

HEC MONTRÉAL

**Légitimité, paradoxe et transformation des services publics
audiovisuels :**

Le cas de la Radio Télévision Suisse et de Radio-Canada

par

Hugo Marchand

Charlotte Cloutier

HEC Montréal

Directrice de recherche

**Sciences de la gestion
(Spécialisation Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Décembre 2020

© Hugo Marchand, 2020

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à la manière dont les services publics audiovisuels (SPA) gèrent les paradoxes de légitimité ressortant des obligations contradictoires découlant de leur double rôle de service public et d'entreprise commerciale. La crise de légitimité que vivent ces organisations leur impose de mettre en place des stratégies afin de rétablir ou maintenir leur légitimité auprès d'un public de plus en plus fragmenté. Pour ce faire, elles doivent mobiliser différents critères de légitimité pouvant parfois entrer en contradiction. Cette étude qualitative a été menée en interrogeant les dirigeants de la Radio Télévision Suisse (RTS) et des services français de Radio-Canada (SRC). Les résultats montrent que les stratégies de légitimation mises en place par les SPA sont de trois ordres : stratégies de transformation d'offre, des structures et des perceptions. La principale contribution de ce travail est la mise en évidence de l'interdépendance entre les différents types de légitimité (pragmatique, morale et cognitive) définis par la théorie institutionnelle. Les SPA doivent faire preuve de créativité en imaginant des stratégies leur permettant d'intégrer les différentes attentes découlant de leur double mission, et ainsi surmonter les paradoxes de légitimité qui en découlent.

Mots clés : Légitimité, Services publics audiovisuels, Stratégie, Paradoxes

Méthodes de recherche : Recherche qualitative, Etude de cas

Abstract

This thesis examines the way in which public service broadcasting companies (PSBs) manage their paradoxes of legitimacy, which arise from the contradictory obligations imposed on them by their dual role as a public service and as a commercial company. The crisis of legitimacy experienced by these organisations requires them to put strategies in place to restore or maintain their legitimacy with an increasingly fragmented audience. In order to do so, they must mobilise different criteria of legitimacy that can sometimes be contradictory. This qualitative study was carried out by interviewing the heads of Radio Télévision Suisse (RTS) and the French services of Radio-Canada (SRC). The results indicate that the strategies are of three types: strategies for transforming services, structures and perceptions. The main contribution of this work is the highlighting of the interdependence between the different types of legitimacy (pragmatic, moral and cognitive) defined by institutional theory. PSBs need to be creative in devising strategies that enable them to integrate the different expectations arising from their dual mission, and thus overcome the resulting paradoxes of legitimacy.

Keywords: Legitimacy, Public service broadcasting, Strategy, Paradoxes

Research methods: Qualitative research, Case studies

Table des matières

Résumé	iii
Abstract	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux.....	xi
Liste des abréviations.....	xiii
Remerciements.....	xv
1. Introduction	1
1.1 La crise des services publics audiovisuels	1
1.2 La légitimité des SPA et les paradoxes	3
2. Revue de la littérature.....	7
2.1 Rôle et mission traditionnels des SPA	7
2.2 Impact des SPA	7
2.2.1 Impacts politiques.....	8
2.2.2 Impacts sociaux	9
2.3 Révolution médiatique et questionnements sur la raison d’être des SPA.....	11
2.3.1 Une révolution médiatique	11
2.3.2 Tests de valeur publique.....	12
2.3.3 Justification de leur raison d’être	13
3. Cadre conceptuel	15
3.1 Légitimité	15
3.1.1 Définir la légitimité	15
3.1.2 Les différentes stratégies de légitimité	16
3.1.3 Les types de légitimité.....	18
3.1.4 Paradoxes et légitimité	22
3.2 Question de recherche	23
4. Méthodologie.....	25
4.1 Stratégie de recherche	25
4.1.1 Une étude qualitative.....	25
4.1.2 Une étude comparative de cas	26

4.1.2 Données.....	26
4.2 La collecte des données	28
4.2.1 Le guide d’entretien	28
4.2.2 Les entretiens semi-dirigés.....	28
4.2.3 La recherche documentaire	29
4.3 Analyse des données	30
4.3.1 Le codage des données.....	30
4.3.2 La validité des données	31
4.4 Approbation éthique	32
5. Présentation sommaire des cas.....	33
5.1 Dates historiques clefs	33
5.2 Bases légales	35
5.3 Financement.....	37
5.3.1 Revenus	37
5.3.2 Débats sur le financement	38
6. Résultats	41
6.1 Identité	41
6.1.1 Mission.....	41
6.1.2 Perception du public.....	45
6. 2 Nouveaux enjeux	49
6.2.1 Perte de légitimité cognitive.....	49
6.2.2 Transformation de l’environnement.....	50
6.2.3 Transformation des habitudes de consommation	54
6.2.4 Vitesse du changement.....	59
6.2.5 Synthèse	60
6.3 Stratégies.....	61
6.3.1 Les deux types de légitimité.....	61
6.3.2 Transformation de l’offre	63

6.3.2.1 Proposition de l'offre existante sur d'autres canaux.....	63
6.3.2.2 Création de plateformes dédiées	64
6.3.2.3 Marketing d'engagement	66
6.3.2.4 Cibler le jeune public	68
6.3.3 Transformation des structures	70
6.3.3.1 Évolution des métiers.....	70
6.3.3.2. Changements de structure organisationnelle	71
6.3.3.3 Transformation des infrastructures	73
6.3.4 Transformation des perceptions	74
6.3.4.1 Créer une offre de service public	74
6.3.4.2. Formation aux médias.....	75
6.3.4.3 Tests de valeurs publics	77
6.3.4.4 Miser sur le local.....	79
6.3.4.5 Lutter contre les fausses nouvelles	81
6.3.4.6 Stratégies politiques	84
6.3.5 Conclusion des résultats	85
7. Discussion.....	87
7.1 Plusieurs légitimités pour plusieurs publics.....	87
7.2 Interdépendance des types de légitimités.....	91
7.2.1 Influence de la légitimité morale sur la légitimité pragmatique.....	91
7.2.2. Influence de la légitimité pragmatique sur la légitimité morale.....	92
7.3 Fragilité et résilience	93
7.4 Implications pour la pratique	95
7.5 Implications pour la recherche future	96
8. Conclusion	99
Bibliographie	101
Annexes	i
Annexe A : Guide d'entretien	i
Annexe B : Sources de la méthodologie	iii
Annexe C : Offre RTS et SRC	iv

Annexe D : Mandat légal et de la RTS et de la SRC	v
Annexe E : Test de valeur publique.....	vi

Liste des tableaux

Tableau 1 - Stratégies de légitimité (Suchman, 1995).....	18
Tableau 2 - Types de légitimité (Suchman, 1995).....	19
Tableau 3 - Entretiens semi-dirigés	27
Tableau 4 - Tableau récapitulatif des entretiens	29
Tableau 5 - Liste des bases légales de la SSR	35
Tableau 6 - Tableau récapitulatif.....	40
Tableau 7 - Réponses des dirigeants de la RTS concernant leur mission.....	42
Tableau 8 - Réponses des dirigeants de la SRC concernant leur mission	44
Tableau 9 - Perception du public selon les dirigeants de la RTS	45
Tableau 10 - Perception du public selon les dirigeants de la SRC	47
Tableau 11 - Les nouveaux concurrents de la RTS selon ses dirigeants	51
Tableau 12 -Les nouveaux concurrents de la SRC selon ses dirigeants.....	53
Tableau 13 - Changements des habitudes de consommation du public selon la RTS.....	55
Tableau 14 - Changement des habitudes de consommation du public selon la SRC	56
Tableau 15 - Complexification du choix du public pour la RTS et la SRC	58
Tableau 16 - Vitesse du changement	60
Tableau 17 - Adaptation des contenus pour les nouvelles plateformes.....	64
Tableau 18 - Le partage du contenu sur les plateformes VOD des concurrentes	68
Tableau 19 - L'évolution des métiers	71
Tableau 20 - Changement de la structure organisationnelle à la RTS.....	72
Tableau 21 - La stratégie du local de la RTS.....	79
Tableau 22 - La stratégie du local de la SRC	81
Tableau 23 - L'enjeu des fausses nouvelles à la RTS.....	82
Tableau 24 - L'enjeu des fausses nouvelles à la SRC	82
Tableau 25 - Types de légitimité principalement impactés par les stratégies des SPA...	90

Liste des abréviations

CBC : Canadian Broadcasting Corporation

CHF : Franc suisse

RTS : Radio Télévision Suisse

SPA : Services publics audiovisuels

SRC : Société Radio-Canada

SSR SRG : Société Suisse de Radiodiffusion et Télévision

TVP : Test de valeur publique

UER : Union Européenne de Radio-Télévision (UER)

\$CA : Dollar canadien

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de mémoire Charlotte Cloutier. Travailler à ses côtés a sans doute été l'expérience la plus enrichissante de mes années universitaires. Sa rigueur, son analyse et sa disponibilité m'ont poussé à donner le meilleur de moi-même. Ses qualités tant humaines qu'académiques resteront un modèle à suivre pour la suite de mon parcours.

Je tiens ensuite à remercier ma famille qui m'a soutenu tout au long de cette année : ma sœur Alma pour nos discussions et pour son regard extérieur, mon père Gilles pour m'avoir inculqué le respect du service public et ma mère Victoria pour son soutien indéfectible.

Ce travail n'aurait pas été possible sans Pascal Crittin, directeur de la RTS et Michel Bissonnette, vice-président de Radio-Canada. Ils m'ont tous deux ouvert chaleureusement les portes de leur entreprise, je les remercie infiniment pour leur accueil et pour leur confiance. J'espère que ce mémoire leur permettra de regarder les paradoxes qui régissent leurs organisations avec un regard nouveau.

Un remerciement particulier aux responsables des deux organisations ainsi qu'aux consultants qui ont accepté de répondre à mes questions. Je ne saurais être assez reconnaissant du temps qu'ils m'ont consacré et de la qualité de leur réflexion.

Je remercie enfin HEC Montréal pour m'avoir permis de m'épanouir pendant ces deux années. La pédagogie et l'excellence de tous les professeurs que j'ai eu la chance de côtoyer ont changé ma manière de voir la stratégie et la gestion d'entreprise.

1. Introduction

Ne nous méprenons pas sur le véritable objet de la discussion sur les services publics audiovisuels. Il ne s'agit pas d'un débat sur une forme spécifique de diffusion, mais sur les valeurs et les principes qui régissent la société et la vie sociale. Il s'agit en fait d'une discussion idéologique et morale sur le type de société dont nous voulons faire partie. (*Jakubowicz, 2008*)

1.1 La crise des services publics audiovisuels

Les services publics audiovisuels (SPA) sont en crise. Dans une époque où l'information est accessible en quelques clics sur Internet, où des millions de films et de séries sont disponibles à la demande pour une somme raisonnable, où il est possible de regarder l'ensemble des chaînes et contenus du monde entier en restant assis sur son canapé, il devient difficile pour une télévision de service public de continuer à justifier son existence. Ces entreprises publiques, ou à mandat de service public, sont au cœur de profondes remises en question nationales. Avec des parts de marché qui ne cessent de diminuer, des recettes publicitaires de plus en plus faibles, un public jeune qui déserte le poste de télévision et de radio traditionnels, les SPA doivent plus que jamais justifier leur place et leur financement.

Il est difficile de définir exactement ce qu'est un service public audiovisuel (Moe, 2011). Ils sont généralement définis comme étant des radios et télévisions publiques – ou possédant un mandat de service public – qui proposent des programmes à leur population. Il s'agit d'entreprises institutionnalisées et connues telles que Radio-Canada, la Radio Télévision Suisse, BBC, France Télévision, etc.

Durant le XX^{ème} siècle, avant l'explosion de l'Internet et du digital, ces entreprises étaient incontournables et recevaient généralement l'aval du peuple (Bardoel & d'Haenens, 2008). Produire du contenu audiovisuel coûtait jadis des sommes astronomiques, les limites techniques créaient dès lors des barrières à l'entrée importantes pour les concurrents. S'ajoute à cela le fait que les SPA, devant répondre à un mandat de

service public, n'ont pas la rentabilité économique comme seule finalité. Leur financement dépend de la réalisation d'une mission de service public leur demandant de faire vivre la vie démocratique du pays, de diffuser des informations et du contenu national, d'être le relais entre le gouvernement et le peuple, etc. Ainsi, elles peuvent parler de sujets qui n'auraient pas particulièrement intéressés les groupes privés, car n'étant pas suffisamment rentables. Tout cela offrait une place relativement privilégiée à ces SPA qui avaient un public captif et un financement peu débattu.

Cet équilibre commence cependant à être remis en question. En Europe, en 2018, les 65 SPA ont généré 35,5 milliards de recettes alors que les dix plus grosses chaînes privées en ont généré plus de 64,7 milliards (Union Européenne de Radio-Télévision, 2018). La concurrence est féroce avec les chaînes privées européennes, mais également avec les groupes internationaux qui sont désormais accessibles en Europe grâce au câble et à l'Internet. À cela s'ajoute la concurrence des programmes à la carte proposés par les entreprises de télécommunication et la concurrence massive des entreprises américaines inondant les citoyens d'alternatives tels que Netflix, YouTube ou encore Disney. Les chaînes privées et spécialisées se sont multipliées, les services de vidéos à la carte ont vu le jour et séduisent un public international de plus en plus large. Les spectateurs et auditeurs ayant plus de choix, ils peuvent dès lors être plus critiques et exigeants. Ces remises en question amènent la population et le monde politique à se demander si la valeur ajoutée des services publics audiovisuels ne serait pas au final trop faible pour continuer à justifier leur financement (Bardoel & d'Haenens, 2008).

Mais que serait une région, un pays, un monde sans service public audiovisuel ? Que serait une société où l'information, la culture, le divertissement seraient laissés à des groupes privés sans mandat de service public et ayant pour finalité la seule rentabilité économique ? Quels garde-fous existerait-il alors contre la prolifération de fausses nouvelles et la prise de positions partisans dans le débat public ?

Dans ce climat de fausses nouvelles, de montée du populisme et de fragmentation du public, nous pensons que la disparition des SPA ne serait pas un événement anodin et sans conséquence. Une littérature scientifique importante existe concernant les SPA, mais le sujet semble avoir été très peu analysé sous le prisme des sciences de la gestion. De

nombreux auteurs membres de facultés de médias, culture et communication ont mis en lumière le constat de cette révolution médiatique et ont signalé le besoin de légitimité sans forcément apporter de solutions. Nous pensons que la littérature de gestion et plus précisément la théorie institutionnelle pourraient aider à combler ces manques et participer à cette recherche de solutions.

C'est dans ce contexte que nous allons réfléchir aux différentes stratégies mises en place par ce type d'organisations pour maintenir l'adhésion de leur public et leur financement. En effet, ce n'est que si les services publics audiovisuels arrivent à être perçus comme étant dignes de confiance, nécessaires et délivrant des produits de qualité à la population que leur existence ne sera pas être réellement mise en danger (Larsen, 2014). Quel est le rôle d'un SPA ? Comment justifier son existence et son financement ? Plus précisément, dans cet environnement changeant et de plus en plus compétitif, comment un SPA peut maintenir sa légitimité ?

1.2 La légitimité des SPA et les paradoxes

Suchman (1995) définit la légitimité comme étant « la perception selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites ». La légitimité peut découler de la valeur qu'une institution attribue à son environnement (pragmatique), de son adéquation avec les valeurs de son environnement (morale) ou du fait qu'une entité ait acquis une place tellement incontournable dans la société qu'elle n'est plus remise en question (cognitive). Autrefois pris pour acquis, le contexte de crise que vivent les SPA, lié à la fragmentation du public, aux nouvelles habitudes de consommation et à l'exposition de la concurrence, amène de plus en plus de personnes à imaginer une société sans médias publics. Certains questionnent leurs fonctionnement et financement.

Ainsi, partant du principe que leur légitimité est remise en question, nous allons regarder ensemble quels types de stratégies sont utilisées par les SPA afin de maintenir leur place et justifier leur existence auprès de leurs publics. Ou plus précisément, comment arrivent-

elles à concilier leur légitimité morale découlant de leur mandat de service public et leur légitimité pragmatique découlant de leurs activités commerciales ?

Pour mener à bien ce travail, nous avons mené une étude qualitative comparant la Radio Télévision Suisse (RTS) et les services français Radio Canada (SRC), deux SPA de taille, de langue et d'organisation comparables. Ces deux institutions sont les divisions francophones de groupes fédéraux.

La RTS est une entreprise audiovisuelle de service public appartenant au groupe média SSR SRG (Société Suisse de Radiodiffusion et Télévision) et s'adressant à la Suisse francophone (Radio Télévision Suisse, 2020b). Elle propose des programmes sur quatre chaînes de radio, deux chaînes de télévision et des plateformes digitales. L'entreprise a un budget annuel de 390 millions de francs suisses (CHF) qui est issu d'un pourcentage d'une redevance audiovisuelle que les Suisses payent chaque année ainsi que de revenus commerciaux classiques. L'entreprise possède près de 2000 collaborateurs et est basée à Genève et Lausanne. Elle est privée et possède un mandat de service public qu'elle doit respecter en échange de son financement.

Les services français de Radio-Canada sont la division francophone du diffuseur audiovisuel public canadien. Il ne s'agit pas d'une entreprise distincte, mais elle possède sa propre allocation budgétaire et ses propres chaînes de télévision, de radio et de plateformes digitales notamment ICI TOU.TV. La division francophone touche 43% des allocations du groupe soit environ 700 millions de dollars canadiens (\$CA). Son financement ne dépend pas d'une redevance, mais d'une allocation fédérale à laquelle s'ajoute un pourcentage de recettes commerciales classiques.

Plusieurs entrevues ont été réalisées avec les dirigeants de ces deux organisations afin de comprendre comment les équipes de direction comprenaient leur mission de service public, quel regard portent-elles sur l'évolution de leur environnement et quelles stratégies ont été mises en place pour y répondre. En se basant sur leurs témoignages, les entrevues d'experts du domaine aussi bien en Suisse qu'au Canada et de la documentation annexe fournie par les organisations ou accessibles librement, nous allons chercher à comprendre **comment les services publics audiovisuels à l'image de la RTS et de la SRC, et plus largement les entreprises publiques, gèrent-elles leur légitimité ?**

Plus spécifiquement, d'un point de vue stratégique, comment un service public audiovisuel arrive-t-il à gérer les paradoxes de légitimités ressortant des obligations contradictoires que lui impose son double rôle de service public et d'entreprise commerciale.

Dans un premier temps, nous allons commencer par passer en revue la littérature portant sur les SPA. Bien que cette littérature soit relativement éloignée de la stratégie et de la théorie institutionnelle, il est intéressant de l'utiliser comme point de départ de notre réflexion permettant de proposer des pistes de solutions aux problèmes de légitimité présentés par cette dernière. Nous allons ensuite plus largement nous pencher sur la théorie institutionnelle, et plus particulièrement son traitement de la légitimité comme une entité qui peut être perdue, maintenue ou gagnée. Nous présenterons notre question de recherche avant de décrire la méthodologie utilisée pour mener à bien cette recherche. Les résultats seront présentés puis nous finirons à une partie discussion afin de comprendre jusqu'à quel point il est possible de généraliser les découvertes faites dans ces deux organisations à l'ensemble des SPA et des organisations pluralistes.

2. Revue de la littérature

2.1 Rôle et mission traditionnels des SPA

La littérature académique s'intéressant aux SPA est volumineuse, presque exclusivement nichée dans les facultés de communication, culture et médias et consiste principalement en « des points de vue sur la condition juridique ou politique des médias d'État ou de service public (Cushion, 2012) ainsi que sur leur aspect moral et leur importance sociale.

Malgré cette importante littérature, peu d'auteurs se risquent à définir ce qu'est exactement un service public audiovisuel. Généralement, on les décrit comme étant des radios et télévisions publiques – ou possédant un mandat de service public – qui proposent des programmes à leur population. Il est cependant devenu impossible de limiter leur champ d'activité à la simple création de contenus de radio ou de télévision, car ces entreprises se sont également tournées vers le numérique avec des sites Internet et des télévisions en ligne (Moe, 2011). Des chercheurs ont essayé de définir plus précisément comment les distinguer des entreprises privées fournissant le même genre de services. Born et Prosser ont par exemple proposé trois critères propres et communs aux SPA, ces entreprises (a) améliorent, développent et servent les citoyens socialement, politiquement et culturellement et elles visent (b) l'universalité et (c) la qualité de leurs services (Born & Prosser, 2003).

Le principal critère revenant le plus souvent dans cette littérature est leur particularité à répondre aux limites du marché en produisant des contenus n'ayant pas en tant que tel de valeur économique (Cushion, 2018). Les productions des SPA visent à produire une valeur sociale alors que leurs concurrents privés visent davantage le retour sur investissement (Ala-Fossi, 2005).

2.2 Impact des SPA

Chercher à les définir n'a au final qu'un intérêt limité étant donné que chaque auteur et chaque marché a sa propre définition (Moe, 2011). Il semble beaucoup plus intéressant

d'analyser les différents impacts des SPA. Une étude réalisée le *Reuters Institute for Study of Journalism* de l'Université d'Oxford (Nielsen, Fletcher, Sehl, & Levy, 2016) en distingue deux principaux : l'impact politique et l'impact social.

2.2.1 Impacts politiques

Tout d'abord, les SPA ont tendance à diffuser plus d'informations aux heures de grandes écoutes que les groupes privés et donc de toucher de ce fait de plus grandes audiences (Aalberg & Curran, 2012; Esser et al., 2012; Nielsen et al., 2016). Cela s'expliquerait par le fait qu'aux heures de grandes écoutes les groupes privés vont privilégier des émissions qui génèrent plus de revenus comme, par exemple, le divertissement, alors que les SPA ont, en plus de divertir, le mandat d'informer (Nielsen et al., 2016).

Un grand nombre d'études empiriques ont été réalisées sur la question. Par exemple, une étude a examiné les informations diffusées dans 13 pays pendant 30 ans et en a déduit que les SPA consacraient bien plus de temps en soirée à l'actualité et aux informations que les chaînes privées (Esser et al., 2012).

Il a également été mesuré qu'un système médiatique qui combine des médias privés avec des SPA indépendants et bien financés produirait le meilleur environnement pour s'informer politiquement (Albæk, van Dalen, Jebri, & de Vreese, 2014). Cette même équipe est arrivée à la conclusion que les SPA diffusaient une portion plus importante d'informations factuelles (*hard news*) que les chaînes commerciales (Albæk et al., 2014).

Les SPA augmenteraient également la propension des citoyens à aller voter. En compilant les informations de 74 pays, Baek a notamment démontré que les systèmes médiatiques exclusivement publics, ou comportant des SPA, ont un impact positif sur la participation électorale (Baek, 2009).

Une étude a également analysé l'impact des différentes formes de consommation des médias sur les connaissances politiques et les intentions électorales au Danemark et aux Pays-Bas. L'étude montre qu'une exposition aux SPA augmente les connaissances politiques et la probabilité d'aller voter (de Vreese & Boomgaarden, 2006). Une recherche publiée par l'Union Européenne de Radio-Télévision (UER) montre également une

corrélation positive entre la présence d'un marché médiatique public et un fort taux de participation électorale (Union Européenne de Radio-Télévision, 2016)

Enfin, les SPA auraient tendance à augmenter les connaissances des citoyens en matière de politique. De nombreuses études démontrent que vivre dans un environnement médiatique possédant des SPA augmente la connaissance moyenne des citoyens sur plusieurs sujets notamment la politique, les affaires courantes et les événements internationaux (Aalberg et al., 2013; Curran, Iyengar, Lund, & Salovaara-Moring, 2009). Il a par exemple été démontré qu'à un niveau national, une association positive existe entre le pourcentage de couverture internationale des SPA et les connaissances moyennes sur ces sujets dans la population (Aalberg et al., 2013). Les SPA éduquent également mieux la population sur les affaires publiques que les télévisions privées, résultat qui se constate aussi bien entre pays qu'à l'intérieur de chacun d'eux (Aalberg & Curran, 2012).

Une étude réalisée en 2015 montre que le fait de regarder une télévision de service public va augmenter les connaissances politiques des citoyens, peu importe leur intérêt pour la politique, l'attention qu'ils portent aux informations politiques et le temps qu'ils passent à discuter de politique en famille (Shehata, Hopmann, Nord, & Höijer, 2015). Un rapport de l'UER de 2019 semble montrer que la stabilité politique d'un pays, la satisfaction des citoyens envers son système démocratique ainsi que la probabilité d'un pays à être peu corrompu est fortement corrélée à la part de marché et le financement des SPA (Union Européenne de Radio-Télévision, 2019)

Dès lors, les décisions gouvernementales de continuer à financer ou non un SPA reviendraient à savoir à quel point un état veut que ses citoyens soient bien informés (Soroka, Blake, Iyengar, James, & Coen, 2013).

2.2.2 Impacts sociaux

Moins de chercheurs se sont intéressés à ce sujet, mais il semblerait que les SPA proposent un contenu différent des médias privés (Nielsen et al., 2016). Par exemple, le nombre d'heures dédiées aux informations, aux arts et à la culture est plus importante du côté des SPA que chez des groupes privés (Hanretty, 2012). Dans la plupart des pays, les SPA ont

un contenu beaucoup plus inclusif et présentant plus de sources de diversité que chez leurs concurrents (Tiffen et al., 2014). Une étude réalisée en Irlande montre par exemple que la télévision publique RTE est plus disposée à proposer des émissions traitant des thèmes de l'immigration et de proposer des contrats de travail aux communautés immigrées (Rogers, O'Boyle, Preston, & Fehr, 2014).

Les SPA aideraient les citoyens à développer une perception plus réaliste de la société, des crimes et de l'immigration (Nielsen et al., 2016). En Allemagne, une étude a montré que les personnes regardant davantage de contenus produits par des SPA auraient moins tendance à croire à tort que le crime monte dans leur pays (Pfeiffer, Windzio, & Kleimann, 2005). La consommation de médias publics serait également liée négativement au sentiment anti-immigration alors que la consommation de médias privés amplifierait ce sentiment (Strabac, Thorbjørnsrud, & Jenssen, 2012). Une autre étude belge montre également que les citoyens préférant les contenus produits par des SPA auraient moins de sentiments anti-immigration et commettraient moins de crimes (Jacobs, Hooghe, & de Vroome, 2014).

Les SPA semblent également générer de la confiance sociale. Une étude réalisée par Schmitt-beck et Wolsing (Schmitt-Beck & Wolsing, 2010) montre que les pays possédant des SPA qui réalisent de fortes audiences auraient généralement des plus hauts niveaux de confiance entre individus et entre les individus et l'état. Cette conclusion a été confirmée par Pippa Norris en 2000 en expliquant qu'il existe un cercle vertueux entre le SPA et la confiance entre les individus et les institutions étatiques (Norris, 2000).

Les SPA sont ainsi des groupes publics ou à mandat de service public composés des radios, télévisions et service digitaux qui proposent un service à la population ne s'arrêtant pas au simple divertissement. Ils visent l'universalité de leurs prestations et doivent informer et former les citoyens. Ils ont un impact politique en diffusant plus d'informations factuelles que les groupes privés, en augmentant la connaissance politique des citoyens et leur propension à voter. Ils ont également un impact social en traitant de sujets davantage inclusifs, en augmentant le niveau de confiance entre individus et leurs institutions en proposant une vision plus réaliste des problèmes de société, notamment ceux concernant l'immigration et la criminalité.

2.3 Révolution médiatique et questionnements sur la raison d'être des SPA

2.3.1 Une révolution médiatique

Les SPA que nous venons de définir sont en train de vivre une véritable révolution. La globalisation des marchés et des produits, ainsi que la digitalisation des contenus ont multiplié le nombre de concurrents dans l'industrie et commencent à remettre en question la légitimité de ces institutions (G. F. Lowe & Jauert, 2005).

Lors de la création des SPA et pendant des dizaines d'années, leur existence et leurs marchés étaient justifiés et protégés par des limites techniques et normatives, telle la volonté étatique de protéger l'identité nationale (Bardoel & d'Haenens, 2008). Avant cette révolution numérique, les SPA étaient les seuls à pouvoir émettre leur signal sur le réseau analogique national. Avec l'explosion des médias et la globalisation de la culture et de l'économie, l'arrivée d'Internet et de la numérisation, les barrières à l'entrée de l'industrie ont explosé et les SPA se retrouvent dans une position particulièrement difficile de justification de leur légitimité auprès de leurs publics habituels. (G. F. Lowe & Jauert, 2005).

La concurrence est non seulement de plus en plus présente, elle ne joue pas à armes égales avec les SPA. Une étude de l'UER de 2018 montre que les groupes privés ont en moyenne 1.8x plus de revenus que les SPA européens, les groupes de télécom non européens ont des revenus 11.2x plus élevés et les géants d'Internet comme Apple ou Google ont des revenus 18.4x plus importants (Union Européenne de Radio-Télévision, 2018).

En plus de l'explosion de la concurrence, la numérisation a également entraîné une fragmentation du public qui s'explique par le fait que les nouvelles technologies permettent au contenu d'être consommé sur une multitude de plateformes et aux consommateurs d'avoir accès à une multitude de services très ciblés (Larsen, 2014). Cette nouvelle réalité force les SPA à justifier leur financement public, eux qui ont pour mission de rassembler le public et de promouvoir une culture nationale (Larsen, 2014).

2.3.2 Tests de valeur publique

À cela s'ajoute le mouvement du « new public management » qui demande aux organisations publiques d'adhérer aux caractéristiques des groupes privés et donc de rendre des comptes aux décideurs politiques par rapport à leur efficience et leur rentabilité économique (G. Lowe & Alm, 1997).

Ce nouveau contexte est une vraie révolution pour ces SPA qui doivent repenser leur mission, leur programme, leur organisation et leur financement. Un besoin de justifier la légitimité de ces institutions par rapport à leur rôle dans la société devient dès lors de plus en plus indispensable (Bardoel & d'Haenens, 2008). Pour faire face à ce constat, de nombreuses SPA ont commencé à réaliser des tests de valeur publique.

Le fait qu'un service public puisse générer de la valeur publique est un concept qui a été théorisé par Mark Moore (Moore, 1995). Cette nouvelle manière de mesurer les résultats d'un service public trouve ses origines à la *Kennedy School of Government* à Harvard (Gains & Stoker, 2009). Cette méthode a été inventée pour répondre aux limites du nouveau management public qui semble ne s'intéresser qu'à l'efficience économique (Gains & Stoker, 2009). Cependant, il est compliqué de juger un service public, qui n'a pas pour seul but que de générer du profit, de la même manière dont on jugerait de l'efficience d'une entreprise privée. En s'intéressant à la valeur publique que peut générer une activité publique, on peut ainsi montrer que même si un service n'est pas rentable, il peut être efficace car il fournit de la valeur à la population. Selon Moore (1995), la valeur que peut générer un service public n'a pas de limite et ne peut pas être démontrée par un résultat financier. Cette valeur ressort du dialogue entre les citoyens, les gestionnaires et les politiciens. Les managers de sociétés publiques vont devoir dès lors consacrer du temps et de l'attention à comprendre leur environnement et la population pour réussir à générer de la valeur pour cette dernière (Moore, 1995).

Comme l'expliquent Gains et Stoker, les citoyens acceptent et soutiennent leurs administrations et les sociétés publiques, car ces dernières ajoutent de la valeur à leur vie et à la société en général. La légitimité d'une telle entreprise pourrait donc dépendre de la valeur publique qu'elle arrive à générer, plus que de son efficience économique (Gains & Stoker, 2009).

2.3.3 Justification de leur raison d'être

Comme nous l'avons vu, et c'est le constat que partagent la majorité des chercheurs, la proposition d'un accès universel et peu cher à une information, une éducation, une culture nationale et une prise en compte des minorités ne pourraient que difficilement être réalisée par un marché médiatique sans SPA (Bardoel & d'Haenens, 2008). Ces entreprises semblent vivre un paradoxe, elles ont la tâche difficile de justifier leur légitimité auprès du public qui les finance tout en proposant un service public et du contenu qui peut-être moins accessible et qui risque de ne pas pouvoir attirer beaucoup d'audience (Bardoel & d'Haenens, 2008).

Larsen a publié un article en 2014 expliquant que les SPA sont tiraillés entre un discours inspiré par Habermas voulant que ces institutions visent l'universalité, un discours pluraliste cherchant à mettre ces organisations dans une niche de compétences les distinguant du service privé et un troisième discours néolibéral remettant en question leur existence même (Larsen, 2014). L'auteur insiste sur le besoin vital qu'ont ces organisations de prouver leur raison d'être en se concentrant sur la qualité de leurs programmes.

Tant que l'institution du service public de radiodiffusion est perçue comme un fournisseur fiable de contenu de haute qualité, nous ne sommes pas arrivés au bout des médias de service public.

(Larsen, 2014)

Ce contexte de révolution médiatique qui entraîne un changement dans les habitudes de consommation et qui vient remettre en question la nécessité de telles institutions, semble exacerber les contradictions liées à leur double mission. Longtemps prises pour acquies, ces institutions doivent à présent maintenir leur légitimité, où devrait-on dire leurs légitimités : celle de leur mandat de service public et celle auprès de leur audience.

Ces institutions vivent dès lors une réelle crise de légitimité. Or, bien que les auteurs s'accordent sur la nécessité qu'ont ces SPA de justifier leur raison d'être, la littérature des SPA ne semble pas proposer de réelles stratégies que ces institutions pourraient déployer

pour mener à bien ce projet. De telles stratégies semblent particulièrement importantes à la lumière du défi particulier que pose leur double mission.

La littérature en théorie des organisations sur la légitimité et sur le paradoxe organisationnel nous apporte des pistes pour mieux comprendre ce défi. Dans la prochaine partie, nous allons passer en revue ces différentes théories.

3. Cadre conceptuel

3.1 Légitimité

3.1.1 Définir la légitimité

La question de la légitimité s'inscrit au cœur de la théorie institutionnelle. La légitimité définit les normes de l'acceptable et du conforme au sein d'un groupe afin que ses membres puissent coopérer. Une organisation serait donc légitime si elle se conforme aux normes et aux croyances de la société (Dimaggio & Powell, 1983; Scott, 2001).

Les institutions ont besoin de légitimité plus que d'efficience ou d'efficacité pour continuer à exister : elles sont des « systèmes de recherche de légitimité » (*legitimacy-seeking system*) (Selznick, 1957). Comme l'explique Oliver (Oliver, 1991), la légitimité peut être comprise comme une conformité aux valeurs et aux constructions sociales existantes, elle est la manière à travers laquelle une organisation va pouvoir obtenir et surtout garder ses ressources. Les gestionnaires d'institutions vont constamment devoir analyser leur environnement afin d'adapter leur organisation aux attentes sociales pour maintenir leur légitimité et les ressources qui y sont liées (Dart, 2004). Cette théorie s'inscrivant dans la théorie de la contingence, il s'agirait donc de trouver le bon « fit » entre son organisation et ce qu'attend son environnement (Suchman, 1995).

Suchman (1995) décrit la légitimité comme étant une ressource opérationnelle de l'entreprise. Elle est :

La perception selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construits (p.574)

De nombreux auteurs ont précisé cette définition (Suddaby, Bitektine, & Haack, 2017) en la décrivant comme étant un actif intangible (Gardberg & Fombrun, 2006) que les organisations émergentes peuvent acquérir (George, Chattopadhyay, Sitkin, & Barden, 2007), qui peut être accumulé (D'Aunno, Sutton, & Price, 1991), perdu (Ahlstrom & Bruton, 2001) et restauré (Pfarrer, Decelles, & Smith, 2008).

3.1.2 Les différentes stratégies de légitimité

Comme cela a été expliqué, les auteurs s'intéressant à la légitimité comprise comme étant une ressource de l'entreprise s'inscrivent dans la théorie de la contingence. Il est question de comprendre comment l'organisation peut et doit s'adapter pour s'aligner avec son environnement, trouver le bon fit et de ce fait, performer et survivre. L'organisation est ainsi poussée à être proactive et à mettre en place des stratégies pour arriver à cette fin. Il est possible de diviser ces stratégies en trois catégories, celles mises en place par des organisations pour gagner leur légitimité dans leur environnement institutionnel, celles mises en place pour la maintenir et enfin les stratégies pour la retrouver lorsque cette dernière est compromise.

Pour gagner en légitimité, les organisations doivent s'adapter à leur environnement, notamment en faisant preuve d'isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1983). Pour apparaître légitimes, elles peuvent adopter les caractéristiques, pratiques et formes imposées par les régulations, les standards ou les normes de leur environnement (Suddaby et al., 2017). Se conformer aux standards de la profession (Ruef & Scott, 1998) augmente par exemple les chances de survie d'une entreprise. Singh, Tucker et House ont démontré que les entreprises de services sociaux qui étaient certifiées par le gouvernement canadien avaient moins de chance de mettre la clef sous la porte (Singh, Tucker, & House, 1986). Les entreprises cherchant à gagner leur légitimité vont adopter les caractéristiques des entreprises leaders du secteur notamment en copiant leurs modèles et leurs recettes qui ont fait le succès de leurs concurrents (Suddaby et al., 2017).

Selon Suchman, en plus de faire preuve d'isomorphisme, les entreprises cherchant à gagner leur légitimité peuvent également faire le choix de l'environnement qui augmente leur capacité d'être légitime sans leur coûter trop d'efforts. Elles peuvent essayer de manipuler ce dernier afin qu'il leur soit favorable (Suchman, 1995). La légitimation étant un processus de persuasion et d'influence qui trouve racine dans le langage (Nielsen et al., 2016), l'entreprise peut œuvrer à se créer de nouvelles audiences et inculquer de nouvelles croyances dans son environnement afin qu'il lui soit favorable. Cela peut notamment se faire à l'aide de la rhétorique (Suddaby & Greenwood, 2005) ou du cadrage (Benford & Snow, 2000).

Une entreprise institutionnalisée va devoir œuvrer pour maintenir la légitimité qu'elle a acquise. Pour ce faire, elle peut démontrer sa supériorité face à ses concurrents notamment en mettant en avant son innovation et ses produits (Suddaby et al., 2017). Il s'agit selon Suchman (1995) des stratégies les plus faciles à effectuer, car lorsqu'une organisation est légitime, elle sera rapidement prise pour acquise et les activités de légitimation s'automatisent (Ashforth & Fried, 1988). En plus de montrer sa supériorité technique, les institutions vont pouvoir mettre en place des stratégies pour prévoir les changements et protéger leurs accomplissements notamment afin d'anticiper les besoins de leurs clients et d'appréhender les menaces de leur environnement (Suchman, 1995).

Une entreprise peut également se retrouver dans la situation délicate de devoir regagner sa légitimité lorsque cette dernière est remise en cause. Le cas échéant l'entreprise n'est plus dans la pro-action mais dans la réactivité face un événement imprévu (Suchman, 1995). Le problème avec les crises de légitimité est qu'elles ont tendance à s'auto-renforcer et qu'il est très dur de s'en sortir (Suchman, 1995). Avant toute chose, il va être question de calmer la polémique en devenant un modèle de responsabilité, notamment en minimisant la crise et en s'excusant (Suchman, 1995). Plusieurs stratégies peuvent alors être mises en place par les entreprises, notamment l'action de se conformer superficiellement aux nouvelles attentes de son environnement afin de protéger le reste des activités (Suddaby et al., 2017). Une étude réalisée par Hudson et Okhuysen montre qu'une organisation peut être considérée comme illégitime sur certains aspects tout en restant légitime sur d'autres (Hudson & Okhuysen, 2009). Une institution peut donc tenter de séparer les activités à problèmes du reste de l'entreprise. Elsbach et Sutton ont par exemple montré comment certaines organisations de militants sociaux séparent leurs activités illégales de leurs équipes dirigeantes à des fins de légitimité (Elsbach & Sutton, 1992). Le tableau 1 présente en détail les différentes stratégies de légitimité proposées par Suchman (1995).

Tableau 1 - Stratégies de légitimité (Suchman, 1995)

Acquérir	Maintenir	Rétablir
Se conformer à son environnement (Isomorphisme)	Prévoir les changements	Normaliser
Choisir son environnement	Protéger ses accomplissements	Restructurer (decoupling)
Manipuler son environnement		Garder son calme

3.1.3 Les types de légitimité

De nombreux chercheurs ont essayé de mettre en place une typologie des différents types de légitimité. Aldrich et Fiol sont parmi les premiers à avoir distingué deux types de légitimité : la légitimité socio-politique, qui représente le « fit » entre l'organisation et les attentes normatives de son l'environnement, et la légitimité cognitive liée aux croyances. Cette dernière arrivant lorsque ce fit est si fort que l'institution fait partie du décor et est prise pour acquise par son environnement (Aldrich & Fiol, 1994).

La catégorisation la plus connue est sans nul doute celle proposée par Suchman en 1995 (Tableau 2). Elle distingue la légitimité pragmatique, morale et cognitive. La légitimité pragmatique est la capacité de l'organisation à atteindre un résultat pratique pour son environnement direct (Suchman, 1995). Autrement dit, une institution serait légitime à partir du moment où les personnes reconnaissent l'avantage personnel qu'ils vont pouvoir retirer des pratiques de l'entreprise (Cyert & March, 1963). Comme le résume simplement Dart, « si nous pouvons retirer quelque chose de cette entreprise, alors nous pouvons la considérer comme étant légitime » (Dart, 2004). La légitimité morale se rapproche de la légitimité normative de Scott (1995). Elle apparaît lorsque les personnes ont l'impression que les pratiques de l'entreprise sont la « bonne chose à faire » par rapport à

l'environnement normatif dans laquelle elle se situe. La légitimité cognitive est présente lorsque les acteurs prennent l'organisation pour acquis. L'organisation est tellement acceptée dans son environnement qu'elle est considérée comme étant inévitable et nécessaire. Il n'est plus question d'une évaluation consciente des acteurs. Il s'agit de la plus subtile et puissante forme de légitimité.

Tableau 2 - Types de légitimité (Suchman, 1995)

Légitimité pragmatique	Échange : l'institution nous apporte un bénéfice direct Influence : l'institution œuvre dans notre intérêt Intérêt : l'institution partage nos valeurs Réputation : l'entreprise a bonne réputation
Légitimité morale	Consécutive : l'institution est jugée sur la moralité de ce qu'elle produit Procédurale : l'institution respecte une procédure habituelle et morale Personnelle : l'institution est composée de gens moraux Structurelle : la structure de l'institution est habituelle et morale
Légitimité cognitive	Compréhension : l'institution est compréhensible, il est possible de prévoir ses actions et on ne peut imaginer qu'une instabilité dans le cas de sa disparition Pris pour acquis : il est impensable d'imaginer que l'institution puisse disparaître

Après Suchman, d'autres auteurs ont proposé leurs propres typologies. Bansal et Cleland ont par exemple créé la notion de « légitimité environnementale des entreprises » comprise comme étant la perception ou l'assomption généralisée que la performance environnementale d'une entreprise est souhaitable, adéquate ou appropriée (Bansal & Clelland, 2004). Drori et Honing ont quant à eux proposés de distinguer la légitimité externe d'une entreprise qui va être celle conférée par des parties prenantes externes et la

légitimité interne qui correspondrait à l'acception ou la validation normative d'une stratégie organisationnelle par le consensus de ses participants (Drori & Honig, 2013). Pour prendre un dernier exemple, en analysant des institutions médicales pendant près d'un demi-siècle, Ruef et Scott ont développé les concepts de légitimité managériale et de légitimité technique tous deux importants à la survie de ces institutions et dépendant de leur environnement institutionnel (Ruef & Scott, 1998). Un grand nombre de catégories existent pour mettre en évidence les différents types de légitimité. Cette prolifération de termes idiosyncrasiques rend difficile le travail de systématisation et de recherche de catégories communes (Suddaby et al., 2017).

Suchman (1995) a mis en évidence le fait que ces trois types de légitimités coexistent la plupart du temps. A mesure que l'on passe de la légitimité pragmatique à la morale jusqu'à la cognitive, elles deviennent de plus en plus difficiles à obtenir et à manipuler, mais elles sont plus subtiles et plus profondes une fois établies. Les publics parviennent à des évaluations coûts-avantages (légitimité pragmatique) et à des jugements éthiques (légitimité morale) en grande partie grâce à des discussions publiques explicites, ce qui donne la possibilité aux organisations d'agir sur ces discussions. Cependant, la légitimation cognitive ne peut être gagnée par ces discussions, car elle implique des assomptions d'orientation tacites de la part des acteurs (Suchman, 1995).

Ces trois types de légitimité peuvent se renforcer les uns avec les autres mais peuvent aussi potentiellement rentrer en conflit. Des appels pragmatiques trop grossiers et évidents peuvent venir entacher la légitimité morale, des platitudes morales peuvent remettre en question les échanges pragmatiques. Du côté de la légitimité cognitive, de nouvelles suppositions peuvent venir remettre en question l'adoption de modèles émergents ou au contraire une institution peut avoir du mal à adapter ses pratiques et produits à un environnement dont les considérations évoluent trop vite (Suchman, 1995). Ces conflits de légitimité émergeraient particulièrement lorsque des grandes institutions connaissent des transitions historiques. Une organisation doit alors réussir à dépasser ces conflits en les intégrant (Suchman, 1995).

La notion de jugement de légitimité théorisé par Tost nous donne des informations sur l'interaction pouvant exister entre la légitimité morale, pragmatique et cognitive. Selon

cet auteur, le processus de jugement de légitimité démarre lorsque l'individu va former son jugement en utilisant l'information dont il dispose sur une institution d'un point de vue relationnel, instrumental (légitimité pragmatique) et moral (légitimité morale) (Tost, 2011). Ces jugements seront alors soumis à l'épreuve du temps et conduiront à l'accumulation d'une légitimité cognitive. A force de constater qu'une entreprise est légitime sur le plan pragmatique et moral, une légitimité cognitive va peu à peu s'installer. Cette dernière persistera jusqu'à ce qu'un choc exogène (*jolt*), une contradiction dans le domaine institutionnel ou une réflexivité au niveau de l'individu, vienne remettre en question cette légitimité cognitive et pousse le sujet à réévaluer son jugement de légitimité. Cette phase de réévaluation implique « une approche plus laborieuse et délibérée de l'évaluation de la légitimité de l'entité sociale selon des dimensions instrumentales, relationnelles et morales » (Tost, 2011). C'est dans cette phase que les jugements d'illégitimité ont le plus de chances d'apparaître. Ainsi, la légitimité pragmatique et morale construirait peu à peu la légitimité cognitive. Si cette dernière est remise en question par un choc exogène, l'individu jugera avec plus de minutie la légitimité pragmatique et morale de l'institution afin d'estimer si cette dernière est toujours légitime.

Les différentes stratégies de légitimité proposées par les auteurs ne semblent pas expliquer concrètement et en profondeur comment des organisations, faisant face à des types de légitimité rentrant en contradiction les unes avec les autres, parviennent à établir, maintenir et retrouver leur légitimité. Mettre en place des stratégies pour maintenir ou faire accroître sa légitimité peut s'avérer compliqué si les efforts visant à établir cette dernière dans une de ces dimensions à un impact négatif sur les autres. Ces conflits entre les différents types de légitimité d'une organisation peuvent alors s'apparenter à de réels paradoxes organisationnels.

3.1.4 Paradoxes et légitimité

Une organisation peut en effet vivre des paradoxes organisationnels. Il s'agit d'éléments contradictoires, mais interdépendants qui existent simultanément et persistent dans le temps (W. Smith & Lewis, 2011). Les éléments sont interdépendants dans la mesure où il existe des liens inextricables entre des éléments opposés qui se définissent les uns par rapport aux autres et ne peuvent donc jamais être totalement séparés (Schad, Raisch, Lewis, & Smith, 2016). Selon Smith et Berg, plus les membres cherchent à les séparer afin qu'ils ne soient pas ressentis comme étant en contradictions et plus ces derniers s'imbriquent (K. K. Smith & Berg, 1997). Les éléments sont donc interdépendants et par nature contradictoires, les organisations vont ainsi connaître des tensions car les demandes contradictoires semblent logiques si elles sont prises de manière isolées, mais absurdes et irrationnelles lorsqu'elles apparaissent simultanément (Lewis, 2000). Un des critères primordiaux d'un paradoxe est sa durée dans le temps, les éléments centraux restent imperméables à la résolution et il est impossible de les résoudre (Schad et al., 2016). Les contradictions étant interdépendantes et ne pouvant être résolues, elles demandent la mise en place d'une relation cyclique, un processus entre des éléments qui s'informent et se définissent continuellement entre eux (Schad et al., 2016). Les paradoxes restent souvent latents et deviennent particulièrement saillants dans des conditions de pluralité, de changement et de pénurie (W. Smith & Lewis, 2011).

La théorie institutionnelle et la théorie des paradoxes considèrent que le succès d'une organisation dépend de plus en plus de la capacité de ses dirigeants à répondre simultanément à des demandes concurrentes (W. Smith & Tracey, 2016). Il peut s'agir par exemple de tensions entre les profits d'une entreprise et sa mission (Ashforth & Reingen, 2014). Face à ces pressions, les organisations font souvent l'erreur de privilégier une demande en négligeant la deuxième (W. Smith & Tracey, 2016). Or, il est dangereux pour une entreprise de prioriser une logique de marchés en délaissant sa mission sociale ou inversement (Battilana & Dorado, 2010).

Les paradoxes résultants de demandes concurrentes sont à la fois des défis et des opportunités. Au lieu de les rejeter et de s'y opposer, accepter ces paradoxes et les intégrer dans la stratégie peut entraîner des cercles vertueux, encourager la créativité et permettre

la survie des entreprises (W. Smith & Lewis, 2011). La meilleure manière de gérer un paradoxe organisationnel serait donc de ne pas chercher à le résoudre, de pleinement l'accepter et de vivre avec.

3.2 Question de recherche

Les institutions peuvent être amenées à gérer des paradoxes résultant de leurs différents rôles, des paradoxes semblent émerger entre les différents types de légitimité dont ils sont assujettis. Comme discuté brièvement par Suchman (1995) à la fin de son article, les trois principaux types de légitimité (cognitive, morale et pragmatique) s'influencent mutuellement et peuvent même se contredire. Or, les différentes stratégies de légitimation proposées par la recherche ne semblent pas prendre en compte cette éventualité.

Comme nous avons pu le voir, dans ce climat de révolution médiatique, les SPA ne sont plus pris pour acquis, ils semblent avoir perdus leur légitimité cognitive (Suchman, 1995). Il ressort de la recherche sur ce type d'organisation que ces dernières ont un besoin vital de maintenir leur légitimité si elles veulent continuer à exister. Leur double rôle leur impose de déployer différents types de stratégies, certaines visant à maintenir leur légitimité morale par rapport à leur mission de service public, et d'autres à maintenir leur légitimité pragmatique auprès de leurs diverses audiences. Elles ont la délicate tâche de mettre en place des stratégies morales et pragmatiques afin de retrouver leur légitimité cognitive.

Les difficultés à gérer ces différents types de légitimité pouvant rentrer en contradiction peuvent ainsi complexifier la tâche des SPA. Ces derniers ont l'obligation d'œuvrer en même temps sur les deux aspects. **Quelles sont les implications stratégiques pour ces institutions ? Comment un service public audiovisuel arrive-t-il à gérer les paradoxes de légitimité ressortant des obligations contradictoires que lui impose son double rôle de service public et d'entreprise commerciale ?**

Ce travail a pour but d'apporter des pistes de réflexion à cette question en se basant sur les stratégies mises en place par la RTS et la SRC.

4. Méthodologie

Avant de commencer l'analyse, nous allons expliquer la méthodologie utilisée, expliquer le choix de la méthode, du terrain d'observation, du codage et justifier la validité de cette étude.

4.1 Stratégie de recherche

4.1.1 Une étude qualitative

La volonté de travailler sur la thématique des SPA est née à la suite d'une initiative fédérale suisse qui demandait au peuple de se prononcer sur le maintien ou sur la suppression de la Société Suisse de Radiodiffusion et Télévision (SSR). Les débats houleux ayant accompagné cette votation semblaient mettre en avant des réelles questions stratégiques. Nous aurons l'occasion dans ce travail de revenir sur le contexte de cette votation, mais il est important à ce stade de comprendre que cet événement a été le point de départ de la réflexion qui nous a mené à nous intéresser au domaine des SPA et de la légitimité comme champ d'études pour cette recherche.

Dès le début, nous avons voulu explorer cette problématique sous l'angle de la légitimité. Nous avons opté pour une **étude qualitative** afin de comprendre les dynamiques qui existent au sein de cette industrie, comprendre comment ces types d'organisations réagissent aux transformations de leur environnement, et comment elles réussissent à maintenir ou à rétablir leur légitimité malgré ces changements en nous basant sur la perspective de leurs dirigeants qui aujourd'hui gèrent ces mutations. Bien que le concept de légitimité soit central dans ce travail, nous avons voulu que cette recherche garde néanmoins une dimension exploratoire, notamment à l'égard des stratégies spécifiques de légitimation déployées par ces organisations.

4.1.2 Une étude comparative de cas

Le choix d’opter pour une étude de cas s’est très vite imposé. Le but de cette recherche étant de comprendre quelles dynamiques sont en jeu dans les SPA, notamment concernant leur rapport à la légitimité, il nous a semblé intéressant d’aller interroger directement les personnes concernées.

L’étude de cas permet de garder les caractéristiques holistiques et significatives d’événements réels (Yin, 2003). Nous avons décidé de concentrer notre étude sur deux entreprises de services publics audiovisuels francophones, mais dans des marchés totalement différents. Le choix s’est porté sur la Radio Télévision Suisse et sur les services français de Radio-Canada. Nous avons choisi ces deux organisations, car elles vivent des défis de légitimités similaires, notamment concernant les questions liées à leur financement. Cette similarité rend possible la comparaison et permet de contraster et mettre en évidence la manière dont chacune d’elle vit ces défis afin de mieux comprendre les mécanismes par lesquelles les SPA possédant une double mission gèrent leur légitimité. D’autres SPA auraient pu être choisies, mais étant Suisse et étudiant au Canada, ces deux entreprises étaient facilement approchables et le fait qu’elles soient toutes deux francophones dans des groupes fédéraux à majorité non francophones (Germaniques pour la RTS et anglophones pour Radio-Canada) nous a semblé intéressant.

4.1.2 Données

Concernant le choix des répondants dans chacune des organisations étudiées, nous nous sommes concentrés sur les équipes dirigeantes de ces deux organisations. Comme le but de ce travail était de mettre en avant les questions stratégiques autour du thème de la légitimité, nous avons pensé que personne ne serait mieux à même de me parler de ces sujets que les dirigeants eux-mêmes. Un contact a été pris au début de l’étude avec les directeurs de ces deux organisations afin qu’ils nous autorisent la recherche dans leur organisation et nous transmettent les noms des équipes dirigeantes afin que nous puissions les contacter.

Nous avons tout d’abord rencontré en Suisse les dirigeants de la RTS entre janvier et février 2020 puis au Canada pendant le mois de mars 2020. La pandémie de la COVID-19 a cependant limité le nombre d’entrevue chez Radio-Canada.

En plus de ces **entretiens semi-dirigés** avec les gestionnaires de ces entreprises, nous avons tenu à interroger des acteurs externes, experts de l’industrie, mais non salariés des deux organisations. Le but étant d’avoir un regard externe et critique tout en rajoutant du contexte autour de la place qu’occupent ces deux entreprises dans leur marché. Le tableau 3 précise le nombre total d’entretiens menés dans le cadre de cette étude. Tous les entretiens suisses ont été réalisés en personne alors que la majorité des entretiens canadiens ont été réalisés par téléphone en raison de la difficulté de rencontrer les intéressés pendant la pandémie.

Tableau 3 - Entretiens semi-dirigés

Entreprise	Nombre d’entretiens
RTS	7
SRC	5
Consultant Suisse	1
Consultant Canada	1
Total	14

Pour résumer, il s’agit d’une étude qualitative portant sur le cas de la Radio Télévision Suisse et des services français de Radio-Canada. Des entretiens semi-dirigés ont été réalisés avec les équipes dirigeantes et des membres externes connaissant bien le marché.

4.2 La collecte des données

4.2.1 Le guide d'entretien

Le questionnaire qui a été posé aux répondants était composé de 14 questions. Elles étaient centrées autour du contexte de l'industrie des SPA, de leur manière d'appréhender leur légitimité et de leur identité. Cinq de ces questions étaient obligatoires, mais nous avons fait en sorte que le reste des questions ait un certain degré de flexibilité afin qu'elles puissent s'adapter aux réponses des répondants.

La première partie du guide était composée de questions standards destinées à tous les répondants. Il s'agit de questions générales cherchant à comprendre comment les dirigeants se représentaient leur mission (1), leur environnement (2), leurs trois plus grands défis (3), l'évolution de ces défis dans le temps (4) et la manière dont l'organisation répond à ces défis (5)). Il est arrivé que les répondants répondent d'eux-mêmes aux questions avant qu'elles leur soient posées. Ces questions ont été choisies afin de permettre la comparaison entre ces deux organisations.

La deuxième partie était composée de sept questions plus ou moins vagues concernant l'explosion de la vidéo sur demande, de la perception du public, de la particularité linguistique, de l'enjeu des fausses-nouvelles, de la réaction aux critiques de légitimité, de la consommation des médias et du financement. Toutes les questions n'ont pas été posées à tout le monde et des questions d'approfondissement ont pu être posées. Enfin, deux questions de conclusion ont été posées concernant l'avenir des SPA et d'éventuels projets intéressants mis en place par l'organisation. Un exemplaire du guide d'entretien est fourni en Annexe A

4.2.2 Les entretiens semi-dirigés

Les 14 entretiens semi-dirigés représentent les données primaires de cette étude. Ils ont tous été enregistrés avec un enregistreur acheté et réservé à cet effet. Les fichiers audios ont été sauvegardés sur une clef USB verrouillée avec code. Tous les entretiens avec les dirigeants des deux organisations ont été menés en français.

Les entretiens ont duré en moyenne entre 45 minutes et 1 heure chacun. Ni noms, ni fonctions n'ont été divulgués. Tous les entretiens ont ensuite été retranscrits à l'aide d'un logiciel d'aide à la retranscription, puis vérifiés et corrigés à la main. Le détail des entretiens menés sont fournis dans le Tableau 4, ci-dessous :

Tableau 4 - Tableau récapitulatif des entretiens

Code	Entreprise	Durée	Lieu
Dirigeant RTS 1	RTS	46 : 04	En personne
Dirigeant RTS 2	RTS	53 : 53	En personne
Dirigeant RTS 3	RTS	58 : 54	En personne
Dirigeant RTS 4	RTS	40 : 25	En personne
Dirigeant RTS 5	RTS	44 : 30	En personne
Dirigeant RTS 6	RTS	47 : 37	En personne
Dirigeant RTS 7	RTS	57 : 37	En personne
Dirigeant SRC 1	SRC	49 : 07	En personne
Dirigeant SRC 2	SRC	47 : 02	En personne
Dirigeant SRC 3	SRC	49 : 07	Téléphone
Dirigeant SRC 4	SRC	53 : 59	Téléphone
Dirigeant SRC 5	SRC	15 : 17	Téléphone
Consultant Suisse	Externe Suisse	1 :26 :00	En personne
Consultant Canada	Externe Canada	45 :30	Téléphone

4.2.3 La recherche documentaire

En plus des entrevues semi-dirigées, plusieurs sources documentaires ont été consultées, parmi celles-ci, plusieurs ressources historiques disponibles sur Internet. Pour une liste complète des documents consultés et de leurs sources, voir l'Annexe B.

Ont également été consultés un certain nombre de rapports et de pages Internet des deux organisations, notamment le rapport sur la valeur publique de la Société Suisse de Radiodiffusion (SSR, 2020). Nous avons également analysé les rapports annuels de 2019 de ces deux organisations et eu accès à un bon nombre de rapports de l'Union Européenne de Radio-Télévision (UER). Ces rapports concernent notamment le lien entre les SPA et la démocratie, leur financement, leur marché et leur environnement ainsi que la contribution de ces organisations au secteur créatif européen.

Afin de bien comprendre le cadre juridique dans lequel évolue ces deux organisations, une attention particulière a été portée aux règlements et textes de loi. Nous avons enfin consulté une trentaine d'articles de presse suisse et canadien ayant trait aux débats autour du financement des services publics, aux différentes stratégies mises en place par ces organisations et à la crise médiatique qu'elles traversent.

4.3 Analyse des données

4.3.1 Le codage des données

Une fois que tous les entretiens ont été retranscrits, un premier codage a été réalisé en portant une attention particulière aux différents enjeux et défis que soulevaient les dirigeants ainsi qu'aux stratégies que les deux entreprises ont mises en place. Nous avons ensuite révisé et ajusté nos codes et nous avons repassé une deuxième fois à travers l'ensemble des entrevues afin d'harmoniser le codage. Lors de ce deuxième passage, nous avons comparé et contrasté les deux cas afin de détecter les similarités et les différences entre les propos tenus par les répondants. Cette révision nous a permis de regrouper les différentes stratégies en différents thèmes. Au départ ces derniers étaient très larges mais à force de révisions, ils se sont précisés jusqu'à devenir les différentes parties qui composent nos résultats.

Nous avons, par exemple, mis en évidence le thème de la transformation qui s'est peu à peu divisé en plusieurs catégories (offre, structures, perceptions) afin de pouvoir analyser et contraster les différentes types stratégies et comparer les deux entreprises.

Une fois le codage terminé, nous avons passé une dernière fois en revue l'ensemble des entrevues afin de sélectionner les citations les plus précises et les plus pertinentes qui nous ont permis d'appuyer les résultats.

4.3.2 La validité des données

Afin de nous assurer que notre analyse respecte les critères de validité du construit et mesure correctement les concepts que nous cherchions à analyser, nous avons tenu à interroger la majorité des membres des équipes de direction de ces deux entreprises. Nous voulions avoir une représentation la plus large des différentes stratégies mises en place par ces deux organisations et nous avons donc tenu à interroger les responsables de plusieurs départements. Nous ne voulions cependant pas nous restreindre à ces seules données, c'est pourquoi nous avons également recueillis les témoignages de deux consultants connaissant bien ces entreprises et étant capable d'analyser leurs stratégies avec un regard extérieur. Nous avons également analysé plusieurs documents internes et articles de presse. Connaissant déjà bien le secteur des SPA, nous nous sommes efforcés de limiter au maximum ce biais en ne basant notre analyse et notre réflexion exclusivement que sur les témoignages recueillis et les documents consultés.

Concernant la validité interne de cette étude, durant tout notre travail, nous nous sommes forcés de comparer de manière systématique la RTS et la SRC. Cette comparaison nous a permis de mettre en perspective l'ensemble des résultats afin de mettre en évidence les similarités pouvant confirmer notre analyse. Cette comparaison nous a également permis de faire ressortir les différences pouvant exister entre nos deux cas et que nous avons ainsi cherché à expliquer. Chaque partie de notre travail repose sur de nombreuses citations permettant au lecteur de comprendre sur quelles données reposent notre analyse et nos conclusions.

Le choix que nous avons fait de comparer deux SPA, présentes dans deux marchés et environnements différents, a notamment pour objectif de garantir la validité externe de notre étude en augmentant le caractère généralisable de nos résultats. Nous nous sommes forcés de donner toutes les clefs au lecteur afin qu'il puisse juger de l'applicabilité de nos résultats à d'autres contextes. Avant de présenter nos résultats, nous avons tenu à décrire ces deux entreprises en faisant ressortir leurs points communs et leurs différences. Notre analyse démontre à quel point la réalité entre ces deux entreprises est semblable malgré leurs contextes différents, cela nous donne une indication supplémentaire sur le caractère généralisable de notre étude. Enfin, notre section 7 « discussion » cherche à dépasser le seul cas de ces deux entreprises afin de proposer une réflexion plus globale sur les SPA et les entreprises possédant plusieurs missions.

Afin d'assurer la fiabilité de nos résultats, nous avons soigneusement documenté l'ensemble des procédures suivies durant toutes les étapes. Notre partie méthodologie décrit pas à pas notre démarche et nous avons tenu à inclure, en annexe, un exemple du questionnaire d'entretien qui a été utilisé dans cette étude, ainsi qu'une liste exhaustive des sources consultées.

4.4 Approbation éthique

Ce projet de recherche a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. Les deux entreprises ont accepté qu'une étude soit réalisée dans leur organisation, et chacun des répondants a accepté d'être enregistré. Dès le début, le choix avait été pris qu'aucun nom ni fonction n'apparaissent dans ce travail, l'accord portait donc sur la possibilité d'enregistrer les entrevues et d'utiliser ces entrevues dans cette étude.

5. Présentation sommaire des cas

La RTS est une entreprise audiovisuelle appartenant au groupe média SSR (Société Suisse de Radiodiffusion) (Radio Télévision Suisse, 2020b). Il s'agit d'une association sans but lucratif créée pour accomplir un mandat de service public. Cette association confie la mise en œuvre de son mandat à l'entreprise SSR qui délègue la production de ses programmes à ses unités régionales. Ces dernières sont au nombre de quatre avec la RTS pour les francophones, la SRF pour les germanophones, la RSI pour les italophones, la RTR pour les romanches.

Contrairement à la Suisse, les services français de Radio-Canada et le groupe CBC/ Radio-Canada ne sont pas deux entités séparées. Les services français de Radio-Canada (SRC) sont la division francophone du groupe dirigée par le vice-président. Il ne nous sera donc pas possible de diviser CBC/ Radio-Canada et les services français de l'entreprise avec autant de distinction que nous le feront pour la RTS bien que la réalité des services francophones soit tout de même différente de celle du reste du Canada. A des fins de clarté, l'offre proposée par les deux organisations (Radio Télévision Suisse, 2020a; Radio-Canada, 2020c) peut être retrouvée en Annexe C.

5.1 Dates historiques clefs

L'histoire de la radiodiffusion démarre en Suisse lorsque le premier émetteur radio est installé à Lausanne en 1922. Il s'agit de l'un des premiers d'Europe (Radio Télévision Suisse, 2020c) et est destiné à l'aviation. La même année, les autorités du pays adoptent une loi pour autoriser l'emploi de ces émetteurs pour des essais d'émissions destinées aux civils. Très vite des concessions vont être délivrées à Genève, Zurich, Bâle et Saint-Gall. Le 24 février 1931 la Société Suisse de radiodiffusion (SSR) va être créée et va rapidement occuper le rôle d'unificateur national (Radio Télévision Suisse, 2020c). En 1949, des premières démonstrations de télévision sont effectuées en Suisse romande. Les années 50 sont marquées par un va et vient entre centralisation et décentralisation qui mènera à la délivrance d'une concession nationale octroyée à la SSR en 1954 qui divisera ses services

francophones entre Lausanne pour la radio et Genève pour la télévision. Cette division subsistera jusqu'en 2010 avec la fusion de ces deux entités et la création de la Radio Télévision Suisse (RTS).

Dès la fin des années 90, la télévision ouvre son premier site Internet, et dès 2001 les nouvelles technologies seront au cœur de la stratégie de l'entreprise avec la création d'un département baptisé « TSR interactive » doté d'un budget de plusieurs millions. La radio suit le même développement et propose même le premier podcast à télécharger en 2003 (Radio Télévision Suisse, 2020c).

Tout comme pour la Suisse, l'histoire de la radiodiffusion au Canada trouve son origine dans les années 20 lorsque les chemins de fer nationaux du Canada créent le premier réseau radiophonique reliant Montréal à Vancouver (Radio-Canada, 2020d). En 1932 la Loi canadienne sur la radiodiffusion est votée et en 1936 est créé la Canadian Broadcasting Corporation/ Radio-Canada. Cette société d'Etat a été fondée pour contrer l'arrivée sur le territoire canadien des ondes américaines. En 1952, les premières stations de télévision voient le jour avec CBFT à Montréal et CBLT à Toronto. Très vite, la télévision sera accessible dans tout le Canada. En 1954, il est intéressant de noter qu'une première station francophone voit le jour en dehors du Québec en diffusant à Moncton (Radio-Canada, 2020d).

L'entreprise reçoit sa première licence du Conseil de la Radiodiffusion et des Télécommunications Canadiennes en 1970 en échange de promouvoir du contenu canadien, de promouvoir la diversité culturelle et de respecter certaines règles concernant notamment les jeunes auditoires. Radio-Canada a très vite eu une présence sur Internet avec la participation à un projet expérimental en 1993, puis la mise en ligne de ses sites Internet, radio et télévision, en 1995. En 2010 Radio-Canada lance TOU.TV, plateforme qui permet le visionnement en ligne des contenus de Radio-Canada (Radio-Canada, 2020d).

5.2 Bases légales

La SSR est soumise à la Constitution Fédérale Suisse (Cst) qui lui garantit sa liberté (art. 17 de la Constitution Fédérale de la Confédération Suisse), mais lui donne également sa mission constitutionnelle. La radio et la télévision doit dès lors contribuer à la formation et au développement culturel, à la libre opinion et au divertissement tout en prenant en considération les particularités du pays, les besoins des cantons suisses et en présentant les événements de manière fidèle. (Art. 95 Cst). Ces deux articles sont présentés dans le tableau 5.

Tableau 5 - Liste des bases légales de la SSR

Art. 17 Liberté des médias

¹ La liberté de la presse, de la radio et de la télévision, ainsi que des autres formes de diffusion de productions et d'informations ressortissant aux télécommunications publiques est garantie.

² La censure est interdite.

³ Le secret de rédaction est garanti.

Arti 95 Radio et télévision

¹ La législation sur la radio et la télévision ainsi que sur les autres formes de diffusion de productions et d'informations ressortissant aux télécommunications publiques relève de la compétence de la Confédération.

² La radio et la télévision contribuent à la formation et au développement culturel, à la libre formation de l'opinion et au divertissement. Elles prennent en considération les particularités du pays et les besoins des cantons. Elles présentent les événements de manière fidèle et reflètent équitablement la diversité des opinions.

³ L'indépendance de la radio et de la télévision ainsi que l'autonomie dans la conception des programmes sont garanties.

⁴ La situation et le rôle des autres médias, en particulier de la presse, doivent être pris en considération.

⁵ Les plaintes relatives aux programmes peuvent être soumises à une autorité indépendante.

L'entreprise est également soumise à la Loi Fédérale sur la Radio et Télévision (LRTV) qui régit notamment l'organisation, le traitement, la diffusion et la réception des programmes. C'est cette dernière qui sert de base légale à l'octroi de la concession de la SSR.

Cette concession représente l'accord valable pendant dix ans entre l'exécutif suisse et l'entreprise. En contrepartie d'avoir le droit de toucher l'argent de la redevance audiovisuelle, l'entreprise doit respecter certaines exigences. Ce se sont ces exigences qui représentent son mandat de service public. Ainsi la SSR doit respecter et promouvoir sept valeurs à travers la totalité de ses programmes. Ces dernières sont (1) la cohésion de la Suisse, notamment en rapportant les événements de toutes les régions linguistiques (2) l'intégration, que ce soit des étrangers ou des personnes atteintes de déficiences sensorielles (3) la promotion de la démocratie en garantissant la libre formation des opinions (4) la promotion de la création culturelle suisse (5) l'éducation (6) le divertissement et (7) la dimension internationale.

Tout comme la SSR, Radio Canada est soumis à une loi fédérale. La Loi sur la Radiodiffusion (L.C. 1991, ch. 11) qui pose le cadre réglementaire de son activité et donne son mandat de service public. La Société Radio-Canada doit offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit. En plus de ces trois grands principes, l'entreprise doit respecter sept valeurs. (1) elle doit être principalement et typiquement canadienne, (2) refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions, (3) elle doit contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre, (4) être offerte en français et en anglais de manière à refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langue officielle, y compris ceux des minorités de l'une ou de l'autre langue, (5) elle doit chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais, (6) contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationale, (7) être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens et (8) refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada.

Contrairement à la SSR, Radio-Canada doit également se conformer aux conditions de licence et aux exigences établies par le Conseil de Radiodiffusion et des Télécommunications Canadiennes (CRTC) ainsi qu'aux obligations prévues par la Loi sur la Radiocommunication. Le CRTC impose notamment à l'entreprise de diffuser par année 75% de contenu canadien par journée de radiodiffusion et 80% de contenu canadien durant les heures de grandes écoutes.

5.3 Financement

5.3.1 Revenus

La Suisse finance son service public audiovisuel à l'aide d'un système mixte divisé entre une redevance et des revenus commerciaux (SSR SRG, 2020d). La redevance n'est pas le budget de l'état et ne provient pas des impôts. Il s'agit d'une taxe de 365 CHF par année prélevée par l'organisme indépendant Serafe AG auprès de tous les ménages suisses et des entreprises. L'argent récolté ne va pas sur le compte de la Confédération, mais sur celui de l'Office Fédéral de la Communication (OFCOM) qui va être chargé de redistribuer cette redevance en majorité à la SSR, mais également à d'autres entités notamment les télévisions privées régionales. Cette taxe n'étant pas liée au budget de l'état, l'allocation budgétaire de la SSR ne dépend ni de la politique, ni des majorités au pouvoir, ni de la santé budgétaire de la Confédération. Le but étant de garantir à la SSR un maximum d'indépendance.

Le budget de la SSR est de 1,5 milliard CHF et est composé à 78% par la redevance et à 22% de ses recettes commerciales. Ces dernières comprennent notamment la publicité et le sponsoring. Le budget de la SSR est ensuite divisé entre ses différentes unités d'entreprises en respectant une solidarité financière nationale qui va permettre de répartir équitablement les recettes entre les différentes régions linguistiques. La RTS va percevoir 33% de ces derniers, bien qu'elle ne contribue qu'à hauteur de 23%. Son budget est d'environ 390 millions de CHF.

Le système canadien est plus conventionnel. Il s'agit également d'un système mixte, mais contrairement à la Suisse, la part gouvernementale ne provient pas d'une redevance, mais directement du budget de l'état via différents organes. Le budget de Radio-Canada est d'environ 1,7 milliard de dollars canadiens composé à 70% de financement public et 30% de revenus commerciaux. Ces derniers sont composés à 50% des revenus publicitaires, 25% de revenus générés par des abonnements et 25% d'autres types de revenus (Radio-Canada, 2020e).

Selon un des dirigeants de l'organisation (Dirigeant SRC 1), la réalité est très différente sur les deux marchés. Sur le marché francophone, la part des revenus commerciaux s'élèverait à 40%, car il est beaucoup moins fragmenté et ressent moins la concurrence des chaînes anglophones.

5.3.2 Débats sur le financement

Le 4 mars 2018, le peuple suisse a dû se prononcer sur le maintien ou sur la suppression de la redevance radio-télévision. La démocratie directe suisse permet le droit d'initiative fédéral. À tout moment, 100'000 signatures de citoyens suisses déclenchent une votation populaire portant sur un changement constitutionnel. Il s'agit d'une sorte de référendum, mais à la discrétion du peuple suisse. Suite à une levée de signatures menée par un groupe de jeunes libéraux suisses et avec le soutien de l'Union du Centre (UDC, premier parti du pays considéré comme étant le plus à droite de l'échiquier politique), les citoyens helvètes ont dû voter sur la modification de l'article 93 al.2-6 de la Constitution Suisse. Cette initiative intitulée « No-Billag », du nom de l'entreprise chargée à l'époque de prélever la redevance, cherchait à interdire à la Confédération de subventionner toute chaîne de radio et de télévision et d'interdire tout prélèvement de redevance. Les débats ont donc très rapidement tourné sur la suppression en bonne et due forme de la SSR (et par association celle la RTS également). Comme l'explique le consultant suisse interviewé :

Cela a servi de caisse de résonance à de vieux problèmes non réglés ou à des problèmes nouveaux à traiter. Cet objet, qui partit d'un coin de bistrot utilisé par les nationalistes pour en faire un produit politique, c'est-à-dire l'initiative, est devenu un sujet de société complet où se sont mêlés les éditeurs, naturellement avec la rivalité public/privé ; tous les publics jeunes, justement ceux pour qui tout doit être gratuit; tous les acteurs du numérique; tous les politiques pour des raisons purement gauche-droite qui veulent affaiblir l'État et qui se disent, tiens, mais c'est pas mal ça si on peut leur enlever quelques millions. Cette initiative est devenue une caisse de résonance extraordinaire de l'ensemble de ces débats sous-jacents

Consultant Suisse

Cette initiative est particulièrement intéressante, car c'était la première fois qu'une SPA était soumise au vote direct du peuple. Après des mois de débats enflammés sur la légitimité de cette institution, la population et les cantons ont décidé à 71,6% de continuer à payer cette redevance (AFP, 2018).

Face à cette crise qui aurait pu forcer l'entreprise à mettre la clef sous la porte, la direction a tout de suite annoncé un repositionnement stratégique afin d'éviter qu'une telle votation ne se reproduise. Comme l'a commenté son directeur général : « Plus le monde se connecte, s'internationalise, plus notre ancrage est important et plus nous allons ancrer notre différence dans nos valeurs, nos créations [...] plus on se légitimise » (Guillaume, 2018).

CBC-Radio-Canada étant une société d'État, son budget dépend de la volonté du législateur. Tout comme la SSR, l'entreprise a également connu ces dernières années des défis concernant son financement. Le Parti Conservateur canadien relance régulièrement le débat sur cette question. En 2016, Maxime Bernier, alors candidat à la chefferie conservatrice estimait, par exemple que Radio-Canada ne devait pas faire « une compétition irresponsable et injuste avec le privé » (La Presse Canadienne, 2016). Même réaction pour sa rivale Kellie Leitch allant plus loin et appelant alors au démantèlement de CBC/Radio-Canada (La Presse Canadienne, 2016). Cependant, l'entreprise n'a pas vécu de menace aussi forte que l'initiative No-Billag en Suisse.

Tableau 6 - Tableau récapitulatif

	RTS	SRC
Entreprise	Division indépendante francophone du groupe suisse SSR	Services français de CBC/Radio Canada
Histoire	Création avec la radio en 1931, arrivée de la télévision en 1957, premier site Internet 1997	Création avec la radio en 1936, arrivée de la télévision en 1952, premier site Internet en 1995
Base légale	Constitution Suisse, Loi Fédérale sur la Radio et Télévision, concession de service public.	La Loi sur la Radiodiffusion, CRTC, Loi sur la Radiocommunication
Financement	Système mixte avec redevance	Système mixte sans redevance
Débats sur le financement	No-Billag	Menaces politiques

6. Résultats

Il est question dans cette partie de présenter de manière analytique les résultats découlant des 14 entrevues qui ont été effectuées dans les deux organisations. Un effort a été fait pour systématiquement opposer les résultats de la RTS et de SRC afin d'améliorer la comparaison. Avant de s'intéresser aux stratégies de légitimité mises en place par les organisations, il est utile de comprendre quel est le contexte dans lequel ces stratégies prennent place. Il sera tout d'abord question d'analyser de quelle manière les dirigeants perçoivent leur mission et comment appréhendent-ils la façon dont leur public les perçoit.

6.1 Identité

6.1.1 Mission

Les deux entreprises ont la particularité d'avoir une mission de service public qui découle directement de la loi. Les deux organisations ont réinterprété leur mandat et leurs valeurs.

Comme nous l'avons expliqué, la SSR est soumise à la Constitution Fédérale Suisse qui pose les grands principes du service public audiovisuel, à la Loi Fédérale sur la Radio et Télévision (LRTV) et à la concession qui pose le mandat de service public auquel est soumis l'organisation (SSR SRG, 2020b). La mission légale est rappelée en Annexe D.

On peut constater que le mandat de service public est moral dans la mesure où il se contente de poser des grands idéaux. Contre son financement, la SSR doit participer à la création d'un sentiment national suisse. Les cinq premières exigences mises en avant sont la cohésion, l'intégration, la démocratie, la culture suisse et l'éducation des citoyens. Il est intéressant de noter que le devoir de plaire à son public n'est pas présent dans le mandat, il semble représenter davantage un moyen qu'une fin.

En plus de la loi, l'entreprise a défini de quelle manière elle comprenait cette mission légale, en définissant les valeurs qui régissent l'organisation (SSR SRG, 2020e). Les valeurs mises en avant par la SSR sont (1) la diversité, (2) la qualité, (3) l'indépendance, (4) la responsabilité, (5) le dialogue et (6) la créativité. La vision du groupe est de générer

de la confiance, son offre doit permettre à son public de se projeter dans l'avenir avec clairvoyance et diversité.

Nous soutenons la libre formation de l'opinion. Nous informons de manière équilibrée sur l'actualité suisse et internationale et nous mettons en perspective les informations traitées. Nous nous engageons en faveur de la diversité à tous les niveaux et nous la rendons visible. Nous développons l'ouverture aux autres et la compréhension mutuelle, avec nos programmes culturels, sportifs et de divertissement. Nous encourageons la création culturelle. Nous rassemblons la société suisse et nous nous engageons pour une société solidaire et ouverte au respect des différences.

Mission SSR (SSR SRG, 2020e)

La mission reprend presque mot pour mot celle de la concession. On remarque cependant que les valeurs mises en avant sont peut-être davantage tournées vers la réalité de leur gestion (pragmatique) avec notamment le devoir de qualité et de créativité. Cela s'explique sûrement par le fait qu'avant d'être un service public, la RTS a l'obligation de créer une offre qui plait à son public et qui serait regardée. Autrement dit, elle doit aussi être légitime d'un point de vue pragmatique. Le fait de mettre en avant des valeurs purement morales sans prendre en compte la qualité et la créativité de son offre serait problématique. Cette nécessité de concilier valeurs morales et valeurs pragmatiques est reflétée dans les propos tenus par les gestionnaires interviewés pour cette étude.

Dans le tableau 7, nous pouvons voir qu'à côté de considérations purement morales comme le fait de faire société, refléter les diversités du pays, alimenter la démocratie, se trouvent aussi des considérations étant davantage liées à la légitimité pragmatique comme le fait de divertir, ou de délivrer des contenus efficaces

Tableau 7 - Réponses des dirigeants de la RTS concernant leur mission

Dirigeant RTS 1	Ne pas choisir son public, tous les publics sont légitimes même s'ils n'ont pas de valeur commerciale. Deuxièmement, c'est de faire lien, de faire société, c'est de créer des liens entre les communautés.
Dirigeant RTS 2	Être une espèce d'agitateur de démocratie, [...] refléter la diversité du pays, aider les gens à réfléchir, les aider à se faire une opinion, les informer, les divertir, les aider à réfléchir sur le monde qui nous

	entoure et faire en sorte de délivrer aussi, que ce soit une information ou pas, de délivrer des contenus qui soient crédibles, solides, efficaces, pertinents, qui touchent tous les publics.
Dirigeant RTS 3	Pour moi, c'est être utile à la collectivité [...]. À côté de l'utilité, il y a plein d'autres objectifs : cultiver, divertir aussi, mais pour moi ce qui caractérise l'espace public c'est son caractère utile.
Dirigeant RTS 4	Le mot public, c'est le cœur de sa mission. C'est de proposer à ce public, au public, des histoires qui le concerne et un regard sur son pays, sa région et le monde.
Dirigeant RTS 5	La mission, elle nous est donnée par le gouvernement, par le Conseil Fédéral. [...] C'est une exigence de service au public, liée, entre autres, et c'est le point le plus central, à l'alimentation de la démocratie, au fonctionnement de la démocratie, à la formation d'une libre opinion des citoyens afin qu'ils puissent se prononcer de la manière la plus éclairée possible sur les enjeux de la démocratie.
Dirigeant RTS 6	On permet au public de s'informer, de se divertir, de se cultiver sur la base de programmes qui sont alors, en termes d'informations vérifiées, qui sont crédibles, qui sont délivrées par des journalistes qui sont des professionnels, qui suivent une charte déontologique.
Dirigeant RTS 7	C'est de fournir à ces publics des médias de qualité indépendants qui couvrent en tout cas le périmètre qui nous est donné par la concession, c'est-à-dire de l'information, de l'éducation et du divertissement. [...] Essayer d'apporter un peu une valeur ajoutée en matière de cohésion de la société.

Comme pour le cas de la SSR, la SRC est aussi soumise à une Loi sur la Radiodiffusion Canadienne (Loi sur la radiodiffusion L.C. 1991, ch. 11) qui lui impose de respecter un certain nombre de principes et de valeurs (Radio-Canada, 2020b)(Annexe E). Il est possible de constater dans le cas du mandat légal de Radio-Canada son caractère moral. La particularité du Canada est son côté fédéral, et notamment son bilinguisme, qui est particulièrement mis en avant. La moitié des valeurs demandées sont tournées vers le bilinguisme et le multiculturalisme fédéral.

Comme la SSR, l'entreprise possède ses propres valeurs organisationnelles et a défini sa propre mission basée sur celle de la loi (Radio-Canada, 2020a). Les valeurs de Radio-Canada sont (1) la pertinence, (2) la créativité, (3) l'intégrité et (4) l'inclusion. Elle présente ses priorités comme étant l'accroissement de ses revenus et la recherche de

nouvelles sources de financement des activités qui comptent pour les Canadiens et pour consolider son modèle d'affaire, tout en restant fidèle à son mandat et à ses valeurs. L'entreprise assume son rôle d'entreprise commerciale en mettant en avant la pertinence et la créativité comme valeurs principales ainsi qu'en priorisant la volonté d'accroître ses revenus. Mais l'entreprise comprend également son rôle de service public en mettant en avant l'intégrité, l'inclusion et précisant la volonté de rester fidèle à son mandat et à ses valeurs.

CBC/Radio-Canada fait rayonner la culture canadienne et soutient la vie démocratique en offrant un large éventail de contenus diversifiés qui informent, éclairent et divertissent.

Mission Radio-Canada

Tableau 8 - Réponses des dirigeants de la SRC concernant leur mission

Dirigeant SRC 1	La réponse est simple : informer, éclairer et divertir. C'est le même mandat pour la majorité des diffuseurs publics partout dans le monde.
Dirigeant SRC 2	Radio-Canada a plusieurs missions. La première mission pour moi, c'est l'accessibilité finalement à l'information. Pour moi, c'est vraiment primordial. C'est d'être un organe qui a le plus gros organe de presse au niveau canadien, avec une couverture internationale. La seconde mission, c'est ce qu'on appelle la création d'une culture commune.
Dirigeant SRC 3	D'informer les Canadiens d'accompagner les Canadiens dans leurs démarches dans leur quotidien. Évidemment, je pourrais vous donner le mandat et la mission de Radio-Canada qui est d'informer de divertir et d'enseigner. Je pense que c'est vraiment d'être un repère pour les citoyens canadiens.
Dirigeant SRC 4	La mission de Radio-Canada est d'informer, divertir... alors c'est un peu le rôle d'être l'image de la culture, de ce qui se fait dans notre pays.
Dirigeant SRC 5	La mission de Radio Canada est d'informer de divertir et d'éduquer la population canadienne avec toutes ses plateformes.

Comme on peut le voir dans le tableau 8, les réponses des dirigeants de Radio-Canada sont plus courtes que celles de la RTS et tournent essentiellement autour des trois

principales valeurs qui émanent de la loi soit, informer, éclairer et divertir. Cependant malgré cette différence qui peut s'expliquer potentiellement par une différence culturelle, on peut constater que les dirigeants de deux organisations ont intégré leurs missions et savent en parler.

6.1.2 Perception du public

Une étude a été réalisée en 2020 afin d'analyser la manière dont leur public percevait la RTS. Il ressort du questionnaire que 83% des répondants font confiance à la RTS et 67% se disent satisfaits avec l'offre proposée par leur SPA (SSR SRG, 2019b).

Malgré ces résultats, on peut lire dans le tableau 9 que les membres de l'organisation sont confiants, tout en restant prudents. Ils se contentent de mettre en avant le fait que le public les perçoit comme un média fiable, mais la majorité d'entre eux ne parlent pas de satisfaction. Deux répondants insistent sur le fait qu'ils ne sont pas perçus comme étant modernes (Dirigeant RTS 1 et 5) et un répondant se dit même surpris de la bonne image que peut avoir le jeune public de leur activité (Dirigeant RTS 6).

Tableau 9 - Perception du public selon les dirigeants de la RTS

Dirigeant RTS 1	Quand on interroge le public, ce qui sort dans le désordre, c'est crédibilité, qualité, proximité. Ce qui ne sort pas c'est innovation, moderne, ces choses-là...
Dirigeant RTS 2	Je pense que les enquêtes montrent qu'on nous perçoit comme un média crédible, fiable.
Dirigeant RTS 3	Je pense qu'on est, on est perçu et on a eu le nombre d'enquêtes qui ont été faites là-dessus, on est perçu comme crédible, légitime.
Dirigeant RTS 4	Elle ne nous perçoit pas encore assez comme un média digital et cette culture était frappante.
Dirigeant RTS 5	Les études montrent que la perception de la RTS est très bonne. Notre image est très positive auprès du public.
Dirigeant RTS 6	J'étais très étonné à quel point ce jeune public avait une bonne image.
Dirigeant RTS 7	Sur la forme ou le fond ? Je pense que sur les deux plans, on est plutôt bien crédités.

Ces réserves peuvent s'expliquer par le fait que les dirigeants de la RTS doivent gérer une entreprise qui vit une révolution médiatique et qui doit maintenir sa légitimité. A force de parler de crises des médias, d'explosion de la concurrence, de perte d'audience et de changement des habitudes de consommation du public, il est possible que certains dirigeants finissent par avoir quelques réserves sur la bonne perception que leur public leur porte. Cette méfiance peut s'expliquer par la votation No-Billag qui semble avoir profondément bouleversé l'organisation et ses croyances.

La campagne No-Billag pour nous a été une secousse tellurique très, très, très forte. On a pris conscience de cette fragilité. On a gagné, mais on a pris conscience et on l'a vécu.

Dirigeant RTS 1

La SRC a réalisé une étude similaire à celle menée par la RTS. Il ressort de cette analyse que 87% des Canadiens affirment qu'il est important pour le pays d'avoir un diffuseur public national comme Radio-Canada et 85% sont d'accord pour dire qu'il a clairement un besoin et un rôle pour l'organisation dans le futur. L'enquête montre qu'une majorité de Canadiens la trouve informative (87%), estime qu'elle présente des nouvelles internationales abordées sous un angle canadien (83%) et qu'elle est une source d'information digne de confiance (83%). Les auditeurs sont d'accord de dire que la programmation de leur SPA est de grande qualité (91%), qu'elle reflète les régions du Canada (90%) et la diversité du pays (87%) (Radio-Canada, 2020e).

Les dirigeants de la SRC ainsi que l'expert canadien interrogés sur ces questions étaient tous particulièrement enthousiastes et confiants. Le tableau 10 présente quelques citations représentatives, un des dirigeants affirme notamment qu'en cas d'annonce de suppression du financement, 100 000 personnes défileraient dans les rues pour défendre Radio-Canada (Dirigeant SRC 1). D'autres estiment que l'institution sera toujours là (Dirigeant SRC 2), que les citoyens aiment (Dirigeant SRC 4) et ont une très bonne perception de cette dernière (Dirigeant SRC 3).

Tableau 10 - Perception du public selon les dirigeants de la SRC

Dirigeant SRC 1	La marque média la plus respectée, c'est Radio-Canada, la marque média la plus aimés, c'est Radio-Canada, le diffuseur le plus crédible, Radio-Canada. Si j'annonçais demain matin, on coupe notre financement, je vous jure que 100'000 personnes descendent dans la rue et sont devant pour défendre Radio-Canada. Les gens aiment Radio-Canada.
Dirigeant SRC 2	En fait, il y a un truc qui est très fort, c'est que Radio-Canada, c'est l'institution qui a toujours été là et qui sera toujours là. Et en fait, on ne s'inquiète pas pour la personne qui est toujours là, puisqu'on sait qu'elle est éternelle. Mais du coup, on ne lui donne pas forcément tout l'amour qu'on lui doit.
Dirigeant SRC 3	Les citoyens ont une très, très, très, très bonne perception.
Dirigeant SRC 4	Je pense qu'on a une cote d'amour très élevée. Radio-Canada est presque numéro un en parts de marché en soirée, on a une place très importante dans le cœur des Canadiens. Radio-Canada a un rôle important. J'ai l'impression que les gens aiment leur Radio-Canada, on le voit dès qu'on fait quelque chose.
Dirigeant SRC 5	Au Canada, on sort dans les sondages d'opinion comme étant la marque média la plus forte au pays et la plus crédible.

Cette réalité semble particulièrement vraie au Québec, notamment grâce aux particularités de cette province et de sa langue. Étant le seul SPA francophone sur leur continent, on peut imaginer que pour beaucoup de Québécois, Radio-Canada représente une sorte de bastion de la langue française dans un océan anglophone. S'ajoute à cela le fait que, ne pouvant facilement importer du contenu anglophone américain, l'entreprise a été obligée de créer ses propres émissions pour les enfants, tourner sa propre fiction, parler de son « star system » et faire vivre les créateurs francophones, etc. La partie anglophone pouvait, quant à elle, importer davantage de contenus des États-Unis. Toute une génération de Québécois aurait dès lors grandi en regardant les programmes de leur SPA. Un dirigeant de l'organisation explique que l'Ouest du Canada a une mentalité plus à conservatrice qui a plus de difficultés à accepter le principe même d'entreprise d'État vivant « à la mamelle du gouvernement » (Dirigeant SRC 1). Le fait de critiquer CBC serait porteur politiquement dans l'Ouest du pays alors que ce serait l'inverse au Québec.

Les Québécois ont une perception très forte, très positive du service public [...] les Québécois sont très, très accros à Radio-Canada et ils reconnaissent le rôle assez fondamental de Radio-Canada. Il y a très peu de Québécois pour dénoncer le rôle du Radio Canada, il y a plus de Canadiens anglais, ça, c'est plus dur surtout dans l'ouest du pays, mais je pense que, grosso modo, les francophones comprennent l'importance que ça a, et là je n'ajoute même pas tous les francophones hors Québec pour qui c'est absolument fondamental. Des Acadiens par exemple pour qui sans Radio-Canada honnêtement, je ne sais pas s'ils auraient de la télévision, ou même la radio en français... pour eux c'est une question de survie.

Consultant Canada

L'exemple que j'utilise toujours : sur les 50 émissions les plus populaires à Toronto, il y en a 48 qui sont des émissions américaines et les deux émissions canadiennes sur les bulletins de nouvelles pour la game de hockey. Quand vous arrivez sur le marché de Montréal, sur les 50 émissions les plus populaires, 46 sont des émissions québécoises et 4 sont des émissions américaines.

Dirigeant SRC 1

Ainsi bien que les dirigeants de la RTS soient relativement confiants, on peut remarquer que les dirigeants de Radio-Canada sont eux enthousiastes. Cela s'explique sans doute par la particularité du bilinguisme canadien et de la nation québécoise qui ne va pas de soi pour beaucoup de Québécois et mérite donc d'être défendue.

Nous venons de voir que les dirigeants de la RTS et de la SRC ont intégré leurs missions de service public, ils se représentent leur identité comme étant morale et proche de leur mission légale. Les deux organisations ont conscience que leur public a une bonne opinion de leur institution. Cependant les dirigeants de la RTS sont davantage prudents et méfiants que les dirigeants de la SRC qui n'émettent pas de réserves quant à l'amour que leur public leur porte.

6. 2 Nouveaux enjeux

6.2.1 Perte de légitimité cognitive

La recherche sur la SPA nous indique que pendant des dizaines d'années l'existence et la légitimité de ses institutions n'étaient pas remise en question. Ces dernières étaient protégées par des limites techniques rendant compliqué, voire impossible, toute concurrence non nationale, créant ainsi des barrières à l'entrée importante pour une éventuelle concurrence à l'intérieur du pays. Pendant longtemps, ces institutions étaient mêmes les seules à pouvoir émettre leur signal sur le réseau analogique national. Elles étaient également protégées par la volonté de sauvegarder l'identité nationale. CBC-Radio Canada a par exemple été créé afin de limiter l'arrivée des ondes américaines sur le territoire canadien. Ces institutions étaient prises pour acquises par le public, on peut en conclure qu'elle possédaient une légitimité cognitive (Suchman, 1995).

Cette dernière est présente lorsqu'une organisation est tellement acceptée dans son environnement qu'elle est considérée comme étant non seulement nécessaire, mais même inévitable. Les citoyens ne la remettent pas en question car il serait pour eux impensable qu'elle disparaisse, tant elle fait partie du paysage. La légitimité cognitive dont bénéficiait alors la RTS et la SRC, et plus généralement sans doute toutes les SPA, a été remise en question avec la révolution numérique et médiatique que ces institutions vivent depuis une vingtaine d'années. L'arrivée d'Internet est venue bouleverser en profondeur leur statut privilégié en faisant exploser la concurrence, en abaisser les barrières à l'entrée, en changeant les habitudes de consommation du public. Ce constat a été particulièrement bien soulevé par un des dirigeants de la RTS :

Il faut que [le service public audiovisuel] soit très, très attentif, car il n'y a rien qui est acquis. Les institutions sont très menacées. Ça ne va pas de soi, ça ne va plus de soi.

Dirigeant RTS 1

Le but de cette partie va être de passer en revue les nouveaux enjeux qui émergent de cette révolution médiatique et qui sont venus remettre en question la légitimité morale de ces institutions. Cela nous permettra dans un second temps d'analyser les stratégies mises en place par la RTS et la SRC pour faire face à cette réalité.

Les nouveaux enjeux qui ont émergé ces dernières années avec l'arrivée d'Internet et de ses nouvelles possibilités sont de plusieurs ordres. Il y a tout d'abord une transformation de l'environnement dans lequel évoluent ces deux SPA, notamment par rapport à la concurrence. Cette transformation de l'environnement s'est accompagnée par une transformation des habitudes de consommation du public qui ne consomme plus ce média comme il le faisait jadis. Ce monde numérique est également marqué par une accélération de toutes les modes, tendances, technologies ce qui semble représenter un enjeu aussi bien pour la RTS que pour la SRC.

6.2.2 Transformation de l'environnement

Les diffuseurs publics occupaient jadis une position favorable qu'un des dirigeants de la RTS a qualifiée de « one too many » (Dirigeant RTS 4). Un seul émetteur possédant des moyens conséquents et faisant passer des messages au plus grand nombre. Avec les possibilités offertes par le numérique, une infinité d'émetteurs peuvent proposer leurs contenus instantanément dans le monde entier.

Étant un petit pays quadrilingue de huit millions d'habitants au plein cœur de l'Europe, la Suisse et la RTS sont complètement couvertes par la concurrence étrangère. Comme nous l'expliquait un des dirigeants de l'organisation à propos de la télévision, la concurrence en Suisse n'est pas nationale. En effet, le pays serait trop petit et trop fragmenté pour que des acteurs privés puissent venir réellement concurrencer la SSR. Il existe des télévisions régionales qui reçoivent également une partie de la redevance, mais qui ne représentent pas de réelle concurrence pour l'entreprise. Concernant la RTS en particulier, la concurrence est étrangère. Le marché est schématiquement partagé à parts égales entre les deux chaînes de la RTS, les chaînes généralistes publiques et privées françaises et l'addition des autres chaînes internationales. Le constat pour la radio est inversé, la RTS occupe 50% de l'audience puis le reste est réparti entre les chaînes régionales et les autres

chaînes qui arrivent à être captées en Suisse. Concernant le digital, la concurrence est mondiale avec toutes les plateformes de vidéo à la carte (VOD) et d'informations qui peuvent exister.

Tableau 11 - Les nouveaux concurrents de la RTS selon ses dirigeants

Dirigeant RTS 1	Nous, par rapport à ces concurrents, on est extrêmement petit. On joue un match totalement inégal en termes de moyens [...]. On est vraiment minuscules. Il y a quelques nains de jardin qui se promènent au milieu, qui s'appelle la RTS et quelques autres acteurs traditionnels.
Dirigeant RTS 2	Je pense que c'est les deux, mais je pense que sur le long terme, c'est plus une menace qu'une chance. Les moyens sont tellement disproportionnés que sur 10 ans, c'est une menace.
Dirigeant RTS 3	Je mets Netflix de côté. Je pense qu'il faut les voir comme un relais, un vecteur supplémentaire par lesquels, sans doute, on doit passer, mais un parmi d'autres.
Dirigeant RTS 4	Je suis méfiante parce que je suis la première abonnée de Netflix. Je consomme Netflix, j'ai Amazon, je considère que c'est des vampires parce qu'ils nous bouffent notre sang de service public.
Dirigeant RTS 5	C'est vrai qu'on est confronté là à des acteurs qui ont des moyens colossaux, à la fois sur le plan de la production de contenu, mais aussi dans sa mise en valeur technologique. On parle de sociétés qui ont des centaines de développeurs, de data scientists, qui sont vraiment armées jusqu'aux dents pour traquer les intérêts particuliers des uns et des autres. C'est un grand défi pour nous, naturellement.
Dirigeant RTS 6	Ce qui fait peur aujourd'hui, c'est qu'on est dans un monde globalisé et que la force de frappe de Netflix, de Disney etc. est telle que c'est clair que la consommation qui se fait sur ces médias-là est massive, on ne peut pas, on n'arrive pas à les contrer.
Dirigeant RTS 7	On ne va pas commencer à faire une telle concurrence frontale avec des plateformes comme Netflix. Absolument pas les moyens de produire le même type de séries.

L'arrivée d'Internet a littéralement fait exploser le nombre de concurrents en rendant potentiellement toute chaîne, tout contenu, toute émission, accessible en Suisse en quelques clics et ce peu importe les pays où ces derniers ont été produits. En plus de cette

mise à disposition du contenu international, cette révolution numérique a également permis la création de nouveaux services à l'instar des plateformes de vidéos à la carte comme Netflix, Amazon Prime, Disney+. Nous voyons dans le tableau 11 que les dirigeants de la RTS sont très méfiants envers ces nouvelles plateformes contre lesquelles ils ne peuvent concurrencer. Certains dirigeants ont noté que des collaborations intéressantes pouvaient exister, mais globalement la RTS n'aurait pas les moyens pour penser rivaliser avec des compétiteurs aussi puissants.

La réalité est différente au Canada, la concurrence est avant tout nationale. Le marché québécois est divisé entre Radio-Canada, TVA du groupe Québecor et Noovo du groupe Bell. Au Québec, la principale concurrence de l'organisation est TVA qui possède une chaîne généraliste et 10 chaînes spécialisées ainsi que le réseau de distribution de l'opérateur téléphonique Vidéotron. Cependant, comme l'explique un dirigeant de l'organisation : « mon concurrent à moi n'est plus TVA, mon concurrent est Netflix » (Dirigeant SRC 1).

Tout comme la RTS, Radio-Canada vit de plein fouet l'explosion de cette nouvelle concurrence internationale et digitale, notamment des plateformes de VOD. Les anciens concurrents québécois peuvent même à terme devenir des partenaires dans cette lutte pour résister à ces géants digitaux notamment dans la lutte pour la survie du français :

[Le rachat de V par Bell] représente une menace parce que comme Bell a les poches profondes [...] ça va affecter les parts de marché de Radio-Canada. En même temps, je vous dirais que je le vois comme une opportunité parce que les francophones sont de plus en plus bilingues. [...] Si j'ai Bell qui investit davantage pour faire de produits francophones de qualité et qu'avec TVA, Bell et nous on propose une offre francophone qui est de très grande qualité, je trouve que ça nous sert à long terme d'avoir un joueur francophone qui vient contribuer à l'offre canadienne francophone, même si, à court terme, je vais perdre des parts de marché qui vont me faire mal financièrement.

Dirigeant SRC 1

Selon un des dirigeants de Radio-Canada, l'identité rassembleuse et incontournable du diffuseur québécois s'est retrouvée totalement submergée par ces nouveaux acteurs :

En fait Radio-Canada, les gens l'appelaient le phare parce que physiquement, la tour ressemble à un phare. C'est nous qui projetions et c'est nous qui rassurons et qui fédérons. Finalement, ça s'est un peu dilué. Puis, on a perdu cette identité de création de liens entre le diffuseur public et la population. Pourquoi ? Parce qu'on a des acteurs qui sont arrivés très, très tôt aussi dans la culture des Québécois et des Canadiens francophones. Les Disney, par exemple, qui finalement très rapidement, ont pris le pas sur la culture collective et la culture populaire et de la proximité avec les États-Unis. Ça a créé cette espèce de décalage.

Dirigeant SRC 2

Tableau 12 -Les nouveaux concurrents de la SRC selon ses dirigeants

Dirigeant SRC 1	C'est assurément une immense concurrence parce que ces gens-là arrivent avec des moyens qui sont exorbitants pour nous concurrencer. [...] c'est une concurrence qui ne se bat pas à armes égales.
Dirigeant SRC 2	L'inconvénient, c'est qu'à notre petit niveau, on n'a pas 900 développeurs comme chez Netflix. Mais néanmoins, on essaye finalement de répondre à la demande.
Dirigeant SRC 3	Une menace.
Dirigeant SRC 4	C'est à la fois un défi et à la fois une opportunité.

Dans l'ensemble, les dirigeants de la SRC voient également ces nouveaux médias comme étant une concurrence difficile contre qui lutter et pouvant représenter une menace (Tableau 12). Le total des dépenses en contenu de toute l'industrie canadienne de télévision (2,3 milliards \$CA) ne représente qu'une fraction des investissements de Disney (27,8 milliards \$CA), Netflix (15 milliards \$CA), ou Amazon (6.5 milliards \$CA) (Radio-Canada, 2020e). Au Canada, les diffuseurs doivent respecter certaines règles pour avoir le droit de diffuser selon le CRTC. Celles-ci imposent notamment à l'entreprise de diffuser par année 75% de contenu canadien par journée de radiodiffusion et 80% de contenu canadien durant les heures de grandes écoutes. L'arrivée de ces nouveaux acteurs digitaux vient troubler cette équation et créer ce qui pourrait s'apparenter à une forme de concurrence déloyale. C'est ce que relève un des dirigeants de l'organisation :

Je ne me retrouve pas 100% démuni, mais ça pourrait devenir une opportunité si le gouvernement savait bien légiférer, c'est à dire que si le gouvernement forçait les GAFA à investir dans le pays de façon à pouvoir créer un fonds de production et que nos productions puissent avoir davantage de valeur de production et qu'en contrepartie, Netflix prenne les droits internationaux mais ne touche pas au droit canadien de façon à pouvoir laisser vivre les joueurs canadiens. Ça deviendrait une vitrine incroyable parce que tout d'un coup, tout le contenu canadien pourrait rayonner davantage sur la planète. Mais le problème, c'est que Netflix est prêt à investir mais veut prendre des droits pour le Canada... donc ils vont juste venir déstabiliser encore davantage les joueurs canadiens. Et c'est là que ça devient vraiment une menace.

(Dirigeant SRC 1).

Nous voyons que l'arrivée du numérique est venu multiplier les concurrents de ces deux organisations et en a créé de nouveaux, plus gros et qui représentent une réelle menace. Résister à cette concurrence est complexe pour ces deux SPA qui possèdent une double mission les forçant à être à la fois un service public et une entreprise commerciale. Comment répondre aux attentes de leur public, respecter leur mission et concurrencer des acteurs possédant beaucoup plus de moyens et n'ayant pas à respecter de mandat de service public ? Ces entreprises ont la tâche difficile de devoir faire évoluer leur programmation pour la rendre attrayante à un plus grand nombre de spectateurs mais de le faire tout en respectant leur mission d'information, de programmation culturelle régionale et locale et dans la langue des citoyens, de soutien et promotion de la culture locale, etc. et de faire tout cela avec une fraction du budget de leurs concurrents qui eux n'ont qu'un objectif à atteindre et peuvent donc faire des économies d'échelles. Comme l'explique un dirigeant de la RTS, « on ne peut pas faire à armes égales et pourtant on doit » (Dirigeant RTS 1).

6.2.3 Transformation des habitudes de consommation

Cette révolution technologique a donc impacté l'environnement dans lequel évoluent ces deux organisations, tel que décrit dans la section précédente, mais elle est également venue transformer les habitudes de consommation du public. Les gens ne consomment plus les médias comment ils les consommaient jadis. On peut assister à une multiplicité

d'offres ciblées, à une fragmentation du public, à l'explosion des supports de diffusion et à un désintéressement du jeune public pour les programmes de ces SPA. Le consommateur est devenu plus exigeant étant donné qu'il peut choisir entre une multitude d'offres. Il est également habitué à consommer les contenus médiatiques différemment, sur un grand nombre de plateformes, à la carte, tout de suite etc. Ce constat est présenté comme étant le passage du linéaire au numérique.

Tableau 13 - Changements des habitudes de consommation du public selon la RTS

Dirigeant RTS 1	On a perdu, disons ces 5, 6 dernières années je crois, 30% de volume d'écoute de radio classique traditionnelle linéaire, j'allume le poste et j'écoute en direct. La télévision classique linéaire elle perd moins, mais, disons chez les jeunes, on perd aussi de l'ordre de 25 à 30%. Donc la consommation normale linéaire des médias s'effondre.
Dirigeant RTS 2	J'ai l'impression qu'il y a un moment ou un autre, ça va le remplacer complètement. Est-ce que c'est dans 10, 20 ou 30 ans ? J'ai de la peine à le dire, mais ça va prendre de plus en plus de place [...] Je ne pense pas que ces jeunes, quand ils seront vieux, ils vont adopter les modes de consommation des vieux d'aujourd'hui
Dirigeant RTS 3	On observe que ces jeunes-là ne vont pas revenir à regarder une émission devant leur TV ou écouter la radio, ils ont d'autres habitudes de consommation qui ont véritablement changé.
Dirigeant RTS 4	On voit nos audiences de pénétration diminuer les heures, les minutes d'écoute radio, diminuer les minutes de visionnement télé, diminuer, c'est vraiment ça...
Dirigeant RTS 5	Le rendez-vous horaire d'une émission tel jour, telle heure, le « Temps Présent » le jeudi à 20h15, ça, ça reste important pour une partie de la population. Mais on voit qu'il y a une partie grandissante de notre public qui se détache de cette logique de rendez-vous.
Dirigeant RTS 6	Aujourd'hui, ils ont pris l'habitude d'aller ailleurs et ce qui me fait peur, c'est qu'on pense qu'ils risquent de ne plus revenir du tout. Ça on ne sait pas, mais on pense plutôt que non. Donc, il faut trouver des moyens pour accrocher les jeunes.

Comme toutes les SPA, la RTS constate cette nouvelle réalité. Comme le formule un dirigeant de la RTS, « ça se digitalise de plus en plus, ça se personnalise de plus en plus »

(Dirigeant RTS 1). Ce constat est particulièrement vrai pour la jeunesse qui a grandi dans ce nouvel environnement et a donc adopté ces nouvelles habitudes de consommation des médias. Comme nous pouvons le voir dans le tableau 13, le principal risque énoncé par les deux organisations est la possibilité que les jeunes ne reviennent pas au service public une fois arrivé à l'âge adulte et donc que ces diffuseurs publics les perdent complètement.

Les réponses des dirigeants de la SRC présentées dans le tableau 14, indiquent qu'ils partagent le constat de la RTS. Une des particularités de cette organisation est cependant la dimension de la langue. En effet, un des changements de consommation observés est une montée du bilinguisme. Cette montée est présentée par les dirigeants de l'organisation comme étant une menace potentielle. Comme nous l'avons vu, les québécois sont particulièrement attachés à Radio-Canada, car cette entreprise est intimement liée au français et à la nation québécoise. Une diminution de l'attache au français pourrait représenter une menace pour l'organisation.

Tableau 14 - Changement des habitudes de consommation du public selon la SRC

Dirigeant SRC 1	Ces gens-là sont parfaitement bilingues, l'origine du contenu n'a plus aucune importance. Et c'est pour ça que quand il y a des séries qui sortent sur Netflix, ils ont tellement vécu dans l'univers Internet ou c'est toujours en anglais, que le contenu soit en anglais ou en français, importe peu pour eux.
Dirigeant SRC 1	Quand on regarde les cotes vidéo chez les 18 ans, 69 % de l'écoute se fait sur la télévision linéaire [...] Quand j'arrive chez les 18- 34 ans, je passe de 69 à 38%.
Dirigeant SRC 3	À l'extérieur du Québec, ils sont complètement américains, c'est mondial. Et même quand on regarde maintenant au Québec, où la population en bas de 25 ans est majoritairement bilingue, et en bas de 30 ans pas très loin, les références culturelles sont aussi en train de changer.
Dirigeant SRC 4	Les gens vont dire non, non, mais vous n'avez pas compris. Nous, ce qu'on veut, c'est nos émissions. On aime les émissions en général, mais on veut pouvoir les écouter quand ça nous tente, comme ça nous tente.

Ce bouleversement dans les habitudes de consommation du public vient également complexifier la réalisation du mandat de ces deux SPA. Celui-ci demande aux deux organisations d'être inclusives et de rassembler. Il est question de s'adresser à tous les publics peu importe leur taille et peu importe leur rentabilité économique. Or, comme l'expliquait un dirigeant de la RTS, durant des années le public était compris comme étant un et indivisible (Dirigeant RTS 4). On avait d'un côté un diffuseur public chargé d'un mandat et de l'autre côté un public qui recevait cette offre sans forcément avoir des possibilités de la comparer. Les médias publics occupaient alors une position privilégiée, car leur influence était conséquente. Cependant, avec la transformation des habitudes de consommation, la personnalisation extrême que permet Internet et l'explosion de la concurrence, la notion d'un unique public national a explosé et s'est fragmentée en une infinité d'individus ayant chacun leur sensibilité, leurs goûts et leurs besoins.

On réalise que ce grand public merveilleux il n'existe pas. Il a énormément changé et il n'a pas besoin de nous forcément pour s'instruire, s'éduquer, comprendre le monde, avoir à se forger une opinion et se divertir.

Dirigeant RTS 4

Cependant, le mandat de service public lui n'a pas évolué, la RTS et Radio-Canada ont toujours l'obligation de rassembler cette infinité de publics. Comme l'expliquait un des dirigeants de la RTS, la demande devient de plus en plus 360, mais les moyens eux n'augmentent pas (Dirigeant RTS 3). Cette obligation d'être le média de tous en étant le média de chacun (Dirigeant RTS 1) avec les mêmes moyens rend la tâche difficile. Le rôle de service public leur interdit de choisir leur public, ces SPA doivent s'adresser à la totalité des citoyens peu importe leurs intérêts, leurs envies, leur situation géographique, mais leur rôle d'entreprise commerciale leur demande d'être pertinent auprès de chaque citoyen - consommateur. Les entreprises vont devoir continuer à « faire société » dans une société de plus en plus individualiste en s'adressant à une infinité de publics davantage exigeants, car n'étant plus captifs. Cela soulève des problèmes notamment lorsque certaines catégories de leurs publics demandent un certain contenu qui peut sembler rentrer en contradiction avec la mission d'information et d'éducation. C'est par exemple

le cas du réseau social chinois Tiktok, « les contenus qu'on y trouve sont peu en adéquation avec l'image du service public, mais en même temps, on doit aussi être prêts » (Dirigeant RTS 5). Le tableau 15 présente les différents propos des dirigeants des deux organisations par rapport à la complexité de s'adresser à tous les publics en même temps.

Tableau 15 - Complexification du choix du public pour la RTS et la SRC

Dirigeant RTS 1	Nous on est le média de tous. À la RTS, on dit ceci on est le média de tous, le côté universel, en étant le média de chacun.
Dirigeant RTS 1	Ça se complexifie. C'est toujours: les deux mon capitaine, toujours! C'est toujours hybride, le linéaire et le délinéaire.
Dirigeant RTS 2	Pour répondre à cette demande de consommation à 360 degrés, nous, aujourd'hui, on doit aussi s'organiser pour offrir cette matière à 360 degrés. On doit être partout, on doit être en télé, en radio. On doit être sur les plateformes de tous les réseaux sociaux. On doit être partout.
Dirigeant RTS 3	On doit toucher tout le monde et avec une variété d'offres. On doit à la fois divertir, former, informer. On la mission qui nous est donnée par le Conseil Fédéral, par le gouvernement. On ne peut pas choisir, comme pourrait le faire un acteur privé, de délaissier un pan de notre offre parce que ça coûte trop cher et ça rapporte peu.
Dirigeant RTS 4	C'est que du coup, je dirais que l'outil de production, est un peu le couteau suisse pour utiliser une image un peu simple, mais on est un peu obligé de tout faire.
Dirigeant RTS 7	On doit réussir à passer de cette industrie actuelle à la nouvelle digitale. Mais on ne peut pas laisser complètement tomber ce sur quoi on travaille maintenant, en quoi on peut avoir de vraies difficultés ? Parce que, par ailleurs, comme on continue d'avoir du succès en radio et en télévision, le truc n'est pas en train de s'effondrer.
Dirigeant SRC 1	La réponse est qu'on doit maintenant opérer deux compagnies dans une seule et même budget.

6.2.4 Vitesse du changement

Une des caractéristiques de cette révolution numérique est la rapidité avec laquelle les changements s'opèrent. L'Internet a rapproché les individus et les pays. Ce qui mettait jadis plusieurs années avant de franchir des frontières se fait en quelques secondes aujourd'hui. Les individus communiquent entre eux plus rapidement, les modes se font et se défont en un temps éclair sur les réseaux sociaux. Les entreprises n'ont plus le temps de voir venir les changements. Internet a mis quelques années à se démocratiser, mais maintenant les modes, les habitudes, les plateformes changent de plus en plus vite et cela représente un réel défi, aussi bien pour la RTS que pour Radio-Canada. Nous pouvons voir dans le tableau 16 que les dirigeants des deux organisations ont affirmé que la majorité des défis qu'ils rencontrent aujourd'hui n'existaient pas il y a une dizaine d'années. L'environnement s'est transformé profondément, et très rapidement et l'élan derrière ces changements n'est pas près de se ralentir.

Nous avons vu dans la partie précédente que l'obligation de parler à un public de plus en plus fragmenté va demander à ces deux organisations de rester pertinentes et d'aller proposer leur offre sur tous les nouveaux canaux. Il serait cependant faux de croire que l'intégralité du public a changé d'habitude de consommation à la même vitesse. La consommation linéaire reste la norme pour une majorité du public. Ces deux organisations ont la tâche complexe de devenir hybrides en proposant du contenu à la carte tout en continuant la programmation linéaire. Comme nous l'explique un dirigeant de la SRC :

Le linéaire est la source principale de mes revenus commerciaux, donc elle est fondamentale. Tout le monde dit que la télévision est malade, mais chaque soir, avec District 31, je rejoins entre 1.5 et 1.7 million de personnes. J'ai une part de marché qui dépasse les 40 pour cent chaque soir de la semaine. Donc, si la télévision est malade, je trouve que le patient se porte plutôt bien

Dirigeant SRC 1

Tableau 16 - Vitesse du changement

Dirigeant RTS 1	L'évolution on la connaît, mais ce qu'il y a aujourd'hui depuis deux ou trois ans, c'est qu'elle s'accélère à une vitesse phénoménale.
Dirigeant RTS 1	Ces tendances sont très lourdes et nous, on doit maintenant changer très, très vite, tout en gardant la relation traditionnelle avec le public.
Dirigeant RTS 2	Il faut absolument que cette transformation vers le numérique via le digital se fasse plus rapidement.
Dirigeant RTS 4	Donc tout d'un coup, on doit se réveiller.
Dirigeant RTS 5	Quand on croit avoir compris, qu'il faut être sur Facebook en fait non, c'est plus là que ça se passe et donc on doit être capable de nous adapter rapidement à ces évolutions. [...] Là, vraiment, il y a eu une accélération très, très spectaculaire qui s'est produite en dix ans.
Dirigeant SRC 3	La problématique, je dirais, c'est que l'on a anticipé la vidéo à la demande, la vidéo à la carte, le délinéarisé, mais après, on n'a pas anticipé l'explosion de cet usage-là.
Dirigeant SRC 4	Cette transformation la globale elle doit se faire rapidement et c'est bien compliqué parce que ce n'est pas dans la tête des gens qui travaillent depuis 15 ans 20 ans en télé
Consultant Canada	On a très vite compris, on a compris en 48h, j'exagère un peu, que nos politiques étaient basées sur des outils qui n'avaient plus d'importance.

6.2.5 Synthèse

Nous venons de passer en revue les nouveaux enjeux que vivent les deux organisations et qui remettent en question leur légitimité cognitive. Tout d'abord, l'environnement de ces SPA s'est profondément transformé, les barrières d'entrées technologiques qui protégeaient leurs secteurs d'activité sont tombées et la concurrence s'est élargie pour devenir mondiale. De nouveaux acteurs digitaux internationaux et puissants comme Youtube, Netflix et Amazon ont vu le jour et ils possèdent des budgets bien supérieurs à ceux de la RTS et de la SRC. Les habitudes de consommation de leur public ont également profondément changé. Leur audience s'est fragmentée, individualisée et a développé de nouveaux réflexes de consommation. Alors purement proposés de manière

linéaire, les médias sont de plus en plus consultés numériquement, sur de nouvelles plateformes et à la carte. Cette révolution médiatique est caractérisée par une accélération des modes, des habitudes et des technologies. Tout va de plus en plus vite mais les citoyens ne changent pas tous d'habitudes de consommation à la même vitesse.

Ces nouveaux enjeux posent de réels problèmes à ces SPA devant à la fois assumer un rôle de service public et un rôle d'entreprise de média commerciale. Ce paradoxe les pousse à devoir concurrencer ces nouveaux géants numériques en ne possédant qu'une fraction de leur budget tout en devant remplir un cahier des charges plus étendu. Leur rôle commercial leur impose d'être apprécié par leur public mais leur rôle de service public leur interdit de le choisir et leur demande de s'adresser à tous les citoyens. Ce paradoxe, enfin, limite la réactivité que pourrait avoir une entreprise purement commerciale pouvant choisir son marché et son public afin de s'adapter à un environnement toujours plus rapide.

Malgré la difficulté accrue à répondre à ces nouveaux enjeux, la RTS et la SRC ont mis en place de nombreuses stratégies permettant de garantir leur légitimité et leur survie. Dans la prochaine partie nous allons les passer en revue et les analyser.

6.3 Stratégies

6.3.1 Les deux types de légitimité

La RTS et Radio-Canada ont ainsi la difficile mission de concilier d'un côté les exigences découlant de leur mandat de service public et de l'autre les exigences découlant des diverses attentes de leur public. Ils doivent jongler, d'une certaine manière, entre ce que l'on pourrait appeler leur légitimité morale et leur légitimité pragmatique (Suchman 1995). Tel que discuté dans la section 3.1.3, la légitimité pragmatique se réfère ici à la capacité de l'organisation à atteindre un résultat pratique pour son environnement direct, il s'agit de faire en sorte que le public reconnaisse l'avantage personnel qu'il va pouvoir retirer des pratiques de l'entreprise (Cyert & March, 1963). Il peut s'agir, par exemple, de faire en sorte qu'il apprécie le contenu de ces entreprises, qu'il estime pouvoir en retirer quelque chose de concret. La légitimité morale se réfère à la capacité de

l'organisation à montrer que les pratiques de l'entreprise sont la « bonne chose à faire » par rapport à l'environnement normatif dans laquelle elle se situe. Cela va, par exemple, être le cas si le public estime qu'en dehors de ce qu'il pourrait en retirer personnellement, il est important que cette entreprise existe et que ses actions sont moralement souhaitables.

Dans le présent contexte, nous définissons la légitimité pragmatique comme étant la capacité d'un SPA à répondre aux besoins et aux attentes de son public. Il s'agit notamment de l'offre, de la forme de cette dernière et des plateformes sur lesquelles elle peut être consultée. Le but d'un SPA va être de satisfaire son public en lui proposant du contenu qui lui plaît, sous la forme qui lui plaît et à l'endroit où il veut pouvoir le consommer. Comme nous avons pu le voir, les publics sont de plus en plus fragmentés et n'attendent pas tous la même chose de leur SPA, une partie du public reste attaché à une consommation linéaire classique alors qu'une autre partie, plus jeune, à quand elle commencé le virage vers la digitalisation. En plus de cette fragmentation des habitudes de consommation, on assiste également à une fragmentation des goûts et des intérêts. Cela représente un réel défi pour un SPA qui va devoir réussir à satisfaire ses différents publics. C'est un impératif si l'entreprise veut que ce dernier continue à consommer son contenu et à le financer.

Nous définissons la légitimité morale comme étant la capacité d'un SPA à répondre aux attentes morales de son mandat de service public. Il s'agit du mandat qui pousse les SPA à remplir une fonction morale et sociale. Il oblige ces institutions notamment à contribuer à la culture nationale, à la démocratie, à l'éducation politique des citoyens, à créer un sentiment d'appartenance national, etc. Les SPA n'ont d'autres choix que de respecter ces valeurs s'ils veulent être légitimes auprès du législateur et donc assurer leur survie.

Comme nous l'avons vu, le nouveau contexte dans lequel évoluent la RTS et la SRC est venu remettre en question leur légitimité cognitive. Ces deux organisations ne sont plus prises pour acquis comme elles l'ont été. Or pour faire face à cette explosion de la concurrence et aux nouvelles habitudes de consommation de leur public, tout en continuant à répondre à leur mandat de service public, ces deux organisations ont mis en place un certain nombre de stratégies visant à reconstruire les bases de leur légitimité pragmatique et morale. Le but de cette partie va être de les décrire et de les analyser.

6.3.2 Transformation de l'offre

Tout d'abord, autant la RTS que la SRC ont des stratégies axées sur leur offre, sur les produits qu'elles délivrent à leur public. Pour faire face à ces changements dans les habitudes de consommation qui représentent une réelle menace pour ces organisations, elles doivent adapter leur offre. Les résultats montrent que ces transformations s'opèrent sur quatre principaux niveaux (1) la proposition de l'offre existante sur d'autres canaux de distribution, (2) la création de plateformes dédiées, (3) le marketing d'engagement et (4) la création d'offres à destination de la jeunesse.

6.3.2.1 Proposition de l'offre existante sur d'autres canaux

Comme nous avons pu l'expliquer, le public consomme de moins en moins ces médias de façon linéaire, il a pris l'habitude de regarder son contenu à la carte et sur la plateforme de son choix. La première stratégie d'offre mise en place par les organisations est donc de proposer leur contenu sur différentes plateformes afin de rejoindre leur public où il se trouve. Il peut s'agir par exemple de mettre à disposition ses émissions pour des visionnages différés ou de les proposer sur les réseaux sociaux.

Les deux organisations diffusent leur contenu sur les différents réseaux sociaux. Comme l'expliquent les dirigeants des deux entreprises dans le tableau 17, le défi ici réside dans le fait qu'il est impossible de proposer tel quel ce type de contenu. Le rendre disponible sur les différents réseaux demande de modifier complètement les formats, les écritures et les distributions (Dirigeant RTS 1). Ce qui marche en télévision dans un long format et au milieu d'une programmation précise ne marchera pas forcément sur Instagram ou sur TikTok. Un bon exemple est le vidéo journal qui est en train d'être mis en place par la SRC et qui est adapté aux nouvelles plateformes digitales, comme l'explique un des dirigeants de l'organisation :

On est en train de travailler sur un vidéo journal. C'est un court journal vidéo qui peut varier de deux à six minutes dépendant de l'actualité. Il est envoyé au moment où il est prêt, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'heure attitrée comme pour un journal télévisé ou un radio journal. Il est tourné en vidéo verticale, donc adapté aux les téléphones mobiles. [...] Ça veut dire que notre téléjournal

devient quelque chose d'autre, notre téléjournal devient peut-être plus un moment où on est dans le « pourquoi » que dans le « quoi », alors que ce vidéo journal est beaucoup plus dans le « quoi » et nous permet, par des renvois sur des plateformes numériques, d'aller peut-être un peu plus dans le « pourquoi » ou on pourra approfondir.

Dirigeant SRC 3

Tableau 17 - Adaptation des contenus pour les nouvelles plateformes

Dirigeant RTS 1	Par exemple, on a un grand magazine d'investigation qui s'appelle "Temps Présent" et qui fait plus de 40% de part de marché le soir donc c'est des super chiffres, mais "Temps Présent" c'est des reportages de 26 ou 52 minutes. Alors, comment je diffuse Temps Présent sur Instagram?
Dirigeant RTS 2	C'est peut-être qu'au lieu de réfléchir à une émission de A à Z, peut-être qu'on va réfléchir plus en séquence
Dirigeant SRC 3	Il faut réapprendre quelque part, d'une certaine manière, à repenser les contenus, ça on l'a vu au fil des années. Ce qu'on pense qui est bon pour la télévision et ne l'est pas en vidéo n'est pas nécessairement bon pour le numérique.

Cette stratégie est avant tout utile pour maintenir leur légitimité pragmatique étant donné que le but ici est de s'adapter aux habitudes de consommation de leur public et donc de rester pertinent à ses yeux tout en allant le chercher là où il est. Le but est que les citoyens suisses et canadiens puissent consommer les contenus de leur SPA peu importe où ils se trouvent et sans effort sur toutes les plateformes qu'ils ont pour certains délaissés. Cette stratégie contribue à l'atteinte du mandat et de la mission des SPA (rencontrant ainsi les attentes en matière de légitimité morale) les obligeant à parler à tout leur public et à unir leur pays. Pour se faire ils sont obligés d'aller à leur rencontre en tenant en compte leurs nouvelles habitudes.

6.3.2.2 Création de plateformes dédiées

En plus de proposer leurs contenus sur d'autres plateformes, une des stratégies de transformation de l'offre utilisée par les deux organisations est la création de leur propre

plateforme de VOD qui se présentent comme une alternative aux plateformes de vidéo à la carte.

La SSR a lancé en novembre 2020 la plateforme « Play Suisse » qui rassemble toutes les productions et coproductions de la SSR. Cette plateforme gratuite a pour but de rassembler tous les contenus des différentes langues nationales avec des sous-titres afin que tous les citoyens puissent avoir accès aux différents contenus produits par les divisions francophones, germanophones, italophones et romanches du SPA. Selon l'entreprise, « Play Suisse vient répondre aux besoins du public et s'adapte à ses habitudes de consommation: elle donne accès aux programmes de la SSR, toutes régions linguistiques confondues, et permet ainsi de découvrir les multiples facettes des différentes régions du pays » (SSR SRG, 2020c).

C'est pour ça que, comme vous le savez sûrement, il y a bientôt une autre plateforme qui va naître [...] qui va rassembler toute la production, essentiellement de programmes de fiction, etc. de la SSR qui permettra d'opposer une réponse à Netflix et d'être présent avec toute la production de toutes les régions de Suisse de la SSR. C'est aussi une forme de réponse à cet exode potentiel du public.

Dirigeant RTS 1

On a une réflexion maintenant pour donner si possible une vie multiple à nos émissions. C'est à dire le rendez-vous n'est plus la pratique ou de moins en moins la pratique dominante.

Dirigeant RTS 5

Radio-Canada possède également sa propre plateforme qui est plus ancienne que Play Suisse. ICI TOU.TV centralise également les contenus francophones de l'entreprise et mêmes d'autres acteurs médiatiques francophones et propose de la production originale dédiée à ce canal. Contrairement à Play Suisse, la plateforme de la SRC comporte une partie payante avec du contenu exclusif.

C'est-à-dire que le calcul qu'on fait, c'est que la majorité des gens veulent s'abonner à deux services : un, Netflix et l'autre qui est davantage contenu local. Et on se positionne pour être la deuxième option dans le bouquet de gens qui vont s'abonner. Donc, on a investi énormément dans les deux dernières années pour notre plateforme qui s'appelle TOU.TV.

Dirigeant SRC 1

TOU.TV c'est la plateforme, c'est ce qu'on appelle notre OTT, Donc c'est notre plateforme, un peu comme la plateforme Netflix où on offre principalement toutes les émissions de Radio-Canada, en rattrapage, mais aussi toute une offre d'émission à la demande avec un volet gratuit et un volet payant.

Dirigeant SRC 4

Ces plateformes sont des stratégies de légitimité pragmatique dans la mesure où elles ont pour but de proposer une alternative gratuite et nationale à Netflix que leur public pourra utiliser. Leurs publics peuvent ainsi voir concrètement ce que leur diffuseur public fait et ainsi continuer à le consommer et à le financer. Néanmoins, elles représentent également une stratégie de légitimité morale. En plus d'offrir un nouveau service à leurs consommateurs, ces plateformes permettent aux SPA de remplir leur mandat public d'unification du pays, de création d'un sentiment d'appartenance nationale en cassant les barrières linguistiques comme c'est le cas en Suisse et en mettant en avant les contenus en français pour la SRC.

6.3.2.3 Marketing d'engagement

Ces deux organisations misent sur du marketing d'engagement afin de fidéliser leurs communautés en créant notamment des réflexes d'usages. L'objectif est de récolter les adresses courriel et les profils des utilisateurs des différentes plateformes afin de leur suggérer de regarder tel ou tel contenu à travers des pushes de notification ou des infolettres. La RTS a par exemple décidé d'envoyer deux infolettres par mois à son public intéressé par le monde du livre :

Il y a la réforme de la culture. Pour aller chercher la communauté du livre, par exemple. Une des premières choses qu'on a faite c'est de créer une newsletter sur le livre tous les deux mois.

Responsable RTS 3

La SRC possède un département dédié, chargé de créer un réflexe d'usage autour de ses plateformes numériques. Le but de ce département est de pousser le public à prendre le réflexe de consulter les plateformes de l'entreprise pour qu'il vienne y chercher ses informations, son divertissement. Créer un réflexe d'usage est important car il permet de capter une partie du public afin qu'il garde un lien avec son SPA. Ce département s'occupe notamment de décider à quel point les contenus doivent être proposés gratuitement sur des plateformes tierces comme YouTube ou Netflix.

Nous, on met tous les épisodes en numérique pour que les gens téléchargent notre application. En fait, quand vous créez un service numérique, le seul truc que vous devez être sûr, c'est comment créer un réflexe d'usage.

Responsable SRC 2

Les deux entreprises ont noté leur volonté de partager leurs contenus à destination du plus grand nombre, mais elles tiennent à ce qu'il soit néanmoins clairement relié à leur entreprise. Bien qu'elles aient la mission de diffuser leur offre au plus grand nombre, elles craignent qu'en sortant leurs contenus de leurs propres plateformes, les consommateurs oublient que leur SPA en est le producteur et qu'ils en attribuent la paternité à la plateforme privée sur laquelle ils sont en train de les regarder. Comme il est possible de le voir dans le tableau 18, l'objectif de ces entreprises est donc d'attirer leur public sur leurs plateformes et de les convaincre de rester.

Cette stratégie a pour but d'influencer la légitimité pragmatique des deux entreprises. Elles cherchent à ce que le public vienne consommer leurs contenus sur leurs propres plateformes, quitte à ce qu'il atteigne potentiellement moins de monde. De ce fait, on pourrait dire que cette stratégie s'oppose au mandat et mission de service public des SPA, érodant ainsi une partie de leur légitimité morale. Il s'agit de stratégies purement marketing et privées.

Tableau 18 - Le partage du contenu sur les plateformes VOD des concurrentes

Dirigeant RTS 2	Pour peu que nos produits soient bien compris comme étant des produits RTS, alors il faut utiliser ces plateformes puisque ce sont celles qu'utilisent aujourd'hui des jeunes, notamment Netflix.
Dirigeant RTS 3	Une partie de la population qui parfois consomme nos produits, par exemple sur YouTube, ne perçoit pas que ces produits sont des produits RTS. Ils ont l'impression, les jeunes, qu'ils consomment des produits YouTube, alors que derrière YouTube, qui est le canal de diffusion, il y a nous. On a parfois diffusé des vidéos sur Facebook. Dans le fond, les gens ont l'impression que c'est Facebook qui leur propose ça.
Dirigeant SRC 2	En fait, c'est ça qui est primordial, c'est qu'on ne peut pas tout donner, sauf pour l'information. L'information, c'est le seul truc, qui fait partie des mandats et ça, pour moi, l'information, elle peut circuler partout, tout le temps, peu importe. C'est dans une logique finalement de l'accessible [...]. Mais tout ce qui est pensé pour le divertissement, pensé pour la culture populaire doit être attaché au diffuseur public. Pourquoi ? Parce que sinon on perd finalement l'attachement à la marque et si on perd l'attachement à la marque, on perd finalement le lien et le pourquoi qu'on existe

6.3.2.4 Cibler le jeune public

Autant la RTS que la SRC ont mis en place un certain nombre de stratégies visant à transformer leur offre pour aller gagner et retrouver un public plus jeune ayant de nouvelles habitudes de consommation et se désintéressant de leur média public. Cela peut se faire en ciblant leurs plateformes préférées ou en créant du contenu spécialement dédié.

La RTS a notamment ouvert une chaîne de jeux vidéo sur la plateforme Twitch proposant quotidiennement des directs en lien avec l'e-sport. L'entreprise est présente sur les différents réseaux sociaux comme TikTok. Des projets ont également été montés afin de répondre aux attentes de la jeunesse. Par exemple, l'entreprise a lancé le projet TATAKI. Il s'agit d'un média créé en 2017, exclusivement numérique, qui produit du contenu à destination des jeunes sur YouTube, Instagram, Facebook et TikTok. Le but de ce média est de mettre en avant la jeunesse suisse en lui donnant la parole pour parler de sa culture et de ses inspirations quotidiennes.

On vient de lancer en ce moment une opération liée au gaming, aux e-sports, notamment sur la chaîne Twitch, par exemple. On sait bien qu'on ne touche pas des millions de gens avec ça, mais on répond à l'attente très, très pointue, très forte d'une partie du public très jeune et passionné par ces questions-là.

Dirigeant 5 RTS

La SRC est également très présente sur les différentes plateformes digitales. Tout comme la RTS, l'institution a lancé son propre média intitulé Rad qui se présente comme un laboratoire en journalisme et propose du contenu à destination des 18-34 ans exclusivement sur les réseaux sociaux. L'offre à destination de la jeunesse se fait également pour les plus petits. Selon un dirigeant de la SRC l'offre à destination des 12 ans et moins est stratégique pour l'entreprise car c'est un contenu de rétention qui permet de faire rentrer l'enfant dès son plus jeune âge dans l'environnement de Radio-Canada (Dirigeant SRC 4).

Nos séries sont faites pour séduire davantage un jeune auditoire, dans des stratégies de diffusion. Maintenant, nos séries sont mises en primeur sur TOU.TV avec tous les épisodes qui sont disponibles. On a également lancé au niveau de l'audio une nouvelle application qui réunit notre radio parlée et notre radio musicale.

Dirigeant SRC 1

L'offre pour les jeunes de 12 ans et moins. C'est très, très, très important parce que les contenus jeunesse c'est vraiment un contenu de rétention puisque les familles s'abonnent et là t'as du contenu pour ton enfant sans arrêt. On le sait que les 12 ans et moins, ils ne se posent pas la question.

Dirigeant SRC 4

Bien que ces stratégies de transformation de l'offre comportent un aspect de légitimité morale car elles permettent de satisfaire leur mandat visant à s'adresser à tous les publics, on peut néanmoins se rendre compte que les préoccupations sont surtout tournées vers l'atteinte de légitimité d'ordre plus pragmatique. Les deux entreprises veulent retenir leur

public en utilisant diverses tactiques de marketing, mais on a l'impression qu'elles mettent moins en avant les autres objectifs moraux de l'organisation, liés au service public.

6.3.3 Transformation des structures

Nous venons de voir que ces deux organisations ont mis en place des stratégies visant à transformer leur offre. Mais la digitalisation et la transformation de celle-ci s'accompagnent aussi d'une transformation des structures. Les métiers doivent tout s'adapter à la transformation de l'offre et aux nouvelles technologies. Les deux organisations ont également dû faire évoluer leurs structures organisationnelles pour s'adapter à la vitesse du changement qui demande de faire preuve d'agilité. Les organisations ont enfin fait évoluer leurs infrastructures avec de nouveaux bâtiments.

6.3.3.1 Évolution des métiers

Ainsi les métiers doivent s'adapter, on ne produit pas la même chose et on ne la produit pas de la même façon. Ces nouvelles écritures et ces nouvelles technologies demandent d'autres types de compétences métier. L'accélération des technologies, des modes et des pratiques que nous avons décrites demandent également aux équipes de développer une agilité différente.

Nous pouvons voir dans le tableau 19 que cette transformation des métiers s'opère concrètement dans ces entreprises qui doivent former leurs équipes à ces nouvelles pratiques digitales, tout en repensant le métier en profondeur. Comme l'explique un des dirigeants de la RTS, « avant on cherchait un caméraman, maintenant on va davantage rechercher des individus capables de filmer et de faire d'autres choses » (Dirigeant RTS 7).

Cette modernisation des métiers peut également s'apparenter à une stratégie visant à augmenter la légitimité pragmatique des SPA. Ces transformations sont nécessaires pour moderniser leur offre et renvoient surtout à des stratégies visant à augmenter la pertinence

et l'attractivité de leurs contenus auprès de leurs différents publics, et de ce fait, leur légitimité pragmatique.

Tableau 19 - L'évolution des métiers

Dirigeant RTS 1	La digitalisation impacte fortement aussi toutes nos pratiques professionnelles, nos organisations. Tout ça, ça change énormément. On est en train de se s'aplatir, de s'horizontaliser.
Dirigeant RTS 2	On va de plus en plus faire appel à des personnes qui ont des compétences particulières plutôt qu'à des catégories de métiers, ce qui a un impact en termes de mobilité professionnelle.
Dirigeant RTS 7	On est en train de développer les métiers vers autre chose. [...] On nous disait j'ai besoin d'un caméraman. Après, on a commencé à nous dire j'ai besoin d'un caméraman qui peut faire du montage et puis une interview. Maintenant, on va nous dire que j'ai besoin de M. Dupont parce que lui, il peut faire ça.

6.3.3.2. Changements de structure organisationnelle

Ces transformations de métier s'accompagnent d'un changement de structure organisationnelle. Nous pouvons voir dans le tableau 20 que la RTS est en train de repenser sa structure. L'entreprise a ainsi créé un système de « commissioning » afin que la décision de création de contenu soit orientée vers le public. Avant de financer un nouveau concept, l'entreprise va se demander de manière très pragmatique qui ce dernier va toucher et à quoi il va servir ? C'est ce qu'ils nomment le concept de « public first ». Ce système de « commissioning » s'accompagne notamment d'une refonte de la segmentation des publics en distinguant plusieurs classes, (1) « nous », qui correspond à l'offre qui réunit le plus grand nombre possible de personnes comme le sport ou les magazines, (2) « affinitaire », qui va ressembler les produits de niche et enfin (3) « les jeunes » qui vise les jeunes actifs. Les départements de l'entreprise ont également été repensés pour suivre cette transformation digitale en les réduisant à (1) stratégie et programmation, qui s'occupent du commissioning, (2) actualité et sport, (3) société et culture, qui vont créer du contenu et (4) opération, pour la production. Les rédactions sont

également mutualisées pour libérer des forces et être capables de produire du contenu qui n'est pas directement affilié à une plateforme de distribution.

La RTS est également en train de développer un nouveau concept de rédaction composée d'une quinzaine de journalistes ayant entre 18 et 35 ans et étant chargés de chercher, créer et proposer des informations qui pourraient parler à leur tranche d'âge. Comme l'explique un des dirigeants de la RTS, « je pense que ce n'est pas des gens qui ont 50 ou 60 ans qui auront les meilleurs codes pour parler à ces jeunes-là. Je pense que c'est des journalistes qui ont aussi cet âge-là qui pourront leur parler le mieux » (Dirigeant RTS 3).

Tableau 20 - Changement de la structure organisationnelle à la RTS

Dirigeant RTS 2	Un autre grand projet, c'est de transformer notre offre broadcast en offre digitale broadband et d'être de plus en plus une entreprise qui produit digital, d'être une entreprise qui n'est pas radio, télévision, mais audio et vidéo.
Dirigeant RTS 3	Il faut coordonner ce qu'on fait. Il faut mutualiser ce qu'on fait entre les rédactions. Chaque fois qu'on ne peut pas faire le travail à double dans les rédactions centrales, il faut le faire une fois pour tout le monde. Et puis, avec les forces ainsi libérées, cela permet d'offrir une diversité sur tous les vecteurs et répondre à 360 degrés.
Dirigeant RTS 3	On a entrepris une réforme en profondeur pour repenser la distribution de nos contenus culturels et l'approche de ceux-ci. On ne pense plus culture, mais on pense plutôt aux thématiques.

À la SRC le même genre de processus a été réalisé. Comme l'explique un des dirigeants par rapport à la plateforme ICI TOU.TV, « tous les autres départements sont à contribution maintenant, tous les autres départements comprennent qu'il faut retenir l'utilisateur, comment lui parler, développer la pensée usager » (Dirigeant SRC 4). La création du média RAD est un bon exemple de la manière dont l'entreprise a dû modifier ses structures pour remplir ses nouveaux objectifs.

C'est sûr que dans l'entreprise, il faut se réorganiser pour bien répondre à ces clients, d'une façon que les gens n'étaient pas habitués. Donc développer des nouveaux contenus, des contenus originaux.

Dirigeant SRC 4

6.3.3.3 Transformation des infrastructures

Cette transformation de la structure s'accompagne d'une transformation de l'infrastructure. Les bâtiments et les espaces de travail sont repensés pour coller à cette nouvelle réalité du métier. Par exemple, à la RTS un nouveau bâtiment est en cours de construction à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), ce dernier se veut « à l'image de l'entreprise, c'est-à-dire transmédia » (Dirigeant RTS 1). Les espaces de travail ont également été repensés pour limiter les bureaux attribués afin de stimuler l'agilité des employés.

La construction d'un nouveau bâtiment sur le campus EPFL et de l'Université de Lausanne est en soi déjà une démarche originale. Un bâtiment qui est censé être totalement à l'image de l'entreprise, c'est à dire transmédia.

Dirigeant RTS 1

La vision du travail change, on ne travaillera plus dans des bureaux attribués, on ne travaillera plus de manière sédentaire, c'est-à-dire qu'on aura des espaces de travail qui sont conçus et configurés pour l'activité que l'on réalise.

Dirigeant RTS 2

La SRC est également en train de construire son nouveau bâtiment. Ce dernier veut répondre aux nouvelles attentes du métier en étant abondamment vitré et composé d'un studio et de plateaux pour les services de l'information ainsi que d'un grand studio plus moderne et surtout plus polyvalent (QMI, 2016).

Ces stratégies de transformation de structures sont des stratégies visant à construire et à maintenir la légitimité pragmatique de ces organisations dans la mesure où elles tendent à soutenir la transformation de leur offre. Ces stratégies s'inscrivent dans leur rôle d'entreprise commerciale adaptant leur mode de fonctionnement pour plus d'efficacité tout en étant capable de fournir une offre de qualité qui plaira à leurs consommateurs.

6.3.4 Transformation des perceptions

Nous avons vu que ces deux entreprises ont mis en place des stratégies pour transformer leur offre et leurs structures. Ces deux types de transformations visent principalement à maintenir ou à créer leur légitimité pragmatique. Les deux entreprises ont également mis en place des stratégies découlant de leur rôle de service public et davantage axé sur la construction de leur légitimité morale.

6.3.4.1 Créer une offre de service public

Les deux organisations ont ainsi également créé des offres, projets et services ayant directement pour but de répondre à leur mandat de service public. La RTS a ainsi mis en place une plateforme « Mission B » cherchant à sensibiliser le public aux problèmes de la biodiversité en leur proposant tous les liens pour qu'ils puissent eux-mêmes être les acteurs de cette biodiversité. Un deuxième exemple est une émission « Objectif 50 » qui avait pour but de faire monter la participation électorale dans la commune de Suisse ayant le moins voté lors des précédentes élections. Durant six semaines, des équipes de la RTS étaient présentes dans le village, où ils ont invité les candidats et essayé de créer un engouement autour de ce sujet pour faire monter le taux participation à 50%. L'émission a réussi à atteindre le score de 43% soit autant que la moyenne nationale des votants à cette élection.

On avait avant la mission d'informer ou de divertir d'une façon descendante. Et bien maintenant, le but, c'est vraiment de créer le plus possible du lien avec le public, notamment à travers l'interaction qui peut prendre toutes sortes de formes.

Dirigeant RTS 6

De nombreux exemples existent également du côté de la SRC. L'entreprise a, par exemple, mis en place un portail dédié aux communautés autochtones sur son site Internet. Cet « espace autochtones » permet de rassembler l'actualité autochtone pour que ces communautés se sentent intégrées dans le débat public.

6.3.4.2. Formation aux médias

Dans cette optique de service public, les entreprises réalisent des projets pour atteindre les jeunes. Des stratégies d'offres ont été mises en place par la RTS et la SRC notamment avec la diffusion sur des plateformes appréciées par les jeunes ou en adoptant les nouvelles manières de présenter le contenu. Mais d'autres stratégies plus morales ont également été mises en place.

La RTS organise des cours d'éducation aux médias qui se déroulent soit directement dans les écoles, soit en faisant des visites de l'entreprise (Radio Télévision Suisse, 2020d). Le but est de faire comprendre à la jeunesse à quoi sert concrètement la RTS et lui montrer le type de contenus qui pourraient les intéresser. Par exemple, pour les 50 ans du plus grand magazine de reportages de l'organisation, une tournée des écoles a été organisée. Avec leurs professeurs, les élèves choisissaient un reportage à regarder en classe sur une thématique abordée en cours. Comme l'explique un des dirigeants de l'organisation, ce qui ressort de ces visionnages c'est que beaucoup d'élèves ont été agréablement surpris par la qualité de ce qu'ils croyaient être du contenu ne leur étant pas adressé (Dirigeant RTS 6).

La plupart du temps il disait : ouais je pense que je n'aurais pas regardé plus que 10 minutes si je n'avais pas été obligé, alors qu'en réalité c'était intéressant de le voir en entier parce que le sujet est vraiment bien développé. Ce qui nous manque, c'est qu'au fond, vous n'êtes pas sur nos canaux. Si Temps Présent, si ce sujet était sur YouTube ou sur Snapchat ou Instagram et que ça nous saute à la figure à ce moment-là, peut-être qu'on viendrait. Mais le problème, c'est que vous n'êtes pas dans notre univers.

Dirigeant RTS 6

Ce travail d'éducation aux médias s'accompagne notamment de collaborations à des événements liés à la jeunesse afin de montrer à la nouvelle génération que le média public est également leur média. Cela a été le cas lors du sommet des jeunes activistes à Genève qui a été totalement couvert par TATAKI. Ce média à destination des jeunes a accompagné six activistes pour comprendre leurs parcours, leurs convictions, etc. Cet échange a été suivi sur place par plus de 700 jeunes.

Les mêmes types de stratégies peuvent être constatés à la SRC qui propose également aux écoles des visites de l'entreprise, de leurs studios et propose des ateliers à destination des jeunes. Lors des élections fédérales et provinciales, la plateforme Rad a également produit une série de vidéos à destination des jeunes adultes pour leur expliquer tous les enjeux des élections et leur présenter les candidats.

Tous ces projets permettent d'augmenter la légitimité morale des SPA en justifiant leur mandat de service public. Comme nous l'avons vu ces entreprises vivent une crise médiatique qui vient remettre en cause leur importance et leur place dans leur environnement. En montrant, grâce à ces stratégies, en quoi ils se différencient de leurs concurrents privés et en quoi ils participèrent à unir, éduquer, rassembler la population, ils peuvent maintenir leur légitimité morale et même la construire pour un public plus jeune qui ne les connaissait que très peu.

6.3.4.3 Tests de valeurs publics

Comme nous l'avons vu, de plus en plus de SPA mettent en place des tests de valeurs publique (TVP) pour justifier leur existence en dehors des considérations purement économiques. La BBC a été la première, en 2004, à ramener ces concepts dans l'industrie (Moe, 2010). Le premier test a été réalisé par cette même entreprise en 2007. Pour ce faire, des indicateurs de qualité, d'impact, et de valeurs ont été créés et mis en application à l'aide d'analyses quantitatives et qualitatives ainsi que l'avis d'experts ou de consultations directes de la population. Le résultat de ce test a été positif pour l'entreprise (Nielsen et al., 2016). Le SPA allemand a également réalisé un tel test en 2009 cherchant à définir si les propositions de nouveaux services en ligne impacteraient sa légitimité. Le résultat de ce test a également été positif pour l'entreprise. Au final sur les 44 TVP qui ont été réalisés par les PSB européens, 43 ont été positifs (Nielsen et al., 2016).

La SSR a décidé de suivre le modèle de ces SPA en réalisant son propre test de valeur publique en 2018 (SSR SRG, 2019a). Il s'agissait d'une consultation qui visait à mesurer la contribution d'un service public à la société à l'aide d'entretiens en face à face, d'ateliers avec la population et avec les collaborateurs ainsi que d'un sondage national.

Comme l'explique un des dirigeants de la SSR, « l'objectif est de mieux définir notre responsabilité de service public à l'aide d'une consultation auprès de la population, sans mettre simplement en application ce que la concession nous impose. Il y a une interaction importante entre la population qui paie la redevance, qui nous légitime, et la SSR ». On comprend que l'objectif est de lier le mandat avec la population, de concilier leurs deux formes de légitimité.

Les résultats du rapport montrent que la SSR bénéficie d'une bonne image sur ses valeurs de service public pour les 2/3 de son public. 80% des interrogés estiment que l'entreprise contribue à l'identité suisse et à la cohésion du pays. Une majorité de répondants estiment également que le contexte d'évolution de la société renforce l'importance des médias publics notamment en raison d'une méfiance croissante de la population envers les médias en général, notamment à cause du poids croissant des intérêts commerciaux dans leurs

stratégies. Un tiers des répondants estiment cependant que le service public perd de l'importance du fait de la mondialisation des médias, ainsi que de la présence de l'internet et du numérique dans la vie quotidienne.

Il ressort du rapport que les principales attentes du public envers la RTS portent en priorité sur les piliers de la diversité et de la démocratie, mais moins sur le développement du secteur des médias et de l'économie du pays. La nécessité d'offrir plus de contenus suisses, de toucher les jeunes, de refléter encore plus la diversité culturelle du pays, d'être le moteur d'un débat sur les médias suisses face aux GAFA et de se concentrer sur les programmes à valeur ajoutée de service public ont été mis de l'avant par les répondants. Ces derniers estiment que les quatre facteurs clés du succès de leur SPA sont (1) la capacité à garder un modèle mixte de financement tout en développant des collaborations avec d'autres médias, (2) l'ouverture et l'innovation au changement, (3) l'écoute et le dialogue et enfin (4) l'amélioration constante des offres de programmes. Les dix attentes prioritaires pour renforcer la contribution à la société et mieux assurer la mission de service public tournent autour de quatre thèmes, (1) la vie démocratique, (2) la diversité, (3) la cohésion et l'intégration et (4), l'impact économique. Les détails des attentes sont présentés en Annexe E. Aucune information à notre disposition ne montre que la SRC aurait réalisé son propre TVP.

Cette stratégie de mener des tests de valeurs publiques a principalement pour but de faire augmenter la légitimité morale des SPA. Elle sert à justifier leur importance sociale et publique et donc à justifier leur mandat de service public autant auprès des législateurs, de l'exécutif, d'elles-mêmes et de leur public. En réalisant de tels tests, les entreprises peuvent également montrer à leur public leur utilité sociale et le résultat de ces tests peuvent également devenir des outils de communication et d'éducation pour expliquer à leur public ce qu'ils font concrètement d'un point de vue moral et à quel point cela peut leur être utile.

6.3.4.4 Miser sur le local

La RTS et la SRC ont toutes deux misé sur le local en jouant la carte de la proximité avec leur public. La proximité nationale, régionale, peut en effet représenter le réel avantage concurrentiel de ces deux SPA. Comme nous avons pu le voir, ces deux entreprises évoluent dans un monde avec des concurrents internationaux possédant des moyens considérables. Les relativement petits budgets des deux SPA et leur obligation de remplir un mandat de service public les empêche de concurrencer ces géants digitaux à armes égales.

Tableau 21 - La stratégie du local de la RTS

Dirigeant RTS 1	On doit avoir une politique de différenciation, de complémentarité et une fois de plus, là, on a de la chance parce qu'on est un petit territoire, c'est la proximité. Il y a encore cette proximité, cette relation et ça, il faut beaucoup la cultiver. On a eu tendance à l'oublier. Maintenant, on travaille beaucoup là-dessus. [...] Je pense qu'il y a un vrai avenir pour le service public, d'autant plus dans le monde de la globalisation.
Dirigeant RTS 2	Quand je dis média national, ça veut dire qu'on s'intéresse aux autres régions du pays.
Dirigeant RTS 3	On a beaucoup d'atouts, on a une proximité avec le public. On a une connaissance d'un public qui est très particulier, surtout dans un petit pays plurilingue.
Dirigeant RTS 5	Ça, c'est quelque chose que la concurrence ne fait pas puisque comme on est dans un environnement très spécial en Suisse, on n'a pas de concurrents massifs qui sont suisses. Ils sont tous étrangers. Pour la Suisse romande, c'est encore plus le cas qu'ailleurs.

Comme nous pouvons le voir dans le tableau 21, pour les dirigeants de la RTS, miser sur le caractère national et même régional de leur offre pourrait représenter une bonne stratégie de différenciation. Les Suisses et les Canadiens iraient alors consommer les programmes de leur SPA, car personne d'autre ne proposerait un contenu aussi ciblé et proche de leurs particularités régionales. Par exemple, il peut s'agir de produire des documentaires sur les régions, de mettre en avant les entreprises locales, de parler des

actualités du pays et de sa politique. Un des dirigeants de la RTS a utilisé une métaphore pour expliquer ce phénomène :

Quand on demande aux gens est-ce que vous avez confiance dans le président de la République? Est-ce que vous avez confiance dans le maire du village? Ils n'ont aucune confiance dans le président de la République, mais ils ont toute leur confiance dans le maire du village. Ça veut dire que le public a confiance dans ce qu'il voit, ce qu'il y a autour de lui [...]. Donc nous, on doit jouer la fonction du maire du village. Une fois de plus, pas au niveau d'un village, mais d'une région comme la Suisse romande ou d'un pays comme la Suisse.

Dirigeant RTS 1

La SRC est également très présente dans toutes les différentes régions du Canada et propose, contrairement à la RTS, de la programmation très locale et régionale aux heures de grandes écoutes. Il s'agit par exemple de journaux télévisés locaux entre 60 et 30 min tous les jours parlant de l'actualité de la région. La SRC possède 13 stations régionales, dont une station numérique, 6 bureaux numériques et une 20aine de bureaux journalistiques dispersés dans toutes les provinces et territoires du Canada. L'objectif est de pouvoir proposer à tous les Canadiens francophones, peu importe où ils se trouvent dans le pays, une offre en français parlant de leur réalité locale. On peut voir dans le tableau 22 que, tout comme la RTS, l'entreprise mise sur du contenu national comme avantage concurrentiel par rapport aux acteurs digitaux internationaux.

En 2019, les services étrangers de diffusion en continu ont dépensé des dizaines de milliards de dollars en contenu international offert au Canada, alors que les joueurs nationaux, dans l'ensemble, ont investi l'équivalent de 2,3 milliards de dollars américains. Cette disparité a réduit notre capacité d'obtenir les meilleurs studios, les meilleures histoires et les meilleurs talents. Nous ne pouvons pas rivaliser financièrement à cette échelle ; nous devons donc centrer nos efforts là où nous avons un avantage : sur les histoires typiquement canadiennes qui intéressent à la fois les auditoires nationaux et étrangers.

Rapport annuel 2019-2020 (Radio-Canada, 2020e)

Tableau 22 - La stratégie du local de la SRC

Dirigeant SRC 1	J'ai quand même l'avantage d'avoir de la proximité et les gens vont toujours vouloir avoir leur actualité, donc avoir leurs informations.
Dirigeant SRC 2	Ce sont des acteurs qui ont su créer finalement de la cohésion non plus au niveau local, mais au niveau international. Nous, on doit repenser notre mission au niveau local et ultra local.
Dirigeant SRC 3	Ils reconnaissent la qualité du service de proximité qui est donné [...] parce qu'on est en heure de grande écoute dans tous les marchés importants et dans tout le pays. Ça nous permet de démarrer la journée ou de la terminer avec les gens, ce qui nous permet d'offrir un service de proximité, peu importe où on est dans le pays.

Cette stratégie du local est une stratégie visant à créer de la légitimité pragmatique dans la mesure où elle représente une stratégie de différenciation par rapport aux géants numériques internationaux tels que Netflix ou YouTube. Créer un service de proximité et remplir un rôle qu'aucun autre média ne remplit, rend un service direct à la population. Cette stratégie vise donc à créer de la légitimité pragmatique mais elle vise aussi à créer de la légitimité morale en répondant directement au mandat de service public qui est d'informer la population où qu'elle se trouve et d'unir le pays. Montrer à un public, remettant en question son diffuseur public, qu'il permet de créer un sentiment national qui prend en compte les particularités régionales, peut être une bonne stratégie pour créer ou maintenir leur légitimité morale

6.3.4.5 Lutter contre les fausses nouvelles

Les deux entreprises ont décidé de lutter activement contre la désinformation et le phénomène des fausses nouvelles. La RTS a développé une agence interne chargée de vérifier en amont toutes les informations qui seront diffusées par les diverses chaînes et plateformes. Comme nous avons pu le voir, le public de la RTS estime que son SPA est crédible, le but de cette agence interne vise à préserver cette crédibilité. Nous voyons dans le tableau 23 que selon un dirigeant de l'organisation, certaines entreprises préfèrent vérifier en aval et mettre en avant les informations fausses qui auraient pu être diffusées,

mais la RTS évite cette pratique au maximum ne voulant pas donner de la visibilité à une information erronée. À côté de cette agence interne, l'entreprise travaille sur la formation des journalistes en insistant sur la déontologie et sur la vérification des sources et propose également des ateliers d'éducation aux médias portés sur le thème des fausses nouvelles.

Tableau 23 - L'enjeu des fausses nouvelles à la RTS

Dirigeant RTS 1	On valorise beaucoup la crédibilité de l'information et la qualité de notre information et les retours qu'on a auprès du jeune public.
Dirigeant RTS 2	On met pas mal d'importance dans la formation des stagiaires et dans la formation continue des journalistes sur le côté déontologie, crédibilité, vérification des sources, etc.
Dirigeant RTS 3	On a préféré mettre les moyens en amont, c'est-à-dire de dire avant de sortir des infos. On va tout faire pour que tout soit vérifié et bien vérifié, être absolument crédible en amont au lieu de mettre les moyens en aval pour dire ça, c'est juste ou c'est faux.
Dirigeant RTS 6	On vérifie les sources, on croise les sources, on fait en sorte d'avoir des interviews des différentes parties prenantes concernées pour donner une information crédible.

Tableau 24 - L'enjeu des fausses nouvelles à la SRC

Dirigeant SRC 1	On a lancé en septembre dernier une émission qui s'appelle « Les Décrypteurs », qui est très présente sur le Web, mais qui a également une version à la télévision, une fois par semaine. J'ai une équipe de trois personnes qui conseillent sur comment détecter les fausses nouvelles. Et on a tellement bien performé qu'on vient de signer une entente avec Facebook.
Dirigeant SRC 2	Tout est scruté, on fait hyper attention. [On est] le média le plus intransigeant. On n'est pas les premiers sur le push notification, mais est les premiers sur la véracité de l'info.
Dirigeant SRC 3	Je pense qu'il y a eu un ajustement qui a été fait et on fait beaucoup plus attention, mais c'est sûr que l'encadrement des rédactions est fondamental.
Dirigeant SRC 5	[L'enjeu des fausses nouvelles], je dirais qu'il est plus présent dans les différentes plateformes numériques de genre Facebook, Instagram, etc., mais pas du tout du côté de Radio-Canada. On a un contrôle incroyable sur la qualité des informations. Ce n'est pas quelque chose qu'on voit Radio-Canada ou à CBC.

La SRC est également très active sur le sujet notamment en ayant développé récemment une émission dans le but d'aider la population à détecter les fausses nouvelles (Tableau 24). L'entreprise a également signé un partenariat avec Facebook afin que le diffuseur public analyse toutes les nouvelles présentes sur le tableau de bord de la plateforme et puisse ainsi juger de la crédibilité de ces dernières. Les informations considérées comme étant fausses seront accompagnées d'un renvoi direct au site de la SRC pour expliquer et justifier ce choix. La SRC a pour but qu'à terme la présence de son logo sur une publication Facebook soit synonyme de véracité.

La lutte contre les fausses informations est une stratégie centrale pour ces deux organisations qui impacte directement leur légitimité morale. Ces deux SPA veulent garder leur crédibilité et se présenter comme étant le lieu où le public peut se rendre s'il veut avoir des informations vérifiées, crédibles. Comme l'explique un dirigeant de la SRC, vérifier l'information prend du temps, ni la RTS ni la SRC ne seront les premiers à diffuser l'information, mais ils seront les premiers en termes de véracité. Cette stratégie fait sûrement perdre à ces deux SPA du revenu publicitaire sur Internet, leurs concurrents cherchant à diffuser le plus vite possible l'information qui fera cliquer sur un lien et donc générer du revenu publicitaire, mais elle leur fait gagner en crédibilité et en légitimité morale. Cette stratégie a également un impact sur leur légitimité pragmatique, comme l'explique un dirigeant de la SRC :

Je pense qu'il y a un momentum - et c'est la patronne des News de la BBC qui le dit - un momentum pour le service public. Quand il y a un grand événement d'ampleur internationale comme le coronavirus [...] mine de rien, il y a un truc qui se passe, c'est automatique, on va aller voir la personne qui dans notre tête est quand même la plus fiable.

Dirigeant SRC 2

6.3.4.6 *Stratégies politiques*

Une dernière sorte de stratégie mise en place par ces organisations est la recherche d'influence sur leur environnement politique et réglementaire. Cela passe par la négociation avec les politiques afin d'adapter leurs mandats à leur nouvelle réalité ou le fait d'essayer de débloquer plus de financement. Le Conseil Fédéral Suisse a par exemple accepté en avril 2020 de revoir la quote-part allouée à la SSR en augmentant de 50 millions de CHF le montant de la redevance que l'entreprise pourrait toucher afin de compenser, en partie, la baisse des recettes publicitaires causée par la multiplication de la concurrence (SSR SRG, 2020a).

Au Canada, la SRC demande au CRTC lors du renouvellement de sa licence de tenir compte des nouvelles plateformes utilisées par les Canadiens pour consulter leur contenu concernant leurs exigences afin de s'adapter aux changements de consommation de son public. Comme cela est écrit dans le rapport annuel de l'entreprise (Radio-Canada, 2020e)

Notre demande de renouvellement des licences au CRTC propose, pour la première fois, de tenir compte de tous les moyens par lesquels les Canadiens utilisent nos services, que ce soit sur les plateformes traditionnelles ou sur d'autres plateformes médiatiques. Ces engagements novateurs visent à bâtir un pont vers l'avenir. Nous proposons d'offrir une programmation jeunesse et locale accrue sur toutes nos plateformes, de consulter les communautés autochtones à l'égard de contenus créés par eux et pour eux, et de mieux refléter la diversité et la parité hommes-femmes sur nos plateformes et au sein de notre effectif.

Rapport annuel 2020 SRC (SSR SRG, 2019b)

Toutes ces stratégies visant à influencer leur environnement politique, légal et réglementaire permettent à ces deux organisations d'adapter leur mandat à la réalité de leur marché et d'augmenter leurs ressources. Comme nous l'avons vu, la RTS et la SRC ont du mal à faire face à cette nouvelle concurrence internationale en possédant un budget limité et un mandat étendu. En faisant comprendre aux législateurs et à l'administration quel est le nouveau contexte qui est le leur, ces stratégies permettent d'augmenter leur légitimité pragmatique fournissant davantage de moyens pour offrir un contenu que leur

public pourra s'approprier et apprécier. Elles impactent également leur légitimité morale en permettant l'adaptation de leur mandat afin que ce dernier leur permette d'atteindre réellement des citoyens ayant changé d'habitudes de consommation et attendant peut-être autre chose de leur service public.

6.3.5 Conclusion des résultats

Ainsi, comme nous venons de le voir, la RTS et la SRC vivent le même constat, l'arrivée d'Internet et du digital a profondément changé leur environnement et remis en question leur légitimité cognitive. Pendant des dizaines d'années, ces institutions n'étaient pas contestées, étant protégées de leurs concurrents par des barrières à l'entrée technologiques et/ou morales. À présent, leurs concurrents sont internationaux, puissants et leur public est en train de changer d'habitudes de consommation.

Face à cette réalité, ces deux entreprises qui ont intégré dans leur mission leur mandat public, ont mis en place trois principales stratégies. Tout d'abord des stratégies de transformation de l'offre, axées sur leur rôle d'entreprise commerciale et visant à s'adapter à la concurrence et aux besoins de leurs publics. Pour supporter cette transformation de l'offre, les deux entreprises ont également procédé à une transformation de structures visant à amener de l'agilité. Ces deux premières stratégies visent principalement à maintenir leur légitimité pragmatique. La RTS et la SRC ont également œuvré sur le plan de leur légitimité morale en mettant en place des stratégies visant à transformer les perceptions et remplir leur mandat de service public.

Il est frappant de constater que ces deux entreprises, présentes dans deux marchés différents, sur deux continents différents, vivent une réalité très semblable et ont mis en place les mêmes types de stratégies. Nous avons néanmoins constaté en début de cette partie que la SRC semble avoir davantage de certitude concernant l'attachement que son public lui porte et, bien que la RTS évolue également dans un pays plurilingue, la question du français est centrale pour le diffuseur francophone canadien. Les particularités de la fragilité ressentie par la nation québécoise et du français au Canada semblent contribuer à renforcer la légitimité de la SRC sur son territoire.

7. Discussion

L'objectif de cette partie est de répondre à notre problématique en proposant des pistes de réflexion. Dans ce travail, nous nous sommes demandé **comment un service public audiovisuel gère-t-il les paradoxes de légitimité ressortant des obligations contradictoires que lui impose son double rôle de service public et d'entreprise commerciale ?**

Ce travail nous montre que les SPA ont bien intégré leur mandat de service public et ont également conscience de tous les nouveaux enjeux soulevés par la révolution médiatique que leur secteur est en train de vivre. Ayant l'obligation de remplir leur mandat public, tout en contentant un public fragmenté ayant changé d'habitude de consommation, les SPA multiplient les stratégies ciblées. Certaines de ces stratégies ont pour but de rivaliser avec leurs concurrents pour continuer à plaire à leur public (légitimité pragmatique) alors que d'autres visent à remplir leur mandat et ainsi justifier leur existence de diffuseur public (légitimité morale). Nous verrons dans cette partie que gérer les paradoxes créés par la nécessité de travailler à maintenir et à renforcer ces deux types de légitimité en même temps n'est pas chose facile.

7.1 Plusieurs légitimités pour plusieurs publics

Comme nous avons pu le voir, toutes les entreprises ont un besoin vital de légitimité. Elles ont la capacité de pouvoir influencer leur environnement institutionnel en réalisant des stratégies ayant pour but d'agir sur cette dernière. Ces différentes stratégies vont les aider à établir leur légitimité, à la maintenir ou à la retrouver si elle est remise en question.

La notion de légitimité est multiple, généralement on la divise en trois grandes catégories. Elle peut tout d'abord être pragmatique, c'est la capacité d'une organisation à atteindre un résultat pratique pour son environnement direct (Suchman, 1995). Elle peut également être morale lorsque les personnes ont l'impression que les pratiques de l'entreprise sont

la « bonne chose à faire » par rapport à l'environnement normatif dans laquelle elle se situe. Elle peut enfin être cognitive lorsque les acteurs prennent pour acquise l'institution.

Comme nous avons vu en partie 3.1.3, lorsqu'un choc est venu remettre en question la légitimité cognitive qu'un individu porte envers une institution, ce dernier va réévaluer son jugement en analysant avec minutie la légitimité pragmatique et morale de cette institution (Tost, 2011). Les différents types de légitimités ne seraient dès lors pas tous de la même nature. Lorsque la légitimité cognitive est donnée, l'entreprise a moins d'efforts à mettre pour maintenir sa légitimité. C'est pour cela que Suchman estimait que les stratégies de maintien de légitimité sont les plus faciles à réaliser (1995). Cependant, lorsqu'un choc vient remettre en question cette légitimité cognitive, les entreprises vont devoir redoubler d'efforts.

La disruption qu'a représenté l'arrivée d'Internet est venue remettre en question la légitimité cognitive de ces SPA. Les individus, ne prenant plus leurs diffuseurs publics pour acquis, font alors davantage attention à la légitimité pragmatique et morale de ces derniers. Si un SPA n'est plus pris pour acquis, à quoi sert-il concrètement ? A-t-il toujours sa place dans ce nouvel environnement médiatique et social ? Ces remises en question expliquent sans doute pourquoi ces institutions doivent autant insister sur la construction, le maintien et la restauration de leurs légitimités morale et pragmatique. Si les SPA arrivent à justifier leur existence sur ces deux aspects, peut-être alors pourront-ils retrouver leur légitimité cognitive et ainsi retrouver leur condition antérieure d'être pris pour acquis et ainsi voir leur existence ne plus être questionnée ou remise en question.

Les stratégies mises en place à cet effet doivent être modulées par rapport aux types de légitimité qui sont en jeu et le type d'organisation concerné. Pour une entreprise privée, ces stratégies seront principalement dirigées vers l'établissement ou le renforcement de leur légitimité pragmatique. À partir du moment qu'une entreprise privée respecte la loi, ne fait rien d'immoral et qu'elle a la structure d'une entreprise traditionnelle, sa légitimité cognitive et morale ne sera pas remise en question. Pour un SPA, la situation est différente. Comme nous avons pu le voir dans ce travail les SPA sont de plus en plus contestées, leur existence ne va plus de soi et toute une partie de la population se demande s'ils sont utiles dans un monde toujours plus mondialisé et avec des habitudes de

consommation qui se sont rapidement transformées : aujourd'hui, leur légitimité cognitive n'est plus acquise.

Ainsi, le double rôle des SPA et leur financement mixte les forcent à réaliser en même temps le rôle d'un service public et d'une entreprise commerciale. Cela les pousse à agir sur leur légitimité pragmatique en proposant, tout comme une entreprise privée, une offre qui plaira à leur public. Mais leur côté de service public leur demande également de réaliser des stratégies pour maintenir leur légitimité morale en justifiant leur utilité sociale et en respectant leur mandat public. Pour regagner leur légitimité cognitive, les SPA doivent donc en même temps agir sur les deux aspects.

La réalisation de ces stratégies sont par ailleurs complexifiées par la fragmentation de leur public. Il découle du double rôle des SPA une obligation de s'adresser à tous les citoyens et de ne pas choisir son public, mais ces institutions doivent en même temps réussir à obtenir l'adhésion de chaque auditeur. La réalisation de cet exercice s'est grandement complexifiée avec la révolution médiatique que nous avons décrite. Cette dernière a fragmenté les auditoires en permettant à chaque individu de consommer une offre médiatique à la carte, en allant puiser dans l'intégralité des programmes de la planète, sur la plateforme de son choix, au moment où il le souhaite. Toute une partie du public des SPA a conservé un mode de consommation traditionnel des médias, en linéaire, sur son poste de télévision, mais de plus en plus de personnes commencent à changer de comportement et cela représente un réel défi pour ces dernières. La fragmentation du public ne se réduit pas qu'à l'opposition linéaire/digital, ces institutions doivent également réussir à obtenir l'adhésion du législateur et de l'exécutif garant de leur mandat public, prendre en compte les différences régionales, les classes sociales, les intérêts particuliers de chaque auditeur, leurs groupes d'âge, etc.

Ainsi, en plus de réaliser en même temps des stratégies pragmatiques et morales, les SPA doivent aussi moduler ces stratégies en fonction des multiples attentes, parfois contradictoires, de leur public fragmenté. Le tableau 25 divise les différentes stratégies relevées dans ce travail par rapport au type de légitimité qu'elles vont principalement chercher à impacter.

Tableau 25 - Types de légitimité principalement impactés par les stratégies des SPA

Légitimité pragmatique	Légitimité morale
- Adaptation de l'offre existante - Création de plateformes dédiées - Marketing d'engagement - Cibler le jeune public - Transformer les métiers - Transformer les structures - Transformer les infrastructures	- Tests de valeur publique - Événements de services publics - Formation aux médias - Miser sur le local - Lutter contre les fausses nouvelles - Influencer le gouvernement

Chacune de ces différentes stratégies doit être modulée en fonction des attentes de chaque catégorie de public. Prenons par exemple la première stratégie visant principalement à impacter la légitimité pragmatique de l'organisation, « l'adaptation de l'offre déjà existante ». On peut imaginer qu'une partie plus jeune du public, habitué à consommer son contenu directement sur les réseaux sociaux et sur les plateformes de vidéo à la carte sera séduite par l'idée de retrouver le contenu de son SPA sur ces plateformes. Cette même stratégie peut avoir l'effet inverse pour un public qui continue à consommer son SPA de manière traditionnelle et qui ne verra aucun intérêt personnel au fait que le contenu soit disponible sur une plateforme qu'il n'utilise pas, préférant que son diffuseur public investisse dans du contenu qu'il préférera. Une stratégie qui aura pour but d'augmenter la légitimité pragmatique pour une partie du public pourra la baisser pour une autre.

Le même constat peut être fait concernant la légitimité morale. Le fait de mettre en place des stratégies politiques pour influencer le gouvernement pourrait être considéré au Canada, par les partis de gauche, et par le Québec comme étant un moyen efficace permettant à l'entreprise d'étendre son mandat de service public, mais pourrait être mal vu par les politiciens conservateurs de l'Ouest, ces derniers étant davantage enclins à critiquer la SRC et les services publics en général.

Ainsi, Il semble exister une hiérarchie entre ces différentes légitimités, la légitimité cognitive est la plus dure à obtenir et aussi la plus précieuse, elle se construit peu à peu en se nourrissant de la légitimité pragmatique et la légitimité morale. Lorsqu'elle est remise

en question, les entreprises doivent mettre en avant leurs deux autres légitimités afin de recommencer ce travail de construction de légitimité cognitive. Contrairement à une entreprise purement commerciale, le double rôle d'un SPA complexifie ce travail de reconstruction de la légitimité cognitive. En effet, ces diffuseurs publics doivent construire leur légitimité à la fois en tant qu'entreprise commerciale et en tant que service public, tout en s'adaptant aux critères de légitimité d'un public de plus en plus fragmenté.

7.2 Interdépendance des types de légitimités

Comme nous l'avons vu, Suchman a mis en évidence le fait que les trois différents types de légitimité pouvaient interagir les uns avec les autres et potentiellement rentrer en conflit (Suchman, 1995). Selon l'auteur, le fait d'insister de manière trop grossière sur sa légitimité pragmatique pourrait notamment nuire à sa légitimité morale. Nous pensons que ces types de légitimité peuvent effectivement rentrer en conflit, mais peuvent aussi se renforcer. C'est particulièrement vrai dans le cas des SPA en raison de leur double mission à la fois pragmatique et morale. La légitimité morale d'un SPA, le fait qu'on considère son action comme étant « la bonne chose à faire » par rapport à son environnement moral est intimement lié à la légitimité pragmatique qui est perçue par les acteurs. Au cours de ce travail, nous avons pu constater que les stratégies déployées visant à renforcer un type de légitimité pouvaient impacter indirectement l'autre type.

7.2.1 Influence de la légitimité morale sur la légitimité pragmatique

En réalisant des stratégies cherchant à remplir leur mandat de service public, comme cela peut être le cas en œuvrant contre la désinformation, en proposant du contenu local ou en participant à la vie démocratique du pays, ces SPA rendent un service direct et utile à la population qui, si ce dernier est expliqué et bien communiqué, pourrait augmenter leur légitimité pragmatique.

Nous avons vu dans ce travail que bien que la RTS et la SRC partagent presque la même réalité, la SRC semble davantage avoir confiance en l'avenir, avoir conscience d'être légitime auprès de son public. Nous avons démontré que cela pouvait s'expliquer par les

particularités de la province du Québec et du contexte de précarité du français en Amérique du Nord. Les stratégies de la SRC visant à renforcer leur légitimité morale en proposant des contenus en français, purement québécois et en étant présent en français sur l'ensemble du territoire, représente pour beaucoup de Québécois une nécessité très pragmatique dans leur vie de tous les jours pour continuer à faire vivre leur culture. Un lien étroit se serait alors tissé entre le mandat public de la SRC et la raison utilitariste qui va pousser le public à la regarder et à la soutenir.

Ces deux légitimités peuvent se renforcer, mais elles peuvent également se détruire. À trop vouloir miser sur sa légitimité morale, son rôle d'informer et d'éduquer, un SPA peut finir par passer pour une vieille institution prétentieuse qui n'évolue pas avec son temps et cela peut affecter sa légitimité pragmatique. Ce reproche a souvent été fait aux SPA à qui on reprochait un ton professoral et de donneur de leçons.

7.2.2. Influence de la légitimité pragmatique sur la légitimité morale

Les stratégies très pratiques découlant de leur mission commerciale et ayant pour but de renforcer leur légitimité pragmatique peuvent favorablement impacter leur légitimité morale. En résistant à la concurrence, en adaptant leur offre pour continuer à rejoindre le jeune public, en adaptant leur structure et leurs métiers, les SPA renforcent la qualité de leur offre et leur part de marché et donc *de facto* leur légitimité pragmatique. En même temps, renforcer leur part de marché leur permet aussi de remplir leur mission d'unir les citoyens, de ne pas choisir leur public, de continuer à informer et à éduquer. Pour que leur mandat public ait du sens, il faut que l'entreprise reste appréciée de son public. Un SPA considéré comme étant moral mais n'étant pas regardé est un SPA sans revenus commerciaux, une coquille morale vide qui ne touche plus personne, un SPA en danger de mort.

L'inverse est également vrai, si le diffuseur public se concentre trop sur l'aspect commercial et sur sa légitimité pragmatique en laissant l'audimat dicter ses stratégies et en cherchant à jouer sur le même plan que ses concurrents privés. Le sentiment que ces

SPA sont nécessaires et que leurs actions sont « la bonne chose » à faire pourrait être remise en question et donc à terme impacter négativement leur légitimité morale.

Un SPA a la possibilité d’agir comme un acteur institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006) pour garder, maintenir ou retrouver sa légitimité, mais sa double mission lui impose la tâche difficile de tout faire en même temps : d’être à la fois un service public remplissant son mandat et une entreprise commerciale de média; de rester légitime sur un plan moral tout en l’étant sur un plan pragmatique. L’interdépendance de ces types de légitimité les oblige à trouver le bon équilibre afin que ces stratégies visant à renforcer leurs légitimités morale et pragmatique se renforcent et ne rentrent pas en conflit. Minimiser un de ces deux aspects pourrait s’avérer dangereux.

Les stratégies les plus efficaces seraient celles qui arrivent à mobiliser en même temps ces deux aspects. Les tests de valeur publique réalisés par les SPA semblent être un bon exemple d’intégration. Le fait de réussir à quantifier la valeur et l’importance sociale de ce type d’institution permet de se détacher quelque peu de cette vision utilitariste et purement commerciale. Ce changement de paradigme permet de rendre très concret l’apport pratique et utile de la réalisation d’un mandat public et ainsi de concilier la légitimité pragmatique et la légitimité morale. Les SPA se dotent alors d’un outil leur permettant de montrer actuellement à leur public (que ce soit les citoyens, le législatif ou l’exécutif) l’importance réelle de la réalisation de leur mandat. Nous donnons l’exemple des tests de valeur publique, mais on pourrait argumenter que toutes les stratégies permettant d’impacter et de réconcilier en même temps la légitimité pragmatique et morale d’une organisation ont le potentiel pour restaurer et renforcer la légitimité des organisations dont la légitimité cognitive a été remise en question.

7.3 Fragilité et résilience

Les légitimités pragmatiques, morales et cognitives sont intimement liées. Lorsqu’un SPA voit sa légitimité cognitive remise en question, on constate qu’il va tenter de la regagner en mettant en place des stratégies visant à renforcer sa légitimité pragmatique et morale. Comme nous l’avons vu, ces deux stratégies sont elles-mêmes liées et peuvent se

renforcer ou rentrer en conflit. Nous avons constaté dans ce travail que les SPA multiplient les stratégies pour maintenir leur légitimité. Le fait de voir leur légitimité cognitive contestée semble fragiliser l'ensemble de la légitimité de l'entreprise. Au Canada, nous avons constaté que la SRC semble moins fragile chez les francophones que du côté anglophone, cela s'explique par le fait que leur légitimité est davantage prise pour acquise, par rapport notamment à l'enjeu du français. Cela explique ainsi sûrement pourquoi l'organisation n'a pas vécu de risques aussi importants que l'événement « No-Billag » pour la RTS.

Pourtant, bien que les SPA soient de plus en plus contestés, ils existent toujours et le public continue à les apprécier si l'on en croit les sondages de satisfaction. Alors comment est-ce possible ? Plusieurs réponses peuvent être proposées, tout d'abord, comme nous l'avons vu, les audiences sont de plus en plus fragmentées. Nous pensons que ces SPA restent légitimes sur le plan cognitif pour une grande partie du public. Tout comme il est vrai qu'une partie des auditeurs n'ont pas changé d'habitude de consommation, une partie des auditeurs continuent à défendre leur diffuseur public même dans les contextes où ce dernier est fragile et même si tous n'y retirent pas un intérêt pragmatique direct. Une autre réponse qui pourrait être apportée est qu'il existe malgré tout une fonction fondamentale de ces SPA, une raison d'être intimement liée aux intérêts nationaux, au bon fonctionnement démocratique, à la vie en commun qui leur assure une certaine résilience pour lesquels une assez grande proportion de la population accorde une certaine importance.

Il revient aux SPA de rappeler à leur public, et particulièrement aux jeunes, l'importance de ce lien intime. C'est à eux de leur expliquer continuellement qu'un service public audiovisuel est important dans une société, au même titre que les autres services publics (santé, administration, éducation). C'est également à eux de faire comprendre ou de rappeler aux citoyens qu'elle est leur valeur ajoutée, leur pertinence et l'importance de leur mission. Leur montrer qu'il est possible de produire du contenu à la fois national, intéressant et créatif.

7.4 Implications pour la pratique

Les dirigeants des SPA doivent prendre conscience de leur double mission et du paradoxe qui en résulte ainsi que de la fragilité de leur légitimité. Il n'est pas question pour eux de résoudre ce paradoxe en priorisant leur côté d'entreprise de service public ou à l'inverse de chercher à devenir une entreprise purement commerciale. Leur force réside dans l'intégration de cette double mission et dans la mise en place de stratégies visant à construire en même temps leur légitimité sur ces deux aspects, à la fois pragmatique et moral.

Il est important que les SPA prennent conscience que leur public est fragmenté et que toute stratégie visant à impacter leur légitimité morale ou cognitive peut rentrer en conflit les unes avec les autres, surtout s'ils ne les équilibrent pas correctement. Toute stratégie mise en place doit être pensée sur ces deux aspects et la communication occupe dès lors un rôle central pour que les avancées réalisées sur un type de légitimité influencent favorablement les autres.

Les SPA devraient se méfier de ne pas tomber dans le piège de faire le choix de leur stratégie en se basant seulement sur les chiffres d'audiences et les parts de marché. Bien que ces entreprises aient la nécessité de performer sur un plan commercial, leur raison d'exister réside principalement dans leur mission morale. À vouloir jouer sur le même plan que leurs concurrents privés, ces SPA risquent de corrompre leur raison d'être et perdre à la fois et définitivement leurs légitimités pragmatique et morale, et donc de ne jamais retrouver leur légitimité cognitive.

Pour résumer, il s'agit surtout de trouver le juste équilibre entre leur rôle de service public et celui d'entreprise commerciale. Il s'agit également de prioriser les stratégies permettant d'intégrer ces deux aspects efficacement comme cela peut être le cas avec la mise en évidence d'un star-system québécois pour la SRC et la communication d'un test de valeur publique pour la RTS. Il s'agit enfin, et surtout, d'être conscient de ce paradoxe et de l'intégrer dans sa réflexion, de manière à le transformer en un avantage concurrentiel qui sera difficile, voire impossible à imiter par leurs concurrents.

7.5 Implications pour la recherche future

Ce travail permet de mettre en évidence les particularités de la gestion de la légitimité pour les organisations pluralistes devant à la fois remplir le rôle d'un service public et d'une entreprise commerciale privée. Ce mémoire n'a pas la prétention de répondre exhaustivement à cette question, mais permet de poser quelques pistes de réflexion qui mériteraient d'être davantage creusées.

Comme Suchman le présentait dans son papier de 1995, l'interdépendance entre les différentes formes de légitimités mériterait d'être davantage analysée. Nous avons mis en évidence dans ce travail le lien étroit qui pouvait exister entre la légitimité morale et la légitimité pragmatique des organisations pluralistes, tels que les SPA, et comment les stratégies qui cherchaient à impacter ces deux types de légitimité en même temps leur permettaient de se doter d'un avantage concurrentiel et possiblement restituer et renforcer leur légitimité cognitive. Bien qu'elles puissent entrer en conflit les unes avec les autres, ces types de légitimité peuvent également se renforcer. Cependant, l'étendue des synergies possibles entre ces différentes stratégies pourrait être mieux élucidée. Une ethnographie dans l'une ou l'autre organisation, en suivant leurs activités au jour le jour, en observant et en notant les différentes décisions prises par les dirigeants et la réaction du public à ces dernières, et ce sur une période de temps plus long permettrait une compréhension plus fine de ces dynamiques que les tendances générales observées par la présente étude.

Dans ce travail, nous avons analysé deux SPA venant de pays fédéraux possédant plusieurs langues nationales. Il pourrait être également intéressant d'aller analyser un SPA venant d'un état unitaire et centralisé ne possédant qu'une seule langue et un budget plus conséquent (par exemple la BBC au Royaume-Uni) afin d'analyser si l'on constate les mêmes stratégies et les mêmes conclusions. Une telle recherche permettrait d'analyser notamment l'impact du budget sur ces paradoxes de légitimité.

La notion de paradoxe de légitimité pour les organismes pluralistes possédant de multiples missions et de multiples publics serait intéressante à analyser. Les médias publics ne sont pas les seuls secteurs à assister à une fragmentation du public rendu possible par les nouvelles technologies, et ils ne sont pas non plus les seuls à avoir un financement mixte

et devant donc être légitimes en mêmes temps sur leurs deux aspects. Il serait intéressant d'analyser si ces constats sont propres aux médias ou s'ils s'appliquent plus généralement à toute organisation pluraliste vivant une remise en question de sa légitimité cognitive.

Enfin, dans ce travail nous avons voulu procéder à un premier rapprochement entre la littérature sur les SPA et la théorie institutionnelle. La littérature sur les SPA soulève le fait que la légitimité est particulièrement centrale pour ce type d'organisation, mais elle ne propose que peu de solutions pour aider les aider à maintenir cette dernière. Nous pensons que la théorie institutionnelle a la capacité de combler ce manque en amenant de réelles pistes concernant la manière effective de maintenir cette légitimité. Un rapprochement entre ces deux littératures et leurs préoccupations respectives pourrait s'avérer riche et intéressant.

8. Conclusion

En analysant le cas de la RTS et de la SRC, ce travail nous a permis de mettre en lumière la réalité que vivaient ces services publics audiovisuels. L'arrivée de l'Internet et de la mondialisation est venue remettre en question la place indiscutable qu'occupaient ces institutions dans le paysage national. Voyant leur légitimité contestée, ces organisations ont mis en place des stratégies de transformation d'offre, de structure et de perceptions afin de rester pertinentes pour un public de plus en plus fragmenté, tout en continuant à remplir leur mandat de service public et d'unité nationale dans un monde globalisé. Cette double mission représente un réel paradoxe pour ces organisations qui ont la tâche difficile de devoir en même temps maintenir leur légitimité sur les plans de la légitimité pragmatique et morale, alors que la concrétisation d'une partie de leur mission peut venir complexifier la concrétisation de l'autre.

Nous avons constaté dans ce travail que les SPA n'ont pas forcément conscience des paradoxes pouvant découler de leur devoir d'agir en même temps sur différents types de légitimité. Trop souvent, leurs stratégies sont dirigées vers un type de légitimité, sans que les dirigeants comprennent nécessairement l'impact que celles-ci peuvent avoir sur l'autre type. Nous mettons en avant dans ce travail la notion d'interdépendance de ces différentes légitimités, particulièrement dans le cas d'un organisme pluraliste possédant de multiples missions comme c'est le cas pour les SPA.

Au lieu de vouloir à tout prix trouver un moyen de résoudre ce paradoxe, nous pensons que ces organismes devraient en prendre conscience, l'accepter et l'intégrer dans leurs diverses stratégies. Leur paradoxe est un défi certes, mais il peut également représenter une opportunité si ces entreprises arrivent à mettre en œuvre des stratégies faisant en sorte que ces différentes légitimités puissent se renforcer mutuellement. Cela demande la mise en place de stratégies créatives qui intègrent ces deux dimensions comme cela peut être le cas avec la réalisation de tests de valeur publique. Ces stratégies doivent s'accompagner d'une communication efficace pour que les efforts effectués sur l'une de leurs missions puissent aussi bénéficier à l'autre.

Les services publics audiovisuels ont une légitimité fragilisée par une remise en question de leur légitimité cognitive, mais leur existence reste importante dans notre société où règnent la désinformation, l'individualisme et la centralisation de la culture entre les mains de quelques groupes privés internationaux. Cette raison d'être est peut-être ce qui explique leur résilience et justifie leur survie. Nous pensons qu'il est important que les SPA arrivent à se détacher des considérations purement économiques et commerciales afin qu'ils réussissent à intégrer leurs doubles missions et se présenter comme une réelle alternative nationale et morale à cette multiplication de l'offre médiatique

Bibliographie

- Aalberg, T., & Curran, J. (2012). *How media inform democracy: A comparative approach* (1 ed.). New York: Routledge.
- Aalberg, T., Papathanassopoulos, S., Soroka, S. N., Curran, J., Hayashi, K., Iyengar, S., . . . Tiffen, R. (2013). International TV news, foreign affairs interest and public knowledge. *Journalism Studies*, 14(3).
- AFP. (2018). Les suisses rejettent massivement « No Billag » Retrieved from <http://www.20min.ch/ro/news/suisse/story/-No-Billag---les-resultats-par-canton-27435834>
- Ahlstrom, D., & Bruton, G. (2001). Learning from Successful Local Private Firms in China: Establishing Legitimacy. *Academy of Management Executive*, 15, 72-83. doi:10.5465/AME.2001.5897661
- Ala-Fossi, M. (2005). Culture and quality in PSB Production: market dynamics and organizational dependencies. In G. F. Lowe & P. Jauert (Eds.), *Cultural Dilemmas in Public Service Broadcasting*: Nordicom.
- Albæk, E., van Dalen, A., Jebril, N., & de Vreese, C. H. (2014). Political Journalism. In *Political Journalism in Comparative Perspective* (pp. 164-190). Cambridge: Cambridge University Press.
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. *The Academy of Management Review*, 19(4), 645-670. doi:10.2307/258740
- Ashforth, B., & Fried, Y. (1988). The Mindlessness of Organizational Behaviors. *Human Relations - HUM RELAT*, 41, 305-329. doi:10.1177/001872678804100403
- Ashforth, B., & Reingen, P. (2014). Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59, 474-516. doi:10.1177/0001839214537811
- Baek, M. (2009). A Comparative Analysis of Political Communication Systems and Voter Turnout. *American Journal of Political Science*, 53, 376-393. doi:10.1111/j.1540-5907.2009.00376.x
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment. *The Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103. doi:10.2307/20159562

- Bardoel, J., & d'Haenens, L. (2008). Reinventing public service broadcasting in Europe: Prospects, promises and problems. *Media Culture & Society*, 30, 337-356. doi:10.1177/0163443708088791
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *The Academy of Management Journal*, 53, 1419-1440.
- Benford, R., & Snow, D. (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611-639. doi:10.1146/annurev.soc.26.1.611
- Born, G., & Prosser, T. (2003). Culture and Consumerism: Citizenship, Public Service Broadcasting and the BBC's Fair Trading Obligations. *The Modern Law Review*, 64, 657-687. doi:10.1111/1468-2230.00345
- Curran, J., Iyengar, S., Lund, A., & Salovaara-Moring, I. (2009). Media System, Public Knowledge and Democracy A Comparative Study. *European Journal of Communication* 24, 5-26. doi:10.1177/0267323108098943
- Cushion, S. (2012). *The democratic value of news: Why public service media matter*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cushion, S. (2018). *PSM Contribution to democracy*: European Broadcasting Union.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- D'Aunno, T., Sutton, R., & Price, R. (1991). Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A Study of Drug Abuse Treatment Units. *Academy of Management journal. Academy of Management*, 34, 636-661. doi:10.2307/256409
- Dart, R. (2004). The Legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14, 411-424. doi:10.1002/nml.43
- de Vreese, C., & Boomgaarden, H. (2006). News, Political Knowledge and Participation: The Differential Effects of News Media Exposure on Political Knowledge and Participation. *Acta Politica*, 41, 317-341. doi:10.1057/palgrave.ap.5500164
- Dimaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 23.
- Drori, I., & Honig, B. (2013). A Process Model of Internal and External Legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345-376. doi:10.1177/0170840612467153

- Elsbach, K., & Sutton, R. (1992). Acquiring Organizational Legitimacy Through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories. *Academy of Management Journal*, 35, 699-738. doi:10.2307/256313
- Esser, F., Claes, H., Strömbäck, J., Aelst, P., Aalberg, T., Stanyer, J., . . . Sheafer, T. (2012). Political Information Opportunities in Europe: A Longitudinal and Comparative Study of Thirteen Television Systems. *The International Journal of Press/Politics*, 17, 247-274. doi:10.1177/1940161212442956
- Gains, F., & Stoker, G. (2009). Delivering 'public value': Implications for Accountability and Legitimacy. *Parliamentary Affairs*, 62(3), 438-455.
- Gardberg, N., & Fombrun, C. (2006). Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. *Academy of Management Review*, 31, 329-346. doi:10.5465/AMR.2006.20208684
- George, E., Chattopadhyay, P., Sitkin, S., & Barden, J. (2007). Cognitive Underpinnings of Institutional Persistence and Change: A Framing Perspective. *Academy of Management Review*, 31. doi:10.5465/AMR.2006.20208685
- Guillaume, M. (2018). Gilles Marchand: «Peut-être que nous n'avons pas assez dialogué avec la société». Retrieved from <https://www.letemps.ch/suisse/gilles-marchand-peutetre-navons-assez-dialogue-societe>
- Hanretty, C. (2012). *Public service broadcasting's continued rude health*. London: The British Academy.
- Hudson, B., & Okhuysen, G. (2009). Not with a Ten-Foot Pole: Core Stigma, Stigma Transfer, and Improbable Persistence of Men's Bathhouses. *Organization Science*, 20, 134-153. doi:10.1287/orsc.1080.0368
- Jacobs, L., Hooghe, M., & de Vroome, T. (2014). *Television and Anti-immigrant Sentiments. The Mediating Role of Fear of Crime and Perceived Ethnic Diversity*. Paper presented at the ECPR General Conference, University of Glasgow.
- Jakubowicz, K. (2008). Hold fast i kerne, og lav så om på (næsten) alt det andet! Redefining av public service broadcasting for det 21. århundrede. In F. Mortensen (Ed.), *Public service i netværkssamfundet* (pp. 251-281). Fredriksberg: Forlaget samfundslitteratur.
- La Presse Canadienne. (2016). Retrieved from https://quebec.huffingtonpost.ca/2016/11/24/kellie-leitch-demantelement-radio-canada_n_13209004.html?utm_hp_ref=qc-kellie-leitch
- Larsen, H. (2014). The Legitimacy of Public Service Broadcasting in the 21st Century: The Case of Scandinavia. *Nordicom Review*, 35(2), 65-76.

- Lawrence, T., & Suddaby, R. O. Y. (2006). Institutions and institutional work. In (Vol. 2, pp. 215-254).
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lowe, G., & Alm, A. (1997). Public Service Broadcasting as Cultural Industry Value Transformation in the Finnish Market-Place. *European Journal of Communication*, 12, 169-191. doi:10.1177/0267323197012002002
- Lowe, G. F., & Jauert, P. (2005). *Cultural dilemmas in public service broadcasting*. Gothenburg: Nordicom.
- Moe, H. (2010). Governing Public Service Broadcasting: “Public Value Tests” in Different National Contexts. *Communication, Culture & Critique*, 3, 207-223. doi:10.1111/j.1753-9137.2010.01067.x
- Moe, H. (2011). Defining Public Service beyond Broadcasting: The Legitimacy of Different Approaches. *International Journal of Cultural Policy*, 17. doi:10.1080/10286630903049912
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nielsen, R. K., Fletcher, R., Sehl, A., & Levy, D. (2016). *Analysis of the Relation Between and Impact of Public Service Media and Private Media*. Oxford University Consulting: The Reuters Institute for Study of Journalism (RISJ) University of Oxford
- Norris, P. (2000). *A Virtuous Circle: Political Communications in Postindustrial Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. doi:10.2307/258610
- Pfarrer, M., Decelles, K., & Smith, K. (2008). After the Fall: Reintegrating the Corrupt Organization. *Academy of Management Review*, 33. doi:10.5465/AMR.2008.32465757
- Pfeiffer, C., Windzio, M., & Kleimann, M. (2005). Media Use and its Impacts on Crime Perception, Sentencing Attitudes and Crime Policy. *European Journal of Criminology* 2, 259-285. doi:10.1177/1477370805054099
- QMI. (2016). Voici à quoi ressemblera la nouvelle maison de Radio-Canada. Retrieved from <https://www.journaldemontreal.com/2016/11/24/voici-a-quoi-ressemblera-la-nouvelle-maison-de-radio-canada>

- Radio Télévision Suisse. (2020a). L'offre. Retrieved from <https://www.rts.ch/entreprise/l-offre-rts/>
- Radio Télévision Suisse. (2020b). Qu'est-ce que la RTS. Retrieved from <https://www.rts.ch/entreprise/a-propos/8969475-questce-que-la-rts.html>
- Radio Télévision Suisse. (2020c). Une Histoire. Retrieved from <https://une-histoire.rts.ch>
- Radio Télévision Suisse. (2020d). A vous le studio, la parole donnée aux jeunes ! . Retrieved from <https://www.rts.ch/entreprise/notre-role/10298899-a-vous-le-studio-la-parole-donnee-aux-jeunes.html>
- Radio-Canada. (2020a). Entre nous, c'est la vie. Retrieved from <https://site-cbc.radio-canada.ca/documents/vision/strategy/latest-studies/enviroscan-public-fr.pdf>
- Radio-Canada. (2020b). Mandat. Retrieved from <https://cbc.radio-canada.ca/fr/vision/mandat>
- Radio-Canada. (2020c). Nos services de programmation. Retrieved from <https://cbc.radio-canada.ca/fr/services/services-de-programmation>
- Radio-Canada. (2020d). Notre histoire. Retrieved from <https://cbc.radio-canada.ca/fr/votre-diffuseur-public/histoire>
- Radio-Canada. (2020e). Rapport annuel 2019-2020. Retrieved from <https://site-cbc.radio-canada.ca/documents/impact-and-accountability/finances/2019-2020-rapport-annuel.pdf>
- Rogers, J., O'Boyle, N., Preston, P., & Fehr, F. (2014). The significance of small differences: Cultural diversity and broadcasting in Ireland. *European Journal of Communication*, 29, 399-415. doi:10.1177/0267323114530367
- Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Schad, J., Raisch, S., Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64. doi:10.1080/19416520.2016.1162422
- Schmitt-Beck, R., & Wolsing, A. (2010). European TV Environments and citizens' social trust: Evidence from Multilevel Analyses. *Communications*, 35(4). doi:10.1515/comm.2010.024
- Scott, W. (2001). *Institutions and Organizations*: Sage Publications.

- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Shehata, A., Hopmann, D. N., Nord, L., & Höjjer, J. (2015). Television Channel Content Profiles and Differential Knowledge Growth: A Test of the Inadvertent Learning Hypothesis Using Panel Data. *Political Communication*, 32(3), 377-395. doi:10.1080/10584609.2014.955223
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, 31(2), 171-193. doi:10.2307/2392787
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1997). *Paradoxes of group life : understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*(1st ed. ed.).
- Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management Review*, 36.
- Smith, W., & Tracey, P. (2016). Institutional complexity and paradox theory: Complementarities of competing demands. *Strategic Organization*, 14.
- Soroka, S., Blake, A., Iyengar, S., James, C., & Coen, S. (2013). Auntie knows best? public broadcasters and current affairs knowledge. *British Journal of Political Science*.
- SSR SRG. (2019a). Contribution à la société. Rapport sur la consultation de la valeur publique de la SSR. Retrieved from https://www.srgssr.ch/fileadmin/dam/documents/publikationen/Public_Value/2019-09-19_Bericht-Public-value-Phase1_fr.pdf
- SSR SRG. (2019b). Rapport annuel. Retrieved from <https://gb.srgssr.ch/fr/2019>
- SSR SRG. (2020a). Communiqué de presse : Réduction de la redevance média et soutien pour le mandat de prestation de la SSR. Retrieved from <https://www.srgssr.ch/fr/news-medias/news/reduction-de-la-redevance-media-et-soutien-pour-le-mandat-de-prestation-de-la-ssr>
- SSR SRG. (2020b). Mandat SSR. Retrieved from <https://www.srgssr.ch/fr/qui-nous-sommes/vision-et-strategie/mandat>
- SSR SRG. (2020c). Play Suisse – Là où toutes les histoires suisses se retrouvent. Retrieved from <https://www.srgssr.ch/fr/news-medias/dossiers/play-suisse>
- SSR SRG. (2020d). Redevance de radio-télévision. Retrieved from <https://www.srgssr.ch/fr/qui-nous-sommes/moyens/redevance-de-radio-television>

- SSR SRG. (2020e). Vision, mission et valeurs. Retrieved from https://www.srgssr.ch/fileadmin/dam/documents/Vision_Mission_Werte/20140_SRG_Vision_Mission_Werte_fr.pdf
- Strabac, Z., Thorbjørnsrud, K., & Jenssen, A. T. (2012). News Consumption and Public Opposition to Immigration across Countries,. In A. Toril & C. James (Eds.), *How Media Inform Democracy: A comparative Approach* (pp. 176-188). New York: Routledge.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-611. *The Academy of Management Review*, 20, 571. doi:10.2307/258788
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1).
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67.
- Tiffen, R., Jones, P. K., Rowe, D., Aalberg, T., Coen, S., Curran, J., . . . Soroka, S. (2014). Sources in the News. *Journalism Studies*, 15(4), 374-391. doi:10.1080/1461670X.2013.831239
- Tost, L. (2011). An Integrative Model of Legitimacy Judgments. *Academy of Management Review*, 36, 686-710. doi:10.5465/amr.2011.65554690
- Union Européenne de Radio-Télévision. (2016). PSM Correlations: Links Between Public Service Media and Societal Well-Being. .
- Union Européenne de Radio-Télévision. (2018). Market insights. PSM'S Competitive environment.
- Union Européenne de Radio-Télévision. (2019). Democracy & PSM. How a nation's democratic health relates to the strength of its public service media.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*: Sage.

Cadre juridique :

- Constitution Fédérale de la Confédération Suisse. 1999, 101.
- Loi Fédérale sur la Radio et la Télévision, LRTV. 2006, 7840.40.
- Loi sur la Radiodiffusion, L.C 1991., ch. 11.

Annexes

Annexe A : Guide d'entretien

Le but de cette recherche est de mieux comprendre comment les entreprises de service public audiovisuel s'adaptent à l'évolution de leur environnement. Comment réconcilient-elles identité et raison d'être historiques avec les nouvelles attentes de leurs différents publics ? En d'autres mots, comment assurent-elles leur légitimité à l'ère de l'Internet, des médias sociaux et des «fake news» ? L'environnement dans lequel évolue ces entreprises, ayant passablement changé ces dernières années, je trouve intéressant d'avoir votre avis sur ce que signifie être un service public audiovisuel en 2019 et de comprendre comment vous réagissez à cette nouvelle réalité?

Cette recherche est menée dans le cadre de mon master en stratégie d'HEC Montréal au Canada. Tout ce que vous me direz ne sera utilisé que dans le cadre de cette recherche et ne sera pas partagé en dehors de l'équipe de recherche. Votre nom ne sera pas utilisé dans cette entrevue pour qu'aucune question ne permette de vous identifier. Vous avez consenti à l'interview en signant le formulaire de consentement. Avez-vous des questions avant de commencer ?

Questions obligatoires

1. En vos propres mots, pouvez-vous m'expliquer quelle est **la mission** d'un service public audiovisuel en général et celle de votre organisation ?

Q : Mission, priorités, rôles, obligations... Qu'est-ce qu'est un service public audiovisuel ?

2. Pouvez-vous me décrire votre **environnement** ?

Q : Qui sont vos concurrents ? D'où vient votre financement ? Quel public visez-vous ?

3. Quels sont **les trois plus grands défis** que rencontre votre organisation actuellement ?

Q : Pourquoi ce sont des défis ?

4. Est-ce que vous aviez les **mêmes défis** il y a 10 ans ?

Q : Sentez-vous que votre environnement évolue ? Etes-vous soumis aux mêmes pressions qu'il y a quelques années ? Quelles sont les tendances ?

5. Comment votre entreprise **répond-elle à ces défis** ?

Q : Des projets, réaction, stratégies dont-vous voulez me parler ?

En fonction des réponses

6. Comment réagissez-vous à l'explosion des plateformes telles que YouTube ou les nouveaux services de V.O.D. (Netflix, Disney+, AppleTV+...) ?
Q : Jusqu'à quel point devez-vous vous adapter ? Votre mission reste-t-elle la même ?
7. Comment pensez-vous que le public vous perçoit ?
Q : votre image de marque ? Votre réputation ? Etes-vous différent d'une télévision privée ou de Youtube ?
8. Qu'est-ce que cela fait d'être un service public audiovisuel francophone dans un pays à majorité anglophone/germanophone ?
9. Comment gérez-vous l'enjeu des fausses nouvelles (fake-news) ?
Q : Cet enjeu vous semble-t-il plus présent dans votre entreprise que chez vos concurrents ?
10. Que répondez-vous lorsque l'on vous dit que les services publics audiovisuels sont d'une autre époque ?
Q : Rejoignez-vous ce constat ? Le jeune public se désintéresse-t-il des SPA ? Que doit faire votre organisation, selon vous, pour maintenir sa légitimité dans le contexte actuel ? (Ou auprès du public x, y ou z...)
11. Les habitudes de consommations des médias, jadis linéaire semblent être devenues davantage à la carte, cela affecte-t-il votre organisation ? Quelles mesures avez-vous mises en place ?
12. Le peuple suisse a récemment dû se prononcer sur le maintien ou la suppression de la redevance publique audiovisuelle. Au Canada, des débats ont également eu lieu concernant le montant des subventions fédérales allouées à CBC-Radio Canada. Comment analysez-vous ces événements ?

Fermeture

13. Comment voyez-vous l'avenir des entreprises de service public audiovisuel ?
14. Avez-vous, ou êtes-vous en train de réaliser des projets liés à ces enjeux dont vous voulez me parler ?

Annexe B : Sources de la méthodologie

Rapport UER	- Market insights, PSM Competitive environment (Rapport) - Democracy & PSM (Rapport) - PSM Contribution to the European creative sector (Rapport) - PSM Correlations: Links Between Public Service Media and Societal Well-Being. (Rapport) - Together, EBU Member Services Strategy 2019-2021(Rapport) - Funding of public service media 2018 (Rapport) - PSM Barometer 2019 (Rapport)
RTS	- Qu'est-ce que la RTS (Site internet) - L'Offre RTS (Site internet) - RTS Qu'est-ce qu'un media de service public ? (Site internet) - RTS Une histoire (Site internet) - A vous le studio, la parole donnée aux jeunes ! (Site internet)
SSR	- Contribution à la société, Rapport sur la consultation de la valeur publique de la SSR (Rapport) - Play-Suisse (Communiqué de presse) - Association (Site internet) - Organisation (Site internet) - Statut de la SSR SRG (PDF) - Règlement d'organisation de la SRG SSR (PDF) - Stratégie d'entreprise et d'offre 2021-2022 (PDF) - Redevance de radio-télévision (Site internet) - Vision, mission et valeurs (Site internet) - Mandat SSR (Site internet) - Communiqué de presse : Réduction de la redevance média et soutien pour le mandat de prestation de la SSR (Communiqué de presse) - Rapport annuel 2019 (Rapport)
SRC	- Notre Histoire (Site internet) - Mandat (Site internet) - Entre nous, c'est la vie (PDF) - Plan d'entreprise 2019-2020 à 2023-2024 (Rapport) - Comparaison du financement public de la radiodiffusion publique à l'échelle internationale, 2016 (Rapport) - Analyse de l'environnement médiatique Enviroscan 2019 (Rapport) - Rapport annuel 2019-2020 (Rapport) - Nos services de programmation (Site internet)
Cadre légal	- Suisse, Loi fédérale sur la radio et la télévision, Suisse - Constitution fédérale de la confédération suisse - Canada Loi sur la radiodiffusion - Concession SSR
Articles de presse	- Une quinzaine d'articles de presses concernant la RTS et la SSR provenant majoritairement de la Tribune de Genève, Le temps, 24H - Une dizaine d'articles de presse concernant Radio Canada provenant majoritairement du Huffington post, La presse et le Journal de Montréal

Annexe C : Offre RTS et SRC

	RTS	SRC francophones
Chaînes de télévision	- RTS 1 : il s'agit de la chaîne de télévision généraliste qui propose des émissions d'actualité, des magazines, de la société, du divertissement, de la fiction. - RTS 2 : Chaîne de complément s'adressant à des publics plus spécifiques et qui est davantage tournée vers le sport, la culture et la jeunesse.	- ICI Radio-Canada télé : La chaîne de télévision généraliste - ICI Artv : La chaîne spécialisée en culture - ICI Explora : Une chaîne payante et numérique qui diffuse une programmation consacrée aux découvertes scientifiques, à la technologie et à la nature - ICI RDI : Une chaîne de télévision d'information en continu
Chaînes de radio	- La Première : Première chaîne de Suisse romande axée sur l'information, l'actualité et le divertissement - Espace 2 : chaîne radio culturelle et musicale - Couleur 3 : chaîne plutôt à destination des jeunes - Option musique : chaîne axée sur le répertoire francophone et les artistes suisses - Podcasts RTS : chaîne dédiée à la création numérique	- ICI Radio-Canada première : La chaîne de radio généraliste - ICI Musique : la station musicale de Radio-Canada - RCI : Service radiophonique international diffusant du contenu en cinq langues
Sites internet	- RTSsport : l'actualité du sport - RTSinfo : l'information - PlayRTS : le direct et la mise à disposition d'anciens contenus - RTSculture : la culture - RTSdécouverte : site pédagogique - RTSfiction : les coproductions de fiction - Les Docs RTS : les documentaires - Les archives RTS : 4'600 heures d'archives vidéo et 600 heures d'archives sonores	- Radio-Canada.ca : le site internet de l'entreprise - Curio.ca : site internet pédagogique - Espaces autochtones : un site qui parle des Autochtones et qui ressemble l'actualité autochtone - ICI TOU.TV : Web télé de Radio-Canada
Autres formats	- Tataki : média destiné aux 15-24 ans - Hors Cadre : série de courts métrages à visionner sur plusieurs types de plateformes - Ko'Ko's Curse : expérience de réalité virtuelle	- Rad : structure se présentant comme un laboratoire en journalisme et créant du contenu à destination des 18-34 ans directement sur les réseaux sociaux - Ohdio : l'application podcast

Annexe D : Mandat légal et de la RTS et de la SRC

RTS	Constitution : 1) Formation et au développement culturel 2) Libre opinion 3) Divertissement 4) Prise en considération des particularités du pays 5) Prise en considération des besoins des cantons suisses 6) Présentation des événements de manière fidèle. Concession : 1) Cohésion de la Suisse 2) Intégration des étrangers ou des personnes atteintes de déficiences sensorielles 3) Promotion de la démocratie en garantissant la libre formation des opinions 4) Promotion de la création culturelle suisse,
SRC	La loi sur la radiodiffusion Principes : 1) Renseigner 2) Éclairer 3) Divertir Valeurs : 1) Être principalement et typiquement canadienne 2) Représenter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions 3) Contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre 4) Être offerte en français et en anglais de manière à refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langue officielle, y compris ceux des minorités de l'une ou de l'autre langue 5) Chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais, 6) Contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationale 7) Être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens 8) Représenter le caractère multiculturel et multiracial du Canada.

Annexe E : Test de valeur publique

