

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

**Comment une coopérative sociale de presse indépendante,
attentive à son autonomie et à la pérennité de son projet
sociopolitique, concilie-t-elle finalité sociale et impératifs
économiques via le prisme du *Business Model* GRP ?
Étude de cas : *Médor*, magazine d'investigation belge
francophone**

Auteure : Leclercq Emmanuelle Rose

Promotrice : Wynants Bernadette

Co-promoteur : Antoine Frédéric

Lecteur : Lemaigre Thomas

Année académique : 2024-2025

Master en politique économique et sociale

La pierre n'a point d'espoir d'être autre chose que pierre.
Mais de collaborer, elle s'assemble et devient temple.

Antoine de Saint-Exupéry

Remerciements

J'ai pu mener à bien ce mémoire qui a grandement nourri ma réflexion grâce à l'accompagnement d'un bon nombre de personnes qui m'ont aidée à persévérer dans ma démarche et à conclure cette formation.

En tout premier lieu, je tiens à remercier ma promotrice de la Fopès, Madame Bernadette Wynants, mon co-promoteur, Monsieur Frédéric Antoine ainsi que mon lecteur, Monsieur Thomas Lemaigre, pour leurs conseils avisés, leur disponibilité ainsi que pour la compréhension et la patience qu'ils ont montrées à mon égard au vu du long cheminement que j'ai emprunté pour finaliser mon analyse exploratoire.

En second lieu, mes remerciements vont à l'équipe de la Fopès, enseignant.e.s, et conseiller.ère.s, pour leur encadrement bienveillant. Je n'oublie pas non plus tous.tes mes « collègues fopèsienne.s » des groupes et des sous-groupes dont j'ai fait partie. Je leur suis reconnaissante pour leur convivialité et leur collaboration dans l'apprentissage collectif, parfois voire souvent ardu mais porteur d'un enrichissement mutuel en partageant nos savoirs et en nous obligeant à dépasser nos préjugés, nos incompréhensions et exigences personnelles. Le passage du « je » au « nous » ne fut certes pas un long fleuve tranquille mais force de constater qu'en se serrant les coudes et en arrondissant nos angles grâce aux échanges, nous sommes parvenu.e.s à surmonter les obstacles et à construire ensemble nos multiples travaux et projets.

En troisième et dernier lieu, j'évoquerai le soutien de mes proches, particulièrement celui de ma maman pour son dynamisme au long cours et pour sa foi inébranlable en mes capacités, tout comme celle de Frédéric, mon ami français de longue date qui s'est mué en coach personnel me prodiguant un dosage équilibré d'encouragements et de remarques me remettant en cause mais toujours de manière diplomate et judicieuse. Merci à eux... à charge de revanche. Je n'oublie pas non plus sa sœur Stéphanie et mes deux sœurs, Marie-Hélène et Marie-Aurore.

Table des matières

Chapitre 1 L'écosystème singulier des médias 1

1.1	Un marché bi-face	1
1.1.1	Des plates-formes médiatiques intermédiaires	1
1.1.2	Externalités de réseau.....	1
1.1.3	Une structure de coûts atypique : asymétrie de la structure des coûts	2
1.1.4	Une industrie des médias à fort coûts fixes	2
1.1.5	L'information, un bien atypique	3
1.1.6	L'information, un bien collectif vecteur de démocratie	3
1.2	Causes et enjeux de la crise des médias traditionnels	3
1.2.1	Concentration élevée des entreprises médiatiques.....	4
1.2.2	Des ressources insuffisantes mais des coûts élevés	5
1.2.3	L'essor du web et des NTIC	5
1.3	Un changement de paradigme	9
1.4	Les réponses stratégiques des médias	10
1.4.1	Stratégies de contenus et de qualité	10
1.4.2	Les suppléments des titres	11
1.4.3	Stratégies tournées vers internet	11
1.4.4	Des stratégies tournées vers l'innovation.....	13
1.4.5	Stratégies de développement à 360 ° : complémentarité et force des marques..	16
1.5	Rôle des pouvoirs publics	19
1.5.1	Préservation de la diversité et du pluralisme des médias	19
1.5.2	Un soutien public palliant les échecs du marché	19
1.6	Marché de la presse en Belgique francophone	19
1.6.1	Un marché singulier mais vulnérable.....	19
1.6.2	Un marché étroit, fort concentré mais pluraliste.....	22
1.6.3	Des médias crédibles et relativement indépendants.....	23
1.6.4	La presse périodique alternative non lucrative	24

Chapitre 2	L'économie sociale	25
2.1	L'économie sociale	25
2.1.1	Ses fondements	25
2.1.2	Deux conditions : de nécessité et d'appartenance.....	25
2.1.3	Définition du Conseil wallon de l'Economie sociale.....	26
2.1.4	L'approche juridico-institutionnelle : quatre statuts	26
2.1.5	L'approche éthique : des valeurs et des principes communs	27
2.1.6	Les coopératives.....	28
2.1.7	Définition et principes de l'Alliance Coopérative Internationale.....	28
2.1.8	Production de biens quasi collectifs.....	29
2.1.9	Double qualité des associés, spécificité de la coopérative	30
2.1.10	Forces du modèle coopératif.....	30
2.1.11	Limites du modèle coopératif.....	31
2.2	L'économie solidaire	32
2.2.1	Définition.....	32
2.2.2	Dimension économique : l'impulsion réciproitaire.....	32
2.2.3	Dimension politique : les espaces publics autonomes démocratiques	32
2.3	Les entreprises sociales	32
2.3.1	Des entreprises hybrides.....	33
2.3.2	Pertinence des entreprises sociales	33
2.3.3	Faiblesses des entreprises sociales	33
2.3.4	Un management spécifique	34
2.3.5	Les grands courants.....	35
2.3.6	L'approche anglo-saxonne et ses deux écoles	35
2.3.7	L'approche européenne : l'idéal-type du réseau <i>EMES</i>	36
2.3.8	Les coopératives sociales : De l'intérêt mutuel à l'intérêt général	37
2.3.9	Limites des entreprises sociales.....	38
Chapitre 3	Cadre théorique de référence	38

3.1	Spécificités des stratégies des OEES	38
3.2	Le <i>BM GRP</i>	39
3.2.1	Intérêt de choisir un <i>BM</i>	39
3.2.2	Définition du <i>BM GRP</i>	40
3.2.3	Le rôle majeur des parties prenantes	40
3.2.4	Caractéristiques des composantes du <i>BM GRP</i>	41
3.2.5	Adaptation du <i>BM GRP</i> aux OEES.....	42
3.2.6	Les trois dimensions de l'approche de l' <i>EMES</i>	44
3.3	Propositions théorisantes	46
Chapitre 4	Présentation du cas d'étude	46
4.1	Du journalisme d'investigation indépendant	46
4.2	Une coopérative sociale, des valeurs et des missions	47
4.3	Un financement participatif	47
4.4	Un fonctionnement démocratique axé sur l'horizontalité	47
Chapitre 5	Méthodologie	49
5.1	Empirie et rupture épistémologique	49
5.2	Démarche qualitative	50
5.3	Choix de l'échantillon	50
5.4	Collecte de données	52
5.4.1	Diversité des données qualitatives collectées	52
5.4.2	Guide d'entretien	52
5.5	Traitement des données	53
5.5.1	Analyse de contenu thématique	53
5.6	Réflexivité méthodologique	54
5.7	Présentation des résultats	55
5.7.1	Résultats de la composante « Génération de valeur ».....	55
5.7.2	Résultats de la composante « rémunération de valeur » (R)	61
5.7.3	Résultats de la composante « Partage de valeur »	67

5.8	Discussion	72
5.8.1	Au niveau de la génération de valeur.....	73
5.8.2	Au niveau de la rémunération de valeur.....	75
5.8.2	Au niveau du partage de la valeur.....	77
5.9	Conclusion	79
Chapitre 6	Conclusion générale	81
6.1	Apports	81
6.2	Limites et recommandations	81
6	Bibliographie	83
7	Annexes	92

LISTE DES ACRONYMES ET DES ABRÉVIATIONS

ACI : Alliance Coopérative Internationale

AG : Assemblée générale

AJP : Association des Journalistes Professionnels de Belgique francophone

BM : Business model

BM GRP : Business model Génération-Rémunération-Partage de valeur

CA : Conseil d'administration

CDJ : Conseil de Déontologie Journalistique

CIM : Centre d'information sur les médias

CNC : Conseil national Coopération, de l'Entrepreneuriat social et de l'entreprise Agricole

CSA : Code des Sociétés et des Associations

EMES : Emergence de l'Entreprise Sociale

ES : entreprise sociale

ESS : économie sociale et solidaire

ETA : entreprise de travail adapté

FSC : Forest Stewardship Council

GAFA : Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft

G: génération de valeur

IA : intelligence artificielle

IG : intérêt général

IM : intérêt mutuel

NTIC : nouvelles technologies de l'information et de la communication

OESS : organisations de l'économie sociale et solidaire

OSP : Open Source Publishing

P : partage de valeur

RGPD : réglementation générale de protection des données

R : rémunération de valeur

SAW-B : société des alternatives économiques en Wallonie et à Bruxelles

SC : société coopérative

SCES : société coopérative agréée entreprise sociale

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les indicateurs des trois dimensions de l'approche de l'*EMES*

Figure 2 : Les 10 écoles de pensée stratégique de Mintzberg *et al.* (1998)

Figure 3 : Les courants stratégiques des OESS associés
avec les écoles de pensée stratégique de Mintzberg *et al.* (1998)

Figure 4 : Le *BM* GRP adapté, stratégie et courants stratégiques

Figure 5 : Composition de l'échantillon

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1** : Le modèle d'affaires de la plateforme médiatique
- Annexe 2** : Parts de marché des éditeurs de presse écrite belges francophones
- Annexe 3** : Liste des effets générés par les pratiques de l'économie sociale
- Annexe 4** : L'économie sociale en Wallonie et à Bruxelles : chiffres-clés
- Annexe 5** : Trajectoire institutionnelle d'une coopérative sociale
- Annexe 6** : Organigramme de la coopérative sociale *Médor*
- Annexe 7** : Compte-rendu analytique de l'observation non participante de l'AG du 19/06/2023
- Annexe 8** : Lettre introductive aux entretiens semi-directifs
- Annexe 9** : Guide d'entretien destiné aux fondateur.rice.s, aux administrateur.rices
et au personnel salarié
- Annexe 10** : Guide d'entretien destiné aux coopérateur.rice.s/lecteur.rice.s
- Annexe 11** : Grille d'analyse thématique de contenus
- Annexe 12** : Analyse PESTEL de *Médor*
- Annexe 13** : Analyse SWOT de *Médor*
- Annexe 14** : Evolution du chiffre d'affaires de *Médor* (2021-2023)
- Annexe 15** : Degré d'endettement de *Médor* (2021-2023)
- Annexe 16** : Evolution des ressources financières de *Médor* (2021-2023)

1 Introduction

Les différentes crises financières, économiques, écologiques, sociales et démocratiques n'ont pas épargné le paysage médiatique mondial, en particulier celui de la presse écrite, d'autant plus fragilisée avec la financiarisation de l'information et l'arrivée de la révolution numérique. Dans ce contexte difficile, de plus en plus d'organes de presse en quête de sens, notamment dans la presse périodique indépendante européenne, se sont levés vent debout face à la logique marchande dominant le paysage médiatique. Forcés de réinventer leur modèle économique et déterminés à préserver leur autonomie et leur éthique, ils ont fait le choix délibéré de faire de l'économie autrement et se sont tournés vers l'économie sociale et solidaire, remplaçant l'humain au cœur des activités économiques, revendiquant d'être une alternative crédible au capitalisme non régulé et s'imposant comme une solution aux enjeux de notre société. S'instituant gardiens d'une information de qualité et protecteurs de la liberté d'expression et d'opinion et de la démocratie, certains de ces magazines de presse alternative ont élaboré des projets innovants et ont opté pour le modèle coopératif porteur de valeurs humanistes faisant écho à leur éthique et leur permettant d'exercer un journalisme non lucratif, participatif, critique, indépendant, pluraliste et de proximité avec leur lectorat. Ce chemin emprunté par ces coopératives de presse visant à concilier leur efficacité économique, soit leur valeur financière et leur(s) mission(s) sociale(s), soit leurs valeurs éthiques, est loin d'être un long fleuve tranquille. Nombreux sont les obstacles à surmonter pour pérenniser leur structure.

En effet, même si ces structures considèrent que l'économie est au service de leur mission sociale, elles doivent disposer de ressources suffisantes et il leur faut donc trouver un équilibre. Comment tentent-elles de préserver leur éthique et leur finalité sociale et comment concilient-elles leur projet sociopolitique avec la performance économique ? Comment ces médias axés sur du journalisme non lucratif créent-ils de la valeur à la fois sociale et économique dans le champ de l'économie sociale et solidaire ? Comment parviennent-elles à se positionner dans un paysage médiatique très concurrentiel où domine la logique de marché ? Ce travail de mémoire vise à répondre à tous ces questionnements. La problématique portera sur la manière dont une coopérative de presse à finalité sociale, agréée entreprise sociale, s'efforce de créer de la valeur économique et de la valeur sociale afin de poursuivre conjointement ses objectifs commerciaux et sa mission sociale à des fins de pérennité. Ce travail de recherche s'édifiera à partir d'une étude de cas : le magazine trimestriel d'investigation de presse indépendante belge francophone, *Médor*. Celui-ci sera

34 appréhendé sous une approche socioéconomique et d'analyse stratégique au moyen d'un *Business*
35 *Model*.

36
37 Ce mémoire est composé de deux parties. La première partie est dédiée aux concepts théoriques
38 se rapportant à une coopérative de presse, interagissant d'une part, dans l'écosystème des médias
39 en restructuration, objet de notre premier chapitre et d'autre part, dans l'économie sociale, à
40 laquelle est consacré notre deuxième chapitre. Le cadre théorique de référence et la présentation
41 du cas d'étude y seront également présentés, correspondant respectivement à notre chapitre 3 et à
42 notre chapitre 4.

43
44 La deuxième partie se rapporte aux différentes étapes réalisées dans le cadre de l'analyse
45 qualitative de notre étude de cas. Nous expliquerons tout d'abord la méthodologie utile à la collecte
46 de données. Ensuite nous procéderons à l'interprétation des résultats dégagés des données
47 recueillies, que nous aurons confrontés aux différents concepts du cadre théorique de référence.
48 Finalement, nous évoquerons les apports et les limites que comporte notre travail de recherche,
49 suivies , ainsi que des recommandations à suivre pour de potentielles futures analyses portant sur
50 la même problématique.

Chapitre 1 Contexte : mutations profondes des médias en crise

1. L'écosystème¹ singulier des médias

1.1 Un marché bi-face

1.1.1 Des plates-formes médiatiques intermédiaires

Le marché bi-face, très répandu dans la société d'information et sur internet, met en relation le lectorat, les annonceurs et les éditeur.rices. Au sein de cette relation, les entreprises médiatiques jouent le rôle d'une plate-forme intermédiaire entre le marché des médias (contenus et lectorat) et celui des annonceurs publicitaires, et facilitent les interactions entre ces deux groupes d'acteurs aux intérêts divergents mais interdépendants au niveau de leur utilité. Dans leur livre sur l'impact du numérique sur la presse, P. Le Floch et N. Sonnac (2013 : 51) précisent que : « l'utilité des lecteurs [...] dépend du contenu médiatique et du volume publicitaire et l'utilité des annonceurs [qui est] d'acheter un encart publicitaire selon la taille du lectorat ». L'intérêt des usagers porte également sur la publicité à laquelle ils sont sensibles négativement ou positivement, influençant leurs comportements tandis que les annonceurs s'intéressent à la quantité (l'impact du message croissant avec la taille du lectorat) et à la qualité de l'audience (Fradin, 2016, p. 27). Vous trouverez en annexe 1 (cf. *infra* p. 91) le modèle d'affaires de la plate-forme médiatique.

Le marché à deux versants est doté d'une structure impactant les modalités de la concurrence et la formation des prix (Fradin, 2016, p. 26-27). Pour assurer leur rentabilité, les acteurs médiatiques sont tenus de satisfaire les deux autres catégories en proposant des contenus intéressants aux lecteurs, créant ainsi une audience accessible aux annonceurs.

1.1.2 Externalités de réseau

Les médias en tant que plates-formes génèrent des avantages pour les diverses catégories d'agents interagissant mais également des coûts qu'elles répartissent sur les deux versants du marché. Il ressort de leurs interactions des externalités de réseau, selon lesquelles la valeur de service offert

¹ Au sens économique du terme, un écosystème se définit comme une organisation structurée (d'un secteur d'activité par exemple) dans laquelle les différents acteurs (entreprises, fournisseurs, institutions, etc.) sont reliés par un maillage fort leur permettant d'interagir efficacement (<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9cosyst%C3%A8me/27682>)

à un agent dépend du nombre d'utilisateur.rice.s présents sur l'autre côté du marché, exerçant ainsi une influence sur la valeur de ce service

1.1.3 Une structure de coûts atypique : asymétrie de la structure des coûts

Les plates-formes d'échange basées sur un double financement issu des recettes des ventes d'une part et des recettes publicitaires d'autre part, se caractérisent également par une asymétrie des prix. P. Le Floch et N. Sonnac (2013 : 93) expliquent que : « [les] annonceurs et [les] lecteurs ne paient pas le même prix pour accéder à la plate-forme [le média], voire l'un d'eux peut subventionner l'autre entièrement en finançant seul l'accès à la plate-forme [on parle de monofinancement], comme c'est le cas des supports gratuits où seul l'annonceur paie [...] ». »

Les marchés biface permettent donc de moduler leur structure de prix en optant soit pour un double financement favorisant tantôt une part plus importante des recettes publicitaires et tantôt des ventes à un prix plus élevé, soit pour un monofinancement axé uniquement sur son lectorat ou sur les seules recettes publicitaires (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 33).

1.1.4 Une industrie des médias à fort coûts fixes

Les médias traditionnels se caractérisent par des coûts fixes de production (rédaction, structure, amortissement de l'outil industriel) qui sont élevés. Pour les minimiser les titres de presse ont recours à des économies d'échelle², visant à produire une très grande quantité d'exemplaires leur permettant d'atteindre une taille minimale efficiente d'entreprise, suffisamment grande pour amortir le coût du premier exemplaire plus élevé que son coût de reproduction (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 46). La presse écrite³, quant à elle, est d'autant plus impactée qu'à ces coûts fixes élevés, s'ajoutent des coûts variables substantiels : le coût du support physique (le papier), et des coûts d'impression et de distribution (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 18). Seul un lectorat important et une diffusion large peuvent aider les titres de presse à couvrir leurs coûts (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 19).

² Le coût unitaire de production diminue considérablement quand le nombre d'exemplaires produits augmente et inversement.

³ Les coûts fixes varient en fonction de la périodicité du titre. Plus la périodicité est longue comme pour les magazines traitant l'information sur un temps moins restreint que les journaux, moins les coûts fixes sont élevés. (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 18).

1.1.5 L'information, un bien atypique

1.1.5.1 Le caractère expérientiel de l'information

La valeur d'une information ne peut être évaluée que si on la consomme et qu'on la teste avant l'acte d'achat, ce qui constitue un des obstacles économiques pour les médias forcées de mener des stratégies particulières telles que la réalisation des fortes dépenses en marketing pour la promotion de leur marque ou de leur réputation (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 17).

1.1.6 L'information, un bien collectif vecteur de démocratie

L'information journalistique n'est pas qu'un bien économique à caractère privé, une marchandise mais elle est aussi un bien collectif⁴ (public) dotée d'une valeur sociétale et source d'externalités positives telles que la cohésion sociale, la démocratie, la liberté d'expression, la formation des opinions et de l'esprit critique pour une participation active à la politique ou encore la diversité culturelle. F. Le Floch et N. Sonnac (2013 : 13) affirment que : « Les médias, en produisant du contenu, jouent un rôle de lien social et sont donc les principaux vecteurs de notre démocratie. »

Avec la généralisation de l'accès gratuit des contenus sur internet, les contenus sont devenus des biens collectifs⁵, non rivaux (la consommation d'un individu ne diminue pas celle d'un autre) et non excluables (accessible à tous sans moyen de paiement) (Le Floch et Sonnac, 2013, p.15). Cependant, le caractère non rival de l'information impacte la viabilité d'un titre de presse : sa gratuité d'accès n'encourage pas la production parce que, les consommateurs ne payant plus, les producteurs incapables de retirer des rentrées financières perdent leur motivation à produire (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 32).

1.2 Causes et enjeux de la crise des médias traditionnels

⁴ Notons cependant que ce positionnement, considérant l'information comme un bien public, porteur de bénéfices collectifs n'est pas cautionné par une partie de la population estimant que l'information, est prioritairement un bien marchand objet de transactions financières par les médias, aux mains d'industriels puissants, motivés par l'augmentation des ventes et une plus grande efficacité économique.

⁵ Selon Samuelson (1954), un contenu informationnel est un bien collectif (public), non rival) et non excluable (gratuit), en cas d'un accès gratuit à l'information (comme la presse gratuite et les contenus sur internet) et un bien de club, non rival mais excluable, consommée simultanément par un nombre arbitraire de consommateurs, à l'instar d'une publication écrite sur papier accessible moyennant un paiement.

Depuis plus de trois décennies, les médias traditionnels, la télévision, la radio et la presse écrite subissent des mutations profondes dont les causes et les conséquences sont multiples et multidimensionnelles (au niveau économique, technologique et sociétal). L'avenir des médias fortement affaiblies, en particulier celui de la presse écrite plus touchée, apparaît nébuleux.

1.2.1 Concentration élevée des entreprises médiatiques

Fusions d'entreprises concurrentes, acquisitions et/ou disparitions de titres de presse se sont enchaînées dans l'univers des médias évoluant dans un monde globalisé facilitant les échanges. Les phénomènes de concentration visant à limiter la concurrence s'y intensifient (Fradin, 2016, p. 19) : des activités médiatiques hétérogènes regroupées (radio, télévision, presse écrite) sont la propriété d'un nombre d'acteurs de plus en plus limité, issus du monde économique (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 165). Sous le contrôle de grands groupes industriels à la structure monopolistique, motivés par des rendements d'échelle⁶ croissants (cf. *supra* p.3) et par la maximisation de leurs profits dédiés à leurs actionnaires, les médias traditionnels, de moins en moins indépendants mais de plus en plus industrialisés, sont poussés à produire une masse d'informations à moindre coût au sein de rédactions réduites et souvent au détriment d'une information de qualité. Cette concentration élevée incitant à la marchandisation et l'homogénéisation croissante de l'information et atténuant la concurrence par l'édification des barrières à l'entrée par ces grands et riches acteurs médiatiques portent atteinte au pluralisme des médias et au maintien du débat démocratique. A ce problème s'ajoute celui de la grande proximité entre les mondes économique et politique qui nuit à l'indépendance des titres de presse, instrumentalisés et mis au service des intérêts financiers de leurs puissants détenteurs, influenceurs des opinions. Ces comportements inappropriés déclenchent la méfiance de nombreux citoyens, doutant de la crédibilité des informations, également entachée par les scandales médiatiques à la suite de la diffusion d'informations erronées par les journalistes. Par ailleurs, cette marchandisation de l'information entraîne une précarisation du statut des journalistes, mis sous pression, mal rémunérés pour beaucoup et à l'avenir incertain.

⁶ Les rendements d'échelle sont l'accroissement de l'efficacité (produire autant avec moins de moyens) résultant de l'augmentation des facteurs de production. Ils sont croissants quand la quantité produite est supérieure aux coûts des facteurs de production.

1.2.2 Des ressources insuffisantes mais des coûts élevés

La santé financière déclinante de la presse écrite traditionnelle s'explique par l'inefficacité de son modèle économique historique dont les deux piliers : les rentrées issues des ventes et les recettes publicitaires en décroissance ne couvrent plus leurs coûts élevés de production. D'une part, la baisse de son chiffre d'affaires révèle, une crise structurelle se traduisant par une érosion constante de sa diffusion payante papier (les abonnements mais surtout les ventes au numéro), causée par le départ du jeune public, attiré par les nouveaux médias ajustés à leurs comportements.

D'autre part, elle reflète une crise conjoncturelle causée par la chute drastique des recettes publicitaires des titres de presse, résultant de la migration d'une forte partie de leurs investissements des annonceurs, en premier lieu, vers la télévision et en second lieu, vers internet, captif d'une large audience et source de potentielles recettes publicitaires juteuses issues d'un ciblage très précis, personnalisable et mieux monétisable (Fradin, 2016, p. 40 ; Le Floch et Sonnac, 2013, p. 110).

1.2.3 L'essor du web et des NTIC

La révolution numérique, apparue dans le milieu des années 1990, déstabilise profondément les acteurs médiatiques traditionnels à la suite de la transformation majeure de leur nature intrinsèque (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 166). Le web impose d'autres modes organisationnels dans les entreprises, de nouvelles règles de production et de diffusion des informations.

1.2.3.1 La culture numérique : interactivité, immédiateté, abondance et gratuité

Internet et les nouvelles technologies de l'information et de communication (dorénavant, NTIC) facilitent un flux rapide et constant de contenus instantanés, gratuits et abondants, émanant de sources diverses, multiples et pas nécessairement fiables. Cette abondance d'informations, qualifiée d'« infobésité », diminue la valeur de l'information avec internet (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 6). Dans son livre sur les modèles d'affaires des médias, S. Fradin (2016 : 34) précise que :

Cette « infobésité fait perdre de la valeur à l'information qui devient une information de masse, disponible, partout et gratuitement. Seules des informations de niche (*Mediapart*, par exemple) ont de la valeur pour les consommateurs. Enfin, non seulement les utilisateurs utilisent des contenus gratuits, mais ils sont de plus en plus réticents face à la publicité qu'ils jugent intrusive. [...] autant de manque à gagner pour les sites qui se financent à partir de celle-ci.

L'information s'il n'est pas de niche perd son caractère rare par des informations digitalisées, consommables par tous.tes gratuitement et diffusées partout. L'information numérisée non rivale et non exclusive présente les caractéristiques d'un bien collectif (Fradin, 2016 , p. 76).

L'accès aisé de ce flot immense d'informations modifie également l'attention des internautes, devenue plus diluée et plus volatile, ceux-ci virevoltant d'un contenu à un autre, les grignotant selon leurs envies et leurs besoins selon la logique du *snacking*⁷ (Fradin, 2016, p. 66).

Quant à la gratuité des contenus digitalisés, elle continue à reconfigurer les rapports des lecteur.rice.s et des internautes avec les contenus informationnels, ces liens ayant été déjà redessinés par leur engouement pour la presse gratuite. La consommation gratuite d'informations s'est banalisée et les usagers rechignent à consentir à payer pour une information aisément accessible gratuitement ailleurs sur le web, remettant en cause la valeur de l'information et son coût.

1.2.3.2 De nouvelles modalités de consommation

Par ailleurs, le web et les réseaux sociaux encouragent également l'interactivité, les échanges entre les utilisateurs qui adoptent de nouveaux usages de consommation de l'information, décrits par l'acronyme ATAWAD (Any time, anywhere, any device), pointant leur exigence de s'informer n'importe quand, n'importe où et sur n'importe quel support (Fradin, 2016, p. 65)

1.2.3.3 La place centrale de l'utilisateur.gère multitâche

Disposant d'outils et techniques à bas coûts grâce à un internet démocratisé favorisant l'interactivité, l'internaute, est devenu un usager actif, un *consomm'acteur* et occupe une place centrale dans la chaîne de valeur numérique où il est omniprésent, multitâche et influent par son intervention tout au long de cette chaîne : il est à tour de rôle créateur, souscripteur, producteur, critique et pesant lourd sur la réputation des marques et de leurs produits (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 168 ; Fradin, 2016, p. 54-55 ; Le Floch et Sonnac, 2013, p. 108) par l'affirmation de ses préférences pour des contenus précis et utiles pour lui. Le rôle des journalistes s'en trouve transformé puisque l'interactivité liée à la dématérialisation des contenus délinéarise la chaîne de valeur historique des médias, abattant les barrières à l'entrée de la diffusion et de la distribution et reléguant le journaliste au second plan au profit des internautes, devenus acteurs de premier

⁷ Picorage en français.

plan, au pouvoir significatif dans la fabrication de l'information et dans la création de valeur des médias (Fradin, 2016 , p. 51-52 ; Le Floch et Sonnac, 2013, p. 115). L'interactivité sur le web augmente donc la concurrence pour les médias.

Internet et les NTIC sont néanmoins profitables aux médias d'information traditionnels : l'opportunité d'exister en dehors d'un support papier, une meilleure visibilité, un accès à la créativité, une connaissance fine des préférences et des habitudes des clients pour concevoir des biens et services personnalisables, un levier puissant pour créer des relations plus étroites avec les clients et stimuler leur fidélité grâce à l'interactivité (Fradin, 2016, p. 92-93).

1.2.3.4 Le délitement des frontières historiques des médias

La révolution numérique a entraîné un affaïssement des frontières traditionnelles des médias. Les experts en médias numériques, P. Le Floch et N. Sonnac (2013 : 104) observent que : « Le numérique brouille les frontières entre les supports, entre les publics, entre les contenus ».

1.2.3.5 D'une logique monomédiatique à une logique plurimédiatique

L'avènement du web et des NTIC a dissocié le couple support-média (Fradin, 2016, p. 61-69 ; Le Floch et Sonnac, 2013, p.108) et a déclassé le monosupport sur base duquel les médias traditionnels étaient historiquement segmentés, au profit du multisupport, autorisant le règne du multimédia, de la transmédiaité et de l'intermédiatique (Antoine et Heinderyckx, 2011, p.165). L'autonomisation du contenu de son support permet l'utilisation conjointe des formes médiatiques, convergentes sur des supports polyvalents tels que la télévision, l'ordinateur et le téléphone mobile utilisé de façon croissante (Antoine et Heinderyckx, 2011, p.165). Les médias, désormais plurimédia, diffusent sur leur site web des contenus numérisés mêlant le son, l'audiovisuel et l'écrit, enrichis mutuellement par leurs apports respectifs, mais la révolution numérique fait cependant la part belle à l'écrit (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 165).

1.2.3.6 Un environnement concurrentiel élargi

L'arrivée d'internet et des NTIC a amplifié la concurrence des médias, au-delà de l'univers intermédiatique. Cette compétition exacerbée impacte leur écosystème sur plusieurs aspects.

1.2.3.7 La centralité du contenu : un enjeu majeur pour tous

Le contenu numérisé occupe une position centrale dans la sphère digitale et sa valorisation fait l'objet de toutes les attentions des multiples opérateurs médiatiques qui, en raison de leur

concurrence frontale, sont incités à se différencier et à créer de la valeur sur le web par le biais de contenus de qualité (Fradin, 2016, p. 53 ; Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 165). L'offre informationnelle fuse sur le web, la concurrence est acharnée, poussant les éditeur.rices. à la course à l'audience. Cependant, internet s'inscrivant l'actualité dans une logique d'immédiateté, contribue à dévaloriser l'information (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 168). Les chercheurs F. Antoine et F. Heinderyckx (2011 : 171) avertissent que : « Les TIC et la course à l'instantanéité qu'elles ont encouragée posent la question du risque de voir le rôle de fournisseurs d'information se réduire à celui de livreur instantané d'informations, certes chaudes [...] , mais de plus en plus factuelles ou événementielles, simplement déclinées sur des plateformes de plus en plus variées. » Ces auteurs (2011 : 171) ajoutent que : « L'information doit dépasser le stade de la nouvelle brute, de l'annonce, du procès-verbal. Le journaliste n'est pas un simple relais, il est aussi et surtout décodeur, filtre, vérificateur et pédagogue. Là réside la valeur ajoutée des médias d'information [...]»

1.2.3.8 La mondialisation

Le marché des médias devenu globalisé contribue également à l'accroissement de la concurrence en permettant à des groupes internationaux de s'y positionner facilement (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 2)

1.2.3.9 De nouveaux acteurs entrants dans la sphère médiatique

1.2.3.9.1 Des concurrents médiatiques : les *pure players*

Les *pure players* sont des sites d'information générale et de politique diffusant exclusivement en ligne, qui tantôt s'émancipent des structures classiques des médias, tantôt offrent un projet éditorial original (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 115). Ce nouveau format entièrement digitalisé entraîne une diminution des coûts de diffusion et production (coûts d'impression et de distribution) (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 115), néanmoins contrebalancée par leurs dépenses en marketing et en logistique assez significatives (Fradin, 2016).

1.2.3.9.2 Des concurrents technologiques : les agrégateurs

Les détenteurs de grandes plates-formes numériques internationales telles que les moteurs de recherche dont le célèbre Google, sont des opérateurs qui rassemblent des contenus informationnels produits ailleurs, incitant, comme les réseaux sociaux, à la réplique et à la redondance des contenus, fragilisant le respect des droits d'auteurs (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 181).

Ces plates-formes numériques particulièrement innovantes, identifiées par l'acronyme *GAF*A (Google Apple Facebook et Amazon) sont de féroces concurrents directs des éditeur.ice.s. D'une part, au niveau contenu, ils sont devenus incontournables et s'imposent comme des infomédiaires, des intermédiaires entre les usager.ère.s et les professionnels de l'information, forcés de passer par ces géants du web pour la diffusion de leurs productions. Il en ressort une désintermédiation des médias déforcés dans leur pouvoir de négociation et désormais fortement tributaires de ces mastodontes, incontournables et quasiment omnipotents dans la sphère numérique (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 60-61).

D'autre part, ces mastodontes font participer à la perte de valeur de l'information en captant une grande partie des investissements des annonceurs, aptes à mieux cibler leurs publics grâce aux données privées collectées et monétisées par ces plates-formes digitales.

Cependant, les médias présents en ligne produisent de la valeur par leur information rendue plus compétitive en raison de leur baisse de coûts de distribution et d'impression découlant du renouvellement de leur structure de coûts (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 26-27).

Les réseaux sociaux inévitables à l'instar des géants du web captent une partie de la valeur de l'information par la diffusion d'une information universelle, participative et virale et s'institue passeur d'information concurrent des acteurs médiatiques traditionnels, qui ont cependant la possibilité de s'en servir pour un gain de trafic et de visibilité (Fradin, 2016, p. 72-73).

1.2.3.9.3 Des secteurs historiquement distincts

Les médias traditionnels sont aussi menacés par les secteurs de l'informatique, des télécommunications qui, grâce au digital, sont impliqués dans plusieurs maillons de la chaîne de valeur médiatique (contenus, intermédiation,...), ce qui les dote d'une connaissance très fine de leurs clients (Fradin, 2016, p. 52-53).

1.3 Un changement de paradigme

Cette nouvelle ère informationnelle et très concurrentielle, engendrée par internet et dominée par les géants du web s'apparente à une véritable rupture sur les plans économique et sociétal. Il semble que les médias font face à un changement de paradigme plutôt qu'à une crise d'identité au vu des mutations profondes de leur écosystème (Sonnac, 2013, p. 14).

Afin de de s'adapter à la mondialisation économique et à leur nouvel environnement incertain et en évolution permanente, les titres de presse traditionnels sont contraints de changer radicalement leur organisation interne et de constituer des rédactions intégrées, travaillant simultanément sur support papier et sur support numérique (Fradin, 2016, p. 155). Pour relever le défi numérique. S. Fradin (2016 : 156) confirme que : « Les entreprises traditionnelles doivent désormais passer d'une organisation verticale, cloisonnée et centralisée, à une organisation flexible, décentralisée et ouverte, en adéquation avec leur environnement. »

Le nouvel écosystème des médias, basé sur l'implication du *consomm'acteur* et sur des interactions intensifiées entre les médias et leurs publics, coopérant dans un environnement en réseau favorisé par l'essor des NTIC, s'inscrit dans la démarche des nouvelles économies modernes. Celles-ci sont fondées sur une logique fédérant des acteur.rice.s engagé.e.s et solidaires dans des communautés interagissant autour de valeurs communes, privilégiant le travail collectif, la production de valeur et l'interdépendance des ressources de chacun.e. Ces caractéristiques, qui correspondent à celles du journalisme non lucratif, peuvent s'observer dans l'économie sociale et solidaire, qui fera l'objet d'un chapitre ultérieurement.

1.4 Les réponses stratégiques des médias

Afin de préserver leur compétitivité dans un paysage médiatique mouvant, bousculé par les nouveaux usages de consommation d'information du public et par le règne des GAFA sur internet, les médias traditionnels férocelement concurrencés doivent multiplier les stratégies potentiellement génératrices de valeur, de rentabilité et de pérennité. Les stratégies classiques de manipulation des prix⁸ ont perdu de leur efficacité du fait de l'obsolescence du modèle économique des médias traditionnels qui ne peuvent plus s'appuyer sur un de leurs deux piliers historiques, celui des annonceurs publicitaires, les délaissant pour les NTIC. Dans l'obligation de réinventer leur modèle économique, les médias historiques actionnent de nouveaux leviers stratégiques.

1.4.1 Stratégies de contenus et de qualité

Les stratégies de contenus et de qualité implémentées par les médias historiques viennent en supplément ou en remplacement des stratégies sur le prix. Avec l'explosion des supports mobiles

⁸ Les trois leviers de fixation des prix sont le lien « prix vente-diffusion » fonction de la demande du lectorat au prix affiché ; le lien diffusion – volume de publicité, dépendant de la motivation de l'annonceur à cibler un public particulier et le lien « diffusion – tarif publicitaire » se référant à l'image de la relation entre l'éditeur et l'annonceur, révélant la dépendance des tarifs publicitaires vis-à-vis de l'éditeur (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 98).

et la démultiplication des accès à l'information sur le web et de la production des contenus, les titres de presse désormais plurimédia se focalisent sur les contenus plutôt que sur les nombreux supports dont l'un est certainement le plus adéquat pour leur type de journalisme (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 179). Les médias tendent à se distinguer de leurs concurrents grâce à une offre journalistique alternative fiable, ce qui fait dire à S. Fradin (2016 : 53) : « A l'heure où l'information est abondante, la production de contenus de qualité constitue une source importante de différenciation et de création de valeur ».

1.4.2 Les suppléments des titres

En proposant des publications supplémentaires portant de sujets divers (culture, vie pratique, finances, etc.) à titre gratuit ou pas, les médias traditionnels espèrent avec cette offre éditoriale consolider leur marque au moyen d'une hausse du nombre de nouveaux lecteur.rice.s et d'une attractivité plus forte auprès des annonceurs (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 101-102).

1.4.3 Stratégies tournées vers internet

1.4.3.1 Le référencement SEO

L'offre innombrable et sans cesse renouvelée de sites web astreint les médias d'information en quête d'un gain de visibilité à être bien classés par les incontournables moteurs de recherche, guidant les internautes jusqu'aux informations qui les intéressent. Pour avoir un bon référencement de la part des moteurs de recherche au vu des enjeux financiers qui en découlent (apport de recettes publicitaires, fonction des clics des internautes), les acteurs médiatiques examinent les tendances sur ceux-ci et adoptant une vision marketing, ajustent leurs contenus créés à ces demandes, grâce au SEO (*Search engine optimization*⁹), faisant appel à des techniques de mise en visibilité des pages (échange de liens avec d'autres sites, usage de balises et de mots-clés) et ce, parfois au détriment de la qualité des informations (Antoine et Heinderyckx, 2011, p.178 ; Le Floch et Sonnac, 2013, p. 106-107).

Ils peuvent également avoir recours des stratégies de recommandation visant à l'acquisition de trafic, en guidant les internautes vers une information spécifique, à la création et à l'étoffement de communautés utiles dans la circulation d'informations liées à leur marque ou autour de leurs propres ressources ou bien encore dans l'amplification d'informations les concernant par des tiers, ce qui est plus porteur (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 114). En outre, les titres de presse, conscients

⁹ Optimisation pour moteurs de recherche en français.

de la croissance du marché des tablettes s'adaptent au mode nomade de consultation des mobinautes (usager.ère.s des mobiles) et développent des applications gratuites et financées par la commercialisation des données privées de ces usagers (Le Floch et Sonnac, 2013, p.112)

1.4.3.2 Stratégie de monétisation : le modèle économique *freemium*

Après avoir testé du tout gratuit sans succès, la majorité des médias traditionnels ont imaginé un modèle économique innovant, hybride, le *freemium*, mixant d'une part, des informations gratuites (*free*) financées par la publicité et servant de teasing (d'appel) et d'autre part, des informations payantes de qualité, parfois exclusives (*premium*) financées par les abonnements, assorties de fonctionnalités élargies enrichissant les contenus (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 175 ; Fradin, 2016, p. 32-33 ; Le Floch et Sonnac, 2013, p.31).

En appliquant la méthode du mur payant ou *paywall*, à leurs sites d'information en ligne, les médias traditionnels suivent une stratégie focalisée sur un gain optimal de visiteurs et sur la conversion de ceux-ci en utilisateur.rice.s payante.s (Fradin, 2016, p. 31). Dans le cas de l'accès payant, les médias appliquent des stratégies tarifaires¹⁰ donnant la possibilité au/à la consommateur.rice de rémunérer l'information selon un tarif soit exclusivement à l'accès soit uniquement à l'usage ou bien encore un mixte des deux (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 31).

Le modèle *freemium*, standard dans l'économie numérique, a l'avantage de générer des revenus par les abonnements et par la publicité vendue plus chère sur le web en raison de la connaissance pointue de leurs visiteur.euse.s issue des données collectées par les médias, les aidant à valoriser leurs usager.ère.s auprès des publicitaires (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 175).

Cependant, ce modèle *freemium* présente des failles sur le plan économique et démocratique. Au niveau de la rentabilité, les acteur.rice.s des titres de presse peinent à convertir leur audience gratuite en ligne en abonnés payants, en raison de la culture numérique de la gratuité dominante, suscitant une baisse du consentement à payer des utilisateur.rice.s habitué.e.s à consommer des contenus gratuitement (Fradin, 2016, p. 31; Le Floch et Sonnac, 2013, p. 31-32). Au niveau éthique, le modèle *freemium* constitue une atteinte à la démocratie par une offre éditoriale à deux

¹⁰ Les stratégies tarifaires sont subdivisées en trois catégories : (1) de « discrimination » prescrivant un paiement d'un même bien à des prix différents ; (2) de « version » (*versioning*) proposant des versions de paiement variées d'un même bien – de base, premium, familial - ; (3) de bouquet (*bundling*), visant à vendre plusieurs biens au sein d'un même bouquet (Pénard et Malin, 2010).

niveaux d'accès, l'un payant pour des informations de qualité, fouillées et disponibles pour une partie de la population intéressée et consentant à payer ; et l'autre pour des informations gratuites certes accessibles à tous.tes mais homogènes, consensuelles et de qualité médiocre *low cost* satisfaisant potentiellement le public (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 117).

1.4.4 Des stratégies tournées vers l'innovation

L'innovation, véritable levier de création de valeur pour les activités de presse en ligne et hors ligne, leur permet d'acquérir un avantage concurrentiel par l'offre d'un produit journalistique différencié, axé sur leur savoir-faire en termes de création de contenu et d'éditorialisation. (Fradin, 2016, p. 94). L'implantation puissante du numérique dans le paysage médiatique pousse donc les journalistes à exercer du journalisme entrepreneurial (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 174) et à expérimenter de multiples pistes innovantes.

1.4.4.1 Des formats innovants : les *mook's*

Certains médias ont lancé de nouveaux formats, les ***mook's***¹¹, **innovants** à plus d'un titre : 1) par le **choix du support**, le papier payant, contrastant avec le tout-numérique et le gratuit majoritairement répandu dans la sphère médiatique ; 2) **par leur modèle économique inédit** brillant par sa **particularité éditoriale**, se démarquant de la presse traditionnelle par une périodicité plus longue (très souvent trimestrielle), une distribution et une vente en librairie évitant les freins habituels du réseau de distribution, un tarif relativement élevé (de 15 à 30 euros), et peu ou prou de rentrées publicitaires (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 102-103). Notons que, dans cette ère digitale et de décroissance du papier, ils continuent à diffuser leur magazine sur papier qu'ils considèrent comme « noble » et qui, selon eux, reste un support auquel adhère un lectorat différent, stable et de grande valeur (Fradin, 2016, p. 136).

Par leurs contenus rédigés sous forme de récits, d'articles longs, d'enquêtes et d'analyses, qui refusent le diktat de la brièveté et l'instantanéité des contenus numérisés, les *mooks*, spécialisés notamment dans le journalisme d'investigation, pratiquent le *slow journalism*, qui accorde du temps à la réflexion, gage d'un esprit critique, ainsi que le *deep journalism*, un journalisme approfondi, objectif et fondé sur des sources fiables et recoupées (Dumont, 2015, p. 4-5).

¹¹ contraction de « magazine » et de l'anglais « book », livre en français)

Au moyen de ce format innovant, les journalistes font le choix de la rareté comme source de valeur et s'efforcent de réhabiliter une information de qualité sortant des sentiers battus (Fradin, 2016, p. 136). Il existe d'autres formes narratives médiatiques innovantes telles que le *data journalism*¹², la gamification¹³ ou bien encore les offres éditoriales transmédias.

1.4.4.2 Du journalisme innovant

1.4.4.2.1 Le journalisme participatif

Les médias traditionnels font appel à des stratégies d'ouverture de leur journalisme dans le but de maintenir voire de renouer le dialogue avec les lecteur.rice.s, devenu.e.s assez méfiant.e.s à leur égard. Ils pratiquent ainsi un journalisme participatif, confortant le lien avec leur lectorat par la co-production des informations. La plupart des médias sont ouverts à leur audience et autorisent les commentaires sur les informations publiées (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 182).

1.4.4.2.2 Le journalisme non lucratif

Certains titres de presse, surtout les périodiques de presse indépendante, renoncent à la course effrénée au profit, menée par la plupart des médias de masse *mainstream* et souhaitent démocratiser l'information par un renouvellement des pratiques s'appuyant sur un journalisme non lucratif, alternatif, exigeant et porté par des valeurs non marchandes. Ils ambitionnent d'assurer leur indépendance journalistique, le respect des règles déontologiques fixées dans leur secteur et leur rôle dans le processus démocratique. Par leur volonté de démocratiser l'information, ils tendent ainsi à (re)créer un réseau de valeurs au moyen de contenus éditoriaux différenciés.

Ils adoptent d'une part, de nouveaux modes de fonctionnement et d'organisation comme la coopérative, favorisant le travail collectif, la gouvernance démocratique, fondée sur l'horizontalité des prises de décisions associée à une absence de hiérarchie (Dumont, 2015, p. 5), et d'autre part, un modèle économique, bâti grâce à des revenus issus du *crowdfunding*¹⁴, un financement participatif citoyen, et ne recourant peu ou prou à la publicité. Antoine et Heinderyckx (2011 : 178) affirment que : « L'objectif de tous ces projets, qui misent sur le social et l'économie du don, est aussi d'introduire de la valeur dans les choix de l'internaute afin de court-circuiter la logique de rémunération en fonction du nombre de pages vues. ».

¹² Journalisme de données utilisant, traitant et donnant les clés de compréhension à de grands ensembles de données complexes, menant ainsi une mission de pédagogie citoyenne (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 180).

¹³ Synonyme de *newsgames* et ludification visant à traiter l'information selon la logique des jeux vidéo, de façon didactique et interactive (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 180).

¹⁴basé principalement ou exclusivement sur la participation volontaire de leur communauté de lecteur.rice.s

Les médias basent leur innovation sur d'une part, sur la collaboration sur le plan de la production journalistique et sur la transparence sur les données financières et la gouvernance, revendiqués comme facteurs d'amélioration de la qualité de leur travail éditorial (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 185-186). Ces médias indépendants alternatifs pratiquent également le journalisme participatif explicité précédemment (cf. *supra* p. 13).

1.4.4.2.3 La *success story* de Mediapart

Mediapart est un site français d'investigation totalement numérique, un *pure player* (payant, producteur d'informations politiques et générales, lancé en 2008. Ses fondateurs¹⁵, réfractaires à l'enrichissement actionnarial défendent une information de qualité, exigeant des savoir-faire.

Ce média digitalisé s'appuie sur un modèle économique innovant, intégralement financé par les abonnements payants de ses lecteur.rice.s et libre de tout subside public et de toute publicité. Il a prouvé sa solidité grâce à l'attachement de son lectorat à une information indépendante, sensée, fiable et de qualité. Son inventivité économique et éditoriale l'a aidé à fidéliser son audience appréciant ses enquêtes professionnelles, narrées sous forme de feuilletons politico-financiers, fouillées, incisives et révélatrices sur des sujets d'intérêt public. Ce journalisme d'intérêt général, offensif et intransigeant vis-à-vis du monde politique permet à ce titre de presse non lucratif de jouer son rôle de quatrième pouvoir et de gardien de la démocratie. Ce *pure player*, innovant et affichant une croissance élevée, assure ses revenus par une offre hybride, composée de contenus gratuits accessibles au plus grand nombre pour le début de ses enquêtes et de contenus fermés obligatoirement payants donnant accès à leur intégralité.

Actif dans le *slow journalism* (cf. *supra* p.13) *Mediapart* s'adonne également au journalisme participatif. Il s'est rapproché de son lectorat et a regagné sa confiance en communiquant avec lui de façon horizontale au moyen d'un outil collaboratif communautaire, un blog participatif accessible gratuitement, transformant son public en lecteur.rice.s contributeur.rice.s, les dotant d'un contre-pouvoir critique grâce aux interactions argumentées avec les journalistes d'investigation, et aboutissant à un partage de leur expertise mutuelle. Afin d'élargir son audience, il a édifié un réseau dans lequel il noue des partenariats avec des médias locaux et étrangers.

¹⁵ Les fondateurs sont d'une part, des journalistes aguerris issus de grands titres de presse français : Edwy Plenel, actuel président de *Mediapart*, Laurent Mauduit et Gérard Desportes du quotidien *Le Monde*, François Bonnet de l'hebdomadaire *Marianne* et d'autre part, des cadres dirigeants expérimentés issus de grandes entreprises : Marie-Hélène Smiejan-Wanneroy et Godefroy Beauvallet, qui a quitté depuis *Mediapart* tout comme Gérard Desportes (source : <https://www.mediapart.fr/qui-sommes-nous>).

Dans le but de consolider son indépendance durablement ainsi que de la rendre imperméable à toute convoitise et tout conflit, *Mediapart* a transféré en 2019 tout son capital dans un fonds de dotation, conçu comme une structure non lucrative innovante, immobilisant de façon immuable l'intégralité de son capital rendu inviolable, inaccessible, non achetable et non spéculable.

1.4.5 Stratégies de développement à 360 ° : complémentarité et force des marques

Les stratégies de développement à 360° telles que celles dites de complémentarité et de développement de marques permettent aux médias traditionnels d'intégrer des nouvelles pratiques de consommation, multisupports, multi-écrans et de se positionner comme des marques (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 105). D'après S. Fradin (2016 : 136), ces stratégies « [instaurent] un rapport de confiance avec les utilisateurs, [...] facilite la pénétration de nouveaux marchés ». Les sites en ligne, compléments et non concurrents de leurs titres papier, sont non seulement utilisés pour les stratégies tournées vers internet (cf. *supra* p. 11) mais également pour ce type de stratégie (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 104-105). Ces stratégies de développement à 360 ° englobent d'autres stratégies décrites ci-dessous.

1.4.5.1 Stratégies de croissance interne

Les stratégies de croissance interne s'appuient sur la capacité des médias à croître à partir de leurs propres ressources pour lancer de nouveaux produits. Elles englobent des stratégies développées précédemment : les suppléments de titres, les innovations éditoriales (*mooks*), le développement des sites en ligne, les stratégies numériques (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 111).

1.4.5.2 Stratégies de croissance externe : les stratégies de diversification

Les stratégies de diversification de revenus, sont utiles aux médias soit en tant qu'appoint à d'autres sources de financement (abonnements, publicité) soit en tant qu'apport financier majoritaire ou unique. Les médias élargissent leurs activités, par acquisition, fusion ou alliance, qu'elles pratiquent sur le marché national et/ou international, tantôt en phase avec leur cœur de métier, l'information, tantôt sans rapport avec celle-ci, s'ouvrant à des services de vente de produits dont ils font écho au même titre que leurs informations, ce qui interroge sur leur autonomie (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 175-176). En Belgique francophone, les deux grands groupes de presse écrite, IPM et Rossel que ces stratégies de diversification sont notamment

pratiquées les deux grands acteurs des médias écrits, les groupes IPM et Rossel, lesquels feront l'objet d'une explication détaillée ultérieurement (cf. *infra* p.22).

1.4.5.3 Partenariats

En misant sur les partenariats stratégiques, les médias partagent les risques avec d'autres organisations et mettent en place de réels écosystèmes d'affaires (Fradin, 2016, p. 95 ; Le Floch et Sonnac, 2013, p. 113). Les partenariats rédactionnels devenus monnaie courante se concluent, de façon temporaire ou répétée, entre les médias de tout bord, sous forme d'échanges d'éditoriaux ou de textes d'opinion, des versions d'articles similaires dans d'autres journaux ou éditions au niveau de la presse écrite ou bien encore sous forme de projets de rapprochements dans le secteur audiovisuel comme le font les télévisions locales et la chaîne publique, la Radiotélévision belge de la Communauté française (dorénavant RTBF) (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 121).

1.4.5.3.1 Mutualisation des moyens

Les partenariats des médias de presse traditionnels cherchent au moyen des partenariats à mutualiser des moyens et multiplient les ententes relatives à la mise en commun de leurs moyens sur le plan logistique, industriel et informatique afin de réduire leurs coûts fixes importants (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 116).

1.4.5.3.2 La coopération

Les entreprises médiatiques peuvent en outre avoir un recours à un type particulier de stratégie de partenariat, dénommée la coopération, une stratégie relationnelle inter-organisationnelle, qui est définie, selon Bengtsson & Kock (2000 : 412), comme « « relation dyadique¹⁶ et paradoxale émergeant quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, tel que dans une alliance stratégique, et sont en même temps en compétition sur d'autres activités ». Cette forme d'alliance associant deux principes opposés aide les organisations à la fois partenaires et adversaires à faire face à des défis communs tels qu'un besoin conséquent en ressources extérieures. Cette stratégie relationnelle reposant sur la confiance mène à la création de bénéfices supérieurs au moyen de ressources créées et/ou acquises, comme le partage de ressources et de compétences ainsi que la réalisation de synergies. La coopération favorise ainsi l'exploitation de leurs complémentarités, la réalisation d'économies d'échelle et les effets d'apprentissage. Les organisations font également usage de cette stratégie paradoxale de type « gagnant-gagnant », créatrice de valeur pour chacune d'elles, à des fins d'innovation.

¹⁶ Qui concerne un ensemble de deux éléments

1.4.5.4 Stratégies de complémentarité et de marque

1.4.5.4.1 Le numérique, facteur consolidant les marques des médias traditionnels

La digitalisation des contenus, bien que disruptive pour les médias historiques d'information, les aide à capter un grand nombre de nouveaux visiteurs sur leurs sites en ligne grâce la force de leurs marques, leur notoriété dès lors consolidées et procurant un avantage concurrentiel certain puisque comme l'affirment P. Le Floch et N. Sonnac (2013 : 115) « les marques de presse demeurent celles qui engendrent le plus de trafic. ». Les éditeur.ice.s s'attèlent donc à étoffer leur offre numérique. Dans son article sur l'évolution de la presse écrite en Belgique francophone, B. Cools (2022, p. 22) constate que : « Si les ventes au mieux se stabilisent, le lectorat attribué aux journaux s'est considérablement renforcé toutes ces dernières années. En cela, on rejoint l'affirmation selon laquelle la transformation digitale renforce les marques de presse, leur conférant des volumes d'audience jamais atteints. » Dans leur rapport sur les médias de presse écrite en Belgique francophone, F. Antoine et P. Heinderyckx (2011, : 117) ajoutent :

Forts de leur capital de notoriété et de confiance, les médias traditionnels d'information ont développé une offre sur le web qui domine ce segment et les positionne favorablement pour se déployer sur les nouveaux médias. Ceux-ci peuvent se développer dans une logique de *substitution* (les usagers fréquentent les sites web et consultent les versions numériques au détriment des supports traditionnels), de *complémentarité* (les usagers trouvent sur les supports numériques des contenus et des usages qui complètent et enrichissent la consommation des supports traditionnels) ou d'*extension* (le site web attire un public nouveau, en dehors du public des supports traditionnels).

En ce qui concerne la Belgique francophone, où siège notre cas d'étude, le *mook Médor*, les journaux généralistes dits de qualité ont recours aux logiques de *complémentarité* et d'*extension* et tendent à gagner une audience en ligne significative, formée principalement de nouveaux visiteur.euse.s, également lecteur.ice.s de journaux (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 117-118).

La presse écrite traditionnelle disposent donc d'un vaste panel de stratégies en interne, en externe, innovantes, numériques, de partenariats... qu'elles doivent combiner pour établir leur stratégie globale de développement à 360°, susceptible de fournir un avantage concurrentiel sans cesse à renouveler. Elles peuvent également bénéficier de l'aide de l'État, qui joue un rôle dans sa survie.

1.5 Rôle des pouvoirs publics

1.5.1 Préservation de la diversité et du pluralisme des médias

L'Etat, acteur primordial dans la libre circulation de l'information et dans la préservation de l'espace public, lieu de cohésion sociale, de démocratie, de liberté d'expression et de diversité culturelle, constitue un partenaire indispensable pour les médias d'information générale et de politique, lesquels sont tenus de mener des missions publiques consistant à délivrer une information accessible à tous et à garantir la diversité des titres, gage du pluralisme des opinions (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 69).

1.5.2 Un soutien public palliant les échecs du marché

Pour ce faire, les pouvoirs publics leur apportent un soutien financier et juridique, englobant une aide à l'expansion économique, des subventions, des facilités postales, des avantages fiscaux pour les quotidiens et autres réductions tarifaires variées. En agissant de la sorte, l'Etat, suppléant le marché, arme les entreprises médiatiques dans l'accomplissement de leurs missions sur un marché imparfait et défaillant, menaçant leur indépendance et leur survie et s'efforce de juguler les échecs du marché initiés par le caractère public de l'information (cf. *supra* p. 3), tels que les abus de position dominante facilités par la forte concentration du marché médiatique, des rendements croissants découlant de l'optimisation des économies d'échelle par les titres de presse ou par de la concurrence déloyale à la suite de tarifications frauduleuses (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 70)..

Les aides revêtent donc une importance indéniable pour la presse écrite d'information générale et de politique qui doivent investir pour adapter leurs titres, surtout, comme le soulignent Le Floch et Sonnac (2013 : 79) « [...] dans un contexte de mutation technologique où le développement du multimédia et la concurrence des gratuits nécessitent que les éditeur.rice.s de presse puissent investir suffisamment afin d'adapter leurs titres. »

1.6 Marché de la presse en Belgique francophone

1.6.1 Un marché singulier mais vulnérable

En plus des tendances générales d'érosion de la consommation des journaux « papier » payants et d'un mouvement des concentrations médiatiques, le marché de la presse en Belgique francophone présente de multiples spécificités qui le différencient du marché flamand et qui le déforcent plus qu'elles ne l'avantage (Antoine, 2016, p. 7).

Au niveau des pratiques de consommation des médias, le lectorat francophone privilégie les médias audiovisuels au détriment de la lecture et de l'achat de quotidiens, tous deux en baisse constante et consacre moins de temps à internet alors qu'un grand nombre de néerlandophones se révèlent être de fidèles lecteur.rice.s constant.e.s dans leur achat des journaux payants, de grands amateur.trice.s de produits locaux et des adeptes d'internet (Antoine, 2016, p. 7). De plus, le lectorat et la diffusion payante dans le Sud du pays semblent évoluer de façon divergente. Dans son article sur l'industrie des journaux en Belgique francophone, F. Antoine (2016, p. 4) relève un paradoxe apparent¹⁷ : « [...] the amount of readers of newspapers in South Belgium appears to be rather high and stable while the circulation of paid newspapers drops each year (while in the North, it is almost equal) ». Ce spécialiste belge en socioéconomie des médias (2016, p. 5) précise que : « Of course, this apparent paradox is not a particularity of the French-speaking Belgium, but it plays a more important role in a market where consumption of paid newspapers is decreasing. »

Au niveau culturel, les lecteur.rice.s francophones belges affichent un tropisme francophile, révélant leur attirance systématique pour la production médiatique française, principalement pour la presse magazine hebdomadaire et mensuelle ainsi que pour les chaînes télévisuelles (Antoine, 2016, p. 5 ; Jespers, 2021, p. 12). La proximité médiatique liée à cette spécificité culturelle (usage de la langue française commune avec la France), rend d'autant plus son marché poreux aux éditeurs de publications périodiques d'Outre-Quévrain, s'emparant aisément d'une part substantielle de parts de marché, notamment grâce à des éditions belges de leurs titres¹⁸ (Antoine et Heinderyckx, 2011, p. 21 -22; Cools, 2022, p.). Les éditeurs francophones belges sont donc contraints de se positionner sur un marché doublement compétitif car, comme le précise F. Antoine (2016, p.6) : « In South Belgium, competition comes thus not only from inside, but also (and sometimes mostly) from outside . ».

Au niveau économique, le marché de la presse francophone belge, plus touchée par le repli des ventes que le côté néerlandophone, multiplie les difficultés qui court-circuitent sa relation avec les annonceurs. Connue pour son contexte économique compliqué, sa population dotée d'un faible pouvoir d'achat et perçue négativement pour certaines zones wallonnes, la partie sud du pays perd en attractivité pour le marché des annonceurs, investissant de préférence sur le marché médiatique de la région flamande plus prospère et comptant une population plus aisée (Antoine, 2016, p. 7).

¹⁷ Selon ce même auteur, ce paradoxe peut s'expliquer par le fait que la plupart des personnes sondées déclarant lire un journal signifient qu'elles consultent un journal surtout sur internet et sans forcément passer à l'acte d'achat.

¹⁸ *Paris Match* et *Le Courrier international*

L'aspect fragmenté du marché belge gêne les activités des annonceurs agissant sur le plan national, qui considèrent, à l'instar de leurs clients, le marché publicitaire francophone belge comme un marché résiduel où la presse francophone belge, plus que les médias audiovisuels, connaît un déclin¹⁹ significatif des investissements publicitaires (Antoine, 2016, p. 7 ; Cools, 2022, p. 5).

Par ailleurs, contrairement à leurs homologues néerlandophones, les éditeurs de presse belges francophones, désireux de compenser la forte régression des ventes papier, surtout au numéro²⁰ (Cools, 2022, p. 21), mènent une politique tarifaire favorisant l'abonnement numérique moins onéreux en coûts de production (impression et distribution) et offert à un prix attractif, plus bas que l'abonnement combiné (papier et digital) (Antoine, 2016, p. 5 ; Cools, 2022, p. 43). Cette stratégie des lecteur.rice.s, dite du « tout numérique », n'apparaît pourtant pas correspondre aux attentes du lectorat, davantage partisan de la complémentarité papier et numérique, le support physique leur offrant des informations approfondies et le support virtuel²¹, leur donnant accès à des formats courts et à de l'actualité chaude, visionnés généralement sur des téléphones mobiles (Cools, 2022, p. 43). Cependant, malgré une monétisation toujours ardue des lecteur.rice.s captés par les diverses éditions ne contrebalançant pas suffisamment le déficit massif de la diffusion imprimée (Antoine, 2016, p. 3), un rééquilibrage enclenché par la crise sanitaire Covid-19 semble s'amorcer en 2020. Une analyse d'audience du Centre d'Informations sur les Médias²² (dorénavant, CIM), pointe une progression plus rapide du nombre des abonnements numériques, qui, couplée à la constante perte de vitesse du papier, hausse la diffusion totale des journaux de qualité de la presse francophone (Laloux, 2021). Ce basculement conforte les titres de presse francophones belges dans la pertinence de leur choix du modèle économique alliant « print et digital » (Laloux, 2021).

¹⁹ Selon le rapport réalisé par Deloitte Consulting and Advisory (2022, p. 94-114), le marché publicitaire belge francophone est évalué entre 350 M€ et 450 M€ de recettes nettes pour les médias traditionnels. La presse quotidienne, bien que moins touchée que les autres formats, connaît cependant une baisse de 22,6 % équivalent à 63 M€ entre 2010 et 2020. Les magazines suivent le même chemin et sur cette même période, voient leurs dépenses publicitaires fondre de 40,1 %, soit 45 M€. L'ensemble des principaux médias audiovisuels privés et publics, de leur côté, sont passés entre 2010 et 2019 de près de 47,3 % des recettes, soit 258 M€ à 41,7% des recettes, soit 250M€, affichant une baisse de 8 M€ pour la télévision alors que la radio est la seule à bénéficier de recettes publicitaires nettes plus élevées (soit plus de 12.2 M€) entre 2010 et 2019.

²⁰ Les abonnements des ventes papier dominent actuellement et représentent plus de 85 % des volumes des ventes (Cools, 2022, p.20).

²¹ Une étude du CIM Internet en 2022 montre que les usagers des journaux belges consacrent 64 % de leur temps de consultation sur les plateformes numériques au moyen de leurs smartphones.

²² <https://www.cim.be/fr/presse>

Ainsi, les diversités du marché de la presse du Sud de la Belgique accentuent le contraste entre d'une part, une forte baisse de la diffusion payante, accompagnée d'une chute plus conséquente des recettes publicitaires et d'une limite en ressources, et, d'autre part, le maintien d'une audience assez stable et élevée mais habituée à consommer des contenus digitaux gratuits et férue des publications françaises. Ceci reflète un cumul des fragilités, dangereux pour la viabilité de la presse francophone belge, auxquelles viennent se greffer d'autres spécificités explicitées ci-dessous.

1.6.2 Un marché étroit, fort concentré mais pluraliste

Le marché des publications francophones belges se caractérise en outre d'une part, par sa petite taille et d'autre part, par sa forte concentration. En ce qui concerne l'étroitesse de la taille du marché du Sud du pays, portant sur 4.5 millions d'habitant.e.s, elle dessert les titres de presse francophones, aux marges de manœuvre ainsi limitées et peinant à réaliser des économies d'échelle et à bien se positionner dans la course à la taille, comme il est possible de le faire sur des marchés de grande taille (Antoine, 2016, p. 7).

Quant à la forte concentration du marché médiatique belge francophone, à l'instar de celui de la partie néerlandophone, elle se justifie par la formation d'une duopole, en raison de sa domination par deux grands groupes de médias privés, créés et appartenant à deux grandes familles : d'une part, le groupe IPM (société anonyme d'Informations et de Productions Multimédia), détenu par la famille Le Hodey et d'autre part, le groupe Rossel détenu par la famille Hurbain, composée des héritiers d'Emile Rossel, le fondateur. Selon le CIM, Rossel s'octroie en 2019 dans le secteur de la presse écrite 55.2 % des parts de marché contre 42.8 % pour IPM. Un graphique de répartition des groupes de presse en Belgique se trouve en annexe (cf. *supra* p. 96)

Désormais présents sur le web via plusieurs sites d'information en ligne et les réseaux sociaux courants, ces deux entreprises médiatiques, sont actifs à la fois dans le secteur de la presse écrite²³ avec une multitude de titres (journaux de qualité, régionaux et magazines) ainsi que dans le secteur

²³ Rossel possède en presse écrite *Le Soir* (journal de qualité), *Sud Presse* (populaire et régional), *L'Echo* (journal économique et financier) et deux titres de presse gratuite, *Métro* et *Vlan*. IPM comprend, quant à lui, *La Libre Belgique* (journal de qualité), *La DH/Les Sports* (populaire et sportif), *Les Editions de l'Avenir* (régional), acquis depuis janvier 2021.

audiovisuel²⁴, développant ainsi de nouveaux produits médiatiques (Antoine, 2016, p. 6). Assurant leur croissance en premier lieu sur leur marché interne trop étroit au moyen d'acquisitions, de fusions et d'alliances (partenariats, prises de participation), ces deux opérateurs multimédias, à la recherche d'autres ressources susceptibles d'infléchir la baisse de leur chiffre d'affaires consécutive à la chute de leurs ventes papier, ont pénétré les marchés étrangers (surtout la France) et appliqué des stratégies de diversification, propres à chacun au niveau géographique et des activités (Bersipont, 2020, p. 27-32). IPM pratique davantage une diversification conglomerée en investissant plus dans des activités de services²⁵ distantes de son cœur historique d'affaires et moins dans des activités médiatiques situées hors de la Belgique francophone, se limitant à quelques prises de participation dans des titres français de presse écrite²⁶ tandis que Rossel se diversifie plus largement dans des activités associées à son domaine d'activités de presse écrite au niveau international, telles que l'acquisition et la prise de participation dans des journaux régionaux et de médias audiovisuels²⁷ (Bersipont, 2020, p. 27-29).

Par ailleurs, afin de diminuer leurs coûts fixes de production impactés par la forte augmentation des prix des journaux liées à l'envolée du prix du papier, les deux groupes concurrents ont opté au printemps 2023 pour une concentration industrielle au niveau de l'impression de tous leurs quotidiens désormais imprimés par un unique producteur, les imprimeries Rossel établies à Nivelles (de Meeûs, 2023, p. 3).

1.6.3 Des médias crédibles et relativement indépendants

Malgré ces particularités obstruant leur développement, les titres de presse écrite en Belgique francophone comportent quelques points forts :

- 1) les rédactions francophones belges, contrairement aux titres français sous l'emprise de huit oligarques industriels, sont relativement indépendantes des pouvoirs politiques, économiques et financiers grâce aux liens distants de l'actionnariat familial dirigeant les

²⁴ Dans le secteur de l'audiovisuel, Rossel est propriétaire du groupe RTL Belgium (chaînes télévisuelles : *RTL TVI* – *Club RTL* – *Plug RTL* et radios : *Bel RTL* – *radio Contact*) ainsi que des radios *Mint*, *Must FM* et *Maximum FM*. IPM détient la chaîne télévisuelle *LN24* et son pendant radiophonique, *LN radio*.

²⁵ Les activités de services déployées par le groupe IPM, correspondant à 33 % de ses diversifications, concernent l'organisation de voyages haut de gamme, les cadeaux de mariages, les annonces immobilières et jusque début juillet 2023, les paris sportifs en ligne, vendus au groupe suédois Betsson AB.

²⁶ Notamment, le quotidien *Libération* et la version belge du magazine *Paris-Match* et du *Courrier International*

²⁷ Rossel est propriétaire de journaux régionaux du Nord de la France (entre autres, *La Voix du Nord*, *Le Courrier Picard*), de Savoie, de l'Ain et du pôle Champagne-Ardenne comprenant journaux et radios. Il est aussi actionnaire majoritaire notamment de la chaîne télévisuelle *WEO des Hauts-de-France*.

médias privés, uniquement motivé par le rendement de leurs investissements et non par un usage de leurs médias au service de leurs intérêts économiques et politiques (Jespers, 2022, p. 12-13). L'autonomie et le pluralisme de la presse écrite et des médias audiovisuels belges francophones sont par ailleurs préservées par deux organes légaux : d'un côté, la Société de Rédacteurs (SDR), présente au sein de chaque rédaction et consolidant le contre-pouvoir des journalistes et de l'autre côté, un Conseil de déontologie journalistique (CDJ) réunissant journalistes, citoyens et éditeurs, veillant à la promotion et au respect de l'éthique des professionnels de l'information (Jespers, 2022, p. 13).

- 2) Selon l'étude Eurobaromètre News et Médias²⁸ de 2022, la presse écrite garde toujours la confiance d'une majorité des lecteurs belges (surtout les 55 ans et plus), la classant comme la deuxième source d'information la plus fiable (51 %), placée devant les chaînes de télévision et de radios privées (19 %) mais précédée par les services publics de télévision et de radio (56 %). Toutefois, cette analyse pondère ce constat en précisant que 49 % des 15- 24 ans s'informent prioritairement via les médias sociaux et les blogs.
- 3) la bonne assise dont jouissent les marques de la presse écrite traditionnelle leur permet de tirer parti de leur réservoir conséquent d'une audience disposée à payer pour les actualités numérisées et d'avoir recours une stratégie axée sur une hausse de la pénétration, qui fortifie leur assise gonflée par les ventes grâce à la fidélisation des usagers (Cools, 2022, p. 38).
- 4) un marché concentré n'interdit pas l'arrivée de nouveaux titres, essentiellement sur le marché de la presse magazine, boosté par ces entrées et favorisé par un moindre attachement du lectorat à un nouveau magazine ainsi que par des barrières moins fortes à l'entrée (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 47-49).

1.6.4 La presse périodique alternative non lucrative

La Belgique francophone compte plusieurs magazines de presse indépendante notamment : *Alter Echos*, *axelle*, *Imagine*, *Le Ligueur*, *Médor*, *Tchak!* et *Wilfried*.

Bien que ce type de journalisme non lucratif trouve l'adhésion d'un lectorat plutôt jeune, éduqué, aisé, férú d'informations et impliqué dans les enquêtes collaboratives du média, suscitant un lien privilégié avec ce dernier, il n'en reste pas moins un pari risqué au vu de leur fragilité économique. Le territoire et le marché belges francophones sont assez restreints et saturés, leurs ressources

²⁸ <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2832>

financières émanant majoritairement du financement participatif des lecteurs (*crowdfunding*) ainsi que des ventes et des abonnements.

Ces *mooks* belges, se voulant émancipés de toute pression sur leur information et sur leur ligne éditoriale, doivent constamment ajuster leurs diverses sources de revenus pour couvrir leurs coûts salariaux des professionnels du journalisme et de l'image, leurs frais de mise en page, d'impression et d'envoi (Wu, 2018, p. 4).

Chapitre 2 L'économie sociale

2.1 L'économie sociale

2.1.1 Ses fondements

Les fondements de l'économie sociale se caractérisent par leur pluralisme politico-culturel .

L'économie sociale s'est principalement structurée au 19^e siècle à la croisée des grandes idéologies du 19^e siècle, axées d'une part sur l'intérêt général et d'autre part, sur l'intérêt mutuel (Defourny, 2017, p. 33-36). Ce pluralisme politico-culturel a donc influencé l'économie sociale moderne, qui a connu, dans les années 70, un regain d'intérêt de la part d'acteurs économiques voulant entreprendre différemment dans un monde en quête de sens à la suite de crises économiques successives et réfutant la recherche de profit portée par l'économie capitaliste.

2.1.2 Deux conditions : de nécessité et d'appartenance

L'émergence de l'économie sociale, incarnant l'entraide en action au moyen d'une production collective, nécessite deux conditions :

- la condition de nécessité : cette économie est apparue comme fille de nécessité, issue de la détermination de répondre à des besoins non satisfaits dus à des difficultés aigües et de pressions socio-économiques forçant les gens à se soutenir mutuellement, de réduire les inégalités, de combattre les effets néfastes de la révolution industrielle et de concevoir des rapports économiques plus équitables (Defourny, 2017, p. 66).
- la condition d'appartenance à un groupe social uni par une identité collective ou par un destin commun en raison de conditions de vie et de travail, d'une culture populaire ou de luttes et à cause de la persistance de ferments socioculturels traditionnels (religion, normes

familiales, identités villageoises), ce qui a permis de renforcer la cohésion sociale, moteur des projets collectifs (Defourny, 2017, p. 68).

2.1.3 Définition du Conseil wallon de l'Economie sociale

Selon le décret du Conseil wallon de l'Economie sociale (CWES) en 1990, relayé en 2008 par le Parlement wallon, l'économie sociale est définie comme suit : « *Par économie sociale, on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants : finalité de services aux membres ou à la collectivité, plutôt que finalité du profit ; autonomie de gestion ; processus de décision démocratique ; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.* »

Cette définition inclut tout mode de financement, sur le marché et en dehors et combine deux approches : l'approche juridico-institutionnelle et l'approche éthique, (Defourny, 2017, p.45).

2.1.4 L'approche juridico-institutionnelle : quatre statuts

L'économie sociale réunit quatre types de sociétés de personnes, organisations privées non capitalistes, selon leurs statuts et les règles particulières qui en découlent, soulignant leur hétérogénéité : les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations (Lacroix, 2016, p. 5-11). Elles s'articulent autour de la logique « associativiste » guidant des communautés à résoudre par leurs actions un problème de leurs membres (Frémeaux, 2014, p. 269-270). Toutes sont à but non lucratif mais chacune présente des spécificités : les associations à pertinence économique et aux statuts très souples offrant une production non marchande²⁹ et interdisant toute redistribution des bénéfices aux membres ; les mutuelles non marchandes, acteurs majeurs du système de sécurité sociale et orientées vers la protection de leurs membres ; les fondations relevant du secteur non-marchand et visant l'intérêt public ; et enfin, les coopératives assurant une solidarité entre coopérateurs et n'autorisant qu'une redistribution limitée des bénéfices ; (Defourny, 2017, p. 49-50).

²⁹ Une production non-marchande est une production de biens et/ou services qu'une organisation à but non lucratif propose aux usagers en dehors du marché. Le financement n'est donc pas garanti par un prix qui doit couvrir au moins le coût de production mais est essentiellement assuré par d'autres types de ressources, tels que les cotisations, les dons privés et les ressources publiques.

L'économie sociale belge pèse significativement dans l'économie globale. Elle réunit 18 000 entreprises, principalement des associations, fournissant de l'emploi à une personne sur 8, soit 12.5 % de l'emploi (Economiesociale.be, 2022). Selon le site web mutualisé³⁰ « EconomieSociale.be », l'économie sociale est présente dans de multiples secteurs : majoritairement dans la santé humaine et l'action sociale, mais aussi dans une nettement moindre mesure dans l'information et la communication. De plus, l'économie sociale belge affiche une croissance continue depuis 2013 en nombre d'entreprises et d'emplois créés (cf. annexe 3, p.97), s'affirmant comme modèle économique durable, générateur de changement et d'emplois (EconomieSociale.be, 2022).

2.1.5 L'approche éthique : des valeurs et des principes communs

Selon la définition du CWES, quatre principes essentiels forment le socle commun des initiatives d'économie sociale (Defourny, 2017, p.46-47) :

- 1) **la finalité de service aux membres ou à la collectivité, plutôt que la finalité de profit**, rejetant les profits ou la réalisation des plus-values ;
- 2) **l'autonomie de gestion** des organisations d'économie sociale aux activités marchandes ou non marchandes, situées en dehors de l'Etat et des entreprises privées et dotées d'organes de décision (assemblée générale et conseil d'administration) n'incluant qu'une minorité d'acteurs publics et privés ;
- 3) **le processus de décision démocratique** selon le principe « une personne, une voix », se traduisant parfois par une limitation stricte du pourcentage de voix détenues par un membre associé et se basant sur des pratiques de gestion participative et/ou d'implications des diverses parties prenantes (travailleurs, bénévoles, usagers, groupe communautaire local, communes, etc.) exerçant un contrôle démocratique ;
- 4) **la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus**, nécessairement utilisés pour le déploiement des activités ou d'autres projets à finalité sociale, pour la mise en réserve pour des investissements futurs et pour le partage de tout ou partie des bénéfices entre les membres associés (usagers ou travailleurs) sous forme de ristournes ou d'autres avantages.

³⁰ Le site « EconomieSociale.be » est un site mutualisé associant quatre acteurs majeurs de l'économie sociale belge, à savoir ConcertES (Concertation des organisations représentatives de l'Economie Sociale), l'asbl SAW-B (Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises), le Centre d'économie sociale de l'Université de Liège et Step Entreprendre autrement, agence-conseil en économie sociale.

Dans ce travail de recherche, nous nous concentrons sur une seule des composantes de l'économie sociale, les coopératives auxquelles est rattaché notre cas d'étude.

2.1.6 Les coopératives

2.1.6.1 Des collectifs variés axés sur l'intérêt mutuel

Emblème de l'économie sociale, les coopératives, présentes dans le paysage économique depuis près de deux siècles, font aujourd'hui l'objet d'un nouvel essor. Basées sur une cohésion de groupe autour d'un idéal de justice et d'émancipation, elles s'articulent autour d'une logique d'intérêt mutuel et d'entraide priorisant le service à leurs membres, l'action et la propriété collective ainsi qu'une gouvernance démocratique.

Il existe diverses catégories de coopératives : des coopératives de producteur.rice.s ou de travailleur.euse.s qui autogèrent les activités de production dans l'intérêt de tous.tes et qui associent leur travail et créent un capital commun inaliénable comme outil de travail ; des coopératives de consommateur.rice.s /usager.ère.s, autogérant des activités de consommation ; et des coopératives dites « multisociétariat » alliant plusieurs acteurs des membres (salarié.e.s, consommateur.rice.s) et des parties prenantes externes (autorités publiques, ...) gérant tous à la fois des activités de production et de consommation (Defourny et Richez-Battesti, 2017, p. 74-78).

2.1.6.2 Logique marchande et non marchande

Malgré leur but non lucratif et l'utilisation de ressources mixtes (privées et publiques), les coopératives sont classées dans le secteur marchand en raison de leurs ressources issues principalement des ventes de leurs produits et/ou services.

2.1.7 Définition et principes de l'Alliance Coopérative Internationale

Selon l'Alliance Coopérative Internationale³¹ (désormais ACI) la coopérative est «une association de personnes volontairement réunies pour satisfaire les aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ».

Les principes coopératifs, définis par l'ACI sont au nombre de sept :

- 1) **l'adhésion volontaire et ouverte à tous**, misant sur la responsabilité et la non-discrimination;

³¹ <https://www.ica.coop/fr>

- 2) **le pouvoir démocratique exercé par les membres**, actifs dans la prise de décisions selon le principe « un homme, une voix³² » ;
- 3) **la participation économique des membres** investissant dans un capital commun et adhérant à la limitation d'une rémunération au capital souscrit ;
- 4) **l'autonomie et l'indépendance**, préservées grâce au contrôle démocratique des membres empêchant l'ingérence d'autres sociétés privées ou publiques ou de sources externes apportant des capitaux ;
- 5) **l'éducation, la formation et l'information** offertes à leurs membres et au personnel afin de développer leur coopérative et de sensibiliser le grand public aux bienfaits coopératifs ;
- 6) **la coopération entre les coopératives** pour un renforcement du mouvement coopératif ;
- 7) **l'engagement envers la communauté** à travers des politiques choisies par les membres visant à soutenir le développement durable de leur collectivité.

De plus, les coopératives belges ont la possibilité de demander d'être agréées par le Conseil National de la Coopération (CNC), attestant de l'inscription réelle dans un projet coopératif et du respect des principes fondateurs du mouvement coopératif (Defourny, 2017, p. 45).

2.1.8 Production de biens quasi collectifs

Les coopératives, à l'instar de toute autre organisation d'économie sociale et solidaire (dorénavant OESS), créent de la valeur ajoutée en offrant des biens et/ou services qualifiés de quasi collectifs, car ils sont individuels mais engendrent simultanément des bénéfices directs pour les usagers en même temps que des bénéfices collectifs non rivaux et non exclusifs (Petrella, 2017, p. 347). A la lumière de l'ESS, le bien informationnel est donc appréhendé comme un bien quasi-collectif, entre bien public et bien privé, donc à la fois collectif et individuel.

L'impact de ces effets des biens et/ou services produits par les OESS est bénéfique aux parties prenantes et à la communauté et génère des externalités positives de diverses natures (sociétale, économique, environnementale, citoyenne, étatique) qui sont détaillées en annexe 4 (cf. *infra* p. 99).

³² Le principe « un homme, une voix » implique que le contrôle de l'organisation est indépendant de la détention de capital, du nombre de parts sociales détenues par un.e coopérateur.ice.

2.1.9 Double qualité des associés, spécificité de la coopérative

Dans une coopérative, les propriétaires ne sont pas les investisseurs mais les coopérateurs, acquéreurs d'une propriété collective édifiée à partir d'un capital commun et dotés d'une **double qualité** : ils sont à la fois membres ou associés en tant que détenteurs d'une ou plusieurs parts dans la coopérative et bénéficiaires des services en tant que clients ou usagers (Defourny et Nyssens, 2017, p. 23). Cette double qualité entraîne un engagement plus fort du coopérateur/consommateur, influençant positivement le bon fonctionnement de la gouvernance démocratique de la coopérative, permettant aux membres d'agir dans les organes de décision (le conseil d'administration et l'assemblée générale³³) et augmentant leur fidélité et leur appui à leur organisation (Capelli *et al.*, 2016, p. 122-123).

2.1.10 Forces du modèle coopératif

La coopérative peut user de son identité spécifique pour augmenter sa visibilité et sa renommée auprès des consommateurs. La coopérative, capable de véhiculer des valeurs mutualistes au travers d'actions concrètes, se crée une identité de marque basée sur l'équilibre d'une marque utile qui génère de la valeur à partir d'un bon produit, d'un bon service et d'une marque inspirante axée sur des valeurs fortes fondatrices de la coopérative (Michel *et al.*, 2020, p. 15). Grâce à des stratégies de différenciation, elle se dote d'un avantage concurrentiel sur base de ses particularités (proximité forte avec ses membres et ses clients, cocréation avec les membres guidés par un sens commun) et crée de la valeur auprès des acteurs impliqués dans son projet. En mettant en avant sa nature et son identité distinctive, elle tend à développer simultanément des valeurs éthiques et un sens pragmatique des réalités du marché (Michel *et al.*, 2020, p. 16).

L'approche partenariale prônée par la coopérative présente quelques avantages : elle permet à l'OESS d'appliquer une stratégie multi-partenariale offrant à l'entreprise davantage de rapidité, de créativité, d'innovation, de visibilité et lui permettant de bénéficier d'une meilleure distribution, de moindres coûts et d'un plus grand impact (Gandia et Parmentier, 2022, p. 105).

Par ailleurs, les principes façonnant la coopérative lui procurent des avantages. Le principe de la double qualité offre à ce modèle d'économie sociale un statut intégrateur instaurant une relation

³³ Le conseil d'administration d'une coopérative est composé de membres élus par l'assemblée générale qui le contrôle.

directe et de proximité avec les membres-bénéficiaires et aidant à les maintenir ainsi bien informé.e.s des objectifs et des activités de l'organisation (Capelli *et al.*, 2016, p. 123).

La coopérative gagne ainsi en transparence et génère une plus grande confiance chez les coopérateur.rice.s. Celle-ci est renforcée par le principe de la gouvernance démocratique qui permet aux membres d'avoir leur mot à dire au sujet des décisions et orientations stratégiques, ce qui les incite à assurer la pérennité de leur coopérative ainsi qu'à contribuer et à cocréer davantage (Capelli *et al.*, 2013, p. 123). Le principe de limite de lucrativité n'autorisant aucune plus-value encourage, quant à lui, le désintéressement à l'intérieur de la coopérative et à l'extérieur de la coopérative démotivant les investisseur.euse.s potentiel.le.s de se l'accaparer, ce qui renforce, en cas de turbulences, la résilience de ce type d'organisation à but non lucratif, plus à même de sauvegarder l'emploi que les entreprises privées capitalistes (Porro, 2018). En outre, une coopérative doit affecter une partie des bénéfices résiduels aux réserves impartageables, patrimoine collectif de l'organisation (Nyssens et Petrella, 2015, p. 122).

Enfin, les coopératives et surtout les coopératives agréées SFS sont plus aptes à mobiliser les dons et les subsides en raison de la plus grande confiance que leur accordent les donateur.rice.s privé.e.s et les pouvoirs publics dans l'usage des moyens qui leur allouent (Mertens, 2005, p. 21). Elles bénéficient ainsi d'une plus grande crédibilité pour la production de biens collectifs.

2.1.11 Limites du modèle coopératif

Le cadre légal même des coopératives comporte plusieurs limites qui entravent leur croissance :

- la lourdeur administrative de la prise de décision collective dans le cadre d'une gouvernance démocratique selon le principe « une personne, une voix » (Richez-Battesti et Defourny, 2017 ; p. 103);
- la recherche de légitimité de la coopérative soumise aux pressions d'un environnement concurrentiel intense sur le marché les poussant à suivre les pratiques dominantes (Richez-Battesti et Defourny, 2017 ; p. 104);
- un cadre légal très rigide superposant des règles coopératives et des règles d'entreprises privées commerciales (Cagé et Huet, 2021, p. 107);
- une fragilité financière couplée à un risque élevé de sous-capitalisation en raison de la restriction de l'accès aux ressources financières privées découlant de l'absence de contrepartie concédée aux coopérateur.rice.s, comme le prescrit le principe démocratique « un homme, une voix » (Cagé et Huet, 2021, p. 107).

2.2 L'économie solidaire

2.2.1 Définition

Selon Laville (2005a), l'économie solidaire se rapporte à « *l'ensemble des activités économiques soumis à la volonté d'un agir démocratique où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel* ». Cette économie, née dans les années 1990 se démarque par sa double dimension, politique et économique et met en avant la solidarité pour contrer les impacts perturbateurs de l'économie de marché (Laville, 2003, p. 189-191).

2.2.2 Dimension économique : l'impulsion réciproitaire

La dimension économique se focalise sur le principe économique de la réciprocité et le lien social né de l'engagement mutuel volontaire entre les personnes créatrices de l'initiative, qualifié d'impulsion réciproitaire (Defourny, 2017, p. 59). L'économie solidaire se définit également comme une économie plurielle puisque ses organisations se renforcent par une hybridation de types variés de ressources qui se complètent : les aides publiques, associées à la redistribution non marchande et les ressources émanant du marché prennent le relais des ressources réciproitaires non monétaires initiales (Defourny, 2017, p. 59).

2.2.3 Dimension politique : les espaces publics autonomes démocratiques

La mobilisation de ressources réciproitaires entre citoyens libres et égaux, réunis par un lien social de solidarité contribue à la démocratisation de l'économie. Sur le plan politique, l'économie solidaire se distingue par la création d'espaces publics autonomes dans lesquels les parties prenantes débattent sur les demandes sociales et les finalités poursuivies, ces espaces de délibération politique au sens large étant distincts mais complémentaires des espaces publics institués et régulés par les autorités publiques (Defourny, 2017, p. 59-60). Par l'entremise de ces espaces de discussions visant à répondre à de grands défis sociétaux., les citoyens redynamisent de l'intérieur le débat démocratique (Defourny, 2017, p. 60).

2.3 Les entreprises sociales

Les entreprises sociales (dorénavant ES) rejoignent dans leur approche l'économie sociale et l'économie solidaire et les enrichissent par la mise en évidence de certaines dynamiques particulières dans les OESS. Selon Defourny et Nyssens (2017 : 222), il existe « une filiation très nette avec les différentes approches qui tentent de souligner l'existence d'un troisième secteur, au-delà de la distinction classique entre secteur privé à but lucratif et un secteur public. » Ce Tiers-

secteur se positionne donc aux côtés de ces parties de l'économie avec lesquelles il interagit (Defourny, 2017, p. 58).

2.3.1 Des entreprises hybrides

Elles se définissent comme « une solution marchande à un problème social » (Defourny et Nyssens, 2017, p. 235) auquel elles répondent en utilisant le profit qu'elles génèrent comme un moyen et non une fin (Brouard *et al.*, 2010, p. 49-50). Par leur dynamique entrepreneuriale à visée sociale, elles unissent les intérêts sociaux aux mécanismes de marché et veulent générer, au-delà d'un gain financier, une plus-value sociale sous forme d'impact sociétal durable (Boussaguet et Haddad, 2013, p. 20-21). .

2.3.2 Pertinence des entreprises sociales

D'après Bouchat *et al.* (2016 : 3-4), elles sont efficaces :

- par leur capacité d'innovation en ciblant des marchés de niche, par leur capacité de mobiliser des ressources variées et à concevoir des modes de production avant-gardistes et durables (économie collaborative, circulaire, démocratie d'entreprise, ...) ;
- par leur résilience découlant de leurs comportements économiques et de leurs pratiques alternatives préservant la diversité économique ;
- par leur souplesse et leur ancrage local offrant des solutions aux besoins sociaux plus rapides et plus structurelles ;
- par la convergence de réelles communautés d'intérêt, composées de parties prenantes multiples (travailleurs, employeurs, clients, actionnaires, fournisseurs, Etat, citoyens, ...) réunies autour d'un même projet, axées sur le long terme et concrétisant chacun leur apport à la recherche d'un intérêt collectif ;
- par leur poids social et économique au niveau de l'emploi et des personnes touchées par leurs activités.

2.3.3 Faiblesses des entreprises sociales

Le caractère hybride des ES est également problématique. Selon Boussaguet et Haddad (2013 : 21-22), elles doivent être particulièrement attentives aux contraintes de financement liées à leur forte dépendance à divers modes de financement, privés (participatifs, dons) et publics (subsidés) alors que les ES doivent être économiquement viables mais pas forcément rentables et faire attention aux risques de fragilisation de leurs structures financières de ce type d'organisation nécessitant d'échafauder des montages performants.

Les ES sont tenues de prouver leur performance économique mais aussi sociale. Mesurer leur plus-value économique est facilement transformable en valorisation monétaire grâce aux outils financiers et comptables tels que le calcul du PIB, les comptes annuels et la comptabilité nationale. En revanche, mesurer l'utilité sociale, la création de valeur sociale est plus complexe car la création de valeur est multidimensionnelle et est liée à des facteurs intangibles comme l'innovation, les idées, les relations avec le personnel, les questions environnementales, la qualité de vie ou bien encore la connexion sociale (Boussaguet et Haddad, 2013, p. 23). Certaines ES tentent de mesurer leur impact social au moyen d'indicateurs qualitatifs par l'intermédiaire de questionnaires collectant les données et l'avis de leurs usagers

2.3.4 Un management spécifique

Afin de satisfaire leur nécessaire adaptation à un environnement contraignant et en perpétuelle mutation, les entreprises sociales mêlant objectifs sociaux et commerciaux appliquent un management mobilisant des compétences spécifiques, regroupées dans un référentiel par des chercheurs européens en économie sociale. Elles tendent à se professionnaliser (Petrella & Richez-Battesti, 2010).

Selon les chercheurs Cuénoud *et al.* (2013 : 82), cette professionnalisation consolide l'expertise des entreprises sociales dans l'organisation, la planification et la coordination des relations humaines, tout en respectant les valeurs portant leur projet.

Selon ces mêmes auteurs, Cuénoud *et al.* (2013 : 85–88), une telle gestion intégrant les valeurs défendues telles que l'intérêt général, la citoyenneté, la justice sociale et la solidarité, requiert plusieurs actions et comportements. Pour soutenir ses multiples buts, l'ES doit mettre en œuvre un management qui prend en compte l'innovation, l'adaptation aux attentes de toutes les parties prenantes et leur implication ainsi que l'ajustement de sa communication à tout public. Elle doit identifier, évaluer leur degré lui permettent de repérer les groupes qui lui sont utiles et interagir avec franchise, diplomatie, assertivité et constance.

Le management s'attèle à mettre tout en œuvre pour satisfaire à l'équilibre de ses nombreux apports financiers en connaissant la (non)disponibilité de sources variées, en maîtrisant les données financières, en comprenant le modèle de son organisation ainsi que son positionnement de son secteur d'activité dans son environnement général. Elle est aidée en cela par sa rigueur, sa créativité et un certain opportunisme.

Enfin, l'ES tâche de faire percoler un fort sentiment d'appartenance et de fierté, fédérateur des parties prenantes, en l'incarnant déjà par son management et en intégrant son organisation dans un

mouvement social plus étendu afin de susciter l'engagement des acteurs qui lui sont proches autour de ces enjeux.

2.3.5 Les grands courants

2.3.6 L'approche anglo-saxonne et ses deux écoles

2.3.6.1 L'école des ressources marchandes

L'école des ressources marchandes définit la notion d'ES comme un large ensemble d'entreprises, à but lucratif ou non lucratif, fondatrices d'une activité nécessairement marchande en vue d'une finalité sociale grâce à un financement basé sur des ressources marchandes visant à pallier leur déficit en dons privés et en aides publiques (Defourny et Nyssens, 2014, p. 24).

2.3.6.2 L'école de l'innovation sociale

Cette conception insiste davantage sur l'ampleur de l'impact social ou sociétal que sur les ressources mobilisées (Defourny et Nyssens, 2014, p. 25).

D'après Dees et Anderson (2006), cette école de pensée anglo-saxonne est axée sur la nature systémique de l'innovation sociale portée par un entrepreneur social, créatif, dynamique, audacieux et assertif, se posant acteur de changement sociétal, proposant des solutions innovantes à des besoins sociaux, telles que de nouveaux services, une nouvelle qualité de services, de nouvelles méthodes de production, de nouvelles formes d'organisation ou de nouveaux marchés (Defourny et Nyssens, 2014, p. 25).

Ces deux écoles, tendent à se rejoindre au travers du concept anglo-saxon de l'entrepreneuriat social, fondé sur quelques critères centraux applicables à toute organisation : la mobilisation de ressources marchandes, l'usage de méthodes managériales, la poursuite d'impacts sociaux et l'innovation sociale quel que soit la forme légale de l'initiative (Defourny et Nyssens, 2017, p. 226-227).

Selon Dees (1998), les entrepreneurs sociaux sont contraints de prospecter tous types de ressources (non monétaires, dons, recettes issues des ventes, subsides) en raison du positionnement central de la mission sociale de leur initiative nécessitant une combinaison particulière des ressources humaines et financières.

Bacq et Frank (2008 : 288) ajoutent qu' :

[il doit être] capable à la fois de saisir et d'exploiter les opportunités qui se présentent à lui, de rassembler les ressources nécessaires à la conduite de sa

mission sociale et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté non traités par le système en place. Cela l'amènera à adopter un comportement entrepreneurial inscrit dans des pratiques de gestion traditionnelles.

D'après Bouchat et Lévesque (2017 : 399-404), l'innovation sociale peut être appréhendée d'une part comme une réponse aux besoins non satisfaits par le marché et par la défaillance de l'action publique et d'autre part comme le résultat d'une action collective s'appuyant sur la participation de la société civile dans un but de transformation sociale et de satisfaction des attentes des personnes voulant démocratiser l'économie et la société. Il apparaît de nouvelles formes d'organisation dans l'économie sociale, basées sur une gouvernance multipartite intégrant plusieurs parties prenantes et alliant intérêt général et intérêt mutuel.

2.3.7 L'approche européenne : l'idéal-type du réseau *EMES*

Cette approche ajoute la dimension de la gouvernance par rapport aux autres courants de pensée américaine.

Le réseau de recherche européen *EMES*³⁴, a précisé la notion d'ES et à partir d'observations de différentes organisations de ce type, il a construit un idéal-type (au sens de Weber³⁵), défini comme un modèle synthétique des grandes caractéristiques du concept d'ES et composé d'un faisceau de neuf indicateurs, partiellement ou totalement présents dans chaque entreprise (Defourny et Nyssens, 2017, p. 230). Pour être répertoriée comme « ES », une organisation n'est pas tenue de satisfaire tous les neuf indicateurs constituant, non pas des critères formatifs, mais un ensemble de conditions, un idéal-type qui, telle une boussole, aide à positionner les organisations étudiées les unes par rapport aux autres et à poser des limites pour définir l'ensemble des ES dans la sphère économique (Defourny et Nyssens, 2017, p. 232). Ces neuf indicateurs sont répartis en trois sous-ensembles reliés aux trois dimensions d'une ES : sociale, économique et structure de gouvernance. Le tableau ci-dessous synthétise cette conception européenne de l'ES.

³⁴ L'approche *EMES* (acronyme de Emergence des Entreprises Sociales) résulte d'un long travail d'échanges interdisciplinaires (économie, sociologie, science politique et management) mais aussi entre les traditions et sensibilités nationales variées existant dans l'Union européenne. Elle a vu le jour grâce à un réseau de centres de recherche et de chercheurs indépendants baptisé « *EMES* » (dont le Centre d'économie sociale de l'Université de Liège et le Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, Etat et Société (CIRTES) de l'Université Catholique de Louvain).

³⁵ Max Weber (1864-1920), économiste et juriste allemand de formation, est considéré comme un des fondateurs de la sociologie moderne. Il s'est intéressé aux faits et à l'action qui n'existent pas en dehors du sens que les individus leur donnent. On lui doit le succès des termes « idéal-type » ou « type-idéal » dont il était fêré et qu'il définissait comme une construction intellectuelle obtenue par accentuation délibérée de certains traits de l'objet considéré.

Dimension sociale	Dimension économique	Dimension politique /structure gouvernance
. un objectif explicite de service à la communauté, insistant sur le sens de la responsabilité social au niveau local . une initiative émanant d'un groupe de citoyens, partageant un besoin ou un objectif précis et portée par une dynamique collective . une limitation des bénéfices décourageant le désir de maximisation du profit	. une activité continue de production de biens et/ou services aux personnes, . un niveau significatif de prise risque économique en raison de la dépendance de l'apport des ressources du bon vouloir des membres et des travailleurs . un niveau minimum d'emploi rémunéré, s'ajoutant obligatoirement aux potentielles ressources non monétaires (bénévolat)	. un degré élevé d'autonomie, préservant de l'ingérence des pouvoirs publics ou d'autres organisations . un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital mais fondé sur le principe « un membre, une voix » assurant l'égalité entre tous les adhérents . une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité, promouvant une gouvernance démocratique et une gestion participative

Figure 1 Les indicateurs des trois dimensions de l'approche européenne de l'*EMES*

Defourny et Nyssens (2017 : 231-232) précisent que les trois caractéristiques de la dimension économique soulignent le rapprochement de l'ES avec une entreprise traditionnelle, que la dimension sociale de l'approche *EMES* pointe la finalité sociale, l'enracinement de l'ES ainsi que la dynamique collective dans la société civile (Defourny et Nyssens, 2017, p. 231).

Selon cet idéal-type, les entreprises sociales favorisent l'implication des multiples parties prenantes (ou multisociétariat), générateurs de valeur suivant diverses modalités : la participation des salariés (dans des espaces collectifs de débat ou dans des groupes de travail) et/ou des usagers ainsi que la collaboration des salariés, usagers et bénévoles avec les organes de décision (assemblée générale, conseil d'administration) afin de profiter de compétences qui leur sont utiles, de conforter leur place dans des réseaux et leur accès à des ressources stratégiques pour leur initiative (Fraisie *et al.*, 2016, p. 231).

2.3.8 Les coopératives sociales : De l'intérêt mutuel à l'intérêt général

Incarnant le renouveau coopératif apparu dans les années 80, les coopératives sociales conservent les caractéristiques d'une coopérative traditionnelle (gouvernance démocratique, pouvoir de vote égalitaire au sein de l'AG et une limitation de la rémunération des parts du capital) sont des coopératives d'intérêt mutuel qui opèrent un glissement vers l'intérêt général en lui portant une

attention plus accrue (Defourny et Nyssens, 2017, p. 241). Elles conjuguent ainsi l'intérêt mutuel de leurs membres et l'intérêt de l'ensemble de la collectivité.

Les coopératives sociales³⁶ combinent des ressources hybrides et non plus que des ressources marchandes.

2.3.9 Limites des entreprises sociales

Les entreprises comportent des limites qui sont d'après Defourny et Nyssens (2017 : 258) :

- un traitement hiérarchisé et sélectif des défis sociaux selon des méthodes managériales et marchandes et avec le risque d'une absence de bénéfices pour la société ;
- une institutionnalisation de l'innovation par des politiques publiques volontaristes ;
- une perte d'indépendance due à sa dépendance aux subsides publics.

Chapitre 3 Cadre théorique de référence

Afin d'analyser la façon dont une coopérative de presse belge francophone à finalité sociale, agréée entreprise sociale, poursuit conjointement ses objectifs commerciaux et sa mission sociale ainsi que la façon dont elle génère de la valeur matérielle et des valeurs immatérielles, nous mobilisons pour notre étude de cas le cadre théorique élaboré par les docteurs en sciences de gestion français, P. Valéau, J. Boncler et F. Annette (2012), qui s'interrogent sur la façon dont une OEES doit fonctionner pour sauvegarder sa finalité sociale et sur les spécificités de sa stratégie, visant à apparier efficacité et utilité sociale et permettant d'accompagner la croissance de l'OEES sans dénaturer ses principes sociaux et solidaires (p. 66). Ils ont adapté un *business model* aux spécificités des OEES afin de mieux saisir d'une part, la manière dont ces organisations hybrides relient et articulent leurs projets sociaux, leurs montages financiers et les parties prenantes impliquées, et d'autre part, à rendre compte en même temps des spécificités d'une OEES.

Avant de nous intéresser à notre cadre théorique proprement dit, nous allons d'abord nous pencher sur les particularités stratégiques de ces initiatives.

3.1 Spécificités des stratégies des OEES

³⁶ L'idéal-type a permis d'identifier quelques modèles bien différents d'ES, résultant de la mise en relation de trois types d'intérêt (mutuel, général et capitaliste) avec des ressources de nature distincte (marchandes, subventions, dons,...). Cette mise en relation est sous forme d'un triangle qui montre toutes les trajectoires institutionnelles découlant de cette mise en relation, comme celle d'une coopérative sociale mise en annexe 5 (cf. *supra* p.98)

Les OEES, innovantes et entreprenantes développent des modèles d'affaires uniques en raison de leurs particularités : lucrativité nulle ou limitée, bénéficiaires parfois différent.e.s que les payeur.euse.s, des ressources variées, regroupement de bénévoles et des salarié.e.s, multiplicité et diversité de leurs participant.e.s (Valéau *et al.*, 2012, p. 47). Leur gestion est par conséquent compliquée et rythmée par d'incessants accommodements entre les options les plus respectueuses des valeurs de l'ESS et celles engendrant le plus d'efficacité (Valéau *et al.*, 2012, p. 68).

La stratégie des OEES est singulière, voire problématique, dans le sens où « un projet social et solidaire doit être inspiré par de grandes valeurs pour une contribution avec du sens, mais il doit aussi être techniquement réalisable et économiquement viable » (Valéau *et al.*, 2012, p. 66).

La stratégie des OEES se différencie de celle des entreprises privées lucratives par son approche tridimensionnelle : elle sert un objectif social tout en assurant une faisabilité économique et une certaine démocratie (Valéau *et al.*, 2012, p. 72). Ces trois dimensions sociale, économique et politique s'articulent difficilement, voire se contredisent à un moment précis et face à une situation précise. Il en résulte que l'impossibilité de les maximiser simultanément en raison de leur incompatibilité, leur aspect contradictoire, oblige les dirigeant.e.s à privilégier une dimension au détriment d'une autre (Valéau *et al.*, 2012, p.71-72). Selon Valéau *et al.* (2012 : 66), l'intérêt de la stratégie réside à « construire un pont entre ces deux mondes. »

Afin de prendre en compte de façon pertinente les spécificités des OEES, ces scientifiques français en sciences de gestion, Valéau *et al.* (2012) ont opté pour un certain type de *BM*, le modèle GRP que nous allons examiner dans le point suivant.

3.2 Le *BM* GRP

3.2.1 Intérêt de choisir un *BM*

Le *BM*, concept polymorphe, apparu dans les années 90 par l'essor des start up dans les nouvelles technologies, le *BM* réside en « un outil méthodologique et pratique visant à rassembler l'ensemble des grandes décisions opérées par l'organisation dans le cadre d'un projet inspiré, fonctionnel et le cas échéant, démocratique » (Valéau *et al.*, 2012, p. 67).

Il est distinct de la stratégie qui est perçue comme un ensemble d'intentionnalités et d'ambitions mais il lui est néanmoins relié par son ajout d'une dimension opérationnelle qui manquait à l'analyse des stratégies des OEES. Cet aspect opérationnel aide à une analyse structurante des trois dimensions de ces stratégies en intégrant les intentions et les principales décisions préparant l'action et restant l'élément moteur des stratégies en favorisant le développement d'un projet singulier (Valéau *et al.*, 2012, p. 72). Cet outil d'analyse stratégique est utile d'une part, pour les

OESS dans l'édification de leurs stratégies et d'autre part, pour les chercheurs en sciences de gestion pour étudier et comparer ces dernières (Valéau *et al.*, 2012, p. 72).

Le *BM* est un outil d'analyse stratégique au même titre que : (1) l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, et Threats) qui évalue les forces et les faiblesses dans l'environnement interne de l'organisation ainsi que les menaces et les opportunités présentes dans son environnement externe afin d'identifier les problèmes stratégiques ; (2) le PESTEL qui étudie l'environnement global de l'organisation au travers de ses dimensions Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique et Légale en vue d'identifier les phénomènes favorables ou défavorables impactant le *BM*.

3.2.2 Définition du *BM* GRP

Parmi les multiples conceptualisations de *BM*, les auteurs de notre cadre théorique de référence Valéau *et al.* (2012) ont opté de préférence pour le *BM* GRP (acronyme pour Génération – Rémunération - Partage de valeur). Le *BM* modèle GRP se conçoit comme « une convention³⁷ relative à la génération de valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération » (Jouison, 2008 ; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009). Il a également fait l'objet d'une adaptation aux OESS par Boncler et Valéau (2010).

L'usage du *BM* GRP permet ainsi à l'ES de justifier sa performance économique et son utilité sociale ainsi que de prouver les bénéfices directs et indirects qu'elle apporte à la société.

3.2.3 Le rôle majeur des parties prenantes

La pertinence de ce type de *BM* porte sur sa prise en compte de l'hétérogénéité des parties prenantes³⁸ (acteur.rice.s interagissant avec l'organisation), amenant des ressources à la fois matérielles et immatérielles telles que les ressources humaines, les compétences et la légitimité. Cela fait référence à la théorie des parties prenantes ou *stakeholders*³⁹, mettant en exergue le rôle important des parties prenantes que, dans son livre sur le management des organisations, Freeman (1984) définit comme « tout groupe ou individu susceptible d'affecter ou d'être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise. »

³⁷ Une convention prend la forme plutôt explicite d'une représentation partagée orientant le comportement à adopter dans une situation et correspond parfois aussi à une manière de se comporter au regard de l'attitude des autres, en les imitant (Verstraete *et al.*, 2012, p. 13).

³⁸ Les parties prenantes sont diverses : personnel de l'entreprise, client.e.s, fournisseur.euse.s, etc.

³⁹ Terme anglais pour « parties prenantes »

D'autres travaux théoriques ont également montré la position centrale que les stakeholders (parties prenantes en anglais) occupent dans le processus de création de valeur. Selon Post *et al.* (2002), les parties prenantes interviennent dans ce processus au moyen de leur apport en ressources intangibles et relationnelles telles que le savoir-faire, les compétences, l'information, les routines organisationnelles, la réputation, etc., incarnant le *goodwill*⁴⁰ de l'organisation. Quant à Jones (2001), il constate que les parties prenantes participent d'autant plus à la création de valeur de l'organisation que celle-ci leur apparaît légitime et qu'elle entretient de bonnes relations avec elles, lui permettant alors d'augmenter sa propre capacité à générer de la valeur et de se doter d'un avantage compétitif durable.

3.2.4 Caractéristiques des composantes du *BM GRP*

Nous allons maintenant détailler les composantes du *BM GRP* adapté aux OESS par Valéau *et al.* (2012), à savoir la génération de valeur (désormais G), la rémunération de valeur (maintenant R) et le partage de valeur (dorénavant, P) et préciser leur interdépendance soulignée par Verstraete *et al.* (2012 : 16-17).

La G regroupe : **1) les porteur.euse.s de projet**, défini.e.s par leur légitimité, leurs compétences et leurs motivations inspirées par des valeurs; **2) la promesse de valeur** concernant les caractéristiques du service et/ou du bien justifiant son utilité sociale; **3) la fabrication de valeur** relative à l'opérationnalisation de la promesse de valeur, par l'élaboration de modes d'organisation en identifiant, captant et assemblant des ressources matérielles et immatérielles et soutiens de toute sorte. La participation d'un réseau intervient dans la G au moyen des ressources qu'ils amènent (Boncler *et al.*, 2012, p. 54).

La R, liée à la concrétisation de la promesse de valeur, concerne la faisabilité économique, la viabilité et la quête d'autonomie d'une OESS. Elle comprend **trois sous-composantes** : **1) les diverses sources de revenus financiers et autres** (usager.ère.s, adhérent.e.s, pouvoirs publics, donateur.rice.s, ...) indispensables à la réalisation de la promesse de valeur ; **2) le volume de ses ressources** (chiffre d'affaires, subventions, dons, mécénat, cotisations,...), et les canaux par lesquels ce volume passe ainsi que les résultats qui peuvent en découler ; **3) les plus-values**, d'une part, la performance financière (sous forme d'excédents, équilibre des comptes) évaluée d'après des données comptables et d'autre part, la performance non financière sous forme d'utilité sociale,

⁴⁰ « survaleur » en français.

d'impact sociétal. Cette plus-value sociale plus difficilement mesurable repose sur des critères d'évaluation basés sur la restauration du lien social, la réduction des inégalités, la promotion de la citoyenneté, l'inclusivité, ... (Valéau *et al.*, 2012, p. 79).

Le P est attentif à la satisfaction des PP et est réalisé sous deux formes : **1) des échanges intéressés et durables au moyen de relations partenariales « gagnant-gagnant » au sein d'un réseau de valeur⁴¹** à convaincre (Boncler *et al.*, 2012, p. 54) ; **2) un processus d'adhésion de la communauté à une vision commune, axé sur une conviction à échanger** afin de fidéliser tout en concourant à la légitimité de l'OESS (Valéau *et al.*, 2012, p. 86).

Les échanges peuvent être valorisés de façon matérielle, financière ou sociale. Le P matérielle et intangible renvoie à la performance financière et à la performance non financière (comme la légitimité) de la R. Cette composante porte également sur les mécanismes démocratiques de gouvernance et le processus collectif et de négociation impliquant de multiples PP, acteur.rice.s d'autant plus enclins à concourir à l'essor du projet et à fabriquer de la valeur, que l'OESS obtient leur adhésion grâce à un exercice de conviction justifiant l'utilité de son projet (Boncler *et al.*, p. 54). Il en ressort que le P est donc aussi relié à la G.

Les composantes de ce modèle systémique destiné par son approche globale à faire émerger du sens pour convaincre les parties prenantes d'apporter leurs ressources (Verstraete *et al.*, 2012, p. 13-15) sont donc interdépendantes. Elles sont imbriquées les unes aux autres : les sources de revenus reprises dans la rémunération de valeur permettent la réalisation de la proposition de valeur ; le partage de la valeur est lié à la génération de valeur et à la rémunération de valeur puisque la structure organisationnelle est reliée aux ressources tangibles (dont les sources de revenus) et intangibles, collectées et organisées par l'organisation, (Verstraete *et al.*, 2012, p. 17). Plus précisément, la proposition de valeur relie directement les trois composantes G, R, P (Verstraete *et al.*, 2012, p. 17).

3.2.5 Adaptation du *BM GRP* aux OESS

L'adaptation du *BM GRP* par Valéau *et al.* (2012) résulte des mises en relation des trois composantes G, R, P. avec les trois dimensions de l'approche de l'*EMES*, déjà évoquées dans le point sur les entreprises sociales du chapitre 2 (cf. *infra* p. 36), et qui, elles-mêmes, incorporent

⁴¹ (acteurs du système érigé par l'organisation, qui adaptent leurs attitudes selon des conventions leur servant de repères (Verstraete *et al.*, 2012, p. 12)

les stratégies des OESS étudiées en sciences de gestion et les écoles de pensée stratégique de Mintzberg *et al.* (1998).

3.2.5.1 Les écoles de pensée stratégique de Mintzberg *et al.* (1998)

Les dix écoles de pensée stratégique de Mintzberg *et al.* (1998) sont catégorisées selon divers processus stratégiques et neuf d'entre elles sont réparties selon leur nature dimensionnelle, conceptuelle, psychologique ou collective, comme le détaille le tableau ci-dessous.

Figure 2 Les dix écoles de pensée stratégiques de Mintzberg *et al.* (1998)

Dimension conceptuelle	Dimension psychologique	Dimension collective
1. École du « design » – Processus de conception Axée sur la dimension organisationnelle de l'organisation Analyse de l'environnement interne (forces, faiblesses) et externe (opportunités et menaces)	4. École entrepreneuriale – Processus visionnaire Axée sur la vision stratégique s'appuyant sur la représentation mentale de la vision d'avenir des dirigeants selon leur expérience et intuition	7. École du pouvoir – Processus de négociation Axée sur l'observation des négociations entre l'ensemble des parties prenantes, dans l'environnement interne et externe
2. École de la planification – Processus formel Formalisation du processus stratégique Nécessite de maîtriser l'information en interne et en externe	5. École cognitive – Processus mental Axée sur l'analyse des schémas mentaux Vise à l'amélioration des représentations préalables afin d'avoir une vision claire et plus d'efficacité dans les actions	8. École culturelle – Processus collectif Axée sur les interactions basées sur les croyances, des convictions et des valeurs sociales partagées influençant la prise de décision Focalisée sur les ressources et les capacités dynamiques dans l'environnement et dans l'organisation
3. École du positionnement – Processus analytique Il s'agit de se positionner dans son environnement concurrentiel par la réduction des coûts et par fixation de prix agressifs	6. École de l'apprentissage – Processus émergent Axée sur le caractère adaptatif de la stratégie selon des ajustements successifs et en optant pour ce qui fonctionne Il s'agit de faire circuler les bonnes pratiques, l'expérimentation et rechercher les savoirs extérieurs	9. École environnementale – Processus réactif Axée sur la réactivité de l'entreprise à son environnement qui la soumet à des contraintes et influence ses choix stratégiques.
10. École de la configuration – Processus de transformation Axée sur le passage d'un état donné de l'organisation à un autre état. Mise en exergue de la nature à la fois planifiée (délibérée) et émergente (non intentionnelle et évolutive) de la stratégie		

3.2.5.2 Les courants stratégiques des OESS en sciences de gestion

Les courants stratégiques des OESS issus de travaux en sciences de gestion, l'approche sociologique (Sainsaulieu et Laville, 1997), l'entrepreneuriat social (Dees, 1998) et la gouvernance (Biondy *et al.*, 2010) sont associées avec certaines écoles de pensée de Mintzberg *et al.* (1998).

Le tableau ci-dessous explique ces trois approches et indique la mise en relation de l'ensemble des courants stratégiques.

La sociologie (Laville et Sainsaulieu, 1997)	L'entrepreneuriat social (Dees, 1998)	La gouvernance (Biondy <i>et al.</i> , 2010)
- approche la stratégie en tant que vision; - renvoie à une dimension communautaire, voire militante du fonctionnement de l'OESS; - se concentre sur l'impact de l'initiative sur son environnement et considère les solutions de transformation et de réforme de la société suite à la détection d'un problème sociétal; - traite des problèmes liés à l'adhésion des individus au projet. - Valéau <i>et al.</i> (2012 : 70) l'associent avec la dimension collective de la stratégie de l'école culturelle de Mintzberg <i>et al.</i> (1998).	- appréhende la stratégie en tant que planification et se fonde sur la recherche de l'efficacité à des fins de réalisations d'une finalité sociale; - présente une approche productive et compétitive inspirée des entreprises classiques en optimisant le rapport moyens / résultats ; - est axée sur la survie et l'essor de l'OESS. - Valéau <i>et al.</i> (2012 : 70) connectent cette approche avec trois écoles de pensée stratégique de Mintzberg <i>et al.</i> (1998) : environnementale, de la planification et du positionnement.	- met en évidence la gouvernance participative et l'importance des PP dotées d'une prise de parole et d'un pouvoir d'action plus grands impactant la prise de décision; - insiste sur la mise en place d'outils organisant la prise de décision et facilitant les relations entre des multiples PP. - Valéau <i>et al.</i> (1997 : 85) la relie avec trois écoles de pensée stratégique de Mintzberg <i>et al.</i> (1998) : politique (négociation entre PP ayant une vision parfois divergente), cognitive (apprentissage collectif de la prise de décision dans une gouvernance démocratique) et culturelle.

Figure 3 Les courants stratégiques des OESS associés aux écoles de pensée de Mintzberg *et al.*, 1998)

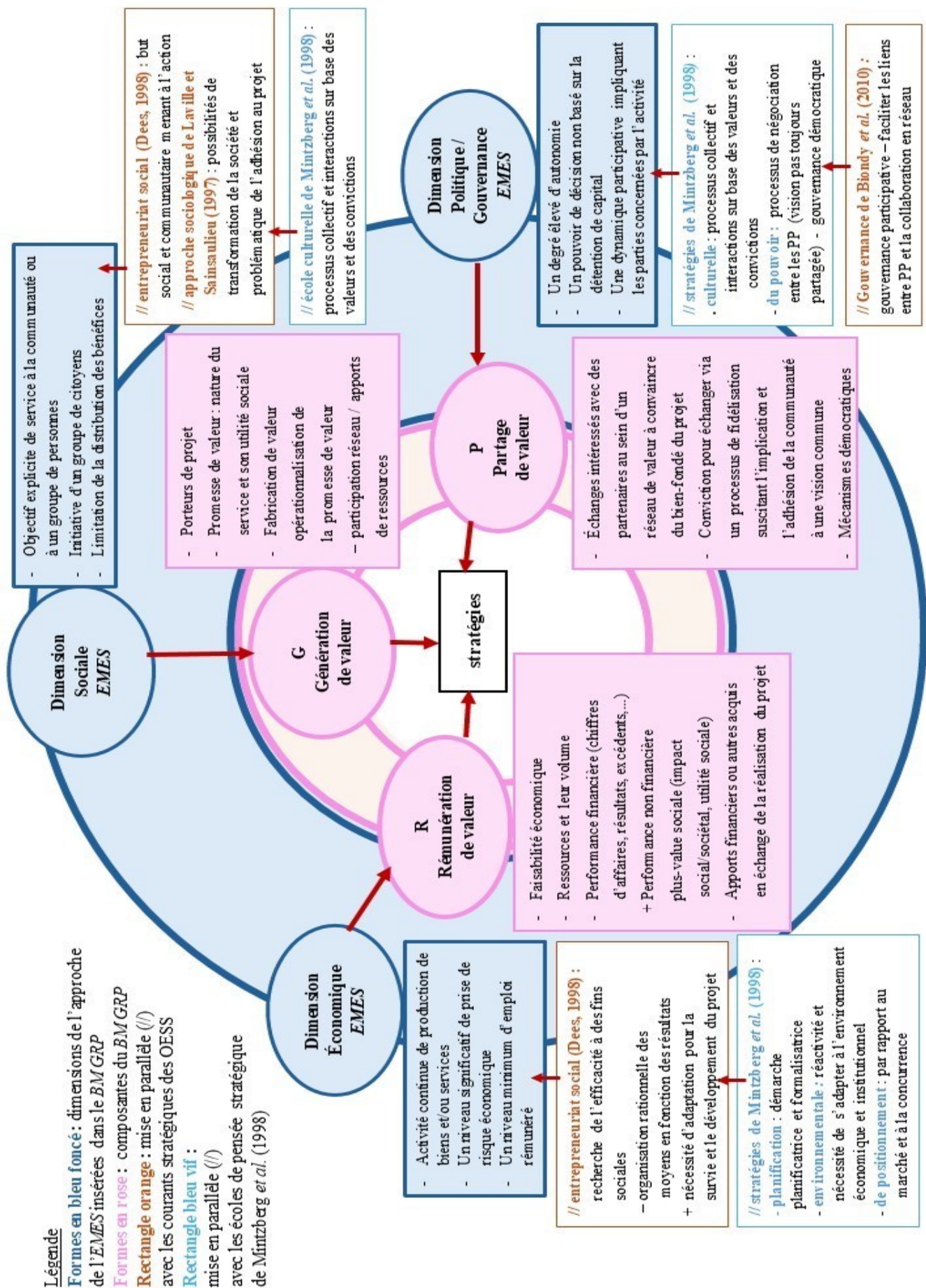
3.2.6 Les trois dimensions de l'approche de l'EMES

Après avoir fait cette première mise en relation, Valéau *et al.* (2012) ont établi un rapprochement entre les trois courants stratégiques et les trois composantes de l'idéal-type de l'approche de l'EMES en lien avec l'hétérogénéité des entreprises sociales, que nous avons déjà spécifiées précédemment dans notre point traitant des courants de pensée définissant les entreprises sociales (cf. *supra* p. 36). L'approche sociologique est donc reliée à la dimension sociale EMES, l'entrepreneuriat social à la dimension économique EMES et la gouvernance à la dimension politique / structure de gouvernance EMES puisque Valéau *et al.* (2012) considèrent que les trois courants stratégiques des OESS émanant des travaux de gestion sont intégrés dans les trois dimensions de l'approche de l'EMES.

Valéau *et al.* (2012) ont ensuite connecté les dimensions de l'approche de l'EMES avec les trois composantes du BM GRP qu'ils estiment avoir des points communs. Ils ont associé la composante G avec la dimension sociale EMES, la composante R avec la dimension économique EMES et enfin, la composante P avec la dimension politique/structure de gouvernance EMES.

Le tableau ci-après montre tous les liens qui ont été établis Figure

Figure 4 Le BM GRP adapté, stratégie et courants stratégiques inspiré de Valéau *et al.* (2012)



3.3 Propositions théorisantes

Les nombreuses lectures que nous avons effectuées et les concepts théoriques que nous avons repérés nous permettent de mieux cerner notre problématique et d'envisager des pistes de réponse. Voici les propositions, prémices aux hypothèses que nous formulerons après notre analyse qualitative et qui seront nourries de notre travail de terrain : Une coopérative sociale de presse indépendante belge francophone pourrait concilier sa finalité sociale et ses exigences économiques :

- grâce à des partenariats intéressés et/ou désintéressés
- grâce à l'innovation
- grâce une implication forte de sa communauté d'adhérent.e.s et d'usager.ère.s.
- grâce à de la proximité.

Chapitre 4 Présentation du cas d'étude

4.1 Du journalisme d'investigation indépendant

Sévissant depuis 2015 sur la scène médiatique belge francophone, *Médor*, magazine trimestriel d'investigation, créé en 2014 par un collectif éditorial de 19 fondateur.rice.s (journalistes, graphistes et organisations d'économie sociale), s'inscrit dans le mouvement du *slow journalism* (cf. *supra* p.13) et du *deep journalism*⁴². Implanté à Liège et à Bruxelles, ce projet collectif éditorial indépendant produit des enquêtes participatives, des récits, des photos et des BD. Ce *MOOC* (cf. *supra* p. 13) paraît sur format papier et favorise le circuit court pour sa distribution en Belgique francophone dans des points de vente tels que les librairies indépendantes, commerces locaux de ventes de produits bio en circuits courts. Depuis 2019, il a sa version numérisée qui constitue une offre éditoriale complémentaire à la version imprimée. Son site web est conçu comme une plateforme participative, au service de son lectorat. En dix ans, il a son actif une trentaine de numéros.

Avec sa ligne éditoriale généraliste nationale ignorée par les médias majeurs, *Médor* au slogan « Médor, les yeux ouverts » scrute les enjeux sociétaux de façon inédite, critique, rigoureuse et approfondie sur un ton libre et de façon ludique.

⁴² En français, « journalisme approfondi »

4.2 Une coopérative sociale, des valeurs et des missions

La coopérative *Médor*, affiliée à l'ACI et agréée par la CNC a le statut d'une Société Coopérative agréée Entreprise Sociale (dorénavant, SCES) comme le prévoit le nouveau Code des Sociétés et des Associations en vigueur depuis 2019. Les fondateurs de *Médor*, à l'instar du magazine flamand *Apache*, ont sciemment opté pour le modèle coopératif, en conformité avec les valeurs qu'il promeut : l'indépendance, la transparence et la solidarité. Il s'est fixé comme finalité sociale la production d'une information de qualité accessible à tous.tes et une rémunération digne des journalistes. Actif dans les médias et dans l'éducation permanente (ateliers de formation sur les pratiques journalistiques, débats avec les lecteurs et citoyens), il s'engage à combattre toute forme d'injustice, à alimenter le débat public et à se mettre au service de l'intérêt général.

4.3 Un financement participatif

La coopérative de presse *Médor* est née grâce à un financement citoyen (*crowdfunding* en anglais), grâce au soutien de nombreux.ses coopérateur.rice.s acquéreur.euse.s des parts sociales. Il existe deux types de parts : la part sociale de classe A⁴³ ou part des Médoriens, renvoyant à toute personne physique ou morale impliquée activement ou travaillant dans la coopérative garant de la finalité sociale de la coopérative et la part sociale de classe B, détenue par une.e sociétaire ordinaire ayant adhéré ultérieurement, limité à l'achat de maximum 250 parts C, soit un montant plafonné à 5000 €. Une majorité de votes dans chaque groupe est nécessaire pour qu'une décision soit prise. Par ailleurs, être acquéreur d'une part sociale C ne suffit pas pour consommer les biens informationnels rédigés par *Médor*. A l'heure actuelle, *Médor* rassemble 3411 membres constitutifs de son lectorat et 2027 coopérateur.rice.s⁴⁴. Selon les comptes annuels de 2021 publiés sur la Banque Nationale de Belgique⁴⁵, l'apport disponible en capitaux propres s'élève à 414.755 € pour un montant total de capitaux propres de 215.347 €⁴⁶.

4.4 Un fonctionnement démocratique axé sur l'horizontalité

La coopérative de presse agréée entreprise sociale est composée :

⁴³ Depuis juin 2024, pour l'acquisition de la part sociale de classe A, la personne physique (dont les salarié.e.s de *Médor*) ou morale doit avoir reçu l'approbation du Collège des Médoriens composée des fondateur.rice.s. Auparavant, il existait la part sociale de classe F réservée aux fondateur.rice.s de *Médor*.

⁴⁴ Source : <https://medor.coop/>

⁴⁵ Source : <https://consult.cbso.nbb.be/consult-enterprise>

⁴⁶ . A ce jour, la coopérative de presse tirant la majeure partie de ses revenus des ventes du magazine a eu recours à une recapitalisation en 2019 et en 2020 pour poursuivre ses activités. L'organisation continue de lever annuellement des fonds plafonnés à 500 000€ afin d'élargir son nombre de coopérateur.rice.s selon un stratégie d'accueil passive.

- de **deux organes de décision** : l'Assemblée générale (désormais, AG) représentant tous les coopérateur.rice.s votant selon le principe « un homme, une voix » les grandes orientations de *Médor*, les comptes et les budgets et le Conseil d'administration (dorénavant CA), élu par l'AG, et composé d'administrateur.rice.s au nombre de 9 dont 5 détenteur.rice.s de parts sociales M dont un.e journaliste fondateur.rice du pôle rédactionnel et dont 4 coopérateur.rice.s ayant acquis des parts sociales de type C. Le CA décide des choix budgétaires, financiers et stratégiques visant au développement de la coopérative.

- de **deux pôles opérationnels**⁴⁷ : (1) un **pôle entreprise**, dit « sortie d'usine », formé de trois employé.e.s (une directrice et coordinatrice en charge de la partie technique, administrative et communicationnelle. Il comprend trois employé.e.s rémunéré.e.s par la coopérative : une directrice chargée par le CA de la gestion journalière de la coopérative, une responsable de communication et un responsable « participation » du public ; (2) un **pôle éditorial** indépendant, formé par un noyau de cinq journalistes fondateur.trice.s dits « pilotes » et de graphistes, tous.tes indépendant.e.s, travaillant selon le **principe de responsabilités tournantes**, en établissant des binômes pour le rédactionnel et le visuel lors de l'élaboration d'un numéro de *Médor*. Les pilotes rédactionnels, souverains dans le choix des sujets à traiter, collaborent avec plusieurs pigistes.

La SCES *Médor* privilégie pour son fonctionnement l'horizontalité, favorisant la flexibilité et les relations d'égal à égal à des fins de cohésion entre les pôles entreprise et éditorial. Vous trouverez en annexe 6 (cf. *supra* p.99) un organigramme schématisant le fonctionnement de cette SCES.

⁴⁷ Source : <https://medor.coop/medor-cest-quoi-cest-qui/lequipe/>

DEUXIEME PARTIE : PARTIE EMPIRIQUE

Chapitre 5 Méthodologie

Dans cette seconde partie, nous donnerons d'abord un éclairage sur la méthodologie sélectionnée pour mener à bien notre investigation sur le terrain à des fins de collecte et de traitement des données. Nous enchaînerons avec l'analyse des données recueillies et ensuite, les résultats obtenus feront l'objet de discussions à la lumière de notre cadre théorique de référence, ouvrant sur l'élaboration d'hypothèses. Finalement, nous passerons à la conclusion, dans laquelle nous exposerons le dénouement de notre travail de recherche, son apport scientifique, ses limites ainsi que les recommandations susceptibles d'approfondir notre éclairage sur la problématique soulevée par notre étude de cas.

5.1 Empirie et rupture épistémologique

La revue de littérature et le cadre conceptuel de référence, spécifiés dans la première partie de ce travail de recherche, nous fournissent un cadre théorique que nous estimons adapté à l'objet de notre étude se situant à la croisée de plusieurs disciplines, les sciences de gestion, l'économie sociale et solidaire ainsi que la sociologie des organisations. La synthèse de tous ces savoirs scientifiques nous a permis de faire émerger des pistes de recherche pour tenter de répondre le plus adéquatement possible à notre questionnement de recherche portant sur la façon qu'une coopérative de presse s'efforce de concilier finalité sociale et viabilité de son projet sociopolitique en opérant des choix stratégiques adéquats, susceptibles de créer, de capter et de diffuser de la valeur. Cependant, ce corpus théorique ne nous délivre pas tous les éléments de réponse à notre questionnement. Nous devons par conséquent le coupler à une recherche pratique et spécifique à l'organisation étudiée afin d'obtenir des informations cruciales, spécifiques à notre cas d'étude et complémentaires à notre cadre théorique. En menant des recherches rigoureuses sur le terrain afin d'en extraire des informations pertinentes à examiner, nous pourrions résoudre au mieux la problématique questionnée dans ce mémoire.

De plus, pour que la réponse à notre interrogation soit scientifiquement rigoureuse, il est nécessaire que nous démontrions, tout au long de l'élaboration de notre recherche, de la rigueur soutenue par certaines règles et procédures, afin de valider les connaissances que nous avons produites. Nous nous sommes donc efforcées de nous distancier avec notre système de valeurs et des idées préconçues issues de notre intérêt porté sur notre objet d'étude et de notre potentielle expérience à son sujet. Nous avons ainsi effectué un recul réflexif, une rupture épistémologique entre le sens commun et les connaissances scientifiques (Marquet *et al.*, 2022, p. 23-24).

5.2 Démarche qualitative

Notre travail de recherche s'inscrit dans une démarche qualitative, de type exploratoire et à visée compréhensive. Selon le sociologue français Jean-Claude Kaufmann (2016 : 24), « la démarche compréhensive s'appuie sur la conviction que les hommes ne sont pas de simples agents porteurs de structures mais des producteurs actifs du social, donc des dépositaires d'un savoir important qu'il s'agit de saisir de l'intérieur, par le biais du système de valeurs des individus. »

Par notre recherche relevant de la logique qualitative, nous avons voulu comprendre un phénomène social complexe, localisé et élaborer une théorie à partir du vécu des acteur.rice.s avec lequel.le.s les chercheur.euse.s coconstruisent le sens attribué à ce vécu. Cette approche s'inscrit dans une démarche hypothético-inductive nous permettant de mener notre réflexion à partir du particulier pour monter en généralités et ce, en explorant le réel sans affirmer des hypothèses solides au départ du travail de recherche mais à ne se baser que sur un thème d'enquête sans avoir de présupposés sur les résultats. Cette méthode qualitative nous donne la possibilité de découvrir des éléments inattendus, source d'étonnement pour l'enquêteur.rice.

L'analyse qualitative nous a conduit à suivre un processus itératif, qui, « implique un dialogue et un va-et-vient permanents entre théorie et empirie (...) (Marquet *et al.*, 2022, p. 268) » évoluant tout au long de notre enquête exploratoire. Souvent nous avons dû « revenir en arrière, reformuler une hypothèse trop sommaire ou inadéquate, redéfinir un concept avec plus de justesse, tantôt simplifier, tantôt complexifier [notre] cadre théorique (...) » (Marquet *et. al.*, 2022, p.26).

Dans notre travail de recherche, nous avons privilégié une étude de cas, assimilable à une réelle stratégie de recherche se focalisant sur la conception et l'application d'actions organisationnelles ainsi que sur l'examen des processus décisionnels (Yin, 2009, p. 14). L'étude de cas qualitative vise à étudier une question de recherche majeure à la lumière d'un cas très intéressant. Par sa proximité naturelle avec le terrain, elle donne la possibilité d'accéder de façon privilégiée à des données variées et riches issues d'observations et de descriptions en contexte réel. Notre analyse de ces données permet de révéler les enseignements du cas et de fournir une interprétation d'une situation concrète, qui, confrontée avec le cadre théorique, conduit à le conforter ou à le déformer.

5.3 Choix de l'échantillon

Il nous a paru pertinent de choisir un échantillon :

- **raisonné** en choisissant stratégiquement des parties prenantes internes, act.eur.rice.s, coopérat.eur.rice.s impliqué.e.s dans le fonctionnement collectif de la coopérative ;

- **hétérogène** en sélectionnant dix profils variés de membres de la coopérative se distinguant par leur âge, leur profession, leurs statuts multiples et leur ancienneté dans la coopérative. Ils sont issus du pôle rédactionnel, du pôle « sortie d'usine », du Conseil d'administration et de la communauté de lect.eur.rice.s/coopérat.eur.rice.s, comme l'indique la figure ci-dessous.

Participant.e	Tranche d'âge	Profession	Statut(s) dans la coopérative	Ancienneté membre coopérative
Alice	35 - 40 ans	Responsable communication et diffusion	Co-fondatrice Coopératrice Salariée temps plein	10 ans
Patrick	50 - 55 ans	Co-directeur d'une fédération d'entreprises et d'associations d'économie sociale	Administrateur Coopérateur Lecteur abonné	9 - 10 ans
Isabelle	30 - 35 ans	Informaticienne dans une coopérative au service d'autres coopératives	Coopératrice Lectrice non abonnée	9 - 10 ans
Pierre	70 - 75 ans	Consultant en communication (TIC) pour les ASBL Ancien journaliste de presse écrite quotidienne	Coopérateur Lecteur abonné	9 - 10 ans
Magali	50 - 55 ans	Coordnatrice de projet Directrice responsable gestion journalière	Salariée temps plein Coopératrice Lectrice abonnée	9 ans
Charles	25 - 30 ans	Assistant politique au Parlement européen	Coopérateur Lecteur abonné	1 - 2 ans
Pauline	35 - 40 ans	Graphiste freelance	Co-fondatrice Ex administratrice Pilote* journaliste visuelle indépendante	10 ans
Nicolas	35 - 40 ans	Journaliste d'investigation Producteur et réalisateur audiovisuel	Co-fondateur Administrateur* Pilote* journaliste Indépendant	10 ans
Axel	25 - 30 ans	Responsable de la participation Journaliste d'investigation	Salarié mi-temps Coopérateur Journaliste enquêteur indépendant	2 - 3 ans
Sylvain	45 - 50 ans	Conseiller en entreprises sociales	Coopérateur Lecteur abonné Vérificateur aux comptes	9 - 10 ans

* Pilote : rédacteur en chef avec responsabilité tournante

* Les journalistes fondateur.rice.s du pôle rédactionnel occupent un poste d'administrateur.rice à tour de rôle

Figure 5 Composition de l'échantillon

5.4 Collecte de données

5.4.1 Diversité des données qualitatives collectées

Notre stratégie de collecte de données qualitatives dans le cadre de notre enquête exploratoire mobilise un matériau empiré composé d'un éventail de ressources, que nous avons triangulées, et confrontées afin de conforter leur validité. Ces données qualitatives diversifiées proviennent :

- d'une **observation non participante** lors d'une assemblée générale (Cf. compte-rendu analytique en annexe 7 p. 100) ;
- de **ressources documentaires**, dites « secondaires » telles que le site internet, les réseaux sociaux, des documents sur les données financières, des *newsletters*, l'étude d'impact social, des rapports spéciaux de gestion, des procès-verbaux des AG ainsi que des documents officiels tels que les comptes annuels et les statuts parus au Moniteur belge, mis en ligne sur le site web de la coopérative ;
- l'utilisation d'outils d'analyse stratégique : l'analyse PESTEL en annexe 12 (cf. *supra* p. 76) et l'analyse SWOT en annexe 13 (cf. *supra* p. 114) ;
- d'**entretiens semi-directifs**, qualifiés de données primaires.

Ce type d'entretien nous a permis de recevoir la parole donnée des répondant.e.s, sans la brider ni la limiter de quelque manière que ce soit sur leur expérience du réel. Il a l'avantage de respecter les propos de la personne interrogée et de prendre en considération ses catégories mentales et ses cadres de référence (Van Campenhoudt *et al.*, 2017, p. 244). Ces entretiens semi-directifs se composent des questions ouvertes mais cadrées, c'est-à-dire associées à des concepts préalablement définis dans notre cadre théorique de référence.

Pour notre recherche, nous avons mené dix entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1 h 15 minutes. Ils se sont déroulés sur la période de juillet à septembre 2023. Nous les avons réalisés en visioconférence via le logiciel *Teams* de Microsoft pour des contraintes de localisation géographique et de disponibilité des répondant.e.s. Tous ces entretiens ont été systématiquement enregistrés avec l'accord des participant.e.s et intégralement retranscrits.

5.4.2 Guide d'entretien

La bonne conduite des entretiens semi directifs dans le cadre de notre recherche qualitative a nécessité au préalable l'élaboration d'un outil d'observation indirecte, le guide d'entretien. Celui-ci, en plaçant les répondant.e.s au cœur du dispositif, leur donne l'opportunité de définir et d'évaluer leur réalité (Marquet *et al.*, 2022, p. 190) et de participer à la production de l'information par leurs réponses (Marquet *et al.*, 2022, p. 179). Cet instrument d'enquête exploratoire sert de trame pour nos interviews et se compose de questions ouvertes mais cadrées, c'est-à-dire se

référant à des thèmes et des sous-thèmes identifiés dans notre cadre conceptuel explicité dans la première partie de ce mémoire.

Précisons qu’initialement, nous n’avions rédigé qu’un seul guide d’entretien. Celui-ci n’a été utilisé que pour les trois premiers entretiens en raison du constat d’un écart assez prononcé dans le degré d’implication des act.eur.rice.s de statuts différents dans la coopérative, révélant une méconnaissance voire une ignorance sur certains points évoqués. Dans une perspective itérative, nous avons donc élaboré un deuxième guide d’entretien, plus adapté aux membres dotés de la double qualité de coopérat.eur.rice et lecteur.rice, moins informés sur les aspects financiers du projet *Médor*, la première version restant destinée aux fondateur.rice.s, aux administrateur.trice.s et au personnel salarié. Ces deux instruments d’analyse qualitative nous ont aidée à consolider certains éléments de notre cadre théorique et à en faire émerger de nouveaux. Ils sont disponibles en annexe 9 (cf. *supra* p. 102) et en annexe 10 (cf. *supra* p. 105).

Ces outils ont été précédés par la lecture d’une lettre introductive nous présentant et expliquant l’objectif de notre recherche ainsi que les modalités d’usage et de déroulement des entretiens, afin de créer un climat de confiance entre nous et notre interview.é.e favorisant sa libération de parole.

Pour accroître cette confiance, dynamiser nos interviews et accéder à un savoir authentique, nous avons également adopté une attitude plus souple, plus empathique et plus impliquée en menant nos entretiens dans un style conversationnel entre deux individus égaux, moins standardisé et plus personnel, nous inspirant de l’entretien compréhensif. Le sociologue français Jean-Paul Kaufmann, promoteur de ce type d’entretien (2016 : 19) préconise que « (...) l’enquêteur s’engage activement dans les questions, pour provoquer l’engagement de l’enquêté. » Ce même auteur (Kaufmann : 52) ajoute que : « (...) pour s’engager [l’enquêteur] doit lui-même exprimer idées et émotions (sans trop développer bien sûr, ce n’est pas lui la vedette). S’il ne dit rien, l’autre n’aura pas de repères et ne pourra avancer. ». Nous avons donc tenté de nous départir de notre réserve en manifestant ponctuellement notre surprise ou notre amusement tout en montrant une écoute attentive et en veillant à garder une distance juste, garante d’un esprit objectif et critique, ce qui n’est pas des plus facile pour tout.e enquêt.eur.rice débutant.e.

5.5 Traitement des données

5.5.1 Analyse de contenu thématique

Après la phase de terrain, nous avons ordonnancé et traité la masse de nos données empiriques, collectées lors de nos entretiens semi-directifs au moyen d’une grille d’analyse thématique. Ce

type d'analyse de contenu nous a permis de thématiser nos observations empiriques, de les structurer et de cerner les éléments importants d'un corpus à l'aide de mots-clés associés à des thèmes et de sous-thèmes repris dans notre grille d'analyse thématique qui se trouve en annexe 11 (cf supra p. 107). Nous avons structuré celle-ci en fonction des trois thèmes généraux rattachés aux trois composantes de notre cadre théorique, le *BM GRP*, elles-mêmes reliées aux trois dimensions de l'idéal-type *EMES*: la génération de valeur associée à la dimension sociale, la rémunération de valeur reliée à la dimension et le partage de valeur couplée à la dimension gouvernance.

Ensuite, nous avons réalisé un codage de nos données empiriques, qui « correspond à une transformation – réalisée suivant des règles précises – des données brutes du texte. Transformation qui permet, par découpage, agrégation et dénombrement, de mener à une représentation du contenu » (Bardin, 1998, p. 134). Nous avons d'abord effectué un codage vertical entretien par entretien ; ensuite, un codage horizontal, transversal basé sur la mise en parallèle de passages pertinents issus du codage vertical et axé sur la cohérence thématique de l'ensemble des données recueillies. Ce dernier procédé nous a permis de dégager les récurrences thématiques dans les extraits discursifs des participant.e.s, des convergences et des divergences sur leurs pratiques et représentations. Il nous offre également la possibilité de « repérer des « noyaux de sens » qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourraient signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi » (Bardin, 1998, p. 137). Notre recours à l'analyse thématique de contenus, telle un travail systématique de synthèse de propos, permet l'apparition d'éléments sous-jacents au phénomène étudié et de faire surgir le sens profond dans les discours des act.eur.rice.s. partageant leur expérience vécue.

5.6 Réflexivité méthodologique

Malgré notre souci de rigueur et de cohérence que nous avons apporté à notre démarche qualitative, nous devons souligner la faiblesse de notre échantillon formé de dix participant.e.s. Il va de soi que d'autres entrevues auraient pu être envisagées mais des contraintes de temps, de disponibilité et de désistement, ont constitué des obstacles à la réalisation de ces entretiens supplémentaires. Cependant, notre échantillon de répondant.e.s, malgré qu'il ne soit pas strictement représentatif, nous semble valide au vu de l'absence d'informations nouvelles dans les derniers entretiens, visiblement arrivés à saturation.

Notre guide d'entretien présente des failles : il est composé de trop de questions, trop précises et donc trop directif. Il n'a pas permis de libérer la parole totalement au début de l'entretien. Mais au

fur et à mesure du déroulement de l'entretien, nous avons adopté une posture plus souple, conviviale et empathique de telle sorte que la confiance s'est installée et les personnes interrogées se livraient plus facilement. Nous avons également compensé par notre analyse fouillée de nombreux documents émanant de notre cas d'étude et par une observation non participante.

Quelques biais sont également à relever dans notre travail de recherche. Notons :

- un biais lié au dispositif de l'enquête, en l'occurrence, la **visioconférence** à laquelle nous avons eu recours en raison de contraintes pragmatiques (de temps et de localisation géographique), limitant notre observation de la communication non verbale émise par nos participant.e.s, laquelle sert parfois à compléter et à nuancer leurs propos. Précisons cependant que nous avons eu l'occasion de rencontrer réellement au préalable les différentes personnes interrogées lors d'une AG, ce qui nous a déjà permis de se familiariser avec chacune d'entre elles ;
- un biais liés aux ressources documentaires : un **biais de fiabilité** d'une part, au sens partiel en raison du caractère incomplet d'une synthèse par rapport à la précision d'une description et d'autre part, au sens partiel en raison du rôle joué par les schèmes d'interprétation des rédacteur.rice.s écrivant les rapports annuels et les rapports de gestion entre autres ;
- des biais liés aux entretiens semi-directifs : un **biais de décontextualisation** dans le chef des répondant.e.s en raison de la distorsion de leurs informations, comme le partage de souvenirs lacunaires et imprécis ; un **biais de désirabilité** de la part des participant.e.s voulant montrer une belle image de la coopérative et minimisant l'importance d'événements négatifs susceptibles de nuire à l'organisation ; un **biais de reconstitution a posteriori** en ce qui nous concerne, en raison de notre attention focalisée sur une interprétation rétrospective substituant notre propre logique à celles des participant.e.s, dont ils ont fait preuve lors de leurs actions en temps réel, menant dès lors à une reconstruction de la réalité. Nous avons néanmoins contrebalancé cette dernière par la parole donnée aux personnes que nous avons interrogées.

5.7 Présentation des résultats

Nous allons maintenant passer en revue et examiner les résultats des trois composantes du *BM GRP* adapté aux OESS, outil que nous avons appliqué à la SCES de presse indépendante *Médor*. Ces résultats émanant du double codage fondé sur une triangulation de nos entretiens semi-directifs avec nos données documentaires porteront dans un premier sur la composante G, ensuite sur la composante R et finalement sur la composante P.

5.7.1 Résultats de la composante « Génération de valeur »

5.7.1.1 Un projet journalistique d'intérêt public innovant et porté par des valeurs

Ce trimestriel indépendant de journalisme d'investigation d'intérêt public issu d'un collectif est porté par un collectif fédéré par des valeurs de d'indépendance, de solidarité, de transparence et de justice sociale. Il positionne sur le marché médiatique par sa finalité sociale au service de l'intérêt général et sa ligne éditoriale généraliste focalisée sur la Belgique lui octroie un avantage concurrentiel le distinguant de ses concurrents directs.

Selon Pierre, coopérateur/lecteur, :

« [il y a] la diversité des infos, la longueur du journalisme lent. (...)L'objet qui est agréable à lire (...) et qui n'est pas orienté. Et le graphisme reflète bien ça : le côté un petit peu décalé. le graphisme est différent de la presse quotidienne. Et on pourrait dire la même chose chez Wilfried. Mais Wilfried a d'autres sujets mais ici ils sont, à mon avis, complémentaires. Tous les deux, ils abordent des sujets différents mais il y a une façon originale de présenter ».

La promesse de valeur de *Médor* s'adresse à l'ensemble de la communauté, par la production d'une information de qualité voulue accessible à tous. Cependant cette promesse de valeur est partiellement opérationnalisée puisque, selon l'analyse sur leur impact sociétal en collaboration avec la SAW-B, il touche principalement un public adulte actif, plutôt urbain et diplômé, financièrement aisé et fortement sensibilisé à une information libre de toute pression, dénotant une vision partagée, générée et valorisée par cet entrepreneuriat collectif. *Médor*, malgré un accès gratuit à des articles sur son site web et des prix réduits, est moins attractif auprès du public étudiant, au pouvoir d'achat plus faible et préférant consommer l'information sur internet et les réseaux sociaux où abondent les informations gratuites.

Pour concrétiser sa promesse de valeur visant à délivrer son offre journalistique éthique, indépendante et d'intérêt public, *Médor* explore plusieurs pistes innovantes fabriquant de la valeur à ses PP et à la collectivité.

Cette initiative génère de la valeur par son innovation éditoriale qui lui assure un avantage concurrentiel par son journalisme de qualité et participatif, basé sur des échanges ouverts avec le lectorat et sur la multiplication des interactions réelles et virtuelles avec leur lectorat. Ils ont également recours à des innovations technologiques par l'amélioration des logiciels gratuits *Open Source* qu'ils personnalisent selon leurs besoins et dont ils font la promotion étant donné le caractère d'intérêt général que présente ce type de logiciels accessibles à tous.

En plus de ces différentes nouveautés, ce titre de presse périodique indépendant innove socialement par l'expérimentation d'un statut juridique spécifique, le modèle coopératif social

très peu répandu dans un secteur des médias dominé par la logique marchande. La démarche collective inhérente à ce statut juridique et la limitation stricte de redistribution des bénéfices correspond le mieux à la vision des porteur.euse.s de projet de satisfaire les besoins économiques (fournir une rémunération digne des journalistes), sociaux (produire une information de qualité accessible à chacun.e) et culturels (nourrir le débat démocratique) de la collectivité. D'après Patrick, coopérateur et administrateur : « (...) *[le modèle coopératif] colle vraiment aux valeurs du magazine. C'était la seule forme qui était envisageable, c'était la coopérative parce qu'il implique différentes parties prenantes, parce que le but c'est pas (...) de faire de l'argent ni de distribuer de l'argent aux actionnaires.*

Cette forme légale, à la confluence d'une volonté de réaliser un projet d'utilité sociale et d'une volonté d'émancipation de la recherche perpétuelle du profit, fédère et assure le soutien de personnes motivées à apporter leur soutien financier et immatériel à une structure assurant l'indépendance de la presse et en phase avec leurs attentes. Isabelle, coopératrice déclare : « *une coopérative de journalistes, ça n'existait pas encore et c'était un modèle innovant. Donc, ça valait la peine de soutenir* ». » Nicolas, cofondateur, journaliste freelance et ex-administrateur⁴⁸, pense que : « *c'est à la fois en fait une réflexion autour du modèle, de la structure et aussi une volonté de faire du journalisme, c'est-à-dire, d'avoir le temps en fait de faire ce métier correctement et de travailler (...) dans l'intérêt public.* » Par sa capacité à opérationnaliser sa proposition de valeur, ce modèle coopératif constitue un socle indéboulonnable pour l'équipe de Médor. Magali, directrice et coordinatrice, affirme que :

« (...) on sait aussi que ce modèle vertueux, (...) c'est ce pourquoi les gens ont confiance en nous et nous lisent. Donc le fait qu'ils trouvent que Médor donne de l'information de qualité, donc on [ne] va sûrement pas changer ça parce que non seulement ce serait renoncer à nos valeurs, mais ce serait aussi renoncer aux gens qui nous supportent actuellement et à la base de notre lectorat ».

5.7.1.2 Multiplicité d'activités variées, créatives et interactives

Médor propose non seulement un produit médiatique innovant mais également des services connexes différenciés tels que des espaces d'échanges lors d'activités de délocalisation. Ces animations, coordonnées par le pôle « sortie d'usine » et organisées en extérieur dans des lieux d'organisations partageant les mêmes valeurs, lui permettent de fabriquer de la valeur sociale en

⁴⁸ Nicolas n'est plus administrateur depuis juin 2024, du moins temporairement car les journalistes fondateur.ice.s du pôle rédactionnel ont ce mandat à tour de rôle.

s'investissant dans la multiplication de rencontres avec ses PP, d'accroître la dimension participative de son projet ainsi que d'asseoir son ancrage territorial à un niveau plus local que sa ligne éditoriale nationale freine complexifiant la participation des PP. Selon Alice, la responsable de communication et de diffusion, *« on voit qu'il y a une mobilisation difficile mais en plus le fait que cela soit réparti sur tout le territoire n'aide pas à créer une vraie cohésion. »* Magali, directrice et coordinatrice observe que : *« à mon avis, la distance géographique fait du coup que la relation s'effrite plus. »* Pauline, cofondatrice, journaliste visuelle indépendante et ex-administratrice⁴⁹, constate que : *« (...) tu profites d'un endroit, (...) où il y a des gens qui passent et qui demandent ce que c'est Médor. Il y a une partie des coopérateurs coopératrices du coin qui viennent mais c'est pas le plus grand nombre en fait. »* Pierre confirme : *« Je t'avouerai que je n'ai jamais participé ni à une enquête ni à, par paresse ou pour une question de temps que je n'avais pas. (...) J'ai suivi (...). J'étais passif. »* et Isabelle admet que : *« je vois dans les newsletters qu'ils annoncent des trucs, (...), des rencontres, etc. mais je n'y ai jamais assisté, je pense. (...) Pour moi, c'est un peu de l'extra qui n'est pas vraiment nécessaire. »*

Néanmoins, ces activités récurrentes de contact direct avec leurs PP, lecteur.rice.s et/ou coopérateur.rice.s, semblent porteuses de sens et favorisent le développement de la citoyenneté et le débat démocratique en adéquation avec leur finalité sociale. D'après Magali,

« petit à petit, on essaye aussi, malgré la petite équipe, d'avoir une communication plus en live et donc on participe beaucoup, enfin, c'est plus nos journalistes, à toute une série de conférences ou d'événements auxquels on est invités. Et puis on a mis en place l'année passée une dynamique de Pop-up donc, où on va (...) dans certaines villes pendant une petite semaine, et où (...), les trois personnes qui ne s'occupent pas du contenu, la sortie d'usine comme on dit, on est là de façon informelle, (...) pour répondre aux questions des gens qui seraient intéressés de nous rencontrer mais aussi (...) on organise aussi une série de conférences (...) autour d'enquêtes ou de papiers liés au numéro qui vient de sortir. »

Elles sont en phase avec les fondements du projet Médor, comme sa gouvernance démocratique et participative ainsi que sa manière de penser le travail basé sur l'intelligence collective. Certaines de ces animations relèvent de l'éducation permanente telle que les ateliers d'écriture auprès d'un public plus précarisé et une bourse « Diversité » créée par l'équipe de Médor visant à intégrer dans

⁴⁹ Lorsque nous l'avons interviewée en septembre 2023, Pauline détenait un mandat d'administratrice au sein de Médor. Son mandat a cessé en juin 2024 mais à l'heure actuelle, elle est administratrice dans l'asbl Médor Atelier, créée par Médor et consacrée à son laboratoire d'expérimentations autres que journalistiques.

le pôle rédactionnel des personnes non issues des médias et contribuent à la concrétisation de la promesse de valeur de *Médor* en tant que média inclusif.

Ces animations corrélées à la production éditoriale, représentent également une opportunité de générer des ressources financières en interagissant avec des soutiens actuels et/ou futurs. D'après Sylvain, coopérateur, vérificateur aux comptes et ancien administrateur, [il y a] « *beaucoup (...) d'interactions avec les lecteurs et les citoyens aussi. En tout cas, il y a énormément qui a été fait dans cette direction, même si ça n'a pas toujours été concluant. (...) Mais depuis le début c'était organiser des rencontres. (...) Donc il y a toujours eu un ancrage vis-à-vis du potentiel lecteur* » Pour Pauline, cofondatrice, administratrice et journaliste visuel indépendante « *(...) c'est aussi des moments où du coup on en profite pour vendre. Y a des abonnements qui sont achetés, des trucs comme ça* ». L'occasion est aussi donnée à cette coopérative de presse indépendante de bénéficier d'une plus grande visibilité par la distribution gratuite d'anciens exemplaires du magazine et de fédérer ses communautés en associant ces événements de proximité avec des pratiques de marketing semblables à celles des entreprises commerciales. D'après Alice, « *on n'a pas d'outil de fédération à proprement parler. On met en place petit à petit pour nos membres des petits éléments, qui permettent de s'identifier, de se faire reconnaître. Par exemple, des stickers ou on avait le poster qu'on avait sorti avec le rébus* ».

5.7.1.3 Choix d'un mode de gestion ouvert, efficace et altruiste

Le magazine coopératif indépendant *Médor* fabrique de la valeur par son mode de fonctionnement horizontal, collectif et animé par des salarié.e.s. Initialement porté par des personnes au statut d'indépendant, ce trimestriel coopératif non lucratif s'est structuré professionnellement au vu de l'ampleur que prenait le projet amenant son lot de tâches logistiques et comptables pour lesquelles les cofondateur.rice.s n'avaient pas suffisamment de temps à consacrer. Il a donc mis en place une organisation qui s'appuie sur le pôle « sortie d'usine », composé de trois salarié.e.s, chargé.e.s « *de tout ce qui n'est pas contenu, (...) la diffusion, la communication, la participation (...), les finances, la stratégie, globale, financière et administrative. Donc d'avoir ce socle-là qui permet (...) aux personnes qui s'occupent de contenus, (...) de pouvoir (...) fonctionner.* », comme le précise Magali, directrice, coordinatrice et aussi en charge de la stratégie financière. Les valeurs sociales ont une place prépondérante dans la conduite de la coopérative et humanise la structure. D'après Magali,

« en fait, on sent que tout le modèle, l'organisation interne, la façon de réfléchir est quand même toujours basée sur (...) ces trois valeurs-là (...) ; le choix(...) du type d'entreprise, de la coopérative, le choix de l'organisation interne, (...) C'est toujours lié à ces trois valeurs-là. La production même de Médor, le rapport (...) à nos

communautés. (...) d'autres projets, (...) c'est un peu sa radicalité et le fait que (...) les actions qu'on mène (...) sont toujours (...) en lien quand même fort avec les valeurs. Ce n'est pas que du papier et des machines. »

Cette équipe dotée d'un rôle de support et de connexion entre le CA, le pôle rédactionnel, les coopérateur.rice.s et le lectorat, occupe une place essentielle dans la bonne gouvernance et l'essor de la coopérative. D'après Nicolas, *« la sortie d'usine, ça amène de la cohérence, (...) un quotidien, (...) de la réflexion, (...) un travail énorme parce qu' il y a tout le back-office, tout ça qui est à gérer. Ça fait un énorme travail de fidélisation des abonnés. Bref, sans sortie d'usine, on est morts ! »*. Le personnel salarié fort investi constitue la cheville ouvrière de Médor. Alice, cofondatrice et responsable de la communication et de la diffusion, affirme que la professionnalisation de la structure coopérative apporte *« de la solidité. (...) [On] est toujours sorti aux dates promises. (...) Même quand il y a eu des couacs, nous, étant à temps plein, (...) on est disponibles pour récupérer les problèmes. (...) Et ça, ce n'est possible que quand il y a des permanents, qui sont salariés pour le faire. »* Axel, le responsable de la participation et journaliste indépendant, constate que : *« Je suis toujours assez impressionné par ce qu'on arrive à faire avec les moyens qu'on a. Moi personnellement, je suis assez bien impressionné qu'un magazine comme celui-là existe depuis si longtemps avec une équipe si réduite. (...) Ça implique que des gens bossent beaucoup. »* Notons que les trois personnes rémunéré.e.s ont tous.tes insisté sur la nécessité d'un poste supplémentaire afin de parfaire leurs missions respectives et de mener à bien d'autres projets fédérant davantage leurs communautés mouvantes, coopérateur.rice.s abonné.e.s, non abonné.e.s, coopérateur.rice.s uniquement, lecteur.rice.s.

Le pôle « sortie d'usine » mobilise en outre des ressources matérielles et immatérielles qu'elle puise auprès de ses PP. Selon Sylvain, coopérateur et vérificateur aux comptes, *« ça a vraiment permis de structurer et à un moment donné de donner une bulle d'air aussi au projet (...) qui du coup, (...) s'est bien déployé (...) : ils sont rentrés dans un projet européen où ils ont reçu de l'argent pour développer justement les Médor locaux. »* Magali, la directrice ajoute que :

« (...) en termes non financiers, c'est l'énergie de l'équipe. Ça c'est clair que si on n' avait pas cette énergie-là, ça ferait longtemps qu'on n'existerait plus parce [qu']on fait tous quand même encore des heures sup'(...). Quand je dis "énergie de l'équipe, etc." et de ressources sur lesquelles on peut compter, c'est beaucoup de stages, de stagiaires. Alors pas en journalisme parce que vu qu'ils fonctionnent en tournantes et en freelance, l'accompagnement ne pourrait pas se faire au top. Mais chez nous, en sortie d'usine, (...), là on en a

souvent un voire deux (...) dans les compétences alors de bureautique et communication principalement. »

Il bénéficie en outre d'un réseau de coopérateur.rice.s lui procurant des ressources intangibles (savoir-faire, compétences et expertise par leur profession et/ou leur formation), utiles à son développement et une visibilité dans les champs des médias et de l'économie sociale et solidaire dont ressortent les parties prenantes interrogées dans ce travail de recherche. Isabelle, coopératrice déclare : *« J'ai aussi créé une coopérative de comptables (...) qui a aussi le dossier Médor. Donc je connais bien le dossier Médor du point de vue comptable, informatique, etc. Et (...) j'interviens souvent sur le dossier pour des questions de la coordinatrice mais c'est dans le cadre du professionnel. »* Sylvain, coopérateur, vérificateur aux comptes et ancien administrateur, précise qu'il a fait *« de la mise en contact avec différents autres personnes avec différentes compétences, (...) plus de la mise en réseau. »*

Au regard de ces résultats relatifs à la composante G, il apparaît que la génération de valeur de Médor présente une double nature, économique et sociale dès la conception du projet. Sa portée transcende son offre commerciale d'un bien médiatique par l'utilité sociale qu'elle vise et par la création de liens générant une plus-value sociétale, qu'elle opère en tant qu'entreprise sociale. Cependant, la forte dimension sociale, qu'elle entretient et accroît, nécessite de mobiliser des ressources financières, comme nous allons le voir dans la présentation des résultats de la composante R, faisant l'objet du point suivant.

5.7.2 Résultats de la composante « rémunération de valeur » (R)

5.7.2.1 Un financement basé sur une dynamique collective

Comme toute entreprise commerciale, la coopérative sociale de presse indépendante belge, se finance principalement par son chiffre d'affaires basé sur les recettes issues des ventes d'abonnements à un lectorat, revenus propres utiles à la concrétisation de sa promesse de valeur et à son autogestion. Elle complète ses recettes propres par un capital composé de parts sociales acquises par ses adhérent.e.s. Nicolas, cofondateur et journaliste indépendant confirme que : *c'est le modèle (...) d'un média indépendant qui dépend des personnes qui le lisent et qui nous soutiennent ou qui prennent des parts. C'est ce modèle-là. Si ce modèle-là s'effondre, le média s'effondre. On va pas le faire changer. »* Sa R se bâtit sur l'alliance d'une logique marchande et non marchande et présente une forte dimension sociale, collective et participative. Cette dernière se retrouve premièrement dans sa grille tarifaire par laquelle les lecteur.rice.s ne bénéficient pas du même tarif. Fidèle à sa mission d'intérêt général visant à l'accessibilité universelle de

l'information de qualité, elle module son offre de prix d'abonnements relativement élevés, - comme c'est le cas généralement pour les *MOOK's* privilégiant le support papier et la valeur de l'information (cf. *supra* p.16) -, par une différenciation tarifaire intégrant plusieurs types d'abonnements (un prix plus bas, un prix juste et un prix élevé ainsi que la possibilité d'un paiement mensuel) pour une seule et même offre éditoriale. Cette tarification différenciée inédite et à visée sociale fait appel à une participation active des PP que sont les lecteur.rice.s et repose sur la confiance. Pauline, cofondatrice et journaliste visuelle *freelance* souligne que :

« (...) on sait que ça coûte cher. (...) L'idée c'est quand même que Médor, les gens lisent Médor. (...) quand en fait, on peut faire plusieurs prix, ça apparaît assez juste, équitable et (...) ça marche et qu'en général pour la personne qui [donne] l'argent ça fait pas une différence énorme puisque, les gens jouent le jeu et qu'on fait confiance quand même aux Médoriens, aux Médoriennes et au lectorat de jouer le jeu et que si ça peut permettre à ce que, il y ait d'autres personnes qui puissent acheter et qui [ne] pouvaient pas se le permettre avant. Alors, (...) tout est justifié. »

Cette tarification différenciée inédite et à visée sociale repose sur la confiance de *Médor* dans son lectorat à l'égard de son audience, avec laquelle il interagit d'égal à égal et tente de partager sa valeur en tentant de l'inclure dans son réseau de valeur autour d'une vision commune. Elle fait également appel à une participation active des PP que sont les lecteur.rice.s, tenu.e.s responsables du choix de tel ou tel abonnement qu'ils consentent à payer pour accéder à une information de qualité. Cette différenciation tarifaire constitue un levier stratégique de croissance distinctif des politiques de prix usitées dans les médias de presse écrite traditionnelle. La directrice et coordinatrice justifie cette démarche inhabituelle dictée par des valeurs sociales : *« "Plus vous payez, plus vous avez." Ça, on sent que c'est vraiment le modèle dominant. Et donc nous, on se met à côté de ça. Ça demande aux gens de réfléchir autrement et là on sent que c'est peut-être là (...) où on perd aussi, sans doute directement (...) un peu d'abonnés »*. Cette tarification différenciée, parfois sujette à des réticences et de l'incompréhension de son lectorat, comme le témoignent ces propos et que nous avons nous-mêmes constatée lors d'un échange entre l'équipe et une coopératrice durant notre observation non participante à l'AG en juin 2023, ressort de l'expérimentation sociale, par l'incitation du lectorat à s'impliquer dans la G et la R. Nous estimons par conséquent que cette pratique tarifaire originale relève à la fois de la R au moyen d'une contribution financière et de la G par la participation active et innovante du lectorat considéré plus comme *consomm'acteur* que client. Nous l'avons mise dans un premier temps dans la composante G en tant qu'innovation.

Deuxièmement, cette conception sociale, collective et participative de la R de notre cas d'étude se reflète dans le recours au financement citoyen participatif (*crowdfunding*) pour la constitution et la consolidation de son capital, dédié à un gain d'efficacité pour un meilleur service et de développement de son projet au service de l'intérêt général (refonte de la plateforme internet pour un gain de participation citoyenne, amélioration des logiciels de gestion et des logiciels gratuits *Open Source*). Ce soutien financier émanant de la solidarité de la société civile lui permet de rémunérer sa valeur par des ressources financières couvrant certains coûts de production (R financière) et par des ressources intangibles, contribuant à bâtir une communauté au moyen de l'élaboration de relations de proximité génératrices de valeur. En agissant de la sorte, *Médor* imbrique sa dimension sociopolitique (G et P) et sa dimension économique (R). Alice, cofondatrice et responsable de la communication et de la diffusion affirme que : « *Un autre défi qu'on a relevé, mais à nouveau, grâce aux gens et au collectif* ».

Ce solide appui financier citoyen des parties prenantes que sont les coopérateur.rice.s et/ou les lecteur.rice.s, représente non seulement une rémunération de valeur financière mais également non financière. Selon Pierre, en tant que coopérateur, « *c'est un petit soutien de prendre quelques parts de coopérateur (...) qu'on doit amener à des initiatives de presse qui sont différentes, qu'on n'a plus maintenant.* », et en tant qu'usager, « *le fait d'être lecteur de Médor, (...) c'est pour moi (...) un acte social en tout cas. Je veux dire : "Je veux qu'une presse comme ça fonctionne."* » Ces deux communautés qui, dans notre étude de cas, se confondent montrent à travers leur apport financier un fort attachement à une presse indépendante plus qu'à un magazine. D'après Magali, « *c'est plus des abonnements d'adhésion que des abonnements liés aux produits. (...) [Les] gens s'abonnent pour (...) soutenir le projet et permettre cette indépendance qui leur donnera de la bonne information plutôt que [d'] avoir directement (...) accès à un produit qu'ils ont fini d'utiliser.* »

5.7.2.2 Une diversité de ressources complémentaires

En plus de ses fonds propres, *Médor* finance son modèle économique coopératif par des ressources compensatoires, toutefois en faible proportion (cf. graphique en annexe 15 p.123), afin de ne pas entraver son autonomie et de ne pas dénaturer son identité. Il perçoit quelques dons, bénéficie ponctuellement des bourses et reçoit des subsides publics. Ces derniers ne représentent qu'une ressource volontairement marginale, conditionnée par le souci constant d'autonomie économique et politique dans le respect de ses missions sociales de la SCES. D'après Axel, le responsable « participation » et journaliste *freelance*, « *(...) Médor cherche plutôt à se distancier. Je sais que ça a été de longs débats pour savoir si on accepte ces subsides. On ne voulait pas, (...) être tributaires de décisions politiques.* » Magali, la directrice et coordinatrice, ajoute que :

« Donc au début, l'idée c'était que Médor fonctionne sans subside du tout. Puis finalement (...) le subside (...), s'est aussi un peu structuré et le jour où (...) [cette aide] avait d'une part des conditions claires et d'autre part, on savait qu'elle était ouverte à tout le monde, pas seulement une question de budget, (...) on a postulé. »

Pour les mêmes raisons évoquées au sujet des subsides publics, *Médor* ne dépend que très peu des recettes publicitaires. Cette entreprise sociale privilégie de la publicité éthique, en adéquation avec les valeurs promues par la coopérative sociale et défendues par ses membres. Isabelle, coopératrice/lectrice note que : *« Il n'y en a pas vraiment beaucoup et souvent c'est des chouettes projets qui sont mis en avant. Donc ça ne me dérange pas d'avoir de la pub. (...) Ce que je vois en général, ce sont des choses qui ont du sens avec le projet Médor »*. Sylvain, coopérateur et vérificateur aux comptes, apprécie *Médor* pour *« son format aussi, sans publicité (...) ou une publicité uniquement validée et assez réduite »*.

5.7.2.3 Élaboration de montages financiers inventifs

La R de notre cas d'étude émerge également de son inventivité et de sa capacité à capter et à agencer des sources supplémentaires de revenus dans le cadre d'échanges intéressés, par exemple, des « trocs » publicitaires avec des partenaires médiatiques purement commerciaux à des fins de gain de visibilité et de vente d'abonnements ou bien encore la mise en place d'une régie publicitaire commune, née de sa collaboration intéressée et désintéressée avec ses concurrents de presse indépendante belge francophone dans le collectif *Kiosque*, porté par des valeurs communes et cherchant une plus-value sociale en sus d'un apport financier. Ces partenariats rémunérant la valeur de *Médor*, qui seront abordés plus longuement dans l'examen des résultats de la composante P (cf. *infra* p.65), nous conduit à constater l'interdépendance de R et de P.

L'inventivité de notre cas d'étude, confortée en outre par des compétences managériales fortes basées sur une bonne compréhension des données financières et légales en lien avec la disponibilité de subsides, facilite la conciliation de ressources matérielles et immatérielles visant à plus d'innovation sociale et d'efficacité économique. A propos de la décision de créer une asbl permettant l'obtention de subventionnements directs sans impact sur l'indépendance du titre de presse illustre bien cela. Magali, directrice et coordinatrice confirme que :

« les pratiques purement innovantes : type la mise en place d'une nouvelle maquette qui doit se faire à partir des logiciels libres ou la bourse diversité (...), on peut les isoler, et du coup, les faire porter par une ASBL et du coup avec d'autres types de flux financiers de ce biais de dons. Et donc c'est ça qu'on est occupé à créer une ASBL à côté de la coopérative. Donc (...) l'outil coopératif permettra à faire en sorte que le produit Médor, c'est-à-dire la production journalistique etc., continue à fonctionner. (...) En tout cas, c'est pas une piste pour atteindre l'équilibre financier, mais c'est une piste pour pouvoir garder nos pratiques innovantes auxquelles on est attachés et auxquelles aussi nos lecteurs sont attachés au sein du projet. »

5.7.2.4 Mesures économiques efficaces pour une performance financière en berne

La somme des efforts consentis dans la dynamique innovante et collective ne correspond pas au chiffre d'affaires qui suit une courbe décroissante (en annexe 14 cf. *supra* p.122). Sensible à un environnement économique et socioculturel peu favorable, la coopérative sociale ne dégage pas de bénéfices⁵⁰ (annexe 15 cf. *supra* p. 123). Alice, responsable « communication et diffusion » constate que : *« (...) on ne consomme plus de presse papier et donc on ne va plus en librairie acheter son quotidien tous les jours. (...) C'est tout un secteur qui souffre pas mal de ce changement d'habitude. Donc, nous : diminution des points de vente et donc réduction des ventes »*. Magali, directrice et coordinatrice ajoute que : *« Et en plus, on a vu dans notre étude d'impact que 20 % de notre lectorat a connu Médor, via les librairies, via nos points de vente »*. Afin d'atteindre son équilibre financier et de parer à des problèmes de trésorerie, le titre de presse indépendant effectue des choix stratégiques votés par l'AG et portant sur des mesures de réparation budgétaire. D'une part, sa stratégie financière consiste en un plan d'économie de réduction des dépenses au niveau de l'équipe « sortie d'usine » et de ses coûts de production (restructuration du pôle rédactionnel et restriction de ses investissements dans son site web, stérile en sa capacité à monétiser une nouvelle audience et peu prisé de son lectorat partisan du support papier). D'autre part, elle s'appuie sur une croissance de ses recettes propres par une deuxième recapitalisation et une hausse de ses abonnements, socle de son modèle économique. Sylvain, coopérateur et vérificateur aux comptes, déclare que : *« le plus rentable c'est l'abonnement puisqu'il y a pas les marges qui partent ailleurs. (...) c'est de se concentrer sur un maximum d'abonnés, d'autant que l'abonnement dure (...) un certain temps et donc offre une certaine garantie plus de la trésorerie à court terme »*

⁵⁰ Des bénéfices n'ont été dégagés qu'en 2016, un an après le lancement de sa publication trimestrielle sur le marché. Ceux-ci ont été réinvestis dans le projet à des fins de développement.

». Pierre, coopérateur et lecteur, conforte cette opinion : « (...) *ce qu'il faut qu'ils arrivent à la rentabilité financière. Ça, c'est, c'est la question. Donc il faut prendre des abonnements et ça, c'est la stabilité* ». Cette stratégie de croissance se base sur l'accompagnement d'un partenaire de son réseau ainsi que sur une vaste campagne de communication transparente et originale sous forme d'un poster et d'un Manifeste, sensibilisant sur ses aléas financiers, son utilité sociale et ses valeurs. Elle compte également sur un soutien de la collectivité. Nicolas, cofondateur et journaliste indépendant, affirme que : « *dans les prochains mois, ce qu'on va vraiment demander à nos proches, à nos connaissances, c'est de pouvoir en fait faire encore la publicité de Médor pour qu'on puisse attirer, attirer encore plus de monde.* »

5.7.2.5 Concrétisation et validation de la performance non financière

La R de notre cas d'étude est essentiellement réalisée par la plus-value sociétale, la performance non financière et non par la plus-value économique, difficilement accessible. La SCES engendre un impact sociétal justifié par son étude⁵¹ d'impact sociétal auprès de son lectorat en 2022. Selon Alice, responsable de la communication et de la diffusion, « *au niveau de la société, l'impact réel de Médor c'est qu'on fournit de l'information digne de confiance, parfaitement indépendante dans un schéma tout à fait transparent.* » D'après Axel, le responsable de la participation et journaliste freelance, « (...) *il y a eu (...) quelques articles publiés où ça a amené des changements. Ça a participé. Ça a été pris en compte par le ou la ministre* ». Nicolas, cofondateur et journaliste freelance ajoute que : « *On a des papiers qui ont contribué évidemment à faire évoluer les politiques publiques. Donc c'est ça un peu les solutions que nous, on propose.* » Outre la reconnaissance de son lectorat avec qui il crée un lien de confiance, Médor bénéficie, grâce à l'authentification de son travail journalistique d'intérêt public et de son rôle de contre-pouvoir, de la reconnaissance de ses pairs et des mouvements actifs dans l'ESS sous forme de labels notamment pour leur financement transparent et éthique, de récompenses, de bourses et de collaborations. Il engrange ainsi de la légitimité et de la crédibilité, y compris auprès des pouvoirs publics se traduisant par leur soutien financier. Nicolas admet que : « (...) *l'aide à la presse, ça transmet quand même un message du pouvoir politique. C'est une espèce de défense (...) d'un écosystème de médias indépendants (...), ce qui n'est pas mal par les temps qu'on vit* ». Le travail de Médor dans l'intérêt public constitue donc une plus-value sociétale avérée.

⁵¹ Grâce à l'obtention d'une bourse ouvrant sur l'assistance aux organisations d'économie sociale, Médor a réalisé cette évaluation en 2022 en partenariat avec la SAW-B.

5.7.3 Résultats de la composante « Partage de valeur »

Nous passons maintenant à la présentation des résultats en lien avec la composante P qui, comme nous allons l'observer, est imbriquée aux composantes G et R du *BM GRP* adapté aux OESS.

5.7.3.1 Des échanges mêlant intérêts et finalité sociale

Médor réalise son partage de valeur en multipliant divers partenariats de type gagnant-gagnant en fonction de ses buts, ses intérêts et de ceux de ses partenaires. D'une part, cette entreprise sociale en quête de ressources financières compensatoires, noue quelques partenariats basés sur des échanges normaux avec des médias privés afin d'élargir son audience et indirectement de les sensibiliser à ses valeurs. D'autre part, elle favorise des collaborations lors d'échanges singuliers avec des organisations socioculturelles partageant les mêmes valeurs et offrant la possibilité de bénéficier d'un spectre de visibilité plus large, potentiellement déclencheur de l'acte d'achat de son magazine. Alice, cofondatrice et responsable « communication et diffusion » explique que :

« notre partenaire principal au niveau éditorial, c'est (...) le média flamand Apache, qui sont dans l'investigation. Et sinon, on a plutôt des partenaires culturels. On a un partenaire pour nos Tours, qui est un partenaire de visibilité, qui est le groupe N qui contient Nostalgie et NRJ. (...) On a une réflexion d'échange de visibilité où eux mettent des pubs dans Médor. (...) Ça nous permet surtout d'accéder à de l'espace publicitaire (...) sur Nostalgie, qui a quand même la plus grande audience dans les radios francophones. Donc c'est un partenaire vraiment "pure communication". (...) Article 27⁵² évidemment, qui est tellement un partenaire qui s'est intégré au projet, (...). Ça c'est un partenariat de sens, (...) de lutte contre les injustices et d'accessibilité du média. (...) C'est des partenariats un peu évidents qui sont cohérents avec notre mission, ce qu'on dénonce, ce qu'on encourage. Ça nous permet d'aller un pas plus loin, pour atteindre ces objectifs-là. (...) Évidemment on ne va pas chercher des entreprises qui ont pour seul objectif la pure rentabilité et le succès commercial à tout prix. On va plutôt aller chercher un projet de société qui valorise les communs. »

Ces propos nous indiquent que *Médor* bâtit son réseau de valeur intégrant principalement des parties prenantes externes ayant la même vision et mène une stratégie partenariale associant mission d'intérêt public (promesse de valeur) et impératifs économiques (rémunération de valeur) auxquels notre cas d'étude est tenu comme toute entreprise.

⁵² L'asbl *Article 27* vise à rendre la culture accessible à un prix réduit à toute personne socialement et/ou économiquement défavorisée résidant en Fédération Wallonie-Bruxelles. *Médor* est le partenaire exclusif en tant que média avec cette asbl.

Il relie également partage de valeur, génération et rémunération de valeur par des échanges gagnant-gagnant avec les six autres magazines de presse indépendante belges francophones, réunis dans le collectif *Kiosque*⁵³. *Médor* a recours à cette alliance stratégique, la « coopétition », notion précédemment définie dans notre cadre théorique (cf. *supra* p. 17), fondée sur la solidarité et sur une vision commune avec ces homologues médiatiques, concurrents et partenaires. Selon Axel, le chargé de participation et journaliste *freelance*, « *à la fois, on est cousins, frères et sœurs et en même temps, on est un peu rivaux mais bon, il y a une collaboration, (...). L'effort solidaire est compliqué.* » A propos de ce partenariat paradoxal, Sylvain, coopérateur et vérificateur aux comptes, observe que : « *(...) ça frottait plus justement au niveau des médias indépendants parce qu'ils ont une partie de lectorat commun et que du coup, il y a une question de parts de marché et de survie (...). Mais (...) ils ont l'air de bien travailler ensemble* ». Ce partenariat stratégique de mutualisation de coûts et de connaissances, priorisant la force du collectif et la proximité de sens sur la compétition, vise à produire une plus-value à la fois sociétale (gain de légitimité) et financière (gain de visibilité et hausse des ventes) au travers de synergies issues de ce collectif intégré dans son réseau de valeur. Nicolas, cofondateur et journaliste indépendant, spécifie que : « *(...) ils ne sont pas des partenariats de contenus. (...) Mais (...), ce sont des partenariats à la fois de défense des intérêts (...) du secteur de presse alternative auprès du monde politique. Une réflexion autour des enjeux de publicité, des enjeux de diffusion, etc.* ». Selon Alice, cofondatrice et responsable de la communication et de la diffusion, il permet « *[d'] avoir un rôle aussi d'économie d'échelle, (...) à travers la régie publicitaire. (...) Puisqu'on bénéficie du réseau de chacune des structures, potentiellement, ils nous amènent des recettes qu'on ne serait jamais parvenus à avoir, des recettes publicitaires.* » Quant à Pauline, cofondatrice et journaliste visuelle *freelance*, elle affirme que : « *(...) financièrement, le fait que ce soit trop cher, du coup Kiosque c'est ça que ça apporte aussi si on vend plusieurs numéros à la fois. Enfin il y a ce truc de mutualiser, du coup, vendre des abonnements moins chers et de les rendre plus accessibles.* »

⁵³ Le collectif *Kiosque* inclut outre *Médor* et sa vision généraliste nationale, les magazines *Alter Echos* traitant des alternatives économiques, *axelle* centré sur une ligne éditoriale féministe, *Imagine* axé sur les enjeux de développement durable, *Le Ligueur* portant sur la thématique familiale, *Tchak!* sensibilisant aux enjeux alimentaires et *Wilfried* focalisé sur la politique belge. Selon Nicolas, journaliste et co-fondateur de notre cas d'étude, ils ont des lignes éditoriales plutôt complémentaires.

5.7.3.2 Elaboration d'échanges par conviction

Sa valeur partagée prend également la forme d'un exercice de conviction combinant apprentissage oral et effort rédactionnel, destiné à susciter l'adhésion, la fidélisation et un engagement plus actif et plus durable de ses parties prenantes internes (coopérateur.rice.s) et externes (lecteur.rice.s, citoyen.ne.s).

En interne, l'équipe de *Médor* pratique principalement cet exercice de conviction lors des AG⁵⁴, constituant un temps social et démocratique de la vie de la coopérative sociale, qui permettent aux adhérent.e.s de s'exprimer et de peser sur les décisions. Elle a l'opportunité d'approfondir et d'optimiser ses échanges avec ses membres dans le cadre de sa gouvernance démocratique et participative par une communication franche et régulière. Voilà ce que nous en dit Magali, directrice et coordinatrice :

« la transparence (...) c'est publier nos comptes, c'est aussi tout dans la relation à nos coopérateurs, être sûrs que (...) les chiffres qui sont donnés sont les bons. Ils sont vérifiés par un vérificateur. (...) Il y a une newsletter commune qui est très transparente par rapport à notre équilibre économique ou pas, et aussi notre relation aussi par mail avec les gens quand ils nous posent des questions. »

Le souci de transparence démontré par *Médor* suscite la confiance⁵⁵ des coopérateur.rice.s, générant du lien social dans un espace de réciprocité grâce aux valeurs et aux règles de fonctionnement de la coopérative sociale. D'après Isabelle, coopératrice, « *L'assemblée générale approuve en général presque à l'unanimité.* » Pauline, cofondatrice et graphiste *freelance* estime que : « *on n'a jamais été (...) dans un moment où, les coopérat.eur.rice.s ne votent pas ce qu'on leur propose.* »

Remarquons que nos entretiens font apparaître que les modalités organisationnelles des mécanismes démocratiques satisfont les parties prenantes que nous avons interrogées mais à des degrés divers reflétant de la sorte l'hétérogénéité de leurs attentes. Ils rendent compte que la gouvernance est davantage démocratique que participative, ce qu'atteste le faible taux de participation aux AG que nous avons pu aussi observer. Pauline, cofondatrice et graphiste

⁵⁴ Nous avons eu l'occasion d'être présentes lors de l'AG de 2023 pour effectuer notre observation non participante

⁵⁵ Précisons que nos entretiens ont révélé que la confiance des adhérent.e.s lors des AG est appréciée mais est jugée trop consensuelle par l'équipe de *Médor*, restreignant la réactivité et l'implication de ses membres malgré l'effort de transparence et de communication constante de l'organisation. Celle-ci souhaiterait approfondir les échanges avec leurs adhérent.e.s et stimuler leur participation pour bénéficier davantage de leurs idées et de leur expertise.

freelance, souligne que : « en général, il y a 40 personnes quoi à chaque AG alors qu'on tâche d'avoir de nouvelles coopérateur.rice.s ».

Néanmoins, l'équipe de *Médor* tend à y remédier et à dynamiser les échanges au sein de la coopérative au moyen de sa culture d'entreprise valorisant le débat. Axel, le chargé de participation et journaliste *freelance*, constate que : « chez *Médor*, il y a cette culture de la discussion, d'une volonté d'horizontalité. Donc (...) tout est travail collectif. Tout est discussion. (...) En tout cas, on peut discuter d'égal à égal. » Selon Sylvain, coopérateur et vérificateur aux comptes, « il y a (...) une vraie démocratie qui s'exerce aussi (...), pas juste la démocratie par le vote mais la démocratie, par l'expression aussi. » Cette culture du dialogue, axe de développement stratégique de gouvernance, favorise l'intelligence collective et permet le repérage et l'usage des ressources créatrices de valeur chez les coopérateur.rice.s. Alice, cofondatrice et responsable de la communication et de la diffusion, atteste que : « Dans *Médor*, l'avantage d'être avec des journalistes, on n'a pas peur du débat puisqu'il y a un débat permanent. (...) S'il y en a un qui s'exprime, on est (...) plutôt contents parce qu'on le recherche, parce que c'est de l'accès finalement à de bonnes idées (...) ». Nicolas, cofondateur et journaliste *freelance*, affirme que : « il y a des AG où on a fait des ateliers de réflexion etc., qui ont fait remonter plus de choses ».

En dépit de la diversité des attentes et intérêts de ses parties prenantes, *Médor* construit un réseau de valeur basé sur la transparence, la confiance et la solidarité et qu'elle est tenue de maintenir et d'étoffer aussi bien en interne qu'en externe pour pérenniser son projet. Comme nous l'avons vu dans la présentation des résultats de la composante R, il bénéficie d'un soutien d'adhésion de ses communautés de coopérateur.rice.s et/ou lecteur.rice.s qui va au-delà de la contribution financière. Cependant celui-ci est toujours à renouveler et la coopérative de presse indépendante doit sans cesse convaincre ses communautés d'adhérer davantage à son projet.

En plus de sa production journalistique, *Médor* fournit un effort rédactionnel au moyen de supports physiques dans lesquels il distille ses valeurs et produit de l'information transparente, conformément à sa proposition de valeur, sous des formes diverses, telles que son manifeste sous forme de poster, réaffirmant ses engagements et ses objectifs stratégiques, diffusé lors d'une campagne de communication fin 2023 ou bien encore des petites annonces gratuites d'intérêt public et rédigées par les lecteur.rice.s. Selon Alice, cofondatrice et responsable de la communication et de la diffusion, elles ont pour but de « vraiment créer une espèce de réseau social qui soit différent des réseaux sociaux auxquels on a pris l'habitude, de tisser des liens, dans nos communautés, entre nos communautés respectives, etc. » et d'après Nicolas, elles visent à

« un peu prendre du recul sur les réseaux sociaux, [à ne pas] les quitter mais [à] réinvestir en fait des vraies rencontres. »

Les NTIC servent également au partage de valeur de *Médor* qui envoient régulièrement des *newsletters* électroniques personnalisées (coopérateur.rice.s, abonné.es et tout public). D'après Sylvain, coopérateur et vérificateur aux comptes, *« Ce que j'apprécie, c'est la transparence justement, et pas seulement au moment de l'AG puisque il y a quand même justement ces newsletters régulières où on voit les chiffres. On sait se dire : " Ah ouais, là on a les bonnes, les ventes ça suit pas ", etc. »* Par ces pratiques de marketing relationnel⁵⁶, *Médor* s'attèle à bâtir de la confiance et des liens durables de soutien financier et d'adhésion entre son initiative et ses communautés de lecteur.rice.s et de coopérateur.rice.s. Magali, directrice et coordinatrice, déclare que : *« Pour nous, [les coopérateurs] ils peuvent continuer à jouer le rôle d'ambassadeur et on le rappelle toujours au fur et à mesure des newsletters. »* Le titre de presse coopératif privilégie ce type de marketing conforme à ses valeurs sociales mais son marketing reste peu poussé⁵⁷ afin de diffuser un certain engagement social et économique.

Le magazine coopératif indépendant travaille également la fidélisation de ses communautés par le biais des NTIC. Il applique une stratégie de diversification horizontale par sa présence régulière sur un réseau social *Open Source* et sur les réseaux sociaux les plus courants même si *« on est un peu coincé via les algorithmes parce que effectivement on ne paie pas. »*, confirme Magali. Il se positionne également avec son site web articulant logique marchande et non marchande grâce à un maillage de liens. Cet outil l'aide dans la transparence de ses messages par des informations financières et autres sur la coopérative disponibles à tous. Alice précise que : *« quand on parle des abonnements, il y a un camembert qui montre : "Et voilà, avec les 90 € de votre souscription, vous financez..." ». Comme ça, les gens voient ce qu'on fait avec leurs sous »*. La transparence de l'information dont fait preuve *Médor* montre qu'il ne se détourne pas de sa mission sociale et elle participe dès lors à sa légitimation. Le site web de *Médor* est central dans sa communication car il sert à partager de la valeur par sa large diffusion des messages, à générer de la valeur par son interactivité accrue et à rémunérer de la valeur avec sa boutique d'offres d'abonnements en ligne et sa stratégie commerciale de produit d'appel (articles gratuits, test gratuit sans engagement) tirées

⁵⁶ Le marketing relationnel engage une conversation afin de créer un lien entre la marque et ses publics et de le fidéliser.

⁵⁷ Cet usage peu poussé ne reçoit pas le soutien de certaines parties prenantes que nous avons questionnées, qui sont favorables à son utilisation plus intense afin de cibler un plus large public, ce qui met en exergue à nouveau l'hétérogénéité des attentes au sein d'une coopérative sociale multisociétariat.

des techniques d'attractivité des entreprises traditionnelles. A travers cet outil de communication écrite virtuelle, *Médor* unit ses dimensions sociopolitique et économique même s'il la circonscrit par souci d'éthique, quitte à affaiblir son partage de valeur comme pour sa politique de non traçage des données que *Médor* assume et motive sur son site web et en conformité avec sa volonté d'émancipation de la logique de marchandisation des GAFA. Magali, directrice et coordinatrice explique que : « *Jusqu'ici, (...) on utilise (...) que les cookies techniques sur notre site Internet. Ça veut dire aussi qu'on ne connaît pas le profil de nos lecteurs. Donc voilà, il faut attirer les gens autrement. Ça demande beaucoup d'énergie (...).* » Ces choix pour des raisons éthiques impactent dans une certaine mesure son efficacité économique déforcée par un ciblage moins précis du lectorat moins profilé.

Nos résultats montrent donc que la valeur partagée se fait au sein d'un réseau de valeur convaincu. Elle est échangée sous une forme financière (recettes publicitaires, parts sociales, abonnements), matérielle (le magazine) et sociale (notoriété, légitimité, utilité sociale) au travers de relations gagnant-gagnant et/ou d'échanges visant l'adhésion des parties prenantes. Celle-ci naît d'un processus continu d'interactions au moyen d'une communication transparente et régulière incitant leur implication dans la fabrication de valeur. Pour effectuer son exercice constant de conviction afin de fidéliser ses deux communautés (lectorat et adhérent.e.s) autour de son projet, il crée, développe et optimise des relations en mêlant des pratiques issues des entreprises à la logique de marché qu'il personnalise en fonction de son éthique.

5.8 Discussion

Après avoir présenté et interprété nos résultats, nous allons maintenant confronter nos résultats aux concepts théoriques développés dans la première partie de notre mémoire.

L'analyse de nos données empiriques montre que, dans le but de répondre à un besoin social mal ou peu satisfait par le marché et par l'État (Defourny & Nyssens, 2017, p. 248 ; Bacq *et al.*, 2008, p.388) et de concourir à la transformation sociale (Laville, 2005a ; Laville & Sainsaulieu, 1997), les entreprises sociales façonnent leur organisation d'une manière à ce que leur mission sociale soit prioritaire sur leurs activités économiques (Dees, 1998, p. 2). La réalisation de celle-ci nécessite de leur part de déployer plusieurs moyens d'action.

5.8.1 Au niveau de la génération de valeur

5.8.1.1 Des pratiques socialement innovantes, variées et participatives

Les dirigeant.e.s des entreprises inspiré.e.s par de grandes valeurs et par une vision centrée sur l'utilité sociale de leur projet accordent une grande importance à l'innovation sociale, qui constitue un véritable levier de création de valeur (Dees, 1998), comme le reflète notre enquête exploratoire. Ces entrepreneurs sociaux ont recours à des stratégies de différenciation (Le Floch & Sonnac, 2013, p. 102) par l'offre d'un bien et/ou service arborant une nouvelle qualité et/ou la conception de nouveaux modes de production et/ou d'organisation (Schumpeter, 1934, p. 66). À l'instar de notre cas d'étude, les entreprises sociales peuvent opter pour une forme légale spécifique tel que le modèle coopératif social (Defourny & Nyssens, 2017, p. 242). Ce type d'ES, à la fois entreprise et collectif de personnes, à la gestion démocratique, conciliant l'intérêt de leurs membres à des objectifs d'intérêt général (Defourny et Nyssens, 2017, p. 242) est ouverte à l'élaboration de nouveaux rapports de production (participation des travailleur.euse.s et des membres à la gestion) et de consommation (contribution des usager.ère.s à la coproduction) (Bouchard et Lévesque, 2017, p. 406), facilitant la construction de l'intérêt collectif à partir d'attentes partiellement hétérogènes de multiples parties prenantes.

Ces entreprises sociales produisent également de l'innovation sociale par des stratégies de diversification d'activités de proximité relationnelle, contribuant au bien commun et porteuses d'externalités positives telles que la cohésion sociale, le développement de la citoyenneté. Ces activités relationnelles de proximité intègrent les caractéristiques des OESS et participent à la légitimation du projet de ces initiatives sociales. Leur mise en place favorisant les échanges directs afin de concrétiser la finalité sociale se fonde sur une dynamique participative citoyenne, aidant les entreprises sociales dans la conception de réseaux de personnes actives dans la société civile d'une part, dans une perspective d'action collective faisant écho à des valeurs et des convictions (Mintzberg *et al.*, 1998) et d'autre part, dans une perspective de démocratisation. Cette création de mini-espaces publics autonomes favorables aux échanges de proximité et axés sur le libre débat et le renforcement du lien social se réfère à la dimension politique de l'économie solidaire (Laville, 2005a). Comme le pointe notre enquête exploratoire, ces activités impulsant l'engagement citoyen et s'orientant clairement vers un but d'intérêt collectif, tel que mentionné dans la dimension sociale de l'approche de l'*EMES* constituent une opportunité pour les entreprises sociales d'y intégrer leur activité marchande, ce qui illustre bien le pragmatisme de l'entrepreneurial social et sa perspective managériale et économique (Dees, 1998 ; Bacq et Francq, 2011, p. 388). En privilégiant un cadre d'échange flexible et décloisonnant, les entreprises sociales créent un lieu de relations de proximité conforme aux valeurs et principes de la coopérative prescrites par l'ACI (cf. *supra* p. 28) .

Au regard de ces concepts théoriques mis en relation avec nos données empiriques, nous formulons l'hypothèse suivante : **L'innovation sociale portée par une dynamique collective et consolidée par une diversification d'activités de proximité propices à la participation des parties prenantes permettent à une coopérative sociale de presse indépendante belge francophone de concilier sa finalité sociale et ses impératifs économiques.**

5.8.1.2 Valeurs sociales et efficacité managériale

Comme le valorise l'application du *BM GRP* de Verstraete et Jouison-Laffitte (2009) adapté aux OESS par Valéau *et al.* (2012), les entreprises sociales se caractérisent par la centralité de leurs valeurs sociales. Elles constituent le fil rouge dans leurs actions impulsées par un but social et communautaire associé à une recherche d'efficacité (Dees, 1998). Notre analyse qualitative montre que cette conciliation de la création de valeur et de la rémunération de valeur est facilitée par la professionnalisation de leur structure (Petrella et Richez-Battesti, 2010) et un management spécifique intégrant des valeurs sociales et requérant des comportements adaptatifs, innovants, fédérateurs (Cuénoud *et al.*, 2013, p. 82). Ces personnes qualifiées et rémunérées, rappelant le critère d'un niveau minimum d'emploi rémunéré de la dimension économique de l'approche de l'*EMES*, tâchent d'adapter leurs compétences et leurs pratiques aux enjeux sociopolitiques et économiques spécifiques d'un média de presse indépendante et aux valeurs faisant écho aux principes de l'économie sociale et solidaire. Pour ce faire, elles mettent en œuvre un nouveau mode organisationnel (Schumpeter, 1934, p. 66) axé sur l'horizontalité, facilitant la flexibilité et la coopération entre les différentes fonctions et font l'articulation entre les parties prenantes internes et externes par la bonne connaissance de leurs attentes, par l'évaluation et l'amélioration de leur implication ainsi que par leur proximité avec elles, devenant leur point de contact privilégié. Par leurs compétences et leur savoir-être constituant des ressources immatérielles conséquentes pour le développement durable du projet (Valéau *et al.*, 2012, p. 65), ces personnes recrutées visent à améliorer la qualité des services offerts aux usager.gère.s tout en gardant l'esprit militant et humaniste des acteurs du terrain. Elles confortent l'expertise des entreprises sociales par leur aptitude à organiser, planifier et coordonner les relations humaines (Cuénoud *et al.*, 2013, p.82). A cette fin, elles s'appuient sur le collectif et cherchent à identifier, capter et agencer les ressources matérielles et immatérielles, amenées par leurs membres et leur réseau, et utiles à la vitalité sociale et économique de son projet (Verstraete *et al.*, 2012, p. 16). Elles s'attèlent à ce que les activités commerciales répondent de la manière la plus adéquate aux attentes des parties prenantes de leur organisation. À la lumière de nos résultats empiriques confrontés à notre cadre théorique, nous énonçons l'hypothèse suivante :

Des implications managériales efficaces et fortes induites par la professionnalisation de la structure permettent à une coopérative sociale de presse indépendante belge francophone de concilier finalité sociale et impératifs économiques.

5.8.2 Au niveau de la rémunération de valeur

Expérimenter sans cesse des pistes innovantes demande non seulement de l'énergie, des compétences et des stratégies tournées vers l'innovation mais également un engagement efficace dans la recherche, la collecte et l'agencement de ressources matérielles et immatérielles. Cette quête d'innovation sociale impliquant de nombreux tâtonnements et du temps nécessite donc un financement conséquent.

5.8.2.1 Créativité, efficacité économique et maintien d'autonomie

Comme le souligne notre analyse des résultats de la composante R, dégager des bénéfices s'avère compliqué pour les entreprises sociales qui, mariant leurs objectifs sociaux aux mécanismes de marché, sont soumises à de fortes pressions émanant de leur environnement extérieur. Elles doivent se montrer réactives par rapport à celui-ci et développer des capacités d'adaptation (Mintzberg *et al.*, 1998) nécessitant de prendre en considération des facteurs de diverses natures que cet environnement lui impose, : politiques (instabilité gouvernementale), économiques (diminution du pouvoir d'achat des ménages et hausse des prix suite à l'inflation), socioculturelles (nouveaux modes de consommation de l'information (cf. *infra* p.,), technologiques (nouvelautés incessantes telles que l'intelligence artificielle, ...), écologiques (recyclage des déchets, ...) et légales (nouvelles mesures plus restrictives pour les sociétés), comme le répertorie notre analyse réalisée à l'aide de l'outil stratégique PESTEL de façon plus détaillée en annexe (cf. *supra* p. 12).

Bien que la finalité sociale soit au cœur des entreprises sociales et que ses objectifs économiques la servent (Defourny & Nyssens, 2017, p. 235) , les entreprises sont soumises à des exigences économiques comme une entreprise traditionnelle commerciale. Elle se doit d'appliquer des principes d'efficacité dédiés à la réalisation d'un but social (Dees, 1998) et de trouver le juste milieu entre ses aspirations sociopolitiques et ses obligations commerciales (Janssen *et al.*, 2012, p. 26).

En dépit de leur priorité donnée à l'intérêt de la communauté et à son utilité sociale (Defourny et Nyssens, 2010, p. 44) ainsi qu'aux valeurs qui guident leurs décisions, elles n'en restent pas moins soucieuses de la fragilisation de leur modèle économique (Boussaguet et Haddad, 2013, p.22), dépendant de la bonne volonté de leurs membres et investisseurs à amener leurs ressources et qui partagent ainsi la prise de risque financière conséquente avec ces initiatives, comme le met

en relief notre analyse à l'aide du *BM GRP* adapté par Valéau *et al.* (2012) et tel que explicité dans la dimension économique de l'approche de l'*EMES* (Defourny et Nyssens, 2017, p. 231).

5.8.2.2 Assemblage de ressources variées

Pour les entreprises sociales qui tendent à préserver leur indépendance, conformément au critère politique de l'approche de l'*EMES* sur le haut degré d'autonomie (Defourny et Nyssens, 2017, p. 232) et qui se doivent d'assurer leur viabilité, le recours aux seules ressources marchandes ne suffit pas. La stabilisation de leur modèle économique requiert de leur part la recherche de différents leviers de croissance et elles mettent en place des processus de régulation du risque en prospectant et en agencant d'autres modes de financement dont certains s'appuient sur la participation de la société civile, des membres et d'autres parties prenantes externes, jouant un rôle majeur dans leur pérennité. Nous retrouvons ici la notion d'économie plurielle fondée sur l'hybridité des ressources spécifiée par l'économie solidaire (Laville, 2003, p. 189-190).

Par ailleurs, les entreprises sociales, en conciliant finalité sociale et exigences économiques, ont l'opportunité par l'intermédiaire de leurs activités commerciales de produire une plus-value financière sous forme de bénéfices et/ou une plus-value sociale, par leur production de biens quasi-collectifs dans l'intérêt du bien commun, laquelle est encouragée par l'implication des parties prenantes dans le cadre d'une gouvernance multisociétariat (Petrella, 2017, p. 337) comme pour notre cas d'étude. La performance non financière, quant à elle, comporte des dimensions plus qualitatives de la valeur produite par ces initiatives, telles que la légitimité et la crédibilité, favorisant la confiance et le soutien financier et moral des parties prenantes, alors plus disposées à fournir des efforts pour garantir des ressources en suffisance à l'organisation. À leurs ressources matérielles, financières, elles ont ainsi la possibilité d'ajouter des ressources immatérielles (savoirs, ressources humaines), ce qui nous évoque à nouveau l'hybridation des ressources inscrites dans la dimension économique du courant de l'économie solidaire (Laville, 2003, p. 189-190). Elles démontrent ainsi leur efficacité dans leur gestion de ressources de financement.

Cette efficacité dans l'exploration de ressources compensatoires est également soutenue par leur capacité d'expérimenter de nouvelles méthodes organisationnelles (management horizontal) ou de services (proximité relationnelle, réflexion collective) grâce à des implications managériales fortes, qui font l'objet de notre hypothèse précédente en lien avec la génération de valeur. Nous pensons donc que les deux hypothèses sont imbriquées et que nous pouvons les associer dans une même et seule hypothèse. À la lumière du croisement de nos données empiriques et des concepts théoriques auxquels nous nous référons, nous posons l'hypothèse suivante : **Des implications managériales fortes et efficaces induites par la professionnalisation de la structure ainsi**

qu'une capacité de recherche de financement alternatif permettent à une coopérative sociale de presse indépendante belge francophone de concilier sa finalité sociale et ses impératifs économiques.

5.8.2 Au niveau du partage de la valeur

En prenant en compte de leurs multiples parties prenantes comme le reflète le *BM GRP* de Verstraete et Jouison-Laffitte (2009), les entreprises sociales développent une dimension sociopolitique et participative de leur projet qui se joue d'une part, en externe avec leurs partenaires et d'autre part, en interne avec leurs membres. Elles ont tout intérêt à les intégrer et à les fédérer dans un réseau de valeur convaincu, bâti autour d'une vision partagée afin de concrétiser leur finalité sociale et d'accroître leur efficacité économique. Les entreprises sociales mettent donc en place des instruments facilitant les échanges entre PP et la collaboration en réseau (Bondy *et al.*, 2010), tels que l'incontournable internet. Elles disposent de cet outil, à l'instar des entreprises traditionnelles (Bacq et Frank, 2008, p. 288), à des fins d'interactivité accrue et de proximité relationnelle plus forte avec leurs membres et leurs partenaires externes dans le cadre d'une stratégie de diversification horizontale (Fradin, 2016, p. 148-151) et à des fins de développement de leur identité et renommée dans le cadre d'une stratégie de complémentarité en ligne (Le Floch et Sonnac, 2013, p. 104).

5.8.2.2 Relations partenariales intéressées et à visée sociale

D'une part, pour partager leurs valeurs, ces entreprises sociales s'attèlent à optimiser leurs échanges gagnant-gagnant et nouer des liens durables, de qualité et de confiance avec leurs parties prenantes (Jones, 2001), qu'elles considèrent comme un réel levier de création de valeur (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995) susceptible d'accroître la performance économique de ces initiatives par l'apport de ressources financières et intangibles (Post *et al.*, 2002). Pragmatiques, elles exploitent toutes les opportunités qui se présentent à elles pour répondre à leur finalité sociale (Dees, 1998 ; Bacq et Frank, 2008 ; p. 388). Elles ne rechignent pas à nouer des partenariats stratégiques intéressés ne leur apportant que des ressources financières mais se tournent également vers des relations partenariales, visant au bien commun et privilégiant la logique relationnelle plutôt que concurrentielle, comme l'alliance stratégique, la coopétition, permettant aux partenaires de tirer des bénéfices mutuels (gain de visibilité, échanges de savoirs, mutualisation des coûts) de la coopération et de la compétition (Bengsston et Kock, 2000). En agissant de la sorte, elles tendent à accroître leur richesse sociale et économique et atténuent les pressions concurrentielles. En élaborant des relations de coopération et d'alliance avec d'autres organisations sociales ou purement commerciales, les entreprises sociales facilitent leur accès à une pluralité de ressources,

nous renvoyant à la dimension économique de l'économie solidaire (Laville, 2005a) et à l'interdépendance des composantes R et P (Verstraete *et al.*, 2012, p. 16).

5.8.2.3 Des interactions continues porteuses de sens

D'autre part, ces entreprises sociales poursuivent une stratégie communicationnelle transparente « multicanal » de fidélisation, destinée à convaincre ces multiples acteurs, de l'utilité sociale de leur projet et d'obtenir *in fine* leur adhésion ainsi que leur implication dans la fabrication de valeur. La transparence dont elles font preuve génère de la confiance et de la légitimité auprès de leurs parties prenantes, consentant plus facilement à donner leurs ressources matérielles et immatérielles. Les entreprises sociales comme notre cas d'étude de type coopératif, lequel souscrit aux mêmes principes prescrits par l'ACI qu'une coopérative traditionnelle (Defourny et Nyssens, 2017, p. 241) ont recours à des mécanismes démocratiques et participatifs qui structurent leur gouvernance et incitent à l'implication de parties prenantes internes, au rôle majeur dans leur gestion par le soutien essentiel (financier et d'adhésion) de celles-ci. Ces procédés favorisent la participation de ces dernières libres d'échanger en fonction de leurs valeurs et de leurs convictions et ils contribuent à la prise de décision fondée sur la discussion (Mintzberg *et al.*, 1998). En leur offrant une grande capacité d'expression et d'action, ils concourent au processus d'adhésion, lequel ne se déroule pas sans difficulté en raison de l'hétérogénéité des besoins, des convictions et des attentes de multiples parties prenantes (Laville et Sainsaulieu, 1997). Pour encourager la cohésion entre ces divers acteurs et faciliter le dénouement de potentiels conflits, les entreprises sociales insufflent dans leur gestion un système spécifique d'incitations, de comportements et de relations, focalisé sur le débat démocratique et une dynamique participative, en lien avec la dimension politique/structure de gouvernance de l'approche de l'*EMES* (Defourny et Nyssens, 2017, p. 232).

Nous référant à nos données empiriques recoupées avec nos concepts théoriques explicités dans la première partie de notre mémoire, nous énonçons l'hypothèse suivante : **la multiplication des partenariats « gagnant-gagnant » au sein d'un réseau de valeur ainsi qu'un processus continu d'interactions, soutenu par un travail discursif d'adhésion transparent et convaincant suscitant l'implication des parties prenantes permettent à une coopérative sociale de presse indépendante belge francophone de concilier sa finalité sociale et ses impératifs économiques.**

Il est à souligner que cette combinaison d'échange et d'adhésion n'est pas figée et s'opère à des degrés variables au vu de la constellation des entreprises sociales à la très grande plasticité notamment au niveau de la gouvernance et à la prise de risque économique (Defourny et Nyssens,

2017, p. 232). Il apparaît donc que les relations entretenues par les entreprises sociales évoluent le long d'un continuum conjuguant adhésion et échange (Valéau *et al.*, 2012, p. 82). Elles devront arbitrer entre leurs dimensions économique et sociopolitique : certaines organisations favoriseront leurs intérêts économiques et leur santé financière au risque de perdre de vue leur finalité sociale tandis que d'autres privilégieront leur richesse sociale et leur dimension communautaire au détriment de leur efficacité économique (Valéau, 2003, p. 14-15) au risque de mettre en péril leur viabilité nécessaire à la poursuite de leur finalité sociale.

5.9 Conclusion

A contrario de l'entreprise capitaliste traditionnelle, les valeurs éthiques telles que la solidarité, l'indépendance et la transparence forgent l'identité de la coopérative sociale de presse indépendante belge francophone *Médor*. Bien qu'elle soit *a priori* plus économique par son statut de coopérative, son projet demeure inspiré par sa finalité sociale au service de l'intérêt général, procurant un sens tout particulier à ses actions et aux activités qu'elle propose. Par son offre éditoriale ouverte à la participation des citoyen.ne.s et de son lectorat et par sa structure coopérative impliquant ses adhérent.e.s et de multiples autres parties prenantes, la valeur distribuée par notre cas d'étude à tous.tes ces acteur.rice.s est davantage de nature non financière. La valeur créée par *Médor* dépasse donc la logique commerciale et s'inscrit dans une utilité sociale justifiée par un besoin sociétal mal satisfait par le marché et générée grâce au collectif.

Les communautés de coopérateur.rice.s et lecteur.rice.s, représentent le maillon fort de sa chaîne de valeur en raison de leur soutien financier et d'adhésion, vital à la poursuite de la finalité sociale de la coopérative sociale de presse indépendante belge francophone. Pour que les liens qui l'unissent à ses parties prenantes soient durables, elle impulse une dynamique collective et participative se basant sur la transparence initiant la confiance ainsi qu'une proximité relationnelle, stimulée par la multiplicité de ses interactions avec ses parties prenantes. Par l'élaboration de ce cadre d'échange flexible et décloisonnant, conforme aux principes coopératifs, elle tend à favoriser le « *faire ensemble* », le « nous » primant sur le « je », généralement prôné par les entreprises traditionnelles tournées vers l'intérêt individuel de leurs actionnaires.

Les valeurs sociales dont notre travail de recherche a mis en évidence la place prépondérante au sein de cette initiative éditoriale indépendante en quête de sens, conditionnent son comportement de croissance. Elles balisent les actions du titre de presse indépendant trimestriel et constituent un filtre décisionnel. Elles représentent également parfois un frein à sa croissance économique. Pour autant, la coopérative sociale ne peut pas négliger sa dimension technico-économique, nécessaire

à la fabrication de son magazine et à la concrétisation de sa finalité sociale. Cette initiative, opposée à la maximisation du profit, ne prétend qu'à des exigences financières minimales pour assurer sur le long terme la viabilité de son modèle économique certes autonome mais néanmoins fragile par sa forte dépendance à son lectorat, comme l'a pointé notre enquête exploratoire à l'aide du *BM GRP*. Pour satisfaire à la soutenabilité financière de son projet sociopolitique, elle diversifie ses ressources et tend à privilégier, non pas des stratégies concurrentielles agressives mais des stratégies de compromis entre deux logiques duales, marchande et non marchande. Sa recherche d'efficacité gage de pérennité l'incite néanmoins à plus de pragmatisme et à s'inspirer de nouveaux leviers stratégiques, actionnés par les médias de presse écrite traditionnels, tout en s'attellant à ne pas dénaturer l'essence même de son projet. Innovation, différenciation, diversification et complémentarité sont devenus ses maîtres mots sous condition de leur utilité au bien commun.

Or, pleinement positionnée sur le marché par son activité commerciale de la vente de son magazine trimestriel, la SCES de presse indépendante belge francophone s'efforce de maintenir son avantage concurrentiel l'obligeant à une recherche constante de pistes innovantes à la fois sociales et économiques. Des partenariats de nature commerciale ou à visée sociale contribuent également à maintenir sa tête hors de l'eau et à diffuser ses valeurs en communiquant et interagissant de façon transparente et régulière avec son réseau de valeur. Le contexte mouvant et incertain d'un secteur médiatique en crise économique et identitaire dans lequel elle évolue lui complexifie cependant sa tâche et d'autant plus qu'elle doit tenir compte des spécificités du marché médiatique belge francophone, certes pluraliste mais de taille réduite, saturé et soumis à la concurrence des médias de presse écrite d'Outre-Quévrain, très attractifs pour la communauté de langue française en Belgique, comme nous l'avons déjà évoqué dans notre revue de littérature (cf. *supra* p. 19). Néanmoins, ce trimestriel coopératif indépendant s'inscrivant dans l'économie sociale et solidaire trouve dans son autonomie financière, dans son utilité sociale et dans sa périodicité des appuis pour surmonter ces obstacles et persévérer dans sa démocratisation de l'information alors qu'une coopérative portée par des journalistes au sein d'un titre de presse régionale quotidienne intégré dans un grand groupe de médias *mainstream*, *Notre Avenir coopérative*, peine à mettre des garde-fous autour de son éthique journalistique afin de résister à la maximisation du profit et à la marchandisation du bien informationnel.

Étant donné son caractère hybride la faisant osciller entre finalité sociale et impératifs économiques, entre logique marchande et non marchande, une entreprise sociale de type coopératif, comme notre cas d'étude, fait donc face à de multiples défis qu'elle est susceptible de

surmonter, du moins nous semble-t-il, grâce à ses efforts incessants de créativité économique et sociale, sa dynamique fédératrice ainsi qu'un management pragmatique et investi, attentif aux attentes de ses parties prenantes et aux réalités du terrain, lui octroyant davantage de crédibilité et de légitimité. La justification de son impact sociétal, reflétant sa bonne performance non financière et constituant une source de légitimation concourt à ses efforts de développement de son projet sociopolitique sur le long terme.

Chapitre 6 Conclusion générale

Notre recherche se penche sur la manière dont une coopérative sociale de presse indépendante belge francophone conjugue sa finalité sociale et ses impératifs économiques afin de préserver son autonomie et de pérenniser son projet sociopolitique. Nous nous sommes aidées du *BM GRP* conçu par Verstraete et Jouison-Laffitte (2009) et adapté aux OESS par Valéau *et al.* (2012).

6.1 Apports

L'application de ce *BM* à notre cas d'étude ouvre ainsi à une meilleure compréhension dans la Cfinancier de façon rationnelle tout en veillant à préserver son ADN. Notre travail de recherche a mis en relief l'interdépendance des composantes du *BM GRP* et permet une analyse des entreprises sociales alliant le pragmatisme de l'entrepreneuriat social et de la multidimensionnalité de ces organisations. Notre enquête exploratoire rend compte des spécificités de ce type d'initiative et souligne la complexité ainsi que l'inventivité de ces entreprises hybrides à articuler simultanément leur logique marchande et non marchande. Elle a également fait ressortir l'hétérogénéité des attentes et besoins des parties prenantes et leur rôle majeur dans l'essor des entreprises sociales. Par ces contributions, notre analyse qualitative vient compléter les travaux précédemment effectués en sciences de gestion et en économie sociale et solidaire. Cependant, elle tient son originalité de la forme légale singulière de notre cas d'étude, une coopérative sociale active dans le secteur particulier des médias et spécifiquement de la presse écrite indépendante.

6.2 Limites et recommandations

Malgré ces quelques modestes apports, notre analyse qualitative comporte des limites. Elle soulève la question de sa montée en généralités. En effet, notre recherche ne s'intéresse qu'à un seul cas de coopérative de presse indépendante belge francophone. Par sa singularité, il ne peut prétendre à représenter les entreprises dotées du même statut. Il serait donc judicieux d'étendre la recherche à d'autres cas semblables, comme les partenaires et concurrents du collectif *Kiosque* et de les

comparer afin de faire émerger leurs convergences et leurs divergences dues à l'hétérogénéité des gouvernances au sein de ces organisations. De même, il serait intéressant d'augmenter la taille de notre échantillon et de le diversifier en y intégrant d'autres parties prenantes internes telles que des adhérent.e.s non abonné.e.s. ainsi que des parties prenantes externes comme le lectorat non abonné. Cela pourrait préciser nos propos et affiner nos conclusions. De plus, notre travail de recherche se focalise sur la vie de la coopérative sociale à un moment bien précis de sa vie nous empêchant de capter toute une série de nuances et d'évolutions de la coopérative. Une étude longitudinale pourrait rendre compte de ces subtilités et développements. Toutes ces recommandations pourraient concourir à la montée en généralités de notre cas d'étude.

Par ailleurs, cette recherche offre d'autres pistes d'investigation comme l'approfondissement des stratégies partenariales des OEES telles que la coopération, l'étude de leur gouvernance démocratique et participative ou bien encore l'évaluation du degré d'implication de parties prenantes aux attentes hétérogènes.

6 Bibliographie

Livres

Antoine, F. (2016). *The newspaper industry in South Belgium: weaknesses and strategies*. Louvain-la-Neuve : Université catholique de Louvain.

Antoine, F. et Heinderyckx, F. (2011). *État des lieux des médias d'information en Belgique francophone*. Namur : Parlement de la Communauté française de Belgique Wallonie-Bruxelles.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Coll. Quadrige, Paris : Presses Universitaires de France.

Boncler, J., Hlady-Rispal, M. et Papin, C. (2013). L'entrepreneuriat social : en quête d'un équilibre entre marché, état et solidarité. In Léger-Jarniou, C. (dir.), *Le grand livre de l'entrepreneuriat*. Paris : Dunod.

Boncler, J. et Valéau, P. (2010). *Créer et manager une association*. Bruxelles : De Boeck.

Bouchat, M., Cayrol, A., Dufays, F., Marée, M., Mertens, S., Muco-wintore, D., O'Shea, N. et Xhouflair, V. (2016). *Baromètre des entreprises sociales en Belgique*. Liège : Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC Liège - Université de Liège

Bouchat, M.J. et Lévesque, B. (2017). Les innovations sociales et l'économie sociale et solidaire. Dans J. Defourny et M. Nyssens (dir.) *Économie sociale et solidaire Socioéconomie du 3e secteur* (pp. 397-432). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, (Ouvertures économiques).

Cagé, J. et Huet, B. (2001). *L'information est un bien public Refonder les médias*. Paris : Seuil.

Centre d'Economie Sociale HEC Liège, Spiral Département de Sciences politiques de l'Université de Liège, SAW-B et CIRIEC (2017). *Projet SECOIA : pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés*. Liège : Centre d'Economie Sociale, (L'économie sociale en pratique).

Dees, J. J. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Kauffman Foundation.

Defourny, J. (2017). L'économie sociale. Dans J. Defourny et M. Nyssens (dir.) *Économie sociale et solidaire Socioéconomie du 3e secteur* (pp. 29-72). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, (Ouvertures économiques).

Defourny, J. et Nyssens, M. (2017). L'entreprise sociale. Dans J. Defourny et M. Nyssens (dir.) *Économie sociale et solidaire Socioéconomie du 3e secteur* (pp. 221-262). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, (Ouvertures économiques).

Fradin, S. (2016). *Les nouveaux business models des médias. Les 3 piliers de la transformation*. Limoges : FYP éditions, (Entreprendre).

Fraisse, L., Gardin, L., Laville, J.-L., Petrella, F. et Richez-Battesti, N. (2016). L'entrepreneuriat social est-il soluble dans l'économie sociale et solidaire ? Dans L. Lethielleux et M. Combes-Joret (dir.) *Formes et fondements de la créativité dans l'ESS* (pp.221-238). Reims : Épure.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. London : Pitman, (Business and Public Policy).

Frémeaux, P. (2014). Économie sociale et solidaire : une alternative ? Dans : Blanche Segrestin éd., *L'entreprise: Point aveugle du savoir* (pp. 268-278). Auxerre: Éditions Sciences Humaines.

Gardin, L. et Laville, J.-L. (2017). L'économie solidaire. Dans J. Defourny et M. Nyssens (dir.) *Économie sociale et solidaire Socioéconomie du 3e secteur* (pp. 187-220). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, (Ouvertures économiques).

Jones, G.R. (2001). *Organizational Theory : Texts and Cases*. London : Pearson.

Jouison, E. (2008). *Le Business Model en contexte de création d'entreprise : recherche-action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise*, thèse pour le doctorat de sciences de gestion, IRGO. Bordeaux : Université de Bordeaux.

Kauffman, J.-C. *L'entretien compréhensif*. Paris : Armand Colin.

Lacroix, G. et Slitine, R. (2016). Une autre économie ? Dans : G. Lacroix (éd.) *L'économie sociale et solidaire* (pp. 5-23). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.

Laville, J.-L. (2005a). L'économie solidaire. Dans : J.-L. Laville et D. Cattani (dir.) *Dictionnaire de l'Autre économie* (pp. 253-260). Paris : Desclée de Brouwer.

Laville, J.-L. (2005b). *Sociologie des services : entre marché et solidarité*. Ramonville-Saint-Agne : Erès.

Laville, J.-L. et Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'association*. Paris : Desclée de Brouwer.

Laville, J.-L. et Sainsaulieu, R. (2013). *L'association. Sociologie et économie*. Paris : Fayard-Pluriel.

Le Floch, P. et Sonnac, N. (2013). *Économie de la presse à l'ère numérique*. Paris : La Découverte, (Repères).

Marquet, J., Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Armand Colin,

Michel, G., Zeitoun, V. et Haddad, S. (2020). Chapitre 7. La marque coopérative : comment concilier engagement social et réalité du marché. Dans : A. Deville (éd.) *Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion* (pp. 135-154). Caen: EMS Editions

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. New York : The Free Press.

Pénard, T. et Malin, E. (2010). *Économie du numérique et de l'internet*. Paris : Vuibert, (Dyna'Sup Economie).

Petrella, F. (2017). La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire. Dans J. Defourny et M. Nyssens (dir.) *Économie sociale et solidaire Socioéconomie du 3e secteur* (pp. 325-363). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, (Ouvertures économiques).

Post J., Preston L. et Sachs S. (2002). *Redefining the corporation : Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford : Stanford University Press, (Business).

Richez- Battesti, N. et Defourny, J. (2017). Les coopératives. Dans J. Defourny et M. Nyssens (dir.) *Économie sociale et solidaire Socioéconomie du 3e secteur* (pp. 73-116). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, (Ouvertures économiques).

Siegert, G. (2006). The Role of Small Countries in Media Competition in Europe. In J. Heinrich et G. G. Kopper (Eds.), *Media Economics in Europe* (pp. 191-210). Berlin: Vistas.

Valéau, P., Boncler, J. et Annette, F. (2012a). Les stratégies des organisations de l'économie sociale et solidaire : un passage par le concept de Business model. Dans E. Bayle (éd.), *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire: Identités plurielles et spécificités* (pp. 65-88). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur

Van Campenhoudt, L., Marquet, J. et Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Malakoff : Dunod.

Verstraete, T. et Jouison-Laffitte, E. (2009), *Business Model pour entreprendre, le modèle G.R.P. : théorie et pratique*. Bruxelles : De Boeck.

Yin, R.K., (2009), *Case Study Research, Design and Methods*. 4th Ed. London: Sage Publications.

Articles de revues périodiques

Bacq, S. et Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship : a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship et Regional Development*, 23 (5-6), 373-403.

Battilana, J. (2018). La poursuite conjointe d'objectifs sociaux et financiers dans les entreprises : L'ES comme laboratoire d'étude des modes d'organisation hybrides. *Entreprise et société*, 2 (4), 53-94.

Bengtsson, M. et Kock, S. (2000). « Coopetition » in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29 (5), 411-426.

Bersipont, R. (202). La diversification des groupes de presse quotidienne payante dans le petit marché belge francophone. *Les Cahiers du journalisme - Recherches*, 2 (5), 19-36.

Biondy, Y., Chatelain-Ponroy, P., Eynaud, P. et Sponem, S. (2010). Quel modèle de gouvernance pour les associations ? *Politiques et management public*, 27 (1), 3-10.

Boncler, J., Valéau, P. et Annette, F. (2012b). Le business model (BM) : une grille d'analyse adaptée aux spécificités et à la diversité de l'entrepreneuriat social associatif. *Revue internationale P.M.E.*, 25 (3-4), 45–89

- Boussaguet, S. et Haddad, L. (2013). De la création de valeur à la création de sens : entreprendre autrement. *Entreprendre et Innover*, 17, 18-23.
- Brouard, F., Larivet, S. et Sakka, O. (2010). Entrepreneuriat social et participation citoyenne. *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale / Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 1 (1), 46-64.
- Capelli, S., Falchi, A., Hussler, C. et Sabadie, W. (2016). Co-innover avec ses consommateurs : oui, mais lesquels ? De l'intérêt d'impliquer les consommateurs-membres dans le processus d'innovation des entreprises coopératives. *Gestion 2000*, 33, 117-141.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Coissard, S., Kachour, M. et Berthelot, É. (2016) . (Re)penser le business model au prisme de la théorie des parties prenantes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 278-279(2), 169-176.
- Cools, B. (2022). Presse quotidienne belge : passé, présent et futur économiques. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2552, 5-48. <https://doi.org/10.3917/cris.2552.0005>
- Cucchi, A., Hoareau, É. et Fuhrer, C. (2016). Contribution des réseaux d'innovation au développement des organisations : une interprétation en termes de capital sociotechnique. *Systèmes d'information et management*, 21, 7-61.
- Cuénou, T., Moreau, C. et Mertens, S. (2013). Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences. *Revue internationale de l'économie sociale*, (329), 80–91.
- Dees, J. G. et Anderson, B. B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship Building on Two Schools of Practice and Thought. *Research on Social Entrepreneurship*, ARNOVA Occasional Paper Series, 1 (3), 39-66.
- Defourny, J. et Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32-53.

Defourny, J. et Nyssens, M. (2014). La percée de l'entrepreneuriat social : clarifications conceptuelles. *L'option de Confrontations Europe*, 33, 23-27.

Defourny, J. et Nyssens, M. (2017). Entreprise sociale : des promesses et des défis. *Démocratie*, (9), 5-9.

Defourny, J. et Nyssens, M. (2019). La diversité des modèles d'entreprise sociale : nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale. *Marché et organisations*, 36, 17-38.

Dumont, J.-F. (2015). Un autre journalisme plus lent, plus exigeant : Triple plongée dans un journalisme des profondeurs. *Journalistes*, 174, 1-5, dans *AJP* (<https://www.ajp.be/les-dossiers-de-journalistes/7/>), consulté le 11 juillet 2022.

Dumont, J.-F. (2018). D'autres contenus, d'autres lecteurs. *Journalistes*, 201, 5, dans *AJP* (<https://www.ajp.be/les-dossiers-de-journalistes/4/>), consulté le 11 juillet 2022.

Dutheil, P. (2019). Les entreprises à finalité sociale en Europe : L'expérience de trois pays européens. *Futuribles*, 429, 55-61

Eme, B. et Laville, J.-L. (1999). Pour une approche pluraliste du tiers secteur. Nouvelles pratiques sociales, 12 (1), 105–125.

Janssen, F., Bacq, S. et Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social: Un thème pour la recherche passée, présente et future. *Revue Internationale PME*, 25, (3-4), 17-44.

Jaspers, J.-J. (2022). Concentrations, pluralisme et liberté d'expression. *La chronique de la Ligue des droits humains asbl*, (198), 12-14.

Jouison, E. et Verstraete, T. (2008). Business model et création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 34 (181), 175-197.

Laville, J. (2003). Démocratie et économie : éléments pour une approche sociologique. *Hermès, La Revue*, 36, 185-194

Mertens, S. et Marée, M. (2012). La « performance » de l'ES : définition et limites d'une évaluation monétaire. *Revue internationale P.M.E.*, 25 (3-4), 91–122.

Nyssens, M. et Petrella, F. (2015). ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle: Interpellations croisées. *Revue Française de Socio-Économie*, 15, 117-134

Post, J., Preston, L. et Sachs, S. (2002). Managing the Extend Enterprise : the New Stakeholder Views. *California Management Review*, 45 (1), 6-28.

Picard, R. G. (1988). Measures of Concentration in the Daily Newspaper Industry. *Journal of Media Economics*, 1 (1), 61-74.

Porro, P. (2018). Et si les coopératives étaient l'avenir de la presse ? *La revue des médias* dans INA (<https://larevuedesmedias.ina.fr/et-si-les-cooperatives-etaient-lavenir-de-la-presse>), consulté le 18 juillet 2022.

Ramonet, I. (2005). Médias en crise : de la qualité de l'information dépend celle du débat citoyen. *Le Monde diplomatique*, 612, 1 et 26-27.

Rebillard, F. et Smyrnaio, N. (2010). Les infomédiaires, au cœur de la filière de l'information en ligne : Les cas de Google, Wikio et Paperblog. *Réseaux*, 160-161, 163-194.

Samuelson, P. (1964). Public goods and subscription TV : Correction of the record. *Journal of Law and Economics*, 7, 81-83.

Sonnac, N. (2012). Médias audiovisuels et concurrence. Le cas de télévision payante. *Revue d'économie industrielle*, 137, 109-129.

Trappel, J. (1991). Born Losers or Flexible Adjustment ? The Media Policy Dilemma of Small States. *European Journal of Communication*, 6 (3), 355-371.

Valéau, P. (2003). Différentes manières de gérer les associations. *Revue française de gestion*, 146 (5), 9-22.

Valéau, P. (2012).. "From Community to Professionalization: Stages and Pathways of Development of Nonprofit Organizations." *Academy of Management Proceedings*, 1, 12693.

Verstraete, T., Krémer, F. et Jouison-Laffitte, E. (2012) . Le business model : une théorie pour des pratiques. *Entreprendre et Innover*, 13 (1), 7-26.

Wu, S.S. (2018). Les mooks cherchent leur équilibre économique. *Journalistes*, 204, 1-5, dans *AJP* (<https://www.ajp.be/les-dossiers-de-journalistes/4/>), consulté le 19 juin 2022.

Documents consultés sur internet

Alliance Coopérative Internationale : <https://www.ica.coop/fr> Coopérative : identité, valeurs et principes coopératives (consulté le 12 août 2022).

Autorité de la concurrence - Liste des avis et décisions : <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/liste-des-decisions-et-avis> Décision n° 10-d-32 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la télévision payante (consulté le 17 août 2022).

Centre d'Economie Sociale - HEC Liège : <http://www.ces.uliege.be/societe-a-finalite-sociale-sfs/> Ressources Dictionnaire Société à finalité sociale (SFS) (consulté le 12 août 2022).

Cité des Sciences et de l'Industrie : https://www.cite-sciences.fr/archives/francais/ala_cite/affiche/convergence/convergence.htm Expo Convergence La convergence numérique, qu'est-ce que c'est ? (consulté le 13 septembre 2022).

ConcertES : <https://concertes.be/> Accueil (consulté le 24/09/2022).

Deloitte Consulting and Advisory – Étude dynamique et évolution du marché publicitaire belge francophone : <https://www.culture.be> Portail Ministère de la Culture de la Fédération Wallonie-Bruxelles (consulté le 28 mai 2023).

EconomieSociale.be : <https://economiesociale.be/decouvrir/chiffres-cles> Découvrir : Chiffres-clés (consulté le 24/09/2022).

La Libre Eco et AFP : <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2022/01/17/ces-milliardaires-qui-se-sont-empares-des-medias-francais-WUYK7BBDYJHZRAA5PMWJP657Q/> Economie : Entreprises et Start-up (consulté le 10 juillet 2022).

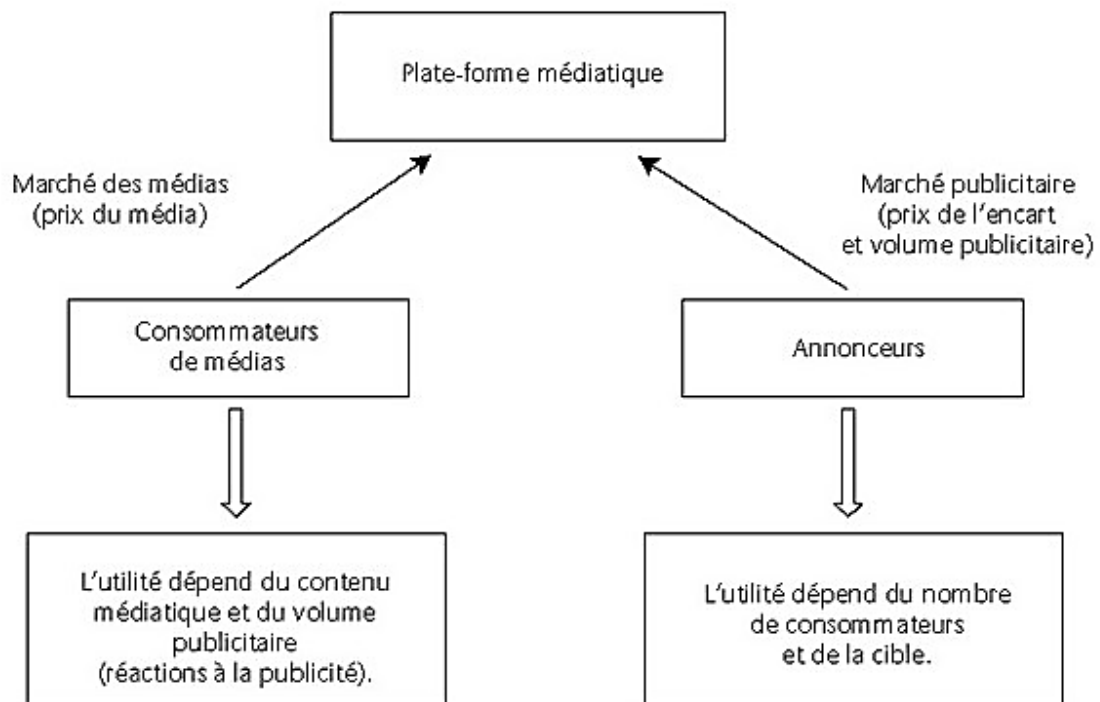
Pour la Solidarité – Observatoire européen de l'Economie sociale : <https://www.ess-europe.eu/fr/> Economie sociale : Définitions L'approche des institutions européennes (consulté le 12/11/2022).

SPF Economie : <https://economie.fgov.be/fr/> Economie durable, Entrepreneuriat social, Entreprise sociale (consulté le 5 novembre 2022).

Vanesse, M. – Université de Liège : <https://hdl.handle.net/2268/225270> ORBi, Exposé à la Journée d'étude du Lemme du 4 décembre 2014 : L'indépendance journalistique et les nouveaux modèles économiques (consulté le 26 juin 2022).

7 Annexes

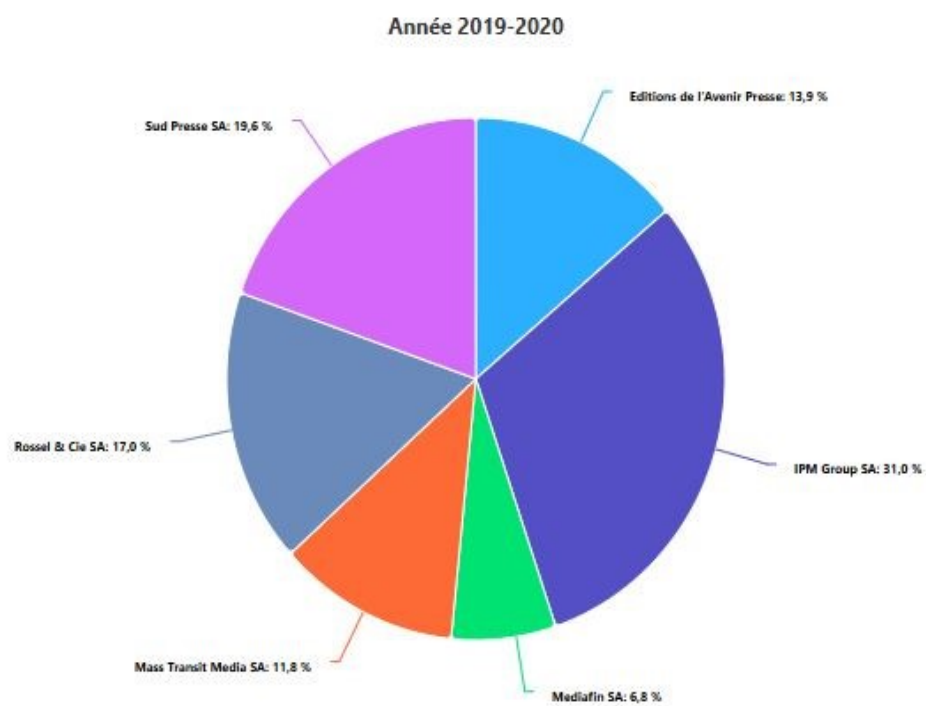
Annexe 1 Le modèle d'affaires de la plate-forme médiatique



Source : Sonnac, N. et Gabszewicz, J. (2013)

Annexe 2 Parts de marché des éditeurs de presse écrite belges francophones

Parts de marché en Presse-écrite par Éditeur



Source: CIM

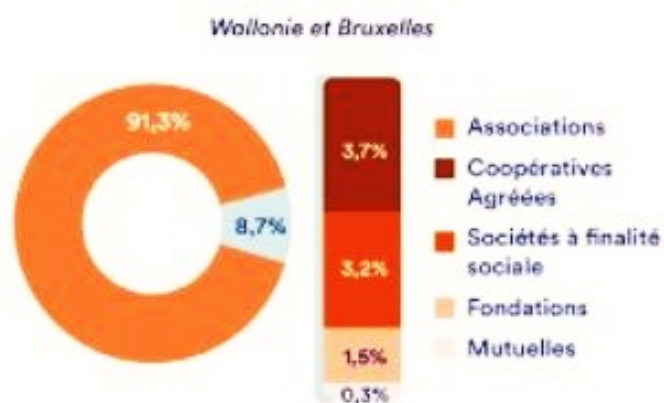
Annexe 3 Liste des effets générés par les pratiques de l'économie sociale

- **Confiance et transparence** : confiance des parties prenantes ; transparence des décisions ; garanties quant à la poursuite de la finalité sociale
- **Cohérence des choix posés**
- **Citoyenneté** : développement de la citoyenneté ; mobilisation des opinions, de la sagesse et parfois du travail créatif des citoyens ; renforcement de la démocratie de nos sociétés et démocratisation de l'économie ; projet de société solidaire
- **Biens et services proposés** : regard nuancé sur les activités développées par l'entreprise ; qualité des biens/services proposés ; adéquation entre les attentes, les besoins et le bien/service proposé
- **Cohésion sociale et équité**
- **Respect de l'environnement**
- **Fiabilité et durabilité** : stabilité des capitaux ; réduction des dépendances vis-à-vis des banques ; garanties quant à la fiabilité de l'entreprise
- **Motivation et implication des parties prenantes** : représentation des intérêts des différentes parties prenantes ; loyauté, fidélité ; motivation, implication ; adhésion aux décisions ; appropriation du projet par les parties prenantes qui agissent comme des ambassadeurs et mobilisent leur capacité de persuasion ; développement des compétences individuelles et de l'expertise des parties prenantes ; confiance en soi des parties prenantes renforcée ; travailleurs dont les objectifs et les valeurs sont alignés avec la mission de l'organisation
- **Reterritorialisation de l'économie** : ancrage local renforcé et nature plurielle de cet ancrage local ; phénomènes de spéculation ou de délocalisation des entreprises évités
- **Innovation sociale**
- **Co-construction des politiques publiques**
- **Economies pour le budget de l'Etat**

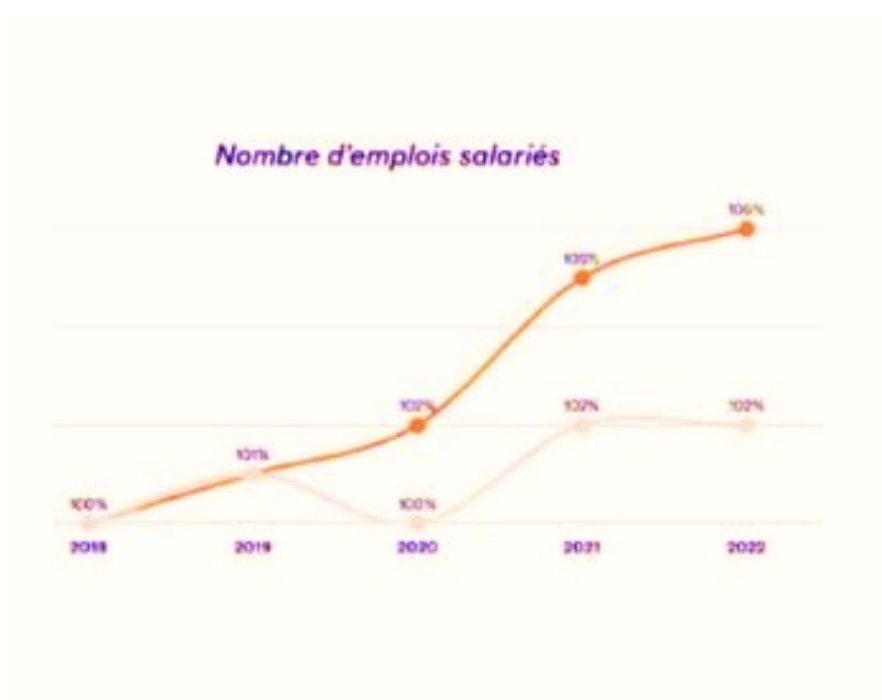
Source : Centre d'Economie Sociale HEC Liège *et al.* (2017 : 40)

Annexe 4 L'économie sociale en Wallonie et à Bruxelles : chiffres-clés

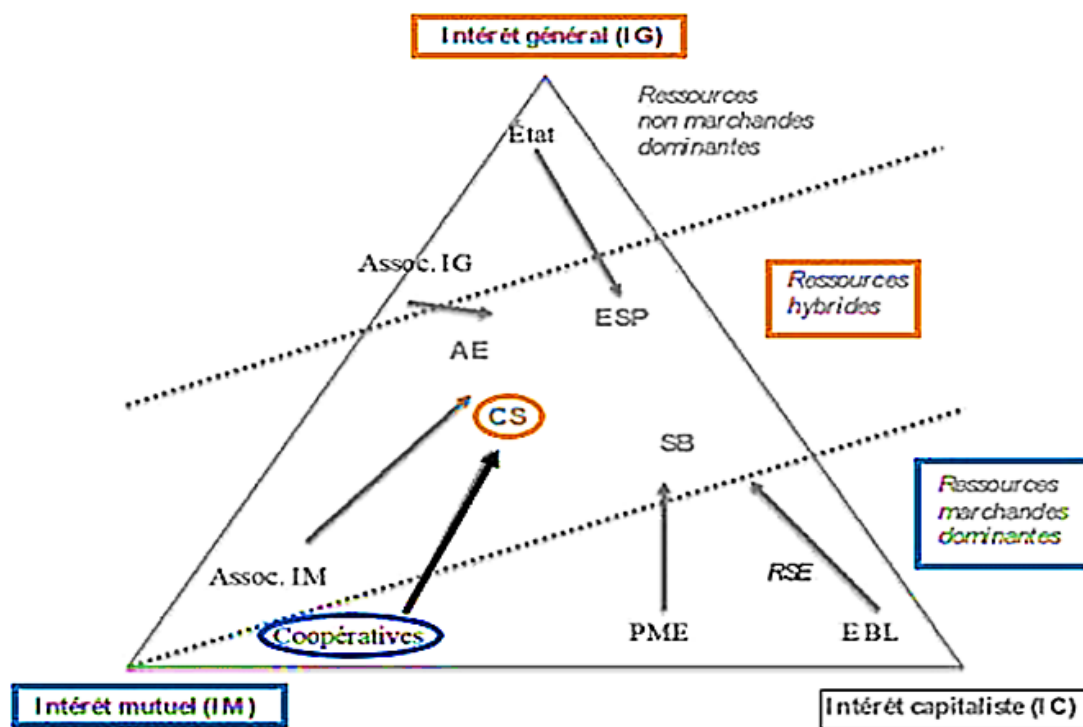
Répartition des entreprises d'économie sociale selon leur statut légal



Taux d'emploi dans les entreprises d'économie sociale en Wallonie et à Bruxelles

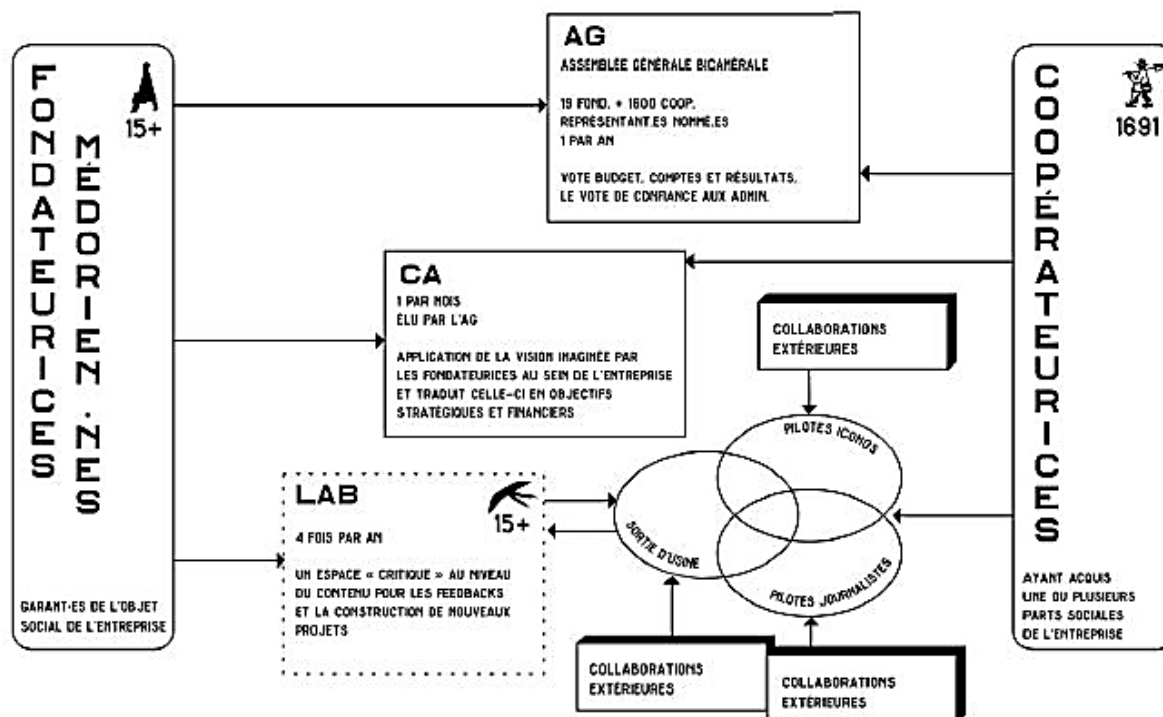


Annexe 5 Trajectoire institutionnelle d'une coopérative sociale



Source : Defourny et Nyssens (2017).

Annexe 6 Organigramme du fonctionnement de Médor



Source : Rapport d'activité et de gestion 2023 de la SCES Médor

Annexe 7 Compte-rendu analytique de l'observation non participante de l'AG du 19 juin 2023

1. Contexte

A la suite de l'invitation de Magali, directrice / coordinatrice et notre principale interlocutrice avec le magazine coopératif de presse indépendante belge francophone *Médor*, nous avons eu l'opportunité de rencontrer les membres participant à l'AG, d'observer leurs comportements et leurs échanges. Nous avons également pu avoir une première prise de contact avec certaines parties prenantes (cofondateur.rice.s, administrateur.rice.s, coopérateur.rice.s/lecteur.rice.s et personnel salarié) afin de nous présenter, d'expliquer brièvement notre travail de recherche et d'obtenir au préalable leur accord pour la réalisation d'un entretien. Tous.tes ont accepté et nous ont communiqué leur adresse électronique afin de fixer la date de l'entretien, à l'exception d'un cofondateur journaliste qui a émis une réserve en raison de sa surcharge de travail mais restant disponible en tout dernier recours.

Cet événement a eu lieu le samedi 17 juin 2023 à Namur, dans un local mis à disposition gratuite de *Médor* par l'ASBL Cinex, une maison de quartier accueillant différentes manifestations à caractère social et culturel accessibles à la population.

Par ailleurs, nous tenons à préciser que notre observation non participante était partiellement dissimulée. Seules Magali, la directrice/coordinatrice et Alice, la responsable de communication et de diffusion étaient au courant de ma venue et du but de celle-ci.

2. Observations, commentaires et liens avec les concepts théoriques

Voici nos observations accompagnées de commentaires, structurées en fonction des composantes du *BM GRP* adapté aux OESS.

Au niveau de la génération de valeur

Médor met en place une dynamique collective innovante avec une rencontre dans le style « auberge espagnole », innovante et sortant donc des sentiers battus des AG habituellement organisées par les entreprises traditionnelles. Cette SCES accorde une grande importance au lien social et tente d'inciter plus de cohésion sociale et débat démocratique, qui représentent des externalités positives pour l'ensemble de la société. L'incitation à amener quelque chose à manger cherche à provoquer un plus grand engagement des membres de la coopérative. Quant aux citoyen.e.s (lectorat ou potentiel lectorat) venu.e.s participer à cet événement,, ils sont de cette façon davantage considéré.e.s comme des *consomm'acteurs* que des futur.e.s client.e.s.

Nous avons pu constater les effets de la professionnalisation de ce modèle coopératif par l'aptitude du personnel salarié de *Médor* (pôle « sortie d'usine) qui montre sa capacité à mettre en place une organisation efficace (préparation de l'AG et respect

de l'ordre du jour annoncé) et innovante (horizontalité en faisant intervenir toute l'équipe de *Médor*). Tout était bien planifié.

Le taux de participation, quant à lui, est faible : 39 personnes présentes et 34 procurations données aux journalistes cofondeur.rice.s de *Médor*. Ce constat reflète la difficulté d'une coopérative à impliquer ses adhérent.e.s, empêchant une réelle génération de valeur.

Au niveau de la rémunération de valeur

Cet événement est utile à *Médor* afin d'accroître sa légitimité et sa crédibilité aux yeux de ses membres par la transparence de l'information et également par le gain de visibilité dont elle bénéficie durant cet espace délibératif.

Au niveau du partage de valeur

Durant l'AG proprement dite, les échanges sont formels et structurés selon les modalités prescrites par une gouvernance démocratique et participative pour ce qui est des votes et du débat permettant la prise de parole de chacun.e. Toute l'équipe de *Médor* (organes de gestion – pôle « sortie d'usine » - journalistes) se présente. La communication de *Médor* est transparente (explications en détail de la santé financière de la coopérative et des mesures de réparation budgétaire) et les votes se font à main levée. La désignation de deux nouveaux administrateurs est précédée de leur présentation orale faite par eux-mêmes. Une séance de questions/ réponses offre une place au débat démocratique au cours duquel des demandes d'éclaircissement sur les données financières et des suggestions pour des activités de proximité et de gain de visibilité ont été faites. Notre attention a été particulièrement éveillée par une discussion entre la directrice et une adhérent.e exprimant son incompréhension, voire sa divergence de vision quant à l'offre tarifaire différenciée des abonnements. La directrice a, quant à elle, justifié cette démarche. Notons qu'à chaque prise de parole d'un membre de la coopérative, celui-ci ne se présente pas, ce qui limite à la cohésion sociale.

Ces échanges normaux sont également intéressés puisqu'ils peuvent conduire à de la rémunération de valeur financière grâce à la transparence de l'AG ouverte à tous.te.s et aboutir à la vente d'abonnements chez les personnes venues voir le déroulement d'une AG.

Néanmoins, nous avons constaté que le but principalement visé par l'équipe de *Médor* résidait à tirer parti de cet événement pour optimiser sa proximité avec ses membres et aux citoyen.enne.s, lecteur.rice.s et potentiel lectorat.

Après l'AG, un moment convivial (repas) a permis des échanges informels entre les adhérent.e.s, du moins ceux qui ont choisi de rester pour le repas car un bon tiers des participant.e.s est parti dès que l'AG proprement dite a été clôturée. Nous avons pu constater la présence de coopérateur.rice.s participant régulièrement aux AG et qui, connaissant bien l'équipe de Médor, parlaient en aparté avec certains journalistes. Des petits groupes se formaient. L'ambiance était sympathique et ludique grâce au rébus sous forme de poster, qui a aussi permis de faire communiquer les diverses personnes entre elles.

Nous avons remarqué que la SCES de presse indépendante accorde une grande attention des relations de proximité de qualité, à des fins fédératrices de la communauté de coopérateur.rice.s/lecteur.rice.s.

Le tableau ci-dessous reprend nos constatations mises en rapport avec les composantes de notre cadre théorique de référence, le *BM GRP* adapté aux OESS. Elles portent sur l'organisation, le déroulement d'une AG ainsi que sur la participation et les interactions des adhérent.e.s de la SCES Médor.

Organisation de l'AG		observations	concepts théoriques
Avant la réunion annuelle	communication	Annnonce au préalable de l'AG sur le site web, renseignant sur les modalités pratiques et l'ordre du jour. La présentation des candidat.e.s au poste d'administrateur et leur lettre de motivation des s Un lien renvoie à des documents (bilan, comptes de résultats, rapport de gestion et d'activités, prévisions budgétaires) mis à la disposition de tous.tes pour préparer l'AG et mieux comprendre les enjeux.	- Partage de valeur – adhésion de la communauté – exercice de conviction via un effort rédactionnel pour une plus grande implication des parties prenantes // école culturelle de Mintzberg <i>et al.</i> (1998) + transparence de l'information incitant à la confiance des membres => Rémunération de valeur non financière : gain de légitimité et de crédibilité (plus-value sociale) aux yeux des PP rassurées sur l'utilisation de leur argent investi dans la coopérative
	organisation	demande d'inscription au préalable par mail	professionnalisation de la structure – fabrication de la valeur
le jour de l'AG	organisation de l'accueil	La responsable de la communication vous accueille et coche votre nom sur une liste. Elle vous remet un papier indiquant le nom des différent.e.s candidat.e.s au poste d'administrateur.rice. Des marque-pages sensibilisant à	- mise en place d'une organisation – professionnalisation de la structure // école de la planification de Mintzberg <i>et al.</i> (1998) - pratiques de marketing, inspirées des entreprises traditionnelles incitant à faire percoler un sentiment d'appartenance des membres à la coopérative => Génération de valeur pour susciter la participation de la communauté

		l'utilité sociale de la coopérative <i>Médor</i> et incitant à devenir membre, un rébus sous forme de poster et des anciens numéros de <i>Médor</i> sont aussi mis à disposition des participant.e.s. Nous constatons que ces dernier.ère.s s'installent ensuite sans se présenter les uns aux autres. Le nombre de personnes est de 39, ce qui est peu pour une coopérative qui compte plus	
	déroulement de l'AG	Les membres de l'équipe de Médor (administrateur.ice.s, employé.e.s du pôle « sortie d'usine », cofondateur.ice.s journalistes) présentent à tour de rôle un point de l'ordre du jour. Les rôles sont bien répartis. La communication est transparente. Taux de participation faible (40 présences et 39 procurations aux mains des journalistes)	- horizontalité du management (Fabrication de valeur : innovation sociale : fonctionnement égalitaire sans hiérarchie + dynamique collective et participative-mécanismes démocratiques // dimension structure gouvernance approche <i>EMES</i> : implication de toute l'équipe de Médor pour plus de cohésion sociale au niveau interne // école politique (négociation) et école culturelle (processus collectif) de Mintzberg <i>et al.</i> (1998) // Gouvernance de Biondy <i>et al.</i> (2010) : outils facilitant la participation démocratique // Sainsaulieu et Laville (1997) : problématique de l'adhésion des parties prenantes

	Après l'AG	Organisation du repas avec des échanges informels : opportunité de rapprochement avec la rédaction sous forme d'échanges d'égal à égal – Départ d'un tiers des participant.e.s	Proximité relationnelle pour d'adhésion et de cohésion sociale + processus d'interaction // école culturelle (processus collectif) de Mintzberg <i>et al.</i> (1998) // Sainsaulieu et Laville (1997) – problématique de l'adhésion des parties prenantes
--	------------	---	--

Annexe 8 Lettre introductive des entretiens semi-directifs

Présentation de l'étudiante, de son questionnement, du but de la recherche et des modalités de l'entretien

« Bonjour,

Je m'appelle Emmanuelle Leclercq et je suis étudiante en dernière année de master en politique économique et sociale à la Fopès (Faculté Ouverte en Politique économique et sociale) dépendante de l'UCLouvain. Dans le cadre de mon mémoire, je réalise des entretiens portant sur la manière dont la coopérative de presse *Médor* concilie sa finalité sociale et ses objectifs économiques, visant à sa pérennité et à la préservation de son indépendance. Je me penche en particulier sur la génération de valeur, sa rémunération et sur son partage en ayant recours à un *business model* dénommé *GRP*, mis en parallèle avec les trois dimensions – sociale, économique et gouvernance/politique structurant une entreprise sociale. Par conséquent, je souhaiterais échanger avec vous sur votre expérience à ce sujet en tant que membre adhérent au projet *Médor*. L'objectif de cet entretien est de pouvoir valider la réalité et la pertinence de mon questionnement. Je tiens à vous préciser que cet entretien est anonyme et qu'il n'y a ni de bonnes ni de mauvaises réponses. Cependant, pour des raisons pratiques et à des fins d'une retranscription fidèle de vos propos, je suis tenue d'enregistrer cet entretien. Je vous informe également que les informations recueillies ne serviront que dans le cadre de ma recherche. »

Annexe 9 Guide d'entretien destiné aux cofondateur.rice.s,
aux administrateur.rice.s et au personnel salarié

Les questions en italique correspondent à des reformulations pour préciser la pensée de l'enquêtrice.

A. Amorce de l'entretien semi-directif

Pouvez-vous vous présenter (âge, métier, formation, parcours professionnel) ?

Depuis combien de temps êtes-vous membre de la coopérative ?

Êtes-vous membre d'une autre coopérative ?

B. Questions de l'entretien semi-directif

Questions relatives à la composante Génération de valeur

1. Comment avez-vous connu *Médor* ?
2. Quelles ont été vos motivations à vous investir dans ce projet-là plus spécifiquement ?
Pourquoi dans celui-là et pas dans un autre ?
3. Pour vous, quelle est l'ADN, la plus-value de *Médor* ? *Et quels sont ces points forts et ces points faibles au projet Médor ? Qu'est-ce qui le distingue des autres médias et de ses concurrents ?*
4. Comment est-il perçu par ses concurrents ? Quels liens entretenez-vous avec eux ?
5. En quoi vous reconnaissez-vous dans *Médor* ? *Quelles sont les valeurs auxquelles vous vous identifiez ? Quelles sont celles qui sont les plus difficiles à concrétiser dans le projet ?*
6. Qu'est-ce que vous apporte *Médor* ? *En quoi répond-il à vos attentes ou n'y répond-il pas ?*
7. Selon vous, qu'apporte *Médor* à la société, à la collectivité ?
8. Et comment vous, vous contribuez à son évolution avec vos compétences, votre expérience ?
9. Quels acteurs pourriez-vous mobiliser dans votre entourage privé, professionnel pour aider au développement de *Médor* ?
10. A quel lectorat s'adresse *Médor* ? Et à quel lectorat devrait-il s'adresser ?
11. Quelles sont les ressources principales sur lesquelles vous vous appuyez ?
12. Envisagez-vous d'avoir recours à d'autres ressources ?
13. Au niveau des ressources humaines, comment le personnel est-il recruté ? *Sur quels critères ?*
14. A quelles activités participez-vous ? Quelles sont celles que vous jugez efficaces ?
15. En quoi *Médor* est-il le plus innovant pour vous ?
16. Au niveau technologique, que pensez-vous de la nouvelle plateforme web plus participative ? En quoi a-t-elle modifié les liens avec votre lectorat ?

17. Que représente le support papier pour vous ?

Questions relatives à la composante Rémunération de valeur

18. Que pensez-vous de la publicité dans *Médor* ?

19. Que pensez-vous de la différenciation tarifaire ?

20. Comment choisissez-vous vos annonces publicitaires ? Sur quels critères ?

21. Quelles sont les aides financières dont vous bénéficiez ?

22. Vers quelles autres aides pourriez-vous vous tourner ?

23. En ce qui concerne les bénéfices, s'il y avait des bénéfices, à quoi serviraient-ils ?

24. Comment pourriez-vous stabiliser le modèle commercial ? Quelles mesures serait-il souhaitable de prendre ?

25. Quels sont les principaux freins à la croissance de *Médor* ?

26. Comment *Médor* pourrait-il acquérir plus de notoriété ? pour obtenir plus de visibilité, de reconnaissance dans l'espace public, la sphère médiatique et politique ?

Questions relatives à la composante Partage de valeur

27. En quoi le modèle coopératif est-il satisfaisant ou pas ? *Qu'est-ce qui vous plaît le plus, le moins ?*

28. Comment a-t-elle évolué depuis sa création ?

29. Quelles améliorations souhaiteriez-vous ?

30. En ce qui concerne les AG, à quelle fréquence y participez-vous ?

31. Comment cela fonctionne-t-il ? *Pouvez-vous me décrire s'il y a des choses qui vous ont marqué ? Des réticences, des désaccords ? Sur quoi portaient-ils ? Comment cela a-t-il été résolu ?*

32. Quels rapports entretiennent les organes de gestion, la rédaction et le personnel ? Et avec les coopérateur.rice.s ?

33. Quelles améliorations souhaiteriez-vous au niveau des AG ?

34. Quels sont les partenariats que *Médor* conclut ? Sur quoi reposent-ils ?

35. Quels autres partenariats serait-il pertinent que *Médor* noue ? Et pourquoi ?

36. En ce qui concerne les communautés, qu'est-ce qui les fédère ?

37. Comment *Médor* les fédère-t-il ?

38. Quels modes de communication la coopérative privilégie-t-elle avec ses parties prenantes ? *Comment Médor communique-t-il avec ses membres ? Quels autres moyens de communication souhaiteriez-vous ?*

39. Comment incitez-vous les coopérateur.rice.s à s'engager plus dans la coopérative ?

Comment Médor pourrait-il les mobiliser davantage ? Quels sont les freins selon vous à s'impliquer plus ?

40. Pourquoi n'y a-t-il pas de charte rédigée contrairement aux autres magazines de presse indépendante ?
41. Et vous personnellement, qu'est-ce qui vous inciterait à vous engager davantage ?
42. Pour quelles raisons vous désengageriez-vous de Médor ?
43. Si vous deviez convaincre quelqu'un de s'abonner à *Médor*, que lui diriez-vous en fait ?
44. Comment voyez-vous le futur de la coopérative ? *Son évolution ? Quels défis à relever ? Quel(s) nouveau(x) projets trouveriez-vous intéressant(s) de mettre en œuvre ? Quels changements importants serait-il souhaitables d'envisager ?*

Questions de clôture de l'entretien semi-directif

Souhaitez-vous aborder d'autres points qui vous semblent importants ou approfondir certains sujets qui ont été évoqués ?

Annexe 10 Guide d'entretien destiné aux coopérateur.rice.s/lecteur.rice.s

A. Amorce de l'entretien semi-directif

Pouvez-vous vous présenter (âge, métier, formation, parcours professionnel) ?

Depuis combien de temps êtes-vous membre de la coopérative ?

Êtes-vous membre d'une autre coopérative ?

B. Questions de l'entretien semi-directif

Questions relatives à la composante Génération de valeur

1. Comment avez-vous connu *Médor* ?
2. Quelles ont été vos motivations à vous investir dans ce projet-là plus spécifiquement ?
Pourquoi dans celui-là et pas dans un autre ?
3. Pour vous, quelle est l'ADN, la plus-value de *Médor* ? *Et quels sont ces points forts et ces points faibles au projet Médor ? Qu'est-ce qui le distingue des autres médias et de ses concurrents ?*
4. En quoi vous reconnaissez-vous dans *Médor* ? *Quelles sont les valeurs auxquelles vous vous identifiez ? Quelles sont celles qui sont les plus difficiles à concrétiser dans le projet ?*
5. Qu'est-ce que vous apporte *Médor* ? *En quoi répond-il à vos attentes ou ne répond-il pas ?*
6. Selon vous, qu'apporte *Médor* à la société, à la collectivité ?
7. Et comment vous, vous contribuez à son évolution avec vos compétences, votre expérience ?
8. Quels acteurs pourriez-vous mobiliser dans votre entourage privé, professionnel pour aider au développement de *Médor* ?
9. A quel lectorat s'adresse *Médor* ? Et à quel lectorat devrait-il s'adresser ?
10. A quelles activités participez-vous ? Quelles sont celles qui vous semblent particulièrement efficaces ou inefficaces ? pourquoi ?
11. En quoi *Médor* est-il le plus innovant pour vous ?
12. Au niveau technologique, que pensez-vous de la nouvelle plateforme web plus participative ? En quoi a-t-elle modifié les liens avec votre lectorat ?
13. Que représente le support papier pour vous ?

Questions relatives à la composante Rémunération de valeur

14. Que pensez-vous de la publicité dans *Médor* ? En faut-il plus ?
15. Que pensez-vous de l'offre des abonnements « plusieurs offres, une seule ligne éditoriale » ?

16. Comment *Médor* pourrait-il acquérir plus de notoriété ? pour obtenir plus de visibilité, de reconnaissance dans l'espace public, la sphère médiatique et politique ?

Questions relatives à la composante Partage de valeur

17. En quoi le modèle coopératif est-il satisfaisant ou pas ? *Qu'est-ce qui vous plaît le plus, le moins ?*
18. Comment a-t-elle évolué depuis sa création ?
19. Quelles améliorations souhaiteriez-vous ?
20. En ce qui concerne les AG, à quelle fréquence y participez-vous ?
21. Comment cela fonctionne-t-il ? *Pouvez-vous me décrire s'il y a des choses qui vous ont marqué ? Des réticences, des désaccords ? Sur quoi portaient-ils ? Comment cela a-t-il été résolu ?*
22. Quels rapports entretiennent les organes de gestion, la rédaction et le personnel ? Et avec les coopérateur.rice.s ?
23. Quelles améliorations souhaiteriez-vous au niveau des AG ?
24. Quels sont les partenariats que *Médor* conclut ? Sur quoi reposent-ils ?
25. Quels autres partenariats serait-il pertinent que *Médor* noue ? Et pourquoi ?
26. En ce qui concerne les communautés, qu'est-ce qui les fédère ?
27. Comment *Médor* les fédère-t-il ?
28. Quels modes de communication la coopérative privilégie-t-elle avec ses coopérateur.rice.s et lecteur.rice.s ? *Comment Médor communique-t-il avec ses membres ? Quels autres moyens de communication souhaiteriez-vous ?*
29. Et vous personnellement, qu'est-ce qui vous inciterait à vous engager davantage ?
30. Pour quelles raisons vous désengageriez-vous de *Médor* ?
31. Si vous deviez convaincre quelqu'un de s'abonner à *Médor*, que lui diriez-vous en fait ?
32. Comment voyez-vous le futur de la coopérative ? *Son évolution ? Quels défis à relever ? Quel(s) nouveau(x) projets trouveriez-vous intéressant(s) de mettre en œuvre ? Quels changements importants serait-il souhaitables d'envisager ?*

Questions de clôture de l'entretien semi-directif

Souhaitez-vous aborder d'autres points qui vous semblent importants ou approfondir certains sujets qui ont été évoqués ?

Annexe 11 Grille d'analyse thématique de contenu

Thème	Sous-thème	concepts
Génération de valeur	<u>Porteurs projet</u> motivations, valeurs, vision, compétences <u>Proposition de valeur</u> Offre avantage concurrentiel – public cible <u>Fabrication de valeur</u> - Organisation - Ressources matérielles et immatérielles - Identification, captation et agencement des ressources - Capacité à délivrer l'offre Pratiques innovantes Diversification des activités	Dimension sociale <i>EMES</i> Processus collectif- école de Mintzberg <i>et al.</i> (1998) Initiative citoyenne + but explicite de service à la communauté Utilité sociale / intérêt général – but communautaire et social Horizontalité / modèle coopératif social Hybridation des ressources Professionnalisation de la structure Innovation sociale (entrepreneuriat social) Stratégie de différenciation Adhésion (Sainsaulieu et Laville, 1997) et implication des parties prenantes / processus collectif - école culturelle de Mintzberg <i>et al.</i> (1998) Dimension politique économie solidaire (Laville) Stratégie de diversification

Thème	Sous-thème	concepts
Rémunération de valeur	<u>Nature des ressources</u> <u>Volume des ressources</u> <u>Performance financière</u> Plus-value économique <u>Performance non-financière</u> Plus-value sociale	Dimension économique <i>EMES</i> Hybridation des ressources / financement alternatif Efficacité entrepreneuriat social utilité sociale – impact sociétal
Partage de valeur	<u>Échanges intéressés</u> <u>Échanges par conviction</u> Mécanismes démocratiques AG Effort rédactionnel et apprentissage oral	Dimension politique / structure de gouvernance <i>EMES</i> Stratégies partenariales - coopétition Réseau de valeur Vision partagée Gouvernance démocratique et participative – processus de négociation École politique de Mintzberg <i>et al.</i> (1998) Adhésion – processus collectif école culturelle de Mintzberg <i>et al.</i> (1998) implication des parties prenantes (Freeman, 1984) Stratégie relationnelle

Annexe 12 Analyse PESTEL de *Médor*

P facteurs politiques

- politique monétaire européenne stable
- virage libéral en Région wallonne et Bruxelles-Capitale (gouvernement en formation favorable au dynamisme entrepreneurial)
- victoire des autonomistes régionalistes flamands
- montée de l'extrême-droite en Europe, (Nord du pays et France) => risque d'affaiblissement de la démocratie et de limitation de la liberté d'expression et d'opinion
mais fonction de rempart de l'ESS, contre ce mouvement car robustesse des corps intermédiaires entre citoyens et élus (coopératives et associations acteurs-clés) + critique et propositions de politiques publiques + ESS moteur d'innovation et d'expérimentation sociale influençant les cadres réglementaires et légaux si maintien coopération pouvoirs publics et OESS
- restrictions au traitement fiscal favorable des droits d'auteurs
- subventions publiques régionales et européennes aux médias (subsidés désormais structurels de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour la presse indépendante belge francophone (avant, dépendant du bon vouloir de la Ministre de la Culture en fonction)
- mais fin du subside public belge fédéral versé à BPost, qui favorisait une distribution de la presse écrite à un coût réduit pour les éditeurs suite fin de concession à BPost
=> conséquences financières pour les éditeurs avec une hausse des coûts de 15 à 20 % mais avec un impact limité sur le coût de l'abonnement
 - + accord des éditeurs francophones avec BPost
 - + octroi d'un crédit d'impôts par l'Etat fédéral en compensation (une cinquantaine de millions € de juillet 2024 à fin 2026)

E facteurs économiques

- progression du fort endettement de la Belgique (+/- 508 milliards début 2024 soit 106 % du PIB)
 - dette wallonne 5 fois plus importante que la dette flamande
- croissance relativement stable de la croissance mais faible
- hausse de l'inflation prévue en 2025 après un ralentissement en 2024 (élimination des mesures gouvernementales limitant la hausse des prix)
 - maintien de la consommation des ménages grâce à l'indexation automatique des salaires
 - mais baisse de leur pouvoir d'achat surtout pour les ménages aux revenus les plus faibles
 - regain de confiance des ménages
prévision d'une amélioration de leur situation financière
mais volonté d'épargner davantage
mais crainte maintenue pour la situation économique en général mais pas pour une recrudescence du chômage
 - augmentation du coût du papier => hausse des coûts de production des médias de presse écrite
- stabilisation du taux de chômage en 2024 (5.4 %) malgré une légère hausse du taux de chômage des 15-64 ans (chômage le plus élevé à Bruxelles (12 %) puis en Région wallonne (7.4 %), le moins élevé en Flandre avec 3.3 %)
- baisse des taux d'intérêt en zone euro
- incertitude de l'évolution économique européenne suite aux tensions géopolitiques (guerre en Ukraine, conflit israélo-palestinien)

S
facteurs
socioculturels

- vieillissement de la population belge (+- 20% pour les 65 ans et plus et 17 % pour les 18-20 ans)
- faible taux de natalité
- dépenses principales des ménages pour le logement, l'eau et les énergies mais hausse de leur budget consacré à l'horeca et à la culture
- tendance à la hausse pour les achats en ligne
- tendance à consommer les produits les moins chers
- faibles rémunérations des jeunes travailleurs (jusqu'à 34 ans)
- plus de 13 % de la population précarisée (en tête, les chômeurs puis les familles monoparentales, ensuite les personnes ayant un faible niveau d'éducation, les locataires et les 75 ans et plus)
- évolution des modes de consommation de l'information
- prédominance des sources d'informations gratuites
recours principalement aux médias audiovisuels, aux réseaux sociaux (surtout les jeunes générations) et aux médias digitaux sous forme gratuite,
=> faible propension à payer du contenu informatif par les internautes mais acceptation de paiement pour les divertissements comme les abonnements de services à la demande, les packages sportifs et le *streaming* musical
- forte régression de la presse écrite quotidienne comme source d'information mais hausse de l'appréciation pour les magazines imprimés
MAIS maintien de la confiance la plus grande dans la presse écrite et dans les médias audiovisuels du service public
=> évolution vers une information moins textuée mais plus occupée par l'image
- tendance globale de baisse d'intérêt pour l'actualité en Belgique
 - baisse de l'intérêt pour l'actualité et de l'utilisation des sources d'information surtout par les personnes à scolarité courte et/ou issus de milieux socialement défavorisés, et/ou à revenus faibles
 - relative désaffection pour l'information en ligne payante des médias de presse écrite
- préférence pour l'information positive et porteuse de solutions
- sinon tendance à l'évitement des informations négatives et descriptives et politiques jugées trop abondantes
+ désintérêt grandissant pour les actualités proposant des enquêtes sur les abus de pouvoir ou des actes répréhensibles (surtout chez les néerlandophones tandis que la tendance est plus faible chez les francophones de Belgique)

T facteurs technologiques

- évolution constante des NTIC et demande d'une grande adaptabilité des médias
- fort impact d'Internet sur l'écosystème des médias traditionnels obligés d'en prendre en compte et de les utiliser pour toucher le plus large public possible
- essor des logiciels d'intelligence artificielle portant conséquence au fonctionnement des rédactions et au métier de journaliste surchargé de tâches supplémentaires de vérification des sources mais aidant le lecteur à démêler le vrai du faux, renforçant leur crédibilité et leur légitimité
- émergence et construction de communautés d'internautes, informaticiens, codeurs soutenant les logiciels, réseaux sociaux et applications *Open Source*, d'accès gratuit et adaptables aux besoins de chacun, et partageant leurs améliorations se distanciant de la logique commerciale des GAFAM et autres logiciels et applications payantes, marquant ainsi leur volonté d'indépendance et d'attachement à un bien commun, au service de tous.
- amélioration des compétences techniques des médias pouvant limiter le nombre de cookies tiers afin de moins pister les lecteurs internautes => volonté de plus d'éthique et de respect de leur vie privée de leur lectorat, affichée par des médias de presse indépendante se différenciant de la sorte par leur projet s'articulant autour de valeurs éthiques (indépendance, transparence, intérêt général)
- Internet et les réseaux sociaux : menace et opportunité pour les médias qui en sont cependant très dépendantes
 - digitalisation des médias traditionnels => plus grande visibilité mais généralisation de l'info gratuite sur Internet => difficultés de croissance de leurs abonnements digitaux
 - + offre plus abondante de médias d'information (*web only pure players*)
 - + opportunité d'une connaissance plus fine du profil du lectorat et d'un meilleur ciblage

=> *Médor* a une forte présence sur le Net qui est devenue indispensable pour tout média. Il utilise son site web conçu de façon éthique et les réseaux sociaux dans le respect de ses valeurs d'indépendance, de transparence et de solidarité gardant sa finalité sociale en ligne de mire.. Il a ainsi recours aux logiciels et applications *Open Source* pour communiquer régulièrement avec les internautes, ses coopérateurs et son lectorat. Il marque son attachement au bien commun, au service de tous marquant son attachement au bien Il acquiert ainsi une plus grande visibilité mais soucieux de respecter son lectorat, il se refuse d'utiliser tous les cookies disponibles, l'empêchant de bénéficier d'une connaissance pointue de ses abonnés.

E
facteurs
écologiques

- conventions internationales et européennes environnementales
 - tendance au développement durable conciliant progrès social et économique et préservation de l'environnement dans un monde satisfaisant les besoins de tous à long terme
 - sensibilisation de plus en plus grande des citoyens aux enjeux environnementaux et socioéconomiques
 - incitation à la mobilité douce
 - bien-être sociétal et équité sociale
 - mesures de gestion des déchets : tri et recyclage du papier notamment
=> engagement de Médor dans le développement durable, en adéquation avec les valeurs que le projet porte
(distribution magazines via une entreprise engagée écologiquement et partiellement via deux coopérative de coursiers à vélo)
* impression sur papier FSC (Forest Stewardship Council), fait de fibres de bois issus de sources responsables répondant à des exigences sociales, économiques et écologiques
* reliure et mise sous pli par deux ETA (entreprise de travail adapté)
- => Médor véhicule une image responsable par ses actions de recyclage et de gestion de déchets ainsi que par ses partenariats avec des OESS, soutenant la mobilité douce et visant l'inclusivité. Son implication dans le DD fait écho à sa finalité sociale et transparait dans le choix de son modèle économique, la coopérative mettant l'humain au coeur de son projet. Loin d'être des contraintes, les facteurs écologiques contribuent au renforcement de sa proposition de valeur et à la fabrication de celle-ci. Ils l'aident également à construire son réseau de valeur en établissant des partenariats avec des organismes portant les mêmes valeurs de justice sociale pour une économie respectueuse de l'humain et de l'environnement.

L facteurs légaux

- Réglementations belge et européenne de préservation du pluralisme des médias et de la liberté d'expression et d'opinion, de la protection de l'indépendance éditoriale et de la protection des contenus en ligne :
 - application de la réglementation générale de protection des données (RGPD), octroyant aux individus plus de transparence et de contrôle sur le traitement de leurs données privées par le secteur privé et la plupart des agents de service public
 - o l'encadrement de la profession de journaliste par l'Association des Journalistes Professionnels, organe francophone, délivrant l'agrément du titre de journaliste professionnel et chargée des missions légales relatives au statut du journaliste, à la fixation des barèmes des journalistes indépendants et à la liberté de la presse. Elle joue un rôle central dans la résolution d'éventuels conflits entre justice et presse.
 - Le contrôle du respect des règles déontologiques en matière journalistique par le CDJ (Conseil de Déontologie journalistique), organe officiel d'autorégulation des médias francophones et germanophones de Belgique, régi par un décret et ayant une mission d'information, d'auto-régulation et de médiation lors d'un litige entre plaignants (médias, tiers) au motif d'une infraction, visant à le résoudre selon les règles de responsabilité journalistiques.
- La législation belge fédérale, portant sur les coopératives
 - L'agrément de la CNC (Conseil national de la Coopération, de l'Entrepreneuriat social et de l'entreprise Agricole), organe consultatif institué par la loi fédérale belge du 20 juillet 1955 ayant pour mission à diffuser les principes de la coopération et à préserver l'idéal coopératif, tels que définis notamment par l'Alliance coopérative internationale (ACI), porte-parole mondial du mouvement coopératif, représentant les intérêts des coopératives au niveau mondial et visant à fédérer ce mouvement en tant que plateforme renforçant la coopération entre coopératives.
 - Le nouveau code des sociétés et des associations (CSA) délimitant l'usage de la forme légale d'une coopérative uniquement à des sociétés respectant les caractéristiques essentielles d'une « vraie » coopérative, mettant en œuvre les valeurs d'autonomie, de responsabilité, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité, fondant son identité et suivant les sept principes définis par l'ACI. Il détermine aussi l'octroi d'agrément d'entreprise sociale à une coopérative notamment lorsque celle-ci a pour but principal, dans l'intérêt général, de générer un impact sociétal positif pour l'homme, l'environnement ou la société et lorsque la distribution de tout avantage patrimonial à ses coopérateurs n'excède pas le taux d'intérêt fixé par le Roi.

=> *Médor* est soumis à différents cadres légaux (national, régional, européen, international) qui tantôt le contraignent, tantôt le protègent dans sa mission d'information respectueuse des règles déontologiques journalistiques ainsi que dans son rôle actif dans la diffusion et l'application des principes coopératifs. Respectueux de ces législations et principes régissant les coopératives de presse, *Médor*, légalement reconnue comme une société coopérative agréée entreprise sociale promeut l'idéal socio économique inhérent à cette forme légale et les valeurs y afférentes sur lesquelles il s'appuie pour satisfaire la finalité sociale au cœur de son projet et justifier son impact sociétal positif.

STRENGTHS (FORCES)

- information de qualité et format original (récits et images) et originalité des sujets peu ou pas traités pas les autres médias + liberté de ton intégrant l'humour
- journalisme éthique et indépendant respectueux des fondamentaux du journalisme
- => crédibilité et légitimité (reconnaissance des pairs, octroi de bourses et récompenses, subventions, label Financité)
 - soutien financier des autorités publiques (Fédération Wallonie-Bruxelles)
 - soutien financier des citoyens qui répondent présents lors des levées de fonds pour recapitaliser la coopérative => loyauté et fidélité
- pionnier dans la remise au goût du jour du journalisme d'investigation en Belgique francophone
- longue existence du projet porté par un noyau de lecteurs et coopérateurs fidèles
- accessibilité de l'information au service de tous, (gratuité, ticket article 27) mission d'intérêt général prouvée (info un droit) + une seule offre éditoriale mais plusieurs tarifs fonction des revenus du/de la lect.eur.rice
- adéquation offre/attentes lectorat et coopérateurs
- justification de l'impact sociétal positif : nourrir le débat démocratique => mission d'intérêt général prouvée
- journalisme participatif recréant un lien de confiance entre les journalistes et les citoyens via des activités de rencontres récurrentes avec délocalisation de l'équipe, participant à la cohésion sociale
- créativité et innovation : produit et services novateurs
- proximité avec les parties prenantes via un dialogue constant et personnalisé (lecteurs, coopérateurs)
 - => maîtrise de la communication + aptitude à utiliser les réseaux sociaux
- forte identité de marque basée sur des valeurs d'indépendance, de transparence et de solidarité, revendiquées et appliquées dans l'élaboration et la poursuite de la finalité sociale du projet
- édification d'un réseau de valeur au moyen de multiples partenariats avec des acteurs issus de l'ESS
- professionnalisme et dynamisme de l'équipe de *Médor* (compétences des salariés et expertise de journalistes aguerris et légitimes dans la sphère médiatique et dotés d'un réseau
- peu de turnover
- capacité de se remettre en cause et résilience dues à leur forte conviction et adhésion au projet
- flexibilité des réactions et adaptabilité à leur environnement
- gouvernance démocratique et intelligence collective : égalité des membres de la coopérative
- hybridité des ressources : dons, recapitalisations grâce au soutien des citoyens, bourses, subventions publiques

WEAKNESSES (FAIBLESSES)

- fragilité financière d'un modèle coopératif reposant principalement sur la diffusion payante et sur très peu de publicité
- difficulté financières : pertes cumulées depuis plusieurs années : trésorerie déficitaire (sonnette d'alarme tirée par le C.A. car risque de problème de trésorerie et avenir incertain de *Médor*)
=> nécessité de consacrer beaucoup de temps à la recherche de sources financières alternatives (subventions, bourses,...)
- développement du marketing plus faible
- nombre insuffisant de salariés (surcharge de tâches les empêchant de se consacrer pleinement à celles liées à leur fonction)
- processus de décision collective lent => frein à une mise en action rapide (débat de tout par tous)
- ligne éditoriale généraliste moins porteuse d'intérêt par rapport à celles des magazines concurrents de presse indépendante belge francophone d'autres sujets plus prisés par les citoyens plus concernés par la consommation durable ou l'environnement
- coût élevé de l'impression sur papier
- manque de visibilité auprès du grand public notamment du public scolaire et universitaire
=> lectorat de *Médor* composé de profils Csp+, engagé dans la vie active et déjà sensibilisé à l'économie sociale et solidaire ou travaillant dans une organisation ressortant de cette économie alternative
- ancrage territorial davantage dans les grandes villes comme Bruxelles et Liège
- prix d'abonnement restant relativement élevé pour les jeunes (même si possibilité d'un abonnement à prix coûtant)
- couverture territoriale de la diffusion payante se limitant principalement à la Belgique francophone (Bruxelles et Région wallonne)
- participation relativement faible des coopérat.eur.rice.s aux AG (problème de disponibilité et distance géographique)
- utilisation d'un réseau social *Open Source* peu connus de la majorité des internautes habitués aux GAFAM
- modèle coopératif peu représenté dans la sphère médiatique

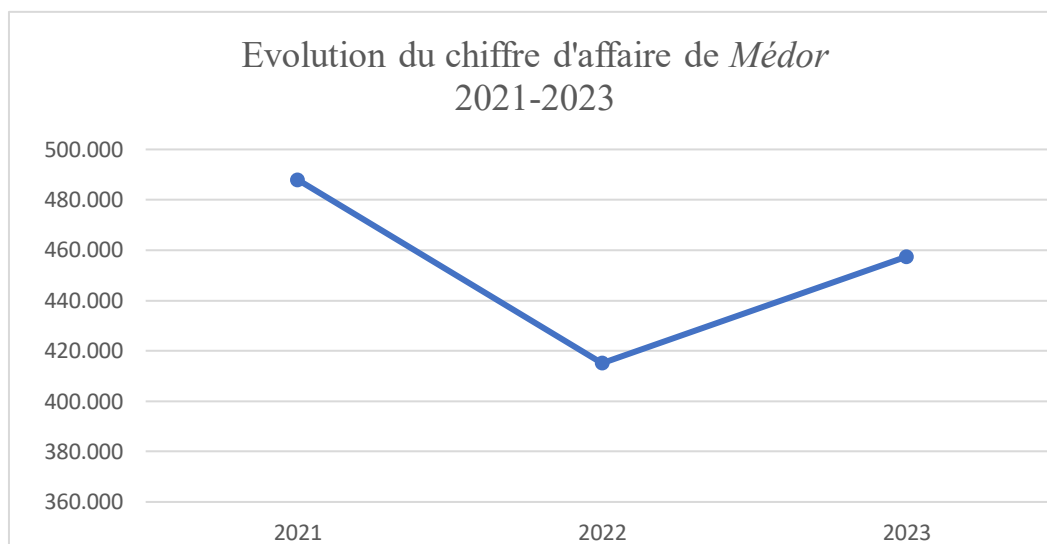
OPPORTUNITIES (OPPORTUNITÉS)

- acquisition, amélioration et usage d'un logiciel *Open Source* de gestion de la relation clients (CRM) et de comptabilité grâce à une levée de fonds auprès des citoyens et des lecteurs
=> gain d'efficacité et meilleur suivi des abonnements
- augmentation de la visibilité et de la reconnaissance du projet *Médor*
 - création du collectif *Kiosque* réunissant tous les magazines de presse indépendante belges francophones, faisant bloc pour peser de façon plus conséquente auprès des pouvoirs publics afin d'obtenir plus de soutien et de reconnaissance
=> obtention de subsides structurels (auparavant, fonction de la bonne volonté du Ministre de la Culture en fonction)
 - extension territoriale au niveau national grâce aux échanges d'articles avec des médias du Nord du pays et au niveau international avec la diffusion d'enquêtes de *Médor* dans le magazine français "Courrier international"
 - adhésion à des organismes de défense et de promotion des coopératives au niveau national (FEBECOOP) et international (ACI)
 - établissement de partenariat avec les universités
 - bonne couverture presse - médias de service public relayant les enquêtes
 - promotion par d'autres organisations de l'économie sociale et solidaire
 - partenariat avec l'asbl *Article 27* promouvant l'accès à la culture pour tous
=> possibilité d'élargir son lectorat en ciblant un public plus précaire et souvent éloigné de l'information

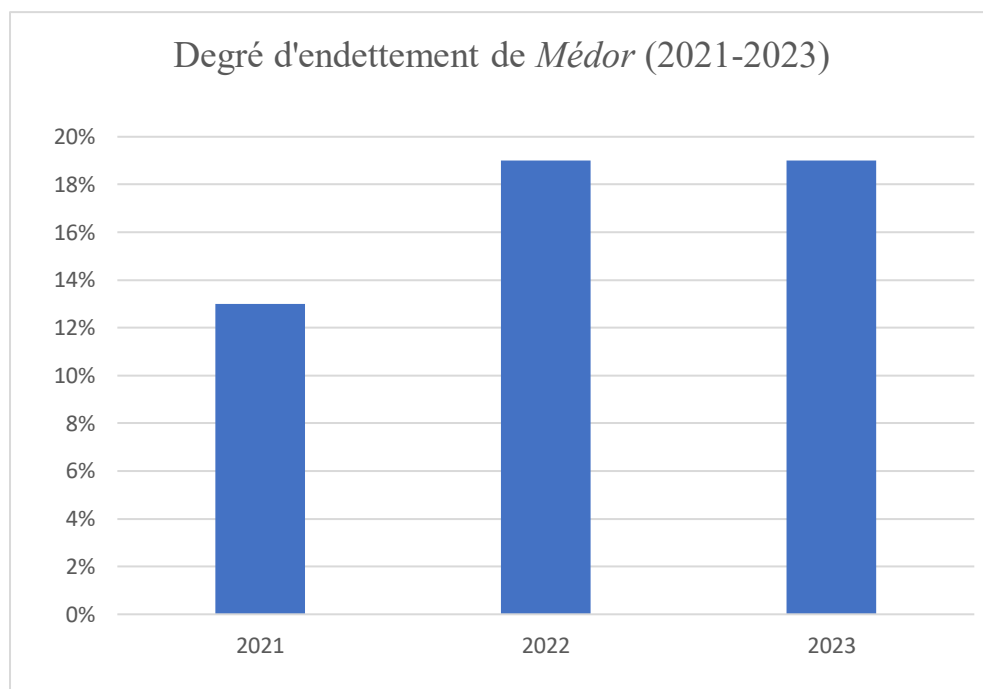
THREATS (MENACES)

- changement des modes de consommation de l'information : perte d'attrait pour la lecture papier et préférence pour les supports audiovisuels et numériques (bien que les magazines imprimés soient moins impactés que la presse écrite quotidienne)
- environnement socioéconomique des médias fluctuant et incertain
 - domination de grands groupes financiers considérant l'information, comme une marchandise et axés sur le profit
=> logique de marché dominante
- marché francophone belge concentré et saturé
- forte concurrence de magazines belges francophones appartenant à de grands groupes de presse mais aussi de magazines français
 - + intensification concurrentielle avec l'essor du web permettant à quiconque de créer son propre média en ligne
- concurrence des magazines de presse indépendante belge francophone même s'ils se sont regroupés dans un collectif pour défendre leurs droits car risque de perdre des abonné.e.s par l'un au profit d'un autre
- faible propension des lecteurs et internautes à payer pour de l'information
- fin des subventions fédérales permettant une distribution à coût réduit des journaux et magazines
=> hausse des dépenses pour les médias de presse écrite
- essor de l'intelligence artificielle risquant d'augmenter le nombre de *fake news* et

Annexe 14 Evolution du chiffre d'affaires de Médor (2021-2023)



Annexe 15 Degré d'endettement de *Médor* (2021-2023)



Annexe 16 Evolution des ressources financières de *Médor* (2021-2023)

