

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Quel avenir pour le journalisme entrepreneurial dans le paysage médiatique belge francophone ?

Auteure : Charlotte Van Breusegem
Promoteur(s) : Olivier Standaert
Année académique 2018-2019
Master [120] en journalisme, à finalité spécialisée « École de
journalisme de Louvain »

*Au travers de ces quelques lignes, je tiens à remercier toutes les personnes
qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.*

*Je voudrais, dans un premier temps, remercier mon promoteur Olivier
Standaert pour sa disponibilité, ses encouragements et ses judicieux conseils qui ont
contribué à alimenter ma réflexion.*

*Je remercie également tous les professionnels qui m'ont accordé des
entretiens sur le sujet de l'entrepreneuriat journalistique : Catherine Joie, Charles
Voisin, Damien Van Achter, François Brabant, Joris Vandooren, Laurent
Mokilajczak, Elisabeth Debourse, Hervé Verloes, Nicolas Portnoy et Sandrine
Puissant.*

*Enfin, je remercie mes parents, ma sœur et Sébastien pour leur soutien constant
et leur aide précieuse.*

Table des matières

I. Introduction.....	5
II. Spécificités du marché médiatique belge francophone.....	9
a. <i>Marché des petits états.....</i>	<i>9</i>
b. <i>Médias audio-visuels de la Fédération Wallonie-Bruxelles</i>	<i>10</i>
c. <i>Presse quotidienne en Fédération Wallonie-Bruxelles</i>	<i>13</i>
III. Nouveaux enjeux du numérique.....	15
a. <i>Menaces</i>	<i>15</i>
b. <i>Opportunités.....</i>	<i>20</i>
IV. Journalisme entrepreneurial	23
a. <i>L'innovation dans la culture journalistique</i>	<i>23</i>
b. <i>Définition du journalisme entrepreneurial</i>	<i>26</i>
c. <i>Innovation et modèles économiques</i>	<i>31</i>
d. <i>Outils marketing appliqués au champ journalistique</i>	<i>39</i>
V. Recherche.....	43
a. <i>Tentative d'identification des freins à l'entrepreneuriat dans le secteur journalistique en Belgique francophone.....</i>	<i>43</i>
b. <i>Méthodologie.....</i>	<i>45</i>
c. <i>Interviewés</i>	<i>50</i>
d. <i>Entretiens</i>	<i>58</i>
e. <i>Mise en perspective.....</i>	<i>66</i>
VI. Conclusion.....	69
VII. Bibliographie	73

I. Introduction

Contexte, cadre préexistant, objectif et méthode

Fragmentation des publics, perte de confiance en l'institution journalistique et désagrégation de l'espace publicitaire, le contexte actuel induit par le développement du numérique confronte le secteur journalistique à des enjeux sans précédent, d'ordre culturel ou économique. L'heure est à la recherche de solutions pour ramener le public ou les sources de financement qui assureront un équilibre, dans un contexte belge particulier avec un marché fragmenté où les petits acteurs ne peuvent rivaliser avec leurs collègues européens ou américains, et où les initiatives intéressantes se perdent dans un flux mondial saturé de productions culturelles.

À mi-chemin entre le bien commercial et culturel, l'information suit une logique éditoriale mais aussi économique, qu'on veuille bien la voir, ou non. Certains sauveurs de l'information tentent alors de mélanger le meilleur des deux mondes de l'entrepreneuriat et du journalisme pour développer des alternatives aux modèles économiques classiques, se risquant à transformer définitivement l'information en produit de marché. La perspective effraie les puristes et se heurte à de nombreuses normes du milieu journalistique. Bien menée, l'expérience pourrait pourtant apporter des solutions durables à un secteur en déclin qui survit aujourd'hui, plus qu'il ne vit.

Consciente de ce nouvel environnement concurrentiel et instable, ma réflexion s'est posée sur le métier que je souhaitais pratiquer et la façon dont je l'exercerais. Alors que certains journalistes pratiquent le métier tel qu'on le leur a appris, d'autres doivent trouver des solutions, innover et faire preuve de créativité, sans quoi l'institution journalistique telle qu'on la connaît aujourd'hui serait vouée à disparaître, faute de rendement pour amortir les coûts nécessaires à la production d'information de qualité. Sur les conseils de Georges Lauwerijs, professeur invité à l'École de journalisme de Louvain, je

participe à la formation intensive d'entrepreneuriat médiatique Pilote.Media. Le programme est effectivement intense et ouvre de nouvelles perspectives. Les intervenants proviennent de milieux divers, des médias mais pas que, et parlent de « blockchain », de référencement, de modèle économique ou de « business canvas ». Cette culture de l'entrepreneuriat constitue le laboratoire qui nous aidera à développer un produit médiatique dédié à une nouvelle audience avec des besoins spécifiques. Durant trois mois, les participants à la formation et moi-même avons eu l'opportunité de tester des hypothèses, de nous ouvrir à d'autres secteurs d'activité pour y puiser des solutions applicables aux problèmes que le monde du journalisme rencontre et de découvrir des nouvelles façons de produire et de consommer l'information. Pourtant, les freins au développement de nouveaux modèles économiques apparaissent rapidement et les sessions de brainstorming et de coaching s'enchaînent, sans toujours parvenir à trouver la formule magique qui assurera un rendement pour une nouvelle activité journalistique.

Dans ce contexte de perte de sens de la production d'information, d'environnement concurrentiel sous pression constante à produire plus pour un public qui se détourne jour après jour de ces supports traditionnels, l'innovation est nécessaire, mais rarement fructueuse. La Fédération Wallonie-Bruxelles est pourtant une terre d'entrepreneuriat, avec près de 93 000 nouvelles entreprises en 2017, dont la quasi-totalité sont des PME (SPF Économie, 2018), et dont 1249 ont été développées dans le secteur de l'information et de la communication (Statbel, 2018). Cependant, l'Office National de Sécurité Sociale (ONSS) enregistre 89 faillites wallonnes dans ce secteur entre juin 2018 et mai 2019, soit proportionnellement deux fois plus que dans le secteur des professions libérales, premier secteur de PME en Fédération Wallonie-Bruxelles (Rapport PME 2017).

Ce travail a donc pour but d'identifier les freins à l'entrepreneuriat dans le secteur journalistique en Belgique francophone à travers différents axes repris dans la partie théorique :

- 1) L'analyse du marché belge francophone permettra d'identifier certains facteurs **économiques** propres à la géographie ayant un impact significatif sur le développement de ces projets ;
- 2) L'analyse du contexte **numérique** et des enjeux qu'il soulève permettra de cerner certaines menaces mais aussi certaines opportunités pour les journalistes désireux de s'émanciper des structures médiatiques traditionnelles ;
- 3) Le contexte de l'innovation dans le champ journalistique en regard du champ commercial permettra d'identifier si certains facteurs **culturels** apparaissent également comme des freins.

La partie recherche visera à confirmer, infirmer ou prolonger les hypothèses développées dans la partie théorique, de manière à confronter la littérature à l'expérience concrète de 10 acteurs de terrain ayant expérimenté ou observé le développement d'un projet de journalisme entrepreneurial en Belgique francophone. Les données analysées seront collectées selon une approche ethnographique de l'entretien semi-directif, plus intensive qu'extensive (Derèze, 2009), vu le petit nombre d'acteurs concernés par cette nouvelle réalité propre au milieu de l'information dont les contours sont encore flous.

Ces nouvelles données seront alors mises en perspective à la lumière de la littérature sur le sujet, de façon à proposer certaines pistes de solution et d'ouverture de la problématique pour clôturer ce travail.

L'expérience de la formation Pilote.Media a permis de développer une vision empirique du terrain ainsi que certains contacts utiles dans le milieu de recherche, mais elle ne sera pas exploitée comme une expérience d'observation participative méthodologique en tant que telle.

II. Spécificités du marché médiatique belge francophone

Marché des petits états et paysage concurrentiel

Cette première partie est consacrée à la synthèse théorique des spécificités du marché médiatique belge francophone, ce qui permettra de déterminer si certains facteurs inhérents à ces spécificités constituent un contexte propice ou défavorable à l'entrepreneuriat journalistique. La théorie portera sur l'ensemble du marché médiatique traditionnel belge francophone par le prisme des groupes propriétaires, vu le contexte actuel de crise de l'information qui touche l'ensemble de la profession journalistique.

a. Marché des petits états

Le marché médiatique belge francophone se caractérise d'abord et avant tout par sa petite taille, ce qui induit indéniablement certaines particularités. La population y étant moins nombreuse, les recettes publicitaires et les chiffres de vente des médias belges sont plus faibles que ceux des médias implantés sur de grands territoires, destinés à de larges audiences. Les recherches sur les médias des petits pays démontrent que ces derniers opèrent avec une quantité de moyens limitée (Trappel, 1991), la taille et la richesse du marché limitant les ressources en matière de production, de capital, de savoir-faire, de créativité ou encore de technologie.

Puppis énonce en 2009 la dépendance et la vulnérabilité des petits marchés à l'égard des médias étrangers. En l'absence de moyens de production suffisants, les petits états tels que la Belgique dépendent de l'importation des contenus médiatiques tandis qu'ils possèdent une faible capacité à influencer les tendances extérieures. Ce problème semble d'ailleurs aggravé dans le cas d'un voisinage immédiat avec un état plus puissant qui parlerait la même

langue, tel qu'on peut l'observer entre la Belgique et la France (Lowe & Nissen, 2011 ; Norris, 2000).

Le risque est d'autant plus grand que la tendance à la prise de contrôle par les capitaux extérieurs et la concurrence des produits étrangers se confirme depuis les dernières années. L'influence culturelle des grandes puissances limitrophes est indéniable et pousse aussi les médias des petits états à se conformer (Burgelman and Pauwels, 1992). Si les petits états s'inspirent de ce que les plus grands pays produisent, il est pourtant techniquement impossible pour eux de reproduire les mêmes stratégies que les médias étrangers, tirant avantage de plus larges audiences.

Aussi, la condition de petit marché induit naturellement une tendance à la concentration de propriété (Chambers, 2003 ; Badillo & Bourgeois, 2015). En 1988, Picard alertait déjà sur la dangereuse tendance des petits marchés à la concentration en affirmant que tous les marchés étudiés (nationaux et locaux) dépassaient les niveaux de concentration normalement associés au monopole. En effet, les coûts fixes essentiels à la production médiatique sont souvent élevés et la concentration apparaît alors comme un moyen de réaliser des économies d'échelle (Picard, 2011). Dans ce contexte de concentration, une minorité des groupes de presse possède la majorité des produits médiatiques traditionnels les plus consommés en Belgique.

b. Médias audio-visuels de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Pour les médias audio-visuels, deux groupes principaux se partagent généralement la majorité de l'audience dans la région (Conseil supérieur de l'audiovisuel, 2016). Le premier est le groupe RTL, propriété du groupe allemand Bertelsmann, qui comptabilisait 24,91% de parts de marché pour la télévision au Sud du pays en 2018 (RTL TVI, Club RTL et Plug RTL) ainsi que 25,03% de parts de marché pour la radio (Radio Contact et Bel RTL).

Derrière le groupe privé RTL se positionnent les médias du groupe public RTBF.be, avec 24,78% de parts de marché en télévision ainsi que 35,75% de parts de marché en radio (Vivacité, Classic 21, La Première, Pure et Musiq'3) (Centre d'information sur les médias 2018). En télévision, d'autres acteurs majoritaires prennent une partie importante de l'audience. Il s'agit des chaînes de télévision françaises qui cumulent 32,05% de parts d'audience avec, par exemple, 13,35% pour TF1 ou 6,39% pour France 2.

Depuis 2017, TF1 est le troisième acteur avec la RTBF et RTL à se partager l'espace publicitaire audiovisuel belge francophone, ce qui confirme l'impact des grands médias limitrophes parlant la même langue sur les médias des petits états (Norris, 2000). Si cette nouvelle apparaissait comme une menace pour le duopole en place, qualifiée de « tremblement de terre » par le ministre des Médias de l'époque Jean-Claude Marcourt, le bilan est moins inquiétant (« TF1 sur le marché publicitaire belge : quel bilan après un an ? », 2018). En effet, de septembre 2017 à juillet 2018, TF1 n'aurait capté que 5,3% des investissements publicitaires, bien loin des 15 à 20% espérés, laissant le groupe RTL largement leader avec 58% et la régie de la RTBF avec 27% du marché publicitaire belge francophone. La pénétration du marché limitée s'explique notamment par la maturité de l'ex-duopole en place RTL-RTBF, ce qui ne devrait pas freiner l'expansion de la part de marché publicitaire du groupe français dans les prochaines années.

L'enjeu est de taille, dans un contexte où la fragmentation du marché publicitaire entre tous les nouveaux acteurs concurrentiels du 21^{ème} siècle limite déjà les revenus des groupes médiatiques belges francophones et les pousse à envisager de nouveaux modèles économiques (Degand et Grevisse, 2012). Dans cette optique, le principe d'une contribution de la chaîne française à la production belge vient d'être acquis par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) de la Fédération Wallonie-Bruxelles, ce qui devrait permettre de compenser en tout ou en partie la perte de rendement des groupes belges due à l'entrée du groupe français sur le marché publicitaire ("TF1 sur

le marché publicitaire belge : le principe d'une contribution de la chaîne française à la production belge est acquis », 2019).

Dans ce contexte concurrentiel, il est pertinent de souligner l'arrivée prochaine d'un nouvel acteur, à la fois dans le paysage audiovisuel francophone mais aussi en radio et sur le web. Il s'agit de Les News 24, le premier projet de chaîne de télévision belge francophone d'information en continu. Son lancement en télévision est prévu le 2 septembre 2019, tandis que son activité quotidienne sur les réseaux sociaux est déjà en marche depuis octobre 2018. Le nouveau média se veut « *indépendant, innovant et irrévérencieux pour traiter toutes les informations crédibles et avec les outils d'aujourd'hui et de demain* » (« Les News 24 est la première chaîne d'information en continu en Belgique », 2018). L'entrepreneur Boris Portnoy ainsi que les anciens journalistes de l'Echo Martin Buxant et Joan Condijs sont parvenus à lever 4,5 millions d'euros pour financer le projet, une somme qui ne sera peut-être pas suffisante selon certains sceptiques (« LN24 : le pari risqué d'une chaîne belge d'information en continu », 2018).

Pour toutes les raisons citées précédemment, le contexte actuel en Belgique francophone ne semble pas favorable au développement de nouveaux acteurs de l'information, d'autant plus que la chaîne en continu entend fonctionner sur le modèle traditionnel de la publicité et vise presque une audience de niche (« À quelques semaines de son lancement, LN24 fourbit ses armes », 2019). Par conséquent, l'audience générée pourrait bien ne pas suffire à amortir les coûts de production. Pourtant, les créateurs de LN24 ont bel et bien réfléchi à ces coûts, orientant la rédaction dans une catégorie presque « low cost » selon certains observateurs (« La chaîne belge d'info en continu LN24 officiellement sur les rails en septembre », 2019), avec des journalistes/caméramans/monteurs qui tournent leurs reportages au smartphone et qui réalisent leurs montages sur des postes de bureaux non fixes.

Interrogé en mars 2019 par Le Soir, Philippe Delusinne, l'administrateur délégué de RTL Belgium, a déclaré que l'entreprise avait déjà envisagé de s'associer au groupe Rossel pour développer le projet d'une chaîne d'information en continu mais que l'idée avait été avortée, considérant que le projet n'était pas viable à l'échelle du marché belge (« Philippe Delusinne (RTL) au « Soir » : Le plan de transformation a porté ses fruits », 2019). Selon Nicolas Becquet, responsable du développement et de la transformation numérique à l'Echo, « *La création d'un nouveau média est toujours une bonne nouvelle, pour la démocratie et pour le journalisme [...]. Le journaliste doit être capable de penser contre lui-même et d'interroger ses aprioris* », une capacité dont devra faire preuve le nouveau média LN24 pour contrer tous les obstacles au développement d'un nouvel acteur d'information en Belgique francophone.

c. Presse quotidienne en Fédération Wallonie-Bruxelles

Suite au processus de concentration opéré depuis les années 1950 sur le marché de la presse écrite francophone, trois groupes se partagent les journaux quotidiens principaux en Fédération Wallonie-Bruxelles (Antoine & Heinderyckx, 2011). Le premier est le groupe Rossel, éditeur du journal Le Soir et des journaux du groupe Sudpresse (La Meuse, La Nouvelle Gazette, La Province, La Capitale, Nord Eclair,...) et détenteur de la moitié du capital de Mediafin, société éditrice de l'Echo (CSA, 2019). Le deuxième est IPM, dont l'offre en matière de presse quotidienne se compose des titres La Libre Belgique et La Dernière Heure/Les Sports. Enfin, les Éditions de l'Avenir, société éditrices des neuf éditions régionales du journal l'Avenir, appartient au groupe Nethys, filiale de l'intercommunale controversée Publifin (ex-Tecteo). Ce nombre d'acteurs illustre à nouveau une très forte concurrence due à la taille limitée du marché (ne laissant de la place que pour les acteurs les plus puissants), ce qui induit une tendance naturelle et systématique au monopole. La possibilité d'absorption des capitaux par les pays limitrophes représente la deuxième cause de cette concurrence accrue (Trappel, 1991 ;

Puppis, 2009), principal obstacle au développement de petits acteurs de l'information.

Enfin, la présence très forte et l'ancrage de ces médias traditionnels dans le paysage médiatique belge francophone termine de dresser le tableau concurrentiel et hostile auquel les petits acteurs doivent se confronter. Les groupes principaux du secteur médiatique francophone sont présents dans divers autres secteurs d'activité et possèdent de nombreux médias, de manière à développer certaines synergies et ainsi amortir les coûts fixes grâce à certaines économies d'échelle (Picard, 2011). De cette façon, le groupe Nethys, propriétaire du distributeur Voo ainsi que des Éditions de l'Avenir, parvient par exemple à amortir les coûts fixes du journal par la vente d'espace publicitaire dans son format gratuit toutes boîtes : Proximag, maximisant ainsi les ressources que sa position d'acteur majoritaire lui offre (Trappel, 1991 ; Siegert, 2006). Aussi, la presse quotidienne marque une forte stratégie de diversification avec des sociétés à l'extérieur du champ médiatique. Le groupe Rossel par exemple, composé de 28 sociétés, possède des activités dans le secteur de l'informatique, du commerce ou de l'immobilier (« L'actionnariat des entreprises wallonnes », 2019).

Pour conclure, il apparaît que certains facteurs inhérents à la petite taille du marché médiatique belge francophone représentent des obstacles au développement de nouveaux acteurs de l'information. Tout d'abord, les petits marchés poussent naturellement à la **concurrence** (Chambers, 2003 ; Badillo & Bourgeois, 2015), limitant l'espace aux nouveaux acteurs vu la taille réduite de l'audience potentielle, du chiffre de vente et donc des **recettes publicitaires** (Picard, 2011). Aussi, les médias des petits états sont confrontés à un manque de **ressources** en matière de production, de capital, de savoir-faire, de créativité ou encore de technologie (Trappel, 1991). Enfin, la proximité avec un plus grand pays parlant la même langue représente une menace d'**absorption** du capital (Lowe & Nissen, 2011 & Norris, 2000), rendant les médias des petits états **vulnérables** et **dépendants** (Puppis, 2009).

III. Nouveaux enjeux du numérique

Contexte digital de la pratique journalistique

Pour compléter la vue d'ensemble du contexte du journalisme en Belgique francophone nécessaire à l'identification des freins à l'entrepreneuriat dans le domaine, il paraît pertinent de dresser une vision globale des nouveaux enjeux du numérique, des menaces mais aussi des opportunités qu'il présente, de la pratique journalistique jusque dans le modèle économique.

a. Menaces

Depuis le courant des années 2000, le monde entier vit un changement de paradigme inédit. La révolution numérique a induit de nouveaux usages tels que « *les réseaux sociaux, le multisupport, la délinéarisation des contenus, les programmes à la carte* » (Fradin, 2016) ainsi que de nouvelles pratiques dans toutes les sphères sociétales, y compris dans le milieu journalistique. Les réseaux sociaux ont « *transformé la relation de l'internaute à l'information, [qui] n'est plus l'exclusivité des journalistes* » (« Une réorganisation totale à l'ère numérique », 2016). Les modes de production et de consommation des produits médiatiques se sont greffés sur une nouvelle économie fondée sur le « réseau », dissociant l'information de son support physique (Sonnac & Gabszewicz, 2010).

On observe également une modification profonde de la place de l'utilisateur, auparavant uniquement consommateur de produit médiatique, devenu aujourd'hui à la fois producteur et diffuseur de l'information, transposant la notion d'espace public dans ce nouveau lieu d'expression immatériel que représentent les médias (Habermas, 1974). De ce changement inédit de paradigme ont émergé de nouveaux phénomènes qui se sont mutuellement

influencés et qui ont définitivement amorcé la crise de l'information, en Europe et dans le monde.

i. Baisse d'audience des médias traditionnels

L'avènement d'Internet et le développement de supports nouveaux ont révolutionné la consommation d'information et par ce fait, le comportement des utilisateurs (Docquir, Doutrelepon, Isgour, & Raskin, 2013 ; Witschge 2012). Depuis les années 50, on constate une diminution constante des chiffres de vente de la presse francophone en Belgique qui s'explique par de nombreux facteurs comme le développement des technologies (y compris Internet), ou des loisirs.

Cette érosion progressive du lectorat semble d'ailleurs plus importante au Sud du pays selon la dernière enquête du lectorat national du CIM (CIM National Readership Survey NRS, 2018). Entre juin 2017 et mai 2018, 3 titres de presse quotidienne flamande sur 8 enregistrent une progression, alors que 7 quotidiens francophones sur 9 comptabilisent une perte de 8 à 23% de lectorat journalier, beaucoup plus importante que leurs homologues néerlandophones (« Premiers enseignements du CIM National Readership Survey (NRS) : les quotidiens francophones dégustent », 2018). Concernant les chiffres de vente de 2009 à 2017, le groupe Sudpresse reste le leader du marché, même s'il enregistre la plus grosse chute du classement. Les données du CIM laissent apparaître le même constat pour les médias audiovisuels, enregistrant une durée d'audience en recul constant durant les 10 dernières années. Bien que les médias radiophoniques aient vu leur nombre d'auditeurs hebdomadaires progresser de 0,5% par an (soit 170.746 auditeurs supplémentaires entre 2007 et 2017), la durée moyenne d'écoute est, elle, passée de 168 minutes quotidiennes en 2007 à 147 minutes pour l'ensemble des médias radios en 2017 (« Radio : durée d'écoute en baisse sur 10 ans pour un nombre d'auditeurs en hausse », 2018). La télévision souffre elle aussi d'une baisse du temps d'audience, mesuré à 194 minutes en 2017, soit 5 minutes de moins qu'en 2016. C'est surtout la consommation télévisuelle en direct qui a été

touchée, passant de 180 à 169 minutes par jour (« Le Belge francophone a regardé la télévision en moyenne 3h15 par jour en 2017 », 2018).

ii. Fragmentation des publics et du marché publicitaire

La baisse d'audience générale des médias traditionnels est l'un des déclencheurs principaux de la crise que connaît le secteur journalistique (Nielsen & Bruno, 2012). Son analyse a permis de mettre en lumière un second phénomène : la fragmentation des publics. Pour Emmanuel Fraisse, le concept d'audience est simple : « *il désigne la fraction d'une population de référence exposée à un média, ou plus précisément à un support, chaque média se déclinant en un certain nombre de supports* » (Fraisse, 2003). Cette audience, autrefois concentrée sur les seuls supports disponibles édités par les médias traditionnels, se fragmente aujourd'hui à mesure que les supports et les produits médiatiques se multiplient (Simons, 2017 ; Cook & Sirkkunen, 2012).

Pour la télévision, le format linéaire a été dépassé par tous les formats à la demande. Ce n'est désormais plus l'horaire des programmes qui fixe l'audience, mais l'horaire du télénavigateur qui dicte le choix. Pour la presse écrite, l'influence d'Internet a été déterminante dans le développement de nouveaux modes de consommation de l'information basés sur « *la gratuité, l'immédiateté et l'interactivité* », comme l'explique Madeleine Dembour dans un article de la Revue Wallonie sur les médias francophones (Conseil économique et social de Wallonie, 2010). Les annonceurs ont alors opéré le même déplacement, achetant aux médias et à leurs concurrents l'attention qu'ils parvenaient à générer là où elle est, à savoir sur Internet (Niles, Engels & Lenz, 2009). De cette façon, ils ont progressivement fait glisser leurs investissements majoritaires des médias traditionnels vers les supports en ligne, faisant par exemple diminuer progressivement les investissements publicitaires dans les quotidiens belges de 6% entre 2007 et 2017. Par ailleurs, les investissements dans les supports « *online* » sont passés de 2% en 2007 à 12% en 2017 (Union belge des annonceurs). Le rapport de force s'est

complètement inversé, dans un nouvel écosystème où les annonceurs bénéficient d'une marge de manœuvre élargie sur un espace publicitaire aujourd'hui presque infini (Sonnac & Gabszewicz, 2010 ; Ouakrat 2012).

Les éditeurs de presse ont été forcés d'amorcer le même mouvement vers le numérique pour faire face à cette baisse d'investissements publicitaires et de ventes (Degand, 2009). Prenant conscience de l'importance d'Internet (Degand & Grevisse, 2012), ils ont été nombreux à développer une page web pour « *adapter leur modèle (...) aux exigences du lecteur (...) qui marque nettement sa préférence pour un accès et une consommation gratuits de l'information* » (Sonnac, 2009). Cette nécessité n'était cependant pas une solution face à l'effondrement du modèle économique basé sur la publicité. Comme Margaret Simons l'énonçait justement sur le site internet du quotidien d'information britannique The Guardian, « *les publicités sur les sites web rapportent une fraction du montant facturé pour l'équivalent dans un journal ou pendant une pause de programme* » (« Journalism faces a crisis worldwide – we might be entering a new dark age », 2017).

Les agrégateurs de contenus tels que Google ont déterminé des nouveaux usages et surtout de nouveaux espaces publicitaires. Une guerre sans pitié se déroule encore aujourd'hui entre les organes de presse qui se voient référencer leurs contenus par un nouvel acteur qui bénéficie à 100% du nouveau marché publicitaire disponible à côté de ces productions qui ne leur appartiennent pourtant pas. Une directive européenne sur le droit d'auteur a été adoptée le 26 mars 2019 et stipule la création d'un « droit voisin » qui oblige les plateformes numériques à rémunérer mieux les médias pour les articles qu'elles utilisent. Ainsi, les éditeurs de presse pourront désormais négocier avec des plateformes de quelle manière et à quels prix leurs articles seront utilisés (« Droit d'auteurs : les principaux points de la réforme européenne », 2019), à condition que les états membres emboîtent le pas à la France, seul pays à avoir aujourd'hui transposé la directive européenne

(« Droit voisin : la France devient le premier pays à transposer la directive européenne », 2019).

iii. Coupes budgétaires

Pour toutes ces raisons qui ont progressivement amené le marché journalistique au cœur d'une crise sans précédent, les revenus des entreprises médiatiques traditionnelles n'ont cessé de diminuer, tandis que les coûts de fonctionnement inhérents à la production d'information ont augmenté (Sonnac, 2006). L'enjeu est de taille, dans un contexte où la fragmentation du marché publicitaire entre tous les nouveaux acteurs concurrentiels du 21^{ème} siècle pousse les groupes médiatiques belges francophones à envisager de nouveaux modèles économiques (Degand & Grevisse, 2012 ; Puissant Baeyens & Antoine, 2017). Dans ces conditions, les organes de presse belges ont cherché à consolider leur capital et à réduire les coûts, en amenant dans le débat public des questions de perte d'emploi, de pluralisme ou d'indépendance (Reuters Digital News Report, 2016).

Première et principale réduction des coûts, les restructurations ont été nombreuses et ont fait la une de l'actualité des dernières années. À titre d'exemple, le groupe de presse wallon l'Avenir annonçait en octobre dernier un plan social sans précédent menaçant un quart du personnel, tandis que la chaîne RTL TVI Belgique terminait de licencier un cinquième de son personnel (Reporters Sans Frontières, 2019). La situation, si elle inquiète, n'est cependant pas généralisée. En effet, le lancement de LN24 ou les derniers chiffres de l'Echo illustrent une amélioration sur le marché de l'emploi, en comparaison à la dernière période étudiée (« La croissance de L'Echo et du Tijd se confirment », 2019).

b. Opportunités

Le développement de nouvelles plateformes, la fragmentation des publics et tous les facteurs corrélés sont la source de ce que le New York Times définissait en 2014 comme une « disruption », ou rupture en français : « *a predictable pattern across many industries in which fledging companies use new technology to offer cheaper and inferior alternatives to products sold by established players* » (“Innovation report”, 2014). Si cette rupture marque nettement la fin du monopole du journalisme par l’industrie media (Domingo & Tixier, 2014) et apparaît alors comme une menace, certains n’hésitent pas à souligner « *a wealth of opportunities* » qui en a résulté (Christensen, 2012). La disruption de la première décennie du 21^{ème} siècle a certainement mis en danger le modèle médiatique traditionnel, mais elle l’a surtout forcé à s’adapter (Sonnac, 2009).

Comme Nielsen et Bruno le développaient en 2012, « *la dernière décennie a été marquée par la destruction créatrice de l’industrie de l’information en Europe occidentale* ». La triple crise (« *déclin d’audience, pression commerciale et changement technologique* », Boczkowski, 2005) induite principalement par la numérisation de l’information (Shapira & Varian, 2001) a été abordée dans les pages précédentes, mais l’histoire de son aspect créateur est souvent omise. Face à ces nouvelles menaces, quelques journalistes ont alors tenté le pari de l’innovation en utilisant les nouveaux outils que leur offrait le digital. Si le support tendait à se dématérialiser (Weygant, 2008), c’est aussi ce qui est arrivé à la profession journalistique toute entière, confirmant les propos d’Anderson (2012) sur l’adaptation du journalisme post-industriel : « *L’industrie du journalisme est mort mais... le journalisme existe en de nombreux endroits* ». Ces nouveaux endroits sont divers et multiples et peuvent prendre des formes variables. Les nouveaux supports privilégiés sont web et mobile mais les canaux de diffusion sont infinis, noyés dans un flux constant qui a profondément modifié le comportement de consommation du lecteur, désormais habitué à un accès

gratuit et presque infini à l'information (Docquir, Dautrelepon, Isgour, & Raskin, 2013).

La dernière décennie a vu exploser l'utilisation des réseaux sociaux et le développement des GAFA¹, aujourd'hui estimés plus puissants que certaines autorités étatiques (« *Les GAFA élevés au rang de puissance diplomatique, ou la tyrannie des géants du Web* », 2017). Ces nouveaux modes de communication, d'information, de divertissement ou d'expression ont profondément modifié la pratique journalistique. Pour Arnaud Mercier (2012), Professeur en Sciences de l'information et de la communication à l'Université Paris II, la profession ne pouvait pas passer à côté de ce phénomène sociologique pour plusieurs raisons :

- 1) Ces supports représentaient alors une opportunité pour le milieu journalistique de toucher des publics divers et nouveaux vu le nombre d'utilisateurs croissant. Facebook, par exemple, comptabilisait plus de 2,41 milliards d'utilisateurs au deuxième trimestre de 2019, soit un tiers du nombre d'humains sur terre.
- 2) Les outils intuitifs proposés par ces plateformes pouvaient permettre de « *faire vivre un idéal participatif auquel une partie des internautes aspirent* ». Certains citoyens se sont d'ailleurs emparés de ces nouveaux outils intuitifs et de ces modes d'expression inédits pour produire des contenus avant même que les rédactions ne prennent l'initiative de développer des structures pour le faire, induisant ainsi le phénomène de « journalisme accidentel » abordé par différents auteurs (Poell & Borra, 2012). Si du côté américain, le concept est plus engagé et associé à la dimension « citoyenne » (Bowman & Willis, 2003), les travaux

¹ L'acronyme "GAFA" englobe la quinzaine d'acteurs d'Internet d'envergure mondiale, aussi appelés « géants du web », qui rénovent l'informatique par leur capacité d'innovation possédant de volumineuses bases de données qui leur permettent de produire un chiffre d'affaire considérable. (« Google : De la startup de garage au géant du web » 2017)

européens se concentrent plus sur une notion de journalisme « ordinaire » pratiqué par des personnes qui ne prennent pas nécessairement les journalistes comme référence (Ruellan, 2007). Rebillard (2011) proposait notamment la définition suivante : « *Intervention de non-professionnels du journalisme dans la production et la diffusion d'informations d'actualité sur Internet* ».

- 3) La production et la circulation d'information apparaît comme une base inédite pour « *les journalistes à la recherche de sources renouvelées, d'informations rapides, de captation de tendances* ».

Pour conclure, la numérisation de l'information a marqué un tournant sans précédent dans le milieu journalistique, modifiant profondément les habitudes de consommation des utilisateurs (Docquir, Doutrelepon, Isgour, & Raskin, 2013). La fragmentation des publics (Simons 2017, Cook & Sirkkunen, 2012) et la baisse d'audience générale des médias traditionnels (Nielsen et Bruno, 2012) limitent les investissements publicitaires des annonceurs (Sonnac & Gabszewicz 2010, Ouakrat 2012), forçant dès lors les rédactions à envisager de nouveaux modèles économiques (Cook & Sirkkunen, 2012 ; Fradin, 2016). Le numérique offre aussi d'autres perspectives d'innovation et d'adaptation pour proposer des nouvelles expériences utilisateurs. Les réseaux sociaux (YouTube, Instagram, Facebook,...), les blogs, les applications et désormais les assistants connectés sont autant de nouveaux endroits où les médias peuvent capter une audience et expérimenter des nouveaux modes de consommation de l'information avec des nouveaux modèles économiques.

IV. Journalisme entrepreneurial

Culture journalistique, innovation et marketing

a. L'innovation dans la culture journalistique

Licenciements, adaptations, pratiques éditoriales et contraintes de temps forment un environnement de travail de plus en plus compliqué à appréhender pour les journalistes. Les cycles d'innovation sur le web sont courts (« Digital Media : What Went Wrong ? », 2019) et nécessitent de la part des rédactions une constante remise en question sur la profession, ce que le New York Times anticipait déjà en 2014 : « *Changer ce que nous faisons sera difficile sans changer la façon dont nous le faisons. Cela signifie examiner chaque élément de notre travail de manière critique* ». Anderson, Bell et Shirky (2013) établissent quant à eux le modèle « *post-industriel* » de l'information qui suggère que pour s'adapter au nouvel environnement média, la profession a besoin de nouvelles tactiques, de nouvelles conceptions et de nouvelles structures. Cependant, de nombreux auteurs ont abordé la question de la perception du métier de journaliste, de sa culture rigide mais aussi de sa résistance à l'innovation.

Tout d'abord, la mission journalistique semble être un fondement d'une culture spécifique partagée par l'ensemble de la profession. L'institution du journalisme est reconnue et considérée à travers le monde comme un ensemble de normes, de valeurs et de principes appliqués de différentes manières avec un « *sens d'entièreté et de transparence* » (Hallin, 1992) . Ces rôles sociaux, politiques, économiques et culturels du journalisme ont presque toujours fait l'objet de questions et d'analyses, le contexte socio-politique et culturel des régions étudiées ayant un impact déterminant sur la pratique journalistique. De nombreux théoriciens ont établi que certaines fonctions étaient mondialement partagées telles que « *le détachement, la non-*

implication et la fourniture d'informations politiques » (Hanitzsch et al. 2011, Hellmueller & Mellado, 2015), ou encore « *l'information, l'éducation et la surveillance du gouvernement* » (Hanitzsch et al. 2019), alors que d'autres étaient propres à certains pays : « *différents aspects de l'interventionnisme, de l'objectivisme et de l'importance de séparer les faits de l'opinion semblent se dérouler différemment dans le monde* ». (Hanitzsch et al. 2011).

Le journalisme, avec sa mission de vérité d'intérêt public, justifiée par la responsabilité qui repose sur la profession, s'oppose alors à toute logique marchande (Salaün, 2011). Le journalisme et le management appartenant à deux secteurs complètement différents, les journalistes sont généralement portés sur le souci de la qualité journalistique, plutôt que sur la gestion d'entreprise (Cook & Sirkkunen, 2012 ; Nielsen & Bruno, 2012 ; Robinson, Grennan, & Schiffrin, 2015). Si le modèle économique de la publicité permet de produire une information indépendante, monétisant l'attention générée par les médias plutôt que l'information produite (Sonnac & Gabszewicz, 2010 ; Ouakrat, 2012), la crise dont il souffre oblige les journalistes à générer du capital autrement. La monétisation de l'information la transforme dès lors en bien économique, alors que les journalistes sont formés et conditionnés à produire un bien culturel dont le contenu est destiné à servir l'intérêt général, et non l'intérêt particulier (Carbasse, 2013). Un important conflit interne apparaît alors entre cette mission d'ordre culturel et la nécessité d'innover, opposant intérêts éditoriaux et intérêts commerciaux (Vos & Singer, 2016).

Cette culture journalistique, implantée jusque dans les salles de rédactions, termine de fixer une structure déjà rigide, notamment à cause de son passé industriel et de la crise actuelle qui touche le milieu. En effet, l'histoire démontre que les rédactions ont toujours réagi de manière défensive face à l'innovation en « *atténuant ou en bloquant les changements* » (Paulussen, 2016), justifiant ainsi l'usage courant de l'expression « *The newsroom would never allow that* » (New York Times Innovation Report, 2014). Le terme de

« *newsroom-centricity* » développé par Karin Wahl-Jorgensen (2009) traite d'ailleurs la question d'une culture journalistique trop souvent étudiée par les théoriciens uniquement à l'intérieur de l'espace physique matérialisé par la salle de rédaction, excluant ainsi tout courant venant de l'extérieur, qu'il s'agisse d'autres pratiques ou d'autres branches du journalisme (Deuze & Witschge, 2018). Cette approche, si elle exclut de nombreux acteurs de l'équation, tend aussi à démontrer « *les formes et les aspects routiniers et contrôlés du travail d'information* » (Karin Wahl-Jorgensen, 2009).

La résistance des rédactions face à l'innovation s'est illustrée à l'aube de la numérisation de l'information, quand les journalistes se sont confrontés pour la première fois aux changements induits par le digital (Colson & Heindryckx, 2008). Boczkowski (2005) associe trois qualificatifs à la culture de l'innovation dont les groupes de presse ont fait preuve pour trouver des alternatives au format papier :

- 1) Réactive : « *Les acteurs ont suivi les tendances techniques et sociales plutôt que de les anticiper* »
- 2) Défensive : « *Les groupes de presse se sont davantage concentrés sur le maintien du territoire occupé par le papier plutôt que sur la tentative offensive de pénétrer de nouveaux domaines.* »
- 3) Pragmatique : « *Le maintien de l'activité principale à court terme a pris le pas sur la poursuite idéaliste des projets qui semblaient prometteurs mais qui ne pouvaient porter leurs fruits que sur le long terme.* »

L'environnement de travail actuel dans lequel évoluent les journalistes ne semble pas non plus solliciter l'innovation, comme en témoignait la chronique de Nicolas Becquet pour la Revue européenne des médias et du numérique (2013) : « *Il est parfois difficile pour les journalistes d'accepter de prendre des risques et de faire des efforts dans un contexte de fragilité*

économique et des conditions de travail toujours plus contraignantes, alors que les patrons de presse ne semblent pas eux-mêmes connaître la direction à prendre. » Ces patrons de presse démunis se retrouvant eux aussi face à une responsabilité de taille : celle de devoir gérer à la fois le travail quotidien en parallèle des projets concentrés sur l'avenir (Christensen, Skok & Allworth, 2012), dans une rédaction qui n'est pas une structure aussi cohérente qu'on le prétend généralement (Domingo & Paterson, 2011).

Pour conclure, la culture journalistique semble opaque à l'innovation pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la mission journalistique s'oppose à la logique de marché que la crise économique actuelle impose. Ensuite, l'attention est généralement portée aux processus et aux acteurs internes à la rédaction, excluant ainsi tout acteur en marge de ces organisations, qu'ils soient issus d'autres secteurs ou non. Enfin, les plus grands groupes de presse ont généralement cherché à protéger leur position plutôt qu'à investir dans l'innovation, d'autant plus que les managers doivent faire face à un double projet au quotidien : celui d'organiser la rédaction à court terme, et celui d'assurer la pérennité à long terme.

b. Définition du journalisme entrepreneurial

La crise qui touche le milieu a dès lors forcé la profession à se réinventer. Même si le contact avec l'innovation a connu des débuts difficiles, certains groupes de presse ont peu à peu développé des structures internes destinées à propager l'innovation et la créativité dans les rédactions (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2011). En effet, ces unités de recherche, aussi appelés « laboratoires », sont en expansion depuis 2010 (Salaverría, 2015). Il sont de l'ordre de l'« *intrapreneuriat* » (Boyles, 2016) et se basent sur le modèle de start-up. Le terme est d'ailleurs issu du champ lexical du management et peut désigner deux cas de figure (Bouchard & Alain, 2011) :

- 1) Des agents internes à l'entreprise créent une nouvelle organisation à l'intérieur de cette même entreprise pour développer un nouveau projet entrepreneurial.
- 2) Des agents externes à l'entreprise, déjà entrepreneurs, sont sollicités pour intégrer leur projet à l'intérieur de la structure de l'entreprise.

Dans le cas des unités intrapreneuriales médiatiques, il s'agit généralement de journalistes internes à l'entreprise qui sont sollicités pour développer de nouveaux formats à l'intérieur de la structure qu'ils connaissent déjà. Les « *labs* » et la logique entrepreneuriale peuvent apporter de nombreux avantages à l'entreprise, qu'ils soient externes ou internes (Gillmor, 2010) : l'apprentissage du « focus » sur le projet que l'on veut mener à bien, la gestion de la probable différence entre le projet initial et le produit final ou encore la rapidité d'exécution par rapport à une structure plus large. Pourtant, ces cellules entrepreneuriales étant propres aux structures médiatiques déjà existantes, elles en subissent aussi les contraintes. La structure rigide de ces organisations est le premier obstacle à la propagation de l'innovation dans les salles de rédaction. Boyles (2016) identifie trois niveaux de tension qui mènent à l'isolement des cellules intrapreneuriales : les barrières au niveau exécutif, les moyens pratiques et les freins internes.

De ce fait, notre analyse porte principalement sur les journalistes qui ont décidé de quitter les salles de rédaction pour développer des nouveaux produits médias, affranchis de toutes les structures héritées de la période industrielle propres aux groupes de presse traditionnels. Si « *le risque de perdre son emploi peut forcer à exécuter certaines tâches* » (Le Cam & Ruellan, 2014), ce risque peut aussi pousser les journalistes à chercher des nouveaux cadres pour pratiquer la profession, par exemple dans des nouveaux environnements plus ouverts à l'aspect économiques et commercial. C'est dans ce contexte que nous tenterons de dégager une définition du journalisme entrepreneurial.

Pour comprendre cette expression, il paraît pertinent de commencer par la décomposer. Le premier terme, « journalisme », a longtemps été discuté. L'American Press Institute définissait en 2014 le journalisme comme « *the activity of gathering, assessing, creating, and presenting news and information* » ("What is journalism?", 2014). Cependant, cette définition ne spécifie pas nécessairement le caractère professionnel de l'activité. Dans notre contexte de recherche, vu l'objectif économique visé par les acteurs concernés, il s'agit d'identifier l'activité journalistique comme une source de revenu. Dans ce contexte, la définition construite par Willnat en 2013 semble plus pertinente : « *professional service, to the public, carried out in organizational contexts, mainly orientated towards facts and [providing] timely and relevant information* ».

Cette activité revêt alors une dimension supplémentaire lorsqu'elle est qualifiée d'entrepreneuriale, mais laquelle ? La définition la plus essentialiste de l'entrepreneuriat renvoie à « *characterised by the creation of new businesses* » (Ahmad & Seymour, 2008). Les mêmes auteurs qualifient aussi tout entrepreneur de « *innovator who implements change within markets through the carrying out of new combinations* », une définition qui semble concorder avec le contexte dans lequel ces journalistes opèrent et les objectifs visés. Eric Ries propose lui d'associer le terme entrepreneur à la notion de start-up qu'il décrit comme « *human institution designed to create new products and services under conditions of extreme uncertainty* », une nouvelle définition cohérente face à cet environnement incertain que connaissent les journalistes entrepreneurs.

Un autre auteur aborde lui plutôt la notion de recherche de modèle économique dans la vision de la start-up : « *an organization formed to search for a repeatable and scalable business model* » (Blank, 2010). Toutes ces réalités semblent donner du sens à la réalité des journalistes entrepreneurs, même si elles ne sont pas exhaustives. Elles pourraient d'ailleurs s'appliquer à une gamme très large d'autres activités vu que les entrepreneurs ne sont pas

les seuls acteurs à chercher des modèles économiques ou à créer des produits dans des conditions incertaines. Vu la diversité de réalités vécues par la profession, il s'agit de déterminer les enjeux réels, la taille ou les objectifs de l'organisme spécifique pour parvenir à le définir, plutôt que d'utiliser des définitions trop généralistes.

Le journalisme entrepreneurial pourrait donc se définir comme la pratique journalistique exercée dans le cadre d'une start-up, mais aucun consensus clair n'a encore été fait sur la question. L'expression « *entrepreneurial journalism* » a d'abord été propagée dans les études anglophones, généralisée grâce au travail de Mark Briggs dans son ouvrage intitulé « *Entrepreneurial journalism: how to build what's next for news* » paru en 2011. L'auteur appréhende alors le concept par le mélange de ses deux composantes pourtant antinomiques. Plus récemment, Vos et Singer (2016) réaffirment cette vision du concept comme un « *condensational term* » qui se conçoit avant tout par la combinaison de ses deux termes, plutôt que par leur analyse séparée.

D'autres auteurs ont davantage orienté leurs tentatives de définition par le contexte dont le concept a émergé. C'est le cas de Nicolas Cohen (2015) qui analyse le journalisme entrepreneurial par le contexte précaire de son développement : « *It emerges at a time of institutional crisis for journalism and uncertainty for journalists, intersecting with neoliberal enterprise culture and the spread of digital technologies to promote an ideology that masks the precarious nature of contemporary media work* », de la même façon que Nicholls, Shabbir et Nielsen décrivent en 2016 un environnement propice à l'entrepreneuriat dans le milieu journalistique « *This picture of increasingly networked and precarious working conditions for journalists and media workers corresponds with trends in the labor market as a whole* ». Cette approche entend trouver des solutions concrètes et des opportunités sans précédent pour réinventer le système et permettre à des journalistes de pratiquer leur propre journalisme dans une nouvelle réalité économique : « *Journalists must channel innovation in order to reinvent their trade and*

confront the economic realities of their profession » (Nacy & Russ-Mohl, 2012).

Cohen aborde aussi la notion d'autonomie : « *enterprising individual journalist forging a career for herself through practices of self-branding and self-employment and learning to be adaptable, flexible, and self-sufficient* », qui pourrait faire écho au statut de journaliste indépendant : « *if you become a freelance writer (...) you're a business owner. You have to market yourself and your product* » (Stanley, 2013). D'autres auteurs marquent les particularités du statut de pigiste telles que “*the integration of the business and editorial sides of the news organization and the introduction of projectized work styles*”, démontrant que les pratiques hybrides proches du journalisme entrepreneurial ne sont pas étrangères aux journalistes indépendants (Compton and Benedetti, 2010).

C'est là que semble tenir une mince frontière entre l'éditorial et le commercial que certains journalistes redoutent pourtant, même si « *le journaliste et l'entrepreneur partagent certains traits : travail intuitif, autonomie, réseautage ou encore résolution créative de problèmes* » (Carbasse, 2013). De la même façon, Von Rimscha (2015) détermine l'émergence du journalisme entrepreneurial « *coinciding with a gradual breakdown of the wall between the commercial and editorial sides of the news organization* ». On pourrait donc considérer le journalisme entrepreneurial comme une extension du travail à la pige qui implique de pouvoir présenter et « vendre » son sujet à une rédaction avec toutes les exigences nécessaires (connaissance du lectorat, accroche suffisante du sujet,...), mais qui implique aussi toute une dimension administrative (statut indépendant, gestion de factures, suivi auprès des clients,...). La notion d'entrepreneuriat apparaît alors comme un court-circuit dans la chaîne de production du pigiste : au lieu de vendre un sujet à un patron de presse, le journaliste devient son propre diffuseur et s'adresse directement au lecteur.

À la lumière de ces différentes théories, nous pouvons donc dégager plusieurs notions pour définir le concept de journalisme entrepreneurial. Il apparaît que cette activité est tout d'abord une pratique du journalisme (recueillir, vérifier, rapporter les faits pour le public), ancrée dans une logique professionnelle et économique proche de la start-up (démarrage d'une nouvelle initiative économique, recherche de modèle économique, innovation et créativité), émergeant d'un contexte de crise et appliquée dans une chaîne de production séparée du modèle et des structures médiatiques traditionnelles.

c. Innovation et modèles économiques

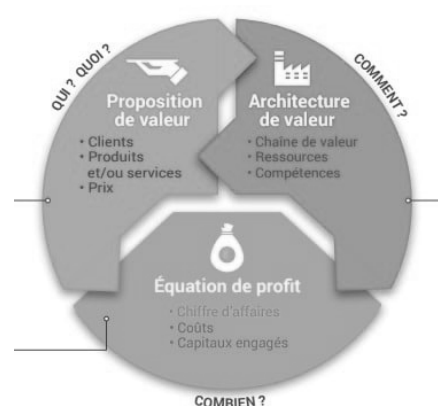
Le journalisme entrepreneurial, s'il évolue en dehors des structures traditionnelles, tend aussi à rechercher d'autres modèles économiques que celui de la publicité. Émergeant d'un contexte de crise (Cohen, 2015 ; Nicholls et al. 2016) où le numérique sape les piliers du modèle d'affaires de l'industrie de l'information (Nielsen, 2015 ; Degand & Grevisse, 2012), le journalisme entrepreneurial sur les plateformes numériques permet à de plus en plus de journalistes d'envisager des nouvelles sources de financement et de rémunération (Bruno & Nielsen, 2012 ; Cook & Sirkkunen, 2012) pour produire de l'information sans passer par les structures médiatiques traditionnelles (Kaye & Quinn, 2010).

L'élaboration d'un nouveau modèle économique implique de nombreux facteurs différents, mais il y en a un qui est invariable : l'innovation. La définition du concept dans son sens littéral est naturellement compréhensible, et c'est pour cette raison qu'elle n'a pas été développée plus tôt. Mais lorsqu'il s'agit d'innovation en terme managérial, le concept prend alors une dimension supplémentaire. Dans son sens le plus essentialiste, le concept d'innovation renvoie effectivement à : « *Making changes to something established by introducing something new* » ("Innovation," 1998), une définition que le chercheur irlandais O'Sullivan a choisie pour sa recherche

car elle présentait, selon lui, l'avantage de ne pas être trop réductrice (O'Sullivan, 2008). À cette définition, il a rajouté plusieurs dimensions jusqu'à définir l'innovation de la manière suivante : « *Innovation is the process of making changes, large and small, radical and incremental, to product, processes, and services, that results in the introduction of something new for the organization that adds value to customers and contributes to the knowledge store of the organization* ». L'innovation serait donc la résultante d'un processus de changements divers avec une plus-value bénéfique à la fois pour le consommateur et pour l'organisation.

Selon d'autres auteurs, le lien entre innovation en entrepreneuriat dans le domaine managérial semble d'ailleurs fondamentalement lié. Drucker (1998) définit l'innovation comme la fonction spécifique de l'entrepreneuriat : « *It is the [mean] by which the entrepreneur creates new wealth-producing resources or endows existing resources with enhanced potential for creating wealth* ». De la même manière, Ahmad & Seymour (2008) affirment le caractère innovant de l'entrepreneuriat : « *[The] entrepreneur is the innovator who implements change within markets through the carrying out of new combinations* ». Lehmann-Ortega, Musikas & Schoettl (2017) ont élaboré trois facteurs indispensables à tout modèle, dont la mauvaise définition pourrait menacer toute expérimentation :

- 1) **La proposition de valeur** : l'offre, la description du produit et sa cible.
- 2) **L'architecture de valeur** : la chaîne de valeur, les ressources et les compétences.
- 3) **L'équation de profit** : la source de rentabilité qui associe chiffre d'affaire et capitaux engagés.



Source : (Ré)inventez votre Business Model, Lehmann-Ortega, Musikas & Schoettl 2017

Innover en matière de business model consisterait donc à explorer de nouvelles idées, tester de nouvelles propositions de valeur et mettre en place de nouvelles chaînes de valeur. En partant du constat que l'environnement interne aux structures médiatiques traditionnelles n'est pas propice à cette conception de l'innovation, le numérique lui, dans le même temps qu'il rend le modèle économique actuel obsolète, permet un contexte propice au développement d'autres modèles (Cook & Sirkkunen, 2012 ; Carbasse, 2015), testés avec plus ou moins de succès.

La liste proposée ci-après est une synthèse des modèles présentés par Kaye et Quinn (2010), Cook & Sirkkunen (2012) ainsi que Elsa Fradin (« Les nouveaux business models des médias », 2016), complétée et commentée grâce à l'intervention de Damien Van Achter au cours de la formation d'entrepreneuriat médiatique Pilote.Media (« Business model », 2019). Cette liste peut représenter un outil pertinent pour tout producteur d'information qui souhaiterait envisager des nouvelles sources de revenus pour financer le journalisme dans une logique entrepreneuriale, mais on ne peut pas considérer qu'une « formule magique » existe aujourd'hui, tant les possibilités de combinaisons sont nombreuses.

Aussi, les modèles économiques présentés ont été sélectionnés pour leur adaptabilité au monde médiatique numérique, mais les modèles d'autres secteurs se comptent par centaines et pourraient tout à fait se retrouver tôt ou tard dans le champ médiatique. On pourrait, par exemple, envisager le modèle Ryanair pour un projet médiatique : une offre de base très compétitive avec des options de suppléments qui rendent le prix final plus élevé, selon les besoins spécifiques du client (Da Silva & Trkman, 2014). C'est pourquoi cette liste n'est ni exhaustive, ni universelle, vu son caractère évolutif et non figé. Ces modèles hybrides s'accompagnent généralement toujours du modèle publicitaire, mais contrairement aux structures traditionnelles, ceux-ci se combinent pour varier les sources de revenus. L'élaboration d'un modèle économique peut effectivement dépendre d'une multitude de facteurs à

prendre à compte, même si la qualité du produit médiatique reste la principale proposition de valeur à l'heure du numérique (Fradin, 2016).

Dans ce contexte, les premiers modèles apparus sont généralement issus de l'adaptation des modèles traditionnels pour de nouveaux supports ou de nouvelles plateformes.

- **Réseaux sociaux et publicité**

Allant chercher l'audience là où elle se trouvait, de nombreux médias se sont développés sur les réseaux sociaux, proposant un format de contenu spécifique et adapté à la fois à l'audience et à la plateforme. De cette manière, des entreprises comme Konbini, BuzzFeed ou Newsmonkey en Belgique ont fondé leur succès sur le volume de vues qu'ils génèrent sur les réseaux sociaux (Facebook ou YouTube) pour monétiser leur production auprès d'annonceurs et ainsi proposer du contenu toujours gratuit pour l'audience (« Loopsider : Les vidéos sociales vont encore progresser » 2018).

Le modèle suit le concept traditionnel du modèle publicitaire, même si le « content marketing » dépend de la bonne volonté de ces nouvelles plateformes qui ne fonctionnent pas comme des câblodistributeurs traditionnels (« Digital Media: What Went Wrong? », 2019). Aussi, ce modèle nécessite de pouvoir générer une audience importante pour pouvoir être mis en œuvre.

- **Facturation classique de contenus**

Le « **Freemium** », contraction des mots anglais « free » (gratuit) et premium (qualité supérieure), consiste à faire adhérer un maximum de personnes à un service gratuit, pour les rediriger ensuite vers un service payant plus complet, avec des fonctionnalités à forte valeur ajoutée. Ce

modèle s'inscrit dans la nouvelle ère numérique du « tout gratuit » pour formuler une proposition de valeur payante. C'est la stratégie choisie par de nombreux médias belges pour monétiser leurs contenus en ligne. Le Soir, par exemple, justifie son modèle qui repose sur le « freemium » avec le slogan suivant : « Le journalisme, le vrai, ce n'est pas gratuit » (« L'information a un coût, à nous de justifier son prix », 2018).

Ces modèles, développés essentiellement pendant la dernière décennie, connaissent déjà leurs limites. En 2018, BuzzFeed a par exemple perdu 220 de ses 1500 employés (« Digital Media: What Went Wrong? », 2019), affecté par l'algorithme de l'agrégateur Facebook et par le caractère instable du consommateur numérique dans environnement rythmé par des cycles d'innovation de plus en plus courts.

Pour les remplacer ou pour les compléter, les « pure players » (sites Web d'information sans édition papier) ont fait émerger plusieurs catégories de modèles, à commencer par la catégorie orientée « storytelling », par opposition aux modèles qui sont plus orientés « service ». Les modèles de la première catégorie génèrent du revenu “*from producing original content, news and stories*” pour des plus petites audiences que les médias de masse (Cook & Sirkkunen, 2012), répondant à la question de la fragmentation des publics. Ces modèles capitalisent alors sur les contenus de niche ciblant des thèmes spécifiques, comme les hobbies ou le ultra local.

- **Curation de contenu**

De plus en plus de médias font le choix de capitaliser sur le flux presque infini d'information numérique disponible pour proposer un travail de synthèse ou de sélection qualitative. Cette sélection de contenus peut alors prendre une dimension éditoriale si elle prend par exemple la forme d'une newsletter. La curation s'opère sur un thème particulier, proposant à une cible “*hard-to-find material that has high value to specific groups*” (Cook

& Sirkkunen, 2012). Cette curation, peut aussi, par extension, légitimer le statut d'expert de l'auteur sur son sujet spécifique et lui permettre de monétiser sa production pour des professionnels du secteur visé. C'est le cas de Charlène Jamet, une journaliste qui a lancé en avril dernier sa newsletter gratuite « Weekult », un outil de « curation musicale urban & afrofusion » avec une formule payante « Business & Innovation » destinée aux professionnels du milieu.

- **Économie collaborative**

Pour court-circuiter le modèle traditionnel de la presse, certains journalistes entrepreneurs ont misé sur un modèle à deux acteurs : les producteurs de contenu, et leur audience. Dans ce nouvel environnement, les consommateurs deviennent les collaborateurs. Cette nouvelle relation bi-latérale est alors porteuse de sens, à la fois pour le producteur d'information, mais aussi pour le lecteur qui s'implique dans la survie d'un média qu'il apprécie pour ses valeurs ou pour son projet global.

Le « **crowdsourcing** » permet par exemple de collecter les avis de consommateurs pour co-construire un produit médiatique. C'est le pari qu'avait fait Pressformore en 2014 pour développer un nouveau support de journalisme collaboratif. Stanley Destrée, journaliste belge, souhaitait alors que lecteur « *contribue à construire l'investigation, apporte des sources supplémentaires et soutiennent financièrement les journalistes* » (« Pressformore, le journalisme collaboratif », 2014). Aujourd'hui, Mediapart est un des seuls « pure players » français qui possède un espace de contribution pour ses abonnés et qui jouit d'une activité économique à l'équilibre.

Le « **crowdfunding** », très populaire au cours de ces dernières années, permet de lever des fonds pour entamer un projet. La principale limite de ce modèle est qu'il n'est pas viable à long terme sans une chaîne de valeur complète, bien qu'il puisse s'avérer utile au lancement d'un média ou

d'un projet particulier. L'expérience du « mook » belge 24h01 en est d'ailleurs l'illustration. Faute de modèle économique viable, le magazine s'est retrouvé au bord de la faillite en 2017, soit 4 ans après son lancement. Dans la foulée, le lancement d'une collecte de fonds de près de 80000€ a permis de relancer la production mais pour un an seulement, 24h01 continuant à perdre de l'argent à chaque parution, toujours faute de modèle économique à l'équilibre (« Le mook « 24h01 » meurt, faute de moyens », 2018).

La **coopérative**, c'est une partie du modèle du magazine belge d'enquête « Médor ». Depuis son lancement en 2014, Médor permet à ses lecteurs de jouer un rôle actif dans la trajectoire du projet en prenant une ou plusieurs parts à 20€. Ainsi, l'abonné, le lecteur occasionnel ou le journaliste peut soutenir la structure financière, composer l'assemblée générale et « *assurer la transparence des pratiques et la prise de décision démocratique* » (« Médor c'est une coopérative », 2018). Depuis mai 2019, le magazine politique belge Wilfried a lui aussi lancé sa coopérative, permettant aux lecteurs d'investir dans le média pour soutenir son développement professionnel et son modèle économique.

Toujours dans une logique de financement direct, certains médias fonctionnent par la **philanthropie** ou le mécénat. Propublica, par exemple, la rédaction américaine indépendante créée en 2008, est soutenue financièrement par une fondation à but non-lucratif.

Une autre catégorie de modèles, eux orientés « service », propose des modèles économiques où l'information n'est pas vendue en tant que telle. Il s'agit pour certaines startups de vendre, par exemple, une certaine technologie ou de la formation pour rémunérer indirectement la production d'information.

Ces modèles présentent cependant des limites, notamment parce qu'ils envisagent de financer la production journalistique par d'autres sources

d'activité, ce qui entre en conflit avec le statut de journaliste professionnel en Belgique dont l'essentiel du revenu doit provenir d'une activité journalistique (« Le journaliste professionnel », 2019). Pour cette raison, certains journalistes ont pris la décision de renoncer à leur carte de presse pour développer leur propre modèle économique tout en continuant à produire de l'information, même sans le statut de journaliste professionnel, posant ainsi la question du journalisme alternatif et d'un nouveau statut du journaliste entrepreneur.

- **Stretching de marque**

Le « branding » vise à développer une marque bien identifiable autour d'un produit spécifique, ce qui permet ensuite à la start-up (le journaliste entrepreneur ou son projet média) d'étirer son activité dans plusieurs secteurs. Le journaliste qui base sa proposition de valeur sur sa capacité à développer son propre métier autour de sa spécialité devient alors force de proposition pour diverses autres activités : formation, communication, interventions,... De la même manière, la marque média peut aussi assurer son rendement et redéfinir sa valeur ajoutée en proposant une gamme de produits cohérente avec sa marque et son identité : conférences, conseil, évènementiel,... (« La presse à la recherche de nouveaux business models », 2016).

- **“Data-driven” : smart data et objets connectés**

La vente des banques de données recueillies par l'utilisation d'un service ou d'un produit connecté, l'une des composantes principales des modèles économiques des « Géant du Web », constitue aujourd'hui un des modèles médiatiques les plus rentables à grande échelle. Elle pose cependant de nombreuses questions éthiques sur la vie privée et l'utilisation des données personnelles des utilisateurs.

Ces différents modèles génèrent principalement de la valeur lorsqu'ils sont combinés dans une équation unique de proposition de valeur pour assurer un équilibre à long terme (Cook & Sirkkunen, 2012). Il paraît important de spécifier qu'une certaine source de revenu peut tout à fait fonctionner pour une audience ou un produit, mais pas pour un autre. Le choix du business model doit surtout apporter une certaine cohérence à l'ensemble du projet, dont ses valeurs. La transparence du modèle économique pour l'audience et/ou les clients peut alors assurer une légitimité bénéfique pour toute la chaîne de valeur (Fradin, 2016 ; O'Sullivan, 2008).

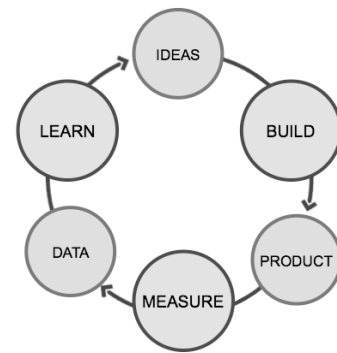
d. Outils marketing appliqués au champ journalistique

Certains outils, issus du monde entrepreneurial, semblent aujourd'hui plus qu'utiles à l'élaboration d'un business model médiatique viable, et ce malgré la résistance de la culture journalistique face à toute logique commerciale. Engine, l'incubateur de projets entrepreneuriaux basé à Mont Saint Guibert, a par exemple proposé plusieurs processus aux résidents de la formation d'entrepreneuriat médiatique Pilote.Media. Cette liste est à nouveau non exhaustive, vu l'abondance de littérature sur le sujet. Ces outils, normalement destinés au développement d'un projet entrepreneurial classique, modifient complètement la manière dont les journalistes appréhendent normalement le développement d'une production ou d'un contenu médiatique. Cependant, ils pourraient bien constituer des armes non négligeables pour lutter contre les différents freins à l'entrepreneuriat journalistique.

- Le Lean Canvas

Le Lean Canvas (cf. *Annexe I*) est un outil développé par Ash Maurya qui s'inspire du Business Model Canvas, adapté à la méthode lean. Cette méthode de management, développée par Shigeo Shingo et Taiichi Ohno pour la firme

Toyota, vise à limiter la perte dans tous les aspects de la production en supprimant tout ce qui apporte une « non-valeur ajoutée » (Chaumet, 2011). Dans son ouvrage « The Lean Startup », Eric Ries prolonge cette technique au monde entrepreneurial et définit la notion comme *«the process of demonstrating empirically that a team has discovered valuable truths about a startup's present and future business prospects »* (Ries, 2011).



Le Lean Canvas développé par Ash Maurya se base donc sur la théorie de Ries pour adapter le Business Model Canvas (un tableau imaginé par Alexander Osterwalder qui reprend les différents éléments à considérer pendant l'élaboration d'un business model) à la pensée « lean ». Ce tableau permet de visualiser ses hypothèses critiques en neuf éléments, considérés comme indispensables à la réalisation du projet entrepreneurial :

- 1) « Problem » : Liste des trois premiers problèmes auquel le produit développé entend répondre ;
- 2) « Solution » : Énoncer une piste de solution pour chaque problème ;
- 3) « Key metrics » : Lister les chiffres indicateurs de l'état du projet ;
- 4) « Unique value proposition » : Énoncé simple et clair de la raison pour laquelle le projet est différent et mérite de l'attention ;
- 5) « Unfair Advantage » : L'avantage propre au projet qui peut être difficilement achetable ou copié ;
- 6) « Channels » : Les canaux et les supports utilisés pour le projet ;
- 7) « Customer segments » : Lister les profils cibles d'utilisateurs et/ou de clients ;
- 8) « Cost structure » : Lister les coûts fixes et variables du projet ;
- 9) « Revenue streams » : Lister les sources de revenus.

Cette méthode a les avantages d'être applicable à de nombreux projets et de permettre aux journalistes d'appréhender facilement des notions commerciales tout en confrontant le projet aux enjeux réels du marché.

- Persona

Le persona est une extension au concept de public cible. Si le journalisme généraliste tend à toucher le plus grand public possible, de plus en plus de produits médias se démarquent en identifiant une cible spécifique ou un marché de niche. Le persona, généralisé par Alan Cooper en 1999, se définit comme « *model of a user that focuses on the individual's goals when using an artefact* » (Blomkvist, 2003), qui tend à identifier une cible spécifique pour développer un produit qui lui sera destiné (Bornet & Brangier, 2013). Il s'agit d'imaginer un personnage avec des caractéristiques sociales et psychologiques représentant un groupe ou un segment cible pour identifier ses besoins, les comprendre, et ainsi proposer un produit avec une solution adéquate.

Cet outil peut s'avérer pertinent dans le cas d'un projet de journalisme entrepreneurial destiné à un marché de niche. Comprendre, anticiper et répondre aux besoins de son audience peut représenter un avantage sans pareil dans le développement de son produit média.

- Key Performance Indicators (KPI)

Les indicateurs clés de performance (KPI) peuvent prendre des formes multiples mais sont essentiels à identifier pour pouvoir « *evaluate the past performance of a company* » (Krauth, Moonen, & Popova, 2005). Ces indicateurs s'inscrivent dans la méthode « lean » en permettant de supprimer les éléments qui ne fonctionnent pas après analyse. Pour une startup média, il est primordial de pouvoir mesurer l'impact de la production et son succès, que ce soit en nombre de visiteurs, en audience ou en revenus générés.

- Minimum Viable Product (MVP)

Le « *Minimum Viable Product* » est un prototype du produit imaginé, autrement dit « *[a] version of a new product which allows a team to collect the maximum amount of validated learning about customers with the least effort* » (Ries, 2009). En investissant un minimum de moyens pour mesurer la réaction du public cible, le MVP permet de « *save time and money on product development (...) making adjustments, and trying again* » (Breiner, 2014). Dans un projet de startup média, il s'agirait de tester la réaction de l'audience avec un prototype du projet pour pouvoir l'ajuster avant d'entamer les investissements majoritaires (en terme de ressources de temps et d'argent).

V. Recherche

Méthodologie, interviewés, entretiens et mise en perspective

a. Tentative d'identification des freins à l'entrepreneuriat dans le secteur journalistique en Belgique francophone

À la lumière de la théorie traitée dans les chapitres précédents, il est indéniable que le contexte belge francophone ne représente pas un environnement propice au développement d'initiatives de journalisme entrepreneurial. Bien qu'il puisse représenter une sortie de secours pour les journalistes désireux de s'affranchir des structures traditionnelles, peu sont ceux qui parviennent à inscrire leur nouvelle activité dans un cadre économique durable. Les initiatives belges infructueuses, tous supports confondus, se multiplient, à l'image de 24h01, Marianne Belgique, Pressformore ou Storify. Les autres, tels que Wilfried ou Médor, survivent, mais cherchent encore un modèle pérenne. Partant de ce constat, la question de recherche suivante a été formulée :

« Quels sont les freins à l'entrepreneuriat journalistique en Belgique francophone ? »

Pour identifier le sens du concept de frein, le dictionnaire Larousse propose la définition suivante : « *Ce qui arrête, retient.* » (Larousse 2019). Par extension, « être un frein à quelque chose » signifie « *Arrêter ou ralentir un mouvement, une évolution* ». C'est dans cette conception que la recherche vise à identifier des éléments, spécifiques à la Belgique francophone ou généralisés, qui arrêtent ou ralentissent le développement d'initiatives d'entrepreneuriat journalistique, tel que le concept a été développé dans les pages précédentes.

Vu les facteurs déterminants que représentent la taille du marché et la structure fédérale du pays dans le développement de tout projet de nature entrepreneuriale, et la minorité de corpus théorique disponible sur les startups médias des petits états, la géographie de l'étude a été restreinte à la Fédération Wallonie-Bruxelles.

La recherche, enrichie du corpus théorique rassemblé, vise à confirmer, infirmer ou prolonger les hypothèses suivantes :

- 1) « La taille du marché médiatique belge francophone représente un des freins principaux à l'entrepreneuriat dans cette région. »

En effet, les petits marchés pousseraient naturellement à la concurrence (Chambers, 2003 ; Badillo & Bourgeois, 2015), limitant l'espace aux nouveaux petits acteurs (Picard, 2011). Cette condition impliquerait un manque de ressources (Trappel, 1991) ainsi qu'une vulnérabilité et une dépendance face aux plus grands pays limitrophes parlant la même langue (Puppis, 2009).

- 2) « Les nouveaux enjeux du numérique représentent un des freins principaux à l'entrepreneuriat journalistique en Belgique francophone. »

La crise qui touche actuellement le marché européen de l'information, induite par le numérique, la modification des usages (Docquir, Doutrelepon, Isgour, & Raskin, 2013 ; Witschge, 2012) et la multiplication des supports (Fradin, 2016 ; Sonnac & Gabszewicz, 2010), permettrait de nouvelles opportunités pour les journalistes indépendants (Christensen, 2012 ; Nielsen & Bruno, 2012 ; Nacy & Russ-Mohl, 2012), dans le même temps qu'elle induirait un contexte fortement concurrentiel avec une culture technologique complexe (Cook & Sirkkunen, 2012).

- 3) « La culture journalistique, profondément contraire à toute logique commerciale ou entrepreneuriale, représente un des freins principaux à l'entrepreneuriat journalistique en Belgique francophone. »

Le milieu journalistique traditionnel, reconnu historiquement comme réfractaire à l'innovation (Paulussen, 2016 ; Wahl-Jorgensen, 2009), semble manquer de structures suffisantes et adéquates pour stimuler la recherche et la créativité (Deuze & Witschge, 2018). Aussi, l'éthique et la déontologie journalistiques, construites à travers le rôle social et politique que la profession assume (Hallin, 1992 ; Hanitzsch et al. 2011 ; Hellmueller & Mellado, 2015), n'est pas compatible avec une logique commerciale (Cook & Sirkkunen, 2012 ; Nielsen & Bruno, 2012 ; Robinson, Grennan, & Schiffrin, 2015 ; Vos & Singer 2016).

Cette recherche entend identifier ces freins dans le but de formuler des hypothèses de solutions ou de méthodes pour les limiter, et ainsi stimuler les développement de ces initiatives dans la région.

b. Méthodologie

i. L'entretien

La recherche s'appuie sur une série d'entretiens de professionnels du milieu qui permettront « *l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences* » (Van Campenhoudt & Quivy, 2011). Une analyse croisée et méthodique de ces différents entretiens permettra de mettre en lumière certains éléments de la problématique, nouveaux ou connus, abordés ou non à travers les différentes hypothèses formulées, dans un travail de « reconstruction du sens » (Demazière & Dubar,

1997). Ces éléments seront ensuite confrontés à la théorie pour une mise en perspective complète et pertinente.

Vu que la méthodologie de l'entretien sera la seule utilisée, certains processus ont été mis en œuvre pour limiter les biais ou les conséquences de la subjectivité des interviewés, et ainsi assurer une validité scientifique par la fidélité et « cumulativité » (Derèze, 2009). Les facteurs qui modifient les conditions de l'échange sont limités par les dispositifs suivants :

- 1) Tous les entretiens se déroulent par téléphone et dans les conditions (moment, endroit) déterminés par l'interviewé, de manière à assurer un échange confortable. De cette façon, l'interviewé ne doit pas prendre de prédispositions particulières, et les facteurs (cadre, échange physique) qui pourraient influencer son témoignage sont supprimés.
- 2) Le but de la recherche, le déroulement de l'entretien et ce que nous attendons des interviewés leur est présenté à tous de manière méthodique et similaire dans un e-mail précédant l'entretien. Un souci particulier a été porté à la formulation de ce message pour donner de façon explicite le contexte et l'intérêt de cette recherche.
- 3) La durée de l'entretien a été fixée à une vingtaine de minute, en spécifiant qu'elle pouvait potentiellement être raccourcie ou rallongée selon la dynamique de l'entretien, le débit de l'interviewé et la quantité d'information dont il ferait part, avec son accord explicite.
- 4) Les avis récoltés sont illustrés tant que possible par des exemples concrets de la réalité vécue par les informateurs, de façon à analyser des faits, plus que des représentations trop subjectives.

Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits avec l'accord des interviewés, pour garantir l'analyse des témoignages la plus fidèle et la plus

complète possible. Un carnet de recherche a également été rédigé pour annoter des observations ou pour recenser toutes les informations disponibles sur les interviewés.

ii. Le questionnaire

Les entretiens suivent une structuration mixte entre le directif, le semi-directif et le non-directif. L'entretien démarre sur une question stricte qui vise à identifier de façon directive le parcours professionnel et le contexte dans lequel l'interviewé est entré en contact avec une forme de journalisme entrepreneurial en Belgique francophone.

Ensuite, une question non-directive permettra à l'interviewé d'exprimer son ressenti sur la problématique sans que trop d'informations lui aient été données au préalable, de façon à conserver le spectre de réponses le plus large possible et ainsi laisser l'espace au développement potentiel de nouvelles hypothèses.

Après, si l'interviewé ne l'a pas fait spontanément, les différentes hypothèses développées *à priori* sont abordées par différents thèmes pour collecter l'avis de l'informateur dans un cadre assez large. Le but recherché est d'encourager l'informateur à donner des informations plus précises ou plus complètes sur la thématique grâce à des questions relativement ouvertes, qui sont ensuite recentrées (Blanchet & Gotman, 2010). L'ordre de présentation de ces thèmes n'est dès lors pas stricte et peut évoluer selon le déroulement de l'entretien et les informations développées par l'informateur.

Enfin, la même question non-directive clôture tous les entretiens, de façon à permettre à l'interviewé de développer de nouveaux éléments auquel il n'aurait pas pensé au début, à la lumière des différentes théories abordées durant l'échange. De cette façon, la réponse à l'objectif de recherche qui est l'identification des différents freins au journalisme entrepreneurial en Belgique francophone est exhaustive pour chaque interrogé.

Dans ce contexte, un guide d'entretien a été développé comme outil hybride et évolutif (cf. *Annexe II*). Le guide a été élaboré de façon à être exhaustif pour apporter des éléments de réponse sur la totalité de la thématique. Cependant, il n'a pas été nécessaire d'aborder la totalité des thèmes, les informations des interviewés répondant généralement à plusieurs questions en même temps. Le guide d'entretien a donc surtout été envisagé comme une « check-list », permettant de s'assurer que tous les thèmes soient abordés, peu importe l'ordre ou le nombre de questions posées.

iii. Le choix des interviewés

Le niveau de l'enquête se place du côté extensif, privilégiant un petit nombre d'entretiens individuels mais largement approfondis, vu le petit nombre de personnes concernées par la problématique dans l'espace géographique spécifique de la Belgique francophone. Dès lors, le nombre de dix entretiens semble être suffisant pour permettre une certaine représentativité.

La liste potentielle des interviewés a été établie grâce à la vision empirique du terrain développée au cours de la formation d'entrepreneuriat journalistique Pilote.Media, et avec l'aide de certains coachs et participants proches du milieu du journalisme entrepreneurial. Pour varier les positions, la liste aussi été enrichie par les nombreuses recherches personnelles sur le sujet. Les profils interrogés ont été variés au maximum pour assurer une diversité des points de vue mais aussi pour permettre aux représentations dominantes d'émerger comme telles (Derèze, 2009). L'une des seules conditions des membres de mon échantillon était donc d'avoir expérimenté (avec succès ou non) ou d'avoir participé au développement d'un projet de journalisme entrepreneurial en Belgique francophone pour pouvoir identifier les freins rencontrés. De cette manière, plusieurs profils ont été identifiés dans les ensembles suivants :

- 1) Initiateurs de projets de journalisme entrepreneurial (selon la définition développée dans la partie théorique) en Belgique francophone (presse écrite, web ou autre), dont le projet entrepreneurial est aujourd’hui **l’activité principale** ;
- 2) Initiateurs de projets de journalisme entrepreneurial (selon la définition développée dans la partie théorique) en Belgique francophone (presse écrite, web ou autre), dont le projet entrepreneurial est **en cours de développement**, en parallèle d’une autre activité ;
- 3) Initiateurs de projets de journalisme entrepreneurial (selon la définition développée dans la partie théorique) en Belgique francophone (presse écrite, web ou autre), dont le projet entrepreneurial **n’est plus l’activité principale**, pour n’importe quelle raison ;
- 4) Acteurs du milieu entrepreneurial qui ont **participé au développement** de projets de journalisme entrepreneurial.

En se basant sur une liste des principales initiatives entrepreneuriales belges francophones (cf. *Annexe III*), certains acteurs incontournables ont été identifiés. Malheureusement, tous n’étaient pas disponibles pour un entretien téléphonique ou n’ont pas donné suite aux différents messages envoyés. Pour cette raison, et dans le but de maintenir un niveau de représentativité suffisant pour assurer une validité scientifique, d’autres acteurs pertinents ont été identifiés. Pour assurer une certaine représentativité de la population étudiée, une attention particulière a été portée à la solidité de l’échantillon et à l’équilibre des différents profils, entre projets de presse écrite, projets audiovisuels, projets numériques, activités en cours, activités à l’arrêt, petites initiatives individuelles, structures plus importantes, formation journalistique ou commerciale. Les seuls acteurs du milieu journalistique entrepreneurial

dont les témoignages auraient pu être particulièrement pertinents dans le cadre de cette recherche, et que nous n'avons pas pu contacter, sont les fondateurs du magazine Médor ou les développeurs du site internet Pressformore. Si leur témoignage aurait pu être intéressant de par les différents contextes de développement de ces projets (coopérative pour l'un, incubateur entrepreneurial pour l'autre), leur absence n'entrave pas la méthodologie ou la validité de la recherche. En effet, d'autres acteurs avec une expérience affirmée dans le domaine ont pu répondre au questionnaire et apporter des éléments pertinents et légitimes à la problématique.

c. Interviewés

- **Catherine Joie**

Catherine Joie est journaliste de formation (UCLouvain) et possède actuellement le statut de journaliste indépendante. Après trois ans de pratique conventionnelle dans une rédaction pour laquelle elle était « fausse indépendante », elle a pris officiellement le statut « freelance », ce qui l'a amené à soumettre des sujets au nouveau média 24h01. L'entreprise lui propose alors un contrat de mi-temps à durée indéterminée, une aubaine pour la jeune journaliste qui ne supporte plus les conditions de travail ni des rédactions traditionnelles, ni du statut de « freelance ». Si le contrat concernait une fonction journalistique classique de rédactrice en chef, Catherine Joie s'est finalement retrouvée dans une logique entrepreneuriale par la force des choses, face à un modèle économique bancal et les nécessités de rassembler du capital pour permettre au média de survivre. La journaliste lance alors un « crowdfunding » pour lever des fonds, mais assiste finalement à la fin du mook belge, moins d'un an plus tard. Depuis, Catherine a entrepris toute seule le développement d'un projet de journalisme collaboratif, convaincue que sa vocation est dans l'innovation de formats et l'entrepreneuriat journalistique.

Catherine Joie est une informatrice pertinente vu son parcours, le contexte spécifique qui l'a amenée à découvrir le journalisme entrepreneurial à travers la crise économique qui a touché le média 24h01, et le développement actuel d'un nouveau projet de journalisme entrepreneurial basé sur le journalisme collaboratif.

- **Charles Voisin**

Charles Voisin, diplômé de diverses universités européennes en langues, se définit d'emblée comme un autodidacte. Il est de ceux qui ont profité de la révolution numérique pour développer de nouveaux modes d'expression, via Twitter ou WordPress, essentiellement spécialisés sur le sujet de l'Amérique. Son premier blog, qui s'appelait « Le Tweet du Capitol » (aujourd'hui rebaptisé « Politicus.info »), lui a donné l'envie de développer son propre « pure player » collaboratif, dans un idéal démocratique et social. « Le16.be », son site d'opinion participatif, a vécu de 2014 à 2016, mais s'est vu clôturer faute de modèle économique concret.

Charles Voisin, bien qu'il ne soit pas journaliste de formation, exerce aujourd'hui cette activité à titre principal comme spécialiste sur l'Amérique. Son expérience semble pertinente pour identifier les freins à l'entrepreneuriat journalistique, notamment par l'analyse de l'échec de son propre projet de journalisme entrepreneurial et des obstacles concrets qui se sont présentés à lui.

- **Damien Van Achter**

De la même façon que Charles Voisin, Damien Van Achter est le deuxième interviewé à avoir pu développer sa proposition de valeur grâce à la révolution numérique. Diplômé journaliste en 2001, Damien a travaillé pour divers médias dont la RTBF, pour qui il a d'abord produit des contenus traditionnels qui visaient à expliquer toute cette révolution numérique, avant d'aider

l'entreprise publique à développer diverses stratégies numériques. Prenant conscience de toutes les opportunités induites par le journalisme numérique, Damien est devenu un expert de l'innovation journalistique à force d'expérimentations et d'interventions dans des écoles de journalisme. Sa conviction est que chacun peut aujourd'hui être force de proposition grâce à tous les outils du numérique, et ce notamment en passant par le journalisme entrepreneurial. Damien a aujourd'hui abandonné la carte de presse pour pouvoir développer son propre modèle économique entre expertise, formation, conseil et production.

En mars 2019, Damien Van Achter a été à l'initiative du premier programme belge de journalisme entrepreneurial « Pilote.Media » : une formation intensive de trois mois qui applique les outils de la création de startups à l'univers des médias et qui explore les opportunités offertes par le numérique pour développer l'entrepreneuriat dans le secteur.

De par son expérience professionnelle, son statut de journaliste hybride et les différents freins qu'il a pu observer dans le développement de 12 projets de journalisme entrepreneurial lors de la première édition de la formation Pilote.Media, le témoignage de Damien semble pertinent pour identifier des éléments de réponse à la question de recherche.

- **Elisabeth Debourse**

Elisabeth Debourse a justement été l'une des participantes de cette formation, lassée de sa condition de journaliste indépendante et du rapport de force à l'œuvre entre les journalistes et les grands groupes de presse. Spécialisée en presse magazine et en photo journalisme, Elisabeth a été pigiste pendant deux ans après son master en journalisme à l'IHECS, dans le même temps qu'elle prestait un contrat dans le secteur de la communication culturelle. En 2018, elle devient coordinatrice de rédaction pour le web chez Paris Match après un an de contrat en 4/5e avec la rédaction. Elle adopte ensuite complètement le

statut de « freelance » et produit une série de podcasts pour la RTBF nommée « Salade Tout », tout en collaborant avec Wilfried, le Focus Vif, Vice, le Vif Weekend ou Elle Belgique. Au cours de la formation d'entrepreneuriat journalistique à laquelle Elisabeth participe entre les mois de mars et juin 2019, elle entame, en collaboration avec une autre journaliste, le développement d'un studio de production de podcasts nommé « Big Bang Production ». Le projet n'en est qu'à ses débuts, mais il est suffisamment avancé pour qu'Elisabeth puisse identifier les difficultés inhérentes au développement d'un projet d'entrepreneuriat journalistique en Belgique francophone, vu les défis auxquels elle fait déjà face au quotidien.

- **François Brabant**

Trois mois après avoir été diplômé en journalisme en 2003, François Brabant est engagé comme salarié au Vif, au départ pour suivre l'international, puis les matières société et enfin la politique belge à partir de 2009. En 2014, il prend trois mois de congés sabbatiques pour réaliser son premier travail de temps long sur la politique belge à travers son ouvrage « L'histoire secrète du PS liégeois ». Il retourne ensuite à la rédaction du Vif qu'il quitte en 2015 pour rejoindre La Libre Belgique. Entre 2016 et 2017, François reprend le statut de journaliste indépendant pour développer deux projets : la fondation de Wilfried, un magazine sur la politique belge dont il était alors rédacteur en chef bénévole, et la réalisation d'une série de reportages sur l'Université en Colombie. En 2017, il redevient salarié pour le magazine « Imagine demain le monde » et quitte la rédaction début 2019 pour le lancement officiel de Wilfried en février, dont il est aujourd'hui rédacteur en chef salarié.

Aussi, François Brabant est professeur invité à l'UCLouvain depuis 2007 et est aujourd'hui titulaire d'un cours en première bachelier ainsi que d'un autre cours à l'ULB, ce qui lui octroie un cinquième temps de contrats universitaires.

L'expérience de François Brabant en tant que journaliste entrepreneur est particulièrement éclairant sur la culture journalistique qu'il partage et la façon dont cette dernière (ainsi que les autres facteurs) ont un impact sur son projet entrepreneurial.

- **Hervé Verloes**

Hervé Verloes, après un cursus de journalisme à l'IHECS, est devenu journaliste reporter d'images indépendant pour différents médias internationaux depuis Bruxelles (Reuters, France Presse, France Télévision...). Il fait également partie de ceux qui sont parvenus à développer leur proposition de valeur sur le développement du journalisme numérique, alors qu'il n'en était qu'à une phase embryonnaire. Il s'est spécialisé dans les nouveaux modes de consommation et de production de l'information pour le Web en tant qu'indépendant, dont le trans-média en 2008, ce qui l'a confronté à la question de la recherche d'un nouveau modèle économique. Aujourd'hui, Hervé Verloes est toujours indépendant grâce à son portefeuille de clients qui s'est développé, et son activité qui s'est diversifiée. Il détient trois sociétés différents de production audio-visuelle et digitale, l'une exclusivement journalistique et les deux autres destinées à des projets pour des organismes privés.

Vu ses multiples activités, Hervé Verloes a un avis pertinent sur la question de recherche et plus précisément sur la façon de diversifier son activité en tant que journaliste indépendant ou de s'émanciper des structures traditionnelles avec toutes les difficultés que cela peut comporter.

- **Joris Vandendooren**

Joris Vandooren a été diplômé de l'IHECS en 2009 avant d'entamer une carrière dans le milieu associatif. Son retour dans les médias s'est produit au sein de la rédaction Télé Moustique et ensuite dans la création d'un portail web qui lui a permis de devenir entrepreneur dans le milieu du digital. Il a ensuite opéré un nouveau retour vers les médias en 2012 en tant que consultant et freelance, tout en continuant son activité d'entrepreneur. Employé comme manager web chez Paris Match, Joris décide de redevenir entrepreneur et d'abandonner définitivement le statut d'employé, qu'il considère ne pas lui convenir.

Depuis, Joris est directeur marketing de l'entreprise Ardennes Étape, une entreprise de location de vacances en Ardennes, et s'implique dans de nombreux autres projets comme une ONG qui accompagne les journalistes africains qui veulent développer des médias.

Encore une fois, la manière dont Joris jongle entre le statut de journaliste et d'entrepreneur et son expérience dans le milieu peuvent être très révélateurs d'un certain contexte de développement d'initiatives d'entreprises journalistiques.

- **Laurent Mikolajczak**

Laurent Mikolajczak, contrairement aux autres profils, est de formation commerciale. Après un cursus d'ingénieur de gestion à l'UCLouvain ainsi qu'un deuxième master en informatique, Laurent a entamé une carrière dans ce deuxième secteur qui l'a amené à développer des projets internationaux et par extension, différentes startups. Au fil des années et des lancements de startups, Laurent se spécialise dans l'univers entrepreneurial (management, stratégie, levée de fonds,...) et devient coach dans ce secteur. Certaines de ses startups sont dédiées à la communication et à l'environnement

médiatique, c'est donc tout naturellement que Laurent est le coach attitré de plusieurs startups médiatiques incubées chez Nest'up, l'incubateur d'Engine à Mont-Saint-Guibert.

Le profil de Laurent permet d'apporter à la recherche un regard extérieur au milieu journalistique mais tout aussi pertinent que les autres, fort de ses nombreuses années d'expérience dans l'entrepreneuriat et au contact d'entrepreneurs journalistiques en phase de développement de projet.

- **Nicolas Portnoy**

Nicolas Portnoy est le deuxième profil non journalistique de la liste des interviewés puisqu'il a suivi un cursus de gestion à Solvay jusqu'en 2016. Son mémoire portant sur les nouveaux modèles économiques de la télévision, c'est tout naturellement que Nicolas s'est spécialisé dans la création de valeur pour les chaînes télévisées aux États-Unis mais aussi chez RTL TVI. Aujourd'hui, il est directeur de la production et de la stratégie numérique à LN24, la nouvelle chaîne télévisée belge d'information en continu. Nicolas Portnoy justifie le développement de la chaîne par une brèche du marché publicitaire qu'il serait parvenu à déceler, plus que par un quelconque projet journalistique. Bien que des journalistes à la tête de l'entreprise se soucient de ces questions éditoriales, il considère que son travail à lui ne concerne pas ces préoccupations. Il possède donc aussi ce regard extérieur sur le journalisme entrepreneurial, sur les difficultés propres aux initiatives entrepreneuriales dans ce secteur et sur la condition double (ou non) de journaliste et à la fois entrepreneur.

- **Sandrine Puissant**

Sandrine Puissant a étudié le journalisme à l'IHECS avant d'être chercheuse à l'UCLouvain durant un an, puis assistante pendant trois ans. Elle a vendu également des piges à certains médias comme Trends Tendances ou M...

Belgique. Sandrine Puissant a expérimenté le journalisme entrepreneurial durant son mémoire en développant un projet de journalisme participatif nommé « Participresse ». La démarche était de développer un support web et une méthode de travail pour permettre aux citoyens de raconter leurs propres histoires à échelle locale et dans divers formats (vidéo, audio, texte,...), de manière à réinstaurer un dialogue entre journalistes à la pratique très codée et citoyens aux récits bruts du quotidien. Faute de modèle économique viable, le projet a été avorté à la fin de ses études de journalisme.

Bien que l'expérience de Sandrine Puissant dans le journalisme entrepreneurial soit limitée, elle paraît largement suffisante pour identifier les freins à sa propre initiative, notamment parce qu'elle a dû les détailler de façon méthodique dans sa recherche. En tant qu'assistante, Sandrine a également entamé une thèse sur les « pur players » et « labs journalistiques » des petits états, devenant par conséquent une experte sur le sujet.

d. Entretiens

Une première analyse quantitative des différents thèmes abordés spontanément par les interviewés et de l'ordre dans lequel ces thèmes sont apparus permet d'identifier les discours majoritaires de l'étude, de manière à proposer ensuite une analyse méthodique de ces différents thèmes en croisant les différents témoignages et les avis exprimés de manière spontanée ou sollicitée.

	Culture journalistique	Marché belge	Enjeux numériques	Conditions de travail	Modèle économique	Public conservateur
Catherine Joie	3	4	5	1	2	
Charles Voisin	3	1			2	
Damien Van Achter	3	1	4		2	
Elisabeth Debourse		2		1	3	
François Brabant		3		2	1	
Hervé Verloes	2	1			3	
Joris Vandooren	2	3	4		1	
Laurent Mikolajczak	4	1		3		2
Nicolas Portnoy	2	1				
Sandrine Puissant	1	3		5	2	4

Ce tableau reprend l'ensemble des thèmes qui ont été abordés spontanément par les interviewés lors des entretiens. Le numéro attribué à chaque thème correspond à l'ordre d'importance que chaque interviewé y portait.

On peut donc constater que le **marché belge** est le thème le plus cité spontanément (cité à chaque entretien) pour exprimer les principaux freins à l'entrepreneuriat journalistique en Belgique francophone, et qu'il est également le thème qui revient le plus souvent en première position (cité une fois sur deux en première position).

Le deuxième thème cité le plus souvent est le **modèle économique** (cité dans 8 entretiens sur 10) qui apparaît en moyenne en deuxième position de tous les thèmes cités spontanément.

Enfin, le dernier thème majoritaire est la **culture journalistique**, cité lui aussi dans 8 entretiens. Lorsqu'il est cité, il apparaît en moyenne entre la deuxième et la troisième position d'importance pour les interviewés.

D'autres thèmes ont aussi été abordés mais de façon minoritaire, à savoir les conditions de travail, les enjeux du numérique et le comportement conservateur du public belge.

- **Marché belge**

Le premier frein identifié de façon spontanée par les interviewés à travers le marché belge, c'est sa structure communautaire. En effet, pour Elisabeth Debourse, productrice de podcasts, la langue choisie pour le média déterminera une micro-audience à l'intérieur d'un public potentiel déjà très restreint à l'échelle belge : « *La taille du marché elle est un peu inhérente à notre frontière linguistique. Au lieu d'avoir un petit pays où il y a encore des choses à faire, on fait encore plus petit avec plusieurs petites communautés* ». Le constat est le même pour Laurent Mikolajczak, coach pour startups médias incubées au Nest'Up, ainsi que pour Hervé Verloes, réalisateur de productions audio-visuelles : « *On est un pays miniature et on est encore capable de le diviser en trois. On a créé un marché miniature qui n'aura jamais la capacité de résister par rapport à la globalisation* ».

Pour d'autres, la taille du marché belge est évidemment à prendre en compte dans le développement d'un projet, mais ce n'est pas un frein en soi. Catherine Joie, ancienne rédactrice en chef de 24h01, considère que c'est un facteur que le mook a négligé et qui a entraîné sa chute, mais surtout parce que le produit n'était pas adapté : « *Le marché n'est jamais trop petit si ton produit est assez bon. En fait il faudrait diversifier l'offre avec d'autres formats, d'autres supports, il y a vraiment beaucoup de place pour de l'innovation* ». L'innovation serait alors la clé d'un projet fructueux sur le marché belge, comme l'avance Nicolas Portnoy, directeur de la production et de la stratégie numérique à LN24 : « *Il faut bien analyser le marché et proposer un projet qui fonctionne vraiment avec toutes les nuances nécessaires, là où il manque un produit qui n'existe pas encore* ». Le constat est le même pour Sandrine Puissant : « *Lancer une nouvelle marque sur le marché belge c'est hyper complexe et ça demande une analyse complète de l'environnement* ». Un avis aussi partagé par Joris Vandooren, qui reconnaît que le marché médiatique belge francophone est saturé, mais pas pour toutes les propositions de valeurs : « *Je crois qu'il est saturé parce qu'on fait tous la même chose, et vraiment de la place il y en a, mais peut-être pas pour ce qu'on fait aujourd'hui* ». De la même manière, Damien Van Achter affirme qu'il est nécessaire de se détacher d'une grille de lecture traditionnelle : « *La publicité, le volume de lecture, ce sont des modèles économiques très traditionnels et sur ce terrain-là, le marché est effectivement très petit pour imaginer autre chose* ». François Brabant lui, qui s'inscrit justement avec Wilfried dans cette grille de lecture traditionnelle, mise sur une déclinaison du magazine en version flamande, ce qui « *permettrait de réaliser des économies d'échelle et donc d'agrandir le marché* ».

Pour Hervé Verloes, le marché belge francophone serait culturellement vieux et ralenti : « *C'est vraiment un pays très conservateur, très peureux à tous les niveaux, tous secteurs confondus* », une tendance des petits pays qui s'affirme aussi à travers les comportements du public. Pour Laurent Mikolajczak, c'est un des premiers freins à l'entrepreneuriat en Belgique francophone : les

habitudes très conservatrices en terme de consommation de l'information du public belge francophone. Cette position est cependant minoritaire et n'a été abordée aussi que par Sandrine Puissant : « *Le public n'est pas vraiment numérique finalement, il n'est pas réceptif aux innovations technologiques* ».

Cette culture numérique, avec ses nouveaux enjeux dans le milieu journalistique, est justement apparue comme un frein (minoritaire) dans cette recherche. Catherine Joie dénonce une structure médiatique traditionnelle verticale et à sens unique (des journalistes vers le public) en totale contradiction avec nos sociétés numériques actuelles qui privilégient le flux : « *Ce n'est pas une question de diffusion, c'est une question de culture de travail, de décentralisation, de hiérarchie, de mise en réseau* ». Pour Joris Vandooren, c'est d'ailleurs ce qui justifie la résistance des grandes entreprises médiatiques à l'innovation : « *Tous les dirigeants ont plus de 50 ans, ils ont connu une grande partie de leur carrière avant l'explosion numérique, ils ont dû la gérer, mais ils ne savent même pas dire ce qu'ils ont fait* ». Damien dénonce ces lacunes numériques qu'il a pu observer dans le monde l'information : « *On a acquis un retard incroyable durant les 15 dernières années, la grande majorité des journalistes a tout simplement abandonné, démissionné d'une compréhension fine et nuancée de l'écosystème numérique* ».

- Culture journalistique

Cette résistance à l'innovation numérique décrite par Joris et Damien prendrait d'ailleurs racine dans la culture journalistique : « *Je crois que le milieu des médias est un milieu assez conservateur, le journalisme est une des professions les plus conservatrices qui existe au monde, tant sur les acquis que sur les méthodes* ». Une vision à nouveau partagée par la majorité des sondés, à commencer par Hervé Verloes : « *Le journalisme pour moi c'est une des structures les plus archaïques en terme de management qui existe dans le monde de l'emploi* ».

Par rapport à la dualité entre culture journalistique et logique commerciale, nombreux sont les interviewés qui estiment qu’être entrepreneur c’est un métier qui s’oppose naturellement aux pratiques éditoriales. Catherine Joie affirme par exemple que ce qui a, en partie, provoqué la fin de 24h01, c’est la trop grande attention portée au développement éditorial du produit, au détriment de la réflexion sur le modèle économique : *« 24h01 c’était un grand projet journalistique, pas un projet commercial »*. De même, François Brabant affirme que l’objectif premier de l’initiative Wilfried n’était pas du tout entrepreneurial : *« Il y a des patrons de presse qui s’assument très bien comme des hommes d’affaires et des businessmen, moi ce n’est pas du tout ma vocation, ni celle de Wilfried »*. Sandrine Puissant, elle aussi, n’a posé aucune réflexion commerciale sur le projet Perticipresse : *« je me suis vraiment concentrée sur les aspects journalistiques du projet et j’ai totalement assumé le fait que il n’y avait pas de business model derrière »*, de même que Charles Voisin pour Le16.be : *« Moi je n’étais pas businessman, je ne voulais pas monétiser ou m’inquiéter avec ces questions d’argent. L’objectif était démocratique, social, proposer un débat de qualité et laisser la parole à tous, pas générer du revenu »*. C’est d’ailleurs une tendance que Laurent Mikolajczak a pu identifier en tant que coach chez Nest’up : *« Concrètement, il y a une sorte de rejet du pognon ou du profit chez une majorité des journalistes car c’est carrément contraire aux valeurs et donc à la qualité de la production »*. Nicolas Portnoy, lui, constate aussi cette dynamique mais la juge surprenante : *« en général, les journalistes sont assez opposés à la culture entrepreneuriale, ils ont l’habitude de ne s’occuper que de la production, pas du modèle économique, mais pour moi il y a un intérêt à se soucier des deux »*.

Joris Vandooren apporte un avis nuancé en affirmant que si on n’est pas capable d’assumer ces enjeux-là, il faudrait tout du moins savoir bien s’entourer. Selon François Brabant, c’est précisément ce qui permet à Wilfried d’être rentable (au-delà de sa construction éditoriale) : *« sans eux [Camille Van Vyve et François Verbeeren], on aurait jamais pu sortir le*

numéro 8, c'était nécessaire d'avoir ces profils un peu business pour que ça marche. Le tout est de garder quand même un équilibre ».

Pour d'autres, cette logique commerciale est pourtant inévitable dans un projet entrepreneurial, même journalistique. Elisabeth Debourse a un rapport assez naturel avec cette logique, considérant qu'« *être freelance, c'est déjà un peu être entrepreneur* ». Pour Catherine Joie, si cette démarche n'est pas à la base, pas naturelle, elle est inévitable « *Il faut être lucide sur notre monde et comprendre comment ça fonctionne vraiment* ». Même constat pour Damien Van Achter qui dénonce une forme de naïveté : « *à notre époque, je pense que quelque part, en tant que journaliste, c'est se voiler la face de négliger l'aspect économique lié à sa production, quelle qu'elle soit* ». Dans la même idée, Hervé Verloes considère que c'est un ensemble à prendre en compte : « *C'est le package, il faut prendre l'un et l'autre mais si tu ne le veux pas alors il faut être employé et pas entrepreneur. Alors c'est ton patron qui gèrera toutes ces questions pour toi* ». Même si Sandrine Puissant ne l'a pas mis en œuvre dans son projet Participresse (ce qu'elle considère comme une erreur) elle affirme la nécessité d'une réflexion économique profonde : « *aujourd'hui je dirais qu'il faut absolument réfléchir à la question du business modèle, c'est inévitable* ».

Certains participants ont d'ailleurs pointé le rôle des écoles de journalisme dans la perpétuation de ce schéma traditionnel qui oppose pratique journalistique et réflexion commerciale. La structure archaïque que décrivait Hervé Verloes viendrait, selon lui, « *principalement des écoles, et c'est pour ça que c'est compliqué à changer* ». Au même titre, Sandrine Puissant considère que l'entrepreneuriat devrait être abordé de façon plus concrète dans les écoles de journalisme : « *Je pense que cette fibre là on l'a pas du tout dans le domaine, naturellement, et en plus elle n'est pas du tout poussée dans les formations* ». Pour Damien Van Achter, le milieu serait confronté à une difficulté sans précédent : celle de devoir « *former les étudiants à faire ce que leurs aînés ne savent pas faire, plutôt que de les former à remplacer*

simplement les éléments de la structure existante comme dans tout autre secteur d'activité ».

Pour Damien Van Achter, ces deux notions d'entrepreneuriat et de journalisme ne sont pas antinomiques, mais elles nécessitent une certaine honnêteté : *« ça demande une très grande transparence vis-à-vis de son audience et/ou de ses clients, une certaine rigueur qui est en phase avec une demande croissante du public de comprendre comment l'information est produite »*. Ce concept de confiance à travers le modèle économique se justifie aussi pour Elisabeth Debourse : *« Aujourd'hui, 55% des Belges n'ont plus confiance en l'institution des médias, c'est à cause du modèle économique et de son opacité »*. Pour Laurent Mikolajczak, il y a effectivement un problème autour de l'incompréhension de ce modèle par le public : *« Sont associés dans l'inconscient collectif qualité d'information, service public et donc gratuité. Puisque la qualité est subsidiée et donc gratuite, l'innovation qualitative devrait l'être aussi, hors c'est impossible »*.

- **Modèle économique**

À travers les différents témoignages, ce modèle économique apparaît d'ailleurs comme la clé de voûte de toute initiative de journalisme entrepreneurial. Les interviewés ont été nombreux à identifier certaines difficultés inhérentes au marché de l'information. Pour Catherine Joie, les freins financiers sont indéniables, compte tenu des coûts élevés de production : *« les finances c'était le problème principal, le mook c'est très onéreux à produire et à imprimer, surtout quand on s'obstine dans un projet aussi lourd »*. Hervé Verloes partage le même avis, même à propos de la production audio-visuelle : *« Il faut se rendre compte que la télé c'est très cher, il faut pouvoir sortir des équipes sur le terrain et quand tu déploies une équipe, elle te coule 2000€ la première minute »*, et Joris synthétise : *« comparé à d'autres business, le modèle du journalisme est un modèle qui est assez compliqué parce que très peu rentable »*. Damien Van Achter parle

de coût marginal fixe propre au milieu : *« Dans le secteur de l'information, produire ça a un coût qu'on ne peut pas diminuer à la pièce. Plus on produit d'info, plus il faut payer de journalistes. »*. Selon Nicolas Portnoy, directeur de la production de LN24, c'est pourtant possible si *« On amortit les coûts et qu'on garantit des rentrées ailleurs »*. Elisabeth Debourse, elle, s'oppose à cette conception de l'économie et considère qu'il *« faut être capable d'assumer de gros coûts pour ne pas reproduire le schéma de l'esclavage des grandes structures traditionnelles »*.

- Conditions de travail

Le caractère très peu rentable de l'activité journalistique apparaît effectivement comme une difficulté majeure au lancement d'une entreprise : *« en tant que journaliste, c'est trop compliqué de maximiser son revenu pour épargner du capital à investir ailleurs tout en gardant du temps pour développer un projet en parallèle de l'activité journalistique »*. François Brabant a d'ailleurs fait face à la même difficulté au lancement de Wilfried : *« Je ne me rémunère que depuis cette année, soit deux ans après le lancement du premier numéro. Au début c'était vraiment pas facile et aujourd'hui je me demande comment j'ai fait »*.

D'autres journalistes ont spontanément abordé certaines conditions de travail comme des freins majoritaires au développement d'entreprise journalistique. Catherine Joie, par exemple, fut la seule avec Elisabeth Debourse à citer ces facteurs en toute première position : *« La procrastination, la fatigue, c'est très dur pour développer tes propres process de travail. C'est nettement plus facile d'être dans une structure qui roule déjà, où tu sais ce que tu dois faire. »*. Elisabeth, si elle dénonce des conditions de travail compliquées, pointe davantage ces éléments environnementaux : *« ne pas avoir d'endroit fixe pour travailler c'est un frein, et je trouve qu'on n'a pas vraiment une culture créative du coworking, du moins pas dans le milieu journalistique »*. L'isolement est aussi un facteur qui est revenu dans plusieurs témoignages, à

commencer par celui de Sandrine Puissant : *« le fait d'être seule dans ce projet, c'était pas du tout viable à long terme, la quantité de travail pour une seule personne c'était pas possible et j'étais incapable de rémunérer une autre personne pour m'aider »*. Pour Elisabeth, cette question du travail en équipe est inhérente au milieu journalistique : *« On a pas forcément cette culture d'équipe, ce talent, ce qui fait que c'est peut-être plus difficile pour nous de dénicher les bons compagnons de route »*. Dans ce contexte, François Brabant appuie la nécessité de devenir polyvalent : *« on manque de temps mais déléguer c'est pas facile, il faut savoir être multitâche. J'ai dû apprendre un peu de management, savoir comment négocier un contrat avec l'imprimeur,... »*

e. Mise en perspective

Les discours tenus par les différents interviewés ne font pas forcément force de vérité, chaque témoignage étant directement influencé par le parcours et la situation de la personne. Cependant, certaines tendances générales ont pu être dégagées à travers ces différents témoignages, ce qui nous permet de confronter certaines représentations dominantes à la littérature sur le sujet.

Le premier frein identifié par les interrogés concerne le marché belge et comprend diverses dimensions selon les discours. Tout d'abord, **la structure communautaire** du petit état représenterait une difficulté significative pour Elisabeth Debourse, Laurent Mikolajczak et Hervé Verloes. Si la littérature aborde la question des marchés concurrentiels des petits états (Trappel, 1991 ; Puppis, 2009 ; Lowe & Nissen, 2011 ; Norris, 2000 ; Chambers, 2003 ; Badillo & Bourgeois, 2015), le sujet du communautarisme belge devrait certainement être soulevé au même titre. En effet, cette spécificité de la Belgique représente un obstacle à une activité médiatique du modèle traditionnel, vu que la petite taille d'une audience limite fortement les revenus publicitaires (Siegert, 2006) et que le nombre d'habitants de la fédération

Wallonie Bruxelles, dont la langue restreint encore la consommation médiatique, s'élève seulement à près de 4 300 000. Il s'agirait dès lors, en considérant le développement d'un projet de journalisme entrepreneurial sur base de revenus publicitaires, d'anticiper cette limite d'audience et d'envisager un projet qui puisse être décliné en d'autres langues ou transposable dans d'autres marchés, de manière à générer des économies d'échelle. Cependant, l'exportation n'est pas toujours réalisable, surtout dans les petits pays dont la production peut se révéler trop spécifique sur le plan culturel (Burgelman & Pauwels, 1992).

D'autres interviewés considèrent que les spécificités du marché médiatique belge francophone sont bien à prendre en compte, mais que sa **saturation est à nuancer**. Selon Catherine Joie, Nicolas Portnoy, Joris Vandooren et Damien Van Achter, il resterait bel et bien de la place pour de l'innovation dans le paysage médiatique, mais seulement en faisant différemment que ce qui existe. On peut effectivement imaginer développer un produit ou un nouveau mode de consommation de l'information qui n'existe pas encore, à condition de pouvoir dépasser une certaine culture journalistique qui, par sa résistance à l'innovation (Vos & Singer, 2016 ; Paulussen, 2016), restreint la liste des possibles à ce qui existe déjà. On peut effectivement observer que les derniers grands projets journalistique entamés (LN24, Wilfried, Médor, 24h01,...) restent dans un modèle très traditionnel, les startups européennes ressemblant plus aux médias traditionnels que celles des Etats-Unis, par exemple (Nicholls et al., 2016). Ce manque d'innovation pourrait constituer une réponse aux pratiques de consommation de l'information tout aussi conservatrices du public belge que décrivent Laurent Mikolajczak, Hervé Verloes et Sandrine Puissant. Selon la dernière grande étude « Life Observer » menée par IP Belgium, si le belge moyen consacre 45% de son temps à la consommation média (soit en moyenne 432 minutes par jour) c'est très majoritairement la radio et la télévision qui sont toujours privilégiées par rapport à Internet et les réseaux sociaux, consommés en moyenne 97 minutes par jour. (Life Observer IPB 2018). C'est bien moins que la durée moyenne mondiale de 170 minutes passées sur internet, équivalente à la durée de

consommation de la télévision (« En 2019, le temps passé sur internet dépassera celui passé devant la télé », 2018). Cette question finale reste donc en suspens et mériterait d’être approfondie pour identifier des cas concrets de solutions : Dans quelle mesure un nouveau produit médiatique innovant pourrait-il trouver une audience dans la population belge francophone ?

Le deuxième discours dominant apparu au cours des entretiens considère le **modèle économique** comme un des freins majoritaires au développement d’initiatives d’entrepreneuriat journalistique. Pour Catherine Joie, Hervé Verloes, Joris Vandooren et Damien Van Achter, la principale contrainte serait le caractère peu rentable du secteur de l’information, qui ne génère pas assez de revenus pour amortir les coûts importants de production. Ce déséquilibre entre dépenses et revenus est une des conséquences de la révolution numérique (avec ses nouveaux usages et ses nouveaux supports) décrite précédemment dans ce travail (Fradin, 2016 ; Sonnac & Gabszewicz, 2010 ; Witschge 2012 , Nielsen & Bruno, 2012) , ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

La recherche de ce modèle économique et l’identification d’une nouvelle proposition de valeur apparaît d’ailleurs comme une difficulté inhérente à la **culture journalistique**, ce que les interviewés ne formulent pas tous explicitement. Si Catherine Joie, François Brabant, Sandrine Puissant et Charles Voisin reconnaissent avoir privilégié la construction éditoriale de leur projet au détriment de la réflexion commerciale, c’est avant tout parce qu’ils ne se considéraient pas comme des entrepreneurs, en tout cas au moment du lancement du projet. Certains pointent alors la formation journalistique, qui n’aborderait pas suffisamment ces considérations économiques, pourtant inhérentes à toute activité médiatique. D’autres considèrent que c’est une question de double faculté littéraire ou commerciale que tout le monde n’est simplement pas en mesure de cumuler. C’est certainement là que la recherche s’est avérée être la plus révélatrice, permettant d’ouvrir concrètement la réflexion sur le sujet : les journalistes interviewés ont, dans la quasi-totalité, lancé un média pour répondre à des idéaux journalistiques personnels

« *presque intimes* », pour citer François Brabant. Si l'objectif n'était pas de générer de l'argent ou de créer une entreprise, le manque de revenu a indéniablement engendré la fin du projet, sauf dans les cas où ces journalistes sont parvenus à s'entourer de profils plus économiques ou à intégrer concrètement des notions de gestion pour faire face à une réalité du marché bien présente. Ces observations concordent avec les conclusions de nombreux auteurs qui dénoncent le manque d'expertise commerciale fréquent dans ce genre d'initiatives (Cook & Sirkkunen, 2012 ; Meyer, 2011 ; Nielsen & Bruno, 2012 ; Peebles, 2011 ; Robinson, Grennan, & Schiffrin, 2015), qui privilégient l'aspect journalistique ou technologique : “*Of the key properties we focused on – technological innovation, news quality and financial sustainability – we found most news outlets to be good at one, but not all three.*” (Robinson et al., 2015), l'innovation du modèle d'affaire apparaissant comme une préoccupation séparée de la réflexion sur l'innovation éditoriale ou technique.

VI. Conclusion

L'objectif de cette recherche visait à identifier les freins à l'entrepreneuriat journalistique en Belgique francophone, par la confrontation de trois hypothèses issues de la littérature sur le sujet aux témoignages de dix professionnels du milieu. Ces trois hypothèses, visant le marché belge francophone, les nouveaux enjeux du numérique et la culture journalistique, ont toutes été validées par les différents témoignages, même si certains nuançaient ou prolongeaient ces hypothèses. Malgré le peu de littérature disponible sur le sujet, on peut constater grâce à l'étude des marchés médiatiques de petits pays que certains facteurs inhérents à la situation socio-politique et culturelle de la région étudiée (Fédération Wallonie-Bruxelles) déterminent un environnement propice pour ces différents freins, ce qui se confirme à travers tous les entretiens.

Pour conclure, il apparaît donc que les freins majoritaires au développement d'initiatives de journalisme entrepreneurial gravitent autour de la même problématique de l'équilibre économique et de la difficulté d'identifier une proposition de valeur pérenne, dans un environnement à la fois perturbé par la révolution numérique, les nouveaux usages des consommateurs et la taille du marché belge francophone. La différence entre un projet entrepreneurial classique et un projet de startup journalistique s'observe avant tout à travers l'objectif recherché, qui est d'ordre commercial dans le premier cas, alors qu'il est d'ordre éditorial, informatif, ou démocratique dans le deuxième. Cette différence majeure semble déterminer l'issue du projet, qui peut difficilement survivre en l'absence de modèle économique.

Dès lors, certaines pistes pour limiter ou contourner ces freins pourraient être envisagées. Tout d'abord, une conscientisation de la profession autour de cette question du modèle économique pourrait être amorcée de façon plus concrète à travers les différents cursus de formation de journalisme. Une certaine ouverture aux pratiques et aux statuts alternatifs du journalisme pourrait également être envisagée, avec notamment une introduction au « self branding² », au développement d'une proposition de valeur personnelle ou aux outils de développement de projet commerciaux présentés précédemment, de manière à permettre aux futurs journalistes de considérer la possibilité de développer leur propre emploi.

Pour répondre à la problématique du marché belge francophone, ces outils de développement marketing devraient être systématiquement utilisés dans n'importe quel développement d'initiative entrepreneuriale, qu'elle soit d'ordre journalistique ou non. Ainsi, ils permettraient une analyse fine et nuancée de l'environnement concurrentiel et des possibilités qui s'offrent à

² « Le personal branding ou self-branding est une pratique qui consiste pour un individu à promouvoir lui-même son image et ses compétences par le biais des techniques marketing et publicitaires utilisées habituellement pour promouvoir une marque. » Source : *Définition de personal branding* (2018), Définitions Marketing.com, Retrieved from <https://www.definitions-marketing.com/definition/personal-branding/>

tout initiateur de ce type de projet. Aussi, le recours à certaines aides publiques ne doit pas être négligé, même si ces soutiens financiers ne sont pas une source suffisante pour assurer un modèle économique pérenne, souvent constitué d'une multitude de sources de revenus différents qui en font finalement une combinaison unique de proposition de valeur. Prenant parti du petit marché belge francophone, certaines initiatives pourraient être envisagées dans un contexte très local ou de niche, tout comme elles pourraient viser une ambition internationale, se développant dans les brèches du marché que les acteurs traditionnels de l'information ne sont pas encore parvenus à saisir. Enfin, si l'initiateur d'un projet de journalisme entrepreneurial ne souhaite pas s'inquiéter de ces questions, il est nécessaire qu'il identifie et qu'il s'entoure de personnes aptes à le faire pour soutenir l'activité économique du projet.

Finalement, il apparaît que la question du journalisme entrepreneurial termine de dresser le tableau d'un champ du journalisme en pleine mutation, soumis à de nombreuses pressions économiques, culturelles mais aussi institutionnelles. Dans ce contexte, cette recherche a permis de mettre en évidence certains éléments nouveaux qui mériteraient un approfondissement dans le cadre d'autres recherches, tels que la culture numérique dans le champ journalistique ou l'impact de l'innovation médiatique sur les modes de consommation de l'information du public belge francophone.

VII. Bibliographie

Ouvrages

- Blanchet, A., & Gotman, A. (2010). *L'entretien: L'enquête et ses méthodes*. Paris: Armand Colin.
- Boczkowski, P. J. (2005). *Digitizing the news: innovation in online newspapers*. Cambridge, Mass.; London: MIT Press.
- Briggs, M. (2012). *Entrepreneurial Journalism: How to Build What's Next for News*. Los Angeles, Sage.
- Colson, V., & Heindryckx, F. (2008). Do online journalists belong in the newsroom? A Belgian case of convergence. In *Making Online News. The Ethnography of New Media Production*. New York: Peter Lang Publishing.
- Degand, A., & Grevisse, B. (2012). *Journalisme en ligne: pratiques et recherches*. Bruxelles: De Boeck.
- Demazière, D. & Dubar, C. (1997). *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion*. Paris : Nathan.
- Derèze, G. (2009). *Méthodes empiriques de recherche en communication*. Bruxelles: De Boeck.
- Domingo, D. and Paterson, C. (2011). *Making Online News*. New York: Peter Lang
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2011). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Boston : MA: Harvard Business Review Press.
- Fastré, G. (2017). *Google : de startup de garage à géant du web*. Paris : 50Minutes.fr
- Fradin, E. (2016). *Les nouveaux business models des médias. Les 3 piliers de la transformation*. FYP Editions.
- Gillmor, D. (2010). *Mediactive*. Dan Gillmor.

- Hanitzsch, T., Hanusch, F., Ramaprasad, J. & de Beer, A. (2019). *Worlds of Journalism: Journalistic Cultures Around the Globe*. Columbia University Press
- Kaye, J. & Quinn, S. (2010). *Funding Journalism in the Digital Age*. New York: Peter Lang Publishing.
- Lehmann-Ortega, L., Musikas, H. et Schoettl, J. (2017). *(Ré)inventez votre Business Model - 2e éd.: Avec l'approche Odyssée 3.14*. France : Dunod.
- Lowe, G. F. and C. S. Nissen (2011). *Small Among Giants: Television Broadcasting in Smaller Countries*. Göteborg, Suède: Nordicom.
- Nicholls, T., N. Shabbir and R. K. Nielsen (2016). *Digital-Born News Media in Europe*. Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Nielsen, R. K. and N. Bruno (2012). *Survival is Success: Journalistic Online Start-Ups in Western Europe*. Oxford.
- Norris, P. (2000). *A Virtuous Circle: Political Communications in Postindustrial Societies*. New York: Cambridge University Press.
- O'Sullivan, D. (2008). Defining Innovation. In *Applying Innovation*. Thousand Oaks: SAGE Publications. Retrieved from http://www.sagepub.com/upm-data/23137_Chapter_1.pdf
- Paulussen, S. (2016). Innovation in the Newsroom. In: T. Witschge, C. W. Anderson, D. Domingo and A. Hermida *The Sage Handbook of Digital Journalism.*, Sage.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. London; New York: Portfolio Penguin.
- Ruellan, D. (2007). *Le journalisme ou le professionnalisme du flou*. Grenoble : Presses de l'Université de Grenoble.
- Shapiro, C and Varian, H. (1999). *Economie de l'information. Guide stratégique de l'économie des réseaux*. Bruxelles : De Boeck
- Sonnac, N., & Gabszewicz, J. (2010). *L'industrie des médias à l'ère numérique*. Paris : Éd. La Découverte
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (Eds.). (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e ed.). Paris: Dunod.

- Wahl-Jorgensen, K. (2009) News production, ethnography, and power: On the challenges of newsroom-centricity. In: Bird, E (ed.) *The Anthropology of News and Journalism: Global Perspectives*. Bloomington, IN: Indiana University Press, pp. 21–35.
- Witschge, T. (2012) The ‘tyranny’ of technology. In: Lee-Wright, P., Philips, A., Witschge, T. *Changing Journalism*. London: Routledge, pp. 99-114.

Articles de revue

- Ahmad, N. and Seymour, R.G. (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection OECD. *Statistics Working Paper*. 5-6.
- Antoine, F. et Puissant Baeyens, S. (2017). Presse, transition numérique et petits marchés : Note introductive. *Recherches en communication*. **44**(1). Retrieved from <http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/view/10713>
- Badillo, P.-Y. and D. Bourgeois (2015). Media Ownership and Concentration in Switzerland. *Media Concentration Around the World*. Oxford, Oxford University Press.
- Becquet, N. (2013). Que restera-t-il du journalisme!? *La Revue Européenne Des Médias*, (28). Retrieved from <http://la-rem.eu/2014/02/11/que-restera-t-il-du-journalisme/>
- Bornet, C. & Brangier, E. (2013). La méthode des *personas* : principes, intérêts et limites. *Bulletin de psychologie*, **524**(2) : 115-134.
- Bouchard, V. & Fayolle, A. (2011). Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? *Gestion*, **36**(4) : 11-21.
- Boyles, J. L. (2016). The Isolation of Innovation: Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship. *Digital Journalism*, **4** (2) : 229-246.

- Burgelman, J. C. and C. Pauwels (1992). Audiovisual Policy and Cultural Identity in Small European States: "The Challenge of a Unified Market." *Media, Culture and Society* **14**(2): 169-183.
- Carbasse, R. (2015). Doing good business and quality journalism? *Brazilian Journalism Research*, **1**(1) : 256-277.
- Compton, JR., Benedetti, P. (2010) Labour, new media and the institutional restructuring of journalism. *Journalism Studies* **11**(4): 487–499.
- Chambers, T. (2003). Structural Changes in Small Media Markets. *Journal of Media Economics* **16**(1): 41-59.
- Christensen, C. M., D. Skok and J. Allworth (2012). Breaking news: mastering the art of disruptive innovation in journalism. *Nieman Reports* **66**(3): 5-20.
- Cohen, S. (2015). Entrepreneurial Journalism and the Precarious State of Media Work. *South Atlantic Quarterly* **114**(3), 513–533
- Da Silva, C. & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning* **47**(6): 379-389.
- Deuze, M. (2014). Journalism, Media Life, and the Entrepreneurial Society. *Australian Journalism Review* **36**(2), 119–130.
- Deuze, M., & Witschge, T. (2018). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, **19**(2), 165–181.
- Fraisse, E. (2003). Que mesure-t-on quand on mesure l'audience ? *Hermès, La Revue* **37**(3): 51-62.
- Habermas, J. (1974). The Public Sphere. *New German Critique* **3**
- Hallin D. (1992) The passing of the 'high modernism' of American journalism. *Journal of Communication* **42**(3): 14–25.
- Hanitzsch T, Hanusch F, Mellado C, et al. (2011) Mapping journalism cultures across nations. *Journalism Studies* **12**(3): 273–29.
- Hellmueller L, Mellado C. (2015) Professional roles and news construction: A media sociology conceptualization of journalists' role conception and performance. *Communication & Society* **28**(3): 1–11

- Meyer, M. (2011). What Can I Build Today?: Online startups can win the future by staying in the present. *Columbia Journalism Review*, **50**(4), 141-142.
- Niles, G., Engels, D., & Lenz, J. (2011) Training Career Practitioners. *The Career Development Quarterly* **57**(4): 358-365
- Ouakrat, A. (2012). Le ciblage comportemental, une perte de contrôle des éditeurs sur les données de l'audience. *Tic & Société* **6**(1)
- Peebles, J. (2011). Startup news sites: Think practical. *Quill*, **99**(5), 39-39.
- Poell, T., & Borra, E. (2012). Twitter, YouTube, and Flickr as platforms of alternative journalism: The social media account of the 2010 Toronto G20 protests. *Journalism* **13**(6), 695-713.
- Puppis, M. (2009). Media Regulation in Small States. *The International Communication Gazette* **71**(1-2), 7-17.
- Rebillard, F. (2011). Modèles socioéconomiques du journalisme en ligne et possibilités d'une information diversifiée. *Les Enjeux de l'information et de la communication* **12**(3), 82-93
- Salaün, J., Michel, J., Battisti, M., Horn, F., Bomsel, O. & Chantepie, P. (2011). Économie de l'information : les fondamentaux. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, **48**(3), 24-35.
- Salaverría, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *El Profesional de la Información* **24**(4), 397-404.
- Siegert, G. (2006). The Role of Small Countries in Media Competition in Europe. *Media Economics in Europe*. J. Heinrich and G. G. Kopper. Berlin.
- Sonnac, N. (2009). L'économie de la presse!: vers un nouveau modèle d'affaires. *Les Cahiers Du Journalisme*, (20), 22-43.
- Sonnac, N. (2006). Les médias : une industrie à part entière et entièrement à part », *Questions de communication*, (9), 455-473
- Trappel, J. (1991). Born Losers or Flexible Adjustment? The Media Policy Dilemma of Small States. *European Journal of Communication* **6**(3), 355-371.

- Von Rimscha, B. (2015). The impact of working conditions and personality traits on the job satisfaction of media professionals. *Media Industries Journal* 2(2)
- Vos, T. & Singer, J. (2016). Media Discourse About Entrepreneurial Journalism. *Journalism Practice*, 10(2), 143-159
- Weygand, F. (2008). Économie de la « société de l'information » : Quoi de neuf ? *Tic&société* 2(2)
- Willnat, L., Weaver, D. H., & Choi, J. (2013). The Global Journalist in the Twenty-First Century. *Journalism Practice*, 7(2), 163–183.

Articles de colloque

- Degand, A. (2009). La presse en crise conventionnelle: Etat des lieux de l'intégration du journalisme en ligne en Belgique francophone (pp. 1–17). Presented at the Médias 09, Aix-en-Provence: Université Paul-Cézanne.
- Carbasse, R. (2013). Sens des affaires et bon journalisme? La figure du journaliste-entrepreneur dans les débats sur le futur de la profession. Presented at the Changements structurels dans le journalisme!: Statuts, carrières, routines, Natal, Brazil: Colloque MEJOR 2013.
- Krauth, E., Moonen, H., & Popova, V. (2005). Understanding Performance Measurement and Control in Third Party Logistics. Presented at the ECIS 2005 Proceedings, European Conference on Information Systems. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/ecis2005/157>

Documents

- Antoine, F. et Heinderyckx, F. (2011). *État des lieux des médias d'information en Belgique francophone*. Retrieved from https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A165735/datastream/PDF_01/view
- Association des journalistes professionnels (2016). *Des médias réinventés, mais avec quels journalistes ?* N°182. Retrieved from http://www.ajp.be/telechargements/dossiers/182_dossier.pdf
- Bowman, S. & Willis, C. (2003). *We Media : How audiences are shaping the future of news and information*. Retrieved from http://www.hypergene.net/wemedia/download/we_media.pdf
- CIM Centre d'information sur les médias (2018). *L'Étude TV, parts de marché*. Retrieved from https://www.cim.be/fr/cim/download/tv_public_reports?file=yearly/CIM_TV_-_Parts_de_Marche_-_2018.pdf
- Cook, C. & Sirkkunen, E. (2012). *Chasing sustainability on the Net*. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/b962/4b0af38e2a215091ac857b0790b126fe6885.pdf>
- Docquir, P.-F., Doutrelepon, C., Isgour, M., & Raskin, J.-F. (2013). *Etats Généraux des Médias d'Information: Recommandations transversales et finales des EGMI*. Fédération Wallonie- Bruxelles. Retrieved from <http://egmedia.pcf.be/wp-content/uploads/2011/03/Mise-en-page-Recommandations-transversales-et-finales-de%E2%80%A6.pdf>
- IPB (2018), *Life Observer 2018 : Observons le temps des Belges*. Retrieved from <https://www.ipb.be/sites/default/files/ip-book-lo-a5-fr-web.pdf>
- Mercier, A. (2012). *La place des réseaux sociaux dans l'information journalistique*. Retrieved from <http://www.infocom.uliege.be/wp->

content/uploads/2019/01/La-place-des-r%C3%A9seaux-sociaux-dans-1%E2%80%99information-journalistique-Arnaud-Mercier.pdf

- New York Times Innovation Report (2014). Retrieved from https://www.presscouncil.org.au/uploads/52321/ufiles/The_New_York_Times_Innovation_Report_-_March_2014.pdf
- Robinson, J., Grennan, K., & Schiffrin, A. (2015). *Publishing for peanuts: Innovation and the Journalism Start-up*. Retrieved from <https://www.cima.ned.org/wp-content/uploads/2015/11/PublishingforPeanuts.pdf>
- UBA Union belge des annonceurs (2018). *Les investissements médias 2017 en Belgique*. Retrieved from https://www.ubabelgium.be/l/fr/library/download/urn:uuid:8a1cd59e-941e-4659-b847-ed920ed3c8c7/uba-2017-keyfacts-fr.pdf?format=save_to_disk&ext=.pdf
- Van Achter, D. (2019). *Business model.pdf*

Sites internet

- Association des journalistes professionnels (2019, Août 7), *Le journaliste professionnel*. Retrieved from <http://www.ajp.be/journaliste-professionnel/>
- *À quelques semaines de son lancement, LN24 fourbit ses armes*. (2019, juillet). *L'Echo*. Retrieved from <https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/a-moins-de-sept-semaines-de-son-lancement-ln24-fourbit-ses-armes/10145417.html>
- American Press Institute (2014). *What is journalism?* Retrieved from <https://www.americanpressinstitute.org/journalism-essentials/what-is-journalism/>
- Chaumet, M. (2011, September 12). *Ce qu'il faut savoir sur le lean management*. *L'Express*. Retrieved from

http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/ce-qu-il-faut-savoir-sur-le-lean-management_1028028.html

- CRISP (2019), *Actionnariat des entreprises wallonnes : le groupe Rossel*. Retrieved from <http://www.actionnariatwallon.be/group/rossel-1514>
- CSA Conseil supérieur de l’audio-visuel (2018), *Télévision, Audience et parts de marché*. Retrieved from <http://www.csa.be/pluralisme/audience/secteur/1>
- Conseil supérieur de l’audio-visuel (2018), *Radio, Audience et parts de marché*. Retrieved from <http://www.csa.be/pluralisme/audience/secteur/2>
- *Définition du mot « frein »* (2019). Larousse. Retrieved from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/frein/35159>
- *Définition du mot « mook »* (2019). L’Internaute.fr. Retrieved from <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/mook/>
- Delehay, S. (2013, November 21), *24h01 annonce la sortie du second numéro*. Revuephoto.com. Retrieved from <https://www.revuephoto.com/24h01-annonce-sortie-du-second-numero/>
- *Droit d’auteurs : les principaux points de la réforme européenne* (2019, Février 14). LeVif.be. Retrieved from <https://www.levif.be/actualite/europe/droit-d-auteurs-les-principaux-points-de-la-reforme-europeenne/article-normal-1092751.html>
- *Droit voisin : la France devient le premier pays à transposer la directive européenne* (2019, Juillet 23). LeMonde.fr. Retrieved from https://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2019/07/23/droit-voisin-la-loi-ouvre-la-porte-a-une-dure-negociation-entre-medias-et-plates-formes_5492480_3236.html
- *En 2019, le temps passé sur internet dépassera celui passé devant la télé* (2018, janvier 11). Lavoixdunord.fr. Retrieved from <https://www.lavoixdunord.fr/519566/article/2019-01-11/en-2019-le-temps-passe-sur-internet-depassera-celui-passe-devant-la-tele>

- *La chaîne belge d'info en continu LN24 officiellement sur les rails en septembre* (2019, Février 14). Trends.levif.be. Retrieved from <https://trends.levif.be/economie/entreprises/la-chaine-belge-d-info-en-continu-ln24-officiellement-sur-les-rails-en-septembre/article-normal-1091765.html>
- *La croissance de L'Echo et du Tijd se confirment* (2019, mai 8). L'Echo.be. Retrieved from <https://www.lecho.be/tech-media/media-marketing/la-croissance-de-l-echo-et-du-tijd-se-confirme/10124893.html>
- *La ligne éditoriale Wilfried* (2017), Wilfriedmag.be. Retrieved from <https://wilfriedmag.be/>
- *La presse à la recherche de nouveaux business models* (2016, mars 9). LesEchos. Retrieved from <https://www.lesechos.fr/2016/03/la-presse-a-la-recherche-de-nouveaux-business-models-1110423>
- *Le Belge francophone a regardé la télévision en moyenne 3h15 par jour en 2017* (2018, Avril 9). LeSoir.be. Retrieved from <https://www.lesoir.be/150286/article/2018-04-09/le-belge-francophone-regarde-la-television-en-moyenne-3h15-par-jour-en-2017>
- Lee, E., (2019, February 1). *Digital Media: What Went Wrong?* Retrieved from <https://www.nytimes.com/2019/02/01/business/media/buzzfeed-digital-media-wrong.html>
- *Le mook « 24h01 » meurt, faute de moyens.* (2018, juillet 4). L'Echo. Retrieved from <https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/le-mook-24h01-meurt-faute-de-moyens/10028340.html>
- *Les News 24* (2019), *Les News 24 est la première chaîne d'info en Belgique.* Retrieved from <https://www.ln24.be/ln24-est-la-premiere-chaine-dinformation-en-continu-en-belgique>
- *L'information a un coût, à nous de justifier son prix.* (2018, octobre 26). LeSoir.be. Retrieved from <https://www.lesoir.be/186867/article/2018-10-26/olivier-de-raeymaecker-directeur-general-du-soir-linformation-un-cout-nous-de>

- *LN24 : le pari risqué d'une chaîne belge d'information en continu.* (2018, octobre). *RTBF info*. Retrieved from https://www.rtbf.be/info/economie/detail_ln24-le-pari-risque-d-une-chaîne-belge-d-information-en-continu?id=10053091
- *Loopsider : Les vidéos sociales vont encore progresser* (2018, Mars 29). INA : La Revue des Médias. Retrieved from <https://larevuedesmedias.ina.fr/loopsider-les-videos-sociales-vont-encore-progresser>
- Médor (2018), *Médor c'est une coopérative*. Retrieved from <https://medor.coop/fr/cooperatif/>
- *Philippe Delusinne (RTL) au « Soir » : « Le plan de transformation a porté ses fruits ».* (2019, mars). *Le Soir*. Retrieved from <https://plus.lesoir.be/212619/article/2019-03-16/philippe-delusinne-rtl-au-soir-le-plan-de-transformation-porte-ses-fruits>
- *Radio : durée d'écoute en baisse sur 10 ans pour un nombre d'auditeurs en hausse.* (2018, mars). *Belga*. Retrieved from https://www.rtbf.be/info/medias/detail_radio-duree-d-ecoute-en-baisse-sur-10-ans-pour-un-nombre-d-auditeurs-en-hausse?id=9874238
- Reporters Sans Frontières (2018), *La Belgique en recul*. Retrieved from <https://rsf.org/fr/belgique>
- Reuters Institue (2016), *Digital news report*. Retrieved from <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2016/belgium-2016/>
- Reuters Institue (2018), *Digital news report*. Retrieved from <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2018/belgium-2018/>
- SPF Economie (2018), *Tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendants*. Retrieved from <https://economie.fgov.be/fr/publications/tableau-de-bord-des-pme-et-des>
- Stanley, A. *Don't kid yourself: being a freelancer means running your own business. The Canadian Journalism Project*. Retrieved from <http://j-source.ca/article/don%E2%80%99t-kid-yourself-being-freelancer-means-running-your-own-business>

- Statbel (2018), *Faillites et perte d'emplois en Belgique par activité économique (ONSS)*. Retrieved from <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=60b8d8e2-f973-4a13-b169-e8c42d963e2e>
- *Storify, une success story à la belge* (2011, juillet 19). RTBF info. Retrieved from https://www.rtb.be/info/medias/detail_storify-une-success-story-a-la-belge?id=6522873
- *TF1 sur le marché publicitaire belge : le principe d'une contribution de la chaîne française à la production belge est acquis*. (2019, juin). Sudinfo. Retrieved from <https://www.sudinfo.be/id126937/article/2019-06-25/tf1-sur-le-marche-publicitaire-belge-le-principe-dune-contribution-de-la-chaîne>
- *TF1 sur le marché publicitaire belge : quel bilan après un an ?* (2018, septembre). RTBF info. Retrieved from https://www.rtb.be/lapremiere/article/detail_tf1-sur-le-marche-publicitaire-belge-quel-bilan-apres-un-an?id=10021436
- UBA Union belge des annonceurs, *Premiers enseignements du CIM National Readership Survey (NRS) : les quotidiens francophones dégustent*. (2018, septembre). Retrieved from <https://www.ubabelgium.be/fr/news-insights/detail/2018/09/19/Premiers-enseignements-du-CIM-National-Readership-Survey-NRS--les-quotidiens-francophones-dgustent>
- Union des classes moyennes (UCM) (2018), *Rapport PM : Aperçu de l'état de santé économique et financière des PME belges*. Retrieved from <file:///Users/charlottevanbreusegem/Downloads/ucm-rapport-pme-2018%20FR.pdf>

Billets de blog

- Becquet, N. (2018), *Le journalisme mobile en 5 questions*. Retrieved from <https://mediatype.be/journalisme-mobile-formation-nicolas-becquet/>
- Breiner, J. (2014a, July 5). For digital startups, dealing with extreme uncertainty. *News Entrepreneurs*. Retrieved from <http://newsentrepreneurs.blogspot.mx/2014/07/for-digital-startups-dealing-with.html>
- Nacy, K., & Russ-Mohl, S. (2012, June 19). The Journalist as Entrepreneur. *European Journalism Observatory*. Retrieved from http://en.ejo.ch/4958/digital_news/the-journalist-as-entrepreneur
- Simons, M. (2017, avril). *Journalism faces a crisis worldwide – we might be entering a new dark age*. The Guardian. Retrieved from <https://www.theguardian.com/media/2017/apr/15/journalism-faces-a-crisis-worldwide-we-might-be-entering-a-new-dark-age>
- Rameaux, M. (2017, février). *Les GAFA élevés au rang de puissance diplomatique, ou la tyrannie des géants du Web*. Le Figaro. Retrieved from <http://www.lefigaro.fr/vox/monde/2017/02/02/31002-20170202ARTFIG00113-les-gafa-eleves-au-rang-de-puissance-diplomatiqueou-la-tyrannie-des-geants-du-web.php>

Autres

- Becquet, N. (2016, Octobre 26) L'arrivée de la chaîne belge d'info en continu LN24. Retrieved from <https://twitter.com/NicolasBecquet/status/1055849338944012297>
- Blomkvist, S. (2002, September 3) Persona – an overview, retrieved from <https://it.uu.se/edu/course/homepage/hcidist/vt05/Persona-overview.pdf>

- Domingo, D., & Tixier, F. (2014). *Journalism: profession vs. industry*. Presented at the Enjeux et mutations du journalisme, Bruxelles.
- Innovation. (1998). *The New Oxford Dictionary of English*. Oxford: Oxford University Press.

Résumé :

Ce travail tente d'identifier les freins à l'entrepreneuriat journalistique en Belgique francophone. Après avoir esquissé le portrait du marché médiatique belge francophone, ses spécificités ainsi que les enjeux du numérique que rencontre actuellement le milieu journalistique, un essai de définition a été proposé pour identifier l'objet d'étude, mélange de journalisme et d'entrepreneuriat. Ensuite, la question de l'innovation appliquée au champ journalistique, ainsi que certains outils marketing transposables dans projets de journalisme entrepreneurial ont été développés.

Cette base théorique permet de formuler certaines hypothèses confrontées à l'expérience de dix professionnels du milieu au cours d'entretiens semi-directifs, avant une discussion approfondie des résultats obtenus et des hypothèses nouvelles. Diverses pistes de solution sont suggérées, à la lumière des éléments découverts.

Mots clés :

Journalisme, innovation, entrepreneuriat, numérique, Belgique