

ICI l'avenir du service de l'information

Mots-clés : Information, Radiodiffusion publique, Entrevues, Groupes de discussion, Radio-Canada.

Julien Paquette

Directeur : Pierre C. Bélanger

Thèse soumise à la
Faculté des études supérieures et postdoctorales
dans le cadre des exigences
du programme de maîtrise en communication

Département de communication

Faculté des Arts

Université d'Ottawa

Résumé

La situation actuelle est passablement éprouvante à la Société Radio-Canada (SRC). Depuis 2009, le radiodiffuseur public canadien a aboli plus de 3000 postes en raisons de pressions financières de plus en plus importantes. Toutefois, le gouvernement libéral, élu en octobre 2015 promet d'injecter 675 millions \$ au budget du le diffuseur public, ce qui devrait grandement accroître sa marge de manœuvre. La stratégie 2020, *Un espace pour nous tous* annonce un plan de réduction de la main d'œuvre et, malgré les promesses du gouvernement, la direction garde le cap sur les coupures de postes. La SRC espère ainsi naviguer à travers les profondes transformations en cours dans l'industrie des médias. De nouvelles habitudes de consommation s'implantent au sein de la population et, dans son plan stratégique 2020, Radio-Canada affiche clairement son intention de changer ses façons de faire pour s'adapter au nouvel écosystème médiatique. Comment Radio-Canada compte-t-elle effectuer les changements nécessaires tout en continuant de remplir son mandat? Est-ce que les restrictions financières limiteront les ambitions des dirigeants? Des rencontres avec des employés et des dirigeants de la SRC offrent un éclairage important sur la stratégie de l'entreprise et ce qu'elle sera en mesure d'offrir au public comme mode de transmission de l'information. En mobilisant les théories du surplus cognitif (Clay Shirky), de la longue traîne (Chris Anderson), de la créativité (Teresa M. Amabile) et des contraintes (Eliyahu Goldratt) nous dresserons un portrait ponctuel des défis qui attendent Radio-Canada et de la façon dont le diffuseur public compte les relever.

Remerciements

Il apparaît essentiel, en premier lieu, de remercier mon directeur de thèse, Pierre C. Bélanger. Un véritable mentor, attentif et disponible pour tout ce qui touche de près ou de loin à cette recherche, et plus encore. Merci Pierre d'avoir su m'offrir les encouragements nécessaires, ainsi que les coups de pied au derrière lorsque nécessaire.

Un merci bien spécial à mes parents, Cyntia et Stéphane, sans qui cela n'aurait jamais été possible. Merci également à Karoline, pour tout ce que tu fais pour moi.

À la direction de la Société Radio-Canada et particulièrement aux dirigeants qui ont travaillé avec moi dans le cadre de cette recherche, merci pour votre ouverture et votre précieuse collaboration. La richesse des résultats obtenus n'aurait pas été la même n'eût été de votre participation. Merci également aux employés qui ont offert de leur temps pour livrer leur vision de l'information à Radio-Canada

Merci aux deux membres de mon comité d'évaluation, Philippe Ross et Kyle Conway. Vos commentaires ont grandement influencé et guidé cette recherche et auront été, sans contredit, une importante valeur ajoutée à ce rapport.

Merci également au Centre de recherche en civilisation canadienne-française qui a choisi de m'appuyer et de m'offrir une précieuse aide financière afin de mener cette recherche plus loin. Ce budget de recherche a permis de financer plusieurs initiatives qui n'auraient pu l'être autrement. En termes de financement, il faut souligner la décision de l'Université d'Ottawa d'encourager les étudiants francophones à poursuivre les études aux cycles supérieurs à l'aide de sa bourse d'admission. Sans cette aide financière, je n'aurais possiblement jamais choisi d'entrer à la maîtrise.

Table des matières

Résumé.....	ii
Remerciements	iii
1. Introduction.....	1
1.1 Contexte de la recherche.....	1
1.1.1 Contexte financier	2
1.1.2 Contexte technologique	3
1.2 Survol théorique	4
1.3 Survol méthodologique	5
1.4 Structure de la thèse.....	6
2. Revue de littérature et cadre théorique	7
2.1 La mission particulière de Radio-Canada	7
2.1.1 La minorité francophone.....	7
2.1.2 Diversité de l'information.....	9
2.2 Le financement de Radio-Canada	12
2.3 Les changements dans l'industrie.....	15
2.3.1 Transformations dans les médias d'information	17
2.3.2 Transformations dans la radiodiffusion publique	22
2.4 Cadre théorique	31
2.4.1 Surplus cognitif & la longue traîne.....	31
2.4.2 Théorie de la créativité	33
2.4.3 Théorie des contraintes.....	35
2.5 Fondements de la recherche.....	36
3. Méthodologie.....	38
3.1 Entrevues semi-dirigées.....	39
3.2 Groupes de discussion	41
3.3 Limites de la méthode.....	43
3.4 Méthode d'analyse.....	45
4. Résultats	47
4.1 État des lieux	48
4.2 Comment informer le public?	54

4.2.1 Rigueur et intégrité.....	55
4.2.2 Gestion multiplateformes	57
4.2.3 Le rôle du public.....	58
4.3 Opérationnaliser le changement.....	62
4.3.1 Les outils technologiques.....	63
4.3.2 Le cas des attentats de Paris	65
4.3.3 Les ressources humaines	68
4.4 L'impact du financement.....	71
4.4.1 Les contraintes financières	73
4.4.2 Les investissements à prévoir.....	74
4.5 Résumé des résultats	75
5. Analyse des résultats	77
5.1 Analyse de la stratégie en information	77
5.1.1 Surplus cognitif.....	77
5.1.2 La Longue traîne	80
5.2 Théorie de la créativité	82
5.2.1 Proposer des défis.....	82
5.2.2 Offrir une liberté dans les méthodes de travail.....	83
5.2.3 Offrir les ressources nécessaires	85
5.2.4 Avoir une bonne équipe de travail.....	86
5.2.5 Superviser et encourager l'employé.....	87
5.2.6 Assurer le support de l'organisation.....	88
5.2.7 Radio-Canada favorise-t-elle la créativité?.....	88
5.3 Théorie des contraintes	89
5.3.1 Le budget d'opération.....	90
5.3.2 La mission du diffuseur public.....	91
6. Conclusion	93
6.1 Forces et limites de la recherche.....	93
6.2 Résumé et hypothèses	94
6.2.1 De quelle façon est-ce que Radio-Canada compte transmettre les informations aux Canadiens à l'avenir?.....	94
6.2.2 Comment Radio-Canada opérationnalisera les changements prévus dans le plan <i>Un espace pour nous tous</i> à la livraison de l'information ?.....	94

6.2.3 Dans quelle mesure le financement public de Radio-Canada influence la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'information?	95
6.2.4 Constats et projections.....	96
6.3 Suggestions	98
Annexes.....	100
Annexe 1 – Calcul du financement per capita	100
Annexe 2 – Document préparatoire aux entrevues	101
Annexe 3 – Exemple de lettre d'invitation	102
Annexe 4 – Document préparatoire aux groupes de discussion	103
Bibliographie	104

1. Introduction

1.1 Contexte de la recherche

Depuis 2009, les nouvelles sont plutôt déprimantes chez CBC/Radio-Canada. En mars 2009, la société annonce un manque à gagner de 171 millions \$, ce qui entraîne la vente d'actifs et l'abolition de 800 emplois¹. Deux ans plus tard, le premier budget du Gouvernement Conservateur majoritaire comprend une réduction du financement public de CBC/Radio-Canada. Il s'agit d'une perte de 115 millions \$ sur trois ans pour le radiodiffuseur public qui abolira de 700 à 800 autres postes durant cette période². Au final, on comptera une réduction des effectifs de 8150 employés, dont 3450 aux services français (2893 permanents)³. Or, d'autres éliminations de postes sont attendues. Près de 25% de la main-d'œuvre restante après les réductions budgétaires de 2011 sera mise à pied d'ici 2020.

Ces nouvelles compressions budgétaires sont notamment issues de la perte, en avril 2014, des droits de diffusion de *Hockey Night In Canada* et des revenus publicitaires qui y étaient associés. Le président-directeur général de la société, Hubert T. Lacroix, a déposé un plan de réduction de dépenses de 130 millions \$ qui prévoit l'abolition de 657 postes supplémentaires⁴. Quelques semaines plus tard, en juin, un nouveau plan de compressions, cette fois étalé sur une période de cinq ans, est mis en place dans le cadre du plan stratégique *Un espace pour nous tous*⁵.

¹ CBC/Radio-Canada. (2009). *Grands succès. Défis grandissants. (Rapport annuel de CBC/Radio-Canada 2008-2009)*. Repéré à URL : <http://www.cbc.radio-canada.ca/files/cbrc/documents/rapports-financiers/2008-2009-ra.pdf>

² CBC/Radio-Canada. (2012). *Rapport annuel 2011-2012*. (p.64). Repéré à URL : <http://www.cbc-radio-canada.ca/site/rapports-annuels/2011-2012/pdf/cbc-rc-rapport-annuel-2011-2012.pdf>

³ Radio-Canada, (2014). *Rapport annuel 2013-2014*. (p.52). Repéré à l'URL : <http://www.cbc-radio-canada.ca/site/annual-reports/2013-2014/pdf/cbc-radio-canada-rapport-annuel-2013-2014.pdf>

⁴ CBC/Radio-Canada. (2014). *Rapport financier du premier trimestre 2014-2015*. (p.5). Repéré à URL : <http://www.cbc.radio-canada.ca/files/cbrc/documents/rapports-financiers/t1-rapport-2014-2015.pdf>

⁵ CBC/Radio-Canada. (Juin 2014). *Un espace pour nous tous*. Repéré à : <http://www.cbc-radio-canada.ca/files/cbrc/documents/explore/transforming/un-espace-pour-nous-tous-v12-fr.pdf>

On y prévoit de nouvelles réductions de dépenses de 100 millions \$ ainsi que la mise à pied du quart de la main d'œuvre de CBC/Radio-Canada, soit entre 1000 et 1500 postes⁶. Le résultat est qu'entre 2009 et 2020, un minimum de 3100 emplois auront été abolis chez le radiodiffuseur public, soit le tiers de la main-d'œuvre.

1.1.1 Contexte financier

Malgré certaines pressions (provenant d'employés de la boîte et même de journalistes qui ont normalement l'obligation professionnelle de conserver un devoir de réserve face à l'actualité⁷) il n'est pas encore assuré que Radio-Canada profitera d'une plus grande flexibilité sur le plan financier au cours des prochaines années. Certes, le Parti libéral du Canada a été élu avec une majorité lors des dernières élections en octobre 2015 et durant la campagne électorale, ce parti a promis de hausser le financement public de CBC/Radio-Canada de 150 millions \$⁸. Une partie de cette promesse a été remplie dans le budget fédéral 2016⁹. Le financement public de Radio-Canada a été augmenté de 75 millions \$ et on promet d'ajouter 150 millions \$ au cours de chacun des quatre prochaines années, soit un total de 675 millions \$ en cinq ans.

Malgré cette augmentation, le diffuseur public canadien continue de recevoir l'un des plus faibles financement public *per capita*, quand on le compare avec d'autres diffuseurs à travers le monde. En 2011, les données compilées par Nordicité (2013) démontraient que 33\$ par habitant étaient alloués annuellement à CBC/Radio-Canada, bien en-deçà de la moyenne mondiale qui se situe à 82\$ par habitant. Si on tient compte de l'augmentation de 675 millions \$ du financement

⁶ Idem : 4 (p.16)

⁷ Collectif d'auteurs (30 avril 2014). Coupes à la SRC : « Nous sommes inquiets ». *Le Devoir*. Repéré à : <http://www.ledevoir.com/societe/medias/406864/coupes-a-la-src-nous-sommes-inquiets>

⁸ Radio-Canada (22 septembre 2015). Trudeau promet 150 millions \$ pour Radio-Canada, 180 millions \$ pour le Conseil des arts. *Radio-Canada*. Repéré à : <http://ici.radio-canada.ca/sujet/elections-canada-2015/2015/09/22/006-trudeau-parti-liberal-radio-canada-budget-conseil-arts-culture.shtml>

⁹ La Presse Canadienne, (22 mars 2016). Budget fédéral : 1,87 milliard pour la culture, le tiers à Radio-Canada. *La Presse*. Repéré à : <http://www.lapresse.ca/arts/nouvelles/201603/22/01-4963461-budget-federal-187-milliard-pour-la-culture-le-tiers-a-radio-canada.php>

public et des plus récentes données démographiques du Canada¹⁰, l'augmentation annoncée par le Parti libéral porterait le financement par habitant à environ 47,47 \$ par habitant. Sans aucun doute, cette hausse de financement aidera Radio-Canada à remplir son mandat, mais les ressources ne sont et ne seront jamais illimitées. Le diffuseur public canadien a des décisions à prendre.

1.1.2 Contexte technologique

Plus qu'un plan de compression, *Un espace pour nous tous*¹¹ est d'abord un énoncé de priorités qui confirme un virage numérique à Radio-Canada. Entre 2015 et 2020, CBC/Radio-Canada veut doubler sa portée numérique. Pour ce faire, le diffuseur public devra adapter sa façon de distribuer ses contenus culturels, mais aussi, l'information produite par ses journalistes. Pour sa livraison de l'information, il y a fort à parier que Radio-Canada s'inspirera de la *British Broadcasting Corporation* (BBC), un leader en matière de diffusion publique à travers le monde.

Le financement de la BBC lui permet d'innover. Elle s'est d'ailleurs questionnée sur sa façon d'offrir les nouvelles au public et sur les nouvelles habitudes de consommation d'information¹² et soulève de nombreuses idées nouvelles et des avenues inexplorées en matière de diffusion de l'information. Le constat du diffuseur public britannique est relativement simple : donner un rendez-vous au public à 18 h ou 22 h, chaque soir, pour leur livrer les nouvelles de la journée ne suffit plus; la BBC souhaite rendre l'information disponible sur de multiples plateformes et adapter sa présentation à ces différents modes de diffusion. L'homologue britannique de Radio-Canada croit également qu'il devra mettre l'accent sur la mise en contexte

¹⁰ Statistique Canada, (16 mars 2016). Estimations de la population du Canada, quatrième trimestre de 2015. Repéré à : <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/160316/dq160316c-fra.htm>

¹¹ Idem : 5

¹² BBC, (2015). Future of News. Repéré à : http://newsimg.bbc.co.uk/1/shared/bsp/hi/pdfs/28_01_15futureofnews.pdf

des nouvelles du jour, plutôt que se contenter de rendre l'information disponible rapidement. La BBC veut également tirer avantage de la numérisation des données dans plusieurs domaines (données ouvertes d'organismes publics, d'entreprises privées et données obtenues à l'aide de demandes d'accès à l'information) ainsi que de la participation du public à l'élaboration de son contenu pour préparer des reportages originaux et pertinents pour le public.

Radio-Canada se dirige vers une transformation de son service de l'information, accompagnée de réductions d'effectifs. Dans cette étude exploratoire, nous nous intéresserons au plan de match de la direction de la société en ce qui a trait au futur de l'information.

1.2 Survol théorique

Plusieurs théories seront mobilisées afin de venir appuyer l'analyse des résultats de cette étude. Radio-Canada cherche à se transformer, d'abord et avant tout pour s'adapter à un nouvel univers médiatique qui est venu chambouler les habitudes de consommation du public en matière d'information. Deux théories nous aideront à mieux comprendre la stratégie de Radio-Canada de ces changements.

La première est la théorie du surplus cognitif (Shirky, 2010). Selon Clay Shirky, l'être humain dispose collectivement d'une impressionnante quantité de temps libre. Or, avec une démocratisation des outils de production et de diffusion, plusieurs ont voulu contribuer à la création de contenus. Que ce soit du contenu informationnel comme on retrouve sur *Wikipedia*, ou du contenu de divertissement comme ce qu'on voit sur *YouTube* ou des plateformes comme *Reddit*. Cette surabondance de contenus signifie deux choses pour Radio-Canada. D'abord, que la concurrence pour l'attention du public est plus forte que jamais. Ensuite, que le temps libre collectif peut être mobilisé en direction d'un certain dessein.

La seconde théorie qui nous permettra de mieux évaluer la stratégie numérique de Radio-Canada en information est celle de la longue traîne (Anderson, 2006). Ce modèle s'appuie sur les ventes de chansons en format numérique au fil des dernières années. On constate que le public n'a jamais eu aussi facilement accès à une aussi grande variété de contenus et que des produits nichés peuvent ainsi obtenir un auditoire non négligeable puisque qu'ils ne sont plus uniquement disponibles dans une région géographique donnée. Cette théorie nous sera utile afin de comprendre certains choix éditoriaux que prendront les dirigeants de Radio-Canada.

Afin de compléter le cadre théorique, la théorie de la créativité (Amabile, 1998) permettra d'analyser le processus de création et de mise en application d'idées nouvelles au sein de Radio-Canada, que ces idées proviennent de la direction ou des employés. Finalement, la théorie des contraintes (Goldratt & Cox, 2004, Cox & Schleier, 2010) servira d'appui dans notre analyse de la gestion de la créativité et de l'innovation avec un budget somme toute limité. Nous explorerons ces théories plus longuement à la section 2.4 de ce document.

1.3 Survol méthodologique

Afin d'en savoir davantage sur ce que signifie le virage numérique au service de l'information de Radio-Canada, il était primordial d'obtenir des réponses auprès de la direction. Comme il s'agit d'un sujet aux multiples implications, l'entrevue semi-dirigée était la méthode tout indiquée en ce qui a trait à la collecte de données. Cette méthode qualitative nous permet d'étudier la question en profondeur avec nos répondants. Nous avons donc ciblé quatre membres de la direction de Radio-Canada : le vice-président responsable de la mise en application du plan stratégique, le directeur de l'information, ainsi que les directeurs de deux stations régionales (Québec et Ottawa). En invitant ces deux derniers répondants, l'objectif est de ne pas uniquement

obtenir la vision de l'avenir de l'information nationale, internationale et montréalaise de Radio-Canada, mais aussi de l'information locale.

Par ailleurs, pour limiter le biais de nos données, mais surtout pour évaluer le potentiel de résistance face aux plans de la direction, nous avons décidé de rencontrer des employés du service de l'information qui sont basés dans les mêmes stations que les patrons interviewés (Montréal, Québec et Ottawa). Pour les mêmes raisons qui ont motivé la tenue d'interviews, des rencontres en personne nous apparaissaient essentielles pour bien explorer la question qui nous préoccupe. Toutefois, avec les employés, nous avons plutôt opté pour des groupes de discussion de façon à obtenir le point de vue d'un plus grand nombre d'employés. Comme le temps était limité, il s'agissait de la meilleure méthode pour obtenir l'information pertinente à cette recherche.

1.4 Structure de la thèse

Six chapitres composent ce document. Au second, nous présentons les données existantes pertinentes à notre sujet de recherche. Nous y dévoilons également notre cadre théorique et les questions auxquelles nous tentons de répondre dans le cadre de cette recherche. Au Chapitre 3, nous déployons la méthode retenue pour l'atteinte de nos objectifs, tandis qu'au quatrième, nous affichons nos principaux résultats obtenus à l'aide de cette même méthode. Grâce à notre cadre théorique, ces résultats seront disséqués au Chapitre 5. Finalement, le Chapitre 6 nous permet de résumer les faits saillants de cette recherche et de présenter quelques hypothèses pour l'avenir du service de l'information de Radio-Canada.

2. Revue de littérature et cadre théorique

2.1 La mission particulière de Radio-Canada

Le diffuseur public canadien est unique en son genre. D’abord puisqu’il dessert un pays dans ses deux langues officielles sur l’ensemble de son vaste territoire, et aussi puisqu’il est un joueur important au sein d’un écosystème médiatique dont la diversité est restreinte par la concentration des propriétés médiatiques. D’autant plus que cette industrie traverse une période de transformations profondes. Les prochaines pages serviront à démontrer la pertinence de se questionner sur l’avenir de ce service public.

2.1.1 La minorité francophone

Radio-Canada est particulièrement importante pour les communautés francophones en milieu minoritaire. Gaëtan Tremblay (1986) soutenait il y a 30 ans que le radiodiffuseur public était essentiel dans la promotion de l’identité culturelle canadienne. Déjà à l’époque de cet essai, Tremblay rapportait pourtant des moments difficiles pour Radio-Canada et exprimait la crainte de voir Radio-Canada offrir une programmation de plus en plus commerciale. Plus récemment, Bernier, Laflamme et Lafrenière (2013) sont venus appuyer les propos de Tremblay en affirmant qu’une offre de contenu médiatique francophone favorise l’usage de cette langue, surtout dans les régions où le français est minoritaire par rapport à l’anglais. Le Comité sénatorial permanent des langues officielles (2014) s’est penché sur les obligations et l’importance du diffuseur public envers la minorité francophone et a noté que « certains éléments comme l’abolition du FAPL (Fonds pour l’amélioration de la programmation locale), les compressions budgétaires ou le manque de consultation peuvent compromettre sa capacité à respecter pleinement les obligations qui lui incombent en vertu de la Loi sur la radiodiffusion et de la Loi sur les langues officielles »

(p. 20). Le comité souligne également dans ses conclusions que CBC/Radio-Canada ne « comble pas toutes les attentes » et « doit se faire le reflet de la diversité régionale » (p. 103).

Dans la communauté anglophone, les efforts pour offrir un service à la minorité francophone ne fait pas l'unanimité. Par exemple, en 2006, plus de 40% des Albertains remettaient en question le bilinguisme pour l'ensemble du Canada, un pourcentage qui augmente quelque peu lorsqu'il est question de leur province (*Minister of Public works and Government Services Canada, 2006*). Bien que l'appui au bilinguisme soit en hausse dans l'ensemble du pays, passant de 32% en 1991 à 65% en 2006, un tiers des anglophones canadiens s'y opposent toujours, ce qui est non négligeable.

Le rejet du français est loin d'être ce qu'il était dans l'ouest du pays dans les premières décennies de la Confédération où on exprimait carrément l'envie d'assimiler les francophones (Aunger, 2001). Dans le cas du diffuseur public, le débat de la place du français à l'extérieur du Québec a connu ses débuts lors de sa fondation dans les années 30 (Vipond, 2008) alors qu'on se questionnait sur la place du français sur les ondes de l'ancêtre de CBC/Radio-Canada, la *Canadian Radio Broadcasting Commission* (CRBC). Avec une mixité de langues (anglais et français) à la même station, certains soutenaient que le gouvernement tentait d'imposer une vision d'un Canada bilingue et biculturel dans l'ensemble du pays, souligne Vipond. Au final, le gouvernement a préféré avoir deux antennes afin d'offrir une place sur les ondes aux francophones tout en n'imposant pas ce contenu aux régions à forte majorité anglophone, notamment dans l'ouest du pays. Séparer l'anglais du français est peut-être un symptôme du bilinguisme canadien ? Cardinal (2004) croit que cet alliage entre le français et l'anglais n'a jamais fonctionné, s'appuyant, par exemple, sur le fait qu'il y a moins de citoyens bilingues *per capita* au Canada qu'au Royaume-Uni et que la croissance du bilinguisme est plus lente qu'en Europe et qu'aux États-Unis. Cardinal est toutefois loin d'affirmer que le bilinguisme et la

protection de la minorité francophone doivent être abandonnés. Parkin et Turcotte (2004) croient également que le bilinguisme est une force pour le Canada dans un monde globalisé et, contrairement à Cardinal, sont optimistes face à la progression du bilinguisme au Canada. D'autres chercheurs (Byalistok, 2011, De Bruin et al., 2015) ont quant à eux souligné les bénéfices du bilinguisme sur les individus.

La protection des deux langues officielles du Canada est donc considérée par plusieurs comme un atout pour le Canada. Et comme Bernier, et al. (2012), ainsi que Tremblay (1986) l'affirment, Radio-Canada est un élément essentiel de l'épanouissement de la francophonie au Canada. Sachant cela, il apparaît clair que l'avenir de ce service justifie notre attention. Dans la prochaine section, nous examinerons l'écosystème dans lequel patauge Radio-Canada. Nous y trouverons des motivations supplémentaires à se questionner sur le futur du diffuseur public canadien.

2.1.2 Diversité de l'information

En 2012, un rapport parlementaire soulevait une inquiétude face à la concentration des propriétés médiatiques canadiennes (Theckedath & Thomas, 2012). Depuis, cette tendance ne s'est qu'accrochée avec l'achat d'Astral par Bell¹³, la vente (puis la fermeture) d'hebdomadaires par Québecor à Transcontinental¹⁴ et puis la vente de journaux de Sun Media (Québecor) à Postmedia¹⁵. L'entreprise Gesca s'est quant à elle départie de ses quotidiens régionaux lors d'une

¹³ Radio-Canada, (27 juin 2013). Vente d'Astral à Bell : le CRTC dit oui. Repéré à : <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2013/06/27/001-vente-astral-bell-decision-crtc.shtml>

¹⁴ Karl Rettino-Parazelli, (4 septembre 2014). Transcontinental fait disparaître vingt hebdomadaires régionaux. *Le Devoir*. Repéré à : <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/417521/transcanada-fait-disparaitre-vingt-hebdomadaires-regionaux>

¹⁵ John Shmuel, (14 avril 2015). Postmedia Network closes deal to buy 173 Sun Media publications. *Financial Post*. Repéré à : <http://business.financialpost.com/news/fp-street/postmedia-network-closes-deal-to-buy-173-sun-media-publications>

transaction avec l'ex-ministre libéral, aujourd'hui homme d'affaires, Martin Cauchon¹⁶. Postmedia a commencé l'année 2016 en fusionnant les salles de nouvelles de ses principaux quotidiens¹⁷, réduisant davantage la diversité des sources d'information.

Georges et al. (2015) soulignent que l'effet de la concentration des propriétés médiatiques sur la diversité des voix dans les médias d'information ne fait pas l'unanimité. Gaëtan Tremblay (Georges et al., 2015) mentionne que l'absence de données scientifiques est à l'origine du débat sur l'impact de la concentration. Selon lui, les opposants et les apôtres de la concentration « trouvent dans la réalité des éléments qui confortent leur position » (p. 26). D'un côté, il y a l'argument le quel les grands conglomérats sont en mesure d'investir dans la création de contenus (Georges et al., p. 47). De l'autre, on souligne que la concentration limite la liberté de parole des journalistes en raison d'une faible mobilité professionnelle, d'exigences de productivité élevées et de pressions pour transgresser les valeurs éthiques du métier afin de faire la promotion des produits et des personnalités associés au groupe médiatique (Marc-François Bernier, p. 112).

La concentration des propriétés a des effets contestés sur la diversité des sources d'information. La fermeture de journaux (comme nous l'avons vu avec *Postmedia*), en revanche, mine assurément cette diversité. Dans ce contexte, Radio-Canada qui est présent dans la plupart des régions du Canada revêt une importance capitale pour assurer une diversité des sources d'information. Au Québec, par exemple, la moitié des journalistes professionnels seraient à l'emploi de Radio-Canada, selon Tremblay (2015, p. 198).

Il n'est également pas faux d'affirmer que les auditeurs, téléspectateurs et internautes qui s'informent auprès de Radio-Canada sont possiblement informés que ceux des réseaux

¹⁶ Provencher, Normand, (18 mars 2015). Gesca vend ses quotidiens régionaux dont *Le Soleil*. *Le Soleil*. Repéré à : <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/actualite-economique/201503/18/01-4853327-gesca-vend-ses-quotidiens-regionaux-dont-le-soleil.php>

¹⁷ Pete Evans, (19 janvier 2016). Postmedia cuts 90 jobs, merges newsrooms in Vancouver, Edmonton, Calgary, Ottawa. *CBC*. Repéré à : <http://www.cbc.ca/news/business/postmedia-job-cuts-1.3410497>

compétiteurs. Le contenu des émissions d'information de Radio-Canada durant les campagnes électorales de 2005, 2006 et 2008 était plus axé sur les enjeux qu'à TVA, particulièrement à la radio (Marcotte & Bastien, 2012). Selon un professeur de sciences politiques à l'Université de Montréal (Andrew, 2013), la différence est moins importante entre le contenu des reportages produits par la CBC durant l'élection de 2006 et ceux des médias privés. Les grands titres sont toutefois moins axés sur les chefs que sur leur formation politique, ce qui sous-entend une couverture davantage axée sur les enjeux que sur la personnalité des chefs. La tendance ne se reflétait toutefois pas dans les reportages en tant que tel, précise Andrew. De plus, avant les récentes rondes de compressions du moins, les journalistes de Radio-Canada, étaient ceux dont les valeurs professionnelles sont demeurées les plus intactes entre 1996 et 2007 (Pritchard & Bernier, 2010). Une autre étude de Bernier (2008) permet de constater que les journalistes de Radio-Canada ressentaient (encore une fois, avant les coupures budgétaires et les mises à pied) une moins grande pression de leurs patrons pour modifier le contenu de leurs couvertures et qui affirmaient en plus grand nombre jouir d'une liberté professionnelle, valeur importante aux yeux des journalistes.

En se fiant à ces études, il apparaît donc que l'information produite par Radio-Canada offre une valeur ajoutée aux Canadiens en plus de représenter une rare source d'information en langue française pour les communautés francophones en milieu minoritaire. Pour ces raisons, il est important de se questionner sur ce qui adviendra de ces services. Leur avenir est cependant lié à une multitude de facteurs, le financement étant possiblement le plus important. Qu'advient-il de ce financement?

2.2 Le financement de Radio-Canada

Les changements qu'entreprendra Radio-Canada seront en partie dictés par les moyens financiers dont la société sera dotée. Tel qu'indiqué dans la section 1.1.1, le diffuseur public canadien devrait composer avec 675 millions \$ de plus en deniers publics dans cinq ans. Il s'agit de la première hausse du financement public depuis 2008 et la plus importante depuis 2002 (Saulnier, 2014 : p. 135). À moins d'un revirement inattendu, le budget du diffuseur public augmentera donc de façon significative. Le Parti libéral avait donné espoir aux défenseurs du diffuseur public lors de la dernière campagne électorale en promettant une hausse du financement de 150 millions \$. Il est allé encore plus loin dans le budget dévoilé en mars, C'est un changement de discours assez radical avec le précédent gouvernement. L'ex-ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, Shelly Glover, affirmait en 2014 que CBC/Radio-Canada recevait des sommes suffisantes pour s'acquitter de son mandat¹⁸. Le message était clair.. Cependant, le montant final de cette hausse peut changer d'ici la fin du mandat du présent gouvernement?

Il faut d'abord se demander pourquoi le gouvernement a décidé d'appuyer Radio-Canada de cette façon? La question est entière, surtout si l'on considère que la situation budgétaire du gouvernement canadien était plus complexe qu'anticipée en campagne électorale¹⁹. Daniel Chirot (2012) offre un élément de réponse lui qui estime que le changement dans les politiques publiques ne s'effectue pas sans une forte motivation, qu'elles soient internes ou externes à une société. Dans le cas de Radio-Canada, ce sont les facteurs internes à la société canadienne qui peuvent influencer les décisions en ce qui a trait à son financement. L'opinion publique peut être

¹⁸ Patrimoine canadien. (26 juin 2014). Déclaration de la ministre du Patrimoine canadien, Shelly Glover, au sujet de CBC/Radio-Canada. Repéré à : <http://nouvelles.gc.ca/web/article-fr.do?nid=862569>

¹⁹ Radio-Canada, (22 février 2016). Perspectives de croissance assombries, le Canada s'enfonce dans les déficits. Repéré à : <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/economie/2016/02/22/001-ottawa-economie-morneau-bill-finances-deficit-budget.shtml>

l'un de ces facteurs, poursuit Chirot. Si on se fie au sociologue américain, le gouvernement pourrait revoir à la baisse la hausse de 675 millions \$ du financement public de CBC/Radio-Canada si, par exemple, la population canadienne s'insurgeait contre les déficits. En revanche, on peut déduire que le Parti libéral a fait une bonne lecture de l'opinion publique en promettant d'appuyer de façon plus importante le diffuseur public canadien, d'autant plus qu'un autre parti politique fédéral, le Nouveau parti démocratique, avait fait une proposition semblable avant la plus récente élection²⁰. Il suffit de jeter un coup d'œil à des sondages (commandés par CBC/Radio-Canada²¹, ou par les Amis de la radiodiffusion²²) pour constater l'appui important à la présence d'un diffuseur public fort au Canada.

Ceci dit, les chercheurs sont loin d'être unanimes sur l'étendue des effets de l'opinion publique sur les politiques publiques. Par exemple, les travaux de Jeremy Youde (2011) semblent confirmer que l'opinion publique est un facteur dans le processus décisionnel des élus. Mais Raven, Achterberg, Van Der Veen & Yerkes (2011) soutiennent plutôt que l'opinion publique influence rarement les décideurs et que, lorsque cette influence se fait sentir, c'est surtout dans l'élaboration de nouvelles politiques. Pacheco (2013) soutient quant à lui que, la plupart du temps, ce sont plutôt les politiques qui influencent l'opinion. Bullock (2011) estime également que le public a, en grande majorité, tendance à faire confiance à ses leaders. Zinn (2012) affirme de son côté que la rébellion est une action rare et que l'être humain a plutôt tendance à se conformer.

²⁰ La Presse Canadienne, (22 janvier 2015). Le NPD promet d'annuler les coupes de 115 millions \$ à Radio-Canada. *La Presse*. Repéré à : <http://www.lapresse.ca/le-soleil/arts/television-et-radio/201501/22/01-4837619-le-npd-promet-dannuler-les-coupes-de-115-millions-a-radio-canada.php>

²¹ Phoenix Strategies Perspectives Inc., (2013). Sondage de CBC/Radio-Canada auprès des parties intéressées. Repéré à : http://www.cbc.radio-canada.ca/_files/cbcrc/documents/latest-studies/CBC-2013-Stakeholder-Survey-Research-Summary-fr.pdf

²² Baillargeon, Stéphane, (29 septembre 2015). Radio-Canada a la cote, au-delà des allégeances. *Le Devoir*. Repéré à : <http://www.ledevoir.com/societe/medias/451237/elections-federale-radio-canada-a-la-cote-au-dela-des-allégeances>

En bref, il est plutôt rare que le public se rallie massivement contre une politique publique et, même lorsque cela survient ce n'est pas toujours suffisant pour renverser la vapeur. Dans le cas qui nous préoccupe, le public semble être majoritairement favorable à une hausse du financement de CBC/Radio-Canada. Avec l'orientation prise actuellement par le gouvernement de Justin Trudeau, il serait donc étonnant que le financement promis ne soit pas livré.

Sachant cela, il faut donc s'attarder aux chiffres qui sont actuellement sur la table. Évidemment, cet influx de 675 millions \$ aidera grandement le diffuseur public canadien à poursuivre sa mission. Comme l'indique Tremblay (2015), la tendance de réduire le budget de CBC/Radio-Canada a diminué sa capacité d'innover (p. 204) et limite les investissements pour offrir un service complet dans toutes les régions du pays (p. 197).

Malgré cela, dans cinq ans, le financement public *per capita* sera toujours loin de la moyenne mondiale. Cette moyenne était de 82\$ en 2013 (Nordicité), tandis que chaque Canadien contribuerait à la hauteur de 47,47\$ par année²³ à leur diffuseur public à partir de 2020. Considérant que CBC/Radio-Canada doit desservir, dans les deux langues officielles, la 37^e plus importante population mondiale²⁴ sur le 2^e plus grand territoire²⁵, ce 47,47\$ par habitant se compare défavorablement au 38\$ par habitant en Italie (Nordicité, 2013), où la population est presque deux fois plus importante et la superficie du pays, environ 30 fois plus petite. La taille du territoire importe, non seulement parce que cela fait augmenter les dépenses en infrastructures, mais aussi en ressources humaines puisque les journalistes doivent être près de leur sujet pour faire leur travail.

²³ Annexe 1

²⁴ La Banque Mondiale, (2015). Données – Population, total. Repéré à : http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.TOTL?order=wbapi_data_value_2014+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc

²⁵ La Banque Mondiale, (2014). Données – Superficie (kilomètres carrés). Repéré à : http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/AG.SRF.TOTL.K2?order=wbapi_data_value_2014+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc

Avec une hausse de 75 millions \$ du financement public pour 2016 (150 millions \$ les quatre années suivantes), la direction de CBC/Radio-Canada joue de prudence et maintient le cap sur les abolitions de postes prévues dans le plan stratégique 2020²⁶. Voilà donc l'environnement budgétaire dans lequel le diffuseur public canadien doit naviguer pour son virage numérique. À n'en point douter, malgré les promesses du gouvernement, des choix difficiles attendent la direction de Radio-Canada. Il importe donc de se pencher sur la nécessité des transformations dans la radiodiffusion publique.

2.3 Les changements dans l'industrie

L'industrie médiatique traverse une période de transformations profondes, et ce partout dans le monde. La direction de CBC/Radio-Canada le note d'ailleurs dans son dernier rapport stratégique²⁷. Dans son mot d'introduction, le p.-d.g., Hubert T. Lacroix, indique « que l'univers médiatique compte de plus en plus d'acteurs et qu'il est de plus en plus fractionné » (page 1). Dans le plan stratégique, on souligne aussi que « l'industrie canadienne des médias est en pleine mutation » en raison de la « disponibilité des contenus étrangers » qui « connaît une hausse exponentielle », des changements dans l'industrie de la radiodiffusion et à sa structure, changements causés par les nouvelles technologies de l'information, ainsi que « des attentes, des habitudes et du portrait démographique des consommateurs » (page 3).

Les médias d'information peinent à garder le rythme alors que les habitudes de consommation du public se transforment à un rythme soutenu. Struckmann et Karnowski (2016) ont démontré que les technologies mobiles (téléphones ou tablettes) ont complètement modifié les habitudes du public qui peut consulter les nouvelles partout, en tout temps. Pour les usagers

²⁶ Hugo De Grandpré & Vincent Brousseau-Pouliot, (24 mars 2016). Radio-Canada : les compressions seront maintenues malgré les nouveaux fonds. *La Presse*. Repéré à : <http://affaires.lapresse.ca/economie/medias-et-telecoms/201603/24/01-4964042-radio-canada-les-compressions-seront-maintenues-malgre-les-nouveaux-fonds.php>

²⁷ CBC/Radio-Canada. (Juin 2014). Un espace pour nous tous. Repéré à : http://www.cbc.radio-canada.ca/_files/cbcrc/documents/explore/transforming/un-espace-pour-nous-tous-v12-fr.pdf

réguliers de ces outils de communication, cela se traduit par une diminution dans la consultation de médias traditionnels comme la télévision, la radio et les journaux. Peters (2012) croit que les médias d'information doivent s'adapter à cette réalité et souligne l'importance d'offrir du « journalisme sur le pouce » qui permet au public de s'informer rapidement, à tout moment. Skorgebø et Winsvold (2011) apportent cependant la nuance que les contenus offerts sur les appareils mobiles et par les médias traditionnels sont bien souvent complémentaires. À ce titre, les entreprises médiatiques devraient « concevoir les nouvelles en ligne comme une façon de diversifier le produit journalistique vendu à son public » (p.227).

Ces nouvelles habitudes de consommation de l'information ont également des conséquences sur le public. D'un côté, on constate que l'accès aux nouvelles est plus facile que jamais auparavant et que cela facilite l'engagement civique (Haeng Lee, 2015). En revanche, Wolf et Schnauber (2015) soulignent que ce sont généralement ceux qui s'informaient le plus qui ont, en plus grand nombre, transposés ces habitudes sur les technologies mobiles. Pentina et Tarafdar (2014) affirment que cet accès amélioré à l'information place le public devant une surcharge d'information, amplifiée par les médias sociaux. Les gens ont d'ailleurs développé des stratégies pour filtrer les nouvelles pertinentes. Cela va de l'évitement complet des nouvelles au partage et à la co-production d'information.

Dans ce contexte, Hornmoen et Steensen (2014) suggèrent que le dialogue entre les médias et le public soit plus systématique. En favorisant les échanges sur un espace public (par des blogues en direct, par exemple), le public s'en trouvera mieux informé puisqu'il sera exposé à une « pluralité de vérités ». L'engagement du public à l'endroit des contenus serait également augmenté. Dans un tel contexte, il devient pertinent d'explorer en profondeur les principales transformations observées au sein de la radiodiffusion publique et du journalisme, et quelles en sont les conséquences.

2.3.1 Transformations dans les médias d'information

Les technologies de l'information offrent des opportunités sans précédent aux travailleurs de l'information. L'information peut désormais être présentée au public de façon complètement différente à ce dont nous avons été habitués au courant du 20^e siècle. Par exemple, le blogue en direct sur les sites web d'organisations médiatiques pour couvrir des nouvelles en développement ou des événements en direct (et prévu à l'avance) offre de nombreux avantages, selon Thurman et Newman (2014). Comme Hornmoen et Steensen (2014), Thurman et Newman croient que ces blogues où les lecteurs voient la nouvelle se développer en direct réussissent à capter plus longtemps l'attention du public. Thurman et Schifferes (2012) constatent de leur côté que les médias offrent de plus en plus l'opportunité aux visiteurs de leur site web de personnaliser leur expérience.

Or, ces mêmes technologies sont à la racine des problèmes vécus par les entreprises de presse partout dans le monde. Les données du *Pew Research Center* (PRC) sont plutôt révélatrices. Entre 2006 et 2013, les revenus générés par les médias d'information aux États-Unis ont chuté d'environ 33%²⁸. Estimés autour de 94 et 95 milliards \$ en 2006 (ajustés à l'inflation), ils sont passés à environ 64 milliards \$ en 2013. Un des problèmes des médias d'information, c'est que le partage d'information en ligne a facilité l'agrégation de contenus, c'est-à-dire, le partage sur une seule plateforme du meilleur contenu produit par les autres médias. À cet effet, Thurman et Schifferes (2012) citent également le PRC et son palmarès des 25 sites web d'information les plus visités en 2011. La liste comprend uniquement des médias établis et des sites agrégateurs de contenus tels que *Yahoo!*, *AOL News*, *The Huffington Post* et *Google News*. Anderson (2013) souligne quant à lui qu'un climat conflictuel s'établit entre les producteurs de

²⁸ Pew Research Center, (2014). News revenue declines despite growth from news sources. Repéré à : <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/04/03/news-revenue-declines-despite-growth-from-new-sources/>

contenu et les agrégateurs. Les premiers s'estiment lésés en voyant le second reprendre son travail, tandis que le second considère que le premier ne reconnaît pas son travail à sa juste valeur. La multiplication de ces producteurs de contenus a également pour effet de désensibiliser le public à la valeur de la production, estime Deuze (2011).

« As media become pervasive and ubiquitous, forming the building blocks for our constant remix of the categories of everyday life (the public and the private, the local and the global, the individual and the collective), they become invisible – in the sense that, as Friedrich Kittler suggests, we become blind to that which shapes our lives the most. » (p. 137)

Les entreprises médiatiques doivent également s'adapter aux nouvelles habitudes de consommation du public qui ont changé à une vitesse effrénée depuis le milieu des années 2000 (Costera Meijer & Groot Kormelink, 2015). Costera Meijer et Groot Kormelink arguent, à l'aide de nombreuses entrevues, que des termes comme « lire », « regarder », « visionner » ou « écouter » ne sont plus uniquement associés aux journaux, à la télévision et à la radio. Les nouvelles plateformes apportent des changements d'habitudes. Par exemple, l'écoute de nouvelles télévisées, 10 ans plus tôt, était décrite comme une expérience immersive. Les nouvelles télévisées peuvent maintenant être mises en pause, le temps de préparer un repas, par exemple. Le public est également fragmenté et chaque plateforme rejoint un auditoire particulier, constatent Fortunati, Deuze et de Luca (2014). Sans surprise, les journaux attirent moins les jeunes que les plateformes numériques, selon ces chercheurs.

Bien qu'il existe toujours du journalisme d'enquête, Örnebring (2012), dans une étude de 10 pays européens, constate que la très grande majorité du travail journalistique relève du clientélisme, c'est-à-dire lorsque les élites s'adressent aux élites et/ou à la masse. Le clientélisme peut être considéré comme une conséquence des pertes de revenus des médias d'information,

mais également comme une cause, poursuit Örnebring. Carlson (2015) souligne de son côté qu'un véritable débat prend place entourant les publicités natives, des publicités déguisées en contenu éditorial ou, du contenu éditorial commandité. Cette forme de publicité, en apparence, va à l'encontre des valeurs qui ont guidé le journalisme jusqu'ici. Bernier (2004) indique que la légitimité des journalistes repose sur un contrat social où le public délègue un rôle de représentativité aux journalistes auprès des élites. Si le public croit que les journalistes sont des porte-paroles du pouvoir (politique ou commercial), il aura tendance à douter de l'information qui lui est présentée. La confiance du public est pourtant essentielle pour les médias puisque leurs lecteurs, auditeurs et téléspectateurs s'informeront ailleurs s'ils ne croient plus ce qui leur est raconté (Williams, 2012) (Capelle & Tsfaty, 2003).

Anne-Marie Gingras (2008) décrit les médias comme des « espaces de débat [...] dont les rôles sont de transmettre l'information, d'éduquer et de simplifier les enjeux complexes ou de mettre à jour les scandales » (p. 32). Son article de 2008 démontre pourtant que plusieurs acteurs sociaux sont critiques du travail des médias et doutent de leur honnêteté. Afin de rallier les critiques à leur cause, Feighery (2011) croit que les médias doivent impliquer le public dans le processus de production de l'information. Costera Meijer (2010) abonde essentiellement dans le même sens et elle démontre que le public cherche activement à être informé et que les médias (surtout à une échelle locale) ont avantage à être à son écoute afin de lui offrir une information mieux adaptée à ses besoins qui lui permettra d'effectuer des choix éclairés. D'autant plus que les plateformes de diffusion en ligne permettent de voir ce qui intéresse le public (Tenenboim & Cohen, 2015). L'étude de Tenenboim et Cohen a par ailleurs démontré que des éléments qui suscitent la curiosité (des événements qui sortent de l'ordinaire) attirent les clics et les visionnements d'un article en ligne, tandis que les éléments de controverse, d'autre part, engagent les lecteurs à commenter sur le sujet.

Jönsson et Örnebring (2011) remarquent cependant que le contenu généré par les usagers²⁹, la plupart du temps, n'a pas de réel effet sur l'auditoire des médias. Les chercheurs précisent cependant que la participation du public est généralement limitée à une faible proportion de l'auditoire ou du lectorat d'un média et que les résultats sont beaucoup plus intéressants lorsque les médias laissent une plus grande place au public dans le processus de production de l'information. Laisser le citoyen s'exprimer doit être fait correctement, préviennent toutefois Braun et Gillespie (2011). Les médias d'information devraient s'assurer de modérer les sections de commentaires sur leur site web, de façon à tirer le maximum de cette interaction avec le public, mais aussi afin d'éviter les dérapages qui pourraient miner leur réputation.

La grande majorité des médias d'information diffusent désormais sur de multiples plateformes. Quelles sont les conséquences de cette cohabitation pour les médias d'information ? Chao-Chen (2013) constate que, malgré une présence accrue dans les médias traditionnels, le contenu des nouveaux médias (que Chao-Chen définit comme étant l'Internet, les téléphones mobiles, les blogues, des médias sociaux comme Facebook, Twitter et Plurk, ainsi que des jeux en ligne comme *Second Life*) est généralement une source pour les journalistes et non un item qui sert à déterminer l'agenda. Plus souvent que le contraire, le contenu retrouvé dans les nouveaux médias est influencé par les médias traditionnels, ajoute Chao-Chen. L'influence des nouveaux médias se fait toutefois sentir dans la façon de diffuser l'information, comme le soulignent Cushion, Lewis et Rogers (2015) qui ont étudié les changements dans les bulletins télévisés britanniques au cours des dernières années. Ils ont constaté une adaptation au cycle de nouvelles de 24 h rendue nécessaire par l'instantanéité des médias sociaux.

²⁹ Exemples de contenu généré par les usagers tirés de l'article de Jönsson et Örnebring : Commentaires à la fin d'un article, envois d'images et de vidéos, personnalisation de l'expérience à l'aide d'un fil RSS.

Les médias d'information se retrouvent bien souvent à nourrir plus d'une plateforme à la fois, sans toutefois avoir davantage de ressources. La solution de la BBC, par exemple, a été de former des journalistes afin d'accomplir plus d'une tâche à la fois dans la préparation d'un reportage (Wallace, 2013). Wallace souligne que cette façon de faire a cependant un impact négatif sur la qualité du produit lorsqu'il devient un objectif de réductions budgétaires, et non un moyen d'être plus efficace. Wallace ajoute que la formation des employés est un élément essentiel de la réussite de la convergence. Un des outils que les journalistes doivent désormais maîtriser est Twitter (Barnard, 2016). Le journalisme de données est une autre forme de reportage qui permet aux journalistes de tirer profit des nouvelles technologies de l'information. Cette forme de journalisme gagne d'ailleurs en popularité, observent Tabary, Provost et Trottier, (2016), ainsi que Felle (2016). On commence à en voir des exemples dans des médias d'importance comme *The Guardian* et *The New York Times*. Il dépend bien souvent des données ouvertes (données numériques et disponibles en ligne), qui plus est, permettent de dynamiser la livraison de l'information, selon Lewis et Usher (2013). Au Québec, le journalisme de données fait lentement sa place. Par exemple, le travail de Nael Shiab, récemment embauché par le magazine *L'Actualité*, suscite la discussion dans les médias québécois³⁰³¹ et démontre leur ouverture à des méthodes originales d'informer le public. Dans les médias francophones de Belgique, cette forme de journalisme est déjà répandue (De Maeyer et al., 2015).

Ceci dit, cette convergence est peut-être insuffisante. C'est du moins ce qu'avancent Schlesinger et Doyle (2015). En s'appuyant sur les travaux de l'économiste Joseph Schumpeter,

³⁰ Roulot-Ganzmann, Hélène, (5 avril 2016). Naël Shiab : « Savoir coder, c'est une corde de plus à ton arc ». *Projet J*. Repéré à : <http://projetj.ca/2016/04/05/nael-shiab-savoir-coder-cest-une-corde-de-plus-a-ton-arc/>

³¹ La Sphère, (2 avril 2016). Le journalisme de données : Entrevue avec le journaliste Nael Shiab. *Radio-Canada*. Repéré à : http://ici.radio-canada.ca/emissions/lib_radio/v3.2/incpages/pop_indexeur.asp?idMedia=7472388&appCode=medianet&time=2325&json={%22idEmission%22:%223473730%22,%22Date%22:%222016/04/02%22,%22numeroEmission%22:%223512%22,%22urlbase%22:%22/emissions/la_sphere/2014-2015%22%22}

peu après la Deuxième Guerre mondiale, ils estiment que les médias traditionnels doivent entreprendre des changements drastiques dans leurs façons de faire, sans quoi, ils disparaîtront au détriment de nouvelles entreprises nées avec le web.

« Advancing technology brings opportunities but it also results in existing products and services losing ground. Thus, the value of large, dominant incumbent firms that fail to transform themselves eventually becomes eroded and, in some cases, completely destroyed. » (Schlesinger & Doyle, 2015, p. 306)

Une chose est certaine, le journalisme ne survivra pas si ses professionnels ne prennent pas le temps de réfléchir à leurs pratiques. Ramaker, van den Stoep et Deuze (2015) croient que le concept de « pratique réflexive » permettrait au journalisme de s'améliorer, mais ils sont conscients qu'historiquement, les journalistes n'ont jamais été friands de l'introspection.

2.3.2 Transformations dans la radiodiffusion publique

Les transformations dans l'industrie médiatique touchent également les diffuseurs publics. Bien qu'elles produisent également de l'information, ces entreprises doivent être étudiées différemment des médias d'information privés en raison du financement public qu'elles reçoivent et des attentes qui accompagnent ce financement. Avant d'explorer les changements technologiques à travers lesquels les diffuseurs publics doivent naviguer, il est important de se pencher sur un aspect tout aussi essentiel à la réussite de la mission de la diffusion publique : le soutien des gouvernements et du public.

2.3.2.1 Le soutien gouvernemental et du public

Aux États-Unis, Loomis (2001) prédisait un avenir difficile pour les radiodiffuseurs publics au début du nouveau millénaire alors que le web en était toujours à ses premiers balbutiements. Toutefois, la vision négative de l'avenir de Loomis n'était pas fondée sur les

transformations de l'industrie provoquées pas de nouvelles technologies de l'information ou encore par la popularité des diffuseurs publics américains. Le chercheur croyait que la radiodiffusion publique américaine était en danger en raison de l'absence d'une vision concertée entre PBS (*Public Broadcasting Service*), CPB (*Corporation for Public Broadcasting*) et NPR (*National Public Radio*), et l'absence d'un rôle clairement défini dans l'écosystème médiatique bien garni aux États-Unis. Bien avant lui, Rowland (1986) observait que les politiques qui encadrent la radiodiffusion publique américaine ne favorisent pas son épanouissement. Que ce soit dans le choix des ondes (FM alors que l'accès aux hautes fréquences était restreint) ou dans le financement, les diffuseurs publics américains n'ont jamais pu prendre leur essor, argue Rowland.

Loomis (2001) ajoute que la diffusion publique américaine n'a pas été en mesure d'atteindre son potentiel et remplir sa mission qui est d'offrir un contenu différent des chaînes privées en raison d'un manque de financement de la part du gouvernement, rendant la PBS (par exemple) vulnérable aux pressions du marché afin d'obtenir des revenus suffisants à sa survie (revenus majoritairement issus de fondations et de dons corporatifs et citoyens). En conséquence, le public américain, comme l'ont constaté Chan-Olmsted et Kim (2002), se tourne vers les chaînes privées, même s'ils reconnaissent l'importance du rôle joué par le diffuseur public, ainsi que la qualité, la fiabilité et la valeur éducative de sa programmation. Brooks et Ondrich (2006) ont également remarqué, comme Loomis, que la PBS travaille avec des ressources amoindries et, comme Chan-Olmsted et Kim, que la popularité de la chaîne est en constante diminution.

Le support du gouvernement canadien à son diffuseur public a été historiquement plus important que l'appui apporté par son homologue américain. Les États-Unis déboursaient 3\$ par personne en 2013 (comparativement à 33\$ par personne au Canada) pour la radiodiffusion publique (Nordicité). N'empêche que les critiques de la radiodiffusion publique aux États-Unis

s'apparentent aux critiques du système canadien, dans une moindre mesure. Alain Saulnier (2014), par exemple, dénonce la diminution quasi-permanente du budget de CBC/Radio-Canada depuis 2003 (p. 135), ainsi que des interventions politiques dans la planification stratégique de l'entreprise. Il donne en exemple les menaces formulées par Pierre Elliott Trudeau en octobre 1969, lui qui accusait le réseau français de soutenir le mouvement souverainiste (p. 58). Ou encore, les pressions pour que le vice-président aux services français, Raymond David, démissionne après le référendum de 1980 (p. 85). Plus récemment, l'ex-ministre du Patrimoine, James Moore, aurait commenté à quelques reprises (p. 194 & 203) les choix éditoriaux de Radio-Canada.

Wade Rowland (2015), note quant à lui que la faiblesse du financement nuit à la capacité de la CBC de produire du contenu qui sera apprécié par le public canadien alors que les émissions produites par la CBC se retrouvent rarement au sommet des palmarès en terme de cotes d'écoute, contrairement aux diffuseurs publics les mieux financés d'Europe comme au Danemark, en Allemagne et au Royaume-Uni. Ces résultats dépendent parfois des droits de diffusion d'événements sportifs et de ligues professionnelles (hockey au Canada, soccer en Europe). La BBC, par contre, produit également des émissions comme *Doctor Who*, *Sherlock* et *Luther* qui cartonnent non seulement au Royaume-Uni, mais également ailleurs dans le monde. Wade Rowland et Alain Saulnier soulignent tous deux le rapport de proximité entre CBC/Radio-Canada et le gouvernement canadien, surtout lorsqu'il est question du financement de la société publique. Rowland soutient également qu'un diffuseur public idéal ne devrait ressentir aucune pression financière commerciale et ne serait également pas attaché à des donateurs :

« Finally, it is an axiom of public broadcasting that it should be free from the influence of vested interests, be they state or commercial, or even philanthropic. [...] Philanthropists, too, give their money to causes they believe in and are

comfortable with, which is not always where the need is; the process is undemocratic. In each case, he who pays the piper calls the tune. » (Rowland, 2015 : p. 71)

Saulnier (2014) et Rowland (2015), bien qu'ils soient affiliés à des universités canadiennes, sont d'ex-employés de CBC/Radio-Canada. Ces ouvrages ne sont pas scientifiques à proprement dit, mais leur propos sur le financement de Radio-Canada et de la proximité avec le pouvoir politique illustrent bien des critiques formulées à l'endroit de récentes orientations prises par CBC/Radio-Canada. Or, les difficultés de la diffusion publique sont présentes ailleurs qu'en Amérique du Nord.

Holtz-Bacha et Norris (2001) remarquent par exemple une baisse des cotes d'écoute plutôt généralisées en Europe, ce qui influencerait à la baisse les connaissances politiques du public de pays comme la France, le Portugal et la Grèce où les diffuseurs publics sont en perte de croissance. Rowland³² & Tracey (1990), de leur côté, allèguent que les diffuseurs publics à travers le monde arrivent difficilement à justifier leur pertinence alors qu'un discours remettant en question le financement public de ces entreprises et questionnant la nécessité de la mission gagne en popularité :

« At this critical moment of change, when technology is seen (rightly or wrongly) to be acting on rather than being guided by social development and social needs, public broadcasters have failed to articulate an intellectual argument for the continuing validity of public service values (again with a few exceptions), and in the face of a materialistic and individualistic economic model they have resorted to a number of inadequate strategies. » (Rowland, 1990, p. 19-20)

³² William D. Rowland Jr., un autre auteur

Wade Rowland (2015) note également l'existence de ce discours au Canada. Or, lorsque les adeptes de cette idéologie prennent le pouvoir, on voit plus souvent qu'autrement le budget alloué à la radiodiffusion publique diminuer. Le Royaume-Uni, dirigé depuis 2010 par le chef conservateur, a annoncé l'an dernier son intention de maintenir un gel des frais de licence pour la BBC³³³⁴, ce qui force la BBC à revoir de façon importante son offre de services³⁵. Catherine Johnson (2013) constatait déjà avant cette annonce que la ligne est de plus en plus mince entre l'aspect commercial de la *British Broadcasting Corporation* (BBC) et le service public qu'elle doit offrir. Tout en reconnaissant qu'il est difficile dans l'environnement médiatique actuel de faire autrement, Johnson souligne que les zones grises entre l'aspect commercial de la production de contenu et l'objectif de servir le public s'étendent de plus en plus. Un exemple de ce mélange entre l'intérêt public et les intérêts commerciaux à la BBC serait celui du BBC Digital Curriculum (Michalis, 2012). Ce projet, lancé à l'aube du nouveau millénaire, devait être un outil numérique en appui au système scolaire britannique pour les enfants de 5 à 16 ans. L'implication de partenaires commerciaux en aura toutefois fait un projet qui se démarquait peu des concurrents privés lors de son abandon en 2007, selon Michalis.

Pour éviter l'influence commerciale, Wade Rowland (2013 ; p.100-101) va jusqu'à proposer l'élimination complète de la publicité sur les ondes télévisuelles de CBC et Radio-Canada. De cette façon, les 400 millions \$ en revenus publicitaires obtenues par le diffuseur public seraient laissés aux médias privés et, en échange, le montant des subventions aux diffuseurs privés serait ajouté au financement de CBC/Radio-Canada. Ce scénario n'est toutefois pas près de se réaliser. Le gouvernement semble s'orienter davantage vers une augmentation du

³³ BBC News, (20 octobre 2010). Television licence fee to be frozen for next six years. Repéré à : <http://www.bbc.com/news/entertainment-arts-11572171>

³⁴ Martinson, Jane, (14 avril 2015). Conservatives give BBC warning of licence fee freeze. *The Guardian*. Repéré à : <http://www.theguardian.com/media/2015/apr/14/conservatives-bbc-licence-fee-manifesto-david-cameron>

³⁵ Martinson, Jane & Sweeney, Mark, (7 septembre 2015). Tony Hall : 'inevitable' that BBC services will have to be closed or cut. *The Guardian*. Repéré à : <http://www.theguardian.com/media/2015/sep/07/tony-hall-bbc-cuts-bbc>

financement de Radio-Canada, tout en laissant intacte les subventions d'appui aux entreprises médiatiques privées. Concentrons-nous plutôt sur la mission de la radiodiffusion publique et ce que d'autres diffuseurs publics à travers le monde ont fait pour s'adapter à ce nouvel environnement numérique.

2.3.2.2 La mission de la radiodiffusion publique

Avant d'aller plus loin, il est important de bien définir la mission de la diffusion publique. L'Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), par son Conseil mondial de la radiotélévision (2000) la définit comme « une triple tâche d'informer, d'éduquer et de se divertir » (p. 15). Ces thèmes se retrouvent par ailleurs dans l'énoncé de mission de Radio-Canada³⁶. Selon le Conseil mondial de la radiotélévision, à ces trois mots-clés s'ajoutent d'autres idéaux comme la « production maison » (p.21), le contenu national (p.22), l'imputabilité (p.27) et une formule de financement qui « n'interfère pas avec les obligations de service public que doit remplir la radiotélévision publique » (p.17).

Dans leur article, Rowland et Tracey (1990) rapportent des propos de l'ex-président et directeur général, Pierre Juneau, sur la mission et les raisons d'être de CBC/Radio-Canada, à sa fondation : « pour offrir à nos meilleurs créateurs et nos meilleurs artistes une opportunité de s'exprimer et aux citoyens canadiens, un accès aux meilleures créations, aux meilleures idées, aux meilleures traditions et valeurs intellectuelles ». Ils mentionnent également les conclusions d'un comité gouvernemental chargé de proposer des politiques en matière de radiodiffusion publique. En 1986, ce comité affirmait que les changements technologiques devaient être confrontés et bien étudiés, mais que « la responsabilité vieille de plusieurs décennies du système

³⁶ Radio-Canada, (1994). Politique 1.1.1 : Mission de CBC/Radio-Canada. Repéré à : <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/rendre-des-comptes-aux-canadiens/lois-et-politiques/programmation/politique-des-programmes/1-1-1/>

de radiodiffusion publique canadien d'aider les Canadiens à demeurer des Canadiens est plus importante que jamais ».

La radiodiffusion publique est également associée de façon régulière avec le concept de sphère publique d'Habermas (1989). Iosifidis (2011), par exemple, estime que les diffuseurs publics sont plus importants que jamais dans la période de profondes transformations que traverse l'écosystème médiatique, un peu comme Rowland et Tracey (1990) l'ont fait 20 ans plus tôt. Avec la popularité indéniable et irréversible du web social, ces transformations sont toutefois bien plus fondamentales que celles qui inquiétaient Rowland et Tracey.

Iosifidis (2011) soutient que le web n'est pas l'idéal de la sphère publique d'Habermas (1989) comme on le prophétisait durant les années 90. Dans cette ère où de grandes corporations ont de plus en plus leur empreinte sur le web, les diffuseurs publics sont les seuls à pouvoir incarner cette sphère publique, dit Iosifidis. Dominique Wolton (Bélanger & Lafrance, 2001) est également d'avis que des médias traditionnels comme la radio et la télévision sont de meilleurs espaces publics que l'Internet :

« Internet, je le dis franchement, laisse entière l'autre question de la communication, bien mieux traitée par la radio et la télévision, qui est de savoir comment offrir une gamme de programmes permettant, dans le désordre constant de la communication, d'établir un minimum de liens entre des collectivités, des individus, des sociétés différentes, et faire que finalement, au bout d'un moment, il y ait un peu de cohabitation sociale, un peu d'espace public. » (p.26)

Qu'est-ce que la sphère publique, tel que l'entendait Habermas? Le sociologue allemand s'inspire, notamment, de la cité (*polis*) en Grèce Antique pour développer l'idée d'un espace où l'information circule librement et où les citoyens peuvent échanger et débattre sans obstruction (1989). Afin d'incarner cette sphère publique, comme le souhaite Iosifidis, les diffuseurs publics doivent s'adapter à la réalité actuelle et s'adapter aux nouvelles habitudes du public en matière de

consommation de contenu médiatique. Pour ce faire, le professeur de la *City University* à Londres soutient que les radiodiffuseurs publics (*Public service broadcasting*) doivent devenir des entreprises médiatiques publiques (*Public service media*). Cola et Prario (2012) partagent cette conclusion. Les chercheuses de l'Université de Lugano affirment également que le public doit être consulté afin d'offrir un service qui correspond à ses attentes et à leurs besoins. Franquet i Calvet et al. (2013) notent également que les diffuseurs publics doivent devenir des vecteurs d'engagement citoyen, une autre proposition qui cadre avec le concept de sphère publique. Des progrès ont été réalisés en ce sens un peu partout dans le monde alors qu'on encourage la participation et on suscite la discussion sur les plateformes numériques à l'aide d'outils de partage de contenus ou par l'ajout d'espace pour des commentaires. Ce n'est toutefois pas suffisant, selon Franquet i Calvet et al. Les chercheurs en viennent à la conclusion que les outils sont désormais à la portée des diffuseurs publics pour incarner la sphère publique d'Habermas (1989), mais ils sont en quelque sorte pris entre l'arbre et l'écorce :

« First, they have to defend their well-established reputations by offering unique, independent, and reliable news contents and services that make them stand out from the sites offering commercial services, while secondly they have to make their boundaries more flexible in order to ensure a “plurality of voices”. » (Franquet i Calvet et al., 2013, p. 393)

Le plan de la BBC³⁷ pour transformer son service de l'information est axé sur un désir de tirer profit des nouvelles technologies de l'information à sa disposition afin de susciter une participation active du public. Le diffuseur public britannique souhaite aussi mettre l'accent sur la mise en contexte des nouvelles. Une façon de contrer le fossé qui se creuse en terme de connaissances de l'actualité, un phénomène observé aux États-Unis par Prior (2007). Selon lui,

³⁷ BBC, (2015). Future of News. Repéré à : http://newsimg.bbc.co.uk/1/shared/bsp/hi/pdfs/28_01_15futureofnews.pdf

l'offre de plus en plus grande de contenu télévisuel a agrandi l'écart entre les plus informés et les moins informés. Par rapport à leurs compatriotes les moins bien informés, les Américains qui suivent assidument l'actualité sont beaucoup plus au courant des affaires courantes que par le passé. En Europe cependant, Aalberg, Blekesaune & Elvestad (2013) n'ont pas été en mesure de confirmer les résultats obtenus par Prior en ce qui a trait au fossé entre les mieux informés et les moins bien informés. Ceci dit, ils ont pu constater que l'écoute de la télévision était en croissance, mais qu'au même moment, l'écoute des nouvelles à la télévision était en baisse. Par ailleurs, la stratégie de la BBC de multiplier les mises en contexte risque de satisfaire les Anglais puisque, selon Costera Meijer (2010), le public désire que l'information soit mieux expliquée et mise en contexte. Les gens recherchent davantage le divertissement que l'information, alors la mise en contexte devient absolument nécessaire pour eux puisqu'ils ne suivent pas l'information de façon assidue. Sylvain Lafrance, ex-vice-président des services français de Radio-Canada, a d'ailleurs défendu par le passé l'importance de la mise en contexte en l'associant directement au concept d'espace public :

« À mon avis, les vrais défis, pour nous, c'est d'abord de créer un véritable espace public dans les nouveaux médias et dans les médias de façon générale. Un véritable espace public, accessible, universel, où sont débattues les grandes questions de société, où l'on discute des valeurs fondamentales. Cet espace public-là doit exister autant dans les nouveaux médias qu'ailleurs. Il doit exister dans un univers numérique. Nous devons, nous, favoriser au maximum la médiation journalistique, la recherche de sens, la compréhension de la portée des grands événements. » (Bélanger & Lafrance, 2001 ; p. 64)

2.4 Cadre théorique

Établir le cadre théorique de cette recherche n'a pas été une mince tâche. On touche directement au journalisme, à l'industrie des médias et, de façon encore plus spécifique, à la radiodiffusion publique. La communication organisationnelle et la gestion de ressources humaines sont également des disciplines utiles à la compréhension de nos résultats. Pour résumer notre approche théorique, on pourrait utiliser l'analogie suivante : il s'agit d'une majeure en étude des médias avec une mineure en organisationnel.

Nous croyons que les théories du surplus cognitif de Shirky et de la longue traîne d'Anderson sont tout à fait appropriées pour parfaire notre compréhension de l'écosystème médiatique actuel. Ces théories nous permettront de mettre en relation le plan de la direction de Radio-Canada et les nouvelles habitudes de consommation. Ainsi nous serons plus en mesure d'évaluer si ce plan permet de relever les défis posés par le nouvel écosystème médiatique. La théorie de la créativité d'Amabile sera quant à elle utile afin d'analyser la façon dont la direction compte implanter ces changements au sein de son organisation. Finalement, la théorie des contraintes de Goldratt sera le point d'ancrage pour évaluer le besoin de gérer le changement dans un contexte où les ressources sont limitées.

2.4.1 Surplus cognitif & la longue traîne

La théorie du surplus cognitif de Clay Shirky (2010), professeur à la *New York University*, sera mobilisée durant cette recherche pour analyser les résultats obtenus. Shirky a mis de l'avant un constat important: nous disposons, collectivement, une quantité impressionnante de temps libre. Jumelé à une envie d'être plus qu'un simple observateur et à la capacité technique d'offrir son temps et son expertise à une œuvre globale, ce temps libre mène à la création de contenus

variés, diversifiés et nombreux. Wikipedia est un exemple éloquent, selon Shirky, de cette construction collective de nouveaux contenus.

Ces nouveaux contenus ont causé un changement d'habitudes chez le public. La quantité de contenus disponibles et facilement accessibles est immense, de façon encore plus importante que par le passé. Comme l'explique Chris Anderson dans son livre *The Long Tail* (2006), les gens consomment les contenus en fonction de leurs intérêts personnels et peuvent trouver ces contenus facilement. La théorie d'Anderson veut que peu de contenus culturels deviennent des « *hits* » extrêmement lucratifs puisque ces succès doivent rallier un très grand nombre de personnes pour garantir des ventes dans plusieurs points de vente locaux (cinéma, magasins de disques, etc.). Auparavant, si le produit n'était pas un succès global suffisant, il était rarement distribué à grande échelle, limitant ses ventes. Or, l'univers numérique élimine ces barrières physiques et ouvre la porte à un revenu pour des produits culturels marginaux. Ceux-ci n'ont plus à assurer la présence d'un auditoire minimum dans tous les marchés, la somme des gens intéressés par leur produit à travers le monde suffit pour leur permettre de tirer un profit. Anderson croit donc qu'il est plus avisé de produire beaucoup de contenus différents qui ciblent des auditoires diversifiés, plutôt que de tenter de créer un « *hit* ». C'est la même chose en information, comme le notent Huang et Wang (2014). Toutefois, les résultats obtenus par ces chercheurs démontrent que les médias d'information n'ont toujours pas été en mesure de rentabiliser ce modèle.

La surabondance de contenus médiatiques n'est pas un concept nouveau (Charron, 2003). Pierre C. Bélanger l'a décrit en 2001 (Bélanger & Lafrance) comme « un magma d'informations à partir duquel nous sommes laissés à nous-mêmes pour distinguer le véridique de la supercherie » (p.192). Mais avec la démocratisation des moyens de production et de consommation, les chaînes d'information ne sont plus uniquement en compétition entre elles. Les médias d'information sont

désormais en compétition avec tous ces contenus, que ce soit des vidéos Youtube ou des « lolcats » (images de chats avec une légende humoristique auxquelles Shirky s'est intéressé). Les travaux de Prior (2007) sur l'écart en matière de connaissances sur l'actualité semble confirmer qu'une partie de la population ne s'informe plus aussi souvent qu'auparavant. Radio-Canada (et les autres médias) doit rendre ses nouvelles plus attrayantes et plus accessibles. Pour ce faire, comme le présente la BBC³⁸, Radio-Canada devra impliquer davantage les Canadiens dans l'élaboration des nouvelles (ou exploiter le temps libre collectif) pour que celles-ci aient une signification et une pertinence pour eux. Radio-Canada doit également s'assurer que la participation du public ne soit pas artificielle et provoque un sentiment de proximité avec les journalistes, comme l'indiquent Jönsson et Örnebring (2011). La stratégie permettrait également d'engager et fidéliser le public.

Shirky croit qu'il faut encourager la participation du public et la diriger vers un objectif noble. Plus facile à dire qu'à faire. Dans un monde idéal, tout le monde consacrerait son temps à de œuvres caritatives et ce n'est évidemment pas toujours le cas. L'idée demeure pertinente pour Radio-Canada qui peut tirer des bénéfices de cette approche.

2.4.2 Théorie de la créativité

Amabile définit la créativité comme l'action de développer des idées « utiles, sur lesquelles on peut travailler » et qui « influencent la façon dont nous travaillons en améliorant un produit ou en modifiant une façon d'approcher un processus » (1998).

« In seminars, I've asked managers if there is any place they don't want creativity in their companies. About 80% of the time, they answer, "Accounting." Creativity,

³⁸ BBC, (2015). Future of News. Repéré à : http://newsimg.bbc.co.uk/1/shared/bsp/hi/pdfs/28_01_15futureofnews.pdf

they seem to believe, belongs just in marketing and R&D. But creativity can benefit every function of an organization. » (Amabile, 1998 ; p. 78)

Pour Amabile, il y a trois facteurs qui influencent la créativité d'une personne. Il y a d'abord les compétences d'une personne dans son domaine de travail. Il y a ensuite les compétences d'une personne à faire preuve de créativité, des compétences qui relèvent d'abord et avant tout de sa personnalité. Une personne qui n'a pas de problème à afficher un désaccord avec la majorité pourra exploiter ses bonnes idées puisqu'elle n'hésitera pas à les partager. Finalement, le troisième facteur, c'est la motivation à faire preuve de créativité.

Amabile soutient qu'il y a des motivations intrinsèques et extrinsèques. La motivation intrinsèque vient de l'individu lui-même, d'un désir de trouver une solution à un problème que personne n'a résolu avant lui, d'une obsession pour cette situation. La motivation extrinsèque vient plutôt d'un facteur extérieur, bien souvent la reconnaissance ou l'argent.

Selon Amabile, un gestionnaire peut influencer ces trois facteurs d'une façon ou d'une autre, mais le facteur sur lequel il peut influencer le plus est la motivation.

« Yes, regular scientific seminars and professional conferences will undoubtedly add to the scientist's expertise in hemophilia and related fields. And training in brainstorming, problem solving, and so-called lateral thinking might give her some new tools to use in tackling the job. But the time and money involved in broadening her knowledge and expanding her creative-thinking skills would be great » (Amabile, 1998 ; p. 80)

Pour stimuler cette créativité, les gestionnaires peuvent agir de six façons pour motiver leurs employés : proposer des défis (1), offrir une liberté dans les méthodes de travail (2), offrir les ressources nécessaires (3), avoir une bonne équipe de travail (4), superviser et encourager l'employé (5), ainsi qu'assurer le support de l'organisation (6).

La théorie de la créativité peut très bien s'appliquer au milieu de l'information, que ce soit dans un média public ou privé. Mark Deuze cite d'ailleurs les travaux d'Amabile dans son livre *Managing Media Work* (2011). Il parle de la créativité comme étant une « nécessité stratégique » dans les médias et décrit la théorie de la créativité comme un « guide » afin de « donner une impulsion à la créativité » (p. 47) au sein de son organisation.

2.4.3 Théorie des contraintes

Une contrainte, dans la vision d'Eliyahu M. Goldratt (Goldratt & Cox, 2004 ; Cox & Schleier, 2010), est tout ce qui empêche une organisation d'atteindre ses objectifs. Si nous prenons l'exemple de CBC/Radio-Canada, les contraintes peuvent être nombreuses. La principale étant celle qui se trouve au centre de cette étude : le manque de ressources financières, afin, par exemple, de se doter des outils qui amélioreraient l'efficacité du travail.

Pour éliminer les contraintes, la théorie veut que ce travail se fasse en cinq étapes. D'abord, identifier l'élément qui cause problème (1) ; trouver une façon de régler ce problème (2) ; prendre les moyens afin que les employés appliquent la solution (3) ; « élever » la contrainte, c'est-à-dire s'assurer qu'elle ne soit plus une contrainte (4) ; recommencer avec une nouvelle contrainte (5).

La théorie de Goldratt s'appuie sur deux principes qui lui sont chers. Le premier c'est l'idée qu'une organisation est comme une chaîne de métal, c'est-à-dire aussi vulnérable que son maillon le plus faible. Le second, c'est de ne jamais être complaisant et constamment être à la recherche d'éléments à améliorer au sein de notre entreprise.

C'est donc dans ces perspectives que nous analyserons les résultats de notre étude. Il faut garder en tête que la stratégie de Radio-Canada en rapport avec l'avenir de l'information doit permettre de faire face à la multiplication de contenus disponibles, autant en information qu'en

divertissement. Les éléments de la stratégie qui viseront la rétention de l'attention du public seront primordiaux.

2.5 Fondements de la recherche

À la lumière des études recensées, nous constatons que les nouvelles technologies de l'information ont posé certains défis aux médias d'information en provoquant des changements dans les habitudes de consommations et en démocratisant les moyens de diffusion de contenus. Ces technologies sont peut-être la source de problèmes, mais ça ne signifie pas qu'il faille les ignorer.

Il apparaît clair que Radio-Canada souhaite tirer profit des nouveaux outils de communication. Lors d'un discours au campus Robson Square de la UBC à Vancouver en mai 2016, Hubert Lacroix décrivait la nécessité de s'adapter en ces mots : « Aujourd'hui, vous n'avez qu'à faire glisser votre doigt sur votre téléphone pour être instantanément mieux informé sur votre monde que nous ne l'avons été dans l'histoire de l'humanité. [...] Cette réalité est en train de tout changer »³⁹.

Radio-Canada changera passablement, certes, mais plusieurs obstacles l'attendent sur son chemin. Par exemple : la question financière, malgré l'influx de financement annoncé, demeure une limite pour le diffuseur public. De plus, il est difficile de savoir quelles conséquences, positives ou négatives, auront les changements proposés par la direction de Radio-Canada sur son services de l'information. Cette étude exploratoire se penchera donc sur la stratégie de Radio-Canada pour réussir son virage numérique en information. Ainsi, nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

³⁹ Radio-Canada, (24 mai 2016). Hubert T. Lacroix à l'UBC Robson Square (Classe de maître Master Mind) : Changer ou recommencer? Le défi de transformer les grandes institutions. Repéré à : <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2016/05/24/>

1. De quelle façon est-ce que Radio-Canada compte transmettre les informations aux Canadiens à l'avenir?
 - a. Comment Radio-Canada opérationnalisera-t-elle les changements prévus dans le plan *Un espace pour nous tous* aux modalités de transmission de l'information?
 - b. Dans quelle mesure le financement public de Radio-Canada influence-t-il la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'information?

3. Méthodologie

Identifier la méthode appropriée pour cette recherche n'a pas fait l'objet d'un choix déchirant dans la mesure où peu d'options s'offraient véritablement à nous. Comme les questions qui nous préoccupent touchent l'avenir de Radio-Canada, cette étude exploratoire tente de décrire une réalité qui ne peut être quantifiée. Ainsi, il n'existe pas de données chiffrées à analyser. Une expérimentation est difficilement envisageable. Et puis, un sondage ne nous permettrait pas d'explorer notre question principale en détails. Les méthodes de recherche quantitatives, telles qu'elles sont présentées dans l'ouvrage de Bonneville, Grosjean et Lagacé (2007), n'ont donc pas été mobilisées dans le cadre de cette recherche.

Il ne reste que les méthodes qualitatives de recherche et, encore là, la nature des questions de recherche laissait bien peu d'options. L'observation ethnographique aurait pu être utile, par exemple, si nous avions eu accès à des rencontres de planification stratégique. Mais obtenir l'autorisation d'assister à de telles réunions nous apparaissait difficile. Pour une thèse de maîtrise, il s'agissait d'un mandat possiblement trop ambitieux. Nous aurions également pu observer les changements apportés au service de l'information de Radio-Canada dans son développement, jusqu'en 2020. Mais, encore une fois, dans le contexte d'une thèse de maîtrise, cette tâche était beaucoup trop complexe. Nous devons donc choisir entre l'entrevue et les groupes de discussion. Selon Bonneville, et al. (2007), les méthodes qualitatives de recherche sont « particulièrement recommandée[s] lorsque le chercheur souhaite explorer ou approfondir un processus ou un phénomène complexe » (p. 154). Comme la revue de littérature l'a démontré, l'avenir de Radio-Canada en information est sans l'ombre d'un doute un « phénomène complexe », compte tenu des nombreux facteurs qui influencent le virage numérique de ce service. Son budget d'opération,

la réaction des employés au plan, et les changements technologiques qui se manifesteront d'ici 2020, pour ne nommer que ceux-ci.

3.1 Entrevues semi-dirigées

Afin de brosser un portrait fidèle et réaliste de ce qui attend le service de l'information de Radio-Canada, il fallait se tourner vers les dirigeants de la Société pour obtenir réponses à nos questions. Nous avons choisi l'entrevue semi-dirigée, définie par Bonneville et al. (2007) comme « une entrevue au cours de laquelle le chercheur adopte aussi une attitude de compréhension, mais ses relances sont guidées par une grille (ou canevas) d'entrevue préalablement construite » (2007, p. 175). Il était important d'imposer des thématiques à l'entretien afin de s'assurer d'obtenir une réponse aux questions qui guident cette recherche, tout en ne contraignant pas les personnes interviewées dans leurs réponses. Comme nous explorons une réalité avec laquelle nous n'avons pas de familiarité intime, il fallait s'adapter rapidement en cours d'entretien et garder la flexibilité nécessaire afin de capitaliser sur les pistes que les répondants nous offraient. À noter que le guide d'entrevue est disponible à l'annexe 2.

Quatre membres de la direction de Radio-Canada ont été identifiés afin de répondre à nos questions. Ils ont été contactés à l'aide d'un courriel auquel nous avons joint une lettre officielle d'invitation⁴⁰. Les quatre personnes ciblées ont toutes accepté de se prêter à l'exercice. Il s'agit de :

- Marco Dubé, vice-président Stratégie & Affaires publiques⁴¹ (**Durée de l'entretien : 42:22**)
- Yvan Cloutier, directeur des Services français Ottawa-Gatineau⁴² (**1:10:21**)

⁴⁰ Voir Annexe 3

⁴¹ M. Dubé occupait ce poste sur une base intérimaire. En avril 2016, il a été nommé à la direction générale des Services régionaux.

⁴² Comme Marco Dubé, M. Cloutier occupait ces fonctions sur une base intérimaire. En avril 2016, il a été confirmé dans ces nouvelles fonctions.

- Jean-François Rioux, directeur des Services français Québec (1:20:34)
- Michel Cormier, directeur général de l'information (basé à Montréal) (40:55)

Le choix de Michel Cormier allait de soi. Celui de Marco Dubé également puisque le service de l'information et la planification stratégique de la société sont au centre de cette étude. Nous voulions également solliciter le point de vue de responsables de stations régionales comme MM. Cloutier et Rioux de façon à dresser un portrait du journalisme à Radio-Canada sous toutes ses facettes. Nous avons une meilleure idée de ce qui adviendra des correspondants à l'international, des reporters d'affaires publiques et des journalistes affectés à la politique municipale, provinciale et fédérale.

Nous sommes conscients des bénéfices que peuvent apporter l'anonymat dans ce type de recherche. Selon Vainio, garantir la confidentialité à un répondant peut l'encourager à parler plus librement (2012, p. 688). Vainio précise toutefois que l'anonymat ne doit pas être un réflexe automatique. Nous avons fait le choix d'identifier les dirigeants qui ont participé à cette étude. Compte tenu du rôle bien spécifique de chacun de nos participants chez Radio-Canada, nous croyons que nos résultats sont plus pertinents si nous précisons l'origine des propos. Par exemple, s'il est question d'une initiative de la station d'Ottawa, si la description provient du directeur de la station de Québec, la pertinence du propos n'est pas la même. Également, nous n'aurions pas nécessairement recueilli davantage d'information en octroyant l'anonymat à ces quatre personnes en raison de leur statut au sein de la Société. Comme ils sont appelés à présenter leur vision et défendre leurs décisions, il serait surprenant que le discours change, que leur nom soit affiché ou non. À noter qu'ils ont tous été informés que leurs propos n'étaient pas anonymes et y ont consenti.

Ceci dit, selon Bonneville et al. (2007) les témoignages obtenus lors d'entrevues semi-dirigées peuvent comporter certains biais. Les participants peuvent altérer la réalité pour bien

paraître ou encore prendre offense lorsque les questions sont personnalisées. Toujours selon Bonneville et al., « des questions du type “à votre avis...” impliquant directement la personne, peuvent entraîner un refus ou une fuite ». Il faut donc s’attendre à ce que certains répondants tentent d’édulcorer leur vision de l’avenir, que ce soit pour des raisons personnelles, ou encore de stratégie d’entreprise.

3.2 Groupes de discussion

Dans un monde idéal, la méthode de cueillette de données allierait le caractère objectif des données quantitatives et la perspective qu’offrent les données qualitatives, soit la triangulation. Selon Shih (1997), la triangulation comporte de nombreux avantages. Elle sert entre autres à minimiser le biais du chercheur. On peut également valider l’interprétation de données quantitatives sur le terrain et/ou confirmer un lien de causalité.

Dans le but de diminuer les possibilités de biais. Nous avons adopté une approche aux méthodes multiples et avons cherché à valider les propos des dirigeants à l’aide de groupes de discussion avec des employés du service de l’information. Les journalistes de Radio-Canada sont à même de constater les orientations que prend le diffuseur public en matière d’information. Certes, les participants à ces groupes de discussion ont également leur biais. Les employés de Radio-Canada ne se sont pas cachés au cours des derniers mois pour dénoncer la direction. En novembre 2015⁴³, les syndicats du réseau français ont même exigé la démission des membres de la haute direction et du conseil d’administration de la société,

Le biais des employés permet toutefois d’obtenir l’envers de la médaille, surtout lorsqu’il est question de l’impact des réductions budgétaires sur la capacité d’adopter de nouvelles

⁴³ Radio-Canada, (4 novembre 2014). Quatre syndicats de Radio-Canada réclament la démission de la haute direction. Repéré à : <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/politique/2014/11/04/002-radio-canada-syndicats-demission-direction-ca.shtml>

pratiques. Sur ce sujet, nous nous attendons à ce que les employés soient moins optimistes que la haute direction de Radio-Canada. En plus de tempérer le discours de la direction, il est également pertinent d'obtenir l'opinion des travailleurs puisqu'un rejet collectif de la planification stratégique entraînerait de lourdes conséquences sur l'opérationnalisation des changements.

Les propos tenus pendant les deux groupes de discussion demeurent anonymes. Nous souhaitons offrir aux employés consultés une plus grande liberté de parole et éviter qu'ils s'auto-censurent pour éviter de froisser leurs patrons. Nous favorisons cette option au sondage puisque cette dernière forme ne laisse que très peu de place aux exemples concrets des effets des compressions sur le travail des journalistes à Radio-Canada. Bonneville et al. décrivent les groupes de discussion comme une technique de cueillette de données qui « favorise l'émergence d'opinions et d'idées par la confrontation de points de vue » (2007, p. 188).

Comme avec les patrons interviewés, nous souhaitons tenir des groupes de discussion dans plus d'une région au pays pour obtenir un écho des réalités dans les stations hors Montréal. Notre objectif initial était de tenir trois groupes de discussion avec six participants chacun, un groupe à Ottawa, un groupe à Montréal et un groupe à Québec. Nous nous sommes toutefois butés à plusieurs contraintes au cours de l'étude qui sont venues miner ce plan. D'abord, nous n'avons pas été en mesure de recevoir, à temps, une autorisation d'un dirigeant de l'information à Montréal. Leurs journalistes n'ont donc pas pu être consultés. Puis, à Ottawa, en raison de l'horaire chargé des employés, la direction a préféré ne pas les libérer pour leur permettre de participer à notre étude. Nous avons cependant reçu le feu vert pour les contacter et les inviter à offrir leur point de vue en dehors des heures de travail. Seulement trois d'entre eux ont accepté de le faire. Des tentatives d'organiser une seconde rencontre se sont avérées infructueuses. Finalement, à Québec, la direction a accepté de libérer cinq de ses journalistes sur l'heure du

dîner pour répondre à nos questions. Nous devons donc nous contenter du point de vue de huit employés :

- Québec – cinq employés (**Durée du groupe de discussion : 59 minutes et 47 secondes**)
- Ottawa – trois employés (**1 heure, 18 minutes et 44 secondes**)

Au total, nous avons rencontré cinq femmes et trois hommes, tous âgés entre 25 et 40 ans. Trois participants travaillent à Radio-Canada depuis moins de cinq ans. Quatre d’entre eux ont entre cinq et dix ans d’expérience chez le diffuseur public. Une seule personne est en poste depuis plus de 10 ans.

Le document préparatoire aux groupes de discussion se trouve en annexe 4.

3.3 Limites de la méthode

La principale limite de notre méthode est la représentativité des résultats. Bien qu’en incluant des dirigeants et des employés des stations régionales d’Ottawa, de Montréal et de Québec, ces stations demeurent parmi les plus importantes pour le service français en raison de taille de la population des régions desservies et de l’activité politique qui s’y déroule. Québec est la capitale de la seule province majoritairement francophone et Ottawa, la capitale du pays. Montréal, de son côté, est la plus grande ville francophone d’Amérique et le centre économique du Québec. La réalité n’est évidemment pas la même dans des régions moins peuplées comme le Saguenay et l’Abitibi, ou encore, dans des régions où le français est minoritaire comme Sudbury, Winnipeg ou Calgary.

Nous sommes conscients que l’opinion de ces journalistes situés dans les régions plus éloignées des grands centres francophones du Canada n’est pas représentée dans cette étude.

Dans le contexte de cette étude exploratoire, la tâche s'avérerait toutefois trop ambitieuse en temps et en coûts.

La représentativité est également un problème au sein même des stations étudiées. Les employés plus âgés n'ont donc pas de voix dans cette étude, et, comme les entrevues l'ont démontré, ce groupe de travailleurs est au cœur du défi en ce qui concerne l'opérationnalisation du virage numérique. Ces journalistes doivent accepter ce virage après des décennies où leurs méthodes de travail ont très peu évolué. Nous y reviendrons plus en détails au chapitre 4.

Et puis, il y a le faible nombre d'employés consultés. Même si les journalistes rencontrés occupent des fonctions variées à Radio-Canada (reporter terrain, réalisation de Téléjournal, reporter web, etc.), deux personnes occupant les mêmes fonctions ne partagent pas nécessairement la même vision de l'avenir. Dans le but de dresser un portrait plus fidèle de l'opinion des employés du service de l'information, il aurait été préférable, de rencontrer un plus grand nombre de personnes. Par le fait même, la protection de l'anonymat des participants aurait été simplifiée dans la présentation de nos résultats. Si nous souhaitions, par exemple, rapporter spécifiquement les propos venant d'un journaliste web, nous ne pourrions indiquer les fonctions de cet employé à Radio-Canada puisqu'elles permettraient trop facilement de l'identifier.

Les employés rencontrés à Québec ont également été placés dans une situation légèrement inconfortable. La direction de la station nous a partagé les coordonnées de seulement cinq employés avec lesquels nous devons travailler pour organiser le groupe de discussion. De cette façon, force est de constater que la direction sait exactement quels employés ont contribué à l'étude. Cela a pu mener à une auto-censure chez les répondants qui étaient bien au courant de la situation. Nous devons faire preuve d'une vigilance accrue afin de protéger l'anonymat de nos participants.

Évidemment, les dirigeants n'étaient pas tenus de nous fournir ces coordonnées et encore moins de libérer des employés pour la discussion. Il ne s'agit absolument pas d'un blâme à leur endroit, mais, en toute transparence, nous devons mentionner cette limite de l'étude.

Ceci dit, grâce aux entrevues individuelles et aux groupes de discussion, nous sommes en mesure de répondre de façon satisfaisante à nos questions de recherche et ainsi dresser un portrait plus clair de ce que produira Radio-Canada au cours des prochaines années en matière d'information.

3.4 Méthode d'analyse

Pour analyser nos résultats, nous avons eu recours à une démarche intuitive, guidée par notre question de recherche principale et ses deux subsidiaires. Après de nombreuses lectures des *verbatim* de nos entrevues et de nos groupes de discussion, l'information recueillie a été séparée en cinq grandes catégories : 1) le financement, 2) les technologies, 3) les ressources humaines, 4) l'industrie médiatique et 5) la mission et les valeurs de Radio-Canada.

Les réponses qui cadraient dans la catégorie « financement » permettaient, pour la plupart, de répondre à notre première question de recherche (De quelle façon est-ce que Radio-Canada compte transmettre les informations aux Canadiens à l'avenir?). Ce qui s'est retrouvé dans les catégories « technologies » et « ressources humaines » était surtout utile pour répondre à notre seconde question (Comment Radio-Canada opérationnalisera les changements prévus dans le plan *Un espace pour nous tous* à la livraison de l'information?). Les catégories restantes ont principalement servi pour notre troisième et dernière question (Dans quelle mesure le financement public de Radio-Canada influence la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'information?).

Certaines réponses auraient pu figurer dans plus d'une catégorie. Ainsi, des patrons ont

mentionné l'importance d'offrir de la formation aux employés, mais qu'ils ne disposaient pas des budgets nécessaires pour le faire autant qu'ils le souhaitaient. Le financement et les ressources humaines semblaient tout à fait appropriées pour cette information. Nous avons donc fait appel à notre intuition pour la présentation de ces données au « double statut ». La priorité étant de conserver une cohérence dans le dévoilement des résultats au quatrième chapitre de cette thèse.

4. Résultats

Ce chapitre nous dévoile les résultats de notre collecte de données. Les résultats sont présentés de façon à répondre à notre question de recherche ainsi qu'aux deux sous-questions. À partir du verbatim des entrevues et des groupes de discussion, nous avons dégagé des informations qui se regroupent en cinq thèmes : le financement, les outils technologiques, les ressources humaines, le journalisme et l'industrie médiatique, ainsi que les valeurs et la mission de Radio-Canada.

Certains éléments ont été difficiles à catégoriser puisqu'ils peuvent être autant considérés comme une situation causée par un manque de financement que par des conditions liées aux ressources humaines. Bien souvent, les deux sont interreliés. Par exemple, si la direction du diffuseur public souhaite embaucher davantage de journalistes, ce choix impose des considérations d'ordre financières. Tout comme un élément exprimé par nos répondants pourrait se retrouver dans plus d'une de nos catégories, ce même élément de réponse peut être pertinent pour répondre à plus d'une question de recherche. Rappelons que ces questions sont les suivantes :

1. De quelle façon est-ce que Radio-Canada compte transmettre les informations aux Canadiens à l'avenir?
 - a. Comment Radio-Canada opérationnalisera les changements prévus dans le plan *Un espace pour nous tous* à la livraison de l'information ?
 - b. Dans quelle mesure le financement public de Radio-Canada influence la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'information?

Avant de se pencher sur ces questions, posons un regard sur l'état actuel de l'information à Radio-Canada. Ainsi, nous serons plus en mesure de regarder vers l'avenir.

4.1 État des lieux

Il aurait été difficile pour nous de rencontrer des dirigeants et des employés de Radio-Canada à un meilleur moment dans le contexte de cette étude. Les rencontres tenues entre octobre 2015 et mars 2016, surviennent moins de deux ans après le dévoilement du plan stratégique 2020. Les effets de cette nouvelle tangente commençaient alors à se faire sentir et, tant les travailleurs que les patrons commencent à saisir le potentiel de ce qui s'offre à eux pour mieux informer le public canadien au cours des prochaines années.

D'entrée de jeu, il importe de noter qu'employés et patrons ont affirmé que les efforts consentis aux plateformes numériques ont été plus manifestes au cours des dernières années. La plupart du temps, on mentionne une gestion plus efficiente des ressources pour expliquer les progrès. Les gestionnaires ont constaté que dans l'écosystème médiatique actuel, il était devenu absolument nécessaire d'avoir une équipe dédiée à la gestion de sa présence en ligne, tant sur les médias sociaux que sur le site web de Radio-Canada.

« À l'époque, on n'avait personne qui gérait nos médias sociaux. Aujourd'hui, ça te prend une personne le matin pour gérer ça, une personne. L'après-midi et le soir aussi. Si tu ne gères pas tes médias sociaux, *you're dead*. » **Jean-François Rioux, directeur des services français à Québec**

Alors, plutôt que de renvoyer tout le monde à la maison après le *Téléjournal* de 18h, tant à Québec qu'à Ottawa, la plage horaire couverte par (au moins) un journaliste-web a été allongée. Cette période s'étend désormais de 5h30 à 22h pendant une journée de semaine et de 6h à 19h la fin de semaine. Cet horaire n'a pas été spécifié à Montréal, mais nous comprenons, par l'entrevue que nous avons menée avec Michel Cormier, qu'il est très semblable à ce qu'on retrouve à Québec et Ottawa.

Il est important de noter que la mentalité multiplateformes est un phénomène relativement nouveau à Radio-Canada. Auparavant, les journalistes⁴⁴ travaillaient à produire du contenu pour une plateforme spécifique et cette plateforme seule, que ce soit la radio ou la télé. M. Cormier mentionne que depuis deux ans, les journalistes sont appelés à fournir du matériel tant pour la télé, que pour la radio et le web. M. Rioux nous raconte qu'il a accepté le poste à la direction de la station de Québec, il y a cinq ans, spécifiquement dans l'intention de procéder à l'intégration des plateformes, c'est-à-dire, d'ouvrir les canaux de discussion entre les responsables du web, des émissions de radio et du *Téléjournal*.

Les dirigeants s'entendent tous pour dire que le pilier de cette nouvelle organisation des salles de nouvelles est l'affectation. En matinée, les « affectateurs » identifient les sujets prioritaires du jour. On établit alors un plan de match sur les façons de les décliner à la télé, à la radio et sur le web. Ils s'assurent également d'allouer les ressources nécessaires à la cueillette d'information pour ces sujets. C'est donc dire que, lorsque la couverture d'un sujet prioritaire nécessite des ressources plus importantes, plus d'un journaliste peut être assigné pour couvrir la même histoire. Parmi ces événements qui ont justifié l'envoi de renforts, il y a l'incendie du Musée de la civilisation de Québec en septembre 2014 et la fusillade au Parlement à Ottawa, un mois plus tard. De cette façon, on s'assure d'avoir du contenu de qualité sur toutes les plateformes et on évite de gaspiller des efforts à l'endroit d'un reportage qui ne sera finalement pas diffusé.

Évidemment, lorsqu'un événement d'importance survient en cours de journée, les priorités établies plus tôt sont appelées à être réorganisées. Encore là, l'affectateur a la

⁴⁴ À noter que le terme « journaliste » est employé régulièrement dans ce chapitre pour alléger la lecture. Par « journaliste », on entend « travailleur de l'information ». L'étude porte sur l'ensemble du service de l'information de Radio-Canada, ce qui comprend également les caméramans, les intégrateurs web et autres spécialités qui relèvent du service de l'information.

responsabilité de garder un œil attentif sur les développements potentiels et doit réaligner les ressources, le cas échéant.

Au départ, l'intégration a suscité des réactions négatives parmi les employés qui craignaient une charge de travail additionnelle trop importante. Cependant, comme le démontre les propos de notre Participant #2, cette nouvelle façon de travailler est mieux **acceptée** aujourd'hui et plusieurs apprécient les bénéfices de cette organisation du travail, notamment au niveau de la cohérence sur la présentation du contenu.

« Quand tu regardes ça, il y a 20 ans, tu peux t'imaginer que c'était presque une hérésie de [parler d'intégration], mais tu peux te rendre compte qu'il y avait une certaine logique avec le développement de la technologie. » **Participant #2, Québec**

Les journalistes nous ont dit apprécier avoir le contrôle de leur affectation et d'en assurer la déclinaison sur l'ensemble des plateformes. Même le montage, qui a été un ajout majeur à la charge de travail, a été cité comme un élément apprécié par deux employés.

Les employés soulignent toutefois les nombreuses limites à ces méthodes de travail. On s'attend désormais des journalistes sur le terrain qu'ils soient en mesure de : **a)** recueillir le matériel nécessaire à la préparation d'un topo pour le *Téléjournal*, **b)** assurer le montage de ce reportage avant 18h, **c)** préparer (avant midi) un « faux direct »⁴⁵ à la radio et mettre à jour cette intervention lorsque l'histoire suivie connaît des développements, **d)** envoyer des *tweets* avec des photos et, dans la mesure du possible, **e)** écrire un texte prêt à être mis en ligne. En fin de journée, on demande également aux journalistes de préparer un topo radio pour le lendemain matin et de laisser une suggestion de sujet au journaliste en devoir tôt le matin. Les employés rencontrés nous ont indiqué que, parfois, toutes ces responsabilités peuvent être lourdes à porter.

⁴⁵ Une intervention d'un journaliste pendant le bulletin de nouvelles radiophonique qui a été enregistrée avant sa diffusion.

« Des fois, j'ai l'impression que, par la force des choses, on a tellement de grosses commandes, il faut tellement alimenter vite, qu'on en vient à faire de la saucisse. » **Participant #7, Ottawa**

On sent toutefois une sensibilité de la part des dirigeants rencontrés face à cette réalité. Ceux-ci ont exprimé le désir d'éviter une surcharge de responsabilités chez leurs employés. Le directeur de la station de Québec, par exemple, soutient « qu'il y a des limites à ce qu'une personne peut faire toute seule ». Pour Yvan Cloutier, directeur des services français à Ottawa, il y a également un souci de ne pas en mettre trop sur les épaules d'une seule personne. Mais en plus du bien-être de ses journalistes, le directeur des services français à la station d'Ottawa estime qu'allouer des ressources supplémentaires à la couverture d'une histoire majeure est un investissement dans la qualité du produit.

« Parmi les erreurs qui ont été commises, ç'a été de croire que, parce qu'un outil permet de tout faire, la personne qui détient l'outil peut tout faire. [...] Il y a une question d'ergonomie à un moment donné. J'ai beau avoir un appareil qui me permet d'enregistrer, de filmer et de monter, le travail que j'ai à faire sur le terrain exige plus que ça. J'ai juste une paire de yeux, une paire d'oreilles. Je ne peux pas tout faire. » **Yvan Cloutier, directeur des services français à Ottawa**

Une façon d'éviter cette surcharge de responsabilités est d'introduire de nouveaux outils qui permettent aux employés d'accomplir leurs tâches plus efficacement. Les récents changements apportés aux sections régionales des sites web de Radio-Canada entrent dans cette catégorie. Désormais, les journalistes sur le terrain peuvent alimenter le fil de nouvelles régional simplement en envoyant un *tweet* dans lequel on retrouve un mot-clic⁴⁶. Au cours des entrevues, on a pu voir que l'envoi de gazouillis peut faciliter la vie des journalistes de plus d'une façon. Le fil Twitter du reporter peut, à la fin d'un événement, devenir ni plus ni moins qu'un bloc-notes

⁴⁶ #iciottgat dans le cas des reporters de la station d'Ottawa-Gatineau

pour la préparation d'un reportage. L'usage de Twitter devient également une façon d'alimenter du contenu directement à la salle de nouvelles. Le pupitre web et radio va régulièrement se servir de ces *tweets* pour produire un texte web, ou encore tirer de l'information en vue d'un bulletin radiophonique. Radio-Canada a également commencé à s'équiper de caméras auxquelles on peut brancher un *iPhone* et y enregistrer tout ce qui est filmé. Le journaliste peut ensuite *tweeter* un extrait d'entrevue ou des images de l'événement auquel il est affecté. Certains logiciels permettent même un léger montage directement sur le téléphone intelligent. L'extrait vidéo peut ensuite être intégré à un article sur le web et l'audio, utilisé à la radio.

Ceci dit, pour que ces méthodes de travail puissent être intégrées dans le quotidien des journalistes, il faut deux choses : détenir les bons outils et savoir comment s'en servir, comme l'illustre ces anecdotes racontées par des employés de la station de Québec.

Anecdote 1

« 98% des photos qu'on reçoit au pupitre web, on ne les publie pas parce qu'elles ne sont pas bonnes. » **Participant #3, Québec**

[...]

« Ils nous donnent des outils qui ne sont pas adéquats et ils ne nous forment pas pour les outils. Quand ils décident de nous former, c'est sur l'heure du midi pendant que tous les journalistes sont sur le terrain, et ça serait eux autres qui voudraient avoir la formation, mais on ne peut pas l'avoir. » **Participant #4, Québec**

Anecdote 2

« À Jean-Paul Lallier, (journaliste X) envoyait des entrevues qu'il avait fait sur le bord de l'église pendant la chapelle ardente. J'étais chez nous et je me disais, ayoye, comment il fait pour faire ça? Ah oui, c'est vrai, lui il a un *iPhone*. » **(P4)**

[...]

« En fait, t'étais chez vous, mais la vérité c'est que, [...] on recevait ses fichiers et là, (Employé Y) disait : "c'est une machine!" [...] Finalement, 3 secondes après, il

dit : “ses clips valent [rien]. Les Samsung, ça fait de l’ondulation!” On n’en a pas passé un [extrait]. » (P3)

Plusieurs employés nous ont mentionné que les téléphones intelligents d’*Apple* sont beaucoup mieux adaptés au travail des journalistes que ceux du principal compétiteur, *Samsung*. Le *iPhone* permet, par exemple, d’enregistrer et d’envoyer rapidement des fichiers audio de qualité qui peuvent être utilisés à la radio. La direction a toutefois été mise au courant de ce fait et a entamé un processus visant à remplacer les appareils *Samsung*.

À Ottawa, les employés nous ont également parlé d’un outil qui est rapidement devenu indispensable. Il s’agit d’un écran multifonctionnel installé dans le studio du *Téléjournal*. Depuis son acquisition il y a plus de deux ans, son utilisation a grandement évolué, au point de devenir une façon d’alléger la charge de travail des reporters, selon les journalistes rencontrés. Lors d’une journée bien remplie, il est possible qu’un journaliste n’ait pas à préparer de topo grâce à cet écran. À partir des informations que le reporter a recueillies sur le terrain, des extraits d’entrevues seront diffusés et un journaliste en studio se servira de l’écran afin de présenter la nouvelle dans un autre format. L’écran peut ainsi afficher une carte géographique, un tableau, des images et bien plus encore. Non seulement cet outil permet-il de dépanner un journaliste débordé, il sert aussi à afficher un complément d’information.

Malgré les progrès réalisés pour accroître la présence sur le web, les journalistes rencontrés sont unanimes à affirmer qu’il reste beaucoup de chemin à parcourir. « Radio-télévision-web, c’était notre ordre de priorité. Maintenant, on devient web-radio-télé », nous dit M. Cloutier. Les participants à nos groupes de discussion croient cependant que, dans la pratique au quotidien, la télévision continue d’en mener large.

« La télé est encore le moteur et ce qui gère un peu le choix des sujets et, en même temps la charge de travail. Parce que, veut veut pas, c’est une émission d’une

heure. Il faut remplir une heure de contenu pertinent et, on a des ressources limitées du côté journalistique. » **Participant #7, Ottawa**

Les employés déplorent qu'encore trop peu de cueillette d'information soit réalisée spécifiquement pour le web. Ils affirment qu'à force de créer du contenu numérique à partir des reportages télévisuels, Radio-Canada ne se démarque pas et en vient à faire uniquement des « textes d'agence ». Un autre participant mentionne toutefois qu'un changement de mentalité doit s'opérer chez les employés, et non seulement chez les patrons, afin que le web devienne réellement la priorité. « La télé, c'est facile, c'est sécurisant ». **Participant #1, Québec**

Maintenant que nous en savons davantage sur le chemin parcouru, concentrons-nous sur l'avenir et tentons d'établir quelle sera la destination en 2020.

4.2 Comment informer le public?

En échangeant avec les dirigeants de Radio-Canada, nous avons pu en apprendre davantage sur leur vision de l'information chez le diffuseur public d'ici 2020. Nous avons également pu déceler certains indices pour expliquer ce qui les motivent à revoir les processus actuels. Comme nous l'avons expliqué au chapitre 2, la compétition pour l'attention du public est de plus en plus relevée et personne ne se met la tête dans le sable à ce sujet.

« Par le passé, si quelqu'un voulait faire de la télé contre nous et TVA, il fallait qu'il passe au CRTC pour faire une demande et, qu'éventuellement, il obtienne une licence [...] On était à armes égales. Là, ce n'est pas ça. Demain matin, n'importe qui sur internet vient et nous rentre dedans. » **Yvan Cloutier, directeur des services français à Ottawa**

M. Cloutier mentionne le *Huffington Post* et *Vice* lorsqu'il est question de cette nouvelle concurrence qui fait mal à Radio-Canada. On pourrait croire qu'une logique marchande guide cette volonté d'entrer dans la course à l'auditoire. Or, lorsque questionnés au sujet de leurs

motivations à mener un virage numérique en information et élargir leur public, les dirigeants nous mentionnent plutôt la mission fondamentale de la Société qui est « de donner au citoyen toute l'information dont il a besoin pour faire des choix éclairés dans sa vie » (**Michel Cormier**).

« Il y a tellement de rumeurs et d'informations non confirmées maintenant sur les plateformes comme Facebook. On ne sait plus ce qui est vrai et ce qui ne l'est pas. [...] Nous, on fait notre lit sur l'information crédible, indépendante et objective. »

Michel Cormier, directeur général du service de l'information.

4.2.1 Rigueur et intégrité

Les dirigeants nous ont tous mentionné que la rigueur et l'exactitude, en plus d'être des valeurs chères à l'organisation, sont devenues sa plus importante marque de commerce en information. Michel Cormier nous apprend que, contrairement à certains sites web agrégateurs de nouvelles (comme *Buzzfeed*), les images et les nouvelles plus ludiques, lorsqu'elles sont présentées par Radio-Canada, suscitent peu de réactions. M. Cormier ajoute que ce sont plutôt les enquêtes journalistiques, comme celles réalisées par Marie-Maude Denis et Alain Gravel pour l'émission *Enquête*, et les analyses par des professionnels crédibles comme Gérald Fillion en économie et Charles Tisseyre en sciences qui permettent au diffuseur public de se démarquer dans l'univers numérique. Par ailleurs, on teste des formules de capsules diffusées sur les médias sociaux avec des professionnels comme MM. Fillion et Tisseyre.

À travers tous les changements que traverse l'industrie médiatique, Radio-Canada compte se positionner en arbitre qui réussit, par sa rigueur, à départager le vrai du faux. Selon Jean-François Rioux, le diffuseur public souhaite « vendre de l'intelligence », contrairement à certains concurrents dans les médias privés.

« Sylvain Bouchard, les niaiseries qu'il dit le matin... Lui, il est toujours limite. Est-ce que les gens vont vérifier tout ce qu'il dit? Je ne sais pas moi. [...] Aujourd'hui, on est vraiment dans un monde de perception où les gens veulent

savoir vite, veulent comprendre vite. [...] Notre rôle est un peu [de se demander] comment on ralentit les choses, sans nécessairement être en retard sur tout le monde. » **Jean-François Rioux, directeur des services français à Québec.**

Alors que le cycle de vie d'une nouvelle se raccourcit constamment, Radio-Canada veut mieux utiliser ses ressources afin de parvenir à placer l'information dans son contexte. Michel Cormier souhaite miser sur le contenu « qui permet de comparer, de donner du contexte, de voir ce qui se fait ailleurs ». De son côté, M. Rioux mentionne qu'il faut s'éloigner quelque peu des questions classiques qui guident la recherche en journalisme comme « Qui? », « Quand? », « Quoi? » et « Où? », afin de se concentrer sur le « Pourquoi? ». « Pourquoi on suit ce dossier-là aujourd'hui? Pourquoi cette histoire-là est importante? » **Jean-François Rioux, directeur des services français à Québec.**

On a également ressenti ce désir chez les employés de livrer du contenu avec une valeur ajoutée. Par exemple, de sa propre initiative, l'équipe numérique de Québec se rencontre chaque semaine pour identifier des événements attendus dans les jours suivants, comme une manifestation ou le dépôt d'un projet de loi. Par la suite, elle effectue une recherche sur le sujet, ce qui leur permet d'offrir de la mise en contexte sur cet élément de l'actualité. Cependant, les journalistes rencontrés nous ont également indiqué que bien souvent, ils manquent de temps afin de matérialiser cette volonté. Comme nous l'indiquait le Participant #7 un peu plus tôt, il a parfois l'impression de « faire de la saucisse ».

« Le défi à plus ou moins long terme va être [...] de conserver notre rôle de journaliste et de ne pas être que des rapporteurs. [...] Je ne te dis pas qu'il faut que ce soit une thèse de doctorat chaque fois que tu fais un reportage, mais il faut qu'il y ait un niveau d'analyse. » **Participant #7, Ottawa**

4.2.2 Gestion multiplateformes

Évidemment, le plan de Radio-Canada pour contrer la concurrence accrue (sur le web, notamment) va au-delà de ses choix éditoriaux. Il y a aussi toute la stratégie de diffusion des contenus. Marco Dubé nous mentionne que les têtes pensantes du diffuseur public se rendent de plus en plus compte que ce ne sont pas toutes les histoires qui peuvent être déployées sur l'ensemble des plateformes, ce qui constitue une limite au concept d'intégration.

La priorité devient donc de s'assurer que le contenu soit complémentaire d'une plateforme à l'autre. Par exemple, pour accompagner un reportage sur les hausses de taxes dans une municipalité au *Téléjournal*, l'émission de radio du retour à la maison ou du lendemain matin contiendrait une entrevue avec un expert en fiscalité municipale, tandis qu'un tableau de données qui permettrait de comparer cette hausse de taxes foncières avec celles de municipalité semblables accompagnerait l'article en ligne. Yvan Cloutier nous indique que le travail de l'affectateur permet de coordonner le déploiement de l'information et, surtout, d'éviter les doublons.

Les différentes plateformes peuvent également servir à la promotion croisée des contenus produits par Radio-Canada. Les employés rencontrés nous ont fait mention de cas où le *Téléjournal* (local ou national) a fait référence aux dossiers disponibles en ligne. À l'opposé, Michel Cormier nous a indiqué que les médias sociaux comme Facebook et Twitter, ainsi que le site web de Radio-Canada sont de plus en plus utilisés pour mettre en valeur l'information produite à la télévision, notamment pour des émissions d'affaires publiques comme *Enquête*, *Découverte* et *La Facture*. Généralement, la page web de ces émissions contient des informations complémentaires aux reportages.

« Le nerf de la guerre, maintenant, c'est aussi le rayonnement de l'information.

On ne peut plus se permettre de faire de l'information de qualité en se disant : « si

elle est bonne, les gens vont venir la consommer”. Il faut la proposer aux gens là où ils se trouvent, au moment où c’est propice pour eux de la consommer, et dans le format approprié. » **Michel Cormier, directeur général du service de l’information.**

Pour *Enquête*, cela signifie le partage d’une capsule vidéo sur les médias sociaux 24 à 48 heures avant la diffusion d’un épisode pour donner un aperçu du reportage qui attend les téléspectateurs. M. Cormier croit que cela contribue favorablement à augmenter les cotes d’écoute pour l’émission, même s’il admet qu’il ne détient aucune étude qui permet de confirmer cette impression. Or, même si cette tactique n’avait aucune influence sur l’auditoire, le directeur général de l’information soutient que cette pratique permet surtout d’exposer un plus grand nombre de personnes au travail de ses journalistes les plus chevronnés.

« On va rejoindre un auditoire plus large, avec cette information-là [...] que si on décidait de la préserver juste pour *Enquête* [et qu’on disait] : “Si tu n’as pas vu l’émission, dommage”. » **Michel Cormier, directeur général du service de l’information.**

4.2.3 Le rôle du public

Les dirigeants de Radio-Canada rencontrés dans le cadre de cette étude ont tous mentionné l’importance pour le service public... d’être au service du public. Ça peut sembler élémentaire, mais comme l’indique Yvan Cloutier, le public possède désormais les outils pour partager instantanément son opinion au sujet de l’information présentée par les journalistes. À une autre époque, les moyens de communication étaient plus limités et les médias comme Radio-Canada se fiaient au jugement de ses employés pour identifier des sujets d’intérêt public susceptibles d’avoir un impact sur la vie quotidienne des citoyens. M. Cloutier croit qu’il y a désormais lieu de s’inspirer de la rétroaction du public dans la couverture d’enjeux d’actualité, qu’elle provienne des commentaires à la fin d’un article ou des médias sociaux.

« Reportons-nous 20 ans en arrière. Imaginons un gouvernement qui aurait promis d'accueillir 25 000 Syriens pour Noël et qu'il y aurait eu un attentat à Paris. [...] Probablement que le gouvernement n'aurait jamais été en mesure de prendre le pouls de la population comme il l'a fait ces deux dernières semaines en 2015. [Tout cela] à cause [...] des commentaires qui venaient de partout pour implorer le gouvernement d'imposer des filtres sécuritaires plus importants. » **Yvan Cloutier, directeur des services français à Ottawa.**

Jean-François Rioux abonde dans le même sens et prône une écoute plus attentive des commentaires du public. « Il faut vraiment qu'on sorte de notre tour d'ivoire », dit-il. Ceci dit, il ne croit pas que cette ouverture doive mener au journalisme citoyen. Il faut encourager la conversation avec l'auditoire tout en laissant les professionnels de l'information faire leur travail de recherche et de vérification, soutient M. Rioux. Marco Dubé nous introduit de son côté au concept de « cocréation ». Il soutient que beaucoup de tests et de recherches sont réalisés afin de trouver les meilleures méthodes pour atteindre cet idéal. Michel Cormier nous signifie quant à lui que le diffuseur public effectue « constamment » des recherches d'auditoire pour améliorer son contenu et définir ce qui compte pour les Canadiens.

« Le travail journalistique va se faire beaucoup plus en dialogue qu'il ne se fait maintenant, avec la population. [...] On se rend compte qu'il y a des choses vers quoi est traditionnellement attiré le journaliste [...], [mais] qui ne sont pas toujours d'un grand intérêt public et qui n'intéressent pas le public non plus. Je pense qu'il y a du potentiel pour une amélioration. » **Marco Dubé, vice-président Stratégie & Affaires publiques.**

Donc, tout porte à croire que la direction Radio-Canada n'aurait pas encore atteint son idéal en termes de « cocréation ». Ce n'est toutefois pas une nouveauté comme méthode de travail. M. Cormier mentionne que des émissions comme *La Facture* sont alimentées depuis des années par les suggestions du public. L'influence des commentaires à la fin d'un article ou sur les

médias sociaux est une forme de « cocréation », tout comme les citoyens qui envoient les images d'un événement dont ils sont témoins, ajoute quant à lui Yvan Cloutier.

Par ces efforts, la direction de Radio-Canada espère susciter l'engagement des Canadiens à l'endroit de leur diffuseur public et, ainsi, les fidéliser à ses diverses plateformes. Des stratégies ont également été mises en place pour développer un sentiment de proximité entre l'auditoire et les gens à l'écran. Jean-François Rioux affirme qu'une de ses premières consignes à son entrée en poste, à Québec, a été de dire qu'il fallait « être normal ».

« Je dis souvent [aux gens à l'antenne] que la chose la plus importante, c'est de se souvenir que le citoyen moyen n'utilise pas plus que 150 mots différents dans une journée. Ne me sortez pas des mots qui nécessitent un dictionnaire pour comprendre, le citoyen ne comprendra pas. Si vous voulez étaler votre culture personnelle, grand bien vous fasse, mais vous ne serez pas à l'antenne longtemps, parce qu'ils ne vous écouteront pas. » **Jean-François Rioux, directeur des services français à Québec.**

Employer un vocabulaire plus familier, sans être « racoleur », insiste Michel Cormier, est une façon de susciter un plus grand sentiment de proximité chez le public. Yvan Cloutier nous a également confié que les journalistes ont la consigne d'être plus actifs durant leurs interventions télévisées et « d'utiliser le terrain pour montrer des choses ». Le directeur des services français à la station d'Ottawa affirme que ceci découle de la philosophie du « ici, maintenant ». La priorité pour les journalistes de Radio-Canada est donc d'assurer une présence sur les lieux d'un événement. M. Cloutier croit également que le diffuseur public doit tirer des leçons de ses concurrents comme TVA et exploiter le côté émotionnel de certaines nouvelles, sans toutefois en abuser.

« L'émotion, c'est quoi? Ce n'est pas seulement une madame qui pleure parce qu'elle voit son enfant mort. C'est aussi le lien émotif avec les contenus qu'on

offre aux gens. [...] Exemple, [notre public a un lien émotif plus fort avec] le projet des tours Brigil à Gatineau qu'avec le projet des tours du Phare à Québec. [...] Pour caricaturer, [je dirais qu'à Radio-Canada], il y a quelques années, on se disait qu'une tour c'est une tour, qu'elle soit à Québec ou à Gatineau. » **Yvan Cloutier, directeur des services français à Ottawa.**

Sachant cela, il va de soi que Radio-Canada continuera d'appuyer l'information régionale. Le diffuseur public consacrera également beaucoup d'énergie à livrer l'information au public là où il se trouve. Le virage numérique, tel qu'indiqué dans le plan stratégique 2020, est un élément pivot de la stratégie pour accomplir cette volonté. Rejoindre le public là où il est et quand ça lui convient, cela signifie aussi que la grille de programmation télévisuelle sera de moins en moins linéaire. On verra plus souvent l'annulation ou le report de la diffusion d'émissions de divertissement afin d'informer le public d'un événement important, comme ce fût le cas le soir du 13 novembre 2015 après les attentats à Paris. Radio-Canada tire ainsi des leçons des événements du 4 juin 2014, à Moncton. Un individu avait abattu trois policiers à l'aide d'une arme à feu et a fait l'objet d'une chasse à l'homme qui a duré toute la nuit et une bonne partie de la journée suivante. On avait beaucoup critiqué le service de l'information puisque RDI, une chaîne de nouvelles en continu, diffusait des émissions en reprises dans les premières heures après l'événement. Michel Cormier s'était plus tard excusé⁴⁷, mais l'ombudsman avait tout de même blâmé la direction du service de l'information⁴⁸.

Chez les employés, on reçoit positivement ce désir de se rapprocher du public, à condition que ça ne devienne pas un prétexte pour faire du journalisme sensationnaliste et qu'il n'y ait de la place que pour des sujets plus légers, mais plus populaires. Notre Participant #5 souligne

⁴⁷ Radio-Canada, (12 juin 2014). Événements de Moncton : Michel Cormier s'explique. Repéré à : http://ici.radio-canada.ca/emissions/le_reveil_nouveau-brunswick/2010-2011/chronique.asp?idChronique=341082

⁴⁸ Tourangeau, Pierre, (17 juin 2014). Tuerie de Moncton : RDI a failli à sa mission (ICI RDI). Radio-Canada. Repéré à : <http://www.ombudsman.cbc.radio-canada.ca/fr/revison-des-plaintes/2014/tuerie-de-moncton-rdi-a-failli-a-sa-mission-ici-rdi/>

également que si on souhaite l'engagement des Canadiens à l'endroit de Radio-Canada, il faut trouver une façon de s'adresser à un auditoire plus jeune.

« J'aimerais ça que les jeunes de ma génération, on soit capable d'aller les chercher. C'est vraiment un mandat que je me suis donné, mais, souvent, je me fais dire : "ouin, mais ma tante a 50 ans. Ça ne l'intéressera pas la façon que tu l'as présenté". » **Participant #5, Québec**

Jean-François Rioux souligne également l'importance de la représentativité de la main d'œuvre pour créer un véritable lien de proximité avec le public. Le sujet n'a pas été abordé au cours des autres entretiens, mais selon lui, il est primordial d'investir davantage d'efforts dans l'embauche de journalistes issus des communautés culturelles.

4.3 Opérationnaliser le changement

Maintenant que nous avons une idée plus précise de ce que Radio-Canada souhaite apporter à sa livraison de l'information, penchons-nous sur les moyens que compte employer le diffuseur public canadien pour concrétiser sa vision. Il faut s'attendre à ce que des obstacles se dressent en cours de route, comme c'est souvent le cas lors de réformes de cette amplitude.

À la lumière des rencontres avec les employés, nous présumons que la résistance de ces derniers ne sera pas une embûche. La vision de la direction est compatible avec les souhaits exprimés par nos participants. Plusieurs des problèmes soulevés seraient également en voie d'être corrigés, comme les problèmes liés à la charge de travail. Ceci dit, certains travailleurs seront plus difficiles à convaincre que d'autres. Nous verrons plus tard de quelle façon les dirigeants de Radio-Canada comptent naviguer à travers la résistance potentielle. Mais auparavant, concentrons-nous sur les outils technologiques qui contribueront à faire une différence au courant des prochaines années.

4.3.1 Les outils technologiques

Avant d'élaborer sur les technologies qui pourraient se greffer à l'arsenal de Radio-Canada, il apparaît nécessaire de parler d'un outil dont nous avons entendu parler à plusieurs reprises au cours de nos entrevues : le *Dejero*. Il s'agit d'un module qui, lorsque branché à une caméra, permet de transmettre ce qui est filmé en direct à la station. La transmission serait d'une grande fiabilité. C'est entre autres ce qui offre aux journalistes la flexibilité de réaliser plus régulièrement des interventions *in situ* durant un bulletin de nouvelles, comme nous l'avons mentionné à la section 4.1. Le *Dejero* fait partie du quotidien des journalistes de Radio-Canada depuis environ deux ans et tout indique que l'usage de cette innovation, également disponible sous forme d'application mobile, ira en s'accroissant d'ici 2020.

« Parce que c'est Québec, souvent, nos journalistes locaux se retrouvent à RDI. Encore une fois, c'est la technologie qui a changé tout ça, parce qu'avant le *Dejero*, ce n'était pas possible. Tu n'avais pas le choix d'avoir un camion satellite ou un camion micro-ondes. Le micro-ondes peut seulement fonctionner si tu vois l'émetteur. Tu ne pouvais pas couvrir toutes les histoires. » **Jean-François Rioux, directeur des services français à Québec.**

Le *Dejero* est beaucoup plus léger qu'un camion-satellite et surtout moins coûteux en terme de coûts d'opération. Tout ça, en offrant pratiquement les mêmes possibilités. Comme il est plus facile à utiliser et que son transport est beaucoup moins dispendieux, les reporters peuvent se permettre d'en amener un avec eux sur la route même s'ils ne sont pas certains d'en avoir besoin. Ainsi, le journaliste dispose de la flexibilité nécessaire pour éviter le montage d'un topo (environ une heure de travail) lorsque l'horaire devient trop serré. On peut alors lui demander d'allouer plus de temps pour le web en échange d'une intervention en direct au *Téléjournal*, plutôt qu'un reportage. Rappelons qu'à la section 4.1, nous avons également souligné que l'accès à distance au

serveur de Radio-Canada fonctionne beaucoup mieux depuis environ un an, ce qui facilite également le travail à distance et permet d'épargner du temps.

La flexibilité qu'offre *Dejero* pourrait toutefois devenir rapidement dépassée. Marco Dubé mentionne qu'il s'attend à ce que les outils continuent de devenir plus « souples, faciles d'accès, et simples à manœuvrer ». Pour s'assurer de ne pas être à la remorque des médias concurrents, Radio-Canada effectue de nombreux tests. Yvan Cloutier nous a donné un exemple de ces essais. Il a raconté qu'une perche anti-vibration pour téléphones intelligents a été achetée pour être expérimentée par les employés de la station d'Ottawa.

« On peut courir et l'image va rester stable. On l'a essayé hier et quelqu'un s'amusait à courir autour de la salle de nouvelles! [...] Il nous a fait pas mal rire! »

Yvan Cloutier, directeur des services français à Ottawa.

Des scènes comme celle-là risquent de se reproduire fréquemment à Ottawa, mais aussi à Montréal et à Québec. Les entrevues avec les dirigeants nous ont démontré que l'approche par projet-pilote est souvent adoptée pour tester un outil de travail. De cette façon, on s'assure que le gadget est utile aux yeux des employés et on évite des dépenses inutiles. On réduit ainsi les risques de résistance de la part de ces mêmes employés. Un autre exemple de ces essais nous a été partagé par Yvan Cloutier. L'équipe de soccer professionnelle locale, le Fury, participait en 2015 à la finale de la NASL à New York. Un journaliste a été affecté sur place pour le week-end et a réalisé ses interventions au *Téléjournal* à l'aide de son *iPhone*. M. Cloutier nous a mentionné que l'état de développement de la technologie en termes de qualité d'image et du son, ainsi que l'accès restreint au wifi à plusieurs endroits l'empêche de fonctionner de cette façon sur une base régulière.

Parmi les nouveautés à l'essai chez Radio-Canada, il y a les caméras « 360 degrés » qui permettent l'enregistrement de vidéo en réalité virtuelle. Cet outil a fait couler beaucoup d'encre

en 2015, surtout en octobre après que le *New York Times* se soit lancé à pieds joints dans cette aventure. Le quotidien new-yorkais avait envoyé à tous ses abonnés une paire de *Google Cardboard*⁴⁹ qui, combinée avec un téléphone intelligent, permet de vivre l'expérience de la réalité virtuelle. Michel Cormier ne semblait toutefois pas convaincu que le diffuseur public canadien allait imiter le *New York Times*, du moins, pas dans un avenir rapproché.

« Tu ne peux presque pas parler au-dessus de ça. Ça vient tellement chercher tous tes sens que tu peux vivre un événement, mais quasiment sans commentaire ou sans *packaging*. Alors, je ne sais pas s'il y a un grand avenir là-dedans. C'est possible. Peut-être pas pour tous les sujets. » **Michel Cormier, directeur général du service de l'information.**

4.3.2 Le cas des attentats de Paris

Lors de notre entrevue, le directeur général du service de l'information, Michel Cormier, a raconté une anecdote particulièrement intéressante, notamment dans le cadre de cette étude. À la lumière des informations recueillies, nous croyons qu'il s'agit là d'un excellent exemple de ce que Radio-Canada tentera d'accomplir d'ici 2020. M. Cormier nous a offert un aperçu de ce qui se passait en arrière-scène le 13 novembre 2015, soir d'attentats à Paris. Plus spécifiquement, il nous a parlé d'une intervention en direct du correspondant Jean-François Bélanger⁵⁰.

Afin de se remettre en contexte, au moment de cette intervention à RDI, la panique régnait dans la capitale française après une explosion à l'extérieur du Stade de France, des fusillades durant lesquelles des individus ont mitraillé des gens sur les terrasses des 10^e et le 11^e arrondissements et l'interruption d'un spectacle rock par un commando de terroristes au Bataclan, où 1500 personnes étaient rassemblées. Jean-François Bélanger est posté à environ 150 mètres de

⁴⁹ Hare, Kristen, (20 octobre 2015). The New York Times has launched a virtual reality project with Google. *Poynter*. Repéré à : <http://www.poynter.org/2015/the-new-york-times-has-launched-a-virtual-reality-project-with-google/379970/>

⁵⁰ Radio-Canada. (13 novembre 2015). Attentat à Paris : Jean-François Bélanger est sur place. Repéré à : <http://ici.radio-canada.ca/audio-video/media-7372010/attentats-a-paris-jean-francois-belanger-est-sur-place>

la salle de spectacle et après avoir entendu un bruit sourd, il signale rapidement à la régie de Montréal que quelque chose est sur le point de se produire. Rapidement, il amène les téléspectateurs dans l'action en se plaçant hors-champ pour laisser toute la place à la scène qui se déroule devant le Bataclan :

- Jean-François Bélanger (JFB) : « Oui, écoutez! (Bruit sourd) Écoutez! Écoutez! Écoutez! »
- Animateur : « Oh! Oh! »
- JFB : « On entend des déflagrations actuellement. »
- Animateurs : « Des coups de feu, oui. »
- JFB : « C'est plus que des coups de feu, c'est des grenades assourdissantes. Probablement un assaut qui est lancé sur le théâtre. Ou alors, ou alors, hum... Peut-être un acte commis par les gens qui se trouvent à l'intérieur. »
- [...]
- JFB : « Écoutez! »
- (Bruit sourd répétitif)
- JFP : « Rafale d'armes automatiques. Rafale d'armes automatiques, au moment où on se parle. Théâtre du Bataclan, à Paris. »

Quelques instants plus tard, on entend un fort bruit qui s'apparente à une explosion. L'animateur ne peut retenir un « *Oh my God...* », visiblement horrifié par la scène. Il s'agissait d'un moment fort de télé qui restera gravé dans la mémoire de dizaines de milliers de personnes qui étaient littéralement scotchées à leur téléviseur ce soir-là. Décortiquons-le à l'aide des informations partagées par Michel Cormier.

La première chose à retenir pour cette étude, c'est la rapidité avec laquelle le journaliste a été en mesure de se rendre près de l'action. Son collègue caméraman et lui n'ont pris qu'un téléphone intelligent et quelques outils comme une oreillette et un micro avant de se diriger vers le Bataclan.

« On était en direct de Paris avec l'application *Dejero* sur le *iPhone*. [...] Ça vide tes batteries vite, mais quand tu es mal pris, ça marche! [...] C'est Jean-François Bélanger qui était en direct, son caméraman filmait avec le *iPhone*. On était au Bataclan quand les gens ont donné l'assaut. » **Michel Cormier, directeur général du service de l'information.**

Un peu plus tôt dans l'entrevue, le directeur général de l'information nous dit que diffuser en direct à l'aide d'un *iPhone*, ça n'aurait pas été possible quelques mois plus tôt. Le journaliste et son collègue caméraman auraient probablement dû aller chercher un camion-satellite et une caméra. Dans le contexte des attentats, la circulation automobile était paralysée. Ils auraient pu arriver sur les lieux trop tard pour l'assaut des forces de l'ordre. Et même s'ils s'étaient rendus à temps, ils n'auraient peut-être pas été en mesure de s'approcher suffisamment avec le camion pour vivre l'événement de façon aussi immersive.

À n'en point douter, cette intervention à RDI est l'incarnation de la philosophie du « ici, maintenant ». Le correspondant a fait vivre des émotions fortes au public canadien qui, en l'espace de quelques secondes, a pu saisir toute la gravité de la situation à Paris. Tout cela, grâce à la flexibilité offerte par de récents développements technologiques.

Dans les minutes qui ont suivi l'intervention, l'équipe web de Radio-Canada a saisi cet extrait et l'a partagé sur les médias sociaux. La vidéo s'est propagée comme une traînée de poudre, partagée par 17 millions de personnes sur Facebook, un record pour le diffuseur public, selon Michel Cormier. Le directeur général du service de l'information voit dans ce succès plus qu'une prouesse technique. Il estime qu'il s'agit d'un exemple probant de la nécessité de miser sur la crédibilité et la rigueur pour se démarquer.

« C'est devenu une information importante qui a été partagée par beaucoup de monde. Je crois que ça tient aussi beaucoup du fait que ça venait de Radio-Canada. C'était [Jean-François] Bélanger. Ce n'était pas n'importe qui qui disait

n'importe quoi. Il savait de quoi il parlait. Avec la nouvelle technologie, ça nous a permis de l'acheminer rapidement. » **Michel Cormier, directeur général du service de l'information.**

En somme, M. Cormier nous dit que la force de ce moment de télévision réside d'abord dans l'événement en soi. Mais il mentionne également la combinaison d'avoir été à proximité de l'action et de la crédibilité de l'intervenant à l'écran. Jean-François Bélanger est correspondant à l'étranger depuis plusieurs années et s'est fréquemment retrouvé en zone de guerre. Rapidement et uniquement grâce aux sons qu'il entend, il est en mesure de décrire fidèlement l'action derrière les portes du Bataclan. Le partage sur les médias sociaux n'a fait que multiplier le nombre de personnes exposées à cette information.

4.3.3 Les ressources humaines

L'exemple des attentats de Paris nous amène à parler des ressources humaines et de leur rôle dans l'opérationnalisation des changements au service de l'information de Radio-Canada. Comme Michel Cormier nous l'apprenait, l'intervention de Jean-François Bélanger était filmée à l'aide d'un *iPhone*, néanmoins, il y avait un caméraman qui l'accompagnait, même si l'outil est beaucoup plus léger et facile à utiliser.

Avec la fiabilité de plus en plus éprouvée de ces appareils, Marco Dubé a soulevé la possibilité de revoir le travail des équipes composées d'un journaliste et d'un caméraman. Il n'a toutefois pas précisé si on envisageait le remplacement des caméras par des outils plus légers, comme ce fût le cas à Paris, ou plutôt, si on souhaitait ajouter la prise d'images aux responsabilités des reporters. Les journalistes d'Ottawa nous ont fait part de cette inquiétude, mentionnant au passage que leurs collègues du réseau anglais le font depuis quelques années.

Rappelons que le directeur de la station, Yvan Cloutier, a fait le test lorsqu'un journaliste a accompagné le Fury d'Ottawa à New York pour un match important. De l'autre côté, il nous

indique qu'il y a un besoin pour des « images de bonne qualité » et de « gens qui sont spécialisés dans la prise d'images de qualité ». Les reporters pourraient donc être appelés à assurer la prise d'images plus souvent, sans que ça ne devienne nécessairement la norme.

« Est-ce que les reporters seront capables de devenir d'assez bons preneurs d'images? Ce n'est pas juste une question de talent, c'est une question d'ergonomie, je dirais. Quand on arrive sur le terrain, tous les sens sont sollicités. On doit être capable d'entendre ce qui se passe, voir ce qui se passe, de parler, d'échanger avec les gens. » **Yvan Cloutier, directeur des services français à Ottawa.**

Comme nous l'avons indiqué précédemment, les orientations prises par la direction semblent répondre aux inquiétudes formulées par les journalistes rencontrés dans le cadre de cette étude, surtout en ce qui concerne la charge de travail. On peut donc s'attendre à ce que plusieurs changements soient généralement bien accueillis. Au cours de nos entrevues, les dirigeants de Radio-Canada nous ont cependant confié que l'adaptation à de nouvelles méthodes de travail est plus facile pour certains. Une résistance a été ressentie au cours des dernières années.

« Quand on procède à des vagues de compressions comme celles qu'on a connues au cours des dernières années, c'est sûr que ça éprouve de manière importante la résilience de nos artisans. » **Marco Dubé, vice-président Stratégie & Affaires publiques.**

« Il y a des [...] employés dont la vie a changé du jour au lendemain parce qu'ils ne faisaient que de la radio. On leur a demandé de faire de la télé aussi. [...] C'est normal que les gens aient une réaction par rapport au changement. Il y a juste les machines qui ne réagissent pas. » **Yvan Cloutier, directeur des services français à Ottawa.**

Bien que les employés rencontrés pendant les groupes de discussion étaient tous plutôt jeunes, ils se sont dits conscients de la difficulté d'apprendre à maîtriser de nouveaux outils pour

certaines de leurs collègues. Surtout ceux qui approchent l'âge de la retraite et chez qui la motivation à s'adapter vient plus difficilement. Afin de minimiser la résistance au sein de la main d'œuvre de Radio-Canada, il n'y a pas de solution miracle, nous confie Jean-François Rioux. Selon lui, il faut offrir de la formation et de l'accompagnement aux employés pour leur donner toutes les chances de réussir dans ce nouvel environnement de travail. Les autres dirigeants interviewés ont tous corroboré cette vision. On nous a également répété qu'il fallait « être à l'écoute » (**Jean-François Rioux, Yvan Cloutier**) des préoccupations des travailleurs. L'exemple à suivre serait l'épisode des téléphones intelligents mentionné dans la section 4.1. Après qu'on leur ait mentionné que les téléphones *Samsung* n'offraient pas les mêmes possibilités qu'un *iPhone*, les dirigeants se sont rapidement ravisés.

Les dirigeants nous ont également parlé de la difficulté de conjuguer avec deux générations complètement différentes quand il est question de travailler avec les nouvelles technologies. Plusieurs jeunes employés sont frustrés par la lenteur à laquelle le virage numérique s'effectue chez Radio-Canada, selon Jean-François Rioux. Le même sentiment a été exprimé lors de nos rencontres avec des journalistes du diffuseur public. Le Participant #2 a notamment affirmé sans mettre de gants blancs qu'il considérait que la curiosité face aux nouveaux outils devrait être un aspect important du travail de reporter.

« C'est le bout où je vais être pisse-vinaigre. [...] J'aime beaucoup les gens qui sont un peu autodidactes. Moi, je suis un gars qui aime ça taponner. [...] L'outil technologique fait aussi partie de notre quotidien au-delà de notre travail. »

Participant #2, Québec

Les dirigeants nous ont affirmé qu'il est hors de question de larguer les employés qui maîtrisent moins bien les outils numériques. La plupart comptent plusieurs années d'expérience chez le diffuseur public. Jean-François Rioux croit qu'il faut plutôt canaliser l'énergie des

reporters qui adoptent rapidement les nouvelles technologies pour que leurs collègues décident d’emboîter le pas. Le directeur de la station de Québec évoque ainsi, sans le nommer, Everett M. Rogers et sa théorie de la diffusion des innovations (Rogers, 1995).

« La chose qui est importante en gestion, c’est d’identifier qui sont tes leaders positifs et tes leaders négatifs. [...] Ceux qui vont embarquer, les *early adopters*, [...] c’est 15%. Ceux qui ne veulent rien savoir, c’est 15%. Il te reste 70%. C’est eux qui peuvent pencher d’un côté ou de l’autre. » **Jean-François Rioux, directeur des services français à Québec.**

4.4 L’impact du financement

Sans l’ombre d’un doute, l’élection d’un gouvernement qui a choisi de hausser le financement public de CBC/Radio-Canada de 675 millions \$ au cours des cinq prochaines années facilitera la tâche du diffuseur public. Les moyens financiers de la société devraient être un fardeau bien moins contraignant que nous l’avions anticipé lorsque nous avons amorcé cette étude exploratoire à l’hiver 2015. Ça s’est ressenti dans les propos de Marco Dubé dont l’entrevue a eu lieu moins de deux semaines après le scrutin fédéral de novembre 2015. Dès les premières minutes de l’entretien, il nous confiait que le choix des Canadiens était « important » pour le diffuseur public.

« Il y a au pouvoir un gouvernement majoritaire qui croit en la radiodiffusion publique, qui envisage un réinvestissement dans la radiodiffusion publique. Pour nous, dans les prochains mois, ça va être de voir comment on peut travailler avec ce gouvernement-là pour faire en sorte qu’on renforce la radiodiffusion publique, qu’on poursuive la mise en place de notre planification stratégique » **Marco Dubé, vice-président Stratégie & Affaires publiques.**

Au moment de conduire ces entrevues, la seule information que nous détenions au sujet du financement de CBC/Radio-Canada se trouvait dans le programme électoral du Parti libéral du Canada. On promettait alors d’augmenter le financement de 150 millions \$ au cours des deux

premières années du mandat. À ce jour, il nous manque plusieurs détails afin de procéder à une analyse détaillée de ce qui pourra être fait en information grâce à cette injection de fonds. D'abord, il faut noter qu'en 2016, le financement n'augmentera que de 75 millions \$. On ne sait pas quelle part de ce montant ira aux services français et encore moins ce qui sera alloué au service de l'information. Tout ce que l'on sait, c'est que le diffuseur public garde pour l'instant le cap en ce qui concerne les abolitions de postes prévues dans son plan stratégique, comme nous l'avons mentionné au chapitre 2.

Ceci dit, à partir des entrevues et des groupes de discussion, nous pouvons dégager certaines priorités de la direction en matière d'investissements. De plus, nous pouvons identifier certaines contraintes posées par le budget actuel de Radio-Canada.

A priori, Jean-François Rioux nous mentionne que le diffuseur public arrivera à ses fins, peu importe sa marge de manœuvre. Selon lui, tout est une question de choix.

« L'exemple des 15 dernières années à Radio-Canada est très bon, parce que le budget, somme toute, est resté stable. [...] Pendant cette période-là, Radio-Canada a lancé ARTV, a lancé Explora. [...] On a en a fait des trucs. Il y en a qui ont survécu, d'autres qui n'ont pas survécu. Mais on en a fait beaucoup. Si on a été capable de faire ça, c'est parce qu'on a fait des choix, [on a établi] des priorités et on a coupé ailleurs. » **Jean-François Rioux, directeur des services français à Québec.**

C'est la raison pour laquelle les abolitions de postes ont lieu actuellement. Nous verrons plus loin quels investissements devraient être réalisés une fois que des sommes suffisantes seront dégagées. Marco Dubé souligne cependant que la direction explore plusieurs avenues pour réduire les dépenses du diffuseur public, notamment en immobilier.

« Le plan stratégique, ce sont des millions de pieds carrés excédentaires dans des centres de production un peu partout au Canada pour lesquels on doit payer. Ce

n'est pas de l'argent qui s'en va à l'écran, à la radio ou en information. » **Marco Dubé, vice-président Stratégie & Affaires publiques.**

4.4.1 Les contraintes financières

Même si tout est une question de choix, Jean-François Rioux identifie à quelques reprises les moyens financiers comme une contrainte. La formation des travailleurs, par exemple, n'est pas offerte autant qu'on le voudrait. Identifiée par la direction comme un moyen de limiter la résistance au changement, les employés ont mentionné à plusieurs reprises qu'ils ressentaient un manque à ce niveau. Michel Cormier a également indiqué qu'il aimerait en offrir beaucoup plus aux journalistes de la société, mais qu'il n'avait pas la marge de manœuvre nécessaire pour le faire.

« À partir du moment où on a un peu plus d'air, qu'on peut dégager des gens pour se former aux nouvelles technologies et qu'on peut faire des essais, [...] à ce moment-là, ça devient plus facile à faire. La machine est plus en mesure d'absorber ces changements-là et de continuer à produire de l'information. »
Michel Cormier, directeur général du service de l'information.

L'autre contrainte qui est ressortie de nos entrevues est liée à une obligation du diffuseur public. Les dirigeants souhaitent investir dans le virage numérique, mais le mandat les oblige également d'offrir un produit télévisuel de qualité. De plus, Michel Cormier nous dit que la télévision rapporte encore beaucoup de revenus à Radio-Canada et que les auditoires sont encore considérables durant le *Téléjournal* et à RDI. Pour le directeur général du service de l'information, il n'est pas question de négliger la télévision dans le but d'en donner davantage aux plateformes numériques.

Comme des investissements étaient nécessaires dans certaines infrastructures télévisuelles, ceux prévus dans le virage numérique ont parfois dû attendre. Récemment, la

station d'Ottawa a remplacé son matériel pour capter et diffuser des images en haute définition.

La liste comprend des caméras, la régie et une antenne émettrice.

« Ce sont des investissements majeurs, on aurait pu s'acheter je ne sais pas combien de *iPhones* avec ça. Mais on n'a pas le choix de le faire. Même chose en radio. [...] Les gens nous écoutent en voiture et, maintenant, ils ont des systèmes de son haute fidélité. Ils s'attendent, lorsqu'ils passent d'un poste à l'autre, qu'il y ait quand même un bon niveau sonore. » **Yvan Cloutier, directeur des services français à Ottawa.**

Marco Dubé affirme que des investissements semblables ont été consacrés dans plusieurs régions du pays. En donnant l'exemple des nouveaux locaux de la station de Moncton, il indique que ces dépenses permettent non seulement de remplacer de l'équipement désuet, mais aussi d'économiser en frais immobiliers et en coûts d'opération. Selon M. Dubé, il y a donc une logique derrière l'idée de réaliser ces investissements avant d'injecter des fonds dans le virage numérique.

4.4.2 Les investissements à prévoir

Donc, que fera Radio-Canada avec les fonds publics supplémentaires, ainsi que les sommes dégagées par les compressions? Selon Marco Dubé, le virage numérique sera une priorité. Rien de surprenant pour peu qu'on ait lu le plan stratégique *Un espace pour nous tous*. M. Dubé affirme également que des sommes seront dévouées à la programmation télévisuelle en heure de grande écoute, particulièrement au réseau anglais.

« Le but, ce n'est pas [d'améliorer] les cotes d'écoute, mais d'offrir une programmation canadienne aux heures de grande écoute pour que les Canadiens puissent avoir accès à du contenu qui vient de chez eux, pas juste du contenu américain. » **Marco Dubé, vice-président Stratégie & Affaires publiques.**

En information, Marco Dubé croit que les principales dépenses au cours des prochaines années iront à la création de plateformes éphémères qui viennent agrémenter certaines couvertures spéciales. Un exemple de ce type d'investissement est certainement le module web préparé par Radio-Canada lors de la dernière soirée électorale. Le logiciel permettait aux Canadiens de suivre en direct le dévoilement des résultats dans l'ensemble du pays de même que dans les circonscriptions de leur choix.

« On a connu des records d'achalandage sur nos plateformes numériques pour la soirée électorale, sur les deux sites, en anglais et en français. [...] Je pense qu'on a eu 27 millions de pages vues sur notre site durant la soirée électorale. Toute la semaine, en français, ç'a été une semaine record. » **Marco Dubé, vice-président Stratégie & Affaires publiques.**

Ces propos de M. Dubé sont cohérents avec la réponse donnée par le directeur général du service de l'information. Michel Cormier est d'avis que la priorité sera l'embauche de spécialistes comme des intégrateurs web et des infographistes. À noter que ce besoin a également fait l'objet de discussion lors de nos rencontres avec des employés.

« On a des développeurs, des intégrateurs, des métiers du web, des gens qui font du numérique avec l'information. Alors, dépendant des largesses du gouvernement, il y en aura plus, il y en aura moins. S'il y en a plus, on pourra accélérer le développement. S'il y en a moins, ça prendra un peu plus de temps. » **Michel Cormier, directeur général du service de l'information.**

4.5 Résumé des résultats

Si nous résumons, Radio-Canada misera donc sur une stratégie multiplateformes pour rejoindre les Canadiens partout où ils sont et leur livrer l'information rapidement, de la façon qui leur convient. Le diffuseur public compte également être davantage à l'écoute des Canadiens et

développer un lien de proximité avec ceux dont il a le mandat de servir. On comptera également sur la crédibilité du réseau pour se démarquer dans un écosystème médiatique éclaté.

Le déploiement des technologies mobiles et de modules de diffusion à distance comme le *Dejero* sera également essentiel pour accomplir la vision de la direction de Radio-Canada. Les employés auront également un grand rôle à jouer. Leurs patrons veulent les accompagner à travers les changements pour s'assurer qu'ils seront motivés à participer au virage numérique.

Maintenant que nous en savons davantage sur le plan de match de Radio-Canada, passons à l'analyse nos résultats.

5. Analyse des résultats

Dans ce chapitre, nous interprétons nos principaux résultats à travers le prisme de notre cadre théorique. Commençons par évaluer la façon avec laquelle la direction de Radio-Canada compte informer le public d'ici la fin de son plan stratégique 2020. Nous aurons recours aux théories de Clay Shirky et Chris Anderson, ainsi que celles d'Amabile et de Goldratt.

5.1 Analyse de la stratégie en information

5.1.1 Surplus cognitif

La théorie de Clay Shirky repose sur la notion d'un « temps libre collectif », tel qu'expliqué au chapitre 2. La combinaison de ce temps libre et de l'accessibilité à des outils de création et de diffusion de contenu (vidéos, musique, *lolcats*, etc.) en ligne provoque deux conséquences pertinentes pour Radio-Canada. D'abord, on constate une explosion des contenus disponibles sur le web, ce qui signifie qu'il devient de plus en plus difficile pour Radio-Canada de susciter et de retenir l'attention du public. De plus, selon Shirky, cette combinaison entre le temps libre et les plus récentes technologies de l'information fait en sorte qu'il est désormais possible de canaliser les connaissances de tous vers l'atteinte d'un objectif honorable, par exemple : informer le public au sujet d'enjeux complexes. Il faut donc se questionner à savoir si nos résultats illustrent une stratégie chez Radio-Canada pour répondre à ces deux réalités désormais répandues.

5.1.1.1 Compétition pour l'attention

En soi, le désir d'effectuer un virage numérique démontre que la direction de Radio-Canada est consciente de la nécessité de multiplier ses efforts sur le web pour y demeurer pertinente. Michel Cormier le confirme lorsqu'il nous dit que « le nerf de la guerre », c'est « le rayonnement de l'information ». Jean-François Rioux en ajoute en affirmant que « si tu ne gères

pas tes médias sociaux, *you're dead* ». Évidemment, cela est une évidence dans le contexte actuel. Il est donc nécessaire de se demander si Radio-Canada en fait suffisamment pour faire face à cette compétition impitoyable pour l'attention. Ce sont les moyens que l'on prend pour passer de la parole aux actes qui importent. Le premier élément de cette stratégie est un pilier du diffuseur public : sa crédibilité.

Quand il est question d'information, la rigueur et l'exactitude sont rapidement associées à la marque de Radio-Canada. C'est un avantage compétitif de poids. Cette réputation, à elle seule, suffit pour que des milliers de Canadiens consultent régulièrement le contenu présenté par le diffuseur public. La direction souhaite donc faire honneur à cette réputation. D'autant plus que les contenus plus ludiques ne sont pas très bien reçus lorsqu'ils proviennent de Radio-Canada, selon Michel Cormier.

Pour se démarquer, Radio-Canada veut à la fois miser sur la philosophie du « ici, maintenant » et prendre un pas de recul, lorsque nécessaire, pour offrir davantage de mises en contexte. Le Participant #7 nous a toutefois mentionné qu'il a parfois l'impression de « faire de la saucisse » et craint que la charge de travail et la rapidité à laquelle l'information circule limitent la capacité des journalistes d'apporter une valeur ajoutée à l'information qui est offerte au public. La direction en est consciente et mise sur le développement d'outils technologiques et de nouvelles méthodes de travail pour laisser une plus grande liberté aux reporters. En ce qui concerne la philosophie du « ici, maintenant », le cas des attentats de Paris a démontré tout le potentiel de cette stratégie.

Radio-Canada espère se distinguer en déployant ses contenus de façon appropriée sur l'ensemble de ses plateformes. Le diffuseur public continuera de produire du contenu original à la télévision et à la radio et promet d'en créer davantage sur le web. On utilise également les trois médias pour élargir l'auditoire de l'information produite par les journalistes de la Société.

Rappelons que Michel Cormier croit qu'il « faut proposer [le contenu] aux gens, là où ils se trouvent, au moment où c'est propice pour eux de le consommer, et dans le format qui est approprié ».

5.1.1.2 Canaliser les temps libres

La direction de Radio-Canada témoigne d'une connaissance des travaux de Clay Shirky en ce qui a trait à la possibilité de canaliser le « temps libre collectif » à des desseins louables. On nous a mentionné à plusieurs reprises l'importance d'être plus à l'écoute du public. De cette façon, on espère présenter du contenu plus pertinent et plus utile pour les Canadiens, tout en demeurant d'intérêt public.

La rétroaction des citoyens vient rapidement avec les nouveaux outils de communication et la direction tente d'inculquer une attitude d'ouverture aux journalistes à l'endroit de ces commentaires. Comme l'indiquait Jean-François Rioux, on veut que les travailleurs de l'information « sortent de leur tour d'ivoire ».

On cherche également des façons de favoriser la « cocréation » de l'information avec le public. « Le travail journalistique qu'on va faire, va se faire beaucoup plus en dialogue qu'il ne se fait maintenant, avec la population et les citoyens », nous disait Marco Dubé. Il s'agit là d'une référence directe à la vision de Clay Shirky. Les dirigeants de Radio-Canada nous disent sans détour qu'ils veulent canaliser l'intérêt du public à apporter sa contribution dans l'objectif de produire une meilleure information. Ce processus est d'ailleurs commencé depuis un moment déjà puisque des émissions comme *La Facture* et *Enquête* comptent grandement sur l'implication de son auditoire pour suggérer des sujets de reportage, nous rappelait Michel Cormier.

Pour que la « cocréation » fonctionne, il faut également susciter l'engagement du public à l'endroit de Radio-Canada. Pour cela, Yvan Cloutier nous disait qu'il fallait identifier le « lien

émotif » entre une nouvelle et les citoyens qu'on souhaite fidéliser. Une bonne façon de créer ce type de relation avec l'auditoire est de traiter un sujet sous un angle local, en démontrant l'impact qu'une situation aura sur la vie d'une personne et de sa communauté.

5.1.2 La Longue traîne

Selon Chris Anderson, pour obtenir du succès dans l'univers numérique, il n'est plus nécessaire de frapper un coup de circuit. Anderson a observé que la diffusion de produits culturels en ligne a permis de briser des barrières de distribution, particulièrement en musique. Auparavant, il fallait qu'un artiste ait suffisamment d'admirateurs dans une région donnée pour y justifier la mise en marché de son œuvre. Maintenant, ces mêmes admirateurs, même s'ils sont éparpillés à travers le monde, ont plus facilement accès au produit en raison des coûts de distribution pratiquement inexistantes. Un plus grand nombre de personnes peuvent découvrir l'artiste de cette façon. La conclusion d'Anderson est donc qu'il vaut mieux présenter une grande variété de produits nichés qui, pris individuellement, sont tous susceptibles d'obtenir un succès modérés, plutôt que de chercher le « *hit* ».

C'est là que l'information locale entre en jeu. Les nouvelles régionales représentent certainement une forme de niche qui peut rassembler un auditoire d'une certaine taille. Pour reprendre l'exemple d'Yvan Cloutier, le projet de gratte-ciels de l'entreprise Brigil au centre-ville de Gatineau n'interpelle pas beaucoup de monde à l'extérieur de l'Outaouais. Mais dans la région, le sujet attire l'attention et suscite beaucoup de réactions.

Dans nos groupes de discussion, on apprend toutefois qu'un public plus jeune n'est pas toujours au cœur des réflexions en information. Il s'agit pourtant d'une niche à exploiter. Notre Participant #5 nous explique toutefois qu'il entend fréquemment que la façon dont il compte présenter un reportage ne sera pas d'intérêt pour « une tante de 50 ans ». Si on veut fidéliser

l'auditoire, c'est dans les tranches d'âge plus jeunes que l'investissement pourrait rapporter le plus puisque ce public risque d'être à l'écoute du diffuseur public pour une plus longue période.

Lorsqu'il est question de la gestion multiplateformes des contenus, il y a également une forme de contradiction en ce qui concerne la diversité de l'information à Radio-Canada. D'un côté, on souhaite produire davantage de contenus sur le web et s'assurer que l'offre est complémentaire entre la radio, la télé et le web. De l'autre, Michel Cormier affirme que « le nerf de la guerre », c'est « le rayonnement de l'information » et qu'il faut se servir des différentes plateformes pour faire la promotion nos produits. En faisant cela, Radio-Canada semble davantage à la recherche du « *hit* » que de la diversité des contenus. Certes, cela fonctionne dans certains cas, comme dans celui de l'attentat de Paris relaté à la section 4.3.2, mais il y a lieu de se questionner sur l'efficacité de cette stratégie.

Certes, la grille horaire télévisée comprend des émissions comme *Second regard* qui s'intéresse à la spiritualité, et *L'Épicerie* qui couvre le domaine de l'alimentation sous tous ses couverts. À la radio aussi, on constate cette variété avec *Bien dans son assiette* (alimentation), *Les Éclaireurs* (Consommation), *La Sphère* (Technologies) et *Désautels le dimanche* (Affaires publiques). Ceci dit, nos résultats illustrent certaines contradictions en ce qui concerne la diversité de l'information chez le diffuseur public, comme nous l'avons mentionné au paragraphe précédent. Rappelons également que les réductions budgétaires ont mené à des abolitions de postes importantes dans certains secteurs d'activité, par exemple, au service des sports⁵¹. Ainsi, même si Radio-Canada conserve une certaine diversité dans ses contenus, elle semble en quête du « *hit* ». Il ne faudrait toutefois pas que cela se fasse au détriment de contenus plus nichés.

⁵¹ Radio-Canada avec La Presse Canada, (10 avril 2014). Radio-Canada supprimera 657 emplois en deux ans. Repéré à : <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2014/04/10/006-radio-canada-compressions-lalande-lacroix.shtml>

5.2 Théorie de la créativité

La théorie de la créativité d'Amabile nous permet d'analyser la stratégie de la direction de Radio-Canada en matière de gestion des ressources humaines. La professeure du *Harvard Business School* croit qu'un gestionnaire a six champs d'action pour susciter la créativité auprès de ses employés : proposer des défis (1), offrir une liberté dans les méthodes de travail (2), offrir les ressources nécessaires (3), avoir une bonne équipe de travail (4), superviser et encourager l'employé (5), ainsi qu'assurer le support de l'organisation (6)

Dans cette section, nous soulignerons des propositions formulées par la direction de Radio-Canada qui cadrent dans chacun de ces champs d'action, à commencer par les défis lancés à la main d'œuvre.

5.2.1 Proposer des défis

Si la direction de Radio-Canada voulait lancer un défi à ses employés, elle ne pouvait trouver mieux que son virage numérique. Jusqu'à 2016, le diffuseur public a dû multiplier les efforts sur le web tout en composant avec la réduction de son financement et une chute des revenus publicitaires. Le tout, en essayant de maintenir la qualité de la programmation à la télévision, à la radio et sur le web.

Pour les employés du service de l'information, le défi était d'apprendre à formater leurs reportages sur trois plateformes. Plusieurs d'entre eux n'avaient fait que de la télévision ou de la radio pendant des années et voilà que, soudainement, on leur demandait d'apprendre à maîtriser deux autres médias. « Il y a des [...] employés dont la vie a changé du jour au lendemain », nous disait Yvan Cloutier. Salariés et patrons nous ont raconté qu'il était difficile pour certains de relever ce défi. Plusieurs devaient apprivoiser des actions aussi simples que l'envoi d'un *tweet* à l'aide d'un téléphone intelligent. Les journalistes ont dû ajouter un tas de cordes à leur arc

comme la prise de photos et l'écriture de textes web. Cependant, la tâche la plus importante à maîtriser, selon les reporters rencontrés, était sans contredit le montage des reportages télé. D'une part, il s'agit d'une tâche complexe qui nécessite de longues heures de pratique avant de la maîtriser. D'une autre, cela vient passablement alourdir la tâche au quotidien. Il faut prévoir environ une heure tous les jours pour ne pas se retrouver avec un reportage incomplet lorsque le *Téléjournal* commence à 18h. Toutes ces tâches sont vues d'un bon œil par les employés rencontrés dans le cadre de cette étude, à condition de disposer du temps nécessaire pour les accomplir.

5.2.2 Offrir une liberté dans les méthodes de travail

Les journalistes de Radio-Canada ne jouissent pas d'une liberté totale lorsqu'il est question du choix du média pour traiter une nouvelle. Même si le diffuseur public affirme vouloir se concentrer « sur le contenu local destiné d'abord à la mobilité et au web, puis à la radio et ensuite à la télévision » (CBC/Radio-Canada, 2016 : p.3), les affectations sont encore pensées en fonction de ce dernier média, la plupart du temps. « Veut veut pas, c'est une émission d'une heure. Il faut remplir une heure de contenu pertinent et, on a des ressources limitées du côté journalistique », nous disait notre Participant #7. Alors, même si le journaliste juge que le public serait mieux servi en investissant ses efforts dans un reportage web, plus souvent qu'autrement, il doit d'abord s'assurer de livrer un topo pour le bulletin de nouvelles télévisé, ce qui contredit en quelque sorte la priorisation des plateformes issue de la mise à jour du plan stratégique (CBC/Radio-Canada, 2016 : p.3). Cela illustre bien que la modification des méthodes de travail n'est pas encore complétée.

La direction est toutefois bien consciente de cet impératif et s'applique à accorder une plus grande flexibilité à ses employés. « Parmi les erreurs qui ont été commises, ç'a été de croire

que, parce qu'un outil permet de tout faire, la personne qui détient l'outil peut tout faire », soulignait Yvan Cloutier. On espère ainsi éviter que les journalistes ne se retrouvent à « faire de la saucisse » (**Participant #7**).

Certaines innovations offrent une plus grande liberté aux reporters, dont les pages web régionales qui ont été modifiées afin de permettre aux journalistes de les alimenter à l'aide d'une multitude de moyens. Ils peuvent écrire un article et l'envoyer au pupitre web s'ils considèrent que cela représente une valeur ajoutée à l'histoire et qu'ils disposent du temps nécessaire au courant de la journée, entre la préparation d'un topo télé et radio. Mais ils peuvent également envoyer un *tweet* avec un mot-clic spécifique pour que l'information se retrouve instantanément dans le fil de nouvelles de la page régionale. Ainsi, les reporters peuvent sauver du temps pour accomplir d'autres tâches comme de la recherche supplémentaire en vue de la préparation de leur reportage.

À Ottawa, un écran multifonctionnel a été installé dans le studio du *Téléjournal*. Cet outil sert principalement à présenter des compléments d'information, comme un tableau ou une carte géographique, à la fin d'un topo. L'équipe du bulletin de 18h d'Ottawa-Gatineau a cependant constaté que ce même écran peut être utilisé dans le but d'alléger la tâche des reporters sur le terrain. C'est ainsi que, lorsqu'un journaliste est débordé et manque de temps pour produire un topo, ou encore lorsqu'on préfère qu'il concentre ses énergies sur la préparation d'un reportage web, l'écran permet d'illustrer la nouvelle pendant qu'une personne en studio résume l'information recueillie par son collègue. L'introduction du *Dejero* offre le même type de liberté aux reporters sur le terrain. Lorsque le temps se fait court, cet appareil leur permet de faire une intervention en direct au *Téléjournal*, plutôt que de préparer un topo.

Nous constatons ainsi que la liberté dans le choix des méthodes de travail demeure passablement limitée, même si un progrès notable a été réalisé au cours des derniers mois.

5.2.3 Offrir les ressources nécessaires

Les dirigeants de Radio-Canada ont alloué davantage de ressources au pupitre web au cours des dernières années afin d'assurer une meilleure gestion des médias sociaux, mais aussi pour accélérer la mise en ligne d'articles sur l'actualité locale. À partir des informations recueillies sur le terrain, souvent partagées sur Twitter, le pupitre web peuvent préparer rapidement des textes. D'un côté, la livraison de la nouvelle s'en trouve accélérée. De l'autre, cela permet d'alléger la charge de travail de leurs collègues qui recueillent l'information pour l'accomplissement de leurs nombreuses tâches.

De nouvelles caméras permettent aux journalistes d'alimenter encore plus facilement du matériel au pupitre web. Ces appareils sont compatibles avec le *iPhone* qu'il suffit de brancher à la caméra pour enregistrer ce qui est filmé. Un court montage à même le téléphone intelligent permet ensuite d'envoyer un *tweet* avec une courte vidéo pour alimenter le site web régional. L'audio de cet extrait peut également être intégré à un bulletin de nouvelles radiophonique.

Cependant, il y a quelques années, la direction de Radio-Canada a choisi d'acquérir des téléphones de marque *Samsung* pour ses journalistes. Or, ces derniers ont remarqué assez rapidement que l'appareil n'offre pas les mêmes capacités techniques que le mobile d'*Apple*. Afin de permettre aux employés de faire leur travail le plus aisément possible, la direction a décidé de remplacer les téléphones *Samsung* par des *iPhone*. Pour éviter qu'un tel événement ne se produise de nouveau, Radio-Canada fonctionne désormais par projet-pilote pour déterminer si une nouvelle technologie peut contribuer à améliorer le travail de ses reporters. De cette façon, on évite de leur imposer un outil qui leur serait inutile ou qui ne ferait que compliquer leur travail.

Pour s'assurer que des ressources nécessaires soient allouées aux journalistes pour réaliser les tâches qui leur sont assignées, l'affectation des stations régionales identifie chaque jour trois nouvelles prioritaires. Lorsqu'un événement est jugé important, on n'hésite pas à multiplier les

effectifs assignés à cette nouvelle pour que du contenu de qualité soit livré tant à la télé, qu'à la radio, que sur le web.

5.2.4 Avoir une bonne équipe de travail

Pendant son entrevue, Michel Cormier nous a clairement indiqué que sa priorité est d'embaucher des « développeurs », des « intégrateurs » et des gens qui font des « métiers du web ». Ces techniciens sont en mesure de mettre en valeur le travail des journalistes de Radio-Canada sur le web. Ils ont également la tâche de créer des plateformes originales lors d'événements spéciaux comme les soirées électorales. Les employés rencontrés ont également affirmé qu'il s'agissait d'un besoin clair. Pour l'instant, en raison des limites budgétaires, ces spécialistes sont en nombre insuffisants chez le diffuseur public. Reste à voir combien de temps s'écoulera avant que l'on soit en mesure d'ajouter de ces techniciens à l'équipe du service de l'information de Radio-Canada.

Une chose est certaine : les gens qui pratiquent des « métiers du web » à Radio-Canada arrivent malgré tout à apporter une contribution significative. À Québec, l'équipe numérique se rencontre chaque semaine pour identifier des événements à venir auxquels ils peuvent apporter une valeur ajoutée. Ils effectuent des recherches en amont pour mettre en contexte, par exemple, les motifs derrière une manifestation, ou encore, pourquoi un projet de loi à l'étude à l'Assemblée nationale suscite la controverse.

La colonne vertébrale des salles de nouvelles de Radio-Canada au quotidien est l'affectation. Les gens qui occupent ces fonctions doivent avoir un sens aiguisé de la nouvelle pour cibler les sujets les plus importants du jour. Ils doivent également être capables d'analyser rapidement une situation et y réagir promptement lorsqu'un imprévu survient en milieu de

journée. Ils doivent également allouer des ressources suffisantes à la couverture de cet événement, qu'il s'agisse d'un fait divers ou d'une conférence de presse surprise.

Les affectateurs ont aussi la responsabilité d'avoir un regard d'ensemble sur la salle de nouvelles. Ils coordonnent la production de contenus pour éviter un dédoublement sur les différentes plateformes. Dans la stratégie de gestion multiplateformes du diffuseur public, ces professionnels ont un rôle absolument essentiel pour assurer le bon fonctionnement de la salle de nouvelles au quotidien.

5.2.5 Superviser et encourager l'employé

Les changements apportés par Radio-Canada peuvent être difficiles à assimiler pour les employés et la direction se dit bien consciente de ce fait. Jean-François Rioux nous confiait que l'accompagnement de la main d'œuvre était incontournable pour assurer le succès de la réforme en cours. Il croit également que l'écoute est essentielle pour comprendre la réalité des employés et identifier ce dont ils ont besoin pour offrir une performance optimale au travail.

C'est cette attitude qui a été adoptée lorsque des employés ont souligné les problèmes rencontrés avec les téléphones intelligents de *Samsung*. Cependant, des journalistes rencontrés ont souligné que l'accompagnement fait parfois défaut, comme le démontre cet échange :

« 98% des photos qu'on reçoit au pupitre web, on ne les publie pas parce qu'elles sont pas bonnes. » **(Participant #3)**

« Ils nous donnent des outils qui ne sont pas adéquats et ils ne nous forment pas pour les outils. Quand ils décident de nous former, c'est sur l'heure du midi pendant que tous les journalistes sont sur le terrain, et ça serait eux autres qui voudraient avoir la formation, mais on ne peut pas l'avoir. » **(Participant #4)**

Les journalistes nous ont dit qu'ils éprouvaient souvent de la difficulté à être libéré pour une formation. D'autres jugées nécessaires ne sont tout simplement pas offertes. Michel Cormier

a admis qu'il aimerait permettre à ses employés d'assister à un plus grand nombre de séances de développement professionnel. Encore une fois, la faible marge de manœuvre de Radio-Canada sur le plan financier limite sa capacité d'action à cet effet.

5.2.6 Assurer le support de l'organisation

Le meilleur exemple du soutien de la direction de Radio-Canada à l'endroit de ses journalistes vient probablement de sa stratégie de promotion croisée des contenus entre les trois plateformes du diffuseur public. Prenons l'exemple de l'émission *Enquête*. Comme nous l'indiquait Michel Cormier, 24 à 48 heures avant la diffusion d'un épisode, on partage des bribes d'information sur les médias sociaux afin de mousser l'intérêt pour le reportage diffusé à l'émission. On déploie beaucoup d'énergie pour décliner le contenu sur l'ensemble des plateformes et s'assurer qu'il ait la plus grande visibilité possible. Pour M. Cormier, c'est avant tout une stratégie de diffusion. « On ne peut plus se permettre de faire de l'information de qualité en disant, si elle est bonne, les gens vont venir la consommer », dit-il.

Du même coup, la direction envoie un signal fort à ses journalistes et leur démontre qu'elle va tout faire pour que le reportage sur lequel ils ont planché pour une longue période de temps (souvent plusieurs semaines dans le cas de l'émission *Enquête*) soit vu par le plus grand nombre de personnes. Si la nouvelle passe à l'oubli, ce ne sera pas par manque d'effort.

Les gestes posés pour réduire la charge de travail des reporters, ainsi que l'ouverture à la critique de certaines décisions (évoqués dans les sous-sections précédentes) sont également des exemples du support à l'endroit des employés.

5.2.7 Radio-Canada favorise-t-elle la créativité?

Un constat s'impose à la conclusion de cette section sur la théorie de la créativité. Comme nous l'avons indiqué précédemment, la direction que souhaite prendre les dirigeants de Radio-

Canada est prometteuse en ce qui a trait aux relations avec les employés. Son plan répond à plusieurs inquiétudes soulevées par des salariés dans le cadre de cette étude. De plus, elle agit dans les six champs d'action proposés par Amabile, soit : proposer des défis (1), offrir une liberté dans les méthodes de travail (2), offrir les ressources nécessaires (3), avoir une bonne équipe de travail (4), superviser et encourager l'employé (5), ainsi qu'assurer le support de l'organisation (6).

Si les gestes concrets tardent à certains égards, les dirigeants expriment, en revanche, une volonté claire de remédier à la situation au cours des prochaines années.

Cependant, tout cela demeure pour l'heure des énoncés d'intention. Radio-Canada doit faire plus et mieux pour favoriser la créativité au sein de son entreprise. Cela passe par de meilleures conditions de travail pour ses employés. D'ici cinq ans, 675 millions \$ s'ajouteront à son budget. À ce moment-là, les promesses devront être concrétisées.

5.3 Théorie des contraintes

La théorie des contraintes d'Eliyahu M. Goldratt nous permet d'analyser la façon dont Radio-Canada tente de contourner certains obstacles dans sa réforme du service de l'information. Rappelons que Goldratt propose une marche à suivre en cinq étapes pour éliminer des obstacles : identifier l'élément qui cause problème (1) ; trouver une façon de régler ce problème (2) ; prendre les moyens afin que les employés appliquent la solution (3) ; « élever » la contrainte, c'est-à-dire s'assurer qu'elle ne soit plus une contrainte (4) ; recommencer avec une nouvelle contrainte (5). La cinquième étape ne sera toutefois pas utile à notre analyse puisqu'il s'agit ni plus ni moins d'un retour à l'étape 1 avec une nouvelle contrainte.

Nous avons identifié deux principaux obstacles à la réalisation du virage numérique et de la réforme du service de l'information à Radio-Canada : le budget d'opération et la mission du diffuseur public.

5.3.1 Le budget d'opération

1. La contrainte la plus évidente est très certainement le budget d'opération du diffuseur public. Radio-Canada veut accentuer son virage numérique et, pour y parvenir, doit embaucher des spécialistes et des techniciens du web, en plus d'acquérir de nouveaux outils de travail. Le problème, c'est que la société ne dispose pas de la marge de manœuvre nécessaire afin de procéder à ces dépenses.
2. Pour dégager certaines sommes, la direction de Radio-Canada a décidé de procéder à des abolitions de postes. Auparavant, pour assurer le bon fonctionnement de la Société, on a procédé à une importante révision de l'organisation du travail. Les journalistes doivent maintenant être en mesure d'alimenter la télévision, la radio et le web. L'affectataire a désormais la responsabilité d'assurer que le contenu est diffusé sur ces trois médias soit complémentaire. La réorganisation des salles de nouvelles a également permis d'ajouter des effectifs aux équipes web.
3. Pour que les employés appliquent la solution proposée par leurs patrons, trois éléments sont nécessaires : la formation, des outils appropriés et du temps. La direction et les journalistes ont reconnu que le premier élément faisait quelque peu défaut, notamment en raison des moyens financiers limités. Par contre, grâce à certains outils, que ce soit l'écran multifonctionnel à Ottawa, des ordinateurs portables, un *iPhone* (plutôt qu'un téléphone *Samsung*) et le *Dejero*, les reporters disposent désormais d'une plus grande flexibilité pour accomplir leurs tâches. Des outils comme le *Dejero* et l'écran multifonctionnel

permettent également aux journalistes de souffler un peu pendant une journée chargée. « Parmi les erreurs qui ont été commises, ç'a été de croire que, parce qu'un outil permet de tout faire, la personne qui détient l'outil peut tout faire », nous disait Yvan Cloutier. Il faut donc adopter une organisation de travail efficace pour éviter qu'un reporter soit surchargé.

4. Évidemment, la décision du gouvernement libéral d'injecter 675 millions \$ d'ici cinq ans dans CBC/Radio-Canada est une façon de s'assurer que les moyens financiers ne soient plus une contrainte. Ceci dit, le diffuseur public canadien demeure loin de la moyenne mondiale en terme de financement *per capita*, comme nous l'avons établi dans notre revue de littérature. Dans ce contexte, la clé sera d'éviter que la résistance aux changements vienne ralentir certaines réformes jugées nécessaires par la direction. La solution pour y parvenir, comme le suggère Jean-François Rioux, est d'offrir un accompagnement soutenu à la main d'œuvre et d'être à son écoute.

5.3.2 La mission du diffuseur public

1. À l'ère où des sites web agrégateurs d'informations et créateurs de contenus ludiques comme *Buzzfeed* dominant le web, Radio-Canada ne peut se battre à armes égales avec ces entreprises. Contrairement à cette nouvelle compétition, le diffuseur public doit continuer de présenter du contenu de qualité à la télévision et à la radio. Sa mission est également bien différente de celles de ces plateformes numériques. Avec le mandat d'informer et d'éduquer (Conseil mondial de la radiotélévision, 2000), le service de l'information de Radio-Canada ne peut se permettre les mêmes libertés qu'un *Buzzfeed*. D'autant plus que, lorsque le diffuseur public essaie de jouer dans les plates-bandes de ces nouveaux concurrents, Michel Cormier nous indique que les résultats sont plutôt mitigés.

2. En information, la direction de Radio-Canada a pris la décision d'affirmer son identité et de miser sur la rigueur pour se démarquer. On prend ainsi le pari qu'on pourra obtenir une certaine part de l'auditoire grâce à des contenus de qualité dont l'objectif est de « vendre de l'intelligence » (**Jean-François Rioux**). De plus, comme on doit continuer de présenter du contenu à la télévision et à la radio, on se sert de ces médias pour faire la promotion croisée des contenus et, du même coup, atteindre un plus grand public.
3. La solution proposée ici ne devrait pas faire l'objet d'une grande résistance de la part des employés. Ceux-ci ont plaidé durant nos rencontres qu'il fallait effectuer davantage d'analyse et respecter le code déontologique du diffuseur public. Ceci dit, il faut accorder aux employés le temps et les ressources nécessaires pour créer du contenu de qualité. Tel que mentionné à plusieurs reprises dans ce rapport, la direction travaille activement à revoir les méthodes de travail pour y parvenir.
4. Avec l'approche adoptée par la direction, la mission de Radio-Canada devient une force plutôt qu'un talon d'Achille. Toutefois, la compétition ne s'essoufflera pas de sitôt. Si de nouvelles entreprises comme *Buzzfeed* finissent par disparaître, d'autres les remplaceront très rapidement. Ceci impose donc une vigilance continue pour s'assurer que Radio-Canada ne baisse pas sa garde et continue d'offrir du contenu crédible qui lui permettra de se distinguer dans un écosystème médiatique éclaté.

6. Conclusion

Que retenir de cette étude? Dans ce dernier chapitre, nous identifierons d'abord les forces et les limites de cette recherche. Finalement, nous présenterons une liste de suggestions pour les chercheurs intéressés à approfondir les connaissances sur le sujet.

6.1 Forces et limites de la recherche

D'entrée de jeu, l'accès à quatre dirigeants du diffuseur public et à leurs réflexions sur les nouveaux modes de diffusion de l'information accordent une validité et une pertinence à nos résultats. Nous sommes ainsi mieux en mesure de dégager une meilleure compréhension de la direction prise par Radio-Canada et d'obtenir des réponses éclairées à nos questions de recherche. L'organisation de groupes de discussion avec des employés aura également permis d'obtenir des informations pertinentes à la compréhension du fonctionnement actuel du service de l'information. Notre cadre théorique figure également parmi les forces de l'étude puisqu'il nous a permis de mieux situer nos résultats et soumettre les propositions de la direction de Radio-Canada à une analyse rigoureuse pour identifier de potentielles failles au plan stratégique *Un espace pour nous tous*.

Nous avons déjà abordé certaines limites au chapitre 3. Il aurait effectivement été approprié de consulter des dirigeants et des employés à l'extérieur des grands centres de Montréal, Québec et Ottawa. Le faible nombre d'employés rencontrés limite la représentativité pose un risque de biais aux résultats de cette étude. Pour limiter les effets de cette contrainte, nous avons joué de prudence et mentionné, lorsqu'il était opportun de le faire, que l'opinion représentée ne pouvait être généralisée à l'ensemble des travailleurs de l'information de Radio-Canada.

6.2 Résumé et hypothèses

6.2.1 De quelle façon est-ce que Radio-Canada compte transmettre les informations aux Canadiens à l'avenir?

Radio-Canada compte établir sa niche autour de la rigueur et de l'exactitude. Pour Michel Cormier, c'est le principal élément qui distingue le diffuseur public dans un écosystème médiatique de plus en plus compétitif en raison de l'entrée en scène de nouveaux concurrents sur les plateformes numériques. Il faut « vendre de l'intelligence », comparativement à certains médias privés, ajoute Jean-François Rioux. Radio-Canada veut être un arbitre et offrir davantage de mises en contexte des enjeux complexes de l'actualité.

Le diffuseur public déploie une stratégie de diffusion des contenus sur de multiples plateformes. On veut s'assurer que l'information disponible soit complémentaire entre la radio, la télé et le web. Les reportages produits par les journalistes de Radio-Canada jouiront d'une promotion multiplateformes pour s'assurer qu'un grand nombre de personnes soit exposé à ces informations considérées d'intérêt public.

Finalement, l'auditoire sera au centre de la stratégie alors que la direction cherche les meilleures façons d'impliquer les Canadiens dans le processus de création de nouvelles. On souhaite être à l'écoute de leurs besoins et de leurs revendications pour s'assurer que l'information qui est livrée soit pertinente pour eux. En modifiant quelque peu l'angle et le ton de certains reportages, on espère que le public ressente un lien de proximité avec Radio-Canada et soit fidélisé à ses plateformes.

6.2.2 Comment Radio-Canada opérationnalisera les changements prévus dans le plan *Un espace pour nous tous* à la livraison de l'information ?

L'introduction de nouvelles technologies est capitale à l'opérationnalisation de la vision des patrons. Ceux-ci s'attendent à ce que les outils deviennent de plus en plus faciles à utiliser et

qu'ils permettent aux journalistes d'accomplir un plus grand nombre de tâches. C'est déjà commencé avec les améliorations apportées au *iPhone* au cours des dernières années, mais surtout par l'acquisition du *Dejero*, ce module de transmission d'images à distance.

Cependant, la direction sait qu'il faut plus que des outils pour que les employés arrivent à accomplir une multitude de nouvelles tâches. Comme toujours, la formation de la main d'œuvre jouera un rôle clé dans la réussite des changements proposés en information. Les dirigeants de Radio-Canada savent également que sur le terrain, parfois, il est pratiquement impossible pour un reporter d'accomplir toutes ses tâches. Au cours des prochaines années, on continuera d'adapter les méthodes de travail afin d'être en mesure d'allouer davantage de ressources à la couverture d'histoires complexes.

6.2.3 Dans quelle mesure le financement public de Radio-Canada influence la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'information?

L'annonce d'un réinvestissement de 675 millions \$ par le gouvernement fédéral viendra très certainement diminuer les contraintes liées au budget de Radio-Canada. Au cours des dernières années, en plus des abolitions de postes, la direction n'arrivait pas à offrir suffisamment de formation à ses employés pour les aider à naviguer à travers le virage numérique. On a également dû prioriser des investissements dans les infrastructures télévisuelles avant de procéder à l'acquisition d'outils utiles pour la production de contenu web.

Lorsque Radio-Canada commencera à recevoir les sommes annoncées par le gouvernement et qu'il aura réussi à réaliser des économies à travers de nouvelles abolitions de postes, la direction compte embaucher des spécialistes du numérique pour créer des plateformes utiles à la couverture d'événements spéciaux, mais aussi pour mettre en valeur l'information recueillie par des journalistes sur le web.

6.2.4 Constats et projections

En s'attardant aux changements vécus par les employés de Radio-Canada au cours des deux dernières années, on voit que beaucoup de progrès a été accompli durant cette courte période de temps. Le diffuseur public est toutefois loin d'être arrivé à destination. Les employés ont modifié de façon importante leurs méthodes de travail dans une période de compressions parfois difficile pour le moral des troupes. Les journalistes rencontrés ont largement souligné la nature des problèmes qui limitent leur capacité à accomplir le travail attendu d'eux. La bonne nouvelle pour ces travailleurs, c'est que leurs patrons ont affiché une grande sensibilité à l'égard de la situation. La balle est maintenant dans le camp des dirigeants.

Notre analyse a permis de démontrer que le plan de la direction en information est prometteur et devrait livrer les résultats attendus d'ici 2020. Mais ces résultats viendront seulement si les dirigeants passent de la parole aux actes en ce qui concerne l'embauche de techniciens spécialisés en infographie et en intégration web. Il faudra également livrer la marchandise en ce qui concerne la formation de la main d'œuvre pour s'assurer que les journalistes de Radio-Canada soient bien équipés pour contribuer au virage numérique.

D'ailleurs, nous identifions deux importantes tendances qui se dégagent des informations recueillies dans le cadre de cette étude. La première concerne le rôle des médias sociaux. Nous sommes d'avis que d'ici 2020, le site web de Radio-Canada deviendra un instrument plutôt que le moteur de la stratégie numérique du service de l'information. Les médias sociaux, particulièrement Facebook, se trouvent déjà au centre de la stratégie en matière de promotion de reportages, comme ceux de l'émission *Enquête*. La plateforme a également permis de diffuser à grande échelle et rapidement une intervention marquante du correspondant Jean-François Bélanger le soir des attentats de Paris, en novembre 2015. Notre hypothèse est que le partage d'information et de contenu sur les médias sociaux va s'accroître, même que le diffuseur public

créera de plus en plus de contenus spécifiquement pour Facebook, Twitter et autres applications de ce type. Comme la mission principale de Radio-Canada est d'informer le public et non de générer des profits, le souci d'attirer un auditoire sur son site web pour créer des revenus est moins dominant. Surtout si l'on considère que la hausse des revenus publicitaires sur les plateformes numériques n'arrive pas à compenser le ralentissement du marché dans les médias traditionnels⁵². Michel Cormier soutient que le diffuseur public souhaite livrer l'information aux Canadiens là où ils se trouvent. Cet endroit, justement, ce sont les médias sociaux, selon les plus récentes données du *Pew Research Center*⁵³.

L'autre tendance que nous entrevoyons a à voir avec la multiplication des tâches continuera de s'accroître pour les journalistes de Radio-Canada. Au fil des entrevues, les dirigeants n'ont pas mentionné spécifiquement ce qui adviendra du rapport entre les caméramans et les journalistes qui travaillent bien souvent en équipe lors de la cueillette d'information. Yvan Cloutier nous a dit que pour des raisons « d'ergonomie », il ne croit pas que les reporters puissent accomplir toutes leurs tâches en plus de prendre de bonnes images. Par contre, avec l'amélioration des outils, le travail de caméraman deviendra de plus en plus simple et n'aura plus à être accompli par un spécialiste. Notre hypothèse est que Radio-Canada continuera la plupart du temps d'affecter deux personnes pour couvrir un événement, mais que le rôle du caméraman est appelé à changer de façon importante. Ainsi, il y aura toujours une personne responsable de la prise d'images, mais il s'agirait d'un second journaliste en mesure d'épauler son collègue dans la cueillette d'information et la préparation de contenu pour les différentes plateformes.

⁵² CBC/Radio-Canada, (2016). Rapport financier du troisième trimestre 2015-2016. (p.6). Repéré à : http://www.cbc.radio-canada.ca/_files/cbcr/documents/press/q3-2015-2016-fr.pdf

⁵³ Barthel, Michael & al., (14 juillet 2015). The Evolving Role of News on Twitter and Facebook. *Pew Research Center*. Repéré à : <http://www.journalism.org/2015/07/14/the-evolving-role-of-news-on-twitter-and-facebook/>

6.3 Suggestions

Nous sommes conscients que cette étude exploratoire comprend certains angles morts. Évidemment, elle ne répond pas à l'ensemble des questions entourant le service de l'information et sa stratégie pour poursuivre son virage numérique. Pour approfondir les connaissances sur le sujet, nous proposons donc certaines pistes de recherche à réaliser pour compléter les résultats de nos travaux.

1. Compte tenu des limites inhérentes à notre étude, la première suggestion qui s'impose, serait de reproduire cette étude et de poser les mêmes questions dans les régions moins peuplées et où le français est la langue minoritaire. Nous anticipons que certaines réalités décrites par les dirigeants et les employés d'Ottawa, de Montréal et de Québec seraient quelque peu différentes en Abitibi, au Saguenay, à Calgary et à Moncton, par exemple.
2. En 2020, il serait intéressant de vérifier, à l'aide d'entrevues, si la direction de Radio-Canada a pu réaliser sa vision et, le cas échéant, de quelle façon elle y est parvenue.
3. Nous croyons qu'il y a lieu d'approfondir l'impact de l'intégration des salles de nouvelles sur l'information présentée au public. Nous proposons la tenue d'une étude qui analyserait le contenu d'un *Téléjournal* entre 2005 et 2015 pour examiner les variations en matière de diversité des sujets couverts et de production de contenu original.
4. La stratégie de promotion croisée en information mérite également davantage d'attention. Il serait intéressant de mener des entrevues spécifiquement sur ce sujet pour en apprendre davantage sur la réflexion qui sous-tend cette pratique. Une analyse de contenu permettrait aussi de détailler la façon de procéder de Radio-Canada.

Tel que nous l'avons indiqué à quelques reprises dans cette thèse, la direction de Radio-Canada doit poser plusieurs pions sur son échiquier avant de réaliser sa vision en information. Les astres semblent vouloir s'aligner: l'annonce d'ajouts d'importants crédits parlementaires au cours des cinq prochaines années par Patrimoine canadien, combine à un climat de travail collaborative devraient contribuer à rencontrer les objectifs fixes. Toutefois, il ne faut pas écarter la possibilité de voir une nouvelle technologie renverser à nouveau les habitudes de consommation. Est-ce que ce sera les récents développements en réalité virtuelle? Est-ce que ce sera les lunettes intelligentes? Pour Radio-Canada, ce qui déterminera sa pertinence à l'avenir, ce sera sa capacité de détecter les tendances lourdes et de rapidement mettre en œuvre les mesures pour s'y adapter efficacement.

Annexes

Annexe 1 – Calcul du financement per capita

Le calcul est fort simple, il s'agit d'ajouter le financement promis de 675 millions \$ au financement public actuel qui est d'environ 1 036 096 000\$⁵⁴. Le total est ensuite divisé par la population canadienne qui est de 36 048 500 personnes, selon les plus récentes données gouvernementales⁵⁵. Le calcul va donc comme suit :

Calcul en fonction des sommes contenues dans le budget 2016⁵⁶

$$\frac{1\,036\,096\,000 + 675\,000\,000}{36\,048\,500} \approx 47,47 \text{ \$ par Canadien}$$

⁵⁴ Radio-Canada, (2015). Rapport annuel 2014-2015. Repéré à : http://www.cbc.radio-canada.ca/site/rapports-annuels/2014-2015/_documents/rapport-annuel-2014-2015.pdf

⁵⁵ Statistique Canada, (16 mars 2016). Estimations de la population du Canada, quatrième trimestre de 2015. Repéré à : <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/160316/dq160316c-fra.htm>

⁵⁶ Radio-Canada, (22 mars 2016). 675 millions de dollars sur cinq ans pour Radio-Canada. Repéré à : <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/politique/2016/03/22/008-budget-federal-radio-canada-cbc-culture.shtml>

Annexe 2 – Document préparatoire aux entrevues

Introduction Objectif : • Mettre le participant en confiance. • Apprendre à le connaître. • Comprendre sa vision actuelle des choses, d'où commence sa réflexion.	1. Décrivez-moi une journée de travail typique pour vous. 2. Décrivez-moi une journée de travail typique pour un journaliste, un caméraman, etc. 3. Décrivez-moi la procédure actuelle lorsqu'une importante de nouvelle de dernière heure survient.
Question 1 Objectif : • Obtenir une réponse à notre première question de recherche. • Inciter le répondant à dicter ses priorités pour l'avenir de l'information.	1. D'ici 5 ans... a. Croyez-vous que la journée typique du journaliste sera différente? Si oui, en quoi? b. Est-ce que la procédure à suivre sera différente en cas d'importante nouvelle de dernière heure? c. Est-ce que le public aura un rôle différent à jouer dans la création de nouvelles? d. Est-ce qu'on pourrait revoir le ton des reportages et la façon de les présenter?
Question 2 Objectif : • Obtenir une réponse à notre deuxième question de recherche. • Amener le répondant à dévoiler sa vision de la gestion du changement dans une organisation.	1. Est-ce que vous vous attendez à de la résistance face aux changements proposés ? 2. Croyez-vous que le public suivra ces nouvelles façons de faire ? 3. Est-ce que des investissements dans de nouvelles technologies seront nécessaires pour présenter l'information dans le futur?
Question 3 Objectif : • Obtenir une réponse à notre troisième question de recherche.	1. Entrevoyez-vous une possibilité d'augmentation budgétaire dans l'avenir? 2. Quel type d'ambition pourrait être mis au rencart pour des raisons budgétaires?

Annexe 3 – Exemple de lettre d’invitation

Exemple de lettre d’invitation pour les dirigeants de Radio-Canada

M. / Mme _____,

La présente est pour vous inviter à participer à une étude sur l’avenir de l’information à Radio-Canada. Nous constatons au sein du plan stratégique « Un espace pour nous tous » le désir de la Société Radio-Canada de se tourner davantage vers le numérique pour informer le public canadien. Au même moment, la main d’œuvre de Radio-Canada est réduite d’environ 25%.

Nous souhaitons en savoir davantage sur cette intention de la Société Radio-Canada. Cette question, dont se dégage deux sous-questions, nous apparaît incontournable :

1. De quelle façon est-ce que Radio-Canada compte transmettre les informations aux Canadiens à l’avenir?
 - a. Comment Radio-Canada opérationnalisera ces changements dans la livraison de l’information?
 - b. Dans quelle mesure les défis budgétaires actuels à Radio-Canada influent-ils sur la mise en œuvre de votre stratégie en matière d’information?

Seriez-vous intéressés à accorder une entrevue individuelle semi-dirigée d’une durée d’environ 30 minutes sur ces questions?

Vous pouvez me joindre à tout moment par courriel à l’adresse exemple@uottawa.ca, ou encore par téléphone au 555-555-5555 pour obtenir davantage d’information sur l’étude ou pour confirmer votre participation.

Au plaisir,

Julien Paquette
Étudiant à la maîtrise
Département de communication
Université d’Ottawa

Annexe 4 – Document préparatoire aux groupes de discussion

Introduction Objectif : • Mettre les participants en confiance. • Apprendre à les connaître.	1. Décrivez-moi une journée de travail typique pour vous. 2. Décrivez-moi la procédure actuelle lorsqu’une importante de nouvelle heure survient. 3. Décrivez-moi comment on utilise les nouvelles technologies de l’information à l’heure actuelle. 4. Est-ce que des choses ont changé depuis cinq ans? a. Vous sentez-vous aussi libre dans l’exercice de votre travail?
Question 1 Objectif : • Obtenir une réponse à notre première question de recherche. • Inciter le répondant à dicter ses priorités pour l’avenir de l’information.	1. D’ici 5 ans... a. Croyez-vous que la journée typique du journaliste sera différente? Si oui, en quoi? b. Est-ce que la procédure à suivre sera différente en cas d’importante nouvelle de dernière heure? c. Est-ce que le public aura un rôle différent à jouer dans la création de nouvelles? d. Est-ce qu’on pourrait revoir le ton des reportages et la façon de les présenter?
Question 2 Objectif : • Obtenir une réponse à notre deuxième question de recherche.	1. Est-ce que vous vous attendez à des changements négatifs? 2. Croyez-vous que le public sera satisfait du travail de Radio-Canada? 3. Est-ce que des investissements dans de nouvelles technologies seront nécessaires pour présenter l’information dans le futur?
Question 3 Objectif : • Obtenir une réponse à notre troisième question de recherche.	1. Croyez-vous qu’on offrira les ressources nécessaires pour accomplir votre travail à l’avenir? 2. Est-ce que vous croyez qu’il y aura autant de place pour l’enquête et les autres formes de journalisme nécessitant beaucoup de recherche?

Bibliographie

Amabile, Teresa M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76 (5), p. 77.

Anderson, Chris, (2006). *The Long Tail – Why the Future of Business is Selling Less of More*. Hyperlon eBook, ISBN : 9781401384630. 608 pages.

Anderson, CW, (2013). What aggregators do; Towards a networked concept of journalistic expertise in the digital age. *Journalism*. 14(8), p. 1008-1023.

Andrew, Blake, (2013). Political Journalism Represented by Headline News: Canadian Public and Commercial Media Compared. *Revue canadienne de science politique*, 46 (2). p. 455-478.

Aunger, Edmund A., (Septembre 2001). Justifying the End of Official Bilingualism: Canada's North-West Assembly and the Dual-Language Question, 1889-1892. *Revue canadienne de sciences politiques*, 34 (3). p. 451-486.

Barnard, Stephen R., (2016). 'Tweet or be sacked' : Twitter and the new elements of journalism practice. *Journalism*. 17 (2), p. 190-207.

Bélanger, Pierre & Lafrance, Sylvain, (2001) (dir.). *La radio à l'ère de la convergence*. Les presses de l'Université de Montréal. ISBN : 2-7606-1817-x, 205 p.

Bernier, Marc-François (2004), *Éthique et déontologie du journalisme*, Québec, Presses de l'Université Laval, 408 pages.

Bernier, Marc-François (2008), *Journalistes au pays de la convergence : Sérénité, malaise et détresse dans la profession*, Québec, Presses de l'Université Laval, 193 pages.

Bernier, Marc-François, Laflamme & Lafrenière, (2013). L'effet de la disponibilité des médias et de la densité de la population minoritaire sur la langue d'exposition aux médias. *Minorités linguistiques et société*. 3. p. 120-143.

Bonneville, Luc, Sylvie Grosjean & Martine Lagacé, (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.

Braun, Joshua & Gillespie, Tarleton, (2011). Hosting the Public Discourse, Hosting the public – When online news and social media converge. *Journalism Practice*. 5 (4), p. 383-398.

Brooks, Arthur C., & Ondrich, Jan I., (2006). How Public Is Public Television?. *Public Finance Review*. 34 (1), p. 101-113.

Bullock, John G., (2011). Elite Influence on Public Opinion in an Informed Electorate. *American Political Science Review*, 105 (3), p. 496-515.

Byalistok, Ellen, (2011). Reshaping the Mind : The Benefits of Bilingualism. *Canadian Journal of Experimental Psychology*, 65 (4), p. 229-235.

Capelle, Joseph N. & Tsfat, Yariv, (2003). Do People Watch What They Do Not Trust?. *Communication Research*, 30 (5), p. 504-529.

Cardinal, Linda, (2004). The Limits of Bilingualism in Canada. *Nationalism and Ethnic Politics*, 10, p. 79-103.

CBC/Radio-Canada, (Février 2016). CBC/Radio-Canada : l'espace public des Canadiens. Repéré à : http://www.cbc.radio-canada.ca/_files/cbcrc/documents/strategie2020/espace-public-jan2016-version-longue.pdf

Cham-Olmsted & Kim (2002). The PBS Brand Versus Cable Brands: Assessing the Brand Image of Public Television in a Multichannel Environment. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46 (2). p. 300-320.

Chao-Chen, Lin, (2013). Convergence of new and old media : new media representation in traditional news. *Chinese Journal of Communication*. 6 (2), p. 183-201.

Charron, Jean, (2003). Journalisme et démocratie. *Culture française d'Amérique*. p. 163. (159-170).

Chiot, Daniel, (2012). *How Societies Change* (2^e édition). Californie : Thousand Oaks.

Cola, Marta, & Prario, Bendetta, (2012) New ways of consumption : the audience of public service media in Italy and Switzerland. *Media, Culture & Society*. 34 (2), p. 181-194.

Coleman, Stephen, (2012). Believing the news: From sinking trust to atrophied efficacy. *European Journal of Communication*. 27 (1), p. 35-45.

Comité sénatorial permanent des langues officielles, (Avril 2014). *Les obligations linguistiques de CBC/Radio-Canada*, Sénat du Canada. Repéré à : <http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/412/ollo/rep/rep03apr14-f.pdf>

Conseil mondial de la radiotélévision (2000). La radiotélévision publique : Pourquoi? Comment?, UNESCO, p. 1-31

Costera Meijer, Irene, (2010). Democratizing Journalism?. *Journalism Studies*, 11 (3), p. 327-342.

Cox, James F. & Schleier, John, (2010). *Theory of constraints handbook*. New York : McGraw-Hill Education.

Cushion, Stephen, Lewis, Rachel & Roger, Hugh, (2015). Adopting or resisting 24-hour news logic on evening news? The mediatization of UK television news 1991-2012. *Journalism*. 16 (7). p. 866-883.

De Bruin, Angela, et al., (2015). Cognitive Advantage in Bilingualism : An Example of Publication Bias?, *Psychological Science*. 26 (1), p. 99-107.

De Maeyer, Juliette, Libert, Manon, Domingo, David, Heinderyckx & Le Cam, Florence, (2015). Waiting for data journalism – a qualitative assessment of the anecdotal take-up of data journalism in French-speaking Belgium. *Digital Journalism*. 3 (3), p. 432-446.

Deuze, Mark, (2011). *Managing Media Work*. Thousand Oaks, Californie : Sage Publications Inc.

Deuze, Mark, (2011). Media Life. *Media, Culture & Society*. 33 (1), p. 137-148.

Feighery, Glen, (2011). Conversation and Credibility : Broadening Journalisme Criticism Through Public Engagement. *Journal of Mass Media Ethics*, 26, p. 158-175.

Felle, Tom, (2016). Digital watchdogs? Data reporting and the news media's traditional 'fourth estate' function. *Journalism*. 17 (1), p. 85-96.

Franquet i Calvet, Rosa, Villa Montoya, Maria Isabel & Bergillos García, Ignacio, (2013). Public Service Broadcasting's Participation in the Reconfiguration of Online News Content. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 18, p. 378-397.

Fortunati, Leopoldina, Deuze, Mark & de Luca, Federico, (2014). The New About News : How Print, Online, Free, and Mobile Coconstruct New Audiences in Italy, France, Spain, the UK and Germany. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 19, p. 121-140.

Georges, Éric et al. (2015). *Concentration des médias, changements technologiques et pluralisme de l'information*. Québec : Presses de l'Université Laval, 310 pages.

Gingras, Anne-Marie, (2008). Les représentations sociales de la démocratie : réflexivité, effervescence et conflit. *Politique et Sociétés*. 27 (2), p. 32.

Goldratt, Eliyahu & Jeff Cox, (2004). *The Goal – A Process on Ongoing Improvement*. Etats-Unis : The North River Press.

Habermas, J. (1989). *The structural transformation of the public sphere : an inquiry into a category of bourgeois society*, Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 301 pages.

Haeng Lee, Shin, (2015). News Engagement Versus News Consumption : Does Online News Use Promote Civic Engagement ?. *Electronic News*. 9 (2), p. 75-90.

Holtz-Bacha & Norris (2001). "To Entertain, Inform, and Educate": Still the Role of Public Television. *Political Communication*, 18, p. 123-140.

Hornmoen, Harald & Steensen, Steen, (2014). Dialogue as a journalistic ideal. *Journalism Studies*. 15 (5), p. 543-554.

Huang, J. Sonia & Wang, Wei-Ching, (2014). Application of the Long Tail Economy to the Online News Market : Examining Predictors of Market Performance. *Journal of Media Economics*, 27, p. 158-176.

Iosifidis, Petros, (2011). The public sphere, social networks and public service media. *Information, Communication & Society*. 14 (5), p. 619-637.

Johnson, Catherine, (2013). From Brand Congruence to the ‘virtuous cycle’: branding and the commercialization of public service broadcasting. *Media, Culture & Society*. 35 (3), p. 314-331.

Jönsson, Anna Maria & Örnebring, Henrik, (2011). User-generated content and the news : Empowerment of citizens or interactive illusions?. *Journalism Practice*. 5(2), p. 127-144.

Lewis, Seth C. & Usher, Nikki, (2013). Open Source and Journalism : toward new frameworks for imagining news innovation. *Media, Culture & Society*, 35 (5), p. 602-619.

Loomis, Kenneth (2001). American Public Broadcasting : Will It Survive Adolescence?. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45 (3), p. 522-530.

Marcotte, Philippe, et Bastien, Frédérick, (2012). L’influence du mode de financement des médias audiovisuels sur le cadrage des campagnes: le cas des élections canadiennes de 2005–2006 et 2008. *Revue canadienne de science politique*, 45 (2). p. 313-336.

Michalis, Maria, (2012). Balancing profit and private interests in online media : the case of BBC Digital Curriculum. *Media, Culture & Society*. 34 (8), p. 944-960.

Minister of Public works and Government Services Canada, (2006). *The Evolution of Public Opinion on Official Languages in Canada*. Publication No. SF31-86/2006E-PDF. Repéré à : http://books1.scholarsportal.info.proxy.bib.uottawa.ca/viewdoc.html?id=/ebooks/ebooks0/gibson_cpcc/2009-12-01/4/205055#tabview=tab1

Miragliotta, Narelle & Errington, Wayne, (2012). The Rise and Fall and Rise Again of Public Broadcasting? The Case of the Australian Broadcasting Corporation. *The Australian Journal of Public Administration*. 71 (1). p. 55-64.

Nordicité (2013), Analyse du soutien public accordé à la radiodiffusion publique et aux autres instruments culturels au Canada, Rapport mis à jour par Nordicité pour CBC/RadioCanada http://www.cbc.radio-canada.ca/_files/cbrc/documents/plus-recentesetudes/nordicity-analyse-soutien-publique-fr.pdf

Pacheco, Julianna, (2013). Attitudinal Policy Feedback and Public Opinion – The impact of smoking bans on attitudes towards smokers, seconhand smoke, and antismoking policies. *Public Opinion Quarterly*, 77 (3), p. 714-734.

Parkin, Andrew & Turcotte, André, (Mars 2004). Bilingualism : Part of our Part or Part of our Future?. *Centre for Research and Information on Canada*. Repéré à : http://books2.scholarsportal.info.proxy.bib.uottawa.ca/viewdoc.html?id=/ebooks/ebooks0/gibson_cppc/2009-12-01/1/200323#tabview=tab1

Pentina, Iryna & Tarafdar, Monideepa, (2014). From 'information' to 'knowing' : Exploring the role of social media in contemporary news consumption. *Computers in Human Behavior*. 35, p. 211-223.

Peters, Chris, (2012). Journalism to go – The changing spaces of news consumption. *Journalism Studies*. 13 (5-6), p. 695-705.

Prior, Markus, (2007). *Post-Broadcast Democracy : How Media Choice Increases Inequality in Political Involvement and Polarizes Elections*. New York : Cambridge University Press.

Pritchard, David, et Bernier, Marc-François, (2010). Media Convergence and Changes in Québec Journalists' Professionnal Values. *Canadian Journal of Communication*, 35 (4), p. 595-607.

Raven, J., Achterberg, P., Van Der Veen, R., Yerkes, M. (2011). An Institutional Embeddedness of Welfare Opinions? The Link Between Public Opinions and Social Policy in the Netherlands (1970-2004). *Journal of Social Policy*, 40 (2), p. 369-386.

Rogers, Everett M., (1995). *Diffusion of Innovations, 4th Edition*. New York. The Free Press. 519 pages.

Rowland, Wade, (2015). *Canada Lives Here : The Case for Public Broadcasting*. Westmount, Québec : Linda Leith Publishing. 240 pages.

Rowland, Wade, (2013). *Saving the CBC : Balancing Profit and Public Service*. Westmount, Québec : Linda Leith Publishing. 134 pages.

Rowland Jr, William D. (1986). Continuing Crisis in Public Broadcasting : A History of Disenfranchisement. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 30 (3), p. 251-274.

Rowland Jr, William D. & Tracey, Michael, (1990). Worldwide Challenges to Public Service Broadcasting. *Journal of Communication*, 40 (2), p. 8-27.

Saulnier, Alain, (2014). *Ici était Radio-Canada*. Montréal : Les Éditions du Boréal. 278 pages.

Schlesinger, Phillip & Doyle, Gillian, (2015). From organizational crisis to multi-platform salvation? Creative destruction and the recomposition of news media. *Journalism*. 16 (3), p. 305-323.

Shih, Fu-Jin, (1998). Triangulation in nursing research : issues of conceptual clarity and purpose. *Journal of Advanced Nursing*, 28(3). p. 631-641.

Shirky, Clay, (2010). *Cognitive Surplus : Creativity and Generosity in a Connected Age*. New York : The Penguin Group. 313 pages

Skorgebø, Eli, & Winsvold, Marte, (2011). Audiences on the move? Use and assessment of local print and online newspapers. *European Journal of Communication*. 26 (3), p. 214-229.

Struckmann, Samson & Karnowski, Veronika, (2016). News Consumption in a changing media ecology : An MESM-study on mobile news. *Telematics and Informatics*, 33. p. 309-319.

Tabary, Constance, Provost, Anne-Marie & Trottier, Alexandre, (2016). Data journalism's actors, practices and skills : A case study from Quebec. *Journalism*. 17 (1), p. 66-84.

Tenenboim, Ori & Cohen, Akiba A., (2015). What prompts users to click and comment : A longitudinal study of online news. *Journalism*. 16 (2), p. 198-217.

Thurman, Neil & Newman, Nic, (2014). The future of breaking news online? A study of live blogs through surveys of their consumption, and of readers' attitudes and participation. *Journalism Studies*. 15(5), p. 655-667.

Thurman, Neil & Schifferes, Steve, (2012). The future of personalization at news websites : Lessons from a longitudinale study. *Journalism Studies*, 13(5-6), p. 775-790.

Toril Aalberg, Arild Blekesaune & Elri Elvestad, (2013). Media Choice and Informed Democracy : Toward Increasing News Consumption Gaps in Europe?. *The International Journal of Press/Politics*. 18 (3), p. 281-303.

Tremblay, Gaëtan, (1986). Développement des industries culturelles et transformation de la radiodiffusion canadienne. *Cahiers de recherche sociologique*. 4 (2). p. 39-62.

Tremblay, Gaëtan, (2015). Public-service Media in the Age of Digital Networks. *Canadian Journal of Communication*. 41, p. 191-206.

Theckdath, Dillan & Thomas, Terrence J., (10 avril 2012). Les médias au Canada : propriété et convergence. *Bibliothèque du Parlement*. Publication n° 2012-17-F, Repéré à : http://books2.scholarsportal.info.proxy.bib.uottawa.ca/viewdoc.html?id=/ebooks/ebooks0/gibson_cppc/2012-08-24/1/10575059#tabview=tab1

Vipond, Mary, (septembre 2008). One Network or Two? French-Language Programming on the Canadian Radio Broadcasting Commission, 1932-36. *The Canadian Historical Review*. 89 (3). p. 319-343.

Wallace, Sue, (2013). The complexities of convergence : Multiskilled journalists working in BBC regional multimedia newsrooms. *The International Communication Gazette*. (75 (1), p. 99-117.

Williams, Ann E., (2012). Trust or Bust?: Questioning the Relationship Between Media Trust and News Attention. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*. 56 (1), p. 116-131.

Wolf, Cornelia & Schnauber, Anna, (2015). News consumption in the mobile era – The role of mobile devices and traditional journalism's content within the user's information repertoire. *Digital Journalism*. 3 (5), p. 759-776.

Youde, Jeremy, (2011). Public Opinion and support for government AIDS policies in sub-Saharan Africa. *Social Science & Medicine*, 74 (1), p. 52-57.

Zinn, Howard, (2012). *Disobedience and democracy : nine fallacies on law and order* (3^e édition). New York : The New American Library