses culturellement. « Everything else will follow, although the definition [of what doing great things is] will vary.¹¹³ »

Le modèle d'affaires futur repose sur la production et la marchandisation du contenu et des formats, croit Grewsell. Mais pour cela, de nombreux changements, entre autres dans les droits d'auteurs, devront être effectués. « Producers must be allowed to make more money and change the process of a fix number of for reproduction, although this goes against the on demand, free content that the audience looks at. Maybe it is time to think about giving in a part the commercial revenues to producers?¹¹⁴ » Greswell s'inquiète du rapport de force entre fournisseurs de contenu et la BBC qui n'est pas stable. Il ne faut pas oublier que la position cruciale de la BBC dans son industrie vient

¹¹³ William Greswell, *ibidem*.

¹¹⁴ *Idem*.

incontestablement jouer sur sa capacité à voir vers l'avant, tellement les pressions actuelles sont fortes.

Néanmoins, tout cela n'empêche pas de rêver. Lorsque nous demandons à Jana Bennett de nous décrire sa vision future pour la BBC, elle y voit une entreprise pluraliste, possédant plusieurs liens avec son environnement un peu comme une toile d'araignée dont les fils partent du centre et se dirigent vers des portes, ouvertes sur le monde. Un peu à l'image d'un réseau entre les gens et le monde, vers les galeries, les musées, agréant l'ensemble des connaissances et les rendant disponibles pour tous, tout en ajoutant de la valeur; en fait d'être l'agrégateur qui fait 'l'expérience média'. Ceci rendu possible grâce à un modèle d'affaires efficace.

I'm an optimistic on the pioneering side because the great thing about the licence fee mechanism its really what you might call a fantastically efficient pre-paid model [...]: you pay up front to get all the value possible [...] We do try and reach different audiences, on a non-commercial basis. We don't do demographic targeting for commercial purposes, we want to reach other audiences because we think they want high quality content through a brilliant model.

La télévision est une « horloge immuable du temps qui passe, un repère ». Et le public [français] est conservateur. Il veut du changement, mais dès qu'il y en a, il le désapprouve [...] L'inertie est grande entre le moment où l'on bouleverse une grille et les résultats d'audience... La tâche est encore plus difficile pour France Télévisions, qui a un spectre large et doit toucher tous les publics [...] La grandeur de la télévision généraliste est de réunir des gens qui, malgré leurs différences, regardent la même chose. Elle est omniprésente, irritante, mais irremplaçable.
Dominique Wolton

Chapitre 7.

France Télévisions : une machine bien huilée

Notre dernière escale se fait en France. L'une des premières puissances mondiales, ce pays a une riche histoire médiatique. En fait, dès la Renaissance, en 1631, le premier 'journal' français voit le jour, *la Gazette*. La place que prendra le gouvernement (le roi à l'époque) dès les débuts de l'industrie médiatique marquera le rôle du pouvoir sur cette industrie; soit d'y exercer un contrôle afin de diriger l'opinion publique. Et même si la Révolution française en 1789 permet quelques années de liberté totale, de 1792 à 1881 cette industrie sera contrôlée entièrement par le gouvernement. Finalement, malgré la déclaration d'indépendance des médias de 1881, le gouvernement conservera la responsabilité d'orientation et d'encadrement managérial de l'industrie, tout en se dégageant complètement d'une quelconque ingérence dans son contenu éditorial.¹¹⁵

C'est donc dans un climat où l'État se fait architecte d'une industrie que naîtra quelques années plus tard la télévision française. À l'instar de nombreux pays européens, la France conservera le concept du monopole d'une télévision publique jusque dans les années 1970. Puis, tranquillement s'ajouteront d'autres chaînes, toutes publiques, qui se feront concurrence. Or, dès l'année 1968, la publicité sera autorisée sur la télévision

¹¹⁵ Histoire de la télévision, Lange, <http://histv2.free.fr>, consulté en juillet 2011.

publique, lui octroyant un modèle économique hybride. Lorsqu'en 1975, l'Office de la radiodiffusion télévision française (ORTF) est dissous pour faire place à Télévision France 1 (TF1), Antenne 2 et France 3 (FR3), les deux premières conservent leur modèle hybride alors que FR3 n'aura de publicité qu'à partir de 1983. Finalement, la première chaîne payante (Canal+) voit le jour en 1984 et TF1 est privatisée en 1987, donnant lieu à un véritable système public et privé.

Ainsi, chaque étape de l'histoire de la télévision française est marquée par une décision politique. En fait, tout le système s'est bâti à partir d'une volonté politique de doter l'État d'outils médiatiques forts qui puissent créer un sentiment d'unité et d'identité culturelle marquant pour la société. France Télévisions est donc issue de cette volonté d'offrir une entreprise aux valeurs de coopération fortes et dont la volonté de travailler ensemble crée une plus-value aux téléspectateurs. L'identité de l'entreprise repose ainsi sur sa vision et sa mission claires et disséminées à travers toute l'entreprise. « C'est une entreprise extrêmement attachante, qui a ses complexités inhérentes, du fait qu'on est une entreprise publique, mais à laquelle on s'attache très vite et voilà, on a envie de faire partie de l'aventure!¹¹⁶» De plus, le contexte de concurrence, accrue dans les deux dernières décennies, demande à France Télévisions de se surpasser et de garder des objectifs de qualité, de créativité et une offre différenciée tout comme dans une logique économique. En fait, cette logique économique qui a animé les différentes chaînes de la société pendant plusieurs années n'est pas prête de s'éteindre, elle est partie intégrante de ce qui définit France Télévisions.

En fait, en tant qu'entreprise à part entière, France Télévisions est bien jeune, soit à peine une dizaine d'années. Cependant, l'origine de France 2 remonte aux années 1960 et celle de France 3, aux années 1970. Ce n'est qu'en 1992 qu'Antenne 2 et FR3

¹¹⁶ Entretiens avec Antoine Boilley, les 3 et 8 décembre 2009. À moins d'avis contraire, les citations seront issues de ces entretiens.

fusionneront pour donner naissance à France 2 et France 3, tels que nous les connaissons aujourd'hui. Fait à noter, l'entité France Télévision (sans 's' à l'époque) ne sera, au début des années 1990, qu'une dénomination commerciale. C'est tout de même le concept de convergence qui animera la société publique dès sa création. Elle devra mettre en place une synergie entre ses différentes entités, de même que les nouvelles chaînes qui seront créées par la suite et ce, à travers un discours partagé et cohérent afin d'avoir une seule ligne éditoriale pour le diffuseur public. « Comment faire travailler mes équipes : éditorial, rédactionnel et technique, pour l'ensemble des supports du bouquet de France Télévisions? Comment décloisonner? Comment faire la synergie? Comment faire en sorte que chacun dans l'entreprise participe au dynamisme global et apporte sa contribution à la stratégie de bouquet? ¹¹⁷»

Pour répondre à ses questions, nous présenterons d'abord un portrait du groupe France Télévisions à la fin de la première décennie des années 2000. Nous tenterons ainsi de mieux comprendre ce qui définit la société (sa mission et son mandat, sa stratégie et son modèle d'affaires). Par la suite, nous parlerons de l'industrie dans son ensemble, soit la réglementation ainsi qu'un bref historique de l'industrie. Finalement, comme pour la SRC et la BBC, nous terminerons avec le concept de 'vision' tel que compris et défini par les différents acteurs rencontrés.

7.1 Portrait de France Télévisions

Les années 2000 seront marquantes pour la société d'État. D'abord, la création du groupe tel que nous le connaissons aujourd'hui, en août 2000, sera supportée par une stabilité gouvernementale. Cette stabilité permettra de mettre en place une gestion axée sur le changement et l'innovation, par l'entremise, entre autres, de contrat de cinq ans entre le gouvernement et France Télévisions.

¹¹⁷ Entretien avec Geneviève Giard, le 10 décembre 2009

Cinq ans, c'est bien parce qu'il y a un contrat logique, un plan et on peut se projeter. Lorsqu'on regarde les failles et les problèmes, on réalise qu'ils viennent toutes de nos grands patrons [les présidents de la République] et ça sera pareil dans 20 ans. Ça joue dans le management. Quand on est dans un groupe, en fait tout type de groupe, mais en particulier dans un groupe média, c'est quand même bien d'avoir une stabilité managériale. Les changements tous les 5 ans, ce n'est pas forcément ce que je recommanderais de mieux en matière de gouvernance, mais c'est mieux qu'avant.

C'est à Marc Tessier, déjà président des deux premières chaînes (France 2 et France 3), que sera confié le mandat d'assurer la présidence du regroupement avec la cinquième (qui deviendra France 5), et ce pour les cinq premières années. Sous son mandat, le développement d'une image de marque apparaît en 2002. Pour Antoine Boilley, c'est Marc Tessier qui introduit la stratégie éditoriale bouclée autour de la télévision numérique terrestre afin de conserver le positionnement du groupe. En fait, avant même d'avoir 'créé' le concept, M. Tessier avait en tête cette idée de bouquet qui récupère sur des chaînes satellites et spécialisées, les auditeurs qui délaissent les chaînes généralistes 'historiques'; c'est pourquoi M. Boilley décrit la vision de M. Tessier d'industrielle. Puis suivra Patrick De Carolis qui sous le paradigme du marketing créera véritablement la marque de commerce de France Télévisions, par le concept de bouquet. Il mettra en place une stratégie de convergence entre les chaînes, réussissant la synergie nécessaire devant la concurrence accrue par le deuxième élément porteur de cette décennie, l'avènement du numérique et de la télévision numérique terrestre, communément appelée TNT. « C'était sa volonté de créer un groupe fort commun. En anticipant ce qui allait se passer dans la consommation de la télévision et les difficultés qui surgissaient déjà au niveau du financement par la publicité, il savait que c'était par le développement et l'union que nous pouvions y arriver. ¹¹⁸»

¹¹⁸ *Idem.*

Le deuxième événement marquant sera l'avènement de la TNT qui amènera le gouvernement français à octroyer dès 2001 plus de 150 millions d'euros à France Télévisions pour financer le développement de trois nouvelles chaînes publiques : France 1 (qui deviendra éventuellement France O – pour outremer), un réseau de huit télévisions régionales indépendantes les unes des autres, France 4, une chaîne rediffusant les programmes culturels de France 2, France 3 et France 5 et une chaîne d'informations en continu. Geneviève Giard croit que la synergie entre les chaînes apporte la transformation nécessaire à la gestion de l'organisation. Ce n'est plus un groupe de chaînes, mais plutôt un regroupement de domaines d'activités, à travers la volonté d'une présidence française de faire de France Télévisions un groupe fort et une marque forte et de qualité.

Ce sont donc, selon Antoine Boilley, ces deux premiers présidents qui ont façonné France Télévisions en fonction de la vision et du 'leadership' du gouvernement. Il va même jusqu'à dire que c'est leur vision qui a mieux préparé la société aux changements du numérique que leur compétiteur. C'est leur souci de définir l'image de France Télévision, de proposer une programmation cohérente et d'offrir un 'bouquet' en synergie avec la vision, la mission, les téléspectateurs et l'entreprise qui permet cette réussite.

Je pense qu'on a eu une vision et l'élément moteur, c'est de construire une stratégie autour de ce qu'allait devenir à partir de 2012 le bien commun télévisuel des Français. À savoir la TNT, mais là encore je pense qu'on n'a pas eu cette vision pour avoir une vision industrielle sur la question, mais une vision pour se dire : cette TNT elle est indispensable, il faut qu'elle se développe pour que plus de téléspectateurs français aient accès à plus de programmes et France Télévisions dans ce contexte du déploiement de la TNT qui est une nécessité, bien se doit de déployer une stratégie offensive pour continuer à peser dans l'univers de demain.

Sandrine Saint-Gilles aussi remarque la vision globale que prend France Télévisions. Pour elle, les différents services sont un tout. Pour avoir travaillé à la fois au privé (chez TF1) et chez France Télévisions, au contraire de Nicolas Sarkozy, elle voit très bien la différence entre les deux diffuseurs. Elle voit vraiment le passage fait par Patrick De Carolis et Patrice Duhamel, bras droit du président, vers une télévision plus culturelle, plus près de l'auditoire (avec un virage régional) et décloisonnée (*i.e.* une identité de chaque chaîne forte, dans une organisation globale avec une vision commune afin d'éviter les dédoublements ou les répétitions). « L'idée c'est d'harmoniser et de se compléter. Sans dire qu'il y avait une compétition, voire une rivalité entre les chaînes, les décisions penchaient souvent en faveur des premières chaînes du diffuseur, laissant les autres à la remorque. ¹¹⁹»

7.1.1 Mission et mandat

La mission de France Télévisions est multiple. Mais, c'est avant tout un service au public dans lequel le téléspectateur est au cœur des préoccupations de l'entreprise. Elle promeut la diversité culturelle pour informer, pour assurer le pluralisme et pour fournir un divertissement de qualité. Par ce fait, elle sert l'intérêt général, renforce le lien social, maintient la diversité des programmes et des genres et ce, pour tous les publics. Tout cela est fait dans une optique de pérennité de l'identité et de la culture 'françaises'.

Pour accomplir ces missions, la télévision publique doit informer, éduquer et animer l'espace public démocratique, tant aux niveaux national que local et international. Elle offre ainsi un large éventail de programmes culturels de qualité de même que de grands événements sportifs, patrimoniaux et artistiques qui rassemblent le pays. C'est sa stratégie de bouquet, dans laquelle les chaînes deviennent complémentaires, qui permet à France Télévisions de s'adresser en tout temps, à tous les publics. De plus, étant soucieuse des dynamiques de son industrie, elle place la production audiovisuelle

¹¹⁹ Entretien avec Solène Saint-Gilles, le 9 décembre 2009

française au centre de ses préoccupations en émettant la volonté d'accroître son soutien à la création.

Ses missions sont définies dans le contrat d'objectifs et de moyens et reprises dans la charte de l'antenne. Or, ces contrats sont renouvelables. Bien évidemment, si les missions se renouvellent, elles reposent toutes sur les mêmes mandats octroyés dès 1986 lors du passage de TF1 du public au privé, faisant d'Antenne 2 (France 2) et de FR3 (France 3) les chaînes publiques qui formeront le cœur de France Télévisions.

Cependant, il faut préciser que ce contrat n'est pas un décret ou une loi, ce qui n'oblige pas le gouvernement suivant à le respecter. « Globalement, l'État et le gouvernement ne sont pas, en tout cas, ne se sentent pas forcément dans une obligation extrême de respecter ce qui a été signé et négocié par leurs prédécesseurs. » C'est en ce sens que Sarkozy s'est permis de revoir le contrat en 2009 pour éliminer la publicité. S'il avait tout de même prévu une compensation financière substantielle, il n'en demeure pas moins que la présidence a choisi de 'toucher' au contrat avant son échéance.

En plus de ce contrat d'objectifs et de moyens, France Télévisions doit aussi fournir un cahier des charges, chaque année, qui se trouve à être le canevas éditorial du groupe. C'est au CSA que revient le rôle de vérifier chaque année, pour le compte du gouvernement qui conserve la responsabilité face l'entreprise publique, le respect du cahier de charges de la société. Ce rapport reprend les éléments de l'année précédente en présentant ce qu'il y avait à faire, ce qui l'a été, pourquoi ils n'ont pas fait certaines choses et ce qu'il compte faire dans les 2-3 prochaines années. Ce cahier des charges vient en quelque sorte lier la société et l'État, qui lui s'engage à verser une part de la redevance pour assurer un revenu au diffuseur.

Le mandat de France Télévisions est en fait la résultante des divers mandats confiés au fil des ans aux différents diffuseurs publics. En ce sens, il se définit comme étant un service public, constituant donc la télévision de tous les citoyens. Pour ce faire, elle cherche à rassembler un public large, tout en affirmant la ‘personnalité’ de ses chaînes par une offre de programmes spécifique conforme aux missions qui leur sont confiées.

France Télévisions doit aussi favoriser le débat démocratique, les échanges entre les différentes parties de la population ainsi que l’insertion sociale et la citoyenneté. Elle participe aux actions en faveur de la cohésion sociale et à la lutte contre les discriminations. Elle assure un pluralisme dans ses programmes dans divers domaines avec à l’esprit le respect de la personne humaine et le souci de promouvoir des valeurs d’intégration, de solidarité et de civisme.

Finalement, elle accomplit un effort significatif de création télévisuelle et d’innovation, en favorisant la réalisation de productions originales qui s’attachent, notamment, à mettre en valeur le patrimoine culturel et linguistique français. En cela, la société nationale a la vocation d’être la référence en matière d’éthique, de qualité et d’imagination.

Pour accomplir ce mandat, France Télévision doit coordonner la programmation et la production de ses diverses chaînes pour assurer la plus grande diversité possible dans les programmes offerts, puisque ce sont des chaînes complémentaires ayant chacune une identité éditoriale propre. Cette programmation et cette production doivent couvrir l’ensemble du territoire métropolitain. Ainsi, elle contribue au rayonnement de la francophonie et à la diffusion de la culture et de la langue françaises dans le monde.

À la lumière de ce constat, force est de conclure que tout comme ses missions, le mandat de France Télévisions est large. C’est en fait la conséquence d’être une entité ‘holding’

de plusieurs chaînes qui avaient, au départ, chacun une mission et un mandat clair, mais distinct. Ainsi, France 2 doit réunir un large public autour d'une programmation variée et fédératrice; programmation tournée autour du divertissement et de la création. France 3 est, quant à elle, une chaîne à vocation régionale, avec comme but de favoriser l'inclusion sociale. Elle se positionne dans un environnement 'glocalisant'¹²⁰, où le local se tourne vers le monde tout en prenant conscience de ses racines. Par l'entremise d'une programmation régionale, notamment au niveau des nouvelles et de l'information, elle favorise la représentativité des citoyens français. France 4 est la chaîne des nouvelles générations à travers sa force d'innovation, de création et sa prise de risques. France 5 se tourne vers le partage des savoirs et la transmission des connaissances par l'entremise de programmes tournés vers les sciences, les techniques et les sciences humaines. Elle valorise le contenu à caractère pédagogique. Finalement, France O se veut le porte-parole des collectivités françaises d'outre-mer, qui elles possèdent leur réseau RFO, sur lequel la programmation continentale est répartie. Les 'chaînes régionales' sont généralistes et elles privilégient la proximité ayant une ligne éditoriale proche de leur culture. De plus, ce réseau comprend aussi une chaîne locale radiophonique.

Ces différents mandats nous portent donc à croire que le mandat général du holding est d'autant plus généraliste, qu'il doit couvrir l'ensemble de ses mandats. Ainsi, nous sommes bien loin de l'usuel 'éduquer, informer et divertir'. En ce sens, Dominique Wolton nous rappelle que la vocation de France Télévisions est de créer des 'liens sociaux'. « Dans un univers multiplateforme, les médias généralistes demeurent le lieu de 'rassemblement' des citoyens. La télévision généraliste a pour objectif de permettre le partage, de communiquer pour une société fortement hiérarchisée et individualisée. ¹²¹»

¹²⁰ La glocalisation est un terme introduit dans les années 1980 par les économistes japonais et popularisé en entrepreneuriat par Olivier Torres. Il signifie que la pénétration des marchés mondiaux est combinée par une forte intégration locale (Hong et Song, 2010).

¹²¹ Entretiens avec Dominique Wolton, les 29 novembre et 13 décembre 2012.

Dominique Wolton nous met cependant en garde contre l'abus. Le service public étant l'affaire de l'État croit-il, mais pas du gouvernement. Il va même jusqu'à prôner une mention de la télévision publique dans le préambule de la constitution française, prétextant qu'elle fait partie des enjeux économiques et culturels. Elle fait partie du patrimoine démocratique et cela lui confère une certaine légitimité.

7.1.2 Stratégie

L'un des points majeurs pour la stratégie et le développement de France Télévisions, c'est l'arrimage entre les contrats et le mandat de la direction à 5 ans. Ceci donne à la société un horizon sur le long terme en fonction de contrats d'objectifs et de moyens. « Lorsque vous donnez au président un mandat de 3 à 5 ans, vous avez un cadre de gouvernance qui permet la stratégie et le développement.¹²² » Chose importante, c'est en négociant directement avec le gouvernement que France Télévisions peut, en démontrant sa rentabilité, demander l'octroi de nouvelles chaînes et le gouvernement communique au CSA l'obligation d'accorder ces dites chaînes à la société d'État.

Ainsi, la planification stratégique de France Télévisions est soumise aux aléas du gouvernement à travers les contrats d'objectifs et de moyens. Ces contrats ont été mis en place lors de la création du holding afin d'améliorer la gouvernance de l'entreprise publique. Ils existent de même pour l'ensemble des entreprises publiques.

¹²² Geneviève Giard, *ibidem*.

Ce sont des contrats d'objectifs et de moyens qui s'inscrivent dans une logique d'amélioration de la gouvernance. Ceci permet et demande de créer un plan stratégique qui amène un dialogue entre l'état et l'entreprise publique. C'est comme un point de rendez-vous où le management de France Télévisions a la possibilité, comme dans d'autres entreprises, d'échanger avec l'État sur des perspectives stratégiques à moyen terme. Ce qui permet de sensibiliser davantage l'État sur ce qu'on souhaite faire en matière de développement. Ça permet à l'État de participer d'une certaine manière à ce qui doit être l'horizon stratégique de France Télévisions¹²³.

Par exemple, Geneviève Giard nous raconte comment, lors du déploiement de France Télévisions en 2001, ce n'est véritablement que le déploiement de France 4, chaîne pour les jeunes, qui verra d'abord le jour. « À ce moment, nous, on avait un projet qui visait les jeunes, un gros projet de déploiement de chaînes numériques régionales et une chaîne numérique d'information. Avec la proposition du gouvernement et réalisant les coûts élevés reliés, ce n'est que le projet pour les jeunes qui eut l'aval.¹²⁴» C'est ce changement de cap qui a donné naissance à la stratégie de « bouquet » du groupe France Télévision. Par la suite, ils ont réussi à obtenir une chaîne d'information en continu. Ce 'repli stratégique' a, entre autres, permis de couvrir un plus large éventail du spectre de l'auditoire, obligeant la nouvelle chaîne, France 4, à cibler clairement son marché dans un créneau peu rejoint jusqu'alors, soit la jeune génération d'adultes (25-40 ans).

On est bien dans un modèle où la mise en application et la mise en œuvre des opérations relèvent du management de France Télévisions. Malgré tout, il faut qu'on soit proactifs parce que l'intérêt général des téléspectateurs est volatil. Là où Tessier a créé la logique industrielle du bouquet, De Carolis lui a donné l'incarnation éditoriale et marketing. Aujourd'hui, France Télé est un groupe stable, un groupe qui est reconnu encore plus qu'avant et qui apporte une valeur ajoutée aux téléspectateurs.

D'un autre côté, l'une des craintes d'Antoine Boilley, en regard de ces contrats, c'est la divulgation de leur contenu. Bien que France Télévisions soit publique, les contrats

¹²³ *Idem.*

¹²⁴ *Idem.*

contiennent des données sur la stratégie de l'entreprise et, dans une société de médias, où l'un des corps de métier est les journalistes, la propagation d'information est souvent grande. Or, certaines informations nuiront au développement de la société si elles sont rendues publiques. Malgré ce fait, les experts¹²⁵ semblent croire que, puisque le public de France Télévisions est sensiblement différent de celui du secteur privé, la société d'État possède une stratégie suffisamment différente pour à la fois créer sa propre image et maintenir sa spécificité.

En fait, comme nous l'indique Catherine Tasca, la majorité des changements structureaux sont imposés par le gouvernement et c'est l'identité claire de certaines chaînes qui leur permet de mieux s'adapter à cette logique managériale amenée par le gouvernement. « D'elle-même, l'entreprise a sans doute entrepris certaines transformations, ils ne sont pas restés inertes, mais le changement radical est un choix imposé par le gouvernement et ce n'est pas toujours reçu positivement.¹²⁶ »

Le changement de direction fréquent imposé par le gouvernement semble plutôt négatif pour France Télévisions. « Nous avons constamment affaibli l'audiovisuel public en lui imposant des changements de main aussi fréquents. Simplement le politique n'est pas toujours le domaine de la raison...¹²⁷ » Que ce soit pour une raison politique ou non, les gens au pouvoir croient toujours bien faire pour l'aspect managérial des choses, ce qui est en partie une illusion politique. « Aucune méthode n'a garanti jusqu'ici une sélection vraiment fiable. Personne n'a réussi à faire durer une présidence. Si on fait le parallèle avec le privé, en moins de dix ans, on ne peut faire avancer les choses, ce qui devient le drame de l'audiovisuel public en France¹²⁸. »

¹²⁵ Dominique Wolton et Catherine Tasca.

¹²⁶ Entretiens avec Catherine Tasca, les 30 novembre et 8 décembre 2009.

¹²⁷ *Idem.*

¹²⁸ *Idem.*

Heureusement, depuis plusieurs années, une continuité s'est installée à France Télévisions. Pour Catherine Tasca, c'est une la bureaucratie de l'institution qui permet de conserver les choses. Si certains changements apportent tout de même un renouveau important, plusieurs changements ne sont pas toujours sains et en viennent à ternir l'image 'managériale' de France Télévisions.

Le développement régional est une des stratégies prises par France Télévisions pour la rapprocher de son auditoire. En fait, la 'préoccupation régionale' en France est là depuis les débuts. La France, ce n'est pas seulement Paris. Mais il ne faut pas oublier que la France est foncièrement centralisatrice et ce, afin de garder une vision identitaire forte et claire. Si depuis plus de 30 ans, une certaine décentralisation est mise de l'avant, le constat demeure : les régions, certes, dans un État fort; ce qui se reflète dans l'ensemble des institutions publiques. S'il revient donc au diffuseur d'allouer ses fonds comme il l'entend, il demeure avec l'obligation d'un mandat régional. Soit il donne plus d'autonomie aux antennes régionales, soit il encourage la production locale qu'il rediffuse à l'échelle nationale.

C'est en ce sens que sera développé FR3 dans les années 1970 (ancêtre de France 3). « Aujourd'hui, une offre régionale de télévision ne peut être portée que par un acteur public, parce qu'il n'y a pas forcément de rentabilité, notamment au niveau publicitaire, suffisante pour justifier de vraies chaînes régionales. »

Pour ce faire, France 3 s'est implantée dans une centaine de communes et de villes afin de faire un heureux mariage régional et local. Cela dit, la France s'est peu déployée en région, face à ses homologues, nous dit Boilley, « puisqu'ici, le fait général doit être le fait national. » Ainsi, un véritable projet de réseau 'régional' de nouvelles, rattaché à France 3, était à l'étude au début des années 2000, mais n'a jamais vu le jour.

Ça n'a pas été fait, ça n'a pas été suivi par le gouvernement qui devait sans doute considérer que ça coûtait trop cher. Aujourd'hui, on essaie plutôt de développer l'offre régionale et de faire des économies au niveau de la gestion. On se limite donc à 24 régions, avec 13 centres de décisions administratives, qu'on essaie de réduire pour mettre dans des projets comme des décrochages exceptionnels, comme un opéra ou du sport. Ça, c'est vraiment le projet stratégique de Madame Giard et, pour le coup, elle le pilote très bien et pour créer des synergies. Il y a là une vision commune.

De plus, Geneviève Giard s'évertue à rapprocher ce qui se fait outre-mer et dans la métropole. Ces actions sont essentielles, car les chiffres de l'industrie, nous dit Boilley, démontrent bien comment les chaînes privées régionales sont non rentables, ferment ou montrent des bilans très négatifs, ce qui rend d'autant plus cruciale la présence de France Télévisions en région.

Pour Geneviève Giard, cette préoccupation d'une représentation nationale pour la société d'État répond non seulement à l'exigence politique, mais aussi à un besoin culturel et humain. « Plus les programmes circulent à l'intérieur du monde entier, plus on accueille des séries américaines par exemple, plus renaît un besoin d'identité et de racines [dans le public]. Plus on s'ouvre vers le monde, plus on a besoin de sentir ses racines¹²⁹. » Pour y arriver, il faut presque faire de la 'contre programmation' nous dit Mme Giard puisque la mixité du national, du régional et du local n'est pas toujours facile, sans parler des coûts qui sont multipliés. Heureusement, les chiffres démontrent que la stratégie porte ses fruits. « Nous avons réintroduit une page régionale [au téléjournal du soir] et nous constatons qu'elle est très suivie, ce qui correspond bien à une attente du public. » Le 'décrochage' régional devient donc un enjeu de taille; 200 heures en 2008, 500 heures en 2009 et encore plus en 2010 à venir. De plus, l'antenne est complètement décentralisée une fois par trimestre dans une capitale régionale.

¹²⁹ Geneviève Giard, *ibidem*.

Nous avons initié une nouvelle politique qui vise à décentraliser la totalité de l'antenne de la chaîne y compris le national, une fois par trimestre, afin d'aller dans une grande capitale régionale et de faire en sorte que toutes nos émissions soient faites en extérieur, dans la ville, pour bien marquer le lien qu'il y a entre la vie régionale et la chaîne *France 3*.¹³⁰

Pour Geneviève Giard, ce 'décrochage' porte une signification particulière en terme d'heures de production. Car elle est véritablement la chaîne qui produit le plus — puisqu'à certains moments chaque région produit une émission en même temps. Cependant, personne ne voit véritablement cette production décuplée puisque chaque chaîne 'régionale' fonctionne en continu. Pour cette raison, elle mise sur l'Internet comme outil par excellence afin de faire connaître au grand public l'ensemble de ces productions locales, ou du moins les meilleures ou les plus pertinentes, à l'ensemble des Français, peu importe leur région. De plus, depuis 2007, elle a mis en place une politique qui vise à accentuer le côté non seulement régional, mais aussi local afin d'aller chercher et de capter un public différent; et ce, en lui offrant non seulement des images, mais des services associés, de l'interactivité, etc. Cette politique verra sa concrétisation en 2010 par un projet de webtélé régionale avec comme objectif d'implanter le projet dans chacune des régions administratives. Ce changement est considérable, si nous tenons compte que France 3 regroupe plus de 5 800 salariés permanents. Cela dit, l'important est de rejoindre l'auditoire, là où il est.

Et rejoindre l'auditoire est une obligation pour la société d'État afin d'être subventionnée par l'État; atteindre un auditoire toujours plus large pour représenter la population. L'attractivité est un facteur de compétitivité. Le citoyen, de qui est redevable la société d'État, doit avoir accès au produit et pouvoir le critiquer, ce qui est nouveau pour France Télévisions.

¹³⁰ *Idem.*

Ce n'est que depuis une dizaine d'années que la présidence reconnaît que c'est un élément moteur de la stratégie. Nous avons d'ailleurs été les premiers à mettre en place un médiateur entre télévision et téléspectateurs afin que ces derniers donnent leur point de vue face au traitement de l'information dans les médias. De plus, un médiateur des programmes a aussi été créé afin de répondre aux questions et aux remarques des téléspectateurs acheminées par téléphone ou par Internet de manière systématique.

Avec ce service des relations avec les téléspectateurs (SRT), c'est une véritable politique de médiation, soit un dialogue permanent avec les téléspectateurs qui s'installe; avec le souci de mettre le téléspectateur au centre. Parmi les actions concrètes, notons l'ouverture des portes de France Télévisions lors des journées du patrimoine.

Ceci étant dit, ce travail d'écoute du public ne se fait pas sans heurts. En effet, le public ne se gêne pas pour critiquer et donner son opinion. Il prend littéralement possession de son droit de regard d'actionnaire afin de prendre part aux décisions 'éditoriales' du groupe. Pour Antoine Boilley, cela n'est pas toujours évident à recevoir, notamment puisqu'il est impossible de plaire à tout le monde.

L'une des manières utilisées par France Télévisions pour pallier cette problématique est le déploiement du diffuseur sur la toile. « Cela permet surtout de maintenir les pertes le plus bas possible. On perd à la limite sur l'antenne, mais déjà, il y a peut-être des gens qui ne seraient jamais allés sur l'antenne et qui vont y aller. Alors ce qu'on perd sur l'antenne on le récupère sur le site¹³¹. »

L'univers du numérique pour France Télévisions est un terrain à conquérir dans lequel le diffuseur cherche à se positionner. Tout est à faire dans les domaines de l'Internet et de la téléphonie mobile. Si la télévision publique fut proactive quant à l'élaboration de son site Internet, elle demeure loin dans son positionnement sur le marché face à ses

¹³¹ Solène Saint-Gilles, *ibidem*.

concurrents. Cette quête d'une place de choix dans ce nouvel univers aidera à conquérir l'auditoire, notamment le jeune auditoire, et renforcera l'image de marque, autant des chaînes que des programmes.

Catherine Tasca reconnaît que l'adaptation du passage au numérique, pour France Télévisions, ne se fait pas sans heurts, mais croit plutôt que c'est une question de changement organisationnel, affecté par un choc générationnel. Le tout amenant une problématique au niveau structurel.

Aujourd'hui, le journaliste est souvent seul pour tout faire, alors que dans de grandes institutions comme France Télévisions, pour faire une simple entrevue, ça prend un minimum d'au moins trois personnes. Ça tend à changer, notamment parce que l'équipement d'aujourd'hui fait en sorte que tout peut être fait par une seule personne. Ce qui cause de sérieux problèmes à une vieille entreprise comme France Télévisions qui doit assurer une certaine mutation.¹³²

Pour appuyer ce tournant numérique, Antoine Boilley mentionne cette étude de 2004 dans laquelle plus de 4 Français sur 5 âgés entre 11-20 ans adoptent un comportement plurimédias, soit écouter la radio, la télévision, faire un travail à l'ordinateur, tout cela en même temps.

[Là où] les heures d'écoute de la radio et de la télévision plafonnent, les plus jeunes s'en détournent au profit des nouveaux médias [...] En revanche, le temps passé à naviguer sur le Web et à utiliser les divers appareils mobiles est en constante progression. Ces dernières années [ont vu de nouvelles] pratiques de consommation qui ébranlent les assises économiques sur lesquelles sont érigés les modèles d'affaires des principaux groupes de médias tant au Canada qu'à l'étranger (Giroux et Sauvageau, 2007; p. 20).

Selon Boilley, c'est dès la création de la société au début des années 2000 que France Télévisions a su préparer ce qui allait être le paysage audiovisuel de 2012, alors que

¹³² Catherine Tasca, *ibidem*.

maintenant, ils sont déjà à penser à celui de 2015 et 2020. « Ici, le paquet est mis sur la créativité et sur comment on fait évoluer nos formats télévisuels pour attirer davantage les jeunes, pour ne pas se couper d'une partie de la population. » Cette volonté de rejoindre le jeune auditoire repose sur le besoin non seulement de rajeunir la clientèle, mais de mieux la comprendre et 'répondre' à ses besoins qui sont fondamentalement différents de ceux des générations précédentes. Évidemment, derrière se cache un objectif économique à long terme; pour cela, il faut une grande créativité et devenir la référence pour les jeunes adultes.

7.1.3 Modèle d'affaires

C'est en partie la division commerciale de France Télévisions qui a piloté la 'numérisation' du diffuseur public. Créateur de valeur afin de créer de nouveaux potentiels d'affaires dans le but d'accroître l'offre commerciale du groupe autrement que par la publicité classique, la division commerciale développe de nouveaux modèles d'affaires face à un auditoire divers. « Même si la part du commercial diminue et va diminuer encore plus, notre vision stratégique c'est de bouger pour se donner les moyens d'augmenter les recettes commerciales du groupe afin d'accélérer le développement du groupe. Ce qui signifie de continuer à innover constamment. »

Il est important de noter que, étant donné que le CSA n'a pas encore choisi de réglementer la publicité sur l'Internet ou la téléphonie mobile tout comme le gouvernement n'a pas jugé bon de restreindre France Télévisions dans ces deux sphères, ces dernières deviennent donc des lieux majeurs à conquérir pour le diffuseur public en terme de source de revenu additionnel. « Comment doit-on décliner les chaînes, les marques pour attirer un maximum d'audience et de part de voix afin de les monétiser sur les nouveaux supports, ça, c'est un des enjeux majeurs. »

En ce sens, le CSA et Emmanuel Gabla reconnaissent le travail d'avant-garde fait par France Télévisions. « Du point de vue de la délinéarisation et de l'interaction, ce sont les premiers à avoir proposé le rattrapage (vidéo sur demande et contenu interactif), donc ils sont en avance...¹³³» En fait, dit-il, comme la loi prévoit déjà que le contenu du diffuseur public doit être distribué gratuitement (incluant pour les reprises), il était normal que France Télévisions en vienne à ces outils.

Par contre, si Boilley se réjouit de la non-ingérence du CSA dans l'Internet, Gabla croit que ce médium doit lui aussi être régulé afin qu'il puisse contribuer au financement de la création.

Cet enjeu est un enjeu global et c'est à l'Europe, voire le monde, de prioriser cette manière de financer la création. Toutefois, le CSA ne doit pas être présenté comme le censeur du Web. Internet est par définition sans frontière. Dupliquer la régulation de l'audiovisuel à l'Internet n'aurait pas de sens. La solution pourrait venir de l'autorégulation, ou plutôt de la corégulation, bref de mécanismes un peu plus souples et participatifs avec les acteurs du secteur.¹³⁴

Toutefois, le diffuseur public, avec sa volonté de rejoindre l'auditoire plus facilement, devient en ce sens un leader dans l'interactivité en agissant de manière proactive et va au-devant de ses 'compétiteurs'.

Ainsi donc, le modèle d'affaires de France Télévisions s'appuie sur la créativité et l'innovation afin de produire un contenu de qualité et diversifié. Les sources de revenus sont d'abord gouvernementales, par l'entremise d'une redevance audiovisuelle. Cependant, celle-ci n'est pas affectée directement à une entreprise. C'est le gouvernement qui décide quelle part de la somme recueillie ira à chacun des organismes (Radio-France, France Télévisions, Institut national de l'audiovisuel, Arte France et

¹³³ Entretien avec Emmanuel Gabla, le 7 décembre 2009.

¹³⁴ *Idem.*

l'Audiovisuel extérieur de la France). C'est tout de même France Télévisions qui reçoit près du tiers de cette redevance. « C'est l'État qui, par l'entremise des députés et des sénateurs, vote chaque automne la répartition de la redevance et ce, même si elle est en fonction des objectifs stratégiques de chacun pour un horizon habituel d'environ 4 ou 5 ans. »

Le danger de ces changements répétitifs, successifs et fréquents est celui d'un management à l'horizon court.

Vous avez souvent une ligne managériale qui n'est pas suffisamment responsabilisée et qui se sent parfois un peu dessaisie de certains sujets. On le retrouve notamment chez France 3 où les syndicats sont assez forts et où l'évolution dans la carrière amène les employés à accéder à des responsabilités importantes; ce qui ne fait pas d'eux de grands réformateurs. De plus, un effet d'empilement (pour éviter les retraites) amène l'ajout d'une ligne managériale qui voit des présidents ou des équipes se succéder et qui elle reste. Ce qui crée un peu d'immobilisme et de complexité¹³⁵.

Cela dit, certains collaborent très bien à l'implantation de nouveaux changements. Pour aider, Antoine Boilley préconise d'ailleurs le renouvellement par du sang neuf, de même qu'une diminution des promotions. « Il faut plutôt aller chercher de nouveaux profils au niveau des journalistes, techniciens, des gens qui sont en mesure de créer des contenus ou des offres et qu'on les supporte. On est conscient de ce qu'est le Web et il faut se mettre dans l'air de tout ça. » Cela dit, il préconise aussi un juste mélange entre interne et externe. Par exemple, le président du groupe doit connaître les rouages et les tenants et aboutissants de l'entreprise. « Il [Marc Tessier] sait s'entourer de gens qui connaissent la maison comme lui. Il connaissait la maison parce qu'il s'est entouré de gens qui étaient dans le rouage de France Télévisions. Moi, j'arrive de l'extérieur et heureusement qu'il y a des forces vives à l'interne qui connaissent très bien la maison et qui m'aident avec le mode d'emploi. »

¹³⁵ Geneviève Giard, *ibidem*.

Le regroupement sous l'égide de France Télévisions Entreprise de quatre entités commerciales du holding sera d'ailleurs confié à Antoine Boilley afin de créer une synergie et un alignement entre les entités et avec le reste du groupe et ce, afin de créer de la valeur pour l'entreprise. Ces quatre entités commerciales (publicité, distribution, création sur Internet et édition et production) se tournent d'ailleurs vers les nouveaux supports, ce qui leur permet d'atteindre en 2008, 400 millions d'euros, soit le premier chiffre d'affaires de France Télévisions. Cette création de valeurs est donc largement atteinte par la synergie entre les quatre filiales commerciales. C'est d'ailleurs dans cette division que les revenus de la vente des productions faites à l'interne se retrouvent. Boilley souligne le fait que le secteur de la production indépendante est très fort en France et que peu de diffuseurs produisent eux-mêmes les programmes. En fait, la législation a mis en place une réglementation assez forte auprès des diffuseurs afin qu'ils externalisent leur production. Or, en ce sens, beaucoup de producteurs appartiennent à de grands groupes médiatiques.

Aujourd'hui, les groupes audiovisuels en France vont payer 90 % du coût d'un programme de fiction, mais derrière, si le producteur a envie de donner les droits DVD à d'autres, il peut. France Télévisions Distribution n'a pas la capacité de capter automatiquement les droits d'exploitation commerciale de programmes qui pourtant étaient financés à quasi 100 % par le groupe. À partir du moment où on fait tout ensemble, on peut présenter un portrait complet.

Ainsi, avec les émissions produites à l'interne et dont les droits sont détenus par France Télévisions, la marque devient assez forte pour pouvoir noter l'ensemble des placements de produit (télévisuelle et Internet).

D'abord, se concentrer sur des marques sur lesquelles on n'a pas de problème parce qu'on n'est pas obligé d'aller négocier avec des producteurs extérieurs et on essaie d'avancer pour essayer de créer des recettes complémentaires. Donc ce qui veut dire qu'aujourd'hui, à partir du moment où tous les gens se mettent autour de la table, on est capables de monter des dispositifs média qui apportent une audience record. En plus, si on attend après l'état, on ne pourra pas se développer, il faut savoir compter sur nous-mêmes.

Il faut toutefois noter la différence entre France Télévisions et son homologue privé, TF1. Pour Solène Saint-Gilles, qui a travaillé pour ce dernier avant de venir dans le service public, la différence est grande. Travailler dans le privé, c'est tout faire pour captiver (voire capturer) le plus d'auditoires possible, alors que si la télévision publique s'en préoccupe, ce n'est pas le but. « [Dans le privé], l'objectif principal n'est pas de savoir si on fait une bonne ou une mauvaise émission, c'est de faire une émission qui marche. Si elle ne marche pas, on l'arrête, si elle marche on est content et on fête au champagne! Chez France Télévisions, c'est beaucoup plus compliqué...¹³⁶» Pour la société d'État, les émissions ne sont pas programmées dans le but d'appâter le public, mais bien d'apporter une cohérence à la grille, tout en maintenant de hauts niveaux de qualité.

[Notre but, chez France Télévisions], c'est de faire de belles émissions dont on puisse être fiers et qui apportent des choses aux téléspectateurs, dans lesquelles ils apprennent des choses, tout en se divertissant. L'idée c'est donc de réussir à faire de belles émissions de qualité, dont on soit fier tout en rassemblant un vaste choix de téléspectateurs communs.¹³⁷

Saint-Gilles souligne que si TF1, tout comme France Télévisions, cherche à rassembler les téléspectateurs, c'est beaucoup plus pour avoir un maximum d'auditoire pour leur publicité que pour faire l'événement. Les deux 'opposants', nous dit-elle, veulent 'faire de l'audience', mais dans des buts et avec des objectifs différents. Cependant, dit-elle, il

¹³⁶ Solène Saint-Gilles, *ibidem*.

¹³⁷ *Idem*.

ne faut pas les comparer. « L'une des différences majeures est dans l'analyse d'audience. Chez TF1 ce sont des analyses d'audience tranche par tranche, avec ce que chaque segment rapporte, ce qu'il coûte, etc. [Chez France Télévisions], c'est beaucoup plus le qualitatif.¹³⁸ » Les chiffres chez France Télévisions, nous dit Saint-Gilles, servent à décrire (le marché, le contenu, qui est le téléspectateur, etc.) que comprendre ce qui n'a pas fonctionné.

Toutefois, pour Catherine Tasca, l'industrie est globale et ne doit pas être vue en termes de chaîne publique ou privée, car un lien les unit toutes : la recherche d'auditoire. L'audimat demeure la donnée sur laquelle l'industrie se base. Or, les règles mises en place, concernant le diffuseur public, cherchent justement à le mettre à l'abri de ce déterminant. Malgré ce fait, Mme Tasca croit que plus les chaînes privées dans leur logique économique occupent des parts importantes du marché, plus il est difficile pour la télévision publique de mettre en place une stratégie tournée vers l'auditoire. C'est véritablement la recherche de qualité de la télévision publique qui est la réponse à cette 'compétition' commerciale, tout en servant les obligations du diffuseur public.

Il y a des heures où la télévision publique est plus audacieuse que d'autres. Il y a en revanche, sur la télévision publique des émissions qu'on pourrait aussi retrouver sur la télévision privée, le jeu et le divertissement par exemple. Il ne faut pas oublier que les opérateurs privés influent sur l'ensemble du paysage et sur le goût du public aussi et donc c'est là qu'on est dans une vraie concurrence.¹³⁹

Puisque c'est le rôle du diffuseur privé de capter un maximum de public, pour assurer ses revenus en publicité, la concurrence devient forte, surtout aux heures de grande écoute et avec les programmes grands publics. Ainsi, tous cherchent à gagner l'auditoire. Malgré cela, les coupures en publicité sont arrivées comme un choc et avec consternation pour la société d'État, d'autant plus qu'ils furent mis au courant de la

¹³⁸ *Idem.*

¹³⁹ Catherine Tasca, *ibidem.*

décision du président Sarkozy, par les médias. « Nous y avons déjà pensé, mais ce fut si soudain. Apprendre que nous devons mettre à pied environ 400 collaborateurs, alors que nous avons d'excellents résultats, c'est un choc! » Après plusieurs rencontres, le gouvernement et le diffuseur public sont tout de même arrivés à une entente pour faire les choses en douceur. « La publicité ne va pas s'arrêter au 1^{er} janvier 2010 entièrement. D'abord la publicité après 20 heures et puis ensuite l'espace classique, les programmes courts, la publicité institutionnelle pour les causes gouvernementales, etc. »

En fait, comme le disent Emmanuel Gabla et le CSA, c'est en ce qui concerne de la différenciation de l'image que les changements publicitaires toucheront le diffuseur public. « Un des atouts pour l'industrie est le lien qui existe entre l'auditoire et le diffuseur et la publicité amenait une manière d'interagir. Il faudra donc repenser la relation. Tout en maintenant la qualité¹⁴⁰. » Toutefois, les nouvelles technologies, bien qu'il faille les légiférer, croit M. Gabla, amènent de nouvelles possibilités. « Lorsque le contenu est diffusé de manière linéaire, le diffuseur connaît facilement son auditoire et cible en conséquence la publicité présentée. Sur Internet, à la demande, en rattrapage, le marché cible n'est pas aussi clairement identifiable. Sans compter les publicités outrepassées.¹⁴¹ »

Ainsi, comme le mentionne Antoine Boilley, l'engagement présidentiel ne touche pas le 'placement de produit' ou la publicité Internet, très peu répandus en France, où tout est encore à développer. Boilley souligne l'opportunité de ces nouvelles avenues. « Nous devons faire attention pour ne pas faire les choses de manière grossière. Cela dit, aucune régie publicitaire en France ne considère qu'on va faire beaucoup d'argent. Vous savez, quand 1/3 du chiffre d'affaires vient des activités de diversification, dont la majorité est de la publicité, cela signifie que nous sommes dans une logique où faire de l'audience ça

¹⁴⁰ Emmanuel Gabla, *ibidem*.

¹⁴¹ *Idem*.

fait partie de notre mission, service public ou non. » Toutefois, le modèle éditorial se devait d'être sans faille. La logique marchande est donc accompagnatrice d'une logique d'esthétisme et de qualité, bien avant la logique d'efficacité. En fait, cette réforme présidentielle amène le groupe à rechercher l'efficacité et l'efficience.

Depuis un an, la direction générale du groupe et l'ensemble des entités commerciales de France Télévisions se sont dit : il faut qu'on soit organisé mieux pour mieux travailler ensemble et essayer d'aller chercher de nouveaux volets au niveau commercial. La première étape, ç'a été de faire en sorte que la régie publicitaire continue à exister et de proposer des conditions commerciales, de bien vendre le bouquet, de bien vendre l'Internet, etc. Ce qui fait qu'aujourd'hui on continue de faire un carton au niveau publicitaire et que les gens proposent d'eux-mêmes de prendre 66 % du capital de la réussite d'un programme ou d'une émission.

Ceci dit, tous n'ont pas été du même avis que M. Sarkozy. Pour Dominique Wolton, la publicité a sa place à France Télévisions, mais dans une moindre proportion. Il croit plutôt qu'il faille maintenir un seuil maximum.

On ne peut pas avoir une vision hypocrite du financement public. La publicité fait partie de la société. Elle permet la compréhension des enjeux mondiaux et elle est un élément de la culture contemporaine. La publicité n'est pas une perversion à mon avis. Le spectateur est assez intelligent pour juger de la qualité des programmes, et je crois qu'il est assez intelligent pour voir les limites de la publicité. Les créateurs de publicités ont du talent et cette originalité est importante. Elle permet de développer l'intelligence critique.¹⁴²

S'il se méfie des puristes, il reconnaît qu'il faille réglementer la publicité pour les enfants, sans pour autant la supprimer complètement; les enfants se tourneraient alors exclusivement vers les télévisions privées. La publicité participe à leur émancipation et elle leur donne les outils nécessaires au développement de leur esprit.

¹⁴² Dominique Wolton, *ibidem*.

Pour Geneviève Giard, France Télévisions doit simplement se repositionner autour de l'idée culturelle et patrimoniale tout en restant accessible à tous. La société d'État parvient donc à se différencier au niveau du contenu et de sa qualité. « En fait, qualité n'est pas un bon mot, c'est pour ça que je parle plutôt de contenu des programmes qui permettent au public de [nous] identifier, de [nous] reconnaître naturellement¹⁴³. » Ainsi, nous comprenons que les décisions 'stratégiques' de France Télévisions sont plutôt des décisions où sont saisies des opportunités, plutôt qu'une vision à proprement parler. La grille est la plupart du temps l'instrument qui dicte si une émission sera placée à tel endroit, voire à telle chaîne plutôt qu'une autre. « Tout ça, c'est de la cuisine, mais il faut prendre des risques et du coup faire confiance¹⁴⁴. »

Le modèle de prise de décision se fait, selon Giard, à travers différents groupes de travail. D'abord, par des ateliers collaboratifs, l'ensemble des problématiques (techniques, contenues et organisationnelles) est exploré de manière participative. Par la suite, certaines hypothèses seront 'testées' en région. Fait dans des 'laboratoires', cela permet de protéger le projet des diverses récriminations. Ainsi, c'est en anticipant les événements, comme les changements face au financement par la publicité, par concertation que France Télévisions peut se développer. La fin de la publicité et le nouveau modèle économique à construire en conséquence lui assurent un nouveau levier.

7.2 Portrait de l'industrie télévisuelle française

Le développement de l'industrie télévisuelle française est en fait une suite de prise de décisions gouvernementales qui viendront modeler l'industrie. C'est donc dire que l'industrie et la législation sont intimement liées. Si les règles sont distinctes entre le secteur public et le secteur privé, les deux s'inspirent l'un de l'autre. La principale différence a toujours été en matière de publicité. Ainsi, là où la réglementation laisse les

¹⁴³ Geneviève Giard, *ibidem*.

¹⁴⁴ *Idem*.

chaînes privées faire une coupure durant un film, au public ce n'est pas permis. Il faut comprendre que pour bon nombre de penseurs français, nous dit Catherine Tasca, la publicité est une atteinte à la création et à la vision de l'auteur. Elle déplore d'ailleurs la nouvelle réglementation qui permettra aux chaînes privées de non seulement présenter des publicités plus longues, mais de faire une deuxième coupure dans les films. Cet allègement est déplorable, croit-elle. « La télévision ne peut pas être, même dans le secteur privé, une entreprise commerciale comme une autre. Elle a un impact social et culturel et elle doit donc répondre à certaines règles par la présence d'émissions originales, fabriquées avec le souci de ne pas transformer les télévisions en robinet à programmes venus d'ailleurs.¹⁴⁵ »

7.2.1 La réglementation

Pour s'assurer que la télévision privée ou publique se responsabilise face à cet impact social et culturel, le gouvernement a mis en place des règles strictes et des organismes pour faire appliquer ces règles. Notons par exemple les quotas de programmes 'français'. « Il faut donc préserver un quota d'œuvres originales françaises. Cette préoccupation de fond repose sur le fait que la télévision ne peut être simplement le vecteur d'une production qui arrive d'ailleurs.¹⁴⁶ » Le problème principal dans ce constat est la constante pression mise par la production américaine partout dans le monde pour la diffusion de ses programmes. Rapidement, les pays ont dû mettre en place des politiques fermes quant aux quotas attendus.

Or, le jeu des quotas n'est pas simple. Le numérique et les nouvelles technologies complexifient à la fois le calcul et la législation. Avec des plateformes comme GoogleTV, l'industrie entre dans une nouvelle ère; elle quitte la télévision de l'offre pour celle de la demande – c'est l'avènement de la chaîne comme moteur de recherche. « Si le CSA exige qu'un catalogue contienne 70 % de contenu français, comment

¹⁴⁵ Catherine Tasca, *ibidem*.

¹⁴⁶ *Idem*.

garantir que l'auditoire ne consommera pas seulement le 30 % de contenu étranger? L'objectif [du CSA] est de garantir le financement de la création, conserver la qualité des programmes et de protéger l'auditoire.¹⁴⁷ »

Le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) n'existe que depuis peu. D'abord sous l'égide de la Haute Autorité de la communication audiovisuelle (HACA) en 1982, l'organisme responsable de la législation de l'audiovisuel était chargé de garantir l'indépendance du service public de la radiodiffusion et de délivrer les autorisations en matière de services locaux de radiodiffusion. Puis, en 1986, il est remplacé par la Commission nationale de la communication et des libertés (CNCL) et conserve son mandat. C'est véritablement en 1989 que sera créé le CSA dont les buts sont multiples. Ayant un pouvoir d'audit sur les éditeurs et diffuseurs, de contrôleur de la transparence du service public, de délivreur de licences, de conseiller auprès du gouvernement sur les questions de l'audiovisuel, de contrôleur du respect du pluralisme politique et de contrôler les quotas, il est plus un chien de garde de la bienséance audiovisuelle qu'un penseur de l'industrie. Ce dernier rôle teinte l'ensemble de ses propos.

Selon Gabla, le CSA se sent moins lié lorsqu'il prend des décisions ou fait des recommandations que le gouvernement, puisqu'il supervise une industrie dans son entièreté et n'impose pas une vision à une entreprise. Le fait qu'il participe tout de même à l'établissement des objectifs et des grandes orientations de la société d'État procure tout de même au CSA un sens de l'implication. « Nous n'avons pas à avoir une position particulière, nous veillons à ce que l'industrie dans son ensemble fonctionne et que les mêmes règles quant au contenu soient respectées par tous. ¹⁴⁸ » Emmanuel Gabla préconise éventuellement, pour des raisons économiques et pragmatiques, une fusion du CSA et de l'ARCEP (Autorité de régulation des communications électroniques et des

¹⁴⁷ Emmanuel Gabla, *ibidem*.

¹⁴⁸ *Idem*.

postes). Si ce n'est pas le cas dans tous les pays, « la seule certitude est qu'aujourd'hui, plus personne ne conteste l'utilité de la régulation. Tout le monde a conscience que les autorités administratives indépendantes sont les seules à pouvoir garantir le pluralisme politique.¹⁴⁹ »

Le gouvernement doit lui aussi 'soutenir' l'industrie tout comme le CSA. Catherine Tasca, ancienne ministre de la Culture, croit que c'est sans doute en raison de cette dualité que la législation n'est pas parfaite.

Nous avons la préoccupation, le désir de soutenir le secteur de la production aussi bien dans le privé que dans le public, d'où cette idée de mettre des quotas de programmation. Non seulement pour se 'protéger', mais pour encourager et développer un secteur de l'industrie. Malheureusement, avec le temps, nous avons allégé les obligations des chaînes privées.¹⁵⁰

En plus du secteur de la production, le gouvernement et le CSA sont conscients que le rôle du distributeur (chaîne et satellite, câble TNT, ADSL) et du diffuseur change. Éventuellement, le passage se fera directement du producteur au consommateur, sans passer par un diffuseur. Les entités décisionnelles doivent donc prendre position à cet effet. Plus la production sera indépendante, plus les créateurs auront leur juste part. Or, il faudra toujours un diffuseur pour préparer une grille, d'où l'apparition d'agrégateurs de contenu, nous dit Wolton. C'est le phénomène de la délinéarisation du flux qui s'opère; le flux devient partagé afin que les gens consomment là où ils le veulent, au moment où ils veulent. Ceci est d'autant plus vrai que les Français sont branchés sur de multiples plateformes et veulent donc, en conséquence, pouvoir consommer du contenu sur l'ensemble de celles-ci. Le contenu à la demande devient donc roi. « Ce phénomène survient suite à la convergence entre les contenus et les grands réseaux de télécommunications. Même si une majorité de Français continue de regarder la

¹⁴⁹ *Idem.*

¹⁵⁰ Catherine Tasca, *ibidem.*

télévision analogique, nous sommes entrés dans l'ère de la mobilité!¹⁵¹ » Ce changement a aussi pour effet de raccourcir le temps du contenu, les gens écoutants du contenu plus court, puisqu'ils sont en mouvement et ne consacrent que peu de temps, à la fois, à l'écoute. « D'un point de vue sociétal, l'évolution de la consommation télévisuelle est intéressante. Plus individuelle, multiplateforme et délinéarisée. De plus, les réseaux sociaux amènent un éclatement de la cellule familiale au profit d'une cellule virtuelle.¹⁵² »

Parmi les conséquences de cette délinéarisation, l'exemple par excellence est la télé réalité. Pour Solène Saint-Gilles, elle est plutôt un style, qu'un genre. En fait, beaucoup plus près du format et dont se sont déjà accaparé plusieurs genres comme la fiction, le cinéma, les magazines, les dramatiques, etc. Si les télévisions publiques sont en général frileuses de ce type d'émissions, Saint-Gilles croit qu'il y aurait de la place pour ce style à France Télévisions.

La télé réalité pour moi n'est pas un genre, c'est une manière de faire de la télévision. Et parfois, certaines émissions sont aussi à la frontière de la télé réalité, mais on ne les verra jamais à France Télévisions. Avec France 3 qui promeut les régions françaises, certaines émissions dites de télé réalités auraient pu être diffusées, mais la ligne de la maison est dure. Nous aurions pu les adapter à notre façon. Ce ne sont pas tous les programmes qui dégradent l'être humain¹⁵³.

Pour ajouter à ces exemples d'infiltration du style télé réalité, Saint-Gilles nous parle de son émission de variétés, où tout est ouvert (le bar, le maquillage, etc.) et où il est possible de tout voir, un peu comme sur un plateau de télé réalité. Si la tradition pour France Télévisions se porte vers le respect de l'auditoire, Saint-Gilles ne dénigre pas pour autant ses concurrents; elle leur reconnaît une autre logique, simplement. En fait,

¹⁵¹ Emmanuel Gabla, *ibidem*.

¹⁵² *Idem*.

¹⁵³ Solène Saint-Gilles, *ibidem*.

il est reconnu d'office que les télévisions privées doivent innover vers de nouvelles sphères pour compétitionner.

En fait, pour Saint-Gilles, la concurrence est parfois absente, surtout de certains créneaux. Elle croit cependant qu'avec l'avènement du numérique et de la TNT, les défis iront en augmentant pour les différents diffuseurs. Bien entendu, l'industrie télévisuelle française est particulière, de par son paysage télévisuel hyper développé, comparativement à d'autres pays.

La TNT a complètement modifié le paysage et c'est un succès! Sauf que ça se termine bientôt. Tout le monde aura accès à tout, partout. Même si le 'prime time' reste encore la grande messe où les téléspectateurs ont tendance se à réunir, aujourd'hui, on est presque passé d'une télévision de l'offre à une télévision de la demande.¹⁵⁴

Encore cette demande qui se caractérise par le besoin d'interactivité et un visuel graphique, issu des jeux vidéo, qui s'imposent comme norme de l'industrie. Et lorsque la technologie n'est pas le premier outil (DVD enregistreur), c'est l'Internet et le concept de vidéo 'sur demande' qui priment. Saint-Gilles nous dit d'ailleurs qu'une réflexion chez France Télévisions d'offrir un contenu complètement à la demande s'effectue. Mais elle croit encore que le 'grand rendez-vous' demeure, dans certains cas précis, au cœur des besoins de l'auditoire. « Il y a quand même un lien social qui se joue à et par la télévision. C'est un lien qui peut être vraiment hyper fort quoi, vraiment hyper fort.¹⁵⁵ »

Puisque le passage complet de l'analogique vers le numérique se tournait vers l'horizon 2012, Catherine Tasca y voyait, au moment de l'entretien, un enjeu majeur. La diversification des supports et l'émergence des nouveaux médias entraînent les entreprises à devenir des médias globaux (antenne, site Internet, téléphonie mobile, etc.) Or, cette transformation la préoccupe au plus haut point.

¹⁵⁴ *Idem.*

¹⁵⁵ *Idem.*

Comment avec cette diversification, comment avec la globalisation allons-nous pouvoir conserver la production originale? Le tissu dense d'une société de production couplé d'une réglementation protectionniste qui définit clairement le marché amène le questionnement de la préservation d'une production 'locale', de la capacité à produire localement. De même, il est fort à propos de se questionner sur la diversité des programmes et la conservation de cette pluralité (autant national, qu'européenne).¹⁵⁶

Pour Catherine Tasca, le lien entre soutien à la production originale et besoin de diversité est très fort. Dans la situation économique actuelle, l'enjeu est d'autant plus grand puisque l'achat d'émissions étrangères est beaucoup moins coûteux que la production locale nous dit-elle. Mme Tasca rappelle qu'en France, dans les années 1980, l'industrie télévisuelle a vu s'installer une politique volontariste qui promettait au secteur public des moyens financiers importants tout en imposant au secteur privé de contribuer à ces moyens. Si la situation perdure, elle demeure concernée par la volonté politique de conserver ce modèle.

7.2.3 Prémisse et évolution de l'industrie¹⁵⁷

Au cours des années 1930, la télévision française voit le jour. Petit à petit, la technologie prend place. En 1931, l'ingénieur français René Barthélemy reproduit les travaux de Baird en Angleterre. Il lui faudra quatre ans pour réaliser la première émission régulière. La même année, Henri de France fonde la Compagnie générale de télévision (CGT) et s'évertuera à améliorer le système de réception. Si les Anglais et les États-Uniens ont battu les Français à la course à la mise en ondes, ces derniers gagneront la course de l'appareillage!

C'est donc en avril 1935 que la première émission officielle est diffusée, depuis le Ministère des P.T.T à l'initiative du ministre des Postes, Georges Mandel, auprès d'une

¹⁵⁶ Catherine Tasca, *ibidem*.

¹⁵⁷ Cette section s'inspire du contenu des différents ouvrages listés au tableau 5 (p. 95).

poignée d'invités. Le commun des Français découvrira la télévision en décembre de la même année, lorsque des récepteurs seront installés dans divers lieux publics; le coût du récepteur est encore trop élevé pour tous.

Puis les années suivantes verront le premier réseau, les premiers programmes, la première émission d'information régulière, etc. La technologie s'améliore, mais l'arrivée de la guerre en 1939 met fin à l'émission des ondes hertziennes. Seulement 300 foyers avaient alors un récepteur, en raison du coût (entre 5 000 et 6 500 euros) et de la faible qualité des programmes.

Les années 1940, en contexte d'occupation, seront prolifiques pour l'histoire de la télévision française. En effet, le système déjà installé permettra aux Allemands, déjà fort avancé en terme de diffusion télévisuelle, de diffuser des émissions, parfois de propagande, pour distraire les troupes allemandes en sol parisien. Les émissions seront produites au studio de la rue Cognacq-Jay, réutilisé par la suite, dès 1944, par les Français. En 1945, le gouvernement provisoire de Charles de Gaulle prend en main le développement de la radio et de la télévision et crée la Radio Diffusion Française (RDF), contrôlée par le Ministère de l'information. En 1949, la RDF devient la Radiodiffusion Télévision Française (RTF) et se voit ajouter une deuxième chaîne de télévision. Cette même année, le gouvernement fixe la première redevance sur les émetteurs de télévision.

Durant la deuxième moitié de la décennie, la qualité de l'image sera décuplée par les travaux de Henri de France et l'État, par le décret Mitterrand, fixera le standard en haute définition, tout en conservant la basse définition jusqu'au milieu des années 1950. La France sera la seule à adopter cette haute définition de l'image.

Dans les années 1950, la technologie est en place. C'est donc les programmes et le réseau qui seront développés. Les premiers feuillets apparaissent de même que les magazines, émissions culinaires, etc. La télévision est culturelle et de grande qualité. Dès 1951 et jusqu'en 1968, une attention particulière sera portée sur la 'publicité'. Seules quelques émissions occasionnelles seront compensées (*i.e.* où l'on développe une 'campagne' pour un sujet d'ordre général, ou dont l'émission est développée en partenariat avec une entreprise). Pour ne pas présenter de la publicité subtilement, les étiquettes sont cachées, les marques masquées, etc.

Le début de la décennie marque aussi la création de l'Eurovision, exploitée par l'Union européenne de Radio-télévision (UER), qui a pour objectif de rejoindre tous les téléspectateurs européens et de permettre l'échange d'images entre les pays. Pour rejoindre tous les Français, le réseau, qui au départ ne rejoint que 10 % du territoire via la Tour Eiffel, s'installe petit à petit. Il ne faut pas oublier que le coût du récepteur demeure élevé. En commençant par Lille, qui sera aussi relié rapidement à Paris, le RTF s'installe tour à tour en Provence, en Côte d'Azur, dans le Rhône, dans le Midi, en Aquitaine, en Bourgogne, en Alsace, en Lorraine, etc. pour faire le tour de la majorité des régions françaises. En 1956, un émetteur à Alger est inauguré et diffuse simultanément en arabe et en français. C'est près de 10 % de la population française qui sera équipé d'un récepteur à la fin de la décennie.

Les années 1960 verront l'achèvement du réseau avec les Pays de la Loire, la Bretagne, la Champagne et la Franche-Comté. En 1964 l'Office de radiodiffusion télévision française (ORTF) remplace la RTF et est mise sous tutelle du Ministère de l'information, ceci afin qu'il devienne une institution autonome. Les faits démontreront toutefois que l'État gardera un contrôle rigoureux sur le contenu.

Cette même année est inaugurée la deuxième chaîne qui passera à la couleur en 1967, soit plus de 12 ans après les États-Unis et seulement quelques mois après l'Allemagne en Europe. Seulement 1 500 téléviseurs pourront voir en couleurs, alors que plus de 60 % des Français ont alors un récepteur.

C'est à l'automne 1968 que sera présentée sur la première chaîne la première publicité, de même que sera créée la Régie française de publicité qui restera en place jusqu'en 1987. En 1969, la tutelle de l'ORTF au ministère cesse et il devient rattaché directement au premier ministre.

Les années 1970 verront la vente des récepteurs augmenter, surtout ceux en couleurs. Ce phénomène se répercute sur la publicité qui verra d'ailleurs le jour à la deuxième chaîne. Un débat est aussi lancé sur la publicité clandestine suite à un scandale. Au début de la décennie, les deux chaînes se différencieront davantage pour que dès l'arrivée, en 1972, de la troisième chaîne, chacune ait son créneau; la dernière ayant dès sa mise en ondes une vocation régionale.

Deux ans plus tard, le président Valéry Giscard d'Estaing propose une réforme de l'audiovisuel et fait adopter une loi qui scinde l'ORTF en sept institutions indépendantes : TF1 (la première chaîne, Antenne 2, la deuxième chaîne, FR3 (la troisième chaîne), l'Institut National de l'audiovisuel (INA), Radio France, la Société Française de Production (SFP) et TéléDiffusion France (TDF). Par ce geste, l'État conserve le monopole public, mais répond aux demandes déjà existantes d'une privatisation de la télévision. L'État essaie ainsi de les rendre indépendantes, tout en conservant le pouvoir sur celles-ci; bien qu'il prône le maintien d'une indépendance éditoriale. De plus, les chaînes sont désormais concurrentes et commenceront dès lors à se livrer bataille pour l'audience et les recettes publicitaires.

La séparation de la télévision et de la radio qui survient dans les années 1970 marquera inévitablement le système français. À ce sujet, Catherine Tasca concède que cette séparation concernait à la fois des enjeux technologiques, politiques et stratégiques.

Si aujourd'hui, dans un contexte de média global, de plus en plus de liens se créent, de même que les rapprochements imposés outremer, il sera intéressant de voir l'évolution. « J'espère seulement que le modèle de la télévision ne s'imposera pas sur celui de la radio, car je considère actuellement le service public radiophonique de grande qualité, avec une plus grande distance, plus pluraliste politiquement et plus respectueux de la diversité culturelle¹⁵⁸. » Si toute synergie est souhaitable, Geneviève Giard croit elle aussi que la séparation est bonne. Elle donne en fait accès à un plus grand bassin de ressources. Confiée à Mme Giard, la gestion de France O, avec les chaînes de radio, est un excellent défi. « Il faudra mettre en place l'arrivée de la TNT. Il est évident que pour capitaliser et construire une offre multimédia, nous mêlerons la radio et la télévision. Cela nous fera une antenne vivante, active et très réactive. La radio a la chance d'être très réactive, encore plus que la télévision.¹⁵⁹ »

Les années 1980 en France seront prolifiques. En plus d'énormes changements législatifs dans le paysage audiovisuel, quelques changements technologiques viendront changer les façons de faire de l'auditoire. Premièrement, la télécommande, inventée par les États-Uniens Robert Adler et Eugene Polley, et arrivée en France en 1971, changera radicalement l'interaction entre téléspectateur et récepteur au cours des années 1980. De plus, l'arrivée du magnétoscope changera aussi la donne, notamment au niveau de la grille. Finalement, la distribution par câble s'installe tranquillement et verra sa culmination vers la fin des années 1980. En 1982, la première instance de régulation, la

¹⁵⁸ Catherine Tasca, *ibidem*.

¹⁵⁹ Geneviève Giard, *ibidem*.

Haute autorité de la communication audiovisuelle (HACA), sera créée suite à la première loi sur les communications du président Chirac.

De cette loi découleront maintes dispositions, dont celle permettant à la chaîne FR3 de présenter de la publicité dès 1983. En 1984, la toute première chaîne privée en partie payante voit le jour. Canal +, dirigée par André Rousselet, ancien adjoint au président, compte dès ses débuts 186 000 abonnés. Le concept de la chaîne est fortement inspiré de la chaîne états-unienne HBO et se consacre essentiellement au cinéma et au sport. Elle utilise les anciens émetteurs VHF de TF1, ce qui lui assure une couverture nationale dès le début.

Entre 1984 et 1986, de nombreuses chaînes apparaissent sur le câble, elles seront également accessibles via satellite. Cette même année, Silvio Berlusconi lance la deuxième chaîne privée et gratuite, La 5. De plus, une chaîne musicale privée, à l'instar de MTV aux États-Unis, TV6, est lancée, mais de durera qu'un an. En 1987, le canal est attribué de nouveau à Métropole 6 (M6), troisième chaîne privée.

En 1986, la *loi relative à la liberté de communication*, dite 'Loi Léo­lard' (alors ministre de la Culture), prévoit entre autres la déréglementation du secteur, la privatisation éventuelle de TF1, la libéralisation du câble et de la téléphonie mobile. De plus, elle affirme le principe de confidentialité et crée la Commission nationale des communications et libertés (CNCL) en remplacement du HACA.

Cette même année, le gouvernement Chirac privatise TF1 en le vendant au groupe Bouygues. Le choix entre Bouygues et Hachette fut difficile, d'autant plus que ces derniers sont spécialisés dans la diffusion de produits culturels. Mais le choix économique a primé sur la préoccupation qualitative.

Finally, in 1989, the government modifies the law of 1986 to first create the Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA), an independent authority whose purpose is to guarantee the exercise of freedom in the field of audiovisual communication, but which, very quickly, will play the role of censor, and the regrouping of public channels, Antenne 2 and FR3, under the aegis of a single presidency.

The end of the millennium will be marked above all by the consolidation of the industry. The NICAM process will bring sound quality, where image quality was previously. The decade will see programming lose quality, especially on generalist private channels. This will have an impact on the two public channels which, from 1992, regrouped under the aegis of France Télévisions, taking the names of France 2 and France 3.

This same year, for politico-financial reasons, La 5 ceases its activities, which in fact makes it the first channel to disappear. At the end of the year, the government accepts the attribution of the frequency to the Franco-German cultural channel Arte, already broadcast on cable and satellite. To complete the listening hours of Arte (which only takes the antenna at night), the government Balladur creates La Cinquième, a public channel of « knowledge, training and employment ». It is only in 2000 that it joins the group of France Télévisions.

7.3 La vision de France Télévisions

The vision of France Télévisions turns towards operationalisation. In this sense, Solène Saint-Gilles explains that :

tout peut bouger si vite, qu'il faut pouvoir anticiper les changements, avoir une vision structurante globale. Toutefois, ajoute-t-elle, c'est un métier qui fonctionne beaucoup avec l'intuition de savoir ce qui passera ou pas auprès du public; il faut donc arriver à être proactif, dans un contexte où la vraie direction, le vrai coup de barre, est donnée de très-haut, sans prévenir, sans crier gare. C'est une vision à court et moyen termes qui est possible, car le long terme devient caduc trop rapidement.¹⁶⁰

Cette proactivité dont nous parle Saint-Gilles, Antoine Boilley la partage. Il croit en fait que tout est une question d'anticipation. « [La vision] c'est être en mesure d'anticiper ce que devrait être l'avenir de France Télévisions dans 5 ans. Mais avant d'anticiper, c'est, à mon avis, d'être extrêmement conscient de ce qui soutient les fondamentaux de France Télévisions et d'avoir une conscience de ce que sont nos missions et la mission du service public. » En fait, tout est une question, pour Boilley, d'arrimage entre missions du service public et l'environnement changeant de l'industrie. Quelles que soient les évolutions technologiques ou numériques, les missions doivent reposer sur de fortes valeurs et une conviction pour perdurer.

Il faut pouvoir anticiper demain ou de se dire : mais comment je mets cette entreprise dans une démarche pour préparer demain et faire en sorte que demain, bien on continue à représenter une part de voix importante, une part de voix des téléspectateurs et d'internautes à qui on apporte de l'utilité, du décryptage, de l'analyse et tout ça parce que notre objectif c'est d'anticiper demain pour mieux continuer à exercer notre mission de service public.

7.3.1 Le concept de vision

Avoir de la vision revient à être capable d'anticiper les changements et opérationnaliser ceux-ci. Or, pour ce faire, il faut aussi convaincre les collaborateurs. Pour un dirigeant, cela se traduit par le maintien d'une dynamique qui encadre les décisions prises par les collaborateurs afin de les garder sur la même longueur d'onde. Cela signifie aussi de faire évoluer les collaborateurs dans leur mentalité et leur façon de faire. « Il faut leur faire accepter un certain nombre de changements, les faire évoluer, leur faire

¹⁶⁰ Solène Saint-Gilles, *ibidem*.

comprendre que si on ne bouge pas, bien on ne sera pas à même de relever le défi du numérique, par exemple. Mais en fait, c'est juste une donnée qu'on doit prendre en considération. »

Dans la définition de Catherine Tasca, c'est tout le discours de la femme politique qu'on perçoit et qui donne légitimité au fait que la vision vient des 'très hautes instances'. « Une personne qui a de la vision est une personne qui a des convictions et qui agit et réfléchit sur la manière de faire partager ses convictions et non le projet sur le long terme. La vision est opposée au court terme. Ça dépasse l'utilitarisme, la réalisation immédiate.¹⁶¹ » La personne a donc un sens plus large du concept et le voit comme un projet collectif tourné sur l'avenir.

Cela dit, nul n'a la prétention de la vérité absolue et aucune assurance n'existe sur ce qui fonctionnera ou pas, notamment parce que la télévision fonctionne avec des êtres humains, qui sont imprévisibles *per se*. Les visionnaires doivent prendre en compte que l'action même de la télévision est de l'artisanat, selon Solène Saint-Gilles.

On fabrique un produit qui est unique. Chaque émission est unique et on la fabrique et elle n'est pas bonne à tous les coups. Ce n'est pas comme les pots de yaourt que je vais faire en série; une émission ou un épisode n'a pas toujours le même goût. Même quand ça été bon, même quand ça été très fort, d'une émission à l'autre, ça peut être une émission ratée, car il y a tellement d'aléas.¹⁶²

Chaque fois, il faut remettre le métier sur l'ouvrage et repartir de zéro. Voilà le cœur du métier des visionnaires de la télévision.

7.3.2 La vision future de France Télévisions

Lorsque nous demandons à Antoine Boilley de nous parler de France Télévisions, il pense tout de suite à la valeur qu'apporte France Télévision dans le paysage audiovisuel

¹⁶¹ Catherine Tasca, *ibidem*.

¹⁶² Solène Saint-Gilles, *ibidem*.

français. Il y voit un enchevêtrement de boîtes qui se succèdent, tel un processus, pour donner de la valeur à l'auditoire.

C'est un peu comme dessine-moi un mouton! C'est difficile de définir l'organisation. L'entreprise a une très belle offre de programmes, une très belle offre de chaînes et elle apporte du sens aux téléspectateurs, conformément à sa mission et à sa relation avec l'État. Elle a véritablement une valeur, autant du point de vue de l'information que des débats, de la fiction, des programmes jeunesse, de la création ou du documentaire. On propose des programmes qui sont utiles, qui sont regardés, qui sont dans une logique fédératrice. De cette façon, on participe à mes yeux au dynamisme de ce qui est la création française et européenne.

Or, le maintien du service public, nous dit Tasca, n'est pas acquis et peut être remis en cause par des choix politiques reposant sur des assises économiques ou financières et la société n'aura d'autre choix que d'y répondre. Sa vision est donc en quelque sorte insufflée par les pouvoirs publics. « La légitimité du service public pourra toujours être amoindrie, déstabilisée, mais jamais il ne disparaîtra. Il sera cependant toujours touché par le politique, notamment puisqu'il est une nuisance aux yeux du secteur privé.¹⁶³ »

¹⁶³ Catherine Tasca, *ibidem*.

Lorsque nous avons demandé à Antoine Boilley et Geneviève Giard de nous dessiner la France Télévisions de demain, les deux ont eu des réactions similaires. Ils nous ont présenté un schéma regroupant les milieux publics, les jeunes, les marques programmes, le partenariat avec les acteurs du Web et dont le modèle économique est tourné vers le commercial, avec comme stratégie principale, le bouquet. « Moi je suis tellement dans un boulot où on prépare l'avenir et on prépare les développements de demain que pour moi, aujourd'hui, c'est demain... »

Geneviève Giard ajoutera sur les décisions 'stratégiques' qu'elles sont souvent des décisions où sont saisies des opportunités afin d'améliorer les processus de diffusion. « Il faut créer une synergie entre les chaînes pour que la transformation nécessaire à la gestion du groupe s'opère; ne plus opérer par chaîne, mais plutôt par domaine d'activité, ceci en lien avec la volonté de la présidence française de faire de France Télévisions un groupe fort et une marque forte et de qualité. »

Toute pratique est à la fois structurée par les rapports sociaux et ancrée dans la perception subjective des agents. La perception est elle aussi structurée par un schème socialement organisé, qui construit socialement un champ de vision et les angles morts de la vision. À ce titre, il fait partie intégrante de la réalité objective pour le sociologue.
Pierre Bourdieu, *Le sens pratique*

Chapitre 8.

Une vision ancrée dans les besoins de sa société

Nous avons présenté dans les trois chapitres précédents, trois télévisions publiques, leur contexte et leur vision. Qu'elles soient canadienne, britannique ou française, ces entreprises sont le reflet de leur culture et des préoccupations de leur auditoire, comme un miroir renvoie l'image d'une réalité, et projettent des images futuristes de ce que pourra être la réalité à venir, la vision d'un monde moderne. Les entretiens nous ont permis de réaliser que d'un pays à l'autre, la vision et le management prenaient tantôt des directions similaires et tantôt des directions différentes. Rappelons que nous cherchons à connaître les facteurs qui influencent la vision.

Comme nous l'avons présenté en première partie, la vision repose au cœur des individus. De plus, il semble qu'elle soit influencée par plusieurs facteurs. Dans un premier temps, nous comparerons la manière dont le concept de vision est perçu et compris. En effet, la dernière section de notre grille d'entretien portait spécifiquement sur ce thème. Nous croyons important de commencer par ce thème puisque de la compréhension du concept découle le reste. Avant de savoir ce qui influence la vision, nous devons expliquer ce que chacun entend par vision. Pour ce faire, comme expliqués au chapitre trois, nous présenterons les connaissances et les perceptions de nos sujets sur le concept pour ensuite les comparer et tirer les conclusions qui s'imposent. Nous utilisons donc deux des trois sphères de notre modèle.

Dans un deuxième temps, nous regarderons ce que les dirigeants perçoivent et connaissent sur certains thèmes abordés lors de nos entretiens, soit le modèle d'affaires, la stratégie pour l'entreprise, de même que les acteurs de l'industrie, leurs interactions. Comme présenté dans notre méthodologie au chapitre trois, nous nous appuyerons sur les stratégies d'analyse de Langley (1999) (narrative, ancrée, visuelle et synthétique) pour analyser les données recueillies. De plus, nous puiserons dans le texte même des cas pour ajouter à l'analyse de chaque thème. Cette analyse nous a permis de mieux comprendre la vision et ses facteurs d'influence. C'est toutefois par une analyse de deuxième niveau, incluant la légitimité – concept émergeant lors de nos entretiens — que nous pourrions vraiment aller en profondeur dans ce qui influence la vision. Cette 'méta-analyse' nous amène vers le constat d'une vision socialement construite.

8.1 La vision : conception culturellement ancrée

Tout d'abord, rappelons que la vision dans la littérature s'élabore dans l'inconscient des individus. La 'vision' devient donc un paradigme du leadership dans laquelle le leader cherche à convaincre ses subalternes de l'accompagner dans la direction choisit (Avery, 2004; p. 24-26). Bien qu'elle soit la prémisse de la stratégie, c'est principalement le leadership et l'entrepreneuriat, tous deux centrés sur l'individu, qui l'ont étudiée.

Lorsque nous avons demandé à nos interlocuteurs de nous expliquer ce qu'était la vision pour eux, nous avons eu de nombreuses définitions : du rêve à la stratégie, en passant par l'anticipation et l'interaction des choses (voir Tableau 8). Des trois dirigeants, c'est pour Jana Bennett de la BBC que le concept semble le moins clair. Or, c'est à travers le discours de son entourage que nous comprenons mieux ce qu'est la vision pour la BBC. De même, c'est le discours de Mme Tasca qui apportera l'éclairage nécessaire pour mieux saisir la place du gouvernement dans la conception 'française' de la vision.

À ce tableau tiré des entretiens réalisés, nous ajoutons l'image actuelle et future que nous avons demandée aux dirigeants de décrire (voir les dernières sections des chapitres précédents). Cette stratégie de représentation visuelle nous a permis de mieux comprendre et saisir le cœur du concept de vision pour chacun de nos interlocuteurs.

Rappelons que la vision est sise dans l'idée du modèle d'affaires. Or, comme le contexte financier est différent d'un endroit à l'autre, cela porte à croire que la vision différera. Malgré ce fait, nous verrons quelques similitudes, comme cette idée de la 'clarté' nécessaire à la formulation d'une vision et bien sûr, des différences quant aux véhicules de la vision.

Sylvain Lafrance rêve et imagine sa vision. Il plante un jardin et compose avec les résultats. Pour ses subordonnés, la vision c'est jongler avec le présent et l'avenir, c'est se projeter vers l'avant. Si nous comparons ces idées avec la conception qu'a la littérature, d'un dirigeant qui insuffle la vision, qui en est son inspirateur, nous pouvons dire qu'à la SRC, il en est ainsi. Alors que Sylvain Lafrance imagine son futur, d'autres croient qu'un visionnaire « ... c'est un mélange de rationnel, puis d'irrationnel, d'instinct... c'est d'être sur le qui-vive, à l'affût » (Louise Lantagne). « ... c'est quelqu'un qui cherche à contaminer les autres. En quête d'être meilleur, d'élargir, d'aller plus loin. Il cherche à communiquer et partager la culture » (Alain Saulnier). La perception et la connaissance de la vision sont ici intrinsèquement liées, car la vision n'est 'comprise' que parce que je l'ai 'perçue'. En ce sens, lorsque Monette, Saulnier et Lantagne nous disent que la vision « c'est voir loin », « c'est l'avenir et le présent », il corrobore exactement la notion de rêve de Lafrance.

Tableau 8. Concept de la vision

SRC	BBC	France Télévisions
<p>S. Lafrance -La vision c'est un rêve formulé succinctement sur la vraie nature de l'organisation. C'est une idée formulée facilement et simplement et qui fait rêver.</p> <p>-Un jardinier plante, sans savoir ce qui va sortir. Il transplante pour obtenir le plus beau jardin. Lorsqu'il voit sortir les choses, il décide si c'est un succès ou non et enlève, au besoin. Il ne peut pas être sûr à cent pour cent, mais il continue sans cesse.</p> <p>-Une vision c'est un rêve. C'est-à-dire qu'il y a comme une espèce de page blanche au départ et il y a un contexte. On évolue dans ce contexte-là, on voit les choses et un moment donné on est capable de prendre un certain recul, on est capable aussi de mieux comprendre.</p> <p>-On a un rêve que tout va bien et que tout baigne et qu'on est toujours là, énormément optimiste. Il y a des moments de découragement, il y a des moments d'écœurement aussi, mais au bout de la ligne, il faut en parler de ces moments de découragement. C'est après qu'on finit par voir la lumière au bout du tunnel. Si le rêve est toujours bien intéressant, on continue la route. C'est important dans notre société d'avoir des gens qui ont des rêves.</p>	<p>J. Bennett -Vision is as a bird or something... Vision is close to the mission of informing, educating and entertaining with an international dimension to it. Sort of like a solar system...</p> <p>-It's a combination at every level and integration of all functions: services, production, programming and technology.</p> <p>-It comes from many opportunities that touches everyone... so three thousand people will think of their ideas and because of the potential of the ideas, become a vehicle, able to take on different forms. In fact, vision really emanates from those people. And, as a leader, I let ideas emerge and help them being achieved</p> <p>-All those things, the funding mechanisms themselves, supporting the idea and the mission but also support this creativity. We do try to reach different audiences, on a non-commercial basis. We don't do demographic targeting for commercial purposes; we want to reach other audiences because we think they want high quality content so I think that's actually a rather brilliant model.</p>	<p>A. Boilley -C'est être en mesure d'anticiper ce que devrait être l'avenir de France Télévisions dans le futur. Mais avant d'anticiper, c'est d'être extrêmement conscient de soutenir ce que sont les fondamentaux de France Télévision.</p> <p>-Anticiper demain, c'est de se poser la question quelle démarche entreprendre pour préparer demain et faire en sorte que demain on continue à représenter une part de voix importante des téléspectateurs, des internautes à qui on apporte de l'utilité, du décryptage, de l'analyse...</p> <p>-Avoir de la vision, c'est aussi convaincre les collaborateurs du groupe que c'est là qu'y faut aller. Qu'il faut accepter un certain nombre de changement, d'évolution. Leur faire comprendre que si on ne bouge pas ben on ne sera pas à même de relever le défi.</p> <p>-En fait, c'est avoir des idées qui collent à la vision des dirigeants politiques. C'est organiser et structurer en fonction des objectifs qu'on nous donne.</p>

<p>Subordonnés P. Monette -La vision, c'est voir loin. Ouais, la vision là c'est être capable à la fois regarder le présent et l'avenir. C'est de dire je veux m'en aller là!</p> <p>A. Saulnier -Voir loin, c'est être capable à la fois de regarder le présent et l'avenir. Où est-ce que je vais être dans 5 ans et qu'est-ce que je veux que l'entreprise soit?</p> <p>-Avoir de la vision, c'est dur dans un contexte où on dépend beaucoup des gouvernements... surtout s'ils n'ont pas la même vision que nous.</p> <p>L. Lantagne -Avoir de la vision, c'est d'être capable de voir plus loin que son nez. Ça vient avec une culture générale. Connaître ce qui se passe autour de nous, avoir de l'instinct.</p> <p>-C'est être capable de se projeter et en cours de route, avoir l'ouverture pour se réajuster.</p> <p>-C'est se fier beaucoup à son instinct. Mais un instinct qui est cultivé, qui est renseigné. C'est un savant mélange de rationnel et d'irrationnel.</p>	<p>Subordonnés W. Greswell -Vision and leadership are a mix — with vision at the top and creative and technological innovation by people at the bottom and a process within the organization that involve lots and lots of people. At the BBC, the leadership or the strategic vision at the top is alimented, or rather arise with the creative commitment and work of the people at the bottom.</p> <p>-The vision does in fact motivate, rearrange and foster creativity amongst the thousands of people who work for the BBC.</p> <p>-Having vision is about having a clear purpose in regard of what we do and what we provide our audience.</p> <p>-It needs passion, expertise, specialisation, and values</p> <p>R. Keating -Decisions are made on a day-to-day basis, in consultation, at many levels. Vision is discussed on a great length by and for the basis so it is relevant.</p>	<p>Subordonnés S. Saint-Gilles -Avoir de la vision, c'est arriver à anticiper un paysage. Arriver à anticiper ce que le gouvernement et les acteurs feront subir au paysage audiovisuel. Contrairement à d'autres industries, on peut moins anticiper à long terme. Ça bouge trop, tout le temps. Pourtant, il faut réussir à avoir une idée des changements à venir</p> <p>Experts C. Tasca -Une personne qui a de la vision est une personne qui a des convictions et qui agit et réfléchit sur la manière de faire partager ses convictions et non le projet sur le long terme. La vision c'est opposé au court terme. Ça dépasse l'utilitarisme, la réalisation immédiate. Elle s'inscrit dans un projet plus large, plus large que la sienne, un projet collectif (entreprise, nation) et qui se projette sur l'avenir et non pas seulement sur le présent et l'immédiat.</p> <p>-Le maintien d'un service public large n'est pas acquis et peut être remis en cause par des choix politique, économique et financier et le groupe doit donc avoir une vision insufflée par les pouvoirs publics [...] le monde de l'audiovisuel sera toujours touché par le politique. En fait, c'est justement de là que vient la vision : du gouvernement, de notre histoire, de qui on est. Nous, individuellement, n'avons pas un grand impact sur le futur.</p>
---	---	--

Pour Jana Bennett, la vision est le fondement de la créativité, qui est intégrée dans la mission et les fonctions mêmes de l'organisation. « ...vision really emanates from people. And, as a leader, I let ideas emerge and help them being achieved » (Jana Bennett). Ici, le contexte oblige la BBC à se réinventer et à garder sa légitimité par l'entremise de l'innovation. Pour ce faire, « [Jana] attracts good people and gives them room to have their own strategy and vision and that is reflected in her way. She's not really an interventionist person [...] And she cares for her teams » (William Greswell). Elle est donc une courroie de transmission entre la vision 'des gens' et l'accomplissement de cette vision. Encore une fois, les propos de Greswell corroborent la connaissance et la perception qu'a Bennett de la vision; Keating s'attardant plus à l'aspect fonctionnel de la vision.

Finalement, pour Antoine Boilley, la métaconscience de l'histoire permet de s'appuyer sur des figures de proue politiques pour mener la télévision à bon port. La vision est ainsi édictée par le pouvoir, puis opérationnalisée par les dirigeants des institutions publiques. Nous pourrions résumer la vision en disant qu'elle vient « du gouvernement, de notre histoire, de qui on est. Nous, individuellement, n'avons pas un grand impact sur le futur » (Catherine Tasca). Dans un même ordre d'idées, la vision « c'est avoir des idées qui collent à la vision des dirigeants politiques. C'est organiser et structurer en fonction des objectifs qu'on nous donne » (Antoine Boilley). Encore une fois, le dirigeant est ici porteur de discours, traducteur, mais non 'LA figure de proue' comme en sol nord-américain. Sur cet aspect, et Tasca et Saint-Gilles renforcent la perception qu'a Boilley sur l'importance et la place occupée par le gouvernement dans la vision de France Télévisions. Ceci dit, dans leur cas, la vision semble sise dans une réalité – une conjoncture sociale – bien particulière face aux deux autres.

Si nous constatons que d'une entreprise à l'autre, la vision n'est pas tout à fait la même, nous verrons dans la prochaine section comment ce fait se répercute sur le

fonctionnement interne des télévisions publiques. De plus, nous verrons plus tard si les diverses réalités peuvent poser un constat global similaire. En ce sens, ceci rejoint parfaitement les propos de Johns (2006) et l'importance de prendre en compte le contexte.

8.2 Fonctionnement des télévisions publiques

Une analyse des trois cas présentés aux précédents chapitres nous permet de conclure que chacune des institutions, bien qu'elle ait un mandat similaire, celui de diffuser du contenu 'national' à sa population, fonctionne différemment. En portant notre attention sur la stratégie et le modèle d'affaires, nous posons en fait le regard sur le contenu de cette vision que nous cherchons à mieux comprendre. Les manières dont l'entreprise réfléchit, agit et crée sont liées à sa place dans l'industrie. C'est aussi pourquoi nous avons voulu donner une place à l'histoire de chacune des industries nationales.

Si la logique du modèle d'affaires télévisuel repose à la base sur deux possibilités, c'est véritablement la stratégie qui nous éclaire sur son application. Ainsi, même si le revenu n'est que public par voie de licence, de budget, de subventions, etc., le souci d'innover et de rejoindre l'auditoire par principe de légitimité n'empêche pas la 'compétition' d'auditoire. À l'opposé, lorsque les revenus sont uniquement commerciaux, soient-ils publicité ou autres formes, l'énergie mise sur la segmentation et le marché cible afin de fournir des mesures tangibles d'audience aux annonceurs n'empêche pas l'atteinte de hauts standards de qualité et d'innovation de contenu, de format et d'interactivité. Si en général, les télévisions adoptent une formule mixte de revenus (comme dans deux des trois cas étudiés), nous pouvons remarquer que le contexte semble grandement influencer la formulation d'une vision, quelle qu'elle soit.

8.2.1 Modèle d'affaires

Le modèle d'affaires est en fait ce qui donne de la valeur à l'entreprise. En général, ce sont les sources de revenus. Pour la télévision, ces revenus sont de deux ordres : fonds

publics ou commerciaux. De plus, les fonds commerciaux peuvent provenir des ventes de publicité directe, du placement de produit ou encore de la vente d'objets promotionnels ou autres. L'un des facteurs qui influencent le modèle d'affaires est la compétitivité. Or, plusieurs pays ont commencé par un monopole public.

C'est en Angleterre que le monopole dure le moins longtemps. En effet, le gouvernement créera une deuxième chaîne dans les années 1950, qui sera exclusivement commerciale, la BBC demeurant complètement publique. Fait intéressant, c'est au Canada que le modèle d'affaires hybride, soit financement commercial et public, est le plus ancien, puisqu'il existe dès la création de l'industrie en 1950. En fait, la Société Radio-Canada se constituera par l'agglomération d'un réseau de stations, parfois financé par les fonds publics et parfois uniquement commercial, ce qui aboutira à un modèle hybride. Finalement, en France, c'est véritablement le poids financier d'une deuxième chaîne publique dans les années 1960, au même moment où le Canada octroie les licences d'exploitation aux premières chaînes privées, qui force le gouvernement à autoriser la publicité et se doter, par le fait même d'un modèle hybride pour sa télévision publique. Ces formes de financement auront un grand impact sur l'évolution du modèle d'affaires et, par le fait même, sur la vision de ce modèle, comme nous le verrons plus loin.

Il faut aussi souligner le fait qu'au Canada, c'est le gouvernement qui décide du budget alloué à la télévision publique, alors qu'en France le gouvernement ne se prononce que sur la répartition de la licence entre les cinq organisations publiques. Finalement, en Angleterre, le gouvernement n'est qu'une courroie de transmission entre la redevance et la BBC. Notons au passage qu'en France, la licence est imposée par appareil sur 'les ménages' alors qu'en Angleterre, c'est sur 'la ou les résidences', pour plusieurs appareils. Ceci démontre très bien la véritable distance que le gouvernement donne à son industrie. Encore une fois, l'Angleterre se distancie, alors que la France garde le

contrôle. Sur la notion de distance, le Canada apparaît donc ambivalent exerçant parfois une forme de contrôle strict et parfois, une plus grande distance.

Malgré cela, c'est en France que le gouvernement affecte le plus l'industrie.

[France Télévisions] a sans doute entrepris certaines transformations [...], mais le changement radical est un choix imposé par le gouvernement [...] Ceci répond à une logique de management. En fait, certaines chaînes de la société dont l'identité est claire ont plus de facilité à s'adapter que les autres.¹⁶⁴

Par ces propos, Catherine Tasca est claire : la télévision publique est une institution publique, certes, mais relevant de l'État et ce dernier doit protéger l'intérêt public par l'émission de règles strictes.

Le tableau 9 qui suit nous parle des connaissances et de la perception des dirigeants quant au modèle d'affaires. Fait important à noter, pour Radio-Canada, les subordonnés ne se sont pas prononcés sur le modèle d'affaires en soi, pas plus qu'en France. Par contre, les experts ont pu éclairer les propos de Sylvain Lafrance, tout comme ceux de Jana Bennett à la BBC. En France, nous avons dû nous rabattre sur les propos de Geneviève Giard pour appuyer ceux d'Antoine Boilley.

¹⁶⁴ Catherine Tasca, *ibidem*.

Tableau 9. Concept du modèle d'affaires

SRC	BBC	France Télévisions
<p>S. Lafrance -Le modèle d'affaires de Radio-Canada est basé sur une source gouvernementale et des revenus de publicités. Cependant, la fragmentation des marchés, l'économie et la concurrence croissante des télévisions spécialisées remettent ce modèle en question. Auparavant, les chaînes spécialisées ne recevaient qu'une redevance du distributeur. Puis, elles ont demandé plus au CRTC qui a accepté qu'elles vendent aussi de la publicité. Ce qui a eu pour effet de faire baisser les prix et ainsi affecter grandement les télévisions généralistes. C'est ça qui a changé le modèle : la fragmentation et les politiques réglementaires qui ont favorisé les télévisions spécialisées. Aujourd'hui tout le monde a le même problème dans les télévisions généralistes. Il nous faut aussi des redevances et penser à d'autres sources de revenus soit au niveau de la production, des droits dérivés, il va falloir explorer.</p>	<p>J. Bennett -We should not spend as much time looking at share of audience rather than looking at our reach. Although we care about how much people watch, I measure my team on how much we reach, which implies more diversity and scope, because if you have a wide range of programs you will get different types of audiences. So moving from a share to reach measure and appreciation scores for programs. In other words, that moves you into a closer audience relationship of quality. It is even more important for a public service broadcaster like the BBC that supports a wide range of experimentation, new flavours and new tastes.</p>	<p>A. Boilley -Quand la présidence a remis en cause le fondement du modèle économique de France Télévisions, tout en gardant l'échéancier et les obligations, c'était comme dire que le contrat de moyen pouvait être changé à tout moment, sans avoir vraiment de conséquence. Pour nous, ça reste un document important, un cadre de discussions entre France Télévisions et l'État. Ceci dit, dernièrement, plusieurs éléments montrent que nous allons vers un état actionnaire qui respecte à peine la logique des contrats de moyens et n'en retienne que l'aspect économique.</p> <p>-Tout ça signifie qu'il va falloir qu'on prouve que 80 % des Français nous regardent au moins une fois par semaine, ce qui est déjà l'un des objectifs du contrat. Pour ce faire, nous avons recours à une stratégie de déploiement sur de multiples supports en mettant à contribution l'effort de chacun et en promouvant notre stratégie de bouquet. De plus, malgré le retrait de la publicité, nous pouvons innover dans la mise en place de modèles d'affaires qui nous permettent de monétiser au maximum les audiences (DVD, sur demande, placements publicitaires, etc.)</p>

<p>Experts</p> <p>L. Frulla -Le modèle d'affaires idéal serait de maintenir la subvention gouvernementale et de se sortir du marché publicitaire sauf peut-être de garder des grandes commandites de prestige pour des événements très particuliers. Ceci dit, il faut maintenir les objectifs de rendement. Il faut pouvoir évaluer notre pertinence et notre influence. Il faut demeurer redevable, tu as une obligation de venir t'expliquer</p> <p>F. Sauvageau -Un des problèmes de la télévision est un peu semblable à celui des journaux, plus personne n'est prêt à payer pour une télévision généraliste. On a développé avec Internet, dans le public, une culture de la gratuité et tout le monde pense maintenant que la télévision, le divertissement, l'information c'est gratuit parce que sur Internet tout est gratuit.</p> <p>-Mais si on veut avoir de l'information et du divertissement créés selon des critères professionnels, il faut que quelqu'un paye quelque part. Le monde artistique de la création et les journalistes gagnent leur vie avec ça. Il faut qu'on commence par reconnaître ça, alors jusqu'à maintenant, sur Internet, pour le journalisme par exemple, c'était gratuit parce qu'on parasitait, les médias se parasitant eux-mêmes sur Internet.</p>	<p>Subordonnés</p> <p>W. Greswell -We have transformed ourselves from a just commissioning and broadcasting business into a practically integrated commissioning and producing business. We still have lot to do on that and we still have to make all the benefits on demand, stuff that turnover allows us to do. But nevertheless we have accepted that change. We began a journey to transform ourselves from a business that defines itself with linear tv, to one which has a more multiplatform 360° approach, with television online and other platform. I think that in the face of audience and technologic changes and turmoil that are happening, the BBC has started to act on its core values with great quality and we continue to modernize our equipment.</p> <p>R. Keating -But we recognize that the situation affects the market and the whole way competition functions.</p> <p>-The privileged position of the BBC provides a relationship with producers where they are favoured. Because they influence greatly the market, the BBC is in a weak position when it negotiates. Moreover, the government mandate demands that 25% of the content must come from outside, 50% of the content come from indoor and the remaining 25% is at our discretion.</p>	<p>G. Giard -La fin de la publicité entraînant un nouveau modèle économique nous a permis de fusionner toutes nos chaînes (cette idée de bouquet) ce qui est un excellent accélérateur pour créer de la synergie. Ainsi, nous nous en allons vers un travail non plus par chaîne, mais par domaine d'activité : sports, culture, humour, etc.</p>
--	---	--

F. Sauvageau

-Le danger c'est que plus ça va se financer tout seul, plus ça va entraîner la fragmentation des spectateurs. Or, l'État va aussi devoir faire des choix en conséquence

M. Morin

-Pourquoi chacun ne pourrait pas avoir son propre modèle? Tu sais, on ne contrôle pas totalement l'environnement qui est autour de nous.

Experts**J. Whittingdale**

-Every household in the UK that has a television set is required by law to pay a licence fee, whether in a recession or not. So the BBC has a guaranteed income determine by a settlement between the BBC and the government. Nevertheless, their income is still rising, partially because the number of households paying a licence fee is growing, so they're still looking at an increase year on year, at a time when every other broadcaster is looking at huge drops in income.

-This creates different problems. Firstly, it creates the perception that the BBC is now so out of line with the rest of the market. Secondly, they justify their licence by saying that everybody enjoys the BBC, either by television or radio – thus every person in Britain in one way or another uses the BBC, and therefore its there and everybody should pay for it. Because of the fragmentation in the channels, because of the change in the behaviour of consumers of media, I don't think it is any longer the case.

D. Levy

-Business model of television must take into account, even the BBC, the fragmentation of audiences and revenues, the adaptation to new distribution systems, and new methods of consumption.

	<p>-The fundamental problem at the BBC right now is there is a technological problem of adaptation. They're doing quite well to date, they're going to face more challenges, there's a problem with legitimacy in terms of competition, and there is a problem of legitimacy in terms of the public as well, which most recently has been damaged by complications about the size of the BBC.</p> <p>-In Britain, the model that we have had of public service broadcasting in particular, but also broadcasting more generally, has been a model of different funding streams and what is broadly called the competition quality. So the BBC had a very beneficial ripple effect on the rest of the market. What's been happening of late is that audiences fragment and for that, that means that for other people, other than the BBC, revenues fragment as well. Consequently, BBC's strength becomes a weakness for the industry as a whole. So, everyone attacks the BBC - competitors, government, commercial, etc.</p>	
--	--	--

Chez Radio-Canada, le modèle d'affaires est clairement défini : un octroi gouvernemental et des revenus publicitaires se complètent pour donner une valeur à l'entreprise qui, par la suite, est exprimée en cote d'écoute. Or, les perceptions divergent. Faut-il maintenir ou non la publicité? Est-ce que la logique Internet de gratuité est un bon modèle? Comment définir le rendement? Il y a autant d'idées que d'intervenants et le milieu n'a pas encore réglé la question. Peut-être est-ce Michel Morin du CRTC qui a la meilleure solution. Puisqu'il est impossible de véritablement contrôler l'environnement, « pourquoi [chaque diffuseur] ne pourrait pas avoir son propre modèle? »

À la BBC, c'est une toute autre histoire. Le modèle d'affaires est simple : une licence, payée par le contribuable chaque année sur sa déclaration fiscale et versée directement dans les coffres de la BBC. Ici, tous s'entendent sur cet aspect et tous perçoivent la même chose. Or, c'est dans les conséquences que la perception diffère. Si les gens de la BBC (Bennett, Greswell et Keating) comprennent bien les enjeux de leur industrie, ils se croient tout aussi affectés par les changements et tentent d'y répondre du mieux possible. Or, les experts (Whittingdale et Levy) croient plutôt que la position forte de la BBC, peu affectée par la situation, est beaucoup trop grande « at a time when every other broadcaster is looking at huge drops in income » (Whittingdale). Cette fois, la BBC ne semble pas saisir son impact sur le marché, ou plutôt choisit de se fermer les yeux. Néanmoins, Keating nous dit « we recognize that the situation affects the market and the whole way competition functions », sans pour autant agir en conséquence. Il ne suffit donc pas de connaître et de percevoir pour corriger une situation. L'intention doit venir soutenir ces deux mécanismes cognitifs pour qu'une vision 'commune' émerge.

Finalement, chez France Télévisions, la situation précaire du contexte de changement entre le passage d'un modèle hybride, vers celui d'un modèle purement public semble créer un flou quant au modèle d'affaires. Les deux membres de la direction s'entendent pour dire que le changement vient bouleverser les façons de faire, mais de manière positive. Intégration du modèle et des chaînes, innovation dans l'approche financière et

dans les processus, etc. sont des exemples de perception positive du changement encouru.

Encore une fois, chaque entreprise vit des réalités qui lui sont propres et semble s'être adaptée à sa situation. Chacune est tournée vers l'avant et souligne l'importance d'innover, de se redéfinir et de réinventer. Si au Canada, experts et entreprises cherchent ensemble des solutions, en Angleterre, un schisme semble exister. Quant à la France, elle subit, elle réagit, mais de manière positive. Cette analyse ne nous permet pas d'identifier clairement des facteurs d'influence, mais démontre sans conteste que la 'conception' du modèle d'affaires est contrainte par le contexte politique et économique. Voyons maintenant comment les stratégies traduisent les différents modèles d'affaires.

8.2.2 Stratégie

La stratégie mise en place par les différentes télévisions publiques est en fait la concrétisation de la mission et du mandat, de même que la mise en place du modèle d'affaires. Nous pouvons donc ainsi voir les préoccupations principales des différentes parties et comparer leur perception. Le tableau 10 reprend quelques propos émis par différents sujets.

Tableau 10. Concept de la stratégie

SRC	BBC	France Télévisions
<p>S. Lafrance -Chez nous, la stratégie, c'est une affaire d'équipe. C'est ensemble qu'on pense, qu'on réfléchit, qu'on développe les idées. C'est ensemble qu'on choisit une voie.</p> <p>-En même temps, on ne sait pas toujours où on s'en va. Par exemple, pourquoi on a créé un centre multimédia à Sherbrooke? On a eu une opportunité et on l'a saisie. On a vu le potentiel et on l'exploite.</p> <p>-Souvent, ça vient d'en bas, de nos propres employés.</p> <p>-Le plan stratégique quant à lui est composé en amont de ce qu'on va être, de ce qu'on va devenir et le reste c'est des opportunités. L'important, c'est de contrôler la trajectoire. Si la trajectoire est bonne, je ramasse toutes les opportunités et c'est là qu'on s'en va. Si la trajectoire était bonne, le point d'arrivée ne changera pas, c'est la vitesse qui va changer.</p>	<p>J. Bennett -BBC's strategy is to cover a large audience and through many hours of programs, which ought to achieve certain things for the audience like high appreciation levels, high quality measures, depth of relationship, but also reaches. So my job is to make sure I'm helping our new talent to do neat things. It is about managing a creative culture that thrives for new things and focuses on the audience.</p> <p>-Decisions are taken in commission so that each genre (science, drama, comedy, etc.) on each channel is related. A process of back-and-forth between producers and the BBC then begins.</p> <p>-It is politically important for the BBC that different parts of the country feel that we are there for them, with the many different layers (radio, television, national and regional, etc.) This is not related with new technologies, but has much more to do with the "licencimity".</p>	<p>A. Boilley -La relation avec les téléspectateurs est considérée comme un élément moteur de la stratégie du groupe et un élément moteur de la situation avec les chaînes privées. Cela a d'ailleurs mené à de la médiation.</p> <p>-La stratégie a été de construire autour de ce bien commun télévisuel qu'est la TNT pour rejoindre toujours plus de Français. Comme le déploiement de la TNT fut une nécessité, notre stratégie offensive servait notre continuité dans l'univers de demain. Maintenant il faut préparer 2015 et 2020 en mettant le paquet sur la créativité, sur l'évolution des formats pour attirer davantage les jeunes.</p> <p>-Ce qui veut dire qu'aujourd'hui, à partir du moment où tous les gens sensés se mettent autour de la table et y arrivent, on est capables de monter des dispositifs médias qui apportent une audience record. En plus, si on attend après l'État, on ne pourra pas se développer, il faut savoir compter sur nous-mêmes.</p> <p>-Notre offre de bouquet nous permet d'ailleurs de récupérer les audiences perdues sur une chaîne et ce grâce à nos nouvelles chaînes. L'État nous appuie dans ce choix avec des niveaux d'investissements conséquents.</p>

<p>Subordonnés</p> <p>A. Saulnier -Les décisions, ça se prend avec Sylvain et le comité de direction. Parfois on les planifie, parfois on doit régler des problèmes, les compressions, etc. On fait ce qu'on peut.</p> <p>-Parfois, Sylvain va 'caller des shots', c'est sa prérogative, mais d'habitude c'est des discussions animées. Mais tout le monde ne participe pas.</p> <p>-Mais même quand il 'call une shot', il nous a consultés avant et il va dans la direction qu'on allait déjà, ce n'est pas un changement de cap complet.</p> <p>-Le dirigeant au bout du compte est là pour décider en consultation avec son entourage. Il faut considérer tout le monde et il faut avoir les visions d'ensemble des différentes composantes.</p> <p>P. Monette -Les décisions se prennent avec beaucoup de consultations. Ici les gens doivent partager et ont des bonnes idées.</p> <p>L. Lantagne -Les décisions sont assez prévisibles en ce sens ou ce n'est pas une surprise. La stratégie se base donc sur une bonne dose de réalisme et une part de risque. Mais c'est pris collégialement.</p>	<p>Subordonnés</p> <p>R. Keating -I think that transformation is what has encouraged the people to increase the value of what we have, although on the whole, the economic is not geared up with changes.</p> <p>-For example, Iplayer was the product of multiple parents. That root that develops has crucially been ignited through a long slow process not just on technology, but on the right and became apparent that we would need to make some agreement, get the right policy work, etc.</p> <p>W. Greswell -Jana's great strength is her ability to fill and motivate and empower a team around her. She attracts good people and gives them room to have their own strategy and vision and that is reflected in her way. She's not really an interventionist person. I think that one of her qualities is to create synergy.</p> <p>-Our 'program decision making' process is the bread and butter of our organization. We run ourselves on a 'genre' commissioning system; the editorial strategy is set by genre, put in a matrix, and defined by channel. It is an iterative process, ongoing.</p>	<p>G. Giard -Alors, quand vous ajoutez une ligne managériale qui n'est pas suffisamment responsabilisée et se sent parfois un peu dessaisie de certains sujets, et qui elle reste, et qui voit des présidents ou des équipes se succéder, ça crée un peu d'immobilisme et de complexité dû à la superposition d'organigrammes.</p>
--	--	---

<p>-On passe beaucoup de temps à expliquer, motiver ce qu'on fait. Quand on prend des décisions, on entreprend un dialogue. On va au bout des conversations et des fois il arrive plein de belles surprises, de nouvelles idées qui jaillissent.</p> <p>-J'essaye de rejoindre un public avec un produit de qualité tout en respectant les conditions du CRTIC, sans perdre de vue le contenu, le désir de communiquer. J'essaye que tout le monde soit heureux [car] contrairement au privé, on doit entretenir des relations claires et transparentes avec tous nos partenaires.</p>		<p>Experts C. Tasca -Toute synergie est souhaitable... mais elle ne signifie pas absorption ou même alignement. Lorsque la stratégie n'est pas sur le contenu, il y a danger. Si ce n'est que d'ordre politique on perd le 'focus' sur la synergie.</p> <p>-La préoccupation 'régionale' en France est là depuis les débuts. La France, ce n'est pas simplement Paris, même si l'application n'est pas toujours facile à faire. Il revient aux chaînes de choisir l'allocation de leurs fonds en conséquence. Ceci dit, le diffuseur public a l'obligation d'un mandat régional, soit par l'autonomie, ou par la production locale, diffusée nationalement.</p>
--	--	---

À Radio-Canada, la stratégie est faite de manière concertée et sert l'entreprise. Son but est de rejoindre le public, comme chez ses concurrents. Or, c'est véritablement la logique commerciale qui impose de faire un maximum d'audience pour se justifier auprès de l'ensemble des parties prenantes qui touche la SRC. « J'essaie de rejoindre un public avec un produit de qualité tout en respectant les conditions du CRTC, sans perdre de vue le contenu, le désir de communiquer. J'essaie que tout le monde soit heureux [car] contrairement au privé, on doit entretenir des relations claires et transparentes avec tous nos partenaires.¹⁶⁵ » La réalité commerciale est très forte à la SRC, car sachant que ses revenus peuvent être modifiés d'année en année, la pression des revenus publicitaires est plus grande. En fait, comme l'explique Lafrance, « l'important, c'est de contrôler la trajectoire. Si la trajectoire est bonne, je ramasse toutes les opportunités [...] Le point d'arrivée ne changera pas, c'est la vitesse qui va changer. » En ce sens, les subordonnés sont parfaitement en accord avec la manière de fonctionner et connaissance et perception vont de pair.

À la BBC, la priorité est mise sur le contenu et la grille, selon Greswell. « Our 'program decision making' process is the bread and butter of our organization. We run ourselves on a 'genre' commissioning system; the editorial strategy is set by genre, put in a matrix, and defined by channel. It is an iterative process, ongoing.¹⁶⁶ » Or, l'évolution de l'industrie oblige la BBC à revoir sa stratégie. Pour Bennett, supporté par Greswell et Keating, c'est véritablement la base qui doit exercer sa créativité afin de maintenir le cap. S'il y a fort à parier qu'une intervention gouvernementale viendra modifier les règles du jeu, la synergie créée par Jana Bennett permet sans contredit de « managing a creative culture that thrives for new things and focuses on the audience [...] It is politically important for the BBC that different parts of the country feel that we are there

¹⁶⁵ Louise Lantagne, *ibidem*.

¹⁶⁶ William Greswell, *ibidem*.

for them, [this in relation with] “licencimity” »¹⁶⁷. Cette ‘proximité liée à la licence’ demande donc à la BBC de constamment se réinventer. En ce sens, ici aussi, perception et connaissance sont sur la même longueur d’onde.

Du côté de France Télévisions, l’incertitude gouvernementale et la courte durée des mandats des présidents convergent vers une stratégie à court terme. Ceci entraîne une déresponsabilisation et un non-engagement de la part des dirigeants. « ... vous ajoutez une ligne managériale qui n’est pas suffisamment responsabilisée et qui se sent parfois un peu dessaisie de certains sujets [...] qui voit des présidents ou des équipes se succéder, cela crée un peu d’immobilisme et de complexité.¹⁶⁸ » Toutefois, en misant sur la gestion du contenu, qui vient renforcer la marque, « on est capables de monter des dispositifs média qui apportent une audience record. En plus, si on attend après l’État, on ne pourra pas se développer, il faut savoir compter sur nous-mêmes.¹⁶⁹ » En ce sens, Geneviève Giard et Antoine Boilley semblent sur la même longueur d’onde. Ils reconnaissent tous deux l’importance de l’influence du gouvernement sur leurs actions. Mais c’est véritablement Catherine Tasca qui appuie les propos de Boilley, lorsqu’elle dit que « si la stratégie n’est pas sur le contenu, il y a danger. Si ce n’est que d’ordre politique on perd le ‘focus’ sur la synergie. »

En fait, l’ensemble des partenaires des sociétés d’État doit être pris en compte, lors de l’élaboration de la stratégie. Nous verrons plus loin de quelle manière. Ceci étant, notons dans les différences que la stratégie de la BBC semble pouvoir être un peu plus à long terme puisque le modèle d’affaires semble plus stable et que le gouvernement conserve une assez bonne distance, alors que pour la SRC et France Télévisions, la stratégie est beaucoup plus volatile puisque le gouvernement s’ingère beaucoup plus ou encore

¹⁶⁷ Depuis les entretiens, le parti Conservateur ont pris le pouvoir en 2010 et ont engagé des études et émis des recommandations, mais rien d’effectif n’a encore été mis en place.

¹⁶⁸ Geneviève Giard, *ibidem*.

¹⁶⁹ Antoine Boilley, *ibidem*.

maintient un trop grand contrôle sur la télévision publique. Malgré cela, les trois télévisions semblent porter une valeur considérable au contenu, affecté par le contexte économique et politique, il va sans dire. C'est ainsi que nous pouvons statuer avec confiance que le contexte politique et économique influence définitivement la vision. Nous reprendrons ce constat plus loin.

En plus des ouvrages comme Albarran, Chan-Olmsted et Wirth (2006), Chan-Olmsted (2006), Küng (2008) et Glowacki et Jackson (2014), qui mentionnent l'importance d'avancer les recherches sur le leadership dans les médias, deux chercheurs en stratégie, Berson et Avolio (2004), se sont penchés aussi sur la stratégie dans les entreprises télévisuelles. Cherchant à examiner le lien existant entre l'articulation des buts stratégiques des dirigeants et leur style communicationnel/de leadership, ils ont pu identifier que les stratégies avaient pour origine la direction. Leur conclusion explique que « the 'translation' and dissemination [of the strategies] depend in large part on subsequent levels of management and their leadership style » (p. 641). Toutefois, comme ils ont porté leur attention sur le style de leadership et ses implications pour l'implantation d'une stratégie *effective*, et que nous nous sommes intéressés à l'élaboration de la vision, la comparaison entre les deux est plutôt faible. Ajoutons que les ouvrages mentionnés au début de ce paragraphe reprennent tous l'idée de la vision comme partie intégrante de la stratégie, cette dernière étant un outil de réussite pour les entreprises médiatiques. Ceci nous laisse bien loin des mécanismes qui expliquent l'élaboration de la vision.

8.3 L'impact de l'industrie sur la vision des télé

Tel que présenté dans chacun des cas, l'industrie peut être étudiée sous deux aspects, soit la situation actuelle, par les connaissances et les perceptions sur les règles du jeu et les acteurs et par l'histoire de celle-ci (en parallèle avec celle de l'entreprise). Nous commencerons donc par la situation actuelle qui démontre que les connaissances des

dirigeants sur leur industrie sont généralement assez fortes et partagées (soit dans l'entreprise et entre le diffuseur et les experts). C'est plutôt au niveau de la perception que certaines différences surviennent entre experts et diffuseur.

8.3.1 Connaissances sur et perception de l'industrie

Au Canada, Sylvain Lafrance ne ressent pas une grande tension entre le gouvernement et la SRC (voir tableau 11). En effet, il mentionne d'abord que les relations sont tendues, sans avoir 'de mauvais rapport', mais « le gouvernement ne nous contraint pas... on jouit d'une très grande indépendance [...] sur le plan politique comme tel, tout le monde se respecte. » Cette perception n'est cependant pas partagée. Monette et Saulnier de même que Frulla et Sauvageau croient que le gouvernement influence grandement les décisions et les directions prises par la SRC. Or, tous ont raison. Car pour Lafrance, c'est en matière de contenu que le gouvernement garde ses distances. De plus, comme le mentionnent Monette et Sauvageau, c'est sur le plan de l'agenda politique que les tensions surviennent. « Le gouvernement en place influence, car il n'a pas les mêmes stratégies... » (P. Monette). Quant au rôle du régulateur, il est assez clair – il régit l'industrie afin de maintenir la culture médiatique canadienne. Certains, comme Lafrance ou Frulla, voient plus loin et se questionnent sur le rôle futur du CRTC. Ces influences des organes politico-légaux sur la perception de l'environnement affectent donc directement l'élaboration de la vision d'entreprise.

En Angleterre, Jana Bennett croit en la grande indépendance de la BBC, comme entité à part entière. Cette perception est complètement partagée par les subordonnées bien que Keating reconnaisse que « but of course, regulations affect how we develop. » Or ce discours est tout autre chez les experts. En fait, nous avons ici un rapport de force inverse. Plutôt que d'avoir une industrie forte où les règles s'appliquent même au diffuseur, c'est la BBC qui fixe les règles de l'industrie télévisuelle en l'Angleterre. Et la seule action possible pour les politiciens, le régulateur et les citoyens est d'envahir la

sphère publique pour faire réagir la BBC. Pour Whittingdale, « Ofcom releases very [important and] comprehensive reports on the future of the public service broadcasting [...] that concerns difficulties affecting the commercial broadcasters. » Et c'est au gouvernement de corriger le tir avec la BBC. Un conflit s'installe alors entre diffuseur et acteurs de l'industrie pour maintenir le fragile écosystème. Ceci dit, toutes les parties s'entendent sur les rôles de l'Ofcom et sa place dans l'industrie. Ceci nous amène à croire que l'aspect politico-légal en Angleterre peut, ou pas, affecter la vision du diffuseur public selon qu'il prend en compte, qu'il perçoit sa place au sein de l'industrie, ou qu'il se croit complètement en dehors – ce qui semble engendrer certains mécontentements parmi les parties prenantes.

En France, les procédures sont claires et précises pour tous. Chacun sa place et chacun son rôle. Ceci semble compris et par la direction et par les experts. Indubitablement, le gouvernement et le régulateur ont leur rôle et leur influence sur le diffuseur public. De plus, Antoine Boilley reconnaît clairement la faiblesse du système, où le président peut rouvrir les conditions comme bon lui semble. Bien que le cahier de charges a la valeur de décret, « les nombreux changements de gouvernement [...] ne se sentent pas forcément dans une obligation de respecter ce qui a été signé et négocié avec leurs prédécesseurs. » Comme démontré auparavant, cet aspect politico-légal a donc une forte influence sur la vision.

Ainsi donc, les trois cas démontrent l'impact du politico-légal. La différence vient de l'industrie britannique en elle-même, où la situation est inversée. Plutôt que d'avoir une industrie forte dont fait partie le diffuseur public, l'industrie britannique, c'est véritablement la BBC et les acteurs s'ajustent.

Tableau 11. Discours sur l'industrie

SRC	BBC	France Télévisions
<p>S. Lafrance</p> <p>-Ce qui se passe à TVA ne m'empêche pas de dormir. Je ne fais pas ma programmation en regardant TVA. Ils ont leur rôle à jouer, leur mandat qu'ils font bien. Mon obsession n'est ni du côté de TVA, ni du côté des chaînes spécialisées, mais bien dans mes émissions. Par contre, si on n'est pas des concurrents sur le plan du contenu, on l'est sur le plan des commerciaux.</p> <p>-Naturellement, on a toujours des relations un peu plus tendues [avec le gouvernement]. Nous, on est là pour donner la parole à tout le monde et des fois ça ne plaît pas. Mais je ne pense pas qu'on a de mauvais rapport. Je crois qu'ils comprennent le rôle particulier qu'on a. Et on peut avoir bien des débats sur le financement et la pérennité, mais ce sont des débats sains.</p> <p>-Le gouvernement ne nous contraint pas beaucoup dans la mesure où il est assez respectueux de la loi sur Radio-Canada et de l'indépendance de Radio-Canada. On jouit d'une très grande indépendance. C'est rare que les politiciens 'call one shot'.</p> <p>-C'est vrai qu'on n'est pas toujours d'accord avec le CRTC. Ils font parfois preuve de clairvoyance et parfois non. Certains disent même que le CRTC n'a pas sa raison d'être, mais au contraire. Il est très important pour les questions sur la concentration des médias, la réglementation, l'Internet, etc.</p>	<p>J. Bennett</p> <p>-Government does not rule us. What the government might say has no authority on our ideas or creation.</p> <p>-The real influence may come from the licensee, but that's a long range. Our charter thrives for our independence.</p> <p>-Politicians have said rightly that one of the most important parts of licensing is to let it be because that gives the need to innovate, take risks and independence.</p>	<p>Antoine Boilley</p> <p>-Les nombreux changements de gouvernements impliquent que globalement l'État et le gouvernement ne sont pas, en tout cas ne se sentent pas forcément dans une obligation extrême de respecter ce qui a été signé et négocié par leurs prédécesseurs.</p> <p>-L'avantage du cahier des charges, c'est que lui a une valeur de décret donc dans l'échelle d'obligations contractuelles, il faut le respecter et chaque année le CSA vérifie la bonne application du cahier des charges par les différentes chaînes de France Télévisions. Mais le cahier des charges est quand même négocié entre France Télévisions et l'État. Le CSA n'a pas vraiment son mot à dire.</p>

<p>Subordonnés P. Monette -Le gouvernement en place influence, car il n'a pas les mêmes stratégies il s'appuie sur des modèles différents (américains ou européens).</p> <p>-La compétition influence, dans le sens que si la compétition décide de faire des affaires publiques parce que ça devient plus populaire, il faut se différencier... Comment? C'est certain que ça nous oblige à nous repositionner tel que demandé par les contribuables.</p> <p>L. Lantagne -On se définit toujours par rapport à ce qui est autour de nous dans les choix de programmes parce qu'après ça, l'orchestration de tout ça dans une grille, ben on essaie que la nôtre soit la plus performante possible en tenant compte de ce qui y a ailleurs. Il y a des beaux projets ailleurs. C'est comme ça qu'on tient compte de la concurrence. Mais on n'essaie pas de faire une guerre à la cote d'écoute, ce n'est pas ça notre vision.</p> <p>-Quand le CRTC émet des règles... comme on est régi par eux, on a des conditions <i>de licence</i>... Ça vient structurer notre vie, de la même façon que le législateur puis les juges régissent notre vie en société... En fait, c'est notre législateur qui vient régir notre modus operandi général, notre programmation, etc.</p>	<p>Subordonnés W. Greswell -BBC and the government have a somewhat arrangement through the regulation of a royal charter.</p> <p>-There is more of an arms length relationship between the government and the BBC. The Trust is appointed by the government, but that is about it.</p> <p>-Ofcom basically does a market impact on the commercial sector of any new venture the BBC would like to do. They evaluate the negative impact.</p> <p>-BBC will adopt some of the regulations Ofcom impose on other broadcaster, without any obligations.</p> <p>R. Keating -The BBC fought to keep its independence, but of course, regulations affect how we develop.</p> <p>-We are in a multiple level of changes that a dynamic public sector will fight through, with innovation underneath as its tool.</p>	<p>Experts C. Tasca -Les règles sont distinctes d'un secteur à l'autre, soit public ou privé. Cependant, les deux s'inspirent l'un de l'autre, tout en ayant des différences. En fait, la principale différence est au niveau de la publicité. Par exemple, la réglementation a toujours laissé les chaînes privées avoir une coupure durant un film, alors qu'au public, ce n'était pas permis. Il faut comprendre que pour bon nombre de penseurs français, la publicité est une atteinte à la création et à la vision de l'auteur.</p> <p>-Comment avec cette diversification, comment avec la globalisation allons-nous pouvoir conserver la production originale? Le tissu dense d'une société de production couplée d'une réglementation protectionniste qui définit clairement le marché amène le questionnement de la préservation d'une production 'locale', de la capacité à produire localement.</p> <p>-L'industrie doit être vue comme un tout et non pas en termes de chaîne publique ou privée. Et ils sont tous unis par la recherche d'auditoire. L'audimat fournit LA donnée sur laquelle l'industrie peut se baser. Avec les nouvelles règles que le gouvernement propose à France Télévisions, cela risque de la soustraire à cette mesure.</p>
--	--	---

<p>A. Saulnier</p> <p>-L'encadrement de tout ce qui s'appelle production audiovisuelle et numérique, tout ça est en train d'éclater. Alors le CRTC va avoir besoin</p> <p>-Le CRTC va devoir redéfinir son rôle parce qu'à l'origine, il ne voulait pas s'occuper du Web et pis là, on lui demande de le faire... les câblodistributeurs contestent le fond des médias et tout ce qui s'appelle la réglementation.</p> <p>-Le gouvernement, il est une tribune la plus importance pour changer les choses. En ce moment, on repasse constamment devant le Parlement, le comité du Sénat, le comité parlementaire, le ministre du Patrimoine pour négocier. Alors, moi je pense que le gouvernement a un immense rôle à jouer là-dedans sauf que je pense que le gouvernement lui aussi y sait pas totalement où ce que tout ça s'en va. Et pis peut-être qu'il cherche des repères aussi pour essayer de faire son possible aussi dans ce monde-là.</p>	<p>Experts</p> <p>D. Levy</p> <p>-The regulatory structures are complicated. Ofcom was created as a regulator with a duty to sustain and promote the public service broadcasting.</p> <p>-In addition, the department of culture, media and sport also focused primarily on the BBC and its future, whereas Ofcom would focus on the overall market. So the future of the public service broadcasting as a whole was being driven by the government, who, in the end, are politically accountable as opposed to Ofcom.</p> <p>-That was the situation until now, until about a year ago. The government decided that they wanted to be more in the lead on policy, with Ofcom as an advisor but not as a kind of policy maker. I personally think that Ofcom is seen as a model regulator, but there are regulators who have been highly activist and far sighted, that have raised questions in peoples mind about the balance between the policy function of the regulator and the policy making function of government.</p>	<p>E. Gabla</p> <p>-Notre rôle est de superviser l'industrie dans son entièreté. En ce sens, nous sommes donc peu liés avec France Télévisions ou le gouvernement. Nous n'avons pas à avoir une position particulière. Nous veillons à ce que l'industrie dans son ensemble fonctionne et que les mêmes règles quant au contenu soient respectées.</p> <p>-Notre implication avec France Télévisions est véritablement au niveau du cahier des charges, pour lequel nous donnons notre opinion. Nous participons donc un peu aux objectifs, aux grandes orientations de la chaîne publique.</p>
--	--	--

<p>Experts</p> <p>L. Frulla</p> <p>-Le CRTC sera de moins en moins influent. Pour le moment, il s'assure vraiment du développement d'un contenu canadien. Il le fait plus ou moins bien quant au marché anglophone et je pense que le CRTC va avoir de plus en plus de difficultés à le faire.</p> <p>-Forcément tu es dans un marché où tu te bats pour la publicité, alors la compétition est énorme, et ce n'est pas mauvais. Encore une fois, si tu veux maintenir ta qualité, faut qu'il y ait une certaine compétition, faut que tu sentes que ça chauffe un petit peu. Sauf qu'à un moment donné, la télévision publique s'est prise pour une autre et elle est devenue un émule de TVA.</p> <p>-Donc l'influence du gouvernement est intimement liée aux différents gouvernements et aux différentes logiques de chacune des parties. Sous Trudeau, sous Chrétien, ce n'était pas la même chose du tout.</p> <p>-Certains gouvernements ont donc implanté un régime de terreur. Ajoute à ça les moyens qui manquent, ajoute à ça un affaiblissement du CRTC éventuel, ça devient la loi du marché pour que le consommateur en profite.</p>	<p>J. Whittingdale</p> <p>-Ofcom does regulate some of the basic levels, but things such as editorial content, it doesn't, and that's the problem. The other area Ofcom has a big role in is that it releases two very comprehensive reports on the future of public service broadcasting. But those are principally concentrated on the difficulties we've been talking about which are the difficulties affecting commercial broadcasters. Ofcom has sort of taken it as a given that the BBC is sort of there and continues to be there.</p> <p>-The government has the job of setting the licence fee. Usually what happens is that the government will set a licence for 5 years or more, with the idea that the BBC doesn't have to come back every year to negotiate it. There's also the process of the charter renewal which happens every 10 years. The Charter is the agreement which govern the role of the BBC, and is set about what the BBC is there to do, and is also set to limit what the BBC can do</p>	
--	--	--

F. Sauvageau

-L'industrie de la télévision actuellement, elle est un peu – je ne veux pas dire à la croisée des chemins, mais le grand chambardement dans l'industrie de la télévision, c'est la montée des canaux spécialisés, la fragmentation.

-Un autre enjeu, c'est la relation entre Radio-Canada et le pouvoir politique. Les membres du conseil d'administration sont souvent nommés pour des raisons politiques, ça a toujours existé. Alors, ces gens-là ne sont pas toujours contents de ce qu'ils voient. S'il y a une interview critique avec un ministre 'conservateur', c'est certain que le président de Radio Canada, lui, va recevoir des appels téléphoniques et va recevoir des pressions.

--

--

8.3.2 L'histoire comme moyen d'influence

Pour analyser la relation entre l'industrie et la télévision, nous avons, en plus de faire une analyse des connaissances et des perceptions, porté une attention particulière au rapport entre le développement du diffuseur (son histoire) et le développement de l'industrie.

« Dans les années 30, quand les Conservateurs ont créé Radio-Canada, il y avait la radio américaine qui commençait à entrer au Canada. On est à côté de l'éléphant, donc on a créé Radio-Canada et c'était un peu comme si les Canadiens s'exprimaient » (Florian Sauvageau). « At the beginning of the 1980s, BBC was asking for a frequency not used. Since ITV was not interested and because the government believed that a broader competition would be better, they created a publicly owned, but 100% commercial television, Channel 4 » (William Greswell). « Lorsque le gouvernement a fusionné Antenne 2 et FR3 dans les années 1990, pour donner naissance à France 2 et France 3, la synergie entre les deux était loin d'être faite. Ça en a pris du temps... » (Antoine Boilley).

Ces trois citations ne sont qu'un exemple, pour chacun des cas, parmi la recension faite de plus de 140 mentions ou évocations du passé dans les entretiens (voir Annexe 5). Une analyse des propos contenus dans ces extraits démontre que la relation entre l'histoire de l'industrie et celle du diffuseur public est étroite et forte – *i.e.* c'est un véritable écosystème qui s'est mis en place entre l'industrie, ses acteurs et le diffuseur public (Moore, 1993). Si nous pouvons dès lors comprendre les entreprises d'une industrie comme comprises dans une matrice, il en est de même pour la vision qui est balisée par l'environnement de son industrie.

La manière dont s'est construite l'industrie télévisuelle de chacun des trois pays étudiés nous donne une base solide sur la compréhension des phénomènes sous-jacents. En effet, l'élaboration d'une industrie, médiatique de surcroît, donc émanant de la sphère publique, est représentative des idéaux politiques d'une nation. Or, la France, l'Angleterre et le Canada ont chacun des manières bien différentes de concevoir les communications au sein de leur territoire.

En France, la mainmise du pouvoir central sur les choses est omniprésente et ce, depuis plusieurs siècles. Il n'est donc pas curieux de constater que les politiques publiques françaises sont plutôt centralisatrices et cherchent à édifier une nation forte, à l'identité claire et unique (Dubois, 2010). Plus particulièrement, dans le secteur de l'audiovisuel, il est clair que la France n'a pas souhaité laisser de place au marché. Le monopole conservé par l'État jusque dans les années 1980 et ce, malgré l'apparition d'une deuxième chaîne dans les années 1960 et d'une troisième dans les années 1970, est la preuve tangible du besoin, pour l'État français, d'avoir une sphère publique libre de toutes corruptions marchandes.

Toutefois, force est de constater que la place occupée par le gouvernement à toutes les étapes de l'édification de l'industrie est d'autant plus importante, que c'est véritablement les pouvoirs politiques qui ont eu la vision d'une industrie télévisuelle. En fait, le documentaire *TéléVision (histoires secrètes)*¹⁷⁰ explique très bien comment la séparation de la télé et de l'État demeure un combat actuel, avec ses victoires et ses défaites. À partir de Georges Pompidou qui crée l'ORTF, puis Giscard d'Estaing qui réforme complètement l'audiovisuel, se succéderont les demandes présidentielles. En ce sens, Dominique Wolton reconnaît qu'au départ le politique 'contrôlait' la télévision. Toutefois, il souligne que « informer, c'est faire reconnaître et accepter au reste du

¹⁷⁰ Chamard, Marie-Eve et Philippe Kieffer (2000). *TéléVision (histoires secrètes)*, [Film documentaire], Paris, Film office, Gaumont Télévision.

monde la manière dont on voit les choses. Une fois que les gouvernements ont compris que le contrôle de l'image n'assurait pas le contrôle des consciences, ils ont délaissé le contenu¹⁷¹ », mais ont gardé la mainmise sur l'industrie. En conservant le contrôle sur la gestion, ils procurent eux-mêmes la vision à adopter et s'assurent ainsi de garder en place leur propre vision de l'audiovisuel.

L'Angleterre a, quant à elle, cru bon de mettre en place rapidement un duopole public et privé avec chacun sa manière de se financer, l'un par les fonds publics, l'autre par la publicité. Toutefois, le gouvernement s'est assuré de protéger, à l'instar de la France, l'espace public de toute logique commerciale en balisant l'industrie de règles très strictes; ce qui fit d'ITV, dès ses débuts au milieu des années 1950, une chaîne dite publique. Se basant sur une longue tradition de décentralisation du pouvoir, le gouvernement britannique s'est toutefois assuré que ces balises seraient édifiées par des établissements ou des processus indépendants, ce qui conserverait l'autonomie des institutions publiques. C'est ce qu'on appelle le système '*arm's length*' britannique afin de lutter contre l'autoritarisme et la censure, associés à une politisation de la culture.

Ainsi, la redevance de la BBC, les différents organismes de contrôle, de l'ITA à l'Ofcom, ou encore le tout récent BBC Trust, sont autant d'exemples d'actions prises par le gouvernement pour s'éloigner d'une quelconque ingérence dans l'industrie. Or, John Whittingdale croit fortement que le gouvernement britannique doit s'intéresser de plus près à la BBC. « The government has the job of setting the licence fee and renewal of the charter. But those 'jobs' only take place once over quite a long period. When they do come around, the government has to submit evidence of what they BBC should do and can put some pressure through the public sphere¹⁷². »

¹⁷¹ Dominique Wolton, *ibidem*.

¹⁷² John Whittingdale, *ibidem*.

Cette position du parti Conservateur n'existe que parce que l'industrie n'est, selon eux, pas assez 'libre' (au sens démontré par plusieurs des travaux d'Adam Smith et sa main invisible (1991, 1999)) ce qui confère à l'État non seulement le droit, mais le devoir d'intervenir afin de remettre l'industrie dans les mains de la providence. Le gouvernement britannique, fortement attaché à ses valeurs, notamment celle de l'information comme bien public, opère peu de changement au cours du siècle précédent, préférant la stabilité institutionnelle de ses organisations. C'est en fait l'arrivée des conservateurs au début des années 1980 qui mettra fin au duopole de la BBC et d'ITV, afin de transformer l'industrie en véritable secteur économique (Alvarado, Locksley et Paskin, 1992). En somme, le gouvernement britannique s'immisce dans l'industrie, au besoin, mais croit fortement en ses capacités de se doter elle-même d'une vision à long terme.

Quant au Canada, il semble être, à l'instar de sa création, l'enfant issu de deux cultures, l'une où l'État se questionne beaucoup sur ses industries, comme la France et l'autre, où l'État garde ses distances et laisse évoluer ses institutions. C'est ainsi que les nombreuses enquêtes et commissions, les nombreux rapports et ce, dès les années 1950, démontrent à quel point le gouvernement canadien avait à cœur l'information. Or, cédant rapidement aux pressions de son voisin, il mettra en place, comme en Angleterre, un duopole, dès les années 1960, mais dont les réseaux privés sont beaucoup plus indépendants qu'en Angleterre.

En fait, nous dit Florian Sauvageau, la télévision canadienne a été créée pour la contribution à un sentiment national. « Au Canada, ça toujours été pour ça qu'on a eu une télévision publique, pour contrer la menace américaine avec une loi qui dit : il faut créer une espèce de conscience nationale. L'ancien ministre Marcel Masse parlait de 'souveraineté culturelle'. » Or, aujourd'hui, nous confit-il, la loi est de plus en plus dépassée, car la création d'une identité nationale n'est plus aussi simple. Il faut avoir la

légitimité et le gouvernement est prompt à retirer sa confiance. Ainsi donc, il conserve un lien étroit avec la télévision publique, puisque c'est encore lui qui lui octroie, chaque année, son budget. Malheureusement, aucune garantie n'existe et le gouvernement fera savoir de cette manière bien trop souvent son mécontentement à l'égard du service public. Toutefois, pour le reste de l'industrie, la création du CRC dans les années 1960, qui deviendra le CRTC dans les années 1970, est une grande réussite. En effet, le CRTC jouit d'une grande autonomie et possède un grand pouvoir de sanction. Il est souvent cité comme modèle à l'étranger.

Cette double position du gouvernement, à la fois contrôlant de la gestion, mais déléguant son pouvoir sur le produit, donne à l'industrie les pleins pouvoirs pour s'épanouir, mais met le diffuseur public en position de contradiction; *i.e.* que la SRC peut avoir une vision forte de son contenu, mais se voit souvent obligée de réviser cette vision, suite aux décisions managériales prises par le gouvernement. Elle n'est donc jamais complètement libre de pensée, puisque chaque idée peut lui être enlevée rapidement.

Nous pouvons conclure, en utilisant la première et la deuxième partie de cette section que la télévision et l'industrie télévisuelles françaises opérationnalisent la vision du gouvernement, alors qu'en Angleterre, l'industrie, à moins d'une intervention gouvernementale, se régule d'elle-même, à partir des actions de la BBC. Finalement, au Canada, l'industrie tend à naviguer en eau très réglementée par le système, et non par le gouvernement, alors que la société d'État est restreinte dans sa navigation par une force supplémentaire, celle du gouvernement. Ceci nous fait dire que la vision, sise dans son industrie, est soumise autant à une force 'historique' que politico-légale. Encore une fois, nous reprendrons cette idée plus loin. Auparavant, nous verrons comment se compare la recherche de légitimité chez les différentes institutions publiques.

8.4 Recherche de légitimité

Le concept de légitimité a littéralement émergé de nos entretiens et provient de notre analyse des discours par la théorie ancrée. C'est un besoin rarement exprimé explicitement, mais qui donne tout son sens à une entité dont la raison d'être est de répondre aux demandes du public. Ce concept est en fait au confluent de plusieurs thèmes ressortis à travers les sujets couverts lors de nos entretiens. Ainsi donc, de par leur mission et leur mandat, notamment celui de couvrir un vaste territoire et des régions parfois disparates, qui place le citoyen au cœur des préoccupations des sociétés d'État, de par un besoin de synergie et une gestion de la marque, les télévisions publiques se tournent au final vers la technologie et les jeunes pour accroître leur légitimité. Nous verrons dans les prochains paragraphes, de quelle manière cela s'effectue.

8.4.1 Donner la place au citoyen

Nous pourrions croire que les trois diffuseurs publics possèdent la même mission. Or l'étude des documents légaux pour chacun nous présente la mission des télévisions britannique et canadienne comme similaire, alors que celle de la télévision française semble diverger¹⁷³. Bien sûr, les trois possèdent, quelque part, les termes 'éduquer, informer et divertir', mais pour la France, c'est un moyen pour accomplir ses missions alors que pour les deux autres, c'est la nomenclature même de leur mission. Quant à l'expansion géographique, il est clair que pour la SRC, elle fait partie intégrante de sa mission, alors que pour les deux autres, elle permet d'accomplir la mission, elle est donc instrumentale et non une fin en soi.

L'auditeur est le premier élément rassembleur pour les trois institutions. En effet, le terme¹⁷⁴ revient près de 450 fois, dont 1 fois sur 5 chez les dirigeants (Sylvain Lafrance (15), Jana Bennett (30), Geneviève Giard (10) et Antoine Boilley (50)). « C'est

¹⁷³ Plan stratégique de Radio-Canada, Annual Report and account de la BBC, Rapport annuel de France télévisions.

¹⁷⁴ Et ses variantes, en faisant attention au sens employé, comme gens, audience, auditoire, citoyen, public, (*citizen, audience, public et people* en anglais). Voir annexe 6, p. xv.

tellement simple à comprendre que tout le monde le peut. Nous sommes un outil de 'démocratisation et de culture' pour permettre au citoyen d'avoir une information de qualité et de vrais débats publics » (S. Lafrance). « [Our mission] is to develop the knowledge of our audience. And to do that, we constantly improve our ways » (Jana Bennett). « [Notre mission], c'est une belle offre audiovisuelle qui joue un rôle dans le paysage audiovisuel français et qui apporte du sens et de l'utilité aux téléspectateurs et j'espère de plus en plus aux internautes » (Antoine Boilley).

Ces trois exemples démontrent comment la mission et l'auditeur sont liés. Pour Radio-Canada et Sylvain Lafrance, la mission est de rejoindre l'auditeur. « Les gens croient tellement en nous, ont une perception tellement forte et une grande loyauté qu'ils ne nous permettent pas de s'en éloigner. Alors les plus grands défenseurs de notre marque sont ceux qui nous écoutent. » L'image, se plaira à répéter Lafrance, est ce qui permet à la SRC de rejoindre le public. Une forte stratégie est donc mise sur la gestion de la marque. « Notre métier, c'est de rassembler notre contenu autour d'une marque forte et de qualité. Je veux que, quelle que soit la plateforme sur laquelle on va consulter Radio-Canada, c'est parce qu'on va avoir de la qualité. »

La BBC et Jana Bennett conçoivent la place de l'auditoire de la même manière, soit comme une partie prenante. « So my job is to spend about 1.4 billion pounds each year, divided up between these channels [...] which have to achieve certain things for the audience like high appreciation levels, high quality measures, depth of relationship. Mainly, we try to reach them. » Pour ce faire, elle mise beaucoup sur l'innovation et la programmation. Si le cycle d'idéation est rapide, elle souligne que les copies et les imitations de formats sont à la fois une forme d'innovation et un problème.

The BBC will find a lot of new ideas, market leader ideas, in a day time, semi copied by other channels. And that lacks originality and it's very hard to regulate for. Sometimes, you have to move on from your own success and sometimes, you just have to be the best in class. That is a problem in the format of entertainment, and it's a worldwide problem.

C'est toutefois, l'audience qui tranche en adoptant ou non le diffuseur. En Angleterre, les chiffres sont frappants : la BBC rejoint (par l'entremise de l'ensemble de ses plateformes) plus des trois quarts des Britanniques à un moment ou à un autre. Sa place est donc en quelque sorte assurée.

Quant à France Télévisions, elle conçoit l'auditeur beaucoup plus comme un partenaire avec qui une relation s'installe. « En tant qu'entreprise publique, redevable au citoyen, il faut d'abord et avant tout qu'ils nous regardent [... puis], ils nous rencontrent et nous donnent leur avis. Cette 'relation' est toute nouvelle pour France Télévisions » (Antoine Boilley). Il faut comprendre que si c'est l'audimat¹⁷⁵ qui demeure la mesure de base de l'industrie, le gouvernement a voulu mettre en place des règles pour protéger le diffuseur public de ce déterminant. Or « plus les chaînes privées sont mercantiles et occupent une place importante du marché, plus c'est difficile pour la télévision publique de proposer une stratégie vers l'auditoire. C'est donc en passant par la recherche de qualité que la télévision publique se démarque des chaînes privées » (Catherine Tasca).

L'auditoire, au cœur de la mission et du mandat comme nous le verrons ci-après, est donc à la fois instrument, partenaire, but à atteindre, catalyseur, etc., et c'est lui qui donne véritablement la légitimité au diffuseur, soit-il public ou privé. Selon toute vraisemblance, l'importance de cette partie devrait apparaître claire dans l'élaboration d'une vision pour un diffuseur public. Or, les recherches de McGrail et Robert (2005) semblent démontrer le contraire. En effet, en tentant de regarder le positionnement et les

¹⁷⁵ Mesure de l'audience, synonyme de cote d'écoute.

stratégies adoptées par les télévisions généralistes, ils identifient trois forces influençant l'industrie, soit la technologie, le marché et une piètre image des consommateurs. Cette dernière force fait directement référence aux travaux de Coulson-Thomas (1992), qui démontrait comment les consommateurs sont parties prenantes des éléments de l'entreprise, alors que « many marketing directors are perceived as not sharing this vision of customers to their colleagues [...] being more often obstacles to, rather than facilitators of, change » (p. 98). Or, comme l'expliquent McGrail et Robert (2005), peu de changements au niveau stratégique ont été faits depuis les années 1990 pour changer cette perception des téléspectateurs comme 'étant un moindre mal'. Puisque les télévisions publiques sont généralement généralistes (à l'exception des télévisions dédiées uniquement à l'éducation), les diffuseurs se retrouvent dans une position contradictoire, où d'un côté le téléspectateur est un actionnaire qu'il faut satisfaire, un client avec des besoins et 'bien/produit' pour les annonceurs qu'il faut vendre. La BBC n'a pas cette triple problématique, ce qui semble lui permettre d'avoir une idée claire de la place de l'auditeur dans sa vision. Néanmoins, étant donné ce flou sur le 'rôle' de l'auditeur, l'auditoire devient une fin, un but que cherche à atteindre la vision, sans qu'il influence sa formulation.

Les mandats des diffuseurs semblent prendre une tangente similaire à celle de la mission. Pour la SRC et la BBC, les mandats sont clairement donnés par le gouvernement. Si l'enjeu majeur de la SRC est la représentativité canadienne, la BBC, quant à elle n'a pas de mandat spécifique, mais des obligations diverses comme la gestion de son contenu ou de ses archives. Quant à France Télévisions, c'est plutôt une accumulation de mandats au fil du temps qui lui dicte ses actions. Ainsi, un service public qui doit favoriser la démocratie et l'innovation et ce, sur l'ensemble de ces chaînes. Cette dernière précision est importante, car France Télévisions existe en tant que regroupement de diverses chaînes qui, au départ, avaient des missions et des mandats différents, alors que la BBC a elle aussi plusieurs chaînes, mais qui se sont

créées sous la mission et les mandats de départ. Nous pouvons donc penser que les multiples missions et mandats de France Télévisions prendront avec le temps une même tangente pour refléter la synergie qui s'installe peu à peu.

Le déploiement géographique est en fait le principal mandat de la SRC. Or, pour la BBC et France Télévisions, il est plutôt un outil utilisé pour remplir leur mission et mandat. Pourquoi cette différence? Après tout, il existe plusieurs langues et sous-cultures autant en France (la Corse, la Bretagne, etc.) qu'en Angleterre (l'Écosse, l'Irlande du Nord, etc.). C'est sans doute dans la considération de ces autres entités qu'il faut regarder. Le Canada est fondé dès le départ comme un pays bilingue, donc avec une contradiction intrinsèque, alors que la France et l'Angleterre reconnaissent les diverses régions, mais dans une république ou un empire fort¹⁷⁶.

Pour Sylvain Lafrance et la SRC « Radio-Canada a l'obligation d'être pancanadien et de refléter le plus possible chaque région, surtout quand on parle de région forte comme l'Acadie. Nous faisons le meilleur équilibre possible entre notre programmation régionale et nationale. » Alors qu'en Angleterre « it is politically important for the BBC to have ownership of the different parts of the country. Having them feeling that we are there for them. Having a sense that our output is relevant to different audiences which includes all over UK, as opposed to being a London, metropolitan centered organization. So we're trying to increase our regional characteristics. ¹⁷⁷ » L'Angleterre se sert de la réalité régionale comme d'un levier, comme d'un outil pour rejoindre le plus d'audience possible.

Finalement, en France, « on n'a pas suivi la tendance allemande ou encore britannique ou encore espagnole de vraiment créer dans le giron public des chaînes régionales. Ça,

¹⁷⁶ Ici, on pourrait évoquer le statut particulier de l'Écosse. Cependant, ce n'est qu'en 1999 que l'Angleterre dévolue ses pouvoirs officiellement.

¹⁷⁷ Jana Bennett, *ibidem*.

c'est sans doute parce qu'en France on est dans un modèle extrêmement jacobin où le fait général doit quand même être le fait national » (Antoine Boilley). Cette particularité amène France Télévisions à traiter la régionalisation d'une manière particulière. D'abord, par une chaîne dédiée aux régions (France 3). Puis par un 'décrochage' du national vers les régions, avec une place de plus en plus grandissante pour la représentativité des régions à l'antenne nationale. Tout comme pour l'Angleterre, la régionalisation est un outil pour France Télévisions, alors qu'elle est véritablement une préoccupation pour la SRC.

Malgré cette différence, missions, mandats, auditoire et régionalisation contribuent à légitimer les diffuseurs publics. « Plus on s'ouvre vers le monde, plus on a besoin de sentir ses racines. Ce besoin du public existe et ce que nous cherchons à faire [en tant que diffuseur public] c'est quelque chose qui a commencé un peu en amont [...] malgré les difficultés financières et qui cadre complètement dans notre mandat de rejoindre les téléspectateurs. Car, c'est pour eux après tout que nous existons » (Geneviève Giard).

8.4.2 Innovations et créativité

L'innovation et la créativité, que nous nommerons 'développement', sont deux caractéristiques incrustées au cœur des préoccupations de l'industrie. Dépendants de la dimension technologique qui ne cesse d'évoluer exponentiellement, les diffuseurs, les producteurs et les autres acteurs du milieu cherchent donc à se dépasser. La raison derrière cette quête est double. D'abord, le numérique qui est maintenant partie prenante de la vie de l'auditoire et auquel il faut s'adapter. Ensuite, les nouveaux auditoires qui ont des besoins et une manière de consommer différente. Il faut donc trouver un moyen de les rejoindre. L'enjeu ici est encore le 'contrôle' de l'auditoire.

La numérisation est un des enjeux importants des trois diffuseurs, autant du territoire que du positionnement sur Internet. Et le moment d'entrée dans l'ère numérique

influence grandement le positionnement du diffuseur dans cet univers. L'Angleterre commence la diffusion en 1998 pour achever le passage vers le numérique en 2012, ce qui confère à la BBC la première place, notamment dans l'implantation d'outils Internet dédiés à la diffusion (BBC Player en 2005). Le Canada arrive deuxième avec une présence dès 2003 et un passage complété dès la fin 2011. De plus, la SRC lance sa plateforme, Tou.tv dès 2010, avec une association de diffuseurs publics canadiens et étrangers. Si c'est la France qui arrive bonne dernière avec une présence numérique seulement dès 2005, elle sera la première à compléter le tout en 2009 (2010 pour Canal +). La plateforme de France Télévisions, baptisée Pluzz, puis Francetv Pluzz deux ans après, verra aussi le jour en 2010, soit trois ans après Arte qui fut la première à offrir le service en France.

Le grand danger avec le numérique nous livre Alain Saulnier, c'est que les grands moteurs de recherche et les grandes corporations sont en train de supplanter les médias traditionnels. « [Les 35 ans et moins] n'écoutent plus la télé et ne lisent plus les journaux. Ils sont devant un ordinateur et ils 'googlent' ce qui s'est passé aujourd'hui! » Or, Dominique Wolton nous met en garde contre les changements radicaux qui s'opèrent dans le monde des communications. « Le support n'est pas le contenu. Le problème du XXIe siècle, c'est de permettre à des points de vue contradictoires de cohabiter, alors que tous veulent garder leur identité et leur liberté. » L'Internet permet ces changements tout en conservant le concept de média de masse. Il ne reste donc qu'à trouver un modèle de revenu qui puisse satisfaire ce changement. Cependant, pour Florian Sauvageau, c'est exactement sur ce point que le problème repose. « Il n'y a plus personne qui est prêt à payer une télévision généraliste. On a développé avec Internet une culture de la gratuité et tout le monde pense maintenant que la télévision, le divertissement, l'information, c'est gratuit parce que sur Internet tout est gratuit. » Il faut donc trouver des revenus pour maintenir les contenus tout en conservant l'interactivité, vitale, selon Michel Morin, aux futures générations. « Il faut questionner les gens, aller

chercher leurs commentaires, les faire participer, qu'ils s'intéressent, suggèrent, proposent, etc. On n'est plus dans une culture du 'push', on est dans une culture du 'pull'; des journalistes citoyens. » D'autres, comme Michel Morin, croient que l'Internet n'est qu'un simple concurrent du câble et qu'il suffit de trouver la bonne forme de régulation pour rendre ce distributeur redevable aux producteurs de contenu. Du côté français, Antoine Boilley craint la dérive de jeunes vers l'Internet, et ce malgré les efforts déployés pour les garder fidèles au média traditionnel, notamment par la création de France 4. C'est en fait la reconnaissance de la TNT qui permet le réalignement de France Télévisions sur le numérique. « Je pense qu'on n'a pas eu cette vision pour avoir une vision industrielle, mais pour se dire que la TNT étant indispensable, il faut qu'elle se développe pour rejoindre plus d'auditeurs. » C'est le positionnement de France Télévisions qui lui permettra de rejoindre adéquatement les jeunes, croit Geneviève Giard.

Ce jeune auditoire est important pour France Télévisions. Et l'idée de le rejoindre mieux fut une préoccupation dès la création de la société publique au début des années 2000. « À ce moment, on avait un projet qui visait les jeunes et d'autres projets. Le gouvernement n'a dit oui que pour un seul. Ce 'repli stratégique' nous a obligés à cibler clairement le marché de France 4, ce qui fut une excellente chose » (Geneviève Giard).

Quant à la BBC, c'est au même moment qu'elle revoit le positionnement de ses chaînes pour enfants, adolescents et jeunes adultes. Or selon Whittingdale, elle n'a pas si bien réussi puisque son fils de 16 ans « tout comme les jeunes de sa génération » ne regarde pas la télévision. Pour Jana Bennett, c'est tout le contraire. Et c'est véritablement l'intégration du numérique qui permet de rejoindre l'auditoire.

I was responsible for setting up digital channels which would be attractive, interesting and high quality to almost break down the barriers that there were between analog terrestrial television and digital television. Children's services were really important as drivers for that. Now, they offer the next level of unique reach to young people and I think it's been a great success. Although we know that Internet will be converging towards long form and the younger you are, the more time you spend on the web, we can't ignore that as a delivery system or as a platform. And if we are there, we'll keep our audience.

Ces exemples nous permettent de comprendre combien la légitimité du diffuseur public est importante et combien il doit la cultiver afin de conserver la reconnaissance de l'auditoire. Que ce soit à travers sa mission ou ses mandats ou son développement vers d'autres plateformes ou d'autres marchés, le diffuseur public doit concevoir une vision qui lui permet de conserver, voire augmenter sa part de marché. C'est ainsi que la recherche de légitimité devient un moteur d'influence de la vision dans l'optique où elle est un but à atteindre – un objectif –, mais n'est pas un facteur d'influence à proprement dit des connaissances et des perceptions. On sait ce qu'est la légitimité, on en perçoit le résultat, sans pouvoir la prédire. Comment alors arriver à construire la vision d'un diffuseur public?

8.5 Discussion sur l'élaboration de la vision

Les sections précédentes, soit la vision, l'entreprise, l'industrie et la légitimité, nous permettent de faire ressortir trois éléments influençant la vision, soit les facteurs économique, politico-légal et historique. Nous regroupons les deux premiers facteurs, car pour le diffuseur public, la majorité de ses revenus sont de sources gouvernementales (directe ou indirecte) ce qui entraîne un mélange du rôle et des devoirs des États, gouvernements et législateurs. Ainsi, la vision s'exprime et se formule à travers les édits du système législatif et gouvernemental. Quant au facteur 'historique', il nous permet de décrire la vision comme prise dans une 'force organisationnelle' dans laquelle elle évolue et s'ancre automatiquement à travers les valeurs et les actions passées de

l'entreprise et de l'industrie avec laquelle elle a évolué. Ces forces viennent corroborer les recherches de Marcy et Mumford (2010) et Schwenk (1988, 1989) qui identifiaient l'environnement, les pressions politiques des parties prenantes (internes et externes) et l'historique de l'entreprise comme éléments influençant la vision.

De plus, le concept de légitimité nous amène à conclure que la vision, à l'instar de Pretz (2008) (voir p. 22), n'est pas linéaire, mais plutôt itérative. En devant moduler la vision en fonction des changements sociaux, politico-légaux et économiques, celle-ci s'écrit, se réécrit, se coécrit avec l'environnement. Nous présenterons une nouvelle définition de la construction et un nouveau modèle selon ces constats. Mais auparavant, voyons plus en détail l'élaboration de la vision dans chacun des diffuseurs publics.

8.5.1 Canada : synergie pour contrer la force 'étatique'

Pour Radio-Canada, la grande préoccupation est de générer des revenus afin de continuer d'innover pour garder et/ou acquérir plus de légitimité. Les experts quant à eux, croient que Radio-Canada demeure en mode survie et voit les grands enjeux comme la maîtrise des revenus et l'appropriation des nouvelles technologies comme cruciaux pour sa survie. « Le premier enjeu pour les télévisions généralistes, c'est le financement. Deuxièmement ils ont un défi de positionnement pour assurer leur pertinence et d'accessibilité à travers les nouvelles technologies » (L. Frulla).

Dans les faits, Radio-Canada demeure préoccupée par le fait de réussir, avec peu de moyens, à garder et accroître sa légitimité. Cela implique de maintenir de bons rapports avec le gouvernement qui octroie chaque année le budget à l'institution; de chercher auprès du CRTC de nouvelles sources de revenus; de penser à de nouvelles manières de générer des revenus — tout en maintenant un contenu diversifié et de haute qualité.

Bien entendu les experts se préoccupent aussi de la position de Radio-Canada dans le paysage télévisuel canadien tout en étant concernés par le manque de revenus. Toutefois, la majorité préconise des solutions « out of the box » et déplore l'étroitesse d'esprit quant à l'innovation ou la créativité dans les idées à ce propos. « Alors moi je trouve que le service public devrait se doter d'une vraie chaîne de calibre international en information, ou d'une chaîne uniquement dédiée à la jeunesse » (M. Morin).

En nous interrogeant sur la raison de cet écart entre les idées de Sauvageau, Frulla et Morin et les directions prises par la SRC, nous avons compris que l'histoire, de même que la culture organisationnelle de l'institution, influaient énormément sur les idées et la vision chez Radio-Canada. Ce n'est qu'en 2005 qu'une fusion des services francophones, d'un côté, et des services anglophones de l'autre (notamment de la radio et de la télévision) allait mener à l'intégration quasi complète dont jouit Radio-Canada aujourd'hui. Or, cette restructuration avait commencé bien avant à la radio, sous la tutelle de Sylvain Lafrance qui a repris le flambeau en tant que vice-président secteur francophone. Si la restructuration avait été demandée par le président Robert Rabinovitch, la réussite de celle-ci est le fruit du leadership de M. Lafrance, de son côté rassembleur, de son souci de la consultation et de son esprit d'équipe. Or, il est facile de comprendre qu'en œuvrant toute sa vie au sein de la même entreprise, sa vision en est une cultivée au cœur même de l'institution. L'équipe qu'il s'est bâtie autour de lui, lui permet de continuer d'innover et de voir plus loin... elle lui permet d'imaginer, de proposer et créer de nouveaux concepts, de développer d'autres projets toujours dans les lignées radio-canadiennes. Sa vision s'inscrit donc dans ce qui s'est fait avant, dans un schème de pensée cultivé par l'entreprise elle-même. Dans sa conviction, Radio-Canada est « un outil de démocratie et de culture qui vise à développer le citoyen dans ces deux sphères. »

La radio s'est complètement transformée, s'est internationalisée. On a vécu la montée des régionalismes, le global devenu local qui a entraîné une remise en question en profondeur de l'informatique. On a bâti en conséquence. On avait une base solide et on s'est dit qu'on allait brancher les Canadiens sur le monde!

En ce sens, la vision emprunte une suite logique. Elle est un peu comme le décrivent les auteurs en stratégie (dont Mintzberg) : un *pattern*¹⁷⁸. Il devient donc difficile de sortir de la boîte. De plus, en ce sens, Radio-Canada ne se sent pas le moins du monde influencée par le gouvernement ou la politique puisqu'elle a l'impression d'avancer dans un chemin tout tracé. La vision de Radio-Canada subit et réagit aux changements technologiques et tente d'innover en ce sens. Quant à l'aspect économique, elle est à la fois réactive et proactive.

Or, selon les experts, le gouvernement a une plus grande influence que l'institution veut bien le croire, notamment en raison de la manière dont le budget est octroyé. Malgré qu'elle demeure un irritant, cette action n'a pas le même impact sur l'ensemble de la gestion de la SRC comparativement aux diffuseurs des autres pays. Ainsi, le Canada s'est bel et bien donné un bon espace pour que sa télévision publique puisse se développer. Quant à l'organisme de contrôle, il contrôle bien l'industrie, l'institution publique comprise, ce qui lui permet de mieux saisir les actions du marché. Cependant, il demeure un organisme très réactif, ce qui a tendance à se répercuter dans le reste de l'industrie.

Pour Sylvain Lafrance, l'histoire de l'entreprise, de même que la situation politico-légale et ce, en lien avec la culture et la population, ainsi que son équipe, contribuent à alimenter ses idées 'visionnaires' sur Radio-Canada; idées qu'il soumet régulièrement à

¹⁷⁸ Mintzberg (1987) explique que la stratégie peut être vue comme un 87), soit un modèle qui émerge et se répète, ce qui engendre un comportement.

son équipe, mais dont il porte le message. Il entre donc dans les recherches de Strange et Mumford (2005), Shipman *et al.* (2010) et O'Connell *et al.* (2011) (voir p. 77-78).

8.5.2 L'Angleterre : innovation pour garder la légitimité

Les grandes préoccupations de la British Broadcasting Corporation sont l'agrégation de sa banque d'archives et le maintien de sa légitimité chambranlante. En effet, la crise économique ayant frappé durement l'Angleterre pour qui l'équité est une valeur primordiale, de voir exhiber les salaires de quelques cadres et hauts gradés des institutions publiques comme la BBC fit monter l'ire des citoyens. De plus le contexte politique est aux changements ce qui annonce une possibilité pour le parti Conservateur de reprendre le pouvoir, ce qui signifie encore plus d'instabilité. Les enjeux deviennent donc la conservation de la légitimité grâce à une appropriation toujours plus rapide des technologies et un accent mis particulièrement sur la jeunesse montante afin d'éviter les risques de restrictions sévères qui s'annoncent dans le développement de l'entreprise, de même que la possibilité de se voir couper une partie des revenus au profit de Channel 4, l'autre télévision publique.

Cette perte de légitimité est d'autant plus alarmante que même les experts la soulèvent comme étant une première en plus de 50 ans d'existence. Toutefois, leurs préoccupations majeures se portent sur l'industrie dans un sens large dont la BBC est le joueur majeur. Or, pour les experts, cela signifie un débalancement de l'autorégulation du marché. Ils en sont donc à repenser complètement le système – penser à de nouveaux apports d'argent. Mais les pouvoirs politiques, de droite ou de gauche, préconisent plutôt une redistribution de l'enveloppe déjà existante. Or, comment se fait-il que la BBC soit devenue le géant d'une industrie qui favorise pourtant le libre marché et les institutions privées, dont le revenu dépend des annonceurs, alors que celui de la BBC dépend directement des contribuables?

Il faut remonter à la fin des années 90 pour que l'idée d'Internet comme un nouveau médium et qui plus est, comme une nouvelle fenêtre pour la diffusion, naisse des rangs mêmes des employés de la BBC et remonte jusqu'à la direction qui en fera son cheval de bataille. Il faut comprendre que l'ensemble de l'industrie est bien loin de se douter à ce moment de la place que prendra Internet dans le paysage médiatique. En mettant de l'avant ce filon, la BBC a su voir l'avenir. De plus, alors qu'elle était à ce moment déclassée par ses concurrents, la BBC reprendra rapidement du terrain sur les parts de marché terminant par devancer les autres. Encore aujourd'hui, Jana Bennett et son équipe s'acharnent à essayer de comprendre les enjeux liés à ce médium et choisissent de poursuivre le développement. Pour ce faire, une intégration de l'entreprise s'est effectuée : désormais, l'organisation ne fonctionne plus en silo, mais bien en matrice complémentaire où c'est le « projet d'émission¹⁷⁹ » qui compte et non plus seulement le programme sur la chaîne de télé à une heure donnée. Et ainsi, le changement a si bien réussi qu'il est aujourd'hui le modèle de référence.

Jana Bennett continue d'écouter ce qui se dit et se fait dans son équipe et en prend régulièrement le pouls. Elle continue de bâtir des projets qui touchent de près à l'Internet, dont l'exploitation des archives. La réglementation de l'industrie la touche peu, BBC étant sur un piédestal quasi intouchable. Le besoin d'être près du public est énorme, malgré le modèle d'affaires différent – c'est en fait le besoin de légitimité qui exige une telle dévotion envers le public. Pour accomplir cela, la BBC a aussi développé une division commerciale, amenant de nouvelles formes de revenus, devenant non seulement le leader anglais, mais un des leaders mondiaux en termes d'entreprises télévisuelles rivalisant avec les géants états-uniens.

¹⁷⁹ Tel que décrit par Greswell, le projet d'émission est en fait la déclinaison du programme sur les multiplateforme, qui pourra aussi se voir alimenter par ses différentes plateformes.

C'est ainsi que nous pouvons comprendre qu'au Royaume-Uni, la vision c'est l'innovation, la créativité. Ici, la vision n'est pas une nécessité ni une fin en soi. La vision est un exercice, ce sont des idées qui sont pesées, soupesées, soumises à une grille d'analyse. Les Britanniques se permettent de sortir du cadre, d'aller plus loin parce que l'idée sera disséquée, considérée, étudiée afin d'en voir toutes les dimensions et de s'assurer qu'elle est viable et possiblement rentable.

La technologie est considérée comme une source positive d'où peuvent émerger les idées. La BBC est d'ailleurs très proactive en cette matière. Économiquement, elle ne se laisse pas toucher, s'étant protégée de ce facteur au fil des ans. Sans être à l'avant-garde de la société, elle marche main dans la main avec elle, suivant son évolution. Elle a une vision qui colle avec son temps. Elle sait donc bien anticiper les choses. Elle demeure tout de même à la merci du pouvoir. Comme le soulignent les experts, le pouvoir politique tend à occuper une place prépondérante dans la formulation de la vision et de la direction de la BBC de par la nature même des relations qui les unissent. Tout comme en France, Ofcom agit beaucoup plus en régulateur du marché, de l'industrie, regardant la BBC comme un joueur majeur, mais ne lui dictant pas vraiment ses actes, laissant cela au gouvernement. En fait, comme le gouvernement ne peut toucher au budget qui est prélevé directement à même les taxes, il s'est donné un pouvoir de regard beaucoup plus grand sur les activités de la BBC à travers des mécanismes de gouvernance.

La BBC et la vision de Jana Bennett sont donc nettement touchées par le discours politique, sans toutefois altérer la vision qui semble suivre son cours. Ils sont donc beaucoup plus soumis aux influences 'intraentreprise' que celles de l'environnement. Ils rejoignent donc les travaux de O'Connell, Hickerson et Pillutla (2011) (voir p. 77) qui stipulent que l'action émane de la perception qu'une personne se fait de son environnement.

8.5.3 France : action pour appliquer la volonté de l'état

Concrètement, France Télévisions cherche à conserver un discours d'excellence dans la tourmente des changements. Elle cherche à rester à flot. Elle continue de vouloir conserver et gagner plus de légitimité auprès du public et devra le faire en contexte de grande restructuration, notamment de son service commercial, la publicité étant éliminée. Elle continue de chercher sa nouvelle place dans l'industrie qui est en grande redéfinition, notamment avec l'arrivée de la télévision numérique terrestre. Finalement, c'est une entreprise qui vient de comprendre la convergence et commence à peine à penser globalement.

Ainsi, les experts critiquent beaucoup ce dernier aspect de pensée plus globale qui pour eux n'est pas assez poussé. Ils voient France Télévisions encore trop fermée sur elle-même et pas assez tournée vers le reste de l'Europe, de la francophonie. Un peu trop élitiste, bien qu'elle semble être le reflet d'une partie de la population. Il faut noter que les Français demeureront toujours très sensibles à la culture de masse versus la culture élitiste et croient fortement qu'une télévision publique doit demeurer un cran au-dessus. Bien que les taux d'écoute demeurent élevés, les experts craignent les conséquences de la crise économique sur l'ensemble de l'industrie.

L'histoire nous apprend que pour bien s'en sortir et continuer à mettre de l'avant sa légitimité, France Télévisions a entamé une refonte de ses processus au début des années 2000. Cette restructuration s'est poursuivie avec le président actuel, Patrick De Carolis, ce qui a entraîné la fusion des chaînes, la création du holding, la création d'autres chaînes pour offrir ce qui deviendra vite connu sous le nom de 'bouquet'. Forte de son avancée dans le domaine, France Télévisions a vu d'un très bon œil l'arrivée de la TNT qui cherche à offrir un 'bouquet' au téléspectateur – pratique que France Télévisions fait déjà. C'est donc tout le défi de l'Internet qu'elle doit accomplir, le défi

de l'audience qu'elle doit garder et le défi de sa légitimité dans un contexte où l'industrie est beaucoup critiquée.

Selon les différents discours de nos sujets français, un leader est une personne qui sait manœuvrer la politique. Nul besoin d'avoir de grandes visions, de vouloir de grandes choses, le gouvernement/voire le président s'en charge pour vous. Bien sûr, il faut pouvoir mettre en place les changements demandés et donc, faire preuve de « vision » pour les implanter, les mener à bon port. En ce sens, nous voyons France Télévisions à mi-chemin entre la SRC et la BBC. Elle semble en effet créative et se permet de sortir des sentiers battus, tout en étant contrainte par sa culture interne et par les pouvoirs politiques.

Dans leur histoire, les entreprises françaises ont en général été proactives quant à la technologie. Ainsi, la société française est une société qui bouge et qui invite à la créativité technologique. Si le gouvernement occupe un rôle extrêmement présent, surtout en comparaison des deux autres, le CSA est quant à lui le plus éloigné de l'institution publique et encore plus depuis la dernière décision du président de leur retirer le mandat de nommer la direction de France Télévisions. Économiquement, la France bouge peu et lentement tout comme ses industries, ce qui pourrait expliquer les actions gouvernementales afin de provoquer des changements.

Selon les experts, France Télévisions est plutôt réactive et manque justement de vision. Cependant, ils s'entendent pour dire que la force du pouvoir politique crée et participe à ce laisser-aller, à ce déséquilibre qui force France Télévisions à réagir plutôt qu'à proposer. En même temps, l'évolution des actions de France Télévisions au cours des dernières années démontre bien comment lorsque les mandats sont donnés par le gouvernement, la place à l'innovation est grande et permet d'apporter les changements demandés.

C'est ainsi que les grandes idées de la direction des entreprises publiques en France, dans ce cas-ci France Télévisions, semblent relever très peu de ses leaders, de ses dirigeants, mais beaucoup plus de la vision qu'en possède le maître d'œuvre, le maître à penser du pays qu'est le gouvernement. Toutefois, une fois le plan établi, une grande souplesse quant à l'atteinte des objectifs est laissée. De plus, Patrick De Carolis, tout comme Sylvain Lafrance, venant de l'institution – bien qu'il ait œuvré beaucoup plus en tant qu'artiste que gestionnaire — a su rassembler son équipe et ses lieutenants derrière des idées novatrices qui permettent aujourd'hui à France Télévisions d'occuper une place de choix dans le paysage télévisuel français. Il a donc su manœuvrer dans le sillon politique pour arriver à proposer des idées qui suivent le plan tracé par la République.

Antoine Boilley et Geneviève Girard voient donc leurs idées influencées par la direction, le gouvernement (le président) et l'histoire de l'entreprise. Tout comme pour la Société Radio-Canada, ce sont principalement les facteurs environnementaux qui affectent la vision.

8.5.4 La vision comme construit social

Ces trois cas, qui décrivent comment la vision est sans cesse remise en question et comment elle est soumise aux aléas de son environnement, nous amènent à croire que la vision d'une institution publique est socialement construite. Premièrement, notons que le constructivisme social de Berger et Luckmann (Hacking, 2001) considèrent la réalité et les phénomènes sociaux comme étant 'construits'; *i.e.* créés, objectivés ou institutionnalisés. C'est Washington, Boal et Davis (2008) et Gehman (2009) qui feront le rapprochement entre institution et construction sociale. En fait, Gehman (2009) propose un rapprochement de la phénoménologie et de l'institutionnalisme de la manière suivante. Il explique que le concept phénoménologique d'institution émerge en trois temps. D'abord, l'émission de la mission originale qui est en fait de l'ordre d'une force primaire, d'une téléologie. Ensuite, la compréhension de cette mission demeure de

l'ordre individuel, où chacun s'approprie, dans son propre schème, ladite mission. C'est véritablement à la troisième phase, celle de la transformation et du renouvellement de la mission que le concept de phénoménologie institutionnelle prend tout son sens. En voulant reconstruire la mission internalisée, les individus s'approprient l'institution et la font dévier de sa voie originale, vers une mission agrégée et reconnue par tous.

Quant à Washington, Boal et Davis (2008), ils soutiennent que le leader institutionnel remplit trois fonctions, soit de maintenir une constance interne, de mettre en place des mécanismes de soutien externe et d'éliminer les ennemis externes. Par exemple, lorsque Jana Bennett par sa direction et ses idées claires motive et autonomise les gens autour d'elle, tout en éliminant les irritants qui pourraient nuire à leur travail « she's doing her job » (William Greswell).

Ceci s'inscrit dans notre question de recherche en ce sens, qu'en posant comme question « Quels sont les facteurs qui influencent la vision des dirigeants? » nous réalisons que, bien que les forces politico-légales et historiques ressortent nettement des propos de nos entretiens, c'est l'ensemble des parties prenantes, accordant chacune une légitimité différente, qui agissent sur l'élaboration cognitive des idées des dirigeants. Nos conclusions vont donc de pair avec ce que Glowackie et Jackson (2014) avancent lorsqu'ils parlent du besoin d'adopter une approche pluripartis prenantes. « Using a multistakeholder approach assists us to see the implications for the governance of public service media and the number and type of agents involved [... and] with the redefinition of relationships between PSM managerial (and supervisory body) and other institutional entity » (p. 274).

Ainsi, la vision de la SRC, de la BBC ou de France Télévisions n'est pas uniquement celle de son dirigeant. Elle est induite par deux facteurs importants, soit les lois et les régulations, de même que l'histoire de l'institution. Puisque ces facteurs sont inscrits

dans un contexte social qui vient légitimer les actions posées, la vision devient socialement construite; les diverses parties prenantes contribuant à son édification, bien souvent à l'insu du dirigeant. Par exemple, lorsque Sylvain Lafrance nous dit que « Radio-Canada a l'obligation d'être pancanadienne et de refléter le plus possible chaque région, surtout quand on parle d'une région forte comme l'Acadie. Nous faisons le meilleur équilibre possible entre notre programmation régionale et nationale », il rejoint les propos de Michel Morin lorsque ce dernier mentionne que « c'est plus important que les Canadiens de quelque province, de quelque groupe qu'ils soient, puissent s'exprimer, puissent trouver place dans un réseau et que ce réseau aussi aide les Canadiens à communiquer entre eux » ou encore ceux de Liza Frulla lorsqu'elle nous parle du mandat de la SRC comme étant « de faire connaître les talents de part et d'autre du pays [...] Je sais qu'ils le font déjà, mais sous le joug de l'obligation de donner un apport à la francophonie hors Québec ». De plus, ajoutons qu'en contexte d'institution publique (*i.e.* lorsque l'industrie est particulièrement réglementée) la notion apportée dans les années 1970 du '*Think out of the box*' ne peut être utilisée parce que la construction de la vision dans ce contexte particulier est soumise à une force inertielle de mouvement vers l'avant qui semble ne pas pouvoir subir de rupture. L'innovation et la direction donnée par la vision s'opèrent à l'intérieur des barrières politico-légales, historiques et culturelles.

Pour mieux comprendre l'implication d'avoir une vision socialement construite, reprenons les propos de Gehman (2009) à travers l'exemple de la vision concertée de France Télévisions. À l'origine, cette institution regroupe d'abord deux, puis trois entreprises (et d'autres par la suite). Or, chacune d'entre elles possède sa mission de départ, comme étant la seule mission possible (d'abord complémentaire, voire compétitive, puis innovante : télévision régionale, télévision éducative). Puis, lorsque les entreprises fusionnent, une appropriation de la mission de chacune afin de faire un tout et de faire émerger une mission commune survient. Certes, chaque chaîne gardera sa

mission première, mais tous feront maintenant la promotion de la diversité culturelle afin de servir l'intérêt général, renforcer le lien social et maintenir la diversité des programmes et des genres auprès de tous les publics; toujours dans une optique de pérennité de l'identité et de la culture 'française'.

Dans un autre ordre d'idées, citant Meyer et Rowan (1977) (p. 723), Washington et al (2008) mentionnent que la vision organisationnelle des institutions donne lieu à des histoires, des mythes et des cérémonies, ce que Sylvain Lafrance met en place lorsqu'il nous parle de ses séances de rassemblement où il ne vient pas pour imposer son idée, mais plutôt chercher celle qu'il va défendre.

Quelle que soit la question, la réponse n'est jamais claire et donne lieu à un symposium de trois jours. On nous reproche souvent de présenter du sport. À la question, le sport professionnel est-il du ressort du service public? On peut répondre : 'il faut qu'on le fasse parce que c'est rassembleur et c'est culturel'. Mais la réponse pourrait aussi être : 'c'est tellement une affaire commerciale que le réseau public n'a pas d'affaire là-dedans'. Les deux affirmations sont vraies et je suis capable de me lever et défendre les deux. La réponse est entre les deux et dans des équilibres. Alors Radio-Canada est une gestion des équilibres.

À lui seul, il ne peut maintenir le fragile équilibre qui s'installe. L'équilibre est possible parce que le contexte est clair, parce que les balises et les objectifs pour contribuer à la construction des idées et à l'accomplissement des actions sont explicites. Le spécialiste de la communication au Canada, Florian Sauvageau, croit même que nous assistons présentement au déclin des médias de masse pour faire place à des médias de niches. En ce sens, Radio-Canada doit faire une migration, « doit se préparer à faire la transition et à être de plus en plus présente, sur plein de plateformes de tout ordre. Alors, sachant que même les médias de masse actuels risquent de devenir des médias de niches, Radio-Canada doit repenser complètement son organisation. » Michel Morin croit la même chose. Pour lui, la SRC a perdu le sens de sa mission. « En 1930, on avait le 'focus' qui

était de contrecarrer la télévision américaine; aujourd'hui, c'est plutôt de se retrouver dans notre identité, dans les valeurs qu'on défend, dans la façon dont on peut percevoir les choses... »

Les propos de nos experts rompent avec la recherche d'équilibre de Lafrance. Or, ce dernier installe bel et bien les mécanismes de préservation pour lutter contre l'externe et conserver la légitimité de l'institution. En fait, il construit sa vision en parallèle, mais en opposition afin de maintenir à la fois l'image d'une entité distincte et à la fois une entité au cœur de son industrie. Dans ce contexte, le leader n'est plus le 'porte-drapeau' de la littérature, mais plutôt le 'porte-parole'. « Institutional leaders take part in building an autobiographical pattern of historical accounts of their organization to produce a coherent picture of an organization's identity [... thus] generating an organizational identity that insures continuity between past and future goals and actions » (Washington *et al.* 2008; p. 726). Les leaders deviennent en fait des courtiers de réseau cognitif, se positionnant au centre et faisant l'agrégation des idées pour ensuite en devenir le porte-parole. Ainsi, Sylvain Lafrance achète des idées pour par la suite, formuler une vision cohérente, consensuelle et qui permet à la SRC de se positionner comme acteur médiatique d'importance. Jana Bennet vend plutôt les idées qui lui sont soumises afin de faire croître la BBC et d'innover constamment pour maintenir la position de leader dans l'industrie télévisuelle mondiale. Finalement, Geneviève Giard ou Antoine Boileau sont des courtiers en situation de monopole, où le client à qui acheter et pour qui vendre les idées se trouve à être le gouvernement.

Tableau 12. Vision à la canadienne

Sylvain Lafrance : « On peut planifier une partie de la vision, on peut projeter un minimum, mais une grande partie émergera d'elle-même. »
Alain Saulnier : « Il faut faire en sorte que la vision se maintienne avec un super plan de communication, une grande transparence et l'implication des équipes dans le processus. Après... je citerais la chanson de Robert Charlebois « ... y'en aura des plus jeunes, des plus fous, pour faire danser les boogaloos. » Ce sera d'autres personnes que nous. »
Louise Lantagne : « Comment ça va se décliner? Ça sera sans doute par un écran quelconque. Le fait est que raconter une histoire, ça sera toujours là. L'être humain a besoin de se faire raconter des histoires, a besoin de fictions. »

Tableau 13. Vision à la britannique

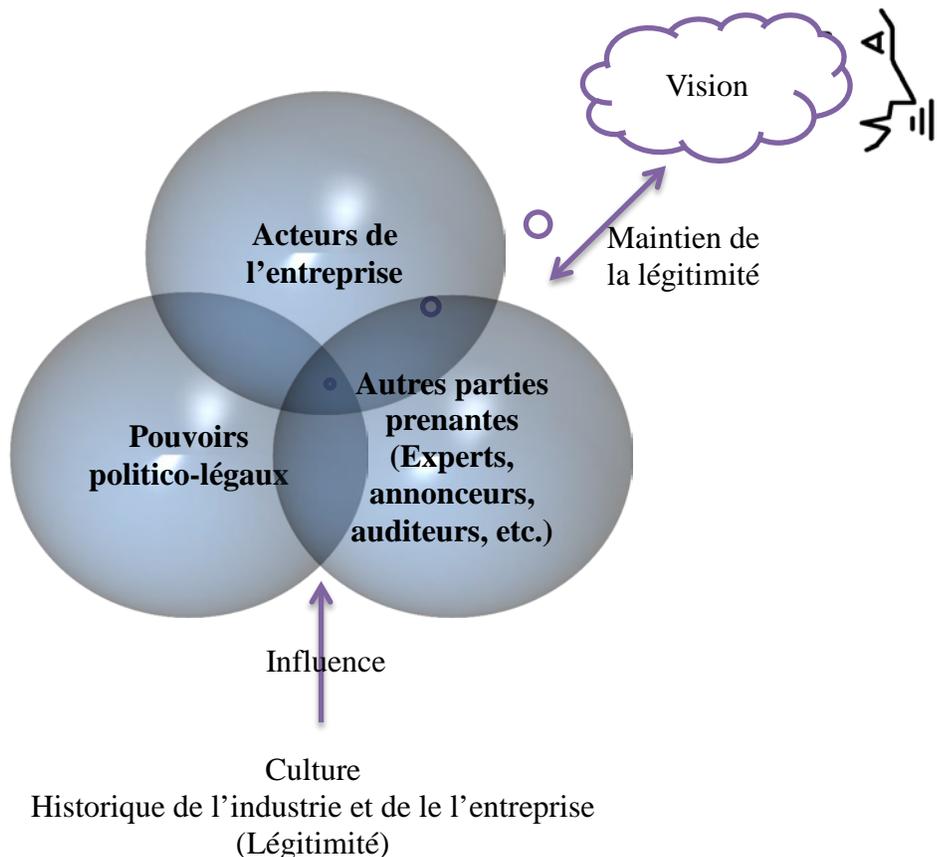
Jana Bennett : « We provide value to our audiences through creativity and I let my teams provide that. »
William Greswell : « We provide passion, expertise, specialisation and values, to others... that is the role of the public broadcaster. Jana only needs so see that it is done. »
Rolly Keating : « The BBC is there to build trust through innovation. It is there to dynamise the industry. Jana is there to ensure that the proper team understand that and do what they need in consequences. »

Tableau 14. Vision à la française

Antoine Boilley : « Il faut pouvoir anticiper demain ou de se dire : mais comment je mets cette entreprise dans une démarche pour préparer demain. »
Solène Saint-Gilles : « C'est un métier qui fonctionne beaucoup avec l'intuition de savoir ce qui passera ou pas auprès du public; il faut donc arriver à être proactif, dans un contexte où la vraie direction, le vrai coup de barre, est donnée de très-haut, sans prévenir, sans crier gare. »
Catherine Tasca: « Une personne qui a de la vision est une personne qui a des convictions et qui agit et réfléchit sur la manière de faire partager ses convictions et non le projet sur le long terme. »

La vision socialement construite se définirait donc comme suit : un procédé réflexif et itératif qui se construit entre les acteurs de l'entreprise, les pouvoirs politico-légaux et les autres parties prenantes, influencé par la culture et l'histoire de l'entreprise et de l'industrie, dans un esprit de maintenir la légitimité entre les parties prenantes, dont le résultat est une idée ou un ensemble d'idées, ayant pour but un *momentum* vers un état futur réalisable et porté par le leader. La figure 10 schématise cette définition et devient donc le modèle de l'élaboration de la vision en contexte d'institution publique.

Figure 10. Processus 'd'environnement' en contexte d'institution publique



Ici, la vision repose sur ce besoin d'innover et de se démarquer, mais sans le concours du dirigeant qui ne fait que s'assurer que l'idée est transmise. Or, le discours en lui-même devient la vision, mais le discours n'appartient pas à 'l'homme', il appartient au groupe. Ainsi, le leader n'est plus celui qui porte, qui guide ou qui inspire, il est celui qui traduit, qui agrège, qui synthétise le discours. Bien sûr, il continuera d'influencer et de mener, mais en tant que point focal d'un discours.

Voilà plus d'un siècle de migration, de transformation, de changements où tout est bouleversé. Il y a une redéfinition de la famille, les gens manquent de repère sur leurs valeurs, ils ne veulent que comprendre pour mieux saisir les opportunités et définir l'avenir. Ça, c'est ce qu'on veut faire, c'est ce vers quoi nous devons aller (S. Lafrance).

La vision de Lafrance, Bennett, Boilley et Giard est donc dépendante de l'historique de l'entreprise et de l'industrie, de même que du contexte socio-politico-légal. Qui plus est, l'ensemble des parties prenantes dans l'environnement de ces institutions contribue, de près ou de loin, par leurs commentaires, leurs demandes, leurs exigences, leurs apports, à l'édification de la vision. En ce sens la vision est un construit social qui vient légitimer l'existence de l'institution. La vision permet donc l'existence de l'institution à travers le discours des parties prenantes qui s'assurent qu'elle représente leurs intérêts. Ainsi, la stratégie et le modèle d'affaires contribuent à édifier la légitimité de l'institution. La vision est en quelque sorte une image collective présentée par le dirigeant au nom du groupe.

Conclusion

Dans cette thèse nous avons voulu explorer la naissance d'une idée et ce qui pouvait la contraindre. Nous avons découvert, lors de cette recherche, que la vision n'est pas une simple idée créative qui naît de la pensée du leader, mais qu'en contexte d'institution publique, elle est en fait contrainte par une pléthore d'intervenants qui contribuent tout un chacun à enrichir l'idée, portée par la suite par le dirigeant. La vision est donc une œuvre collective.

Nous avons fait cela par l'entremise de l'étude de la vision et des facteurs qui pouvaient l'influencer. Pour ce faire, nous avons d'abord exploré la cognition pour mieux comprendre comment une idée était engendrée. Nous avons aussi exploré le processus cognitif de la créativité afin de bien comprendre la provenance des idées nouvelles. Nous avons ainsi pu démontrer que la vision, lorsqu'elle émane d'un dirigeant, est un processus cognitif créatif. Finalement, nous avons pu établir que la cognition et la créativité étaient influencées par différents facteurs propres aux individus et à leur environnement.

Au deuxième chapitre, nous avons regardé les diverses littératures se rapportant à notre objet, la vision, en tant que processus psychosocial et ce qui pouvait l'affecter. Nous avons de cette façon pu établir que la vision était un processus cognitif, prenant racine dans les expériences passées, les connaissances et les perceptions d'un individu et dont autant l'intérieur que l'extérieur (*i.e.* le contexte de l'entreprise et son industrie) la contraignent. Puisque peu d'études ont tenté d'évaluer quels étaient les facteurs principaux qui affectent la vision, nous avons là une belle opportunité de recherche.

Pour réaliser notre étude, nous avons entrepris une étude de cas exploratoire, qualitative et abductive de trois entreprises issues de l'industrie de la télévision. Plus

spécifiquement, nous avons étudié trois télévisions publiques, leurs gestionnaires et des acteurs dans l'environnement interne et externe de l'entreprise. Pour valider et peaufiner notre grille d'entretien et notre cadre conceptuel, nous avons fait une étude pilote de la télévision catalane qui nous a permis de clarifier notre grille d'entretien et d'y ajouter, entre autres, la dimension politique.

Étudier la vision d'une entreprise, à travers les discours de dirigeants, demande que l'entreprise et/ou l'industrie soient en pleine mutation. Que le besoin de changer de cap, de modifier les façons de faire et de prendre des décisions cruciales soient présents (Pezet et Sponem, 2008). Une étude de l'industrie télévisuelle a confirmé ces faits et plus particulièrement le besoin de revoir et repenser le modèle d'affaires, rendu obsolète par les bouleversements au niveau de la réglementation, de la clientèle, de l'économie et des technologies.

Chacune de nos études de cas nous a permis de mieux comprendre la réalité vécue par les dirigeants et leur entreprise; ceci par un regard sur la situation actuelle, l'historique de l'entreprise et de l'industrie et la vision. Ainsi, pour la SRC et Sylvain Lafrance, la vision vient des individus, des leaders. Elle inspire et mobilise. En ce sens, la vision est la lumière du phare qui brille afin de guider les autres dans la tempête. En fait, la SRC est préoccupée par l'innovation dépendante d'une situation financière instable qui repose à son tour sur la légitimité de l'entreprise. La vision, bien que portée par Sylvain Lafrance, est donc contrainte aux forces des pouvoirs politiques. Pour la BBC et Jana Bennett, la vision vient d'en bas. En tant que leader, elle est là pour faciliter l'émergence des idées par ses équipes. Préoccupée par sa légitimité en général, la BBC est une toile qui s'accroche aux différentes parties prenantes et qui s'étend dans plusieurs sphères afin de raccrocher le plus de monde à ses idées. Le maintien d'une légitimité commande donc l'élaboration d'une vision concertée avec l'environnement de l'institution. Finalement, chez France Télévisions, Antoine Boilley et Geneviève Giard comprennent

très bien que la vision est essentiellement dictée par le président et le gouvernement et que leur rôle est d'appliquer au mieux cette direction donnée. Pour ce faire, France Télévisions est préoccupée par le maintien d'un discours d'excellence, qui se traduit par la mise en place de nombreux processus, afin de conserver sa légitimité face au gouvernement et aux citoyens. La vision est donc ici dictée par les parties prenantes, notamment le gouvernement, de l'entreprise.

L'analyse de nos études de cas nous a permis de démontrer que connaissances et perceptions étaient parfois similaires dans l'industrie et parfois contradictoires. C'est à travers les deux premières parties de nos cas et des extraits s'y rapportant sur les connaissances et perceptions des dirigeants que nous avons pu déterminer que les facteurs principaux étaient l'histoire de l'entreprise et de l'industrie, les pouvoirs politico-légaux (le facteur économique étant directement lié au facteur politique) et la culture. De plus, l'étude de la légitimité nous a permis de conclure qu'elle est une fin, un but à atteindre dans l'élaboration de la vision. Ces constats nous ont permis de décrire la vision dans ces entreprises comme itérative, fortement influencée par l'environnement externe et plus précisément l'histoire, le contexte politico-légal de l'entreprise et la culture. Ces constats nous ont amenés à énoncer l'élaboration de la vision en contexte d'institution publique comme socialement construite et non le fruit d'un individu héros (Bass 1990).

Contributions

Cette thèse contribue à l'avancée des connaissances scientifiques théoriques et empiriques à plusieurs niveaux. Les différents constats et apports émis tout au long de cet ouvrage viennent enrichir la littérature sur la vision.

D'abord au niveau théorique, notre revue de littérature apporte trois ajouts à la littérature existante. Premièrement, notre définition de la vision selon la littérature stipule qu'elle

est un « processus cognitif de créativité, basé sur une adéquation des expériences, des connaissances et de la perception de l'environnement, dont la résultante est une idée, ou un ensemble d'idées dont le but est de créer un *momentum* vers un état futur réalisable. » Cette définition schématise (p. 67, figure 7) le processus cognitif de la vision par un leader, tel que décrit dans la littérature. La figure 8 (p. 70) est par ailleurs enrichie par les facteurs qui, selon la littérature, viennent influencer la vision. Ainsi, en démontrant que la vision est un processus cognitif créatif, nous reconnaissons au concept les notions de subjectivité, d'intuition et d'inconscience propre à la créativité et qui réconcilie les deux avenues, puisque la créativité est aussi décrite dans la littérature comme étant objective, étape par étape et consciemment élaborée (voir tableau 1, p. 28-29). Cette définition de la vision pourrait s'appliquer en contexte entrepreneurial ou de PME, là où le dirigeant est très présent.

Or, non seulement nous étions en contexte d'institution publique, mais nos résultats ont démontré que l'élaboration est toute autre. Elle est en fait « un procédé réflexif et itératif qui se construit entre les acteurs de l'entreprise, les pouvoirs politico-légaux et les autres parties prenantes, et qui est influencé par la culture et l'histoire de l'entreprise et de l'industrie, dans un esprit de maintenir la légitimité entre les parties prenantes et dont le résultat est une idée ou un ensemble d'idées, ayant pour but un *momentum* vers un état futur réalisable et porté par le leader. » Ceci nous permet d'appréhender la vision comme un construit social que nous avons schématisé à la figure 10 (p. 312).

Ceci vient à l'encontre de l'ensemble des écrits de notre revue de la littérature, qui positionne la vision comme étant le propre des individus et dont les facteurs d'influence n'affectent que leur connaissance, perception et expériences passées. Or, si la vision est un concept auquel tous participent, peu importe qui la porte, elle devient une œuvre globale. Comprendre ce qui l'influence revient donc à comprendre les motivations et les besoins des différentes parties prenantes auxquels elle tente de répondre.

Aussi, nous avons confirmé par notre recherche l'aspect itératif de la vision avancée par Pretz (2008). En effet, en se construisant, se coconstruisant, en se renouvelant en fonction du contexte, la vision n'est pas un processus linéaire. Ceci confirme la construction sociale par les parties prenantes de la vision. Par exemple, dans le cas des télévisions publiques, la recherche constante d'une légitimité à travers la perception des citoyens est modifiée par l'opinion publique changeante. Plus la population perçoit le service médiatique public comme important, voire essentiel, plus l'institution acquiert une légitimité auprès du gouvernement qui, à son tour, influencera les institutions. Or, les actions ne répondent pas aux agissements du gouvernement, mais à une recherche de légitimité auprès de la population.

Nous pouvons donc conclure que la vision comporte deux dimensions et l'oublier, c'est faire fi de tout un pan de ses caractéristiques. En choisissant d'étudier le modèle d'affaires, nous pensons que son élaboration dans l'esprit des gens serait à la fois objectif pour répondre à certaines demandes précises et à la fois subjectif, pour se réinventer et sortir des sentiers battus. Or au final, c'est l'industrie au complet qui demeure dans l'obscurité quant aux étapes à entreprendre pour se sortir du chaos existant.

Nos contributions empiriques sont de deux ordres. Le premier pour contredire les écrits de De Bono (1976) et des recherches menées entre autres par Mumford (2002, 2003, 2005, 2010) qui préconise le concept de 'pensée ouverte' ou de penser 'en dehors des sentiers battus' dans l'élaboration de la vision. La vision comme un construit social, répondant à un besoin de légitimité, soumise aux forces de la culture organisationnelle et de l'historique de l'entreprise, contraint la vision dans une ligne directrice qui prend alors une tangente, similaire au concept de 'pattern' présenté par Mintzberg (1987) jouent un rôle prépondérant sur la pensée visionnaire des dirigeants.

Dans le même sens, mais à l'inverse, pour appuyer la recherche du GLOBE (Chhokar, Brodbeck et House (2007)), notre recherche a clairement identifié les différences culturelles quant à la perception du concept de la vision, des rôles des différents acteurs de l'industrie et du fonctionnement dans chaque institution. Si certaines différences remontent à la mise en place de l'industrie, la manière dont s'est mise en place l'industrie reflète clairement certaines différences culturelles. Ce facteur complexe pourrait mériter à lui seul une thèse complète.

Cette recherche est donc pertinente pour plusieurs raisons. D'abord, parce qu'elle explore des cas extrêmes en contexte de turbulence. Comme décrit par Boyne et Meier, (2009) et Elsbach et Bechky (2009), des études de cas en contexte de turbulence sont généralement riches et nous en apprennent beaucoup sur les limites et variables intéressantes pour l'industrie étudiée.

De plus, ayant passé d'une littérature ancrée en psychologie sociale (leadership transformationnel de Avery (2004) et Bass (1990) à une littérature ancrée en construction sociale (Hacking, 2001; Washington, Boal et Davis, 2008; Gehman, 2009), nous avons dû revoir notre concept de la vision et trouver des littératures, comme celle sur le management et la gouvernance des médias, afin d'enrichir et d'appuyer nos conclusions. En ce sens, notre recherche devient pertinente parce que non seulement elle s'ancre dans deux types de littératures, mais elle fait le pont entre les deux et les nourrit mutuellement.

Finalement, notre recherche est pertinente parce qu'elle s'inscrit, comme le préconise Johns (2006) dans le contexte. Nous avons avancé l'idée que la vision ne s'opérationnalise pas de la même manière selon que le contexte est une institution publique (hôpitaux, grands musées, commission scolaire, etc.) ou une entreprise de petite, moyenne ou grande taille privée.

Limites

Trois grandes limites viennent contraindre les résultats de notre recherche. Premièrement, nous avons dû faire des choix au niveau de la littérature. De même, l'ancrage psychosocial a beaucoup orienté notre revue de littérature qu'il a fallu élargir à la fin pour bien comprendre nos données. En ce sens, il est possible que nous ayons éliminé des ouvrages ou des littératures qui auraient pu contribuer à clarifier nos idées. Nous avons tout de même atteint un taux de saturation suffisant quant aux différentes avenues possibles que nous avons présentées dans cette thèse.

Deuxièmement, nous avons dû faire des choix quant au terrain. Est-ce que le contexte de turbulence était trop fort? Avons-nous sous-estimé l'impact de l'étude de cas extrême? Aurions-nous dû choisir d'autres industries? Nous croyons que nos choix se sont avérés révélateurs, riches et la pertinence de nos contributions justifie notre choix. Nous avons atteint un niveau de saturation et une réplication suffisante.

En ce sens, la dernière limite, soit celle du nombre de cas et d'entretiens a elle aussi été dépassée. Bien que le cas du Canada nous a permis d'aller plus en profondeur par un terrain plus riche en termes de temps d'entretiens et de nombre, comme mentionné plus haut, la saturation a été atteinte. Ainsi, les résultats similaires entre les cas démontrent bien la validation nécessaire.

Ouverture

Plusieurs possibilités s'offrent à qui veut amener cette recherche à un autre niveau. Des études similaires dans d'autres types d'institutions publiques comme les hôpitaux ou les écoles pourraient révéler des données similaires ou différentes quant à la vision et ses facteurs d'influence. La même démarche dans des institutions privées, de la même industrie, pourrait nous en apprendre plus sur les facteurs qui influencent la vision d'une industrie. Le fait que, selon nos connaissances, ITV, cas particulier du système britannique, subit probablement les mêmes influences nous porte à croire que la vision comme un construit social appartient au domaine des institutions, soient-elles privées ou publiques – étant donné que l'ensemble de l'industrie subit les mêmes forces (cadre légal, culture organisationnelle, économie, socioculturelle, technologie).

Finalement, il serait intéressant de développer une série d'exercices, basée sur le modèle, afin de renforcer le processus 'd'envisonnement' pour les dirigeants. De même, l'étude de l'évolution du modèle d'affaires de l'industrie télévisuelle et plus particulièrement des télévisions publiques pourrait nous donner de nouveaux outils pour mieux comprendre le processus.

Dans cette thèse, nous avons voulu explorer l'idéation, phénomène inconscient dans l'esprit des dirigeants afin de le rendre conscient. Nous avons pour ainsi dire mieux compris qu'un dirigeant ne vit pas et n'élabore pas sa vision en autarcie : il participe à la formation de celle-ci, soit en la portant, en la stimulant ou encore en l'appliquant, en collaboration avec les parties prenantes de son contexte environnemental. Nous arrivons nous-mêmes à la conclusion que cet ouvrage est une œuvre collective. Si nous lui avons donné le souffle de départ, c'est par nos entretiens, nos lectures, nos discussions et donc, par l'enrichissement de notre contexte que nous avons pu achever cet ouvrage sur la vision, sa construction et ce qui l'influence.

Bibliographie

- ABRAMSON, Albert (1987). *The History of Television, 1880 to 1941*, McFarland & Co., Jefferson.
- ABRAMSON, Albert (2003). *The History of Television, 1942 to 2000*, McFarland & Co., Jefferson.
- ACHILLE, Yves (1994). *Les télévisions publiques en quête d'avenir*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble.
- ADAIR, John (2007). *The art of creative thinking how to be innovative and develop great ideas*, 2^e édition, Kogan Page, Londres.
- ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLSTED, Sylvia M. et Michael O. WIRTH, éditeur (2006). *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- ALDRIDGE, Mark (2011). *The Birth of British Television : A History*, Palgrave MacMillan, New York.
- ALLALI, Brahim (2005). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME*, Publibook, Paris.
- ALVARADO, Manuel (2004). « Public Service Television: Challenge, Adaptation and Survival », *Contemporary World Television*, sous la direction de John Sinclair, British Film Institute, London, p. 7-10.
- ALVARADO, Manuel, LOCKSLEY, G. et S. PASKIN (1992). « Great Britain », *The New Television in Europe*, sous la direction de Alessandro Silj, John Libbey, London, p. 295-333.
- AKTOUF, Omar (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 213p.
- AMABILE, Teresa M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*, Springer-Verlag, New York.
- AMABILE, Teresa M. (1996). *Creativity in Context*, Westview Press, Colorado.
- AMABILE, Teresa M., BARSADE, Sigal G., MUELLER, Jennifer S. et Barry M. Staw (2005). « Affect and Creativity at Work », *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, p. 367-403.

- AMABILE, Teresa M. et Steven J. KRAMER (2007). « Inner Work Life Understanding the Subtext of Business Performance », *Harvard Business Review*, May, p. 1-12.
- ANDERSON, Lorin W. et David R. KRATHWOHL, éditeurs (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*, Pearson, London.
- ANTOINE, Frédéric (2002). *Les multinationales des médias : Principales entreprises mondiales et grands acteurs européens*, Louvain-la-Neuve, Bruylant-Academia.
- ARNAUD, Gilles (2012). « The Contribution of Psychoanalysis to Organization Studies and Management: An Overview », *Organization Studies*, édition special, vol. 33, no 9, p. 1121-1135.
- ATKINSON, Dave (1997). *La production télévisuelle au Québec : Évolution et enjeux*, Les Cahiers-Médias no 2, Centre d'études sur les médias, Laval.
- ATKINSON, Dave (1998). *L'avenir de la télévision généraliste francophone*, Les Cahiers-Médias no 6, Centre d'études sur les médias, Laval.
- AVERY, Gayle C. (2004). *Understanging Leadership*, Sage Publication, Londre.
- AXELROD, R. M. (1976). *The Structure of Decisions: Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton University Press, Princeton.
- BABE, Robert E. (2013). « Câblodistribution », *Historica Canada*, <http://www.thecanadianencyclopedia.com/fr/article/cablodistribution/>
- BAKER, Norman R., WINKOFSKY, E. P., LANGMEYER, Lynn et Dennis J. Sweeney (1980). « Idea generation: A procrustean bed of variables, hypotheses, and implications », *TIMS Studies in the Management Sciences*, éditeur Burton V. DEAN et Joel L. GOLDHAR, vol. 15, *Management of Research and Innovation*, p. 33-51.
- BARDIN, Didier (2006). *Management de la créativité en entreprise*, Edition Economica, Paris.
- BARNOUW, Erik (1990). *Tube of Plenty : the Evolution of American Television*, 2e édition révisée, Oxford University Press, New York.
- BASADUR, Min, GRAEN, Geroge B. et Stephen G. GREEN (1982). « Training in Creative Problem Solving: Effects on Ideation and Problem Finding and Solving in an Industrial Research Organization », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 30, p. 41-70.
- BASS, Bernard M. (1981). *Stodgill's Handbook of Leadership*, 2e édition, Free Press, New York.

- BASS, Bernard M. (1990). *Stodgill's Handbook of Leadership*, 3e édition, Free Press, New York.
- BAUM, J. R., LOCKE, Edwin A. et Shelley A. KIRKPATRICK (1998). « A longitudinal study of relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no 1, p. 43-54.
- BAZERMAN, Max H. (1990). *Judgement in Managerial Decision Making*, 2e édition, Wiley, New York.
- BEATTY, Katherine et Richard HUGUES (2005). « Reformulating strategic leadership », *European Business Forum*, vol. 21, p. 14-17.
- BEDARD, Alexandre (2003). *Les seconds de l'entreprise*, mémoire de maîtrise, HEC Montréal.
- BENNIS, Warren et Burt NANUS (1985). *Leaders : The strategies for taking charge*, Harper and Row, New York.
- BENOIST, Jocelyn et Bruno KARSENTI (2001). *Phénoménologie et sociologie*, Les PUF, Paris.
- BERG, Chris (2006). « Media regulations need massive, radical reform, not minor tweaking », *Institute of Public Affairs*, vol. 58, no 1, p. 28-30.
- BERMAN, Saul J., DUFFY, Niall et Louisa A. Shipnuck (2006). *The End of Television as We Know It: A Future Industry Perspective*, rapport présenté par Institut IBM pour la valeur commerciale, 23 p.
- BERSON, Yair et Bruce J. AVOLIO (2004). « Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, p. 625-646.
- BOAL, Kimberly B. (2004). « Strategic Leadership », *Encyclopedia of Leadership*, éditeur George R. GOETHALS *et al.*, vol. 2, Sage Publications, Thousand Oaks, p. 1497-1504.
- BOAL, Kimberly B. et Robert HOOIJBERG (2001). « Strategic leadership research: Moving on », *The Leadership Quarterly*, vol. 11, no 4, p. 515-549.
- BOUGON, M. G., WEICK, K. E. et Dan BINKHORST (1977). « Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, p. 606-639.
- BOURDON, Jérôme *et al.* (1997). *La Grande aventure du Petit écran, la télévision française 1935-1975*, BDIC, Nanterre

- BOYNE, George A. et Kenneth J. MEIER (2009). « Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Service Performance », *Administration in Society*, vol. 40, no 8, p. 799-824.
- BRIGGS, Asa et Peter BURKE (2002). *A social history of the media: from Gutenberg to the Internet*, Poloty, Cambridge.
- BRONNER, Rolf (1993). « Decision-making in Complex Situations – Results of German Empirical Studies », *Management International Review*, vol. 33, p. 7-25.
- BROWN, Les (1971). *Television: The Business behind the Box*, Harcourt Brace Jovanovitch, New York.
- BRUNET, Johanne (1999). *The Social Production of Creative Products in the Television Production Industry*, thesis, Warwick University Press, Warwick.
- BRYMAN, Alan (2004). « Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, p. 729-769.
- BUCHNER, Axel (1995). « Basic topics and approaches to the study of complex problem solving ». *Complex Problem Solving : The European Perspective*, éditeur Peter A. Frensch et Joachim Funke, chapitre 2, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, p. 27-63.
- BURNS, James MacGregor (1978). *Leadership*, Harper and Row, New York.
- BURNS, Russell W. (1998). *Television: An international history of the formative years*, IET, London.
- CALHOUN, Craig éditeur (2002). *Dictionary of the Social Sciences*, Oxford University Press, Oxford.
- CHAMAK, Sylvie (2004). « Sciences cognitives et modèles de la pensée », Sens Public, no 9, Université de Montréal, Québec.
- CHAMARD, Marie-Eve et Philippe KIEFFER (2000). *TéléVision (histoires secrètes)*, [Film documentaire], Paris, Film office, Gaumont Télévision
- CHANGING WORK (2002-2015). « Contingency Theory », *Changing Minds*, http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/contingency_theory.htm
- CHAN-OLMSTED, Sylvia M. (2006). *Competitive strategy for media firms : Strategic and brand management in changing media markets*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- CHÉNIAC, Régine et Jean-Pierre JÉZÉQUEL (2005). *La télévision*, collection Repères, La Découverte, Paris.

- CHHOKAR, Jagdeep S., BRODBECK, Felix C. et Robert J. HOUSE (2007). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Psychology Press, London.
- CIRKA, Carol C. et Elizabeth A. CORRIGALL (2010). « Expanding Possibilities Through Metaphor: Breaking Biases to Improve Crisis Management », *Journal of Management Education*, vol. 34, no 2, p. 303-323.
- CLÉMENT, Évelyne (2009). *La Résolution de problème : à la découverte de la flexibilité cognitive*, A. Colin, Paris.
- CLUZEL, Jean (1998). *À l'heure du numérique*, collection « Regards sur l'audiovisuel », tome XII, L.G. D. J., Paris.
- COLE, Stephen (2002). *Here's Looking At Us: Celebrating Fifty Years of CBC-TV*, McClelland & Stewart, Toronto.
- COLLINS, James C. et Jerry I. PORRAS (1991). « Organizational Vision and Visionary Organizations », *California Management Review*, vol. 6, p. 30-53.
- COLLINS, James C. et Jerry I. PORRAS (1994). *Built to Last*, Harper Collins, New York.
- COLLINS, James C. et Jerry I. PORRAS (1996). « Building your company's vision », *Harvard Business Review*, vol. 74, no 5, p. 80-102.
- COLLINS, Jim (2001). « Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve », *Harvard Business Review*, vol. 79, no 1, p. 66-76.
- CONGER, Jay A. (1998). « Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 9, no 1, p. 107-121.
- CORBIN, Juliet et Anselm STRAUSS (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 3^e édition, Sage, Thousand Oaks.
- COULSON-THOMAS, Colin (1992). « Strategic vision of strategic con? Rhetoric or reality », *International Review of Strategic Management*, vol. 4, p. 87-103.
- CRISELL, Andrew (2002). *An Introductory History of British Broadcasting*, 2e édition, Routledge, New York.
- CRTC (2014). *Décisions, avis et ordonances*, <http://www.crtc.gc.ca/fra/dno.htm>
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly (1996). *La créativité*, trad. Claude-Christine FANY, Éditions Robert Laffont, coll. Pocket Evolution, Paris.

- DAOUST, Normand (2012). *La petite histoire de la télévision française au Canada*, <http://www.normanddaoust.ca/debutdelatele.html>
- De BONO, Edward (1973). *Au service de la créativité dans l'entreprise : La pensée latérale*, Entreprise moderne d'Édition, Paris.
- DeFILLIPPI, Robert, GRABHER, Gernot et Candace JONES (2007). « Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organization challenges in the cultural industry », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, p. 511-521.
- DELAVAUD, Gilles, sous la dir. (2003). *Les Dossiers de l'audiovisuel*, « Un siècle de télévision : Anticipation, utopie, prospective », La documentation Française, Paris.
- DORTIER, Jean-François, directeur (2004). *Le Dictionnaire des sciences humaines*, Éditions Sciences humaines, Auxerre.
- DRUICK, Zoë et Aspa KOTSOPOULOS (2008). *Programming reality: perspectives on English-Canadian television*, Wilfrid Laurier University Press, Ontario
- DUBOIS, Vincent (2010). « Le 'modèle français' et sa 'crise' : ambitions, ambiguïtés et défis d'une politique culturelle », *Tendances et défis des politiques culturelles II : cas nationaux en perspectives*, D. Saint-Pierre et C. Audet, directeurs, collection « Chaire Fernand-Dumont sur la culture », Presses de l'Université Laval, Québec, p. 17-52.
- DUNNETT, Peter (1990). *The World Television Industry: An Economic Analysis*, Routledge, New York.
- DUPUY, Jean-Pierre (2005). *Aux origines des sciences cognitives*, coll. « Poche Sciences humaines et sociales », La Découverte, Paris
- EASTMAN, Kenneth K. et Badrinarayan S. PAWAR (1997). « The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination », *Academy of Management Review*, vol. 22, no 1, p. 80-109.
- EDELMAN, Gerald M. (2006). *La science du cerveau et la connaissance*, traduit par Jean-Luc Fidel, Odile Jacob, Paris.
- EDELMAN, Nicole (1995). *Voyantes, guérisseuses et visionnaires en France, 1785-1914*, Albin Michel, Paris.
- EINOLA, Katya et Normand TURGEON (2000). « International Marketing of Canadian Television Programs: Industry Players, Export Successes and Strategic Challenges », *International Journal of Arts Management*, vol. 3, no 1, p. 46-60.

- EISENHARDT, Kathleen et Melissa E. GRAEBNER (2007). « Theory building from cases: Opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 1, p. 25-32.
- EISENHARDT, Kathleen (1989). « Building Theories From Case Study Research » *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-551.
- EISENHARDT, Kathleen (1989). « Making fast strategic decision in high-velocity environments », *The Academy of Management Journal*, vol. 32, no 3, p. 543-576.
- ELSBACH, Kimberly D. et Beth A. BECHKY (2009). « Introduction : Context and the attention of the qualitative researcher », dans *Qualitative Organizational Research : Volume 2: Best Papers from the Davis Conference on Organizational Research*, K. Eslbach et B. Bechky, directeurs, Information Age Publishing, Greenwich, CT, p. 1-10.
- FEDI, Laurent (2008). *Piaget et la conscience morale*, PUF, Paris.
- FIEDLER, Fred E. (1997). « Situational control and a dynamic theory of leadership », *Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches*, Oxford University Press, Oxford, p. 211-223.
- FILION, Michel (1996). « Broadcasting and cultural identity: the Canadian experience », *Media, Culture & Society*, vol. 18 no 3 p. 447-467.
- FILLION, Louis-Jacques (1991). *Vision et relations : clef du succès de l'entrepreneur*, Éditions de l'Entrepreneur, Montréal.
- FILLION, Louis-Jacques (1994). « Visionary system thinking (VST) as a support to creativity in the quality management (QM) process », *Systems Research*, vol. 11 no. 1, p. 125-133.
- FOTAKI, Marianna, LONG, Susan et Howard S. SCHWARTZ (2012). « What can Psychoanalysis offer Organization Studies Today? Taking Stock of current Developments and Thinking about Future Directions », *Organization Studies*, édition special, vol. 33, no 9, p. 1105-1120.
- FOTI, Roseanne J. et Robert G. LORD (1987). « Prototypes and scripts : The effects of alternative methods of processing information on rating accuracy », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 39, p. 318-340.
- FREMETH, Howard (2010). « Télévision », *Historica Canada*, <http://www.thecanadianencyclopedia.com/fr/article/television-1/#articles-lies>

- FUNKE, Joachim (1991). « Solving complex problems: Exploration and control of complex social systems », *Complex problem solving: Principles and mechanisms*, Robert J. Sternberg et Peter A. Frensch éditeurs, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, p. 185-222.
- GABSZEWICZ, Jean et Nathalie SONNAC (2006). *L'industrie des médias*, Collection Repères, La Découverte, Paris.
- GALLAGHER, Shaun et Dan ZAHAVI (2008). *The Phenomenological mind, an introduction to philosophy of mind and cognitive science*, Routledge, New York.
- GARAY, Ronald (1988). *Cable Television: A Reference Guide to Information*, Greenwood, New York.
- GARDNER, John W. (1990). *On Leadership*, Free Press, New York.
- GAUTHIER, Benoît (2003), directeur. *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, 4e édition, Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy.
- GAVETTI, Giovanni et Jan W. RIVKIN (2007). « On the Origin of Strategy: Action and Cognition over time », *Organization Science*, vol 18, no 3, p. 420-439.
- GEHMAN, Joel (2009). *Phenomenology and Institutional Theory: Should Institution Be Taken for Granted?*, disponible à SSRN : 1 327 508.
- GIOIA, Dennis A. et James B. THOMAS (1996). « Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no 3, p. 370-403.
- GIROUX, Daniel et Florian SAUVAGEAU, sous la direction de, (2001). *Portrait de la télévision publique dans dix pays, dont le Canada*, Centre d'études sur les médias, Sainte-Foy.
- GIROUX, Daniel et Florian SAUVAGEAU, sous la direction de, (2007). *La rencontre des anciens et des nouveaux médias : actes du Colloque sur les modèles d'affaires et la régulation tenu à Montréal en novembre 2006*, Centre d'études sur les médias, Sainte-Foy.
- GISCARD D'ESTAING, Valéry, président (1988). *Europe 2000 : quelle télévision? Rapport du Groupe de prospective sur la télévision européenne*, Institut européen de la communication, Manchester.
- GLESNE, C. (1992). « But is it Ethical ? Learning to do right », *Becoming Qualitative Researchers*, Addison Wesley Longman, New York, p. 113-129.

- GLOWACKI, Michal et Lizzie JACKSON, éditeurs (2014). *Public media management for the Twenty-first century : Creativity, innovation and interaction*, Routledge, New York.
- GOETHALS, George R., Georgia J. SORENSON and James MacGregor BURNS, éditeurs (2004). *Encyclopedia of Leadership*, volume 1 à 4, Sage Publications, Thousand Oaks.
- GOFFMAN, Erving (1973). *The Presentation of Self in Everyday Life*, The Overlook Press, New York.
- GRAEN, George et James F. CASHMAN (1975). « A role-making model of leadership in formal organizations – A developmental approach », *Organization and Administrative Sciences*, vol. 6, no 2-3, p. 143-170.
- GRAWITZ, Madeleine (2001). *Méthodes des sciences sociales*, 11e édition, Dalloz, Paris.
- GREEN, Lelia (2004). « Television and the Internet : Multimedia, Communications », *Contemporary World Television*, sous la direction de John Sinclair, British Film Institute, London, p. 49-53.
- GUILFORD, Joy Paul (1967). *The Nature of Human Intelligence*, McGraw-Hill, New York.
- HABERMAS, Jürgen (1993). *L'Espace public*, préface de la réédition allemande de 1990, Payot, Paris.
- HACKING, Ian (2001). *Entre science et réalité : La construction sociale de quoi?*, La Découverte, Paris.
- HAFSI, Taïeb, SÉGUIN, Francine et Jean-Marie TOULOUSE (2000). *La stratégie des organisations : une synthèse*, Éditions Transcontinental, Montréal.
- HAMBRICK, Donald C et Sydney FINKELSTEIN (1995). « The effects of ownership structure on conditions at the top: The case of CEO », *Strategic Management Journal*, vol. 16, no 3, p. 175-193.
- HAMBRICK, Donald C et Phyllis MASON (1984). « Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers », *Academy of Management Review*, avril, vol. 9, no 2, p. 193-206.
- HAMMEL, Gary et C. K. PRAHALAD (1989). « Strategic intent », *Harvard Business Review*, Mai-juin, p. 63-76.

- HARADA, Susan et Frank W. PEERS (2010). « Radiodiffusion et télédiffusion », *Historica Canada*, <http://www.thecanadianencyclopedia.com/fr/article/radiodiffusion-et-telediffusion/>
- HAREL-GIASSON, Francine (1995). « Faut-il vraiment avoir de la vision? », *Gestion*, vol. 20, no 3, p. 60-63.
- HARGREAVES HEAP, Shaun P. (2005). « Television in a digital age: what role for public service broadcasting », *Economic Policy Journal*, January, p. 111-157.
- HARTER, Nathan (2004). « History », *Encyclopedia of Leadership*, éditeur George R. GOETHALS *et al.*, vol. 2, Sage Publications, Thousand Oaks, p. 663-666.
- HARTLEY, John (1999). *Uses of Television*, Routledge, New York.
- HASTING, Cristina (2004). « Discussion of Performance Measures in Public Service Broadcasting », *Aslib Proceedings*, vol. 56, no 5, p. 301-307.
- HATCH, Marie-Jo, avec Ann CUNLIFFE (2006). *Organization Theory: modern symbolic and postmodern perspective*, 2e édition, Oxford University Press, Oxford.
- HERSEY, Paul et Kenneth H. BLANCHARD (1969). « Life-cycle theory of leadership », *Training and Development Journal*, vol. 23, no. 5, p. 26-33.
- HERSEY, Paul et Kenneth H. BLANCHARD (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 3^e édition, Prentice Hall, New Jersey.
- HOGG, Emmanuel, pdg (2003). *Les Dossiers de l'audiovisuel*, « Un siècle de télévision : Anticipation, utopie, prospective », sous la dir. de Gilles Delavaud, Paris, La documentation Française.
- HONG, Phillip Young P. et In Han SONG (2010). « Glocalization of social work practice: Global and local responses to globalization », *International Social Work*, vol 53, no 5, p. 656–670.
- HOSKINS, Collin, McFADYEN, Stuart and FINN, Adam (1997). *Global television and film: an introduction to the economics of the business*, Clarendon Press, Oxford.
- HOUSE, Robert J. (1976). « A 1976 Theory of Charismatic Leadership », *Working Paper Series*, octobre, no 76-06, Faculté de Management, Université de Toronto.
- HOUSE, Robert J. (1996). « Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory », *Leadership Quarterly*, automne, vol. 7, no 3, p. 323-352.
- HOUSE OF LORDS, « Chapter 3 : British television », *The British Film and Television Industries*, <http://www.publications.parliament.uk/pa/ld200910/ldselect/ldcomuni/37/3707.htm>

- HUMPHREYS, John H. (2005). « Contextual implications for transformational and servant leadership: a historical investigation », *Management Decision*, vol. 43, no 10, p. 1410–1431.
- HUTT, Michael D., REINGEN, Peter H. et John R. RONCHETTO Jr. (1988). « Tracing Emergent Processes in Marketing Strategy Formation », *Journal of Marketing*, vol. 12, p. 4-19.
- JACKENDOFF, Ray (2007). *Language, Consciousness, Culture: Essays on Mental Structure*, MIT Press, Cambridge.
- JOHNS, Gary (2006). « Essential impact of context on organizational behavior », *Academic of Management Review*, vol. 31, no 2, p. 286-408.
- JOHNSON, Phil et Joanne DUBERLEY (2000). *Understanding Management Research*, réédition 2003, Sage publications, Londres.
- KAUFMAN, James C. et Robert J. STERNBERG (2010). *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. (2004). « Putting Leaders on the Couch », *Harvard Business Review*, janvier, p. 65-71.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. et Danny MILLER (1997). « Neurotic Style and Organizational Pathology », *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 1, p. 35-56.
- KETTNER, Norman W., GUILFORD, Joy P. et Paul R. CHRISTENSEN (1959). « A factor-analytic study across the domains of reasoning, creativity, and evaluation », *Psychological Monographs: General and Applied*, vol. 73, no 9, p. 1-31.
- KIRKPATRICK, Shelley A. (2004). « Visionary leadership theory », *Encyclopedia of Leadership*, éditeur George R. GOETHALS *et al.*, vol. 4, Sage Publications, Thousand Oaks, p. 1615-1619.
- KIRKPATRICK, Shelley A. et Edwin A. LOCKE (1991). « Leadership: do traits matter? », *The Executive*, mai, vol. 5, no 2, p. 48-60.
- KLAG, Malvina et Ann LANGLEY (2012). « Approaching the Conceptual Leap in Qualitative Research », *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, p. 149-166.
- KOUSES, J.M. et B. Z. POSNER (1995). *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- KOZBELT, Aaron, BEGHETTO, Ronald A. et Mark A. RUNCO (2010). « Theories of Creativity », *The Cambridge Handbook of Creativity*, éditeur James C. KAUFMANN et Robert J. STERNBERG, Cambridge University Press, New York, p. 20-47.
- KRUEGER, Norris F. Jr. (2000). « The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, p. 123-138.
- KRUEGER, Norris F. Jr. (2007). « What Lies Beneath? The Experiential Essence of Entrepreneurial Thinking », *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, p. 123-138.
- KÜNG, Lucy (2008). *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*, Sage, London.
- LAFONTAINE, Céline (2004). *L'empire cybernétique : des machines à penser à la pensée machine*, Éditions du Seuil, Paris.
- LAFRANCE, Jean-Pierre (1982). *La télévision, un média en crise*, Québec-Amérique, Montréal.
- LANGE, André (2008). *Histoire de la télévision*, <http://histv2.free.fr/>
- LANGLEY, Ann (1999). « Strategies for Theorizing from Process Data », *Academy of Management Journal*, vol. 24, no 4, p. 691-710.
- LAPERRIÈRE, Anne (2003). « L'observation directe », *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, 4e édition, Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy, p. 269-291.
- LAPIERRE, Laurent (1991). « Le leadership : le meilleur et le pire », *Revue Gestion*, vol. 16, no 3, p. 8-14.
- LAPIERRE, Laurent (1992) et collaborateurs. *Imaginaire et leadership : Tome 1*, Presses HEC, Éditions Québec/Amérique, Québec.
- LAROCHE, Hervé et Jean-Pierre NIOCHE (2006). « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », 2^e publication, *Revue Française de gestion*, vol. 32, no 160, p. 81-105.
- LARWOOD, Laurie, FALBE, Cecilia M., KRIGER, Mark P. et Paul MIESING (1995). « Structure and Meaning of Organization Vision », *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 3, p. 740-769.
- LAURENT, Éric (2008). *Lost in Cognition : Psychanalyse et sciences cognitives*, Psyché, Éditions Cécile Defaut, Nantes.

- LE MOIGNE, Jean-Louis (1995). *Les épistémologies constructivistes*, collection « Que sais-je », Presse Universitaire de France, Paris.
- LÉVY, Marie-Françoise (1999). *La télévision dans la République : les années 50*, Éditions Complexe, Paris.
- LINCOLN Y. S. et E.G. GUBA (1985). *Naturalistic Inquiry*, Sage, Newbury Park.
- LORD, Robert G. et Mary C. KERNAN (1987). « Scripts as Determinants of Purposeful Behavior in Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 12, no 2, p. 265-277.
- LORD, Robert G. et Karen MAHER (1991). « Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance », *People and Organisations*, vol. 1, Unwin and Hyman, Boston.
- LOWE, Kevin B. et William L. GARDNER (2001). « Ten years of *The Leadership Quarterly*: Contributions and Challenges for the Future », *The Leadership Quarterly*, vol. 11, no 4, p. 459-514.
- LUBART, Todd (2012). *Psychologie de la créativité*, Armand Colin, Paris.
- LYLES, Marjorie A. (1981). « Formulating Strategic Problems: Empirical Analysis and Model Development », *Strategic Management Journal*, vol. 2, no 1, p. 61-75.
- MacKINNON, Donald W. (1975). « IPAR's contribution to the conceptualization and study of creativity », dans *Perspectives in creativity*, Taylor et Getzels, éditeur, Aldine, Chicago.
- MacKINNON, Donald W. (1962). « The Nature and Nurture of Creative Talent », *American Psychologist*, vol. 17, p. 484-495.
- MAITLIS, Sally (2005). « The social process of organizational sensemaking », *Academy of Management Journal*, vol. 48, no 1, p. 21-49.
- MARCY, Richard T. et Michael D. MUMFORD (2010). « Leader cognition: Improving leader performance through causal analysis », *The Leadership Quarterly*, vol. 21, p. 1-19.
- McGRAIL, Mike et Bob ROBERTS (2005). « Strategies in the broadband cable TV industry: the challenges for management and technology innovation », *Info: The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications*, vol. 7, no1, p. 53-65.
- McLEAN, Don F. (2013). *The Dawn of TV : The Mechanical Era of British Television*, <http://www.tvdawn.com/tvhist1.htm>

- McLUHAN, Marshall et Bruce R. POWERS (1989). *The Global Village, Transformations in World Life and Media in the 21th Century*, oeuvre posthume, Oxford University Press, New-York.
- McMURRIA, John (2004). « Global Channels », *Contemporary world television*, sous la direction de John Sinclair, British Film Institute, London, p. 38-41.
- MILES, Matthew B. et Michael HUBERMAN (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2e édition, trad. par Hlady Rispal, De Boeck, Paris.
- MILLET, Stephen (2006). « Futuring and visioning: complementary approaches to strategic decision making », *Strategy & Leadership*, vol. 34, no 3, p. 43-50.
- MINTZBERG, Henry et James A. WATERS (1985). « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, p. 257-272.
- MINTZBERG, Henry, RAISAINGHANI, Duru et André THÉORÉT (1976). « The Structure of 'Unstructured' Decision Processes », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, juin, p. 246-275.
- MINTZBERG, Henry (1978). « Patterns in Strategy Formation », *Management Science*, vol. 24, no 9, p. 934-948.
- MINTZBERG, Henry (1987). « The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy », *California Management Review*, vol. 30, no 1, p. 11-24.
- MITCHEL, Ronald K., SMITH, Brock, SEAWRIGHT, Kristie W. et Eric A. MORSE (2000). « Cross-cultural cognitions and the venture creation decision », *Academy of Management Journal*, vol. 43, no 5, p. 974-993.
- MOORE, Thomas (1993). « Predators and Prey: A New Ecology of Competition », *Harvard Business review*, May/June, p. 75-86.
- MUMFORD, Michael D., CONNELLY, Shane et Blaine GADDIS (2003). « How creative leaders think: Experimental findings and cases », *The Leadership Quarterly*, vol. 14, p. 411-432.
- MORGAN, Alfie (1996). « Entrepreneurial visions: A Conceptual Framework », *CCSBE Annual Conference*, acte du 13e colloque, Montréal, p. 377-388.
- MORRIS, Elinor (1987). « Vision and Strategy: A Focus for the Future », *Journal of Business Strategy*, vol. 8, no 2, p. 51-58.
- NANUS, Burt (1992). *Visionary Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- NUTT, Paul C. et Robert W. BACKOFF (1997). « Crafting Vision », *Journal of Management Inquiry*, vol. 6, p. 308-328.

- O'CONNELL, Dave, HICKERSON, Karl et Arun PILLUTLA (2011). « Organizational Visioning: An Integrative Review », *Group & Organization Management*, vol. 36, no1, p. 103-125.
- PARKER, Bo, directeur (2006). *The Rise of Lifestyle Media: Achieving Success in the Digital Convergence Era*, rapport du Centre de Technologie de PriceWaterhouseCoopers.
- PARRY, Ken W. (1998). « Grounded theory and social process: A new direction for leadership research », *The Leadership Quarterly*, vol. 9, no 1, p. 85-105.
- PETTIGREW, Andrew M. (1990). « Longitudinal field research on change: theory and practice », *Organization Science*, vol. 1, no 3, p. 267-292.
- PETTIGREW, Andrew M. (1992). « On studying managerial elites », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 163-182.
- PRETZ, Jean E. (2008). « Intuition versus analysis: Strategy and experience in complex everyday problem solving », *Memory and Cognition*, vol. 36, no 3, p. 554-566.
- QUIGLEY, J. V. (1993). *Vision: How Leaders Develop it, Share it and Sustain it*, McGraw-Hill, New York.
- QUINN PATTON, Michael (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 3^e édition, Sage Publications, Thousand Oaks.
- QUIVY, Raymond et Luc van CAMPENHOUDT (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^e édition, Dunod, Paris.
- RABOY, Marc (2004). « Globalisation and Regulation », *Contemporary World Television*, sous la direction de John Sinclair, British Film Institute, London, p. 21-24
- ROSWELL, Kate et Tony BERRY (1993). « Leadership, vision, values and systemic wisdom », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 14, no 7, p. 18-22.
- ROULEAU, Linda (2007). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- ROY, Simon N. (2003). « L'étude de cas », *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, 4e édition, Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy, p. 159-184.
- ROZAT, Pascal (2011). « Histoire de la télévision : une exception française ? », *Ina Global*, <http://www.inaglobal.fr/television/article/histoire-de-la-television-une-exception-francaise>

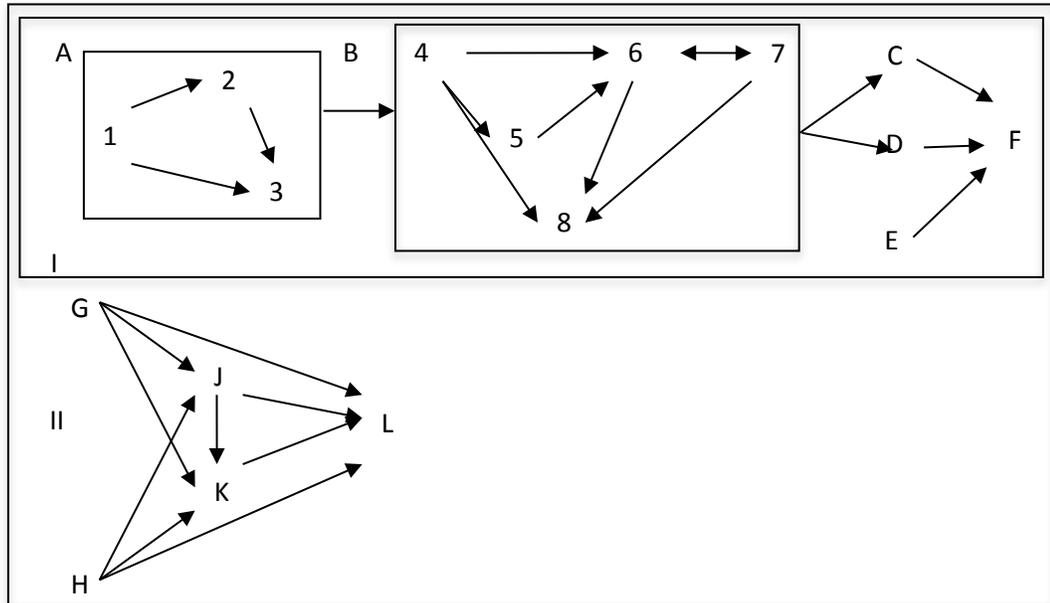
- RUBIN, Herbert J. et Irene S. RUBIN (1995). *Qualitative Interviewing : The Art of Hering Data*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- RUVIO, Ayalla, ROSENBLATT, Zahava et Rachel HERTZ-LAZAROWITZ (2010). « Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations », *The Leadership Quarterly*, vol. 21, p. 144-158.
- SABOURIN, Paul (2003). « L'analyse de contenu », *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, 4e édition, Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy, p. 357-385.
- SASHKIN, Marshall (1987). « A new vision of Leadership », *Journal of Management Development*, vol. 6, no 4, p. 19-28.
- SAVOIE-ZAJC, Lorraine (2003). « L'entrevue semi-dirigée », *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, 4e édition, Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy, p. 293-216.
- SCHWENK, Charles R. (1984). « Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making », *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 2, p. 111-128.
- SCHWENK, Charles R. (1988). « The cognitive perspective on strategic decision-making », *The Journal of Management Studies*, vol. 25, no 1, p. 41-56.
- SCHWENK, Charles R. (1989). « Linking Cognitive, Organizational and Political Factors in Explaining Strategic Change », *The Journal of Management Studies*, vol. 26, no 2, p.177-188.
- SCOTT, Peter Graham (2000). *British Television: An Insider's History*, McFarland & Company, Jefferson.
- SELNOW, Gary W. et Richard R. GILBERT (1993). *Society's Impact on Television: How the Viewing Public Shapes Television programming*, Praeger, Westport.
- SELZNICK, Peter (1984). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, (1957, 1ere edition), University of California Press, Berkeley.
- SFEZ, Lucien (1988). « *Critique de la communication*, » Éditions du Seuil, Paris.
- SHALLEY, Christina E., ZHOU, Jing et Greg R. OLDFHAM (2004). « The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? », *Journal of Management*, vol. 30, no 6, p. 933-958.
- SHAMIR, Boas, HOUSE Robert J. et Michael B. ARTHUR (1993). « The motivational effects of charismatic leadership: A self concept based theory », *Organisation Science*, vol. 4, no 4, p. 577-593.

- SHIPLEY, Robert (2000). « The Origin and Development of Vision and Visioning in Planning », *International Planning Studies*, vol. 5, no 2, p. 225-236.
- SHIPMAN, Amanda S., BYRNE, Cristina L. et Michael D. MUMFORD (2010). « Leader vision formation and forecasting: The effects of forecasting extent, resources, and timeframe », *The Leadership Quarterly*, vol. 21, p. 439-456.
- SINCLAIR, John, éditeur (2004). *Contemporary world television*. British Film Institute, London.
- SINCLAIR, John (2004-a). « Television and the concentration of ownership », *Contemporary World Television*. British Film Institute, London., p. 1-4.
- SINCLAIR, John (2004-b). « Into the Post-Broadcast Era », *Contemporary World Television*. British Film Institute, London, p. 42-45..
- SMITH, Adam (1991). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, réédition de 1776, Tome II, Flammarion, Paris.
- SMITH, Adam (1999). *Théorie des sentiments moraux*, réédition de 1759, Léviathan, Puf, Paris.
- SOSIK, John J. et Sandi L. DINGER (2007). « Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring , and need for social power », *The Leadership Quarterly*, vol. 18, p. 134-153.
- STRANGE, Jill M. et Michael D. MUMFORD (2002). « The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 13, p. 343-377.
- STRANGE, Jill M. et Michael D. MUMFORD (2005). « The origins of vision: Effects of reflection, models, and analysis », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, p. 121-148.
- STUMPF, Stephen A. et Thomas P. MULLEN (1991). « Strategic Leadership: Concepts, Skills, Style and Process », *Journal of Management Development*, vol. 10, no 1, p. 42-53.
- STERNBERG, Robert J. (2008). « The WICS approach to leadership: stories of leadership and the structures and processes that support them », *The Leadership Quarterly*, vol. 19, p. 360-371.
- SUDDABY, Roy (2006). « From the editors: What grounded theory is not », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 4, 633–642.

- TOMLINSON, John (2004). « Globalisation and National Identity », *Contemporary World Television*. British Film Institute, London, p. 24-28.
- TURNER, Graeme, (2004). « Television and Democracy: Threats and Opportunities », *Contemporary world television*. British Film Institute, London, p. 4-6.
- UHL-BIEN, Mary et Sonia M. OSPINA (2012). *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspective*, J. Meindl, State Universitu of New York.
- VAN DER HELM, Ruud (2009). « The vision phenomenon: Towards a theoretical understanding of visions of the future and the process of envisioning », *Futures*, vol. 41, p. 96-104.
- VIE PUBLIQUE (2010). « Chronologie de la politique de l'audiovisuel », *La politique de l'audiovisuel, Politique publique*, <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-audiovisuel/chronologie/>
- WASHINGTON, Marvin, BOAL, Kimberly et John DAVIS (2008). « Institutional Leadership: Past, Present and Future », dans *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, sous la dir. de Royston Greenwood *et al.*, Sage Publications, Thousand Oaks, p. 721-736.
- Wharton Marketing (2006). « Prime Time No More: The Television Industry Struggles Against Digital Distribution Upstarts », *Knowledge@Wharton*, April 5.
[http:// createpdf.cfm?articleid=1436&CFID=3238025&CFTOKEN=67912979](http://createpdf.cfm?articleid=1436&CFID=3238025&CFTOKEN=67912979)
- WESTLEY, Frances et Henry MINTZBERG (1989). « Visionary Leadership and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 17-32.
- WILLIAMS, Raymond (1990). *Television, Technology and Cultural Form*, 2e édition, Routledge, London.
- YAMMARINO, Francis J., DIONNE, Shelley D., CHUN, Jae Uk et Fred DANSEREAU (2005). « Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, p. 879-919.
- Yankee Group (2006). *Conventional Broadcasters in the Multiplatform Media Environment*, rapport présenté à CBC/SRC.
- YIN, Robert K. (2009). *Case Study Research*, 4e édition, Sage Publications, Thousand Oaks.
- YUKL, Gary (2002). *Leadership In Organisation*, 5e édition, Prentice Hall, New Jersey.
- ZALEZNIK, Abraham (1990). « The Leadership Gap », *The Executive*, vol. 4, no 1, p. 7-22.

Annexes

Annexe 1. Composantes majeures de la vision entrepreneuriale (Morgan, 1996)



I. Vision de l'entreprise

- A. Vision de ce qui fait la différence
 - 1. Vision des occasions partagées
 - 2. Vision de comment procéder
 - 3. Objectifs et priorités stratégiques majeurs
- B. Vision du domaine
 - 4. Concept du client
 - 5. Concept du besoin du client
 - 6. Concept des moyens de satisfaire le besoin du client
 - 7. Vision des possibilités
 - 8. Vision de l'étendue de l'entreprise
- C. Vision de l'échelle
- D. Vision des positions relatives
- E. Vision de la conduite
- F. Vision des résultats et des accomplissements

II. Vision du décor

- G. Vision de l'environnement
- H. Vision de l'industrie
- J. Vision d'une arène d'occasions
- K. Vision des facteurs clés de succès et des règles du jeu
- L. Paradigme d'affaires

Annexe 2. Cas pilote : Televisió de Catalunya (TV3)

La télévision catalane est jeune, elle n'a qu'un quart de siècle. Elle est née dans les années 1980, au lendemain du régime franquiste. Elle est née afin de promouvoir et propager la culture catalane alors que l'environnement culturel principal est plutôt castillan. C'est une entité fédérale, la Commission du marché des télécommunications (CMT), qui régit le système des ondes en Espagne. Bien qu'il n'y ait qu'une seule langue officielle en Espagne, quatre langues sont reconnues : le castillan (langue officielle), le catalan, le galicien et le basque. À l'exception d'octroyer des fréquences, et encore, le CMT n'est pas très actif dans la législation médiatique espagnole, comme peuvent l'être ses homologues dans d'autres pays. Tout comme en France, le gouvernement a voté une loi qui fera disparaître la publicité du réseau public national. Or, les réseaux publics des communautés autonomes (l'équivalent de nos provinces canadiennes), comme *TV3*, ne savaient pas encore (au printemps 2009) s'ils allaient être soumis aux mêmes règles. Pour Mme Cullell i Muniesa, ce changement n'était pas vu d'un bon œil.

The new law is going to change things. What we can and cannot do. I don't think it's going to change the financing model for now... We should be able to do something about it, otherwise we will have to do it when they say it. We need a new model, and I think we should keep the mix model. As a manager I think that Catalonia should develop a model for Catalonia. We are not the same and we can't copy, we are very different¹⁸⁰.

De plus, le transfert du système vers le numérique pour l'automne 2010 a amené aussi plusieurs défis et problèmes à relever. Il faut savoir que le temps consacré à écouter la télévision et à être sur l'Internet représente une douzaine d'heures par jour. Heureusement pour les télédiffuseurs, la publicité n'avait pas encore fait de mouvement de la télévision vers le wWeben 2009.

¹⁸⁰ Toutes les citations de Mme Rosa Cullell i Muniesa sont tirées d'un entretien en anglais qu'elle nous a donné le 26 mai 2009, aux bureaux de la CCMA.

Le portrait actuel du paysage télévisuel espagnol ne diffère pas beaucoup d'ailleurs. Avec une intégration moyenne de l'industrie, aucun gros conglomérat prônant la convergence n'a vu le jour et ce, probablement de par la nature très territoriale des régions autonomes. La télévision publique nationale Televisión española (TVE) possède six chaînes généralistes ou spécialisées. Son taux d'écoute est moindre que la télévision catalane en Catalogne. Par la suite, quatre autres télédiffuseurs privés se partagent le portrait national avec de quatre à une seule chaîne, selon leur modèle.

Treize des vingt-deux communautés autonomes possèdent un réseau public, de nature généraliste ou spécialisé. Les Pays Basques, comme la Catalogne, possèdent cinq chaînes publiques et l'Andalousie et la Communauté valencienne en possèdent trois. À cela, s'ajoute de manière éparse, des chaînes privées régionales généralistes ou spécialisées.

Portrait du paysage télévisuel catalan

C'est dans ce contexte de compétition que se retrouve la télévision publique catalane. Avec un peu plus de 7,5 millions d'habitants en 2010, soit près de 20 % de la population espagnole, dont 20 % de ses habitants sont des jeunes entre 15-25 ans, la Catalogne est une des communautés autonomes les plus riches. Plus de la moitié de la population utilise Internet environ 2 heures et 20 minutes par jour et c'est plus de 80 % des jeunes qui l'utilisent. Fait intéressant pour la télévision catalane, plus de 90 % de la population, les jeunes inclus, regardent en moyenne 2 heures 30 minutes de télévision par jour. Le portrait catalan comprend 37 chaînes publiques (des chaînes d'autres communautés peuvent être vues en Catalogne de même que certaines municipalités possèdent leur chaîne) et 56 chaînes privées. Tout comme ce fut le cas au tout début de Radio-Canada ou de la BBC, c'est la CCMA qui réglemente les fréquences en Catalogne de même qu'elle gère les médias publics comme la télévision et la radio.

La Catalogne possède des valeurs bien ancrées et propres à sa communauté. La famille et l'éducation, la culture et la langue catalane, le bien-être et le côté pécuniaire, un souci de développement et d'innovation, la Catalogne s'est établie dans la modernité en prônant la tolérance et son caractère méditerranéen.

La télévision catalane, comme mentionnée plus haut, est celle qui a le plus haut taux de cote d'écoute, soit entre 16 % et 20 % contre 65 % répartis sur l'ensemble des cinq chaînes nationales et des autres chaînes spécialisées. Elle est très proactive dans ses démarches et essaie d'être à l'avant-garde en termes d'innovation et de technologie. Elle fut la première chaîne à passer en haute définition en 2007 et investit vers une convergence et dans les outils interactifs.

Portrait de TV3

La directrice du CCMA, Rosa Cullell i Muniesa, a presque fait toute sa carrière dans le monde des médias. D'abord pour le quotidien *El Diario Mundo* comme correspondante à Londres, elle joint rapidement les rangs des pigistes pour la BBC. Par la suite, elle reviendra en Catalogne pour être journaliste pour TVE-Catalunya pour retourner vers la presse écrite et *El Pais*. C'est à ce moment qu'elle se découvre un talent pour la gestion. « Then I took the job [at the *Pais*] and I had a wonderful experience and growing moments and from that point forward I realize I liked having teams and working with teams. And I moved to managing, and I did a master, and I liked the fact that and I was learning a lot. »

En parallèle avec le développement de ses qualités de gestionnaire, elle développe son amour et son souci de la culture et de la langue catalane. La propagation de celles-ci est primordiale pour Mme Cullell i Muniesa. Elle voit dans TV3 la possibilité de disséminer la culture catalane et d'intégrer les nouveaux arrivants. C'est aussi un outil économique fort pour l'ensemble de l'industrie médiatique catalane.

We want to be a singular TV in the sense that we are a public TV. Our main objective is public service and we've got to, we want to integrate people to our culture and this is our aim. We are going to do it in our language and in our own identity, our own way of seeing things. But we are not doing this TV only for the immigrants; we are doing this TV for all the Catalans without losing our identity. This is the way we want to be singular.

En ce sens, l'esprit communautaire mélange de l'esprit d'équipe et d'un souci de la culture est aussi au cœur de ses préoccupations. Étant une institution publique, elle voit le rôle de la télévision comme appartenant à la communauté. Comme beaucoup, ils jonglent entre la qualité de la programmation et la popularité auprès de l'audience.

Our main objective is to be a public service of quality but at the same time trying to be popular with a high quality standard... I think that it is important to maintain quality and ethics and to be popular and we have to maintain the three arms of this chain [being information, entertainment and education]. That's why I was telling you it's a complex model. For instance, we present [European] football, which is sometimes not considered public services. But for us, it's important that it is done in Catalan.

Ce sens de la communauté catalane est très fort pour Mme Cullell i Muniesa. C'est pourquoi elle souhaite positionner *TV3* non seulement comme la référence catalane, mais une des télévisions de référence en Europe. « It's quite interesting because we are in moment of a change in Spain and in Europe... We now have all kinds of tools and our aim is to arrive to people as they want. And what is exciting is that in any moment of change, there is a bit of chaos that you need to control and manage. » Pour ce faire, elle doit cependant composer avec de nombreuses parties prenantes, ce qui n'est pas toujours évident.

As a manager you deal with unions. You also deal with a board of government. And in this case we deal with the freedom of information, which is an important thing you have to deal with politician, not as much as with government. I must say it has been quite easy to deal with the government. The government has been very respectful with that. What's complicated is to deal with so many level of management, inside and outside the company. And you have to deal with all of them and also with the public. This is after all a public service. We have not been a tool for the politicians or the journalists; we are doing it for the people of Catalonia. They are the most important and we need to understand that, all of us... the different levels. This is the most difficult part: the complexity of the structure.

En entendant ces paroles, nous avons voulu en savoir plus sur ce lien qui unit la télévision et le milieu politique. Il est clair, pour Mme Cullell i Muniesa que le lien est étroit. Comme elle le dit si bien, pas tant avec le gouvernement qu'avec les politiciens. En Angleterre, dit-elle, les gens sentent qu'il est normal de payer pour une télévision de qualité. En contrepartie, ils sont très exigeants et ont des attentes élevées. L'indépendance dont jouit la BBC est admirable, selon elle, et elle souhaite ardemment trouver cette autonomie en Catalogne. Une toute nouvelle loi fait en sorte que ce n'est plus le gouvernement, mais bien le parlement qui nomme le conseil d'administration de la CCMA qui, à son tour, engage la direction générale. « Catalonia and Spain are changing... The laws are changing, but it feels as if the relation between the TV and politics is still strong. »

Rosa Cullell i Muniesa voit l'avenir avec optimisme. Il lui reste encore cinq à huit ans à la direction de la CCMA. Elle fait de son mieux et applique de manière réfléchie les pratiques de management acquises au cours de sa carrière et dans ses études. Elle ne ferme aucune porte et garde les yeux et les oreilles ouverts. Bien sûr, sa famille, ses amis, ses racines et son cœur sont en Catalogne, mais elle demeure ouverte sur le monde, comme le sont les Catalans.

Annexe 3. Grille d'entretien

A) Grille d'entretien avec dirigeant

Quel est votre titre exact?

Quel est votre rôle/vos tâches?

Réalisations/passé

Racontez-moi vos grandes réalisations depuis votre arrivée en poste?

Êtes-vous influencés par vos employés et votre équipe de direction? Comment?

Grands enjeux

Quels sont les enjeux actuels dans le secteur des médias?
Comment y réagissez-vous?

Environnement externe

Selon vous, comment le milieu externe influence-t-il vos décisions?

Forces et faiblesses des grandes institutions

Quelles institutions du milieu jouent un rôle majeur? De quelle manière?

Modèles d'affaires

Quel est le modèle actuel?
Quel devrait-il être? Parlez-m'en?

Environnement interne

Racontez-moi votre entreprise?
Comment se prennent les décisions?

Vision

Dessinez-moi votre entreprise maintenant?
Expliquez-moi ce qu'est la vision?
Dessinez-moi votre entreprise dans 5 ans?

B) Grille avec les autres

Grands enjeux

Quels sont les enjeux actuels dans le secteur des médias?
Comment percevez-vous les réactions de la télévision d'état face à ces enjeux?

Forces et faiblesses des grandes institutions

Quelles institutions du milieu jouent un rôle majeur? De quelle manière?

Environnement externe

Selon vous, comment le milieu externe influence-t-il les décisions de la télévision d'état?

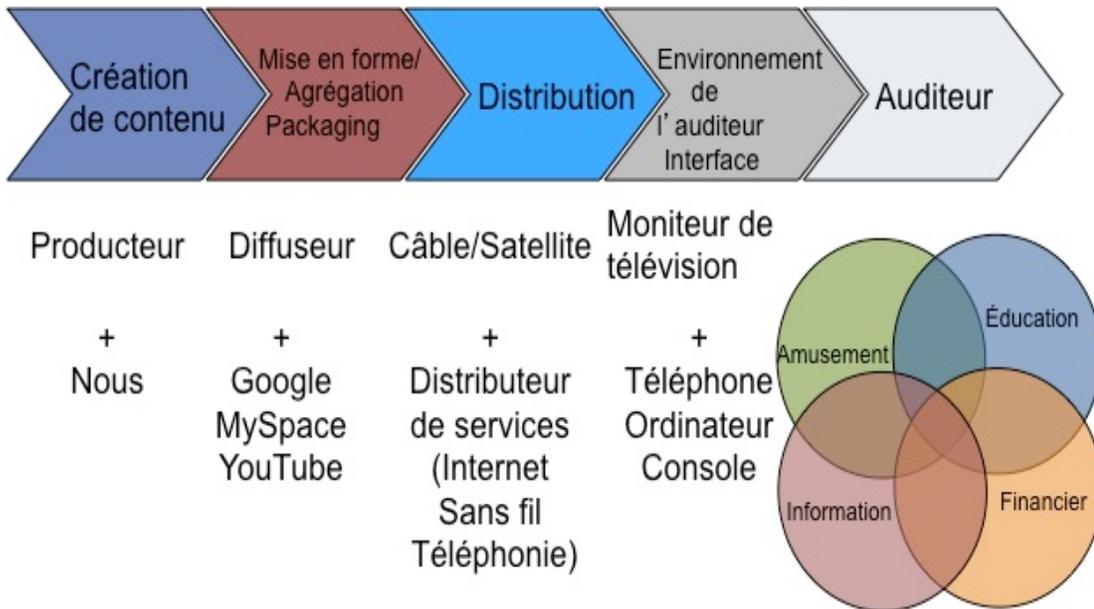
Modèles d'affaires

Quel est le modèle actuel?
Quel devrait-il être? Parlez-m'en?

Annexe 4. Tableau détaillé des entretiens

	Titre	Durée de l'entretien	Fréquence
Canada			
Société Radio-Canada			
Sylvain Lafrance	Vice-président exécutif des services francophone	1 heure 50 minutes	2 rencontres
Louise Lantagne	Directrice générale de la télévision	1 heure 45 minutes	2 rencontres
Alain Saulnier	Directeur général, Info	50 minutes	1 rencontre
Louise de Chevigny	Directrice des archives	40 minutes	1 rencontre
Pierre Monette	Assistant aux archives	60 minutes	1 rencontre
CRTC			
Michel Morin	Administrateur	85 minutes	1 rencontre
Lisa Frulla	ex-ministre du Patrimoine	70 minutes	1 rencontre
Florian Sauvageau	Expert	70 minutes	1 rencontre
Angleterre			
British Broadcasting Corporation			
Jana Bennet	Directrice générale Vision	50 minutes	1 rencontre
Roly Keating	Directeur des archives	35 minutes	1 rencontre
William Greswell	Directeur de la stratégie	60 minutes	1 rencontre
Ofcom			
Tim Gardam	Administrateur	45 minutes	1 rencontre
John Wittingdale	Député	35 minutes	1 rencontre
David Levy	Expert	50 minutes	1 rencontre
France			
France Télévisions			
Geneviève Giard	Directrice générale de France 3	60 minutes	1 rencontre
Antoine Boiley	Directeur de la division commerciale	2 heures 15 minutes	2 rencontres
Stéphanie Saint-Gilles	Productrice	45 minutes	1 rencontre
CSA			
Emmanuel Gabla	Administrateur	25 minutes	1 rencontre
Catherine Tasca	Sénatrice	50 minutes	2 rencontres
Dominique Wolton	Expert	50 minutes	1 rencontre

Annexe 5. Chaîne de valeurs en télévision



La chaîne de valeur est en fait le processus par lequel passe un produit, de sa conception à sa consommation par l'acheteur, tout en acquérant de la valeur à chaque étape de cette chaîne. Ainsi, en télévision, le contenu doit être mis en forme (produit), ce qui ajoute une valeur à l'idée initiale, qui doit être ensuite distribuée à travers un médium jusqu'à l'auditoire. Or, nous ajoutons l'agrégation de contenu par le diffuseur comme étape importante dans cette industrie. Le modèle d'affaires classique (en haut) est remis en cause par l'arrivée de nouveaux joueurs (les +) dans chacune des étapes, ce qui entraîne la redéfinition du modèle d'affaires. Notons aussi qu'au bout de la chaîne, en plus d'avoir le traditionnel Informer-Éduquer-Divertir, l'industrie de la télévision a comme clientèle les corporations qui 'achètent' de la publicité aux diffuseurs ou encore font du placement média directement auprès des producteurs.

Annexe 6. Apparition de certains thèmes

Auditeur/télespectateur

Canada	Total : 57
Sylvain Lafrance	5
SRC (sans S. Lafrance)	36
Experts	16
Angleterre	Total : 29
Jana Bennett	7
BBC (sans J. Bennett)	8
Experts	16
France	Total : 47
Antoine Boilley	18
Geneviève Giard	7
S. Saint-Gilles	13
Experts	10
Dirigeants	37
Total	143

Conception du passé

Canada	Total : 178
Sylvain Lafrance	14
SRC (sans S. Lafrance)	99
Experts	65
Angleterre	Total : 122
Jana Bennett	28
BBC (sans J. Bennett)	22
Experts	72
France	Total : 140
Antoine Boilley	50
Geneviève Giard	5
S. Saint-Gilles	39
Experts	46
Dirigeants	96
Total	440