

*Interprétation et implantation de l'innovation au sein
de la Société Radio-Canada*

Karine Lacoste

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
de l'Université d'Ottawa dans le cadre du programme de maîtrise en communication
pour l'obtention du grade Maître ès Arts (M.A)

Sous la supervision de Pierre C. Bélanger, Ph. D



uOttawa

Sommaire

Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes intéressés à la radiodiffusion publique canadienne dans un contexte où l'évolution technologique de même que des facteurs financiers obligent Radio-Canada à se réinventer par le biais de l'innovation. L'objectif de la recherche est de mieux comprendre l'innovation à Radio-Canada, et plus spécifiquement au sein d'une station régionale, puisque les conditions y sont plus précaires et que la polyvalence des employés est d'autant plus nécessaire qu'à Montréal, la station réseau du Service français. Nous posons ainsi la question « Comment l'innovation est-elle perçue, intégrée, puis gérée au sein d'une station régionale d'ICI Radio-Canada? ». Les témoignages recueillis lors d'entrevues auprès de douze employés et trois cadres nous permettent de dresser un portrait détaillé de l'innovation à ICI Ottawa-Gatineau. Des stratégies de gestion bien adaptées apparaissent comme essentielles au succès de l'implantation d'innovations dans un contexte de convergence où les ressources sont limitées et les employés débordés. Nous présentons ainsi un aperçu de la radiodiffusion publique canadienne en région et nous analysons l'efficacité des stratégies et des choix qui en infléchissent son évolution.

Remerciements

Un projet d'une telle envergure a pris du temps et a nécessité la contribution de plusieurs personnes que je tiens à remercier.

D'abord, ce projet n'aurait jamais pris forme si Henri Bossé ne m'avait pas poussé à m'inscrire à la maîtrise. Merci Henri de m'avoir fait confiance depuis le début et d'avoir toujours cru en moi.

Pierre C. Bélanger a généreusement accepté de superviser mon travail et sans lui, je n'aurais jamais entamé une telle étude. Merci Pierre de m'avoir toujours menée à me dépasser, à me remettre en question, à élever la barre. C'est ainsi qu'on arrive à de tels résultats. Je tiens aussi à remercier les deux membres du comité d'évaluation, Luc Bonneville et Philippe Ross qui ont su, dès le départ, m'orienter dans cette recherche.

Merci à la direction de Radio-Canada Ottawa-Gatineau qui m'a permis de réaliser ce projet et qui a répondu à toutes mes questions. Merci aussi à Olivier, lecteur assidu.

Sur un plan personnel, je tiens à remercier sincèrement mes parents qui m'ont toujours encouragée à aller au bout de mes rêves et ma sœur Raphaël qui sait me mettre au défi et m'aider à me ressaisir dans les moments de doutes. Merci aux « sept merveilles » qui restent unies après plus de douze ans d'amitié, même à distance. Votre appui m'a été précieux. Finalement merci Patrick, pour ta patience, ton soutien, et ton amour qui fait du bien.

Table des matières

Sommaire	i
Remerciements	ii
Liste des tableaux	vi
1. Introduction	1
1.1 Contexte de la recherche	1
1.1.1 Évolution des pratiques de consommation.....	1
1.1.2 Contexte financier	2
1.1.3 Innover pour assurer l’avenir	3
1.2 Survol théorique	4
1.3 Survol méthodologique	5
1.4 Structure de la thèse	5
2. Revue de littérature et cadre théorique	7
2.1 La Société Radio-Canada	7
2.1.1 Renouvellement des licences	8
2.1.2 Défi financier	10
2.1.3 <i>ReCréez Radio-Canada</i>	11
2.1.4 Un environnement « intégré ».....	12
2.2 La radiodiffusion publique	17
2.3 Gestion des médias	18
2.3.1 L’innovation.....	20
2.3.2 Créativité et innovation	24
2.4 Tendances numériques	25
2.4.1 Engager l’auditoire.....	25
2.4.2 Suivre le public ?.....	30
2.4.3 Médias publics et tendances numériques	31
2.4.4 Multiplateforme et télévision sociale	31
2.5 Cadre théorique	33
2.5.1 Diffusion des innovations	34
2.5.2 Leadership	37
2.5.3 Créativité.....	37
2.5.4 Convergence.....	38
2.5.5 Nostalgie	40
2.6 Fondement de la recherche	40
3. Méthodologie	43
3.1 Méthodes et procédures utilisées	43
3.1.1 Étude de cas.....	43
3.1.2 Technique de collecte de données.....	44
3.1.3 Lieu de la collecte de données	46
3.1.4 Échantillon	47
3.2 Méthode d’analyse	49
3.3 Retour sur l’objet de recherche	50

4. Résultats	51
4.1 L'innovation.....	52
4.2 Réactions à l'innovation	54
4.3 Un environnement intégré.....	55
4.4 Étude de cas : une stratégie des médias sociaux.....	61
4.4.1 Les médias sociaux à Radio-Canada.....	62
4.4.2 Les médias sociaux à l'antenne.....	66
4.4.3 Gestion de l'innovation.....	69
4.5 Avenir et pertinence de la radiodiffusion publique	75
5. Discussion.....	77
5.1 Analyse des principaux résultats	77
5.1.1 L'innovation.....	77
5.1.2 Leadership et gestion.....	83
5.1.3 Créativité.....	84
5.1.4 Convergence.....	88
5.1.5 Postalgie.....	91
5.2 Validité du cadre théorique.....	92
5.3 Forces et limites de la recherche	94
6. Conclusion.....	97
6.1 Retour sur la recherche	97
6.1.1 Principaux résultats	98
6.1.1.1 Qu'est-ce que l'innovation au sein d'une station régionale de Radio-Canada?..	98
6.1.1.2 Comment les employés d'une station régionale de Radio-Canada réagissent-ils à l'innovation?	99
6.1.1.3 Le contexte d'ICI Ottawa-Gatineau est-il favorable à l'innovation?.....	99
6.1.1.4 Comment l'innovation est-elle gérée au sein d'une station régionale de Radio-Canada?.....	99
6.1.1.5 Comment les artisans d'ICI Ottawa-Gatineau perçoivent-ils l'avenir de la radiodiffusion publique canadienne?	100
6.1.2 Limites de la recherche	100
6.2 Recommandations	102
Recommandation 1 : Communiquer de façon concrète et avec des mises à jour régulières, la vision et les priorités de la direction aux gestionnaires intermédiaires. ..	103
Recommandation 2 : Communiquer systématiquement aux employés l'impact de leurs efforts sur chacune des plateformes.	103
Recommandation 3 : Identifier un « gardien de la qualité », responsable d'offrir systématiquement une rétroaction hebdomadaire aux journalistes sur la qualité technique des reportages qu'ils ont montés.	104
Recommandation 4 : Sensibiliser tous les artisans à l'importance d'accroître le contenu exclusif produit régionalement sur les plateformes numériques.	104
6.3 Perspectives d'avenir	106
6.4 Résonance de la recherche.....	107
Bibliographie	111
Annexe 1 - Questionnaire employés.....	124

Annexe 2 – Questionnaire cadre	128
Annexe 3 – Modèle de grille d’entrevues	131
Annexe 4 – Commentaires du public : « À vous la parole », quotidien Le Droit	132
Annexe 5 – Lettre d’information	133
Annexe 6 – Formulaire de consentement	135
Annexe 7 – Illustrations et exemples	137
Annexe 8 – Organigramme des services régionaux	140

Liste des tableaux

Tableau 1 - Données démographiques.....	p. 63
Tableau 2 - <i>ReCréez Radio-Canada : L'innovation</i>.....	p. 69
Tableau 3 - Caractéristiques des innovations.....	p. 108

1. Introduction

1.1 Contexte de la recherche

« Au fur et à mesure que le paysage médiatique change, CBC/Radio-Canada devra aussi se réinventer afin de continuer à remplir le mandat qui lui a été confié, il y a plus de 75 ans. »
(CBC/Radio-Canada, 2014a)

- Hubert Lacroix, président de CBC/Radio-Canada

Cette recherche s'inscrit dans un contexte où des transformations majeures au sein de l'univers médiatique bousculent les radiodiffuseurs publics un peu partout à travers le monde. L'heure est aux grands questionnements afin d'assurer la survie du service public en réaffirmant sa pertinence. Les médias publics doivent constamment se réinventer et l'innovation devient une composante stratégique essentielle alors que les technologies évoluent à un rythme effréné et que leurs conditions financières sont particulièrement précaires. Afin d'honorer leur mandat, de justifier leur pertinence et de conserver leur financement, les radiodiffuseurs publics visent à demeurer des leaders au sein de l'industrie.

En effet, en tant que radiodiffuseur public et en vertu du financement qu'il reçoit des contribuables à la hauteur de 1,1 milliard de dollars annuellement, CBC/Radio-Canada se doit d'être un chef de file en matière d'innovation. Celle-ci fait partie de l'ADN du radiodiffuseur public canadien. Ainsi, il est essentiel que la direction réussisse à optimiser la synergie au sein des équipes de travail afin d'atteindre ses objectifs en matière d'innovation.

1.1.1 Évolution des pratiques de consommation

Les transformations significatives des habitudes d'accès à l'information obligent les organisations médiatiques à se redéfinir et à se renouveler constamment, en adoptant de nouvelles plateformes de diffusions et de nouveaux formats.

Le public consomme de plus en plus de contenu en ligne et il le fait à sa convenance. Au Canada, 39 % de la population avait consommé des produits télévisuels en ligne au cours du dernier mois, lors de la tenue du sondage de l'Observateur des technologies média (OTM) en 2013, comparativement à seulement 17 % en 2008 (OTM, 2013-2014b). L'utilisation des dispositifs mobiles est aussi en fulgurante expansion, alors que 33 % des Canadiens avaient

visionné de la vidéo sur un téléphone intelligent au cours de la même période, toujours en 2013, alors qu'en 2009, ce n'était que 13 % (OTM, 2013-2014b).

Par ailleurs, de plus en plus de consommateurs délaissent les services de télévision payants. Selon un autre rapport de l'OTM (2013-2014a), 14 % des Canadiens ne sont pas abonnés à un service de télévision. Cela inclut 5 % qui reçoivent la télévision par voie hertzienne (alors que c'était 15 % en 2002) et 9 % qui sont complètement débranchés (alors que ce n'était que 4 % de 2007 à 2010). La principale raison évoquée est le coût de ces services. Ces Canadiens débranchés consomment moins de télévision que les Canadiens abonnés à un service payant, mais « sont plus susceptibles à 44 % que les abonnés à la télé payante de regarder la télévision sur Internet et de s'abonner à Netflix » (OTM, 2013-2014a). Selon l'étude de l'OTM, 16 % des abonnés à un service de télévision disent être assez ou très susceptibles de se désabonner au cours de la prochaine année (2013-2014b). Ces données incitent les entreprises médiatiques à rendre leur contenu disponible en ligne et via les plateformes mobiles, afin de continuer de rejoindre ces gens.

1.1.2 Contexte financier

Le changement des habitudes de consommation des médias n'est qu'un des deux défis majeurs auxquels sont confrontés les radiodiffuseurs publics du XXI^e siècle, défis qui les obligent à faire preuve d'innovation. Des conditions financières précaires font aussi partie du contexte dans lequel évoluent désormais ces institutions (Nordicité, 2011). La situation au Canada semble particulièrement critique depuis quelques années.

Au cours des cinq dernières années, le radiodiffuseur public canadien a vécu les plus importantes compressions budgétaires de son histoire. En mars 2009, un manque à gagner de 171 millions de dollars entraînait la perte d'environ 800 emplois. En mars 2012, lors de l'annonce du budget fédéral, CBC/Radio-Canada a vu son financement public amputé de 115 millions de dollars, ayant pour conséquence l'abolition de 650 postes sur trois ans. Le 10 avril 2014, le président-directeur général de CBC/Radio-Canada, Hubert Lacroix, annonçait à ses employés de nouvelles compressions de 130 millions de dollars et de 657 emplois à temps plein.

CBC/Radio-Canada est aux prises avec une inquiétante cure d'amincissement alors que depuis 2009, on comptabilise des compressions de 416 millions de dollars et la perte de 2100 équivalents d'emplois à temps plein au sein d'une entreprise qui en comptait 9800 en 2007 (CBC/Radio-Canada, 2007)¹. Cela représente une réduction des ressources humaines du service public de plus de 20 %. C'est donc dans un contexte singulièrement précaire que l'innovation est implantée. Les stations régionales sont particulièrement intéressantes à l'intérieur de ces conditions dans la mesure où elles œuvrent déjà avec des effectifs moindres et des employés à qui on demande d'être très polyvalents.

1.1.3 Innover pour assurer l'avenir

Les deux aspects évoqués jusqu'à présent témoignent des défis du radiodiffuseur public canadien qui accentue dorénavant le rôle de l'innovation pour justifier sa pertinence. Dans son plan stratégique, la haute direction présente trois priorités qui guideront ses décisions en périodes difficiles (CBC/Radio-Canada, 2010-2011). Ces trois piliers sont :

- Une programmation réseau et des espaces publics nationaux;
- Une présence régionale et des espaces communautaires;
- De nouvelles plateformes et de nouveaux espaces numériques.

Pour les besoins de notre recherche, nous avons ciblé deux de ces piliers, celui des plateformes numériques, car nous croyons que c'est la voie qui est la plus susceptible de transformer le radiodiffuseur public au cours des prochaines années, et celui de la présence régionale et des espaces communautaires, qui réaffirme la nécessité d'offrir des services de proximité aux Canadiens.

L'innovation, qui est le thème de cette recherche, est étroitement liée aux plateformes numériques. C'est d'ailleurs un terme qui est fortement employé par l'organisation qui l'utilise comme étant le mot phare pour tracer la route vers l'avenir. L'innovation est au cœur de la trajectoire *ReCréez Radio-Canada*, qui a pour but de réinventer le radiodiffuseur public

¹ En 2011, le Canada se situait au 15^e rang de 18 pays de l'OCDE en ce qui a trait à son financement public. Alors que la moyenne de ces 18 pays est de 82 \$ par habitants, « en 2014-2015, lorsque les compressions auront entièrement été mises en œuvre, le financement de CBC/Radio-Canada par habitant passera de 33 \$ à 29 \$. » (Nordicité, 2013)

canadien en un média tout aussi rigoureux, mais plus émotif, accessible et innovateur (IO !, 2013b).

Alors que les stations régionales doivent composer avec des ressources limitées et qu'elles apparaissent comme idéales pour expérimenter l'innovation (Wallace, 2013; Singer, 2004), en raison de leur taille restreinte qui leur permet plus de flexibilité, nous nous posons la question : « Comment l'innovation est-elle perçue, intégrée, puis gérée au sein d'une station régionale d'ICI Radio-Canada? »

1.2 Survol théorique

Alors que notre recherche porte sur l'innovation au sein de la Société Radio-Canada, nous nous sommes d'abord intéressés à la radiodiffusion publique et à l'importante transformation qu'elle connaît et qui est observable dans plusieurs pays. Les chercheurs parlent désormais de média public, puisqu'il n'est plus seulement question de diffusion à la radio ou à la télévision, mais sur toutes sortes de plateformes et dans différents formats (Bardoel et Lowe, 2008; Cola et Prario, 2012; Iosifidif, 2011; Meijer, 2009; Rutherford et Brown, 2012).

L'innovation étant le thème central de notre étude, la théorie de la Diffusion des innovations de Rogers nous a tout de suite paru pertinente (2003). Les caractéristiques des innovations qui expliquent leur taux d'adoption, de même que l'importance du rôle des champions, ces individus charismatiques qui entraînent leurs collègues dans les changements, sont deux éléments de sa théorie que nous avons retenus au sein du cadre que nous avons développé.

Cette théorie nous semblait toutefois incomplète. Nous nous sommes alors tournés vers les nombreuses recherches en gestion des médias qui nous ont permis de bonifier notre cadre (Evens, 2012; Murray, 2013; Mico, Masip et Domingo 2013; Nissen, 2011; Deuze, 2007, Schermerhorn et collab., 2010; Kung, 2008). Ainsi, le leadership (Schermerhorn et collab., 2010), la convergence (Deuze, 2007, Jenkins, 2013) et la nostalgie (Ybema, 2004), qui seront explicités au chapitre 2, sont venus s'ajouter à notre approche théorique.

Finalement, à la lumière des nombreuses lectures ayant fait ressortir le lien intime entre l'innovation et la créativité, nous avons choisi d'inclure la Théorie de la créativité

d'Amabile (1998) comme outil d'analyse des stratégies de gestion de l'innovation mobilisées par les gestionnaires, afin de compléter notre cadre.

1.3 Survol méthodologique

Alors que l'innovation apparaît clairement comme une priorité pour la direction de CBC/Radio-Canada, nous avons le désir d'examiner comment la volonté de la haute administration était interprétée, puis mise en œuvre par les employés. Nous étions curieux de découvrir dans quelle mesure la direction réussissait à mobiliser et à motiver efficacement ses troupes. Nous avons choisi de mener cette étude au sein d'une station régionale de l'organisation, non seulement parce que les régions font partie des priorités de la haute direction de CBC/Radio-Canada, mais également en raison des particularités financières de ces plus petits marchés. Ainsi nous avons retenu la station d'Ottawa-Gatineau en raison de son contexte stratégique où l'innovation est mise de l'avant. On retrouve, à Ottawa, un centre de production intégré où les employés des Services français et anglais, des émissions régionales et nationales, qui travaillent à la télévision, à la radio et au web, sont rassemblés dans des installations communes.

Parce qu'une telle recherche nécessite une profonde compréhension du phénomène tel qu'il est vécu par les employés, nous avons opté pour une démarche qualitative. Ainsi, c'est par le biais d'entrevues semi-dirigées que nous avons recueilli des réponses à nos questions. La chercheuse étant, elle-même, employée au sein de l'organisation, nous bénéficions d'un accès privilégié et d'un lien de confiance unique, dans un contexte où certaines questions sensibles étaient soulevées.

1.4 Structure de la thèse

Ce document est divisé en six chapitres. Au chapitre 2, nous présentons d'abord la Société Radio-Canada qui fait l'objet de cette recherche, ainsi que le contexte de convergence dans lequel elle évolue. Une recension de la littérature pertinente à la radiodiffusion publique, à la gestion des médias, à l'innovation et aux tendances numériques s'ensuit. À la fin de ce chapitre, nous élaborons également le cadre théorique qui guide notre travail. Le chapitre 3 consiste en la présentation de la méthodologie retenue pour cette recherche. Au chapitre 4, les principaux résultats sont divulgués, en fonction des différents thèmes qui ont émergé de nos entretiens. La discussion, au chapitre 5, nous permet

d'analyser ces résultats à la lumière des théories qui nous éclairent et d'évaluer la pertinence de celles-ci. La conclusion, au chapitre 6, nous permet finalement de revenir sur nos principaux résultats, d'en faire un bilan et de dresser certaines recommandations. Nous y suggérons aussi quelques pistes de recherches futures.

2. Revue de littérature et cadre théorique

Dans ce chapitre, nous allons d'abord mettre en contexte la Société Radio-Canada en faisant la lumière sur les principaux enjeux auxquels elle fait face, dont son mandat, ses conditions de licence ainsi que ses contraintes budgétaires. Nous positionnerons aussi le radiodiffuseur public canadien parmi les autres services publics ailleurs dans le monde. Cela nous mènera notamment à nous interroger sur l'évolution du service de radiodiffusion publique vers un service de média public. Le développement des technologies numériques entraîne de nouveaux défis qui touchent l'ensemble de l'industrie médiatique et qui remettent en question la pertinence de la radiodiffusion publique. Plusieurs auteurs affirment que l'adaptation de ces entreprises à l'univers numérique est essentielle (Bessant et collab., 2005; Calvet, Montoya et Garcia, 2013; Conseil mondial de la radiotélévision, 2000; De la Bretonnière, 2012; Iosifidif, 2011; Patino, 2011; Usher, 2012). Alors que cette transformation passe entre autres par de nouveaux outils techniques comme les plateformes mobiles et les réseaux sociaux, l'élément humain est au cœur du renouvellement du service public. Les aptitudes des gestionnaires à gérer le changement, tout comme la créativité et la polyvalence des artisans, sont ainsi des facteurs essentiels à la survie de la Société Radio-Canada.

Sans prétendre être exhaustif, ce chapitre contient néanmoins une sélection des principales approches théoriques que nous avons jugées pertinentes avec le présent objet de recherche.

2.1 La Société Radio-Canada

La Société Radio-Canada est le radiodiffuseur public national du Canada. La société d'État a été fondée en 1936 alors que son service de nouvelles a été inauguré en 1941. Parmi les principaux faits saillants de son histoire, on note l'entrée en ondes, en 1952, des premières stations de télévision à Toronto et Montréal. C'est en 1995 que le premier site Internet *radio-canada.ca* est mis en ligne. En 2010, Radio-Canada lance Tou.tv², la plus importante webtélé gratuite de divertissement francophone au Canada et dès 2011,

² En mars 2014, Radio-Canada lançait le nouveau Tou.Tv et sa section *Extra* avec du contenu bonifié, dans une version payante.

Espace.mu offre une imposante banque de musique en français disponible gratuitement en ligne (CBC/Radio-Canada, 2013a).

Le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) émet les conditions de licences du radiodiffuseur public en vertu de la loi sur la radiodiffusion de 1991. Cette loi énonce le mandat de la Société d'État. Elle stipule que « [...] la Société Radio-Canada, à titre de radiodiffuseur public national, devrait offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit » (Loi sur la Radiodiffusion, art. 3.1). Cette loi ne parle pas des services numériques puisqu'ils ne faisaient pas partie du contexte médiatique de l'époque. Par contre, la loi canadienne de la radiodiffusion stipule aussi que « la programmation de la Société devrait [...] être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens » (Loi sur la Radiodiffusion, art. 3.1). On peut affirmer qu'en 2014, les services numériques représentent un moyen adéquat et efficace de rejoindre l'auditoire puisque l'utilisation des plateformes numériques, sociales ou mobiles est devenue très répandue (Google 2012; Nielsen 2012, OTM 2011-2012). Il est donc légitime de penser qu'il est justifié que Radio-Canada offre ces services en plus des services traditionnels de radio et de télévision, et ce malgré le fait que la Loi sur la radiodiffusion n'encadre pas formellement les activités diffusées sur ce type de plateformes. La programmation numérique est d'ailleurs l'un des trois piliers au cœur du plan quinquennal de CBC/Radio-Canada tel qu'énoncé dans la stratégie 2015 : *Partout, pour tous* (CBC/Radio-Canada, 2011a).

2.1.1 Renouvellement des licences

L'année 2012-2013 fut marquée par plusieurs événements importants pour le radiodiffuseur public canadien. D'abord, la Société Radio-Canada a vu ses licences renouvelées à la suite des audiences tenues du 19 au 30 novembre 2012 à Gatineau devant le CRTC. Le précédent renouvellement de licences remontait à l'an 2000 et les licences du radiodiffuseur public canadien étaient échues depuis 2007 puisqu'à l'époque, elles avaient été reconduites pour une période de sept ans (Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, 2012). Dans sa demande adressée au Conseil en vue des audiences de novembre 2012, CBC/Radio-Canada exposait deux revendications. D'abord, un cadre réglementaire plus souple et moderne, afin d'être en mesure de « mettre en œuvre [sa]

stratégie sur l'ensemble de [ses] plateformes et [...] d'évoluer et de progresser avec [ses] auditoires, avec la technologie et avec [son] environnement changeant » (CBC/Radio-Canada 2013b). De plus, la SRC réclamait au Conseil « [l]'occasion de générer de nouveaux revenus afin de relever les défis financiers importants que pose le contexte d'exploitation actuel de la Société. » (CBC/Radio-Canada 2013b) Pour accroître ses revenus CBC/Radio-Canada sollicitait le CRTC à lui accorder la permission de diffuser de la publicité commerciale à la radio sur les chaînes *Espace Musique* et *Radio 2*, une première depuis 1975³.

Le CRTC a présenté les conditions du renouvellement des licences de CBC/Radio-Canada le 28 mai 2013 : « Le Conseil renouvelle les licences de radiodiffusion des services de programmation de la Société Radio-Canada (la SRC ou la Société) pour une période de 5 ans, du 1^{er} septembre 2013 au 31 août 2018. » (Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, 2013a) Parmi les points saillants de ce document, nous retrouvons l'autorisation pour la SRC, sous certaines conditions, d'introduire de la publicité nationale sur *Espace Musique* et *Radio 2*. Le CRTC permet une période d'essai de trois ans, jusqu'au 31 août 2016. De plus, « [l]a décision cautionne la stratégie en matière de médias numériques de la Société et appuie la mise en œuvre en continu [du] plan stratégique pour 2015. Elle prend acte également des défis financiers auxquels fait face la Société » (IO!, 2013a). Bien que le Conseil ne soit pas mandaté pour encadrer les médias numériques :

[II] est conscient des importants changements technologiques survenus depuis le dernier renouvellement des licences de la Société Radio-Canada en 2000, de même que de ceux qui surviendront d'ici la fin de la nouvelle période de licence en 2018, changements qui ont une influence sur la façon dont les Canadiens s'attendent à recevoir les contenus du radiodiffuseur public national. (Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, 2013 b)

La décision contient donc des précisions en ce qui a trait aux dépenses, à la production de rapports et à l'accessibilité en lien avec les médias numériques. Certains intervenants craignent que « les dépenses de la SRC au titre des médias numériques se fassent au détriment des services de radiodiffusion traditionnelle » (Conseil de la

³La radio de la SRC a cessé de diffuser de la publicité commerciale sur ses ondes en 1975 (Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, 2013a).

radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, 2013a). Dans sa réponse, le Conseil confirme toutefois que « la SRC devrait innover et diffuser sur les plateformes des médias numériques ». Pour justifier sa position, le CRTC fait référence au document *Accroître l'avantage numérique du Canada* au sein duquel le gouvernement canadien précise ses attentes quant à la présence du radiodiffuseur public canadien sur les plateformes numériques (Gouvernement du Canada, 2010).

2.1.2 Défi financier

Lors du budget fédéral présenté en mars 2012, CBC/Radio-Canada a vu son financement public amputé de 115 millions de dollars sur trois ans.

Cette réduction ciblée, combinée aux hausses de coûts inévitables et aux investissements nécessaires pour poursuivre la transformation de CBC/Radio-Canada en un radiodiffuseur public moderne, signifie que la Société doit en fait composer avec des pressions financières qui s'élèvent à 200 millions de dollars au cours des trois prochaines années. (CBC/Radio-Canada, 2012a)

Cette réalité a obligé la Société à revoir son plan, ce qui a mené à *2015 : Même stratégie, autre trajectoire*, un document préparé par la direction qui souhaite principalement rassurer les Canadiens et les employés quant à la préservation de la qualité du service. Afin d'atteindre un équilibre financier, la Société doit tout de même réduire ses coûts, ce qui implique entre autres, dans ce cas-ci, l'abolition de 650 postes permanents échelonnés sur une période de trois ans. Pour les stations régionales, la situation est encore plus précaire en raison de l'abolition du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL)⁴. En 2011-2012, CBC/Radio-Canada avait reçu 47 millions de dollars de ce fonds, pour améliorer le service dans 20 marchés régionaux (IO!, 2012). L'élimination du FAPL s'est fait de façon progressive jusqu'au 31 août 2014 où il a alors complètement été aboli.

⁴ Le FAPL a été mis sur pied par le CRTC en 2008, « pour améliorer, sur les plans de la qualité, de la quantité et de la diversité, la programmation locale produite par les stations de télévision généraliste dans les marchés non métropolitains » (IO!, 2012).

Le radiodiffuseur a aussi amorcé une profonde transformation qui l'a poussé, entre autres, à redéfinir son image de marque. Ce renouvellement du service public est connu au sein de l'entreprise comme le projet *ReCréez Radio-Canada*.

2.1.3 ReCréez Radio-Canada

Une étude sur la valeur de la marque menée auprès de 1 541 Canadiens du 20 au 28 juin 2011 est à l'origine de *ReCréez Radio-Canada* (IO!, 2013 b). Celle-ci démontre que la marque Radio-Canada est « rationnelle, intelligente et branchée sur l'actualité, mais qu'elle manque de liens émotifs avec le public » et que « le public ne la trouve pas innovante ». On reconnaît donc que la marque de Radio-Canada est forte en ce qui a trait à la « RAISON », mais qu'elle est moins en lien avec l'« ÉMOTION » et qu'elle est perçue comme moins « INNOVANTE » que d'autres marques médiatiques concurrentes. *ReCréez Radio-Canada* est présenté comme une trajectoire visant à guider les artisans afin de rendre le Service français de Radio-Canada plus près de l'émotion et plus innovant tout en conservant sa raison.

La transformation du service public par le biais de *ReCréez Radio-Canada* s'impose, selon la haute direction, en raison des nombreux défis rencontrés par la Société. Cette nouvelle trajectoire a entre autres pour but de répondre au mandat, de générer de nouveaux revenus, d'assurer la représentativité régionale et de renouveler l'auditoire vieillissant (IO!, 2013 b).

Dans ses efforts pour moderniser son image de marque, la Société a dévoilé en juin 2013 son intention d'utiliser l'adverbe *ICI* comme dénominateur commun pour toutes ses plateformes. La télévision de Radio-Canada serait devenue par exemple *ICI Télé*, et la première chaîne, *ICI Première*. Alors que la présentation du projet à un groupe d'employés à Montréal s'est terminée par une ovation debout, au moment du dévoilement au grand public et aux médias, de vives protestations ont été manifestées. La publicité présentée utilisait le slogan « Radio-Canada devient ICI »⁵. Le public a donc interprété cela comme un changement de nom et s'y est opposé. La direction affirme n'avoir jamais voulu retirer le nom de *Radio-Canada* auquel les Canadiens sont tant attachés. Elle justifiait sa décision en

⁵ Publicité diffusée le 6 juin 2013 : http://www.dailymotion.com/video/x10myrq_radio-canada-bientot-ici_fun

citant l'exemple des marques *Apple* ou *Nike*, pour lesquelles le logo suffit à représenter la marque. Écrire *Radio-Canada* à côté de la molécule si reconnue devient alors un pléonasme. Malgré tout, la direction est revenue sur sa décision en conservant l'adverbe ICI, mais en ramenant Radio-Canada. La télévision de Radio-Canada s'appelle donc *ICI Radio-Canada Télé* depuis le 31 août 2013. Les employés eux-mêmes sont divisés en ce qui a trait au *ICI*. Alors que certains trouvent l'idée astucieuse, d'autres ont contribué aux commentaires négatifs lors de l'annonce. Nous aborderons donc cette question avec eux dans notre collecte de données pour tenter de mieux comprendre leur réaction (IO!, 2013b).

2.1.4 Un environnement « intégré »

Depuis 2009, la salle de nouvelles d'ICI Ottawa-Gatineau est intégrée, c'est-à-dire que les mêmes journalistes sont appelés à travailler tant à la radio qu'à la télévision, et contribuent parfois même au web. C'est donc dans ce contexte de convergence qu'évoluent les individus auxquels on s'intéresse dans le cadre de notre recherche. Il nous semble important de bien comprendre le phénomène de la convergence puisqu'il est au cœur des changements vécus par les employés de la station d'Ottawa-Gatineau. Dans son ouvrage *La transformation du service de l'information de Radio-Canada*, Chantal Francoeur s'est intéressée à l'implantation de la convergence au sein du service de l'information du radiodiffuseur public canadien à Montréal. Elle précise d'entrée de jeu que Radio-Canada n'utilise pas le terme convergence, mais parle plutôt d'intégration :

L'intégration est l'adaptation ou l'appropriation radio-canadienne de la convergence. Radio-Canada prend ainsi ses distances du mot *convergence* tout en adoptant sa discipline. Le radiodiffuseur public se transforme pour garder sa pertinence et accroître son influence. (Francoeur, 2011, p. 2)

Une cadre de la Société, citée par Francoeur explique : « La convergence c'est d'étendre partout le même contenu. L'intégration c'est plus intelligent, moins commercial. » Selon Francoeur, « il y a une mauvaise presse associée à la convergence, une mauvaise presse qui fait perdre de vue les importantes différences entre les entreprises privées et l'entreprise publique » (2011, p. 112).

Pool, dans son ouvrage *Technologies of Freedom* (1983) fut le premier à parler de convergence en lien avec les changements au sein de l'industrie des médias (Jenkins, 2006). Selon Jenkins, un service qui était autrefois desservi par un média peut désormais être livré

de plusieurs façons différentes. Dans son livre *La culture de la convergence*, Henry Jenkins propose comme définition de la convergence :

Le flux de contenu passant par de multiples plateformes médiatiques, la coopération entre une multitude d'industries médiatique et le comportement migrateur des publics des médias qui, dans leur quête d'expériences de divertissement qui leur plaisent, vont et fouillent partout. (2013, p.22)

Il y a malgré tout une certaine confusion entourant la définition de la convergence. Le concept est imprécis et cela s'expliquerait par l'expansion fulgurante d'Internet et du web. Le terme convergence est utilisé à toutes les sauces. C'est un concept à la mode (Chao-Chen, 2013, p. 185; Küng, 2008, p. 92).

Chao-Chen réduit la convergence à sa plus simple expression, soit « the coming together of two or more things » (2013, p. 185). Pour Jenkins, ces deux choses seraient entre autres les médias traditionnels et les nouveaux médias. Il avance que la convergence devient un point de référence pour les compagnies médiatiques qui tentent d'imaginer l'avenir : « Si le paradigme de la révolution numérique reposait sur l'idée que les nouveaux médias allaient remplacer les anciens, le paradigme de la convergence repose sur l'hypothèse que les médias anciens vont interagir avec les nouveaux de façon plus complexe. » (2013, p. 25) Les nouvelles technologies médiatiques permettent en effet au contenu d'être diffusé sur différentes plateformes. Les médias traditionnels n'ont d'autres choix que de tenir compte du contenu partagé sur les nouveaux médias. C'est ce qu'ils en feront qui déterminera leur avenir (Chao-Chen, p. 184).

Pour Mico, Masip et Domingo, « [c]onvergence means very disparate things in many different companies » (2013, p. 119). Toutefois, pour les employés d'une salle de nouvelles, convergence rime avec polyvalence. La plupart des répondants interviewés par Mico, Masip et Domingo interprètent la convergence comme une façon de rendre les employés polyvalents et la perçoivent comme une menace, même si les gestionnaires insistent que cela n'a jamais été leur intention (2013, p. 129). Selon ces chercheurs, la convergence journalistique reflète bien la nature sociologique de la technologie : « it includes not only new devices (digital cameras, content servers) but also new definitions of the workflow, the structure of the newsroom and the roles and values of the reporters » (p. 120). Selon Singer,

la convergence va à l'encontre des valeurs traditionnelles du journalisme : « medium-specific culture and professional competition » (2004, p.10).

Cinq études de cas⁶ nous permettent de cerner les principaux enjeux relatifs à la convergence. Elles nous sont utiles pour mieux comprendre la situation vécue dans la salle de nouvelles de la station d'Ottawa-Gatineau. Dans un premier temps, Singer (2004) s'est intéressée à la diffusion de la convergence au sein de quatre salles de nouvelles américaines. Ses recherches ont inspiré certains chercheurs qui se sont quant à eux intéressés à la convergence dans un contexte de radiodiffusion publique.

Certaines tendances lourdes émergent de ces recherches. D'abord, les raisons qui justifient la convergence. Les recherches indiquent que la polyvalence et la collaboration sur différentes plateformes sont d'abord encouragées dans le but d'épargner de l'argent en réduisant le personnel (Deuze, 2007, p. 142; Domingo et collab., 2008; Singer, 2004; Wallace, 2013, p, 100). Selon Wallace, l'intégration complète des salles de nouvelles est un objectif pour les gestionnaires, en vue de réduire les coûts de production (2013, p. 113). Mico, Masip et Domingo font le même constat : « [t]he economic crisis and the consequent budget cuts made top managers admit in 2011 that the job cuts would be necessary and convergence would help in producing more with fewer human resources » (2013, p. 131). Pour Francoeur, la convergence est aussi justifiée par les changements technologiques : « l'intégration est nécessaire à cause des nouvelles plateformes » (2011, p. 21). Pourtant, elle cite le vice-président principal des services français de l'époque, Sylvain Lafrance : « L'intégration n'est pas une logique économique ni une logique technologique, c'est une logique de marque » (2011, p. 10).

Parmi les thèmes communs à ces études, on retrouve également la question de la polyvalence ou du « multiskilling ». La polyvalence, c'est l'habileté d'exécuter des tâches relatives au traitement des nouvelles sur plus d'une plateforme (Wallace, 2013). Cela inclut

⁶ Francoeur (2011) a étudié l'intégration de la salle de nouvelles de Radio-Canada à Montréal. Usher (2012) s'est intéressée à la transformation de la *National Public Radio* (NPR), la radio publique nationale américaine alors que les journalistes de la radio étaient appelés à migrer sur le web. Mico, Masip et Domingo (2013) se sont intéressés à la convergence au sein de la *Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals* (CCMA), la corporation de radiodiffusion de la Catalogne, et Wallace (2013) quant à elle, s'est intéressée à la polyvalence dans certaines stations régionales de la BBC alors que les employés doivent désormais contribuer à la télévision, à la radio et aux plateformes en ligne.

aussi l'exécution de tâches techniques par les journalistes. Pour un vidéojournaliste interviewé par Wallace, la convergence a nécessairement un coût : « [e]ither it is a cost of looking after burnt out journalists or it is the cost of losing viewers because the quality slips » (2013, p. 109). Plusieurs gestionnaires reconnaissent que la polyvalence apporte un niveau de stress supplémentaire. Pourtant, selon l'un d'eux, il serait difficile de justifier que les artisans ne soient pas polyvalents, puisque le public possède maintenant des compétences médiatiques variées et est parfois mieux équipé que les professionnels (Wallace, 2013, p.104). Un gestionnaire interviewé par Mico, Masip et Domingo précise qu'il ne recherche pas spécifiquement des journalistes polyvalents, mais plutôt un changement de mentalité : « [r]eporters have to work once, but thinking in all the platforms » (2013, p. 129).

Bien souvent, les journalistes sont attachés à leur média. Ils ont d'ailleurs généralement choisi le média avec lequel ils étaient le plus à l'aise au début de leur carrière, en fonction de leurs préférences et de leur talent (Singer, 2004, p. 10). De nos jours, les écoles de journalisme forment les étudiants à être polyvalents. Cela explique donc, en partie, pourquoi les jeunes employés semblent plus à l'aise avec la polyvalence : « in a way, it's just a better use of my time whilst I'm working, it doesn't bother me and as I say I do, I enjoy doing the bit of camera work that I do so I don't mind » (Wallace, 2013, p. 109). Même si les jeunes employés sont enthousiastes quant à un futur multitâche et numérique, certains journalistes appréhendent devoir devenir des « computer-bound 'mouse-monkey' » connectés 24 heures sur 24 (Deuze, 2007, p. 142). Francoeur apporte aussi un bémol. Les jeunes employés n'adhèrent pas tous à cette idée principalement en raison des pressions sociales : « en début de carrière, je suis déchiré entre mon désir de me réaliser, qui m'oblige à dire oui au multiplateforme, et ma solidarité syndicale. » (2011, p. 93)

La haute direction met l'accent sur les bénéfices de la convergence, alors que les employés et les gestionnaires intermédiaires sont toujours ambivalents quant à l'avantage relatif qu'ils perçoivent dans ce processus (Mico, Masip et Domingo, 2013, p 130). La plupart des journalistes sont réticents à devenir polyvalents et certains craignent qu'on retrouve désormais deux types de journalistes : les très polyvalents et les spécialistes (Wallace, 2013). Ils sont aussi nombreux à craindre que la qualité du produit nivèle vers le bas (Singer, 2004; Domingo et collab., 2008, Wallace, 2011; Mico, Masip et Domingo, 2013,

p. 130). Plusieurs journalistes interviewés au sein de ces différentes études sont d'avis qu'un vidéojournaliste n'est pas en mesure d'offrir la même qualité qu'un caméraman d'expérience (Wallace, 2013). Le manque de formation est aussi un enjeu pour bon nombre d'entre eux. Plusieurs employés craignent que la convergence mène à l'abolition d'emploi, même si les employeurs démentent cette idée (Mico, Masip et Domingo, 2013, p. 130).

Selon Singer (2004), la convergence comporte tout de même certains avantages pour les employés. Cela accroît l'éventail de leurs connaissances et ils sont désormais plus autonomes (Garcia, Aviles et collab., 2004, cités par Wallace, 2011, p. 101). Certains voient d'ailleurs leurs nouvelles tâches comme un défi (Singer, 2004 ; Usher, 2012, p. 75). Selon les gestionnaires interrogés par Wallace, la plupart des artisans sont en mesure de performer sur les différentes plateformes avec une bonne formation et un peu d'expérience (2013, p. 104).

Ce qui semble faciliter l'implantation de la convergence au sein de ces différentes entreprises, c'est la latitude accordée aux employés. Il semble avantageux de les laisser aller à leur rythme. Comme l'indique Usher, un facteur ayant contribué à faciliter l'ajustement des employés de la National Public Radio américaine (NPR), c'est que les gestionnaires ont encouragé les journalistes à s'exposer au web, sans exiger de résultats mesurables de leur part (2012, p. 76). Lorsque les journalistes sont bien encadrés, la plupart de leurs craintes s'envolent. Les gestionnaires ont aussi avantage à mettre les employés dans le coup dès le début du projet d'intégration (Usher, 2012).

Malgré le succès relatif observé au sein de chacune de ces études, des doutes persistent quant à la question de la qualité. Les gestionnaires ont tendance à mettre l'accent sur les bienfaits de la polyvalence : « increased productivity, bringing a greater range of material which led to an improvement in quality » (Wallace, 2013, p. 114). Ceux-ci semblent insister sur la qualité du contenu aux dépens de la qualité technique.

Il est intéressant de noter que les stations régionales ont été retenues comme étant des environnements favorables pour expérimenter l'intégration, puisque les opérations sont plus petites, on y retrouve moins d'employés et le financement est moindre que dans les salles de nouvelles nationales (Domingo et collab., 2007, cités par Wallace, 2013; Singer, 2004). Dans son analyse des stations régionales de la BBC, Wallace remarque un changement de stratégie

de la part de la direction. Comme l'explique un journaliste de la salle de nouvelles de *BBC South*, la direction de la BBC :

[...] now emphasized more creativity in regional news rather than standardized fare [...] and you know the whole idea of the programme now is that it should be surprising, it should be exciting, it should be unexpected, that you've got to take risks . (Wallace, 2013, p. 112)

Cela ressemble étrangement à la trajectoire de *ReCréez Radio-Canada* mise en place par la direction du radiodiffuseur public canadien au cours de la dernière année.

2.2 La radiodiffusion publique

Les enjeux auxquels fait face la Société Radio-Canada ne sont pas uniques à cette organisation. En effet, les radiodiffuseurs publics à travers le monde sont en pleine transformation en vue de s'adapter à l'environnement numérique et de demeurer pertinents. La fonction générale de la radiodiffusion publique est similaire dans la plupart des pays développés, à savoir « informer, éduquer, divertir » (Calvet, 2013, p. 378; Conseil mondial de la radiotélévision, 2000, p. 10). Certains principes sont acceptés mondialement lorsqu'il est question du service public : « L'universalité, la diversité et l'indépendance » (p. 13). Selon le Conseil mondial de la radiotélévision :

La radiotélévision publique est [...] un outil d'information et d'éducation, accessible à tous et s'adressant à tous, indépendamment du statut social ou économique des uns et des autres. Son mandat ne se limite pas à l'information et au développement culturel. La radiotélévision publique doit aussi meubler l'imaginaire et divertir. Mais elle le fait avec un souci de qualité qui doit la distinguer de l'audiovisuel commercial. (Conseil mondial de la radiotélévision, 2000, p. 7)

Toutefois, la radiodiffusion publique ne se limite plus seulement à la radio et à la télévision. Les transformations numériques multiplient les possibilités de diffusion, mais forcent du coup les radiodiffuseurs publics à se restructurer, à revoir leur offre de même que leur identité (Cola et Prario, 2012, p. 182). Selon Held, au fond, « all services provided by electronic means for the public are broadcasting » (2008, cité par Moe, 2011, p. 63). Il faut donc élargir la définition afin d'inclure les nouvelles plateformes de diffusion.

Afin d'y arriver, Bardoel and Lowe propose de remplacer le terme « broadcaster » par « media » (2008). Cette approche qui prône le passage d'un service de radiodiffusion

publique à un service de média public (ou service de communication publique) a été adoptée par bon nombre d'auteurs depuis (Cola et Prario, 2012; Iosifidif, 2011; Meijer, 2009; Rutherford et Brown, 2012). « We are experiencing today 'the transition of the traditional Public Service Broadcasters (PSBs) into Public Service Media (PSM) – that is, widening their remit to be available in more delivery platforms for producing and distributing public service content. » (Cola et Prario, 2012, p. 183) Jakubowicz résume le concept du service de média public ainsi : « 'PSB + all relevant platforms + Web 2.0', representing a technology-neutral definition of the remit » (2010, p. 14-15).

Les sociétés démocratiques dépendent de la participation active des citoyens dans la vie collective et les médias publics sont les mieux placés pour répondre à cette demande (Debrett, 2009, p. 823; Trappel, 2009, p. 49). Debrett précise néanmoins que certains changements au sein de ces institutions sont essentiels (p. 819). Pour Petros Iosifidif, la pertinence d'une institution publique bien financée, ayant une valeur sociale et étant en mesure d'alimenter le débat n'est pas remise en question (2011). Toutefois, il est sans équivoque : « PSB institutions should not continue functioning as they do; they need changing in order to adapt to the technological, social, cultural and other shifts. » (2011, p. 633) Les entreprises de radiodiffusion publique doivent se réinventer en média public et tirer avantage des opportunités offertes par les nouvelles plateformes (p. 634).

2.3 Gestion des médias

Les recherches montrent que la plupart des radiodiffuseurs publics à travers le monde sont des organisations bureaucratiques au sein desquelles les décisions viennent de la haute direction (Deuze, 2007; Iosifidif, 2011). Pourtant, bon nombre d'auteurs s'entendent pour dire que les gestionnaires doivent favoriser un modèle de gestion décentralisée, plus appropriée au contexte numérique afin de permettre aux créateurs de contenu de se rapprocher de l'auditoire (Evens, 2012; Murray, 2013; Mico, Masip et Domingo 2013, p. 121; Nissen, 2011; Quinn, 2005, cité par Deuze, 2007, p. 146). Une approche plus organique de la bureaucratie⁷ favoriserait l'adhésion des employés à l'innovation (Quinn,

⁷ Bureaucratie organique : « Type de bureaucratie qui privilégie la spécialisation horizontale, recourt à des modes interpersonnels de coordination et réduit au minimum les directives, les politiques et les procédures » (Schermerhorn et collab., 2010).

2005, cité par Deuze, 2007, p. 146; Schermerhorn et collab., 2010). Toutefois, comme le précise Murray, si le système n'est pas adapté pour minimiser les pressions commerciales, il sera difficile d'atteindre le niveau de créativité nécessaire aux médias publics à l'ère numérique (2013, p. 133).

Plusieurs défis guettent les gestionnaires d'entreprises médiatiques dans l'environnement actuel, caractérisé par l'incertitude. Les coûts de production augmentent, les revenus diminuent, plusieurs acteurs se battent pour l'attention du public et les technologies changent à un rythme effréné (Deuze, 2011). Deuze soutient que les dirigeants « will need to be able to strategize more rapidly and make their organization more flexible », puisqu'il ne leur suffit plus de s'adapter, ils doivent le faire avec moins de ressources (2011, p. 46-47). Malgré cette contrainte, ils doivent trouver la créativité et l'expertise au sein de leurs organisations afin de produire du contenu pour les nouvelles plateformes, et répondre aux attentes de l'auditoire.

En effet, parmi les constats des chercheurs en gestion des médias, on retient l'importance de la créativité au sein des organisations médiatiques, un atout directement lié à l'innovation (Küng, 2008; Debrett, 2009; Deuze, 2007 et 2011). En plus d'une inépuisable créativité, une bonne capacité d'adaptation est cruciale pour les gestionnaires d'entreprises médiatiques et leurs employés. Internet et les technologies numériques ayant perturbé l'industrie médiatique comme aucune autre innovation depuis la presse de Gutenberg, la capacité à s'adapter rapidement aux nouveaux formats est désormais une compétence essentielle, comme l'indique Nissen :

Management modalities in the future will prioritize setting strategic goals, establishing corporate values and standards, and securing the necessary autonomy for decentralized, creative workers that are better suited to a fast-developing, rapidly changing, individualized digital media environment. (2013, p. 73)

Cela représente un défi de taille pour les gestionnaires habitués de travailler au sein d'entreprises où le pouvoir est très centralisé. Le rôle des gestionnaires est d'ailleurs appelé à changer⁸. La motivation devient alors un élément au cœur de la gestion des entreprises

⁸ Les organisations décentralisées ont encore besoin que la haute direction établisse la stratégie de l'entreprise, gère les finances, alloue les budgets, recrute les effectifs, etc. Toutefois, les gestionnaires seront moins impliqués dans les opérations quotidiennes, les règles et le contrôle et se concentreront davantage sur

médiatiques, puisqu'elle contribue à la créativité et par conséquent à l'innovation, conditions *sine qua non* du succès de ces organisations.

Afin d'être compétitives dans l'univers médiatique numérique, les compagnies de télévision, incluant les radiodiffuseurs publics, doivent innover et formuler des stratégies parfois incompatibles avec leurs zones de confort (Cola et Prario, 2012).

2.3.1 L'innovation

L'innovation s'est imposée comme corolaire de l'environnement numérique et elle est au cœur du projet *ReCréez Radio-Canada*. Le vocable *innovation* provient du latin *innovatio* qui signifie « action de renouveler » (Antidote HD, 2012). On le définit comme étant l'« action d'innover; résultat de cette action, invention, création » alors qu'innover signifie « introduire de la nouveauté ; inventer ». Toutefois, dans la littérature scientifique, les définitions de l'innovation varient sensiblement. Alors que pour certains, il s'agit d'un moyen d'obtenir l'avantage compétitif et d'accroître les revenus d'une entreprise (Kuczarski, 1996; Rowley, Baregheh et Sambrook, 2011), pour d'autres l'innovation est liée à la nouveauté. Everett Rogers définit l'innovation comme étant « an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or another unit of adoption » (2003, p. 12). Pour l'auteur, si une idée est considérée comme nouvelle par un individu, il s'agit d'une innovation.

Thomas D. Kuczarski présente quant à lui une définition qui va au-delà de la nouveauté. L'innovation est selon lui un état d'esprit, une attitude générale ou une façon de penser qui va plus loin, c'est une vision de l'avenir (1996, p. 7). Sept ans après la parution de son ouvrage *Innovation : leadership strategies for the competitive edge* (1996), Kuczarski revisite sa conception de la notion d'innovation dans l'article *What is innovation? And why aren't companies doing more of it ?* (Kuczarski, 2003). Il réitère alors l'importance de l'innovation au sein des organisations : «[n]ow more than ever, companies need to be cultivating innovation within their organizations and implementing systems that will ensure its success and longevity. » (2003, p. 537) Cette réflexion est partagée par Zahra et Convin, qui considèrent l'innovation comme la pierre angulaire de la croissance et de la survie des

l'établissement d'objectifs et de buts communs ainsi que sur l'engagement et la motivation des employés (Nissen, 2011, p. 16-17).

organisations (1994, p. 183, cités par Rowley, Baregheh et Sambrook, 2011, p. 73). L'innovation aurait donc un rôle central à jouer afin d'assurer un avantage compétitif à celles-ci.

Bien qu'il ne se soit pas intéressé spécifiquement à l'innovation dans le contexte des entreprises médiatiques, l'explication proposée par Kuczmarski devient tout à fait pertinente pour notre recherche lorsqu'il énonce « [i]nnovation is not a science. Innovation is an art. » (1996a, p. 21) Il va alors au-delà d'une conception strictement économique de l'innovation; c'est aussi une aptitude qu'on retrouve chez certains individus, c'est-à-dire la capacité de regarder vers l'avant, d'être curieux, d'être à contre-courant, et de réfléchir sur le présent à partir de différents points de vue (1996a, p. 24). Il est nécessaire d'après lui que les entrepreneurs possèdent cette aptitude et qu'elle tienne à cœur à la haute direction. Plus qu'une simple tâche à accomplir, l'innovation devient alors un mode de pensée et de gestion.

Dans le même ordre d'idées, Thompson rappelle que l'innovation est plus qu'un nouveau produit : « innovation is about people as well as about products and processes » (2004, p. 1094). La dimension humaine de l'innovation est non négligeable. D'ailleurs, les obstacles à l'innovation sont principalement attribuables aux facteurs humains. Selon Schumpeter nous observons trois types d'obstacles à l'innovation. Le premier fait référence au contexte d'incertitude et au risque, le deuxième se résume par le principe suivant : « [i]l est objectivement plus difficile de faire du nouveau que ce qui est accoutumé et éprouvé » et le troisième est « la réaction du milieu social à l'égard de l'innovation » (1935, présenté par Tremblay, 2007 p. 58-59).

Plusieurs auteurs s'entendent sur le fait que toute nouveauté contient une part de risque et d'incertitude (Bessant et collab., 2005; Burns et Stalker, 1994; Kuczmarski, 1996; Rogers, 2003). Rogers définit l'incertitude comme étant « the degree to which a number of alternatives are perceived with respect to the occurrence of an event and the relative probability of these alternatives » (2003, p. 6). Au sein d'une organisation, le risque est un enjeu crucial. En effet, comme le précise Kuczmarski, c'est le risque qui fait peur au gestionnaire lorsqu'il est question d'innovation (1996, p. 7). Puisque l'échec fait partie intrinsèque de l'innovation, des erreurs surviendront assurément (Kuczmarski, 1996a, p.17). Les employés qui craignent d'être évalués en fonction de leurs échecs prennent moins de

risques et sont, par conséquent, moins portés à innover. Il est donc important pour Kuczmariski que les gestionnaires soient prêts à accueillir l'échec : « [w]illingness to accept some failures will inculcate confidence in new product participants and over time generate higher financial results. » (1996, p. 7)

Frank Knight distingue le risque de l'incertitude. Pour lui, le risque est mesurable, on peut le calculer de façon statistique tandis que l'incertitude ne l'est pas : « all bets are off » (cité par Stark et collab., 2009, p. 14). À cet effet, la valeur d'un entrepreneur n'est pas tant dans sa capacité à prendre des risques, mais dans son habileté à gérer constructivement l'incertitude. D'une manière ou d'une autre, comme nous le rappellent Stark et collab., l'innovation implique la mise en commun de traditions incompatibles. Ainsi, il ne faut pas s'attendre à ce que le processus soit harmonieux (2009, p. 3).

D'autre part, l'innovation n'est pas une caractéristique commune à toutes les organisations. Le processus doit être mis en place par les gestionnaires et il n'y a aucune garantie de succès (Bessant et collab., 2005, p. 1366). Selon Croteau et Hoynes, il est pertinent pour un radiodiffuseur public de s'engager envers l'innovation puisque la prise de risque et la promotion d'idées nouvelles, le développement de nouveaux formats et la capacité à accueillir la controverse font partie de ce que c'est de servir l'intérêt public (2006, p. 37, cités par Ann-Marie Murray, 2013, p. 130).

Pour Kuczmariski, l'engagement de la haute direction est capital afin d'assurer le succès de l'innovation (1996, p. 8), mais il remarque que la plupart des gestionnaires n'y consacrent pas assez d'attention ou de ressources afin de la réaliser convenablement (2006, p. 537). L'auteur soutient que l'importance de développer et de maintenir une culture de l'innovation est sous-estimée, peut-être parce que les gestionnaires n'ont toujours pas pris conscience du plein potentiel de celle-ci. Les trois ingrédients de l'engagement de la haute direction selon Kuczmariski sont l'allocation de ressources financières adéquates, une vision à long terme qui donne droit à l'erreur et une attitude positive qui démontre une confiance envers les employés (1996a, p. 19). Il est essentiel, selon lui, de respecter l'engagement, le travail, l'intelligence, la créativité, le jugement, l'intuition et l'expérience des employés. Puisque l'innovation est un projet à long terme, il est aussi important d'assurer les ressources financières et humaines tout au long du processus. Cette idée est d'ailleurs partagée par

Thompson : « [i]t is widely acknowledged that we need to commit more resources for innovation and strengthen the support infrastructure » (2004, p. 1083).

Kuczarski est d'avis qu'un gestionnaire innovateur sait reconnaître les bonnes idées, qu'il a une vision et qu'il va jusqu'au bout de celle-ci. (Kuczarski, 1993a, p. 23). Selon lui, une idée avec un bon potentiel répond à trois critères : elle va de pair avec les objectifs stratégiques, elle exploite les forces internes et elle est une source d'avantage compétitif (1996a, p. 57). Puisque l'innovation est liée aux individus, Thompson recommande aux gestionnaires d'identifier ceux qui ont le plus de potentiel et de les encourager sur cette voie (2004, p. 1094). Alors que Radio-Canada met l'innovation au cœur de ses priorités, il sera intéressant de valider, auprès de nos répondants, si les mesures sont mises en place afin d'encourager l'innovation et si les recommandations de Kuczarski et Thompson sont mises en application.

Les caractéristiques favorables à l'innovation sont généralement liées aux nouveaux acteurs de l'industrie et aux petites entreprises auxquelles on associe l'agilité, la flexibilité, la capacité d'apprendre rapidement et l'absence d'idées préconçues, comme le précisent Bessant et collab. (2005, p. 1368). Il ajoute d'ailleurs que les nouvelles firmes sont plus efficaces dans des conditions de discontinuité que celles établies depuis longtemps puisqu'elles n'ont pas à désapprendre les routines, elles peuvent simplement en mettre en place à partir de zéro (p. 1071). C'est là tout le défi pour une institution comme Radio-Canada, riche de ses 78 ans d'existence, mais qui doit repenser ses façons de faire et briser nombre de ses modèles. L'organisation doit alors sortir du cadre, aller au-delà des conventions et adopter une nouvelle approche de gestion (Bessant et collab., 2005, p. 1368).

Pour survivre dans un environnement compétitif moderne, les entreprises doivent désormais intégrer l'innovation au cœur de leur stratégie et au sein de chacune de leurs équipes de travail (Rowley, Baregheh et Sambrook, 2011, p. 74). Afin d'y arriver, plusieurs auteurs considèrent la créativité comme une composante essentielle de l'innovation et un outil indispensable au succès de celle-ci (Küng, 2008; Amabile, 1998; Deuze, 2011; Nissen, 2011).

2.3.2 Créativité et innovation

D'abord, précisons la nuance entre innovation et créativité. Pour Woofman et collab., la créativité fait partie de l'innovation, qui fait à son tour partie d'un domaine encore plus large, le changement organisationnel (1993, cité par Küng, 2008, p. 149). Comme le précise Küng, les recherches relatives à la créativité prennent racine dans le domaine de la psychologie qui considère l'innovation comme étant le résultat de l'implantation d'idées créatives (2008, p. 149). Amabile définit la créativité au sein des organisations comme une réponse originale, mais aussi appropriée, c'est à dire utile et valable, à une demande (Amabile, 1998).

La créativité sert à tout type d'organisation, mais est essentielle pour les entreprises médiatiques alors qu'elle s'impose comme une nécessité stratégique (Deuze, 2011, p. 47). La création de contenu étant la raison d'être des entreprises médiatiques, la créativité est d'autant plus importante pour ce type d'entreprise puisque leur performance est évaluée sur la qualité du contenu qui est créé (Küng, 2008, p. 145). La créativité, pour les entreprises médiatiques, va au-delà d'une simple bonne idée. Il faut alimenter la bête en continu. Elle est d'ailleurs présente à plusieurs niveaux, non seulement dans les décisions de programmation ou les performances devant le micro ou la caméra, mais au cœur de chacun des aspects de la production de contenu, des choix techniques, et des décisions de gestion (Küng, 2008, p. 145; Nissen, 2011, p. 5).

Murray souligne l'importance primordiale de la créativité pour un radiodiffuseur public. Celle-ci constitue l'élément vital de toute entreprise culturelle et il est indispensable dans un contexte d'intérêt public de favoriser de nouvelles idées et de nouveaux formats qui ont le potentiel de mieux refléter les préoccupations du public (2013, p. 130). Lorsqu'on assiste à la transition d'un service de radiodiffusion publique à un service de média public, plusieurs défis émergent et il est clair pour elle que cette adaptation va demander aux artisans d'être créatifs et innovants (2013, p. 131).

2.4 Tendances numériques

Puisque cette recherche porte sur l'innovation au sein de l'industrie des médias, il nous paraît nécessaire à ce stade-ci de présenter un éventail des technologies numériques qui ont perturbé les organisations médiatiques en les poussant à se réinventer et à innover.

2.4.1 Engager l'auditoire

Les radiodiffuseurs publics disposent maintenant de nouveaux outils pour articuler le débat et renforcer les valeurs démocratiques (Calvet, Montoya et Garcia, 2013, p. 393). Selon Murray, en redéfinissant le service public pour un environnement multimédia, les producteurs doivent développer de nouveaux formats pour engager l'auditoire sur différentes plateformes (2013, p. 130-131). Nissen précise ceci :

Program makers who for generations have been trained in making good, linear story-lines [be] it in a documentary, a piece of drama or an entertaining music contest, will have to develop new non-linear narrative methods inviting the users to interrupt with questions, to provide suggestions and even to come up with their own stories. (2011, p. 14)

Il devient alors essentiel pour les médias publics de redéfinir leur mission, de l'adapter au contexte numérique et de trouver de nouvelles façons d'engager l'auditoire et d'enrichir la société. Afin d'y arriver, Jakubowicz propose certaines transformations :

[...] a structural reorganisation to promote fully integrated, digital multi-platform production processes, making possible the application of the COPE strategy, 'create once, play everywhere' (Huntsberger, 2008), and retraining of staff, enabling it to engage in multi-skilling. (2010, p. 15)

L'utilisation des technologies et méthodes de productions novatrices est d'ailleurs l'une des six priorités organisationnelles de la station régionale d'ICI Ottawa-Gatineau, tel que dévoilé aux employés en septembre 2013. Mettre le citoyen au cœur des actions de programmation est une autre des priorités présentées, et selon la direction, cela passe entre autres par « l'occupation du paysage numérique »⁹.

Selon Meijer, les médias publics doivent faire plus que répondre à leur mandat, ils doivent impressionner et captiver leur auditoire (2009, p. 206). Ces entreprises doivent désormais offrir une expérience médiatique ayant une valeur ajoutée pour le public

⁹ Document interne « Priorités organisationnelles 2013-2014, Ottawa-Gatineau »

puisque un contenu et une expérience de qualité sont désormais indissociables aux yeux du public (Meijer, 2009, p. 206) qui veut désormais avoir accès au contenu partout et en tout temps (Cola et Prario, 2012, p. 188). Le paysage médiatique a évolué de telle façon que les gens ont dorénavant accès au contenu sur différentes plateformes, à partir de leur téléviseur, leur ordinateur, leur tablette électronique, leur console de jeux ou leur téléphone intelligent. En raison de la quantité titanesque de contenu disponible, les gestionnaires ont maintenant le mandat d'engager l'auditoire (Krumsvik, 2012, p.730; Phalen et Ducey, 2012). Un engagement en terme de durée de visionnement, mais aussi un engagement multiplateforme. Pour Jenkins, la participation s'oppose à la conception caduque du récepteur passif. Il parle du public comme d'un participant « en interaction [avec les producteurs], en fonction d'un nouvel ensemble de règles que personne ne comprend entièrement» (2013, p. 23). Les gens ayant un temps limité à consacrer aux médias, ces derniers se battent pour leur attention (Krumsvik, 2012, p. 730).

Les entreprises médiatiques doivent exploiter la télévision multiplateforme « and create maximal loyalty with their main brands » (Evens, 2010, p. 49). Les médias numériques font désormais partie d'une stratégie multiplateforme afin de conserver l'attention du public le plus longtemps possible (Bardoel et Haenens, 2008, p. 342). Prario favorise d'ailleurs une stratégie qui inclut des services de télévision mobile et en ligne (2007, cité par Evens 2010). Pour Scherer, l'engagement de l'auditoire est une priorité : pour cela il faut faire de chaque émission un « événement » et trouver un moyen de susciter la discussion (2013b). En 2012, McClland affirmait : « the next 10 years will be about social TV ». Selon lui, le simple fait de pouvoir commenter n'enrichit pas suffisamment l'expérience du téléspectateur. On doit trouver une façon d'engager l'auditoire afin de créer une expérience plus significative et à son avis, nous n'y sommes pas encore parvenus. Pour l'instant, les applications qui fonctionnent le mieux sont généralement celles liées à la télé réalité, au sport ou aux grandes soirées en direct (comme les galas) (rapport Viacom, présenté par Scherer, 2013b). Ce ne sont donc pas toutes les émissions qui se prêtent au même type d'expérience.

Les nouvelles technologies offrent également de nouvelles possibilités d'interaction pour les journalistes, mais les modes de production et de réception de contenu doivent être revus et adaptés aux nouvelles plateformes (Eriksson et Lundell, 2013, p. 621; Norrington,

2010, cité par Ekström). Comme le remarque Iosifidif, bien que les radiodiffuseurs publics tendent à faire davantage dans la distribution de contenu que dans la conversation citoyenne active, progressivement, ils offrent des services en ligne en complément de leur programmation traditionnelle (2011, p. 631). Les gestionnaires de ces entreprises voient de plus en plus la valeur des plateformes numériques comme moyen de renouveler la relation avec le public (Cola et Prario 2012, p. 182). Les plateformes numériques et les médias sociaux améliorent la qualité du débat public et assurent une meilleure participation citoyenne (Calvet, Montoya et Garcia, 2003, p. 379).

Les espaces où les commentaires sont sollicités permettent au public de réagir au contenu, mais aussi d'engager une discussion (Sjovaag, Moe et Stavelin, 2012, p. 95). Grâce au développement d'outils numériques, les usagers peuvent non seulement soumettre leurs commentaires, mais sont invités à soumettre des idées de sujets, des informations, des photos et vidéos et d'autres formes de contenu (Braun et Gillespie, 2011, p. 384). Ces outils en ligne qui permettent au public d'interagir directement avec les médias prennent de l'importance au sein des organisations médiatiques (Braun et Gillespie, 2011, p. 385).

Pour les journalistes, ces technologies sont intéressantes dans la mesure où elles contribuent au service démocratique en offrant une plateforme pour ouvrir le débat. Braun et Gillespie rappellent toutefois que l'interaction avec l'auditoire et la conversation citoyenne sont des notions imparfaites (2011, p. 386). Bien que certains commentaires soient pertinents, les auteurs soulèvent un problème de superficialité (p. 387). Chao-Chen s'est intéressée à la représentation des nouveaux médias au sein des médias traditionnels et elle constate que les sujets sélectionnés par les médias traditionnels sur le web sont généralement plus légers :

Information communicated by new media users never involves serious issues. Instead, the information is about interesting or humorous occurrences. These messages invade and occupy the traditional media and even become a main theme in the media. (Chao-Chen, 2013, p. 194)

Il semble que ce type de sujet soit sélectionné afin d'attirer davantage l'auditoire. Ce phénomène est dommage selon la directrice d'un quotidien chinois, interviewée par Chao-Chen en septembre 2011, qui admet que ces technologies peuvent attirer un nouveau public, mais que cela risque de déplaire à l'auditoire actuel (2013, p. 194). Selon Chao-Chen, cette

tendance mène naturellement à une baisse de la qualité des nouvelles et serait justifiée par de faibles coûts de production (2013, p. 195). Les inquiétudes de la directrice du journal chinois semblent partagées par les employés de la station d'ICI Ottawa-Gatineau. En effet, des questionnements similaires ont été soulevés lors d'une rencontre au cours de laquelle les priorités organisationnelles ont été présentées aux employés en septembre 2013. Nous en discuterons davantage à la section « Résultats ».

Ces dernières années, les principaux groupes médias ont adopté massivement les médias sociaux et les ont intégrés à leur stratégie de communication (Calvet, Montoya et Garcia, 2013, p. 390). Toutefois, il n'est pas suffisant pour ces entreprises de rendre possible la participation. Ces contributions doivent être valorisées et des stratégies doivent être mises en place afin d'administrer adéquatement le contenu généré par les usagers (p. 393). Calvet, Montoya et Garcia remarquent que les médias sont présents sur les réseaux sociaux, mais incluent rarement le contenu provenant de ces plateformes à leur site Internet. Ils donnent l'exemple de la BBC qui encourage les utilisateurs à commenter certaines nouvelles, mais qui ne publie pratiquement jamais ces commentaires sur les mêmes pages que le contenu professionnel (2013, p. 390). Selon Ekström, Eriksson et Lundell, le problème des radiodiffuseurs avec le web c'est qu'ils doivent mettre de côté les pratiques traditionnelles de production et produire du contenu moins léché, plus compatible aux besoins du web (2013, p. 637). Les gestionnaires en radiodiffusion publique doivent trouver le juste milieu puisqu'ils ne peuvent pas non plus mettre en péril la réputation de leur organisation.

Parmi les utilisations des médias sociaux faites par les services de nouvelles, on note l'utilisation de Facebook et Twitter pour promouvoir le contenu des émissions, la mise en ligne de reportages, le partage de photos et la publication de contenu en coulisse (Braun et Gillespie, 2011, p. 395). Twitter a rapidement été adopté par les salles de nouvelles, d'abord comme canal de diffusion pour les nouvelles de dernière heure, mais aussi pour solliciter des suggestions de sujet ou trouver des sources (Hermida, 2010). Selon Joseph, puisque les plateformes comme Twitter et Facebook prennent de l'ampleur et deviennent pertinentes pour les entreprises médiatiques, les journalistes n'ont d'autres choix que de s'y adapter (2011, p. 174).

Twitter permet aux utilisateurs de publier des gazouillis en les reliant à certains contenus ou sujets par le biais de « hashtags » (mot-clic ou mot-dièse). La communauté tout entière peut d'ailleurs suivre les discussions en lien avec un sujet (Highfield, Harrington et Bruns, 2013). Cet outil facilite la communication avec l'auditoire. Les médias s'en servent pour engager les auditeurs soit en leur posant des questions ou en leur donnant de l'information supplémentaire (Rosales, 2013). Twitter devient alors un moyen pour les diffuseurs de mesurer la qualité d'engagement du public plutôt que simplement la quantité de téléspectateurs (Jenkins, 2006, p. 63). C'est également une façon de valoriser le visionnement en direct, et par conséquent, de maximiser les cotes d'écoute et les revenus de publicité (Highfield, Harrington et Bruns, 2013, p. 334). Parmi les usages courants, Rosales relève certaines tendances :

Twitter seemed to be the preferred mode of communicating with listeners for breaking news, event alerts, and contest alerts. Radio personalities were also heavy users of Twitter to provide constant feeds and updates to followers of the personalities and their respective programs. (2013, p. 255)

Twitter serait principalement utilisé pour quatre raisons : « daily chatter, conversation, sharing information and reporting news » (Hermida, 2010, p. 299). Lorsque Twitter est utilisé par un média traditionnel, les normes et valeurs journalistiques s'y appliquent. Quand surviennent des nouvelles de dernière heure, on remarque un grand nombre de partages d'information par le biais de « retweet » et la publication d'URL pertinents, alors que lors des grands événements publics télédiffusés, Twitter devient plutôt un « backchannel », un canal d'appui, où l'on retrouve davantage de commentaires originaux, moins de « retweet » ou de liens vers du contenu complémentaire (Bruns et Stieglitz, 2012, pp. 178-179).

Comme le rappelle Hermida, les journalistes n'ont pas toujours eu une attitude positive face à cet outil : « Don't touch it. It's all garbage. » (Stelte, 2009, cité par Hermida, 2010, p. 300) C'est qu'au départ, les journalistes, en tant que professionnels qui se font un devoir de vérifier l'information qu'ils publient, voyaient cette plateforme via laquelle tout le monde peut publier n'importe quoi sans avoir préalablement vérifié l'information, comme étant à l'opposé de leurs valeurs journalistiques.

2.4.2 Suivre le public ?

Dans leur article *Following the Audience*, Leurdijk et Leendertse (2009) se sont intéressés aux stratégies nouveaux médias des diffuseurs publics à la lumière des présuppositions qu'ils entretiennent au sujet de l'auditoire. Ces organisations doivent continuellement se questionner à savoir si elles adoptent ou non les nouvelles plateformes et si elles offrent ou non de nouveaux services. Pour prendre les bonnes décisions, elles doivent entre autres prendre en considération les coûts, les réglementations qui les encadrent ainsi que la stratégie de leurs concurrents. Le principe « following the audience » semble aussi servir de guide dans l'élaboration des stratégies nouveaux médias (p. 151). Selon ces auteurs, les médias publics présument qu'avec l'expansion des médias sociaux, les téléspectateurs veulent participer activement à la création du contenu. Comme le précise Pavlik,

Video is downloaded, accessed on demand, stored or saved for later viewing, fast-forwarded through, searched, sorted, edited, redistributed, uploaded, clicked on or otherwise manipulated in video games, and subject to a host of rapidly evolving interactive features. Only occasionally it is just being watched. (2008, cité par Leurdijk et Leendertse, 2009, p. 154-155)

Pourtant, ce ne sont pas tous les utilisateurs de ces plateformes qui y contribuent activement. Selon la tendance *90-9-1* introduite par Nielsen, pour tout service en ligne, seulement 1 % des visiteurs vont contribuer régulièrement, 9 % vont contribuer à l'occasion et 90 % sont des observateurs silencieux qui ne contribueront jamais (Nielsen, 2006, cité par Leurdijk et Leendertse, 2009, p. 167). Les médias publics doivent donc être prudents lorsqu'ils évaluent leur succès en ligne en fonction de la contribution active du public. Robinson et Deshano se sont justement intéressés aux auditeurs qui choisissent de ne pas contribuer aux plateformes qui sollicitent leur participation. Parmi les raisons évoquées, certains sont d'avis qu'on y retrouve trop de non-sens. L'un des non-contributeurs témoigne : « You listen to people barking out their impressions. People have gotten so mean-spirited and racist. I don't want to put my voice into that. » (2011, p. 649) Certains ont peur que leur contribution soit considérée comme du journalisme et préfèrent s'abstenir de commenter, car ils ne se sentent pas assez connaisseurs. Puisqu'un commentaire réfléchi et pertinent leur demanderait un effort, ils préfèrent s'abstenir. Finalement, « [n]ews as “commodity” did not

interest them, only expertise » (2011, p. 649). Ils sont donc peu intéressés à connaître les impressions des autres membres du public.

2.4.3 Médias publics et tendances numériques

Jackson remarque certaines similarités dans l'approche de la BBC et celle de la National Public Radio américaine quant à l'utilisation des médias sociaux :

[A] reluctance to engage with the public; broadcast-centric thinking; a tendency to use the audience to 'dress' professional content; sometimes using public participation to indicate the popularity of a show or presenters, for example through the demonstration of 'followers' (Jackson, 2009, p. 185).

Ces deux organisations publiques sont toujours à la recherche de moyens créatifs d'engager l'auditoire. On retrouve une certaine ambivalence quant à l'utilisation des médias sociaux au sein des entreprises de radiodiffusion. Alors que certains professionnels considèrent les médias sociaux comme un outil précieux pour faire tomber les barrières entre le public et eux, d'autres pensent qu'on surestime leur potentiel et les perçoivent plutôt comme une menace (Jackson, 2009, p. 184). Il y a une négociation entre le contrôle des professionnels sur le contenu qui est diffusé et la liberté d'expression des participants. On peut aussi voir l'utilisation des médias sociaux comme un prolongement des tendances plus traditionnelles d'interaction, au même titre que le courrier ou les lignes téléphoniques (p. 184).

2.4.4 Multiplateforme et télévision sociale

Les chiffres démontrent une croissance de l'utilisation des nouvelles plateformes, mais les médias traditionnels maintiennent toujours une position de taille auprès des consommateurs (Krimsvik, 2012, p. 730). Plutôt que de remplacer les technologies traditionnelles, les nouveaux dispositifs semblent créer des utilisateurs multiplateformes. En effet, 54 % des usagers qui consultent les nouvelles sur une tablette le font aussi sur un téléphone intelligent, 77 % le font sur un ordinateur et 50 % consultent les journaux papier et le quart le font sur les quatre médias (Rosenstiel et Mitchell, 2012).

Selon Reed Hastings, patron de Netflix, « la vidéo en ligne via Internet va remplacer la TV de rendez-vous proposée en mode linéaire [...] les applications vont remplacer les chaînes, les télécommandes disparaîtront et les écrans vont proliférer » (Scherer, 2013a). Ces

tendances sont, selon lui, influencées par des acteurs comme Netflix, HBO, ESPN et la BBC. Les gens vont continuer de regarder la télévision, mais le modèle linéaire aurait fait son temps : « La TV de rendez-vous c'est fini! (Sauf pour le sport, l'info et quelques grands shows) » (Scherer, 2013a, pp. 40-45). McClland, quant à lui, ne s'inquiète pas de la fin de la télévision puisque les comportements n'ont pas vraiment changé en ce qui a trait aux pratiques de visionnement. Le principal enjeu, selon lui, est celui de l'attention du public : « if users are paying attention to their second screen, are they actually paying attention to their first one? And what happens to recall of the commercial in any case? » (2012). Pour Will Muirhead, fondateur de *Fanatix*, une plateforme sociale numérique, les plateformes de télévision sociale devront être plus intelligentes et pouvoir indiquer qui d'autre regarde le même contenu afin de permettre différents niveaux de communication (McClland, 2012, p. 21). D'après Laurent De la Bretonnière, « [les chaînes] doivent s'adapter à l'évolution des usages de consommation délinéarisée, mobile, sur tous les écrans et partagée avec les réseaux sociaux » (2012). Parmi les tendances à surveiller, le phénomène du Social TV, basé sur l'utilisation du second écran (ordinateur, tablette ou téléphone intelligent). Ce serait la meilleure façon de contrer le phénomène du « multitasking » « qui éloigne le téléspectateur du programme et qui est un vrai risque pour les diffuseurs » (De la Bretonnière, 2012). Lorsqu'il est question de deuxième écran, ceux-ci sont utilisés de façon simultanée ou subséquente. Google définit deux types d'usages simultanés, soit le « multitasking », où il s'agit d'une action non reliée, et l'usage complémentaire, une activité reliée (2012). Phalen et Ducey se sont intéressés à ce qui motive un individu à consommer du contenu sur un écran plutôt qu'un autre. Les individus choisissent le meilleur écran disponible en fonction des caractéristiques techniques, mais aussi de leurs objectifs, de leurs préférences et en fonction du moment et du lieu où ils se trouvent (2012, p. 143). D'après les résultats de leur recherche, 69 % des gens qui visionnent du contenu en ligne le font parce qu'ils ont manqué un épisode à la télé, 66 % pour voir les épisodes passés et 57 % par commodité (Dennen, 2011, cité par Phalen et Ducey, 2012, p. 144). Un autre facteur qui influence le choix de l'écran est le désir d'interaction avec le contenu : « [s]ome fans seek online elements that allow them to interact with characters, learn more about actors, or catch up on storylines » (Phalen et Ducey, 2012, p. 144). Selon Costello et Moore, l'utilisation d'un second écran de façon simultanée permet aussi d'augmenter la satisfaction du téléspectateur puisqu'il peut

chercher de l'information ou du contenu en ligne en même temps, en plus de participer à des jeux ou des concours entre les épisodes (2007).

Selon Leurdijk et Leendertse, dans le but de devenir une organisation multiplateforme, le contenu de la BBC devrait être accessible 24 heures sur 24, et ce, 7 jours sur 7. De plus, la BBC doit considérer le public non plus comme de simples spectateurs passifs, mais comme des contributeurs de contenu potentiels (2009, p. 157). Finalement, afin de justifier leur financement public, les diffuseurs doivent trouver l'équilibre entre la diffusion de contenu distinctif de qualité et l'atteinte d'une portée d'écoute satisfaisante (p. 168).

Les utilisateurs, de par les choix qu'ils font, redéfinissent ce que veut dire *regarder la télévision*. Selon Ekström, Eriksson et Lundell, les diffuseurs trouveront un moyen de gérer le web « without losing sociable relations with audiences or their professionalism as journalists », comme ils l'ont fait à l'époque de l'arrivée de la radio ou de la télévision. Il faut simplement leur laisser le temps d'y arriver (2013, p. 637).

2.5 Cadre théorique

Notre recherche s'inscrit dans le champ des études en gestion des médias qui cherchent à faire le pont entre les théories plus classiques de gestion et les particularités de l'industrie des médias. Comme le présente Mierzejewska, bien que plusieurs théories et cadres conceptuels utilisés dans ce domaine s'appuient sur des études en communication organisationnelle, la gestion d'entreprises médiatiques a des caractéristiques particulières : « media organizations produce information products rather than tangible products, and the underlying economic characteristics of information products differ from those of other types of tangible goods in critical ways » (2010, p.13). En raison notamment du rôle social des médias dans la société et de la valeur des contenus créés qui va au-delà des considérations purement pécuniaires, la gestion des médias se distingue de celle des autres industries. Par conséquent, les approches mobilisées sont davantage issues des études des médias comme l'économie politique, le journalisme ou les communications que des études organisationnelles (Mierzejewska et Hollifield, 2006 cités par Mierzejewska, 2010).

D'ailleurs, l'éventail d'approches théoriques utilisées afin d'aborder les enjeux de la gestion des médias est plutôt diversifié.

Selon Mierzejewska, la gestion stratégique est le cadre conceptuel le plus utilisé dans ce champ d'études (2010). Toutefois, cette approche ne nous paraît pas appropriée pour analyser un radiodiffuseur public puisqu'elle focalise principalement sur la performance des résultats et s'appuie sur une logique de marché en s'intéressant, à titre d'exemple, à la concentration de la propriété des médias et à l'évolution des règles de ce marché (Mierzejewska, 2010, p. 14). À notre avis, la gestion de l'innovation au sein des entreprises médiatiques, un domaine de recherche des plus essentiels en gestion des médias selon Mierzejewska (p. 19), est beaucoup plus appropriée. Le changement technologique et l'innovation sont au cœur de cette approche qui les considère comme une condition sous-jacente du progrès de l'industrie des médias. Celle-ci nous semble plus compatible avec le phénomène qui touche le radiodiffuseur public canadien tel que présenté dans notre recension des écrits.

2.5.1 Diffusion des innovations

Parmi les principales théories utilisées pour cadrer les recherches dans ce domaine, on retrouve la Diffusion des innovations d'Everett M. Rogers. Bien que cette théorie soit avant tout mobilisée afin d'étudier l'adoption d'innovations technologiques chez les consommateurs, de plus en plus de recherches s'en servent pour comprendre l'adoption d'innovations au sein même des organisations (Garrison, 2001; Singer, 2004, Mico, Masip et Domingo, 2013).

Quatre éléments essentiels sont au cœur du processus de diffusion de l'innovation que Rogers définit comme étant « the process in which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system » (2003, p. 5). Ces éléments sont (1) l'innovation, (2) les canaux de communication, (3) le temps et (4) le

système social. Pour les besoins de cette recherche, nous nous intéressons principalement à (1) l'innovation et au (4) système social¹⁰.

Rogers présente cinq caractéristiques des innovations qui, telles que perçues par les individus, contribuent à expliquer leur taux d'adoption (2003, pp. 15-16)¹¹. La première caractéristique est l'*avantage relatif*, soit le niveau auquel une innovation est perçue comme meilleure que ce qui la précède. On retrouve ensuite la *compatibilité*, définie comme le niveau auquel une innovation est perçue comme compatible aux valeurs, aux expériences passées et aux besoins des adoptants potentiels. Puis, la *complexité*, définie comme étant le niveau auquel une innovation est perçue comme difficile à comprendre et à utiliser. Nous retrouvons aussi l'*essayabilité*¹², soit la possibilité de tester l'innovation et finalement l'*observabilité*, soit le niveau auquel les résultats d'une innovation sont visibles (Rogers, 2003, pp. 15-16). Une innovation qui est perçue comme ayant un bon avantage relatif, qui est compatible aux valeurs de l'organisation, qui est simple à utiliser, que l'on peut tester et dont les résultats sont observables et mesurables risque donc d'être adoptée plus rapidement selon cette théorie. Nous reviendrons sur ces caractéristiques lors de la discussion afin de mieux comprendre ce qui pousse les employés d'ICI Ottawa-Gatineau à adhérer ou non aux innovations proposées par la direction.

Il est important de préciser que les innovations dont il est question dans cette recherche ont été adoptées par la haute direction de la Société Radio-Canada. Par contre, comme le rappelle Rogers, lorsque la décision d'adopter une innovation est prise par l'organisation, « an individual employee in the organization may have little or no say in this innovation-decision » (2003, p. 22). Il ajoute par ailleurs que lorsque les décisions sont prises par le système plutôt que par chacun des individus qui en fait partie, l'innovation est généralement plus difficile à implanter (p.22). Puisque nous sommes intéressés par la perception et l'intégration de l'innovation par les employés au sein de l'organisation, nous

¹⁰ Système social : « set of interrelated units that engaged in joint problem solving to accomplish a common goal » (Rogers, 2003, p. 23)

¹¹ Le taux d'adoption étant défini comme la durée relative nécessaire pour qu'une innovation soit adoptée par les membres d'un système social (Rogers, 2003, p. 23)

¹² Possibilité de faire des essais, traduction libre de « triability »

considérons l'adoption de l'innovation au niveau individuel, et ce, au sein du système social qui est dans ce cas-ci une station régionale de la Société Radio-Canada.

Nous retenons tout de même un élément important que Rogers attribue à la diffusion d'innovation au sein des organisations afin de mieux comprendre certaines stratégies mises en place par la direction. En effet, selon Rogers, il est essentiel de retrouver des *champions* au sein des organisations, « [t]he new idea either finds a champion or dies » (2003, p. 414). Il définit un champion comme un individu charismatique qui soutient une innovation et contribue à surmonter l'indifférence ou la résistance à laquelle celle-ci fait face au sein de l'organisation. Les champions prennent davantage de risques, sont plus innovants et ont une plus grande influence sur leurs collègues (2003, p. 415). Il sera intéressant de vérifier si Radio-Canada se sert des champions pour intégrer les innovations.

La théorie de la Diffusion des innovations a servi de cadre à plusieurs études qui s'intéressaient à la convergence au sein des entreprises de presse. Même si dans le cadre de notre recherche, l'innovation diffusée va au-delà de la convergence, ces modèles utilisés par d'autres chercheurs du même domaine nous servent d'inspiration pour la mise au point de notre propre cadre théorique. Parmi les critiques de la théorie de la Diffusion de l'innovation, il faut noter la propension pro-innovation que Rogers reconnaît lui-même dans la cinquième édition de son ouvrage publié en 2003 (p.106-118). L'auteur explique ce biais comme « the implication in diffusion research that an innovation should be diffused and adopted by all members of a social system, that it should be diffused more rapidly, and that the innovation should be neither re-invented nor rejected » (p.106). Nous sommes plutôt à l'aise avec cette approche favorable à l'innovation dans le cadre de cette recherche, dans la mesure où la littérature scientifique confirme que l'innovation est en effet garante du succès des entreprises de radiodiffusion publique au sein de l'environnement médiatique actuel. D'ailleurs, différentes recherches dans le domaine des communications nous portent à croire que les critères d'analyses mis au point par Rogers sont utiles et ont fait leurs preuves (Garrison, 2001; Singer, 2004, Mico, Masip et Domingo, 2013).

Nous reconnaissons tout de même certaines lacunes à cette théorie. Bien qu'elle comprenne des éléments relatifs à l'importance du rôle des leaders en lien avec l'adoption de l'innovation, à notre avis, elle n'est pas suffisante pour bien comprendre la complexité du

phénomène d'implantation d'une innovation au sein d'une organisation médiatique. Nous avons donc choisi d'aller puiser dans les théories du leadership qui sont très répandues en communication organisationnelle, mais trop peu mobilisées en gestion d'entreprises médiatiques (Mierzejewska, 2010). Nous nous servons par ailleurs de la théorie de la créativité (Amabile, 1998), de la convergence (Jenkins, 2013; Deuze, 2007, p. 142; Domingo et collab., 2008; Francoeur, 2011, p. 21; Singer, 2004; Wallace, 2013, p. 100) et de la nostalgie (Ybema, 2004) afin de bonifier notre approche théorique.

2.5.2 Leadership

Selon Schermerhorn et collab. (2010), le leadership est un « processus par lequel un individu exerce de l'influence sur d'autres personnes afin qu'elles comprennent et partagent sa vision de ce qui doit être fait et de la manière de le faire » (p. 313). Il s'agit également d'un « processus permettant de soutenir les efforts individuels et collectifs en vue de l'atteinte d'objectifs communs » (p. 313). Ces auteurs font une distinction entre la gestion et le leadership : « le rôle de la gestion est de favoriser la stabilité de l'organisation et de lui permettre de fonctionner sans heurts, tandis que le leadership vise à faciliter l'adaptation et à instaurer les changements nécessaires » (2010, p. 314). La distinction que Schermerhorn et collab. (2010) font entre ces deux concepts est d'autant plus intéressante dans le cadre d'une recherche en gestion des médias, puisque l'adoption de changement est nécessaire à la viabilité de cette industrie dans un contexte où des technologies perturbatrices confrontent les règles établies. Il sera intéressant de constater lors de l'analyse de nos résultats si les gestionnaires d'ICI Ottawa-Gatineau ont une approche de gestion qui favorise la stabilité ou s'ils exercent plutôt un leadership afin de faciliter le changement.

2.5.3 Créativité

Étant donné l'ampleur et la nature des changements qui touchent l'industrie des médias, il y a manifestement un besoin pour plus de recherches sur la gestion de l'innovation au sein d'entreprises médiatiques et les enjeux liés à la motivation (Mierzejewska, 2010).

La théorie de la créativité et de l'innovation développée par Teresa M. Amabile (1998) nous servira d'outil afin d'analyser les pratiques de gestion mises de l'avant à ICI Ottawa-Gatineau et mieux comprendre l'effet qu'elles ont sur les employés, ce qui nous aidera à mieux interpréter les commentaires de ceux-ci. Selon cette chercheuse, il est

possible d'avoir le meilleur des deux mondes, c'est-à-dire une organisation qui nourrit la créativité tout en atteignant ses objectifs stratégiques.

La créativité est composée de trois facteurs essentiels : « expertise¹³, creative-thinking skills and motivation » (Amabile, 1998). La motivation, est l'élément qui détermine ce qu'un individu fera de son expertise et de son imagination. Amabile décrit deux types de motivation. Premièrement la motivation extrinsèque qui peut faire référence, à titre d'exemple, à une récompense financière ou, à l'inverse, à la menace de perdre son travail. Deuxièmement, la motivation intrinsèque, qui est relative à l'intérêt, la satisfaction et le défi qu'apporte le travail comme tel, sans qu'il soit influencé par des pressions externes.

La motivation intrinsèque peut être augmentée significativement par des changements subtils au sein de l'organisation et il est possible, d'après Amabile, d'obtenir des résultats immédiats (1998). L'auteure présente les pratiques de gestion qui affectent la motivation, et par conséquent la créativité, en six catégories. D'abord, on retrouve (1) le défi, qui consiste à affecter chaque personne aux bonnes tâches, en fonction de son expertise et de sa facilité à penser de façon créative, (2) l'autonomie, soit l'avantage de fixer des objectifs stratégiques précis et de laisser la liberté aux employés d'utiliser le moyen de leur choix pour les atteindre, et (3) les ressources, soit la nécessité d'allouer le temps et le financement approprié aux différents projets. Il ne faut également pas négliger l'importance de (4) l'équipe de travail, alors qu'il est recommandé de rassembler des gens avec des perspectives et des expériences variées qui partagent un enthousiasme envers un objectif commun, (5) l'encouragement du superviseur, souvent négligé par des gestionnaires trop occupés qui ne saluent pas la créativité de leurs employés avant l'atteinte des objectifs et (6) le soutien de l'organisation qui doit mettre la créativité au cœur de ses priorités et ne pas laisser le contexte financier ou politique détourner l'attention des employés vers des sources d'anxiété (Amabile, 1998). Nous tâcherons de constater lors de l'analyse de nos résultats si ces pratiques sont utilisées par les gestionnaire d'ICI Ottawa-Gatineau pour inculquer la motivation nécessaire aux employés afin qu'ils soient créatifs et innovants.

2.5.4 Convergence

¹³ Expertise : Tout ce qu'une personne connaît dans le domaine au sein duquel elle travaille (Amabile, 1998).

À la lumière de notre recension des écrits, la convergence nous apparaît comme un phénomène omniprésent au sein des entreprises de radiodiffusion. Selon Jenkins, les entreprises médiatiques implantent la convergence pour différentes raisons :

1. les stratégies fondées sur la convergence permettent d'exploiter les avantages de la concentration médiatique; 2. La convergence permet de multiplier les moyens de vendre du contenu au consommateur; 3. La convergence permet de cimenter la fidélité du consommateur, dans une époque de fragmentation du marché et d'essor des pratiques de partage de fichiers, qui menacent les médias traditionnels. (2013, p. 290)

Tel que présenté dans ce chapitre, dans le contexte d'une salle de nouvelles, la convergence est généralement mise de l'avant pour des raisons financières ou en raison de changements technologiques (Deuze, 2007, p. 142; Domingo et collab., 2008; Francoeur, 2011, p. 21; Singer, 2004; Wallace, 2013, p. 100). Il sera intéressant de valider si les raisons mises de l'avant par les gestionnaires d'ICI Ottawa-Gatineau afin de justifier les décisions appliquant une logique de convergence vont dans le même sens. Nous nous intéresserons aussi à l'impact de la convergence sur les employés touchés par ces décisions. Notre revue de littérature nous mène à penser que ce phénomène est perçu négativement par les employés qui présentent plusieurs inquiétudes en lien avec la polyvalence et la qualité du produit.

2.5.5 Postalgie

Dans un environnement médiatique où les méthodes de production sont constamment revisitées en fonction des nouvelles technologies, Deuze met en garde les gestionnaires contre les stratégies de gestion *postalgiques*, telles que définies par Ybema (cité par Deuze, 2007, p. 146). Sierk Ybema introduit la notion de *postalgie* en opposition à la nostalgie. Alors que les employés nostalgiques se remémorent une version romantique du passé, les gestionnaires *postalgiques* ont tendance à exhiber une vision idéalisée du futur (Ybema, 2004). En effet, les stratégies prétendument révolutionnaires des gestionnaires sont souvent interprétées par les journalistes comme une critique injuste de leur travail (Deuze, 2007, p. 146). Cela aurait pour effet direct de susciter un sentiment de nostalgie du bon vieux temps parmi les employés et générer une résistance face aux changements proposés. Nous tâcherons de vérifier si les gestionnaires tiennent des propos postalgiques qui pourraient susciter une résistance plus vive de la part des employés (Deuze, 2007).

2.6 Fondement de la recherche

Nos lectures confirment que la mutation constante de l'environnement médiatique bouscule les entreprises de radiodiffusion de partout dans le monde qui doivent se réinventer et redéfinir leurs façons de faire afin de s'adapter aux technologies novatrices du XXI^e siècle (Deuze, 2007; Calvet, Montoya et Garcia, 2013; Iosifidif, 2011; Patino, 2011; Usher, 2012). Nous constatons également une transformation des services de radiodiffusion publique qui, pour mieux s'adapter au contexte contemporain, se redéfinissent comme des médias publics. Ces enjeux liés à la radiodiffusion publique sont d'ailleurs semblables dans différents pays. Les nouvelles technologies numériques, sociales et mobiles ont des répercussions énormes sur les diffuseurs. Ceux-ci doivent désormais composer avec ces outils qui prennent de plus en plus d'ampleur.

L'innovation qui comprend un aspect technologique, mais constitue également un mode de pensée qui modifie les pratiques de gestion, devient alors un élément essentiel au succès de ces entreprises. L'innovation et la créativité sont souvent proposées comme solutions aux différents défis rencontrés par les organisations médiatiques. L'importance d'une bonne gestion de l'innovation et une approche décentralisée se distinguent aussi comme étant garantes de succès.

On remarque par ailleurs qu'il semble y avoir une préoccupation particulière entourant les stations régionales. Ces établissements de moindre taille et au budget restreint sont présentés comme des environnements favorables pour expérimenter différents types d'innovation. Il nous apparaît alors intéressant de nous attarder à l'innovation au sein d'une station régionale du radiodiffuseur public canadien afin de constater si le phénomène vécu ailleurs dans le monde est aussi observable au Canada.

L'ensemble de nos réflexions à propos de l'innovation et de la radiodiffusion publique nous pousse à chercher des réponses à notre question de recherche : « **Comment l'innovation est-elle perçue, intégrée, puis gérée au sein d'une station régionale d'ICI Radio-Canada?** ».

Pour y arriver, nous tâcherons de répondre à ces cinq questions secondaires.

Q1 : Qu'est-ce que l'innovation au sein d'une station régionale de Radio-Canada?

Q2 : Comment les employés d'ICI Ottawa-Gatineau réagissent-ils à l'égard de l'innovation?

Q3 : Le contexte d'ICI Ottawa-Gatineau est-il favorable à l'innovation?

Q4 : Comment l'innovation est-elle gérée au sein d'ICI Ottawa-Gatineau?

Q5 : Comment les artisans d'ICI Ottawa-Gatineau perçoivent-ils l'avenir de la radiodiffusion publique canadienne?

Nos lectures présentent un éventail d'interprétations de l'innovation. Il nous apparaît d'abord important de définir l'innovation telle qu'elle est perçue par les employés de la station régionale qui nous intéresse. Par la suite, nous tenterons de comprendre quelles sont les réactions des employés et des gestionnaires à l'égard de l'innovation. Les recherches sur la convergence nous donnent à penser que les dirigeants seront plus favorables à l'intégration d'innovation, alors que les employés sont plus réticents aux changements puisqu'ils bouleversent leurs habitudes de travail et qu'ils menacent la sécurité de leur emploi. Ce constat nous conduit par ailleurs à nous interroger à savoir si l'environnement au sein duquel l'innovation est implantée est propice à sa bonne intégration. Les conditions idéales sont-elles en place afin que l'innovation soit favorablement accueillie ? Finalement, nous nous pencherons sur certaines pratiques de la direction afin de mieux comprendre le mode de

gestion¹⁴ mis en place par les gestionnaires d'ICI Ottawa-Gatineau. Nous vérifierons aussi s'ils mettent en place les composantes essentielles à la motivation des individus, qui favorisent la créativité nécessaire à l'innovation, tel que présenté par Amabile (Amabile 1998; Amabile et collab., 2002). Nous tâcherons aussi de repérer si les gestionnaires expriment des propos postalgiques, tel que défini par Ybema, qui pourraient susciter une résistance plus vive de la part des employés (2004).

Nous pensons que l'ensemble de ces informations nous permettra de répondre adéquatement à notre question principale de recherche. Cette étude a pour but de mieux comprendre l'innovation telle qu'elle est vécue par les artisans d'ICI Ottawa-Gatineau. Notre objectif est d'apporter un éclairage nouveau sur une situation hautement complexe, influencée par plusieurs facteurs. C'est d'ailleurs pourquoi autant d'éléments seront pris en considération. Au sein de la littérature, il semble évident que l'innovation est la clé du succès des radiodiffuseurs publics autour du monde, mais très peu de recherches se sont penchées sur l'innovation au sein même de ces organisations. Plusieurs études se sont intéressées à la convergence, un changement majeur qui a transformé les salles de nouvelles à l'échelle planétaire. Toutefois, la convergence n'est pas la seule transformation vécue par les employés de ces entreprises qui font face à différentes formes d'innovation. Nous cherchons à présenter l'innovation telle qu'elle est vécue à l'interne, influencée par plusieurs facteurs et dans toute sa complexité, afin d'obtenir un portrait fidèle de la situation. Cette étude permettra ainsi aux chercheurs intéressés par la radiodiffusion publique et la gestion des médias de bien comprendre la réalité des employés de ces organisations, tout en fournissant aux gestionnaires sur le terrain, des outils pratiques pour mieux gérer l'innovation, puisqu'elle semble inévitable.

¹⁴ Le mode de gestion est défini comme étant « l'ensemble des pratiques managériales mises en place par la direction d'une entreprise ou d'une organisation pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés » (Chanlat, 1999, p. 35)

3. Méthodologie

Dans le cadre de notre recherche, nous tentions de comprendre comment l'innovation est définie, gérée et perçue au sein d'une station régionale du radiodiffuseur public canadien. Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative, dans la mesure où nous souhaitons mieux comprendre la « façon dont les individus interprètent et donnent sens à leurs paroles et à leurs actes, ainsi qu'à d'autres aspects du monde avec lesquels ils sont en relation » (Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains, 2010, p. 152).

En effet, comme l'expliquent Bonneville, Grosjean et Lagacé, dans une recherche qualitative « [l]e chercheur porte son attention sur des processus sociaux, sur le sens que certains individus donnent à leur action, sur la vie quotidienne et sur la construction d'une réalité sociale. » (2007, p. 156). On s'intéresse aux phénomènes sociaux tels qu'ils sont vécus et perçus par les sujets (p. 157).

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes penchés sur l'innovation au sein d'une station régionale de Radio-Canada, telle qu'elle est perçue et implantée par les employés. Ce sont les témoignages des individus qui nous ont permis d'avoir accès à ce qu'ils vivent au quotidien et à la compréhension qu'ils ont des enjeux liés à la gestion du changement au sein de leur organisation.

3.1 Méthodes et procédures utilisées

3.1.1 Étude de cas

Les phénomènes auxquels on s'intéresse, soit la perception et l'implantation de l'innovation dans le contexte d'une station régionale du radiodiffuseur public canadien, sont complexes et tributaires de plusieurs éléments. Selon Giroux, l'étude de cas est une méthode à préconiser lorsque « [l]e chercheur souhaite décrire un phénomène dans toute sa complexité en prenant en compte un nombre important de facteurs » (Giroux, 2003, cité par Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007, p. 168).

L'étude de cas nous permet d'accéder à l'information sur le terrain et de considérer différents aspects du phénomène auquel on s'intéresse. Ainsi, « [l]e chercheur a tendance à privilégier l'étude de cas lorsque des situations sociales étudiées sont en grande partie dépendantes du contexte, de l'environnement local, de l'histoire, ces variables pouvant

expliquer le ou les phénomènes à l'étude » (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007, p. 169). Nous croyons que le phénomène qui retient notre attention répond à ces critères, ce qui justifie la décision d'exploiter cette méthode.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes intéressés spécifiquement au cas de l'implantation d'une stratégie des réseaux sociaux à ICI Ottawa-Gatineau puisqu'il s'agit d'une initiative en lien avec l'innovation. À partir de cet exemple, nous tâchons notamment de mieux comprendre comment les employés perçoivent et intègrent cette innovation dans leur milieu de travail et comment celle-ci est gérée par la direction.

3.1.2 Technique de collecte de données

Afin d'accéder à la perception des employés, nous avons choisi d'effectuer des entrevues semi-dirigées. Ce type d'entrevues est reconnu comme une source d'accès à la connaissance au sein des organisations (Zelditch, 1962, cité par Larsen, 2010, p. 270). Cette technique de recherche convient bien à l'étude d'une organisation médiatique puisqu'elle permet de mieux comprendre les différentes attitudes, attentes et émotions des participants. Cette technique fait d'ailleurs partie des moyens les plus utilisés dans les recherches qui s'intéressent à la convergence dans les salles de nouvelles « as it enables to obtain information such as feelings, opinions, intentions, or perceptions that would be difficult to gather through other methods » (Mico, Massip et Domingo, 2013, p. 128).

En effectuant des entrevues semi-dirigées, nous voulions obtenir des témoignages significatifs de la manière dont est perçue et vécue la stratégie d'innovation d'ICI Radio-Canada, chez certaines personnes clés du cas à l'étude. L'entrevue semi-dirigée est intéressante pour notre recherche puisqu'elle nous permet d'orienter les entretiens en fonction des réponses obtenues et de permettre aux participants d'expliquer et de nuancer celles-ci. De plus, l'entrevue semi-dirigée nous donne l'avantage d'obtenir les impressions des employés sans qu'une pression sociale ne soit exercée. En effet, il est légitime de penser que les commentaires obtenus n'auraient probablement pas été partagés en groupe. D'ailleurs, pour certains répondants, il était essentiel que leur participation soit confidentielle et anonyme; c'était une condition *sine qua non* pour qu'ils acceptent de répondre à nos questions. Il faut comprendre que ceux-ci ont parfois émis des critiques tranchantes par rapport aux décisions de leurs patrons. La technique utilisée nous a aussi permis de

confronter certains gestionnaires aux préoccupations exprimées par les employés et d'ainsi obtenir des justifications concernant certaines décisions que nous n'aurions pas obtenues dans un autre contexte. À plus d'une reprise, un répondant nous a fait promettre la confidentialité pendant l'entrevue avant de répondre à une question. Nous étions alors en mesure d'accéder à l'information qui va bien au-delà du discours corporatif, ce que d'autres méthodes ne nous auraient probablement pas permis. Il est aussi important de noter que nous bénéficions d'une certaine confiance auprès des participants, la chercheuse étant elle-même employée depuis cinq ans au sein de l'organisation. Ce lien privilégié nous a donné accès à des propos plus transparents, évitant ainsi la langue de bois. Il nous a toutefois fallu être vigilant afin de conserver une distance nécessaire à l'objectivité et ainsi éviter toute déduction basée simplement sur l'expérience personnelle lors de l'analyse des résultats.

Nos entrevues ont été menées à partir de quatre thèmes centraux issus de notre recension des écrits, soit : a) l'innovation, b) la gestion, c) les tendances numériques et d) la radiodiffusion publique. Ces thèmes, divisés chacun en une série de questions, ont servi de cadres à nos entretiens. Au départ, nous avons demandé aux participants de décrire leur cheminement au sein de l'organisation et de définir leurs tâches actuelles. Cela nous a permis d'avoir de la rétrospective sur leur carrière et de nous faire une idée de l'étendue de leurs expériences. Par la suite, les quatre thèmes étaient abordés l'un à la suite de l'autre. L'ordre des questions au sein de chaque thème variait en fonction du déroulement de la discussion. Deux versions du canevas d'entrevue ont été produites, l'une s'adressant aux employés et l'autre aux gestionnaires¹⁵. Les mêmes thèmes étaient abordés, mais les questions étaient parfois différentes. L'entrevue semi-dirigée nous donnait la possibilité d'adapter nos questions aux réponses précédentes du participant et d'en tirer les explications les plus pertinentes possible pour les besoins de notre recherche.

Dans la presque totalité des cas, les entrevues ont été réalisées dans une salle de réunion au 4^e étage de l'édifice où se trouvent les installations de la Société Radio-Canada à Ottawa, là où l'on retrouve principalement des employés du service des ressources humaines. Ce lieu a été choisi dans le but d'éviter que nos répondants ne soient intimidés dans l'éventualité où ils croiseraient un collègue qui pourrait établir un lien avec leur participation

¹⁵ Voir annexe 1 et 2

à notre recherche. Dans deux cas, les entrevues ont eu lieu à l'extérieur de la station, dans un endroit neutre, pour accommoder les répondants. Des entrevues se sont tenues du début du mois de juillet au début du mois septembre 2013. La durée des entretiens a varié de 24 à 71 minutes, pour une moyenne de 47 minutes. Lorsque nous avons couvert l'ensemble des thèmes et que les réponses devenaient redondantes, nous mettions fin à l'entrevue. Dans certains cas, nous aurions pu continuer longtemps l'entrevue considérant la pertinence des réponses, mais nous étions aussi dépendants de la disponibilité des intervenants, dont certains n'avaient au maximum qu'une heure à nous accorder. Dans ces cas, nous nous sommes tout de même assurés de couvrir l'ensemble des thèmes. Les entrevues ont été captées par un enregistreur audio numérique.

3.1.3 Lieu de la collecte de données¹⁶

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons au contexte du radiodiffuseur public canadien en région. Nous avons choisi la station d'ICI Ottawa-Gatineau comme lieu de collecte de données. Cette station a été retenue parce qu'il s'agit de la plus importante station régionale de la SRC sur le plan stratégique et démographique. Le contexte de la station d'ICI Ottawa-Gatineau est unique puisqu'elle dessert deux provinces à la fois, le Québec et l'Ontario, dont un marché francophone en situation minoritaire. Pour les besoins de notre recherche, nous nous intéressons seulement aux employés du Service français de cette station régionale. Au moment de réaliser les entrevues, le Service français d'Ottawa-Gatineau comptait 125 employés, dont 111 permanents. Le personnel des Services français est réparti entre a) la salle de nouvelles, responsable de la production des émissions d'actualité et de l'information diffusée à la radio, à la télévision et sur la page régionale du site Internet, b) les programmes, responsables d'autres émissions produites à Ottawa et c) le service des communications, responsable des relations avec la communauté, les clients publicitaires et le public.

La station d'ICI Ottawa-Gatineau est intéressante à étudier dans le cadre de notre recherche puisque plusieurs changements majeurs y sont survenus au cours de la dernière année. D'abord en septembre 2012, Marco Dubé a été nommé directeur des Services français en remplacement de Richard Simoens récemment affecté en Acadie. Au printemps 2013, ce

¹⁶ Un organigramme de la direction des services régionaux est présenté en annexe 8

fut la première station régionale à mettre sur pied une stratégie pour les médias sociaux. En juin 2013, la direction a annoncé que Mathieu Nadon prendrait la relève de Michel Picard comme chef d'antenne du Téléjournal Ottawa-Gatineau. C'est donc une toute nouvelle mouture du Téléjournal qui est présentée à la télévision depuis le 2 septembre 2013, une édition plus dynamique et davantage connectée sur les médias sociaux. Finalement, en septembre 2013, l'émission *Quelle histoire* est entrée en ondes, une émission réseau produite à Ottawa, qui vient prendre la place de l'émission *C'est ça la vie* dans la grille horaire, du lundi au jeudi à 14 h. Ces quelques exemples de nouveauté pour la station s'inscrivent dans le cadre de la transformation du service public en région et servent de canevas pour nous aider à comprendre l'interprétation et l'implantation de l'innovation au sein d'une station régionale de la SRC.

3.1.4 Échantillon

Notre échantillon est composé de 15 participants, soit 3 cadres et 12 employés issus de la salle de nouvelles, des programmes et des communications. En raison du nombre d'employés au sein des Services français (environ 125), nous considérons que cet échantillon est suffisant. Parmi nos répondants, nous retrouvons 3 employés temporaires et 9 employés permanents en plus des 3 cadres. Nous avons interviewé 7 femmes et 8 hommes. Certains employés occupent des fonctions de gestion liées à leur poste, soit en tant que réalisateurs ou réalisateurs-coordonnateurs, alors que d'autres n'en ont pas. Nous nous sommes assurés d'avoir, au sein de notre échantillon, des employés affectés aux différentes plateformes et différents services, sans nécessairement que ce soit dans les proportions équivalentes, l'idée n'étant pas d'avoir un échantillon représentatif de l'ensemble des employés, mais simplement d'obtenir une variété de points de vue.

C'est l'utilité ou la richesse des sources d'information en vue d'approfondir la compréhension que l'on a du phénomène étudié, et non la possibilité d'en tirer des résultats statistiquement significatifs, qui oriente les stratégies d'échantillonnages et le choix des sites de recherche. (Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains, 2010, p. 153)

Le *tableau 1* illustre la diversité de notre échantillon, tant en ce qui a trait à la nature du travail des répondants, à leur expérience, qu'à leur statut d'emploi. Afin de préserver l'anonymat des participants, un numéro leur a été attribué. Ceux-ci seront identifiés tout au

long de notre analyse en tant qu'employés (E) ou cadres (C). Pour cette même raison, l'ancienneté des employés est présentée sous forme d'intervalles et nous utiliserons le masculin pour désigner tous les participants, peu importe leur sexe. Les participants sont tous francophones et les entrevues ont été réalisées en français.

Tableau 1 – Données démographiques¹⁷

ID	Service	Années d'ancienneté	Statut d'emploi	Fonction de gestion	Durée de l'entrevue
C1	Cadre	16 à 20 ans	Permanent	Oui	59:33
C2	Cadre	21 ans ou +	Permanent	Oui	57:10
C3	Cadre	21 ans ou +	Permanent	Oui	61:45
E1	Programmes	16 à 20 ans	Permanent	Non	54:59
E2	Information	0 à 2 ans	Permanent	Non	45:35
E3	Information	11 à 15 ans	Permanent	Oui	57:46
E4	Information	0 à 2 ans	Permanent	Non	71:10
E5	Information	6 à 10 ans	Permanent	Non	38:58
E6	Information	6 à 10 ans	Permanent	Non	39:05
E7	Information	6 à 10 ans	Permanent	Non	43:55
E8	Programmes	3 à 5 ans	Temporaire	Non	51:16
E9	Information	3 à 5 ans	Permanent	Non	33:10
E10	Information	6 à 10 ans	Permanent	Oui	50:42
E11	Communications	0 à 2 ans	Temporaire	Non	24:00
E12	Information	3 à 5 ans	Temporaire	Non	28:50

Pour assurer notre objectivité, nous avons sélectionné les participants en fonction de leur poste en respectant les critères mentionnés et nous avons pigé à partir d'une liste complète du personnel fournie par l'adjointe au directeur. N'ayant pas reçu de réponse de la part de trois des employés tirés au sort après deux relances, nous avons dû procéder à une

¹⁷ Les répondants sont identifiés par le secteur au sein duquel ils travaillent au moment de l'entrevue. Par contre, certains d'entre eux ont de l'expérience au sein des deux services (programme et informations), entre lesquels on observe une certaine proximité. En répondant à nos questions, ils font parfois référence à une expérience antérieure afin d'appuyer leurs propos.

deuxième sélection. Ainsi, nous sommes entrés en contact avec 18 personnes pour obtenir un échantillon composé, au final, de 15 individus. Il importe de préciser qu'au départ, notre échantillon devait être composé de 12 participants, dont trois cadres. Nous avons toutefois jugé qu'il était nécessaire de poursuivre les entrevues, puisque nous continuions d'obtenir de nouvelles informations lors de nos entretiens. Nous avons sélectionné les trois nouveaux répondants en fonction de ce qui manquait à notre échantillon, c'est-à-dire un employé surnuméraire, un vidéojournaliste et un employé du service des communications. Il est habituel dans le cadre de recherche qualitative que les participants soient sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle, et « en fonction de patterns émergents au cours de la collecte des données » (Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains, 2010, p. 153).

Notre échantillon ne comprend pas d'employés techniques puisque ceux-ci évoluent sous la direction du département de *Production et Ressources* et non au sein des Services français auxquels on s'intéresse. Pour cette même raison, nous n'incluons ni les employés des *Ressources humaines* ni ceux des *Communications institutionnelles*. Il faut toutefois préciser que certains employés au sein de notre échantillon effectuent aussi des tâches techniques en plus de leurs tâches de production. Dans ces cas, ils relèvent parfois de plus d'un superviseur, bien qu'ils soient principalement rattachés aux Services français.

3.2 Méthode d'analyse

Dans le but de construire de la connaissance à partir de nos résultats, les 15 entrevues ont d'abord été transcrites, puis nous nous sommes servis du verbatim de celles-ci afin de repérer les passages les plus pertinents par rapport à nos intérêts de recherche, en fonction des quatre thèmes de départ. Nous avons procédé à plusieurs lectures des transcriptions des entrevues, en vue d'établir les bases de nos catégories (Paillé et Mucchielli, 2012). Nous avons ainsi obtenu 14 catégories de commentaires qui découlaient des quatre thèmes que nous avons ciblés. Les extraits pertinents ont par la suite été classés dans un tableau synthèse, par catégorie¹⁸. Nous avons choisi de mobiliser l'analyse thématique afin de créer du sens à partir des témoignages recueillis. Nous avons par la suite confronté les propos colligés à certains éléments de notre revue de littérature afin de mettre en relation la théorie

¹⁸ Voir annexe 3

et la réalité à laquelle font face les employés du Service français d'ICI Ottawa-Gatineau. C'est à partir des liens ainsi créés que nous pouvons mieux comprendre la perception et l'intégration de l'innovation telles que vécues par les membres de l'organisation. Étant donné que les méthodes qualitatives s'inscrivent dans une démarche inductive, nous nous servirons des phénomènes observés afin de mieux comprendre la situation dans son contexte, et tâcherons d'en tirer certaines conclusions transposables (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007, p. 156).

Afin de respecter nos engagements éthiques concernant l'anonymat des participants et la confidentialité de leurs propos, les données recueillies seront conservées de façon électronique pour une période de cinq ans avant d'être détruites. Il est question ici des enregistrements audio de même que des transcriptions d'entrevues. Après la période de cinq ans, soit en juin 2018, les formulaires de consentement seront déchetés et les enregistrements et verbatim effacés.

3.3 Retour sur l'objet de recherche

Notre recherche a comme objectif de mieux comprendre comment les employés du Service français d'ICI Ottawa-Gatineau perçoivent et intègrent l'innovation dans leurs pratiques au quotidien. Les témoignages des quinze participants nous permettent de voir de quelle façon le mode de gestion influence l'adhésion aux innovations proposées. Aussi, nous serons en mesure de saisir la perception des employés face à l'innovation, mais également à l'égard de l'ensemble des tendances numériques adoptées par l'organisation. Finalement, nous pourrions constater de quelle façon le caractère public de Radio-Canada pèse dans la balance. Nous tâcherons ainsi de répondre à notre question de recherche à savoir : Comment l'innovation est-elle perçue, intégrée, puis gérée au sein d'une station régionale d'ICI Radio-Canada?

4. Résultats

Nous exposons maintenant les résultats de nos rencontres avec trois cadres et douze employés du Service français d'ICI Ottawa-Gatineau. La structure de ce chapitre permet de répondre à chacune de nos cinq questions secondaires de recherche, ce qui nous aidera, par la suite, à répondre à notre question centrale de recherche.

Il est d'abord question de l'innovation et de la définition que les membres de l'organisation étudiée lui accordent. Nous portons ensuite notre regard sur la façon avec laquelle ceux-ci intègrent l'innovation. Nous voyons par la suite si le contexte dans lequel les employés évoluent, tel qu'ils le perçoivent du moins, est propice à l'innovation. Finalement, nous nous intéressons aux stratégies de gestion de l'innovation mises de l'avant par les gestionnaires, ainsi que la façon dont celles-ci sont perçues par les employés.

Pour nous aider à mieux comprendre le phénomène qui nous intéresse, nous avons retenu deux cas qui illustrent adéquatement le type d'innovations implantées au cours de l'année 2012-2013 à ICI Ottawa-Gatineau. D'abord, l'ajout du montage de leurs reportages aux tâches des journalistes nous permettra de déchiffrer le contexte de convergence tel qu'il est vécu par les artisans. D'autre part, l'implantation d'une stratégie des médias sociaux nous servira à comprendre comment l'innovation est gérée. Il est entendu que lorsqu'on travaille sur une organisation aussi complexe que la Société Radio-Canada, un média public qui œuvre sur trois plateformes, qui emploie 8359¹⁹ employés à temps plein et qui couvre cinq fuseaux horaires, nous sommes confrontés à une multitude de choix en termes d'approches à adopter. Nous aurions pu choisir une seule de ces questions et l'analyser en profondeur. Nous avons préféré conserver chacun de ces aspects et de les développer de la façon la plus élaborée possible. Nous pensons que cette approche nous permettra de mieux répondre à notre question principale de recherche en ayant une compréhension plus complète de la situation.

En raison de la diversité du statut des répondants (cadres, réalisateurs, journalistes, animateurs, etc.), il aurait été possible d'adopter plusieurs approches différentes afin de présenter puis analyser nos résultats. Nous avons choisi de nuancer deux points de vue, soit celui des cadres de celui des employés. Nos lectures nous conduisent à penser qu'il y aura

¹⁹ Selon les données de mars 2013 (CBC/Radio-Canada, 2013c)

une différence importante entre ces deux groupes, quant à leur perception respective de l'innovation. Ainsi, pour chacune des cinq questions qui guident notre travail, nous comparons les propos des cadres avec ceux des employés afin de faire ressortir les éléments qui les distinguent. Ayant comme objectif d'illustrer le plus fidèlement possible comment l'innovation se vit au sein d'une station régionale du radiodiffuseur public canadien, nous tâchons, par ailleurs, d'utiliser au maximum les témoignages de nos répondants.

4.1 L'innovation

Dans un document préparé par les premiers artisans du projet *ReCréez Radio-Canada* et distribué aux employés au printemps 2013, plusieurs adjectifs sont associés à l'innovation, l'un des trois piliers du nouveau positionnement.

Tableau 2 – *ReCréez Radio-Canada* : L'innovation

Innovation	
(Curieuse, allumée, branchée sur ce qui est nouveau – elle nous fait découvrir des tendances et idées novatrices, inspirantes, surprenantes
(À l'avant-garde des formats, loin des clichés et des recettes
(Audacieuse et visionnaire, elle évolue, réinvente, nous surprend et nous propose de nouveaux cadres
(Elle explore et s'enrichit constamment de la contribution de nouveaux talents, artistes, créateurs et artisans.
	Source : IO! (2013b)

La haute direction de Radio-Canada a ainsi tenté de préciser auprès des membres de l'organisation ce qu'elle entend par *Innovation*. Pourtant, une certaine confusion entoure encore l'usage de ce mot. Lorsqu'on les sollicite à être plus innovants dans le cadre de leur travail, les employés n'interprètent pas tous de la même façon cette injonction. Même si l'innovation est au cœur de la nouvelle image de marque du radiodiffuseur public, il semble plutôt difficile de la définir, même pour les cadres interviewés. Alors que l'un d'entre eux bafouille et rit nerveusement en tentant de formuler sa réponse, un autre verbalise son hésitation : « C'est une bonne question parce que les gens ne s'entendent pas nécessairement là-dessus. On a réfléchi. Je ne suis pas capable de dire la réponse comme cela donc c'est preuve que c'est même flou pour moi. » (C2)

Après une courte réflexion, les réponses des trois cadres vont dans le même sens. Il est question de nouveauté, de faire différemment, de se réinventer (C1, C2, C3). L'un d'entre eux précise que lorsqu'il est question d'innovation, « il faut que ce soit de la nouveauté qui nous mène quelque part, qui nous mène plus loin » (C3).

Un cadre que nous avons interrogé est particulièrement enthousiaste à l'égard de l'innovation qu'il associe directement au risque et au droit à l'erreur. « Se permettre l'erreur, permettre de faire quelque chose qu'on ne sait pas exactement ce que ça va donner. [...] Aller vers quelque chose d'autre et prendre un risque. Pour moi, l'innovation est directement liée au risque. » (C2)

Chez les employés, la majorité parle de briser les barrières, d'être audacieux et de sortir du cadre. « Innover pour moi c'est de faire autrement, c'est de réinventer les façons de faire. C'est de proposer de nouvelles idées, justement d'aller ailleurs peut-être, de comparer ce qui se fait ailleurs, de l'adapter, d'essayer des choses en ondes. » (E8) L'un des employés souligne l'importance de se remettre perpétuellement en question. « On a toujours fait ça comme ça dans le passé, mais est-ce qu'il y aurait moyen de faire différemment aujourd'hui ? » (E6)

Bien que la définition de l'innovation telle que véhiculée par la direction dans ses documents internes aille au-delà des dispositifs techniques, plusieurs employés associent encore l'innovation à la technologie et au numérique : « C'est une façon d'utiliser plus les médias sociaux, de prendre des photos et d'envoyer ça au web, de faire de petites vidéos et leur envoyer, c'est des façons d'être innovant. » (E12)

Selon certains employés, le problème résiderait dans le choix des mots. Ils soutiennent que le terme *Innovation*, utilisé par la direction de Radio-Canada dans le cadre du projet *ReCréez* ne serait pas tout à fait juste. Ce serait une source de confusion puisque plusieurs artisans ont tendance à associer innovation et technologie. Selon l'un des employés, l'innovation décrite par Radio-Canada comprend une grande part de créativité. À son avis, il aurait été plus évocateur pour les employés que la direction parle de créativité plutôt que d'innovation.

C'est plus *créativité*. Moi je pense parce que ça définit mieux ce que Radio-Canada veut avec l'innovation. Je ne pense pas qu'innovation c'est le bon mot, parce que sous innovation c'est créer, sortir du cadre, s'éclater, surprendre, intriguer des fois. C'est

vraiment ces mots-là qui sont sous-jacents, alors ce n'est pas juste les technologies.
(E1)

4.2 Réactions à l'innovation

Alors que les cadres sont tous très enthousiastes vis-à-vis de l'innovation, les réactions varient lorsqu'on aborde ce sujet avec les employés. Trois profils ressortent de nos entretiens. On retrouve d'abord six employés²⁰ qui sont très favorables à l'innovation. Ils comprennent bien le virage que prend la haute direction en ciblant l'innovation comme priorité. Ces employés y voient une opportunité à saisir et se considèrent privilégiés de travailler dans un tel contexte. « On sent que les patrons aussi sont ouverts au changement et sont prêts à nous donner pas mal carte blanche pour faire ce qu'on veut. » (E6)

Parmi les six employés favorables à l'innovation, on en retrouve trois qui ont joué le rôle de *Gens d'ici*²¹ dans le cadre du projet *ReCréez Radio-Canada*. On retrouve par ailleurs deux employés qui ont des fonctions de gestion dans le cadre de leur travail, et deux employés dont les principales activités sont en lien direct avec les plateformes numériques.

Par la suite, on retrouve aussi quatre autres employés²² qui, quant à eux, voient l'innovation d'un bon œil, mais ne se sentent pas directement concernés lorsqu'on en parle.

Ils veulent changer un peu l'image, la rajeunir un peu, la dynamiser. Pour quelqu'un qui est jeune comme moi, c'est sûr que c'est bien de penser qu'on va plus vers l'utilisation des technologies, plus dynamique. C'est bien, mais je n'ai pas vraiment de réflexion profonde là-dessus. (E12)

Ces employés semblent avoir du mal à se sentir responsables de l'innovation individuellement. Ils n'ont pas l'impression que la tâche leur revient. « Innover... Ça ne me dérange pas de changer mes pratiques tout ça, c'est juste que moi je ne me creuserai pas la tête pour trouver de nouvelles manières de faire les choses. » (E5) Ils avouent également ne pas avoir une très bonne compréhension de ce que Radio-Canada veut faire avec l'innovation (E5, E8).

²⁰ E1, E3, E4, E6, E10 et E11

²¹ Les *Gens d'ici* sont un groupe de 175 employés (dont le tiers proviennent des régions et le reste de Montréal) qui ont été approchés par leur direction afin de participer à un groupe de discussion et éventuellement devenir des agents de changement. Ces employés sont considérés comme des leaders positifs, prêts au changement, qui ont la capacité d'entraîner les gens avec eux (C2).

²² E2, E5, E8 et E12

On dit *ReCréez Radio-Canada*, mais on ne sait pas trop qu'est-ce que ça veut dire. Oui, il y a du changement, mais on ne sait pas c'est quoi le changement. Ça va nous toucher ou ça ne nous touchera pas? On change-tu de nom où on ne change pas de nom (rires)? Je pense que c'est juste mal expliqué. (E5)

L'un de ces employés nous a répondu : « s'ils me demandent d'être plus innovant, je vais me creuser les méninges, je vais essayer de trouver des façons » (E12). Cet employé parle au futur alors que le projet est déjà en branle et que tous les employés sont sollicités à innover, et ce, depuis plus de six mois au moment de l'entrevue. Il est légitime de penser que soit cette personne ne se sent pas impliquée dans le projet, soit elle ne l'a pas bien compris.

Les quatre employés qui sont optimistes, quoique plutôt passifs à l'égard de l'innovation, vont à la cueillette d'informations sur le terrain et disent avoir une charge de travail élevée. Trois d'entre eux travaillent pour la salle de nouvelles et un pour les programmes.

Finalement, deux²³ des douze employés interrogés sont particulièrement pessimistes à l'égard de l'innovation telle qu'ils la vivent dans leur quotidien au travail. Bien qu'ils comprennent l'importance de s'adapter à l'univers médiatique changeant, ils critiquent les choix de la direction. Selon eux, *ReCréez Radio-Canada* n'est qu'un prétexte pour réduire les effectifs. « Ça veut dire compressions budgétaires [...] pour moi, c'est une façon d'emballer des compressions. » (E7)

Ces employés travaillent tous les deux pour la salle de nouvelles. Ils déplorent une charge de travail beaucoup trop élevée et critiquent vertement la direction. « Je trouve qu'on n'a pas assez de "feedback", alors innover... À un moment donné, c'est bien beau que les employés prennent des initiatives d'innover, sauf qu'en bout de ligne les patrons sont payés pour penser à ça, je pense. » (E9) Ils craignent les conséquences néfastes de ces changements pour le radiodiffuseur public.

4.3 Un environnement intégré

Le projet *ReCréez Radio-Canada*, tout comme l'innovation, s'inscrit dans un contexte de convergence dans le cadre duquel on demande aux employés d'être très

²³ E7 et E9

polyvalents et d'adopter une approche multiplateforme²⁴. Les mêmes journalistes sont appelés à produire du contenu pour la radio et la télévision dans une même journée. On leur demande aussi d'être actifs sur les réseaux sociaux et de prendre des photos pour le site Internet lorsqu'ils sont sur le terrain. Nous présenterons d'abord les résultats qui touchent la polyvalence des employés, puis il sera question de la convergence multiplateforme.

Depuis 2012, les journalistes doivent accomplir certaines tâches techniques comme le montage de leurs reportages destinés à la télévision. Cette réorganisation du travail a soulevé le mécontentement de plusieurs d'entre eux. La plupart se sont adaptés à ce changement, mais remettent toujours en question cette décision de la direction. À leur avis, il faut être prudent lorsqu'on modifie la nature du travail de la sorte. En effet, historiquement, chaque journaliste était embauché pour travailler en fonction d'un seul média. C'est donc un changement radical, comme le déplore cet employé : « ce n'était pas nécessairement ça son contrat au début, mais il n'y en a plus des journalistes qui font juste de la télé, qui ne montent pas et qui ne font pas de la radio. Ce n'est pas un choix ! » (E10) Dans son quotidien, cet employé remarque le stress que de tels changements apportent pour les travailleurs d'expérience : « humainement, ça use beaucoup ces gens-là parce que tu les déstabilises vraiment beaucoup dans leur base de ce qu'ils faisaient » (E10).

Plusieurs employés regrettent qu'on laisse de côté l'expertise des monteurs et le travail d'équipe qui se rattachait à la période de montage. Cette étape de la production d'un reportage assurait, selon eux, une meilleure qualité et permettait des échanges sociaux entre les employés (E2, E7, E12).

La télé c'était le « thrill » du travail d'équipe! Et là, il y en a de moins en moins [...] Parce que tu n'as plus de monteur, parce que tu n'as pas de réalisateur, et c'est plate dans les conditions où on le fait, parce qu'il faut que ça sorte tout de suite pareil! C'est plus « botché » que ça n'a jamais été alors je ne trouve pas ça satisfaisant. Depuis la dernière année, c'est encore pire avec le montage! (E7)

Plusieurs de nos intervenants partagent les inquiétudes de cet employé en ce qui concerne la baisse de qualité du contenu diffusé par le radiodiffuseur public. Dans certains cas, cette baisse de qualité est liée aux outils de montage utilisés, qui sont moins performants

²⁴ On demande aux employés de penser en fonction des différentes plateformes que sont la télévision, la radio et le web et désormais, la mobilité.

que ceux des monteurs. « Des fois, il y a des effets que je voudrais faire, il y a des trucs que je voudrais ajouter et ce n'est pas possible » (E12). Certains employés critiquent les nombreuses défaillances de leurs outils de travail : « Les journalistes, souvent, sont prêts tard et à la dernière minute. Le système de montage réagit mal ou ça “plante” et ils sont obligés de recommencer. » (E6)

Dans d'autres cas, c'est le temps qui manque afin de maintenir la rigueur du travail journalistique. « Le contenu y goûte ou la technique y goûte [...] ce n'est pas vrai que le contenu n'y goûte pas. » (E7) Les journalistes doivent réorganiser leur temps. Celui-ci fait référence au montage de son reportage et à l'utilisation des médias sociaux : « le temps que je consacrais avant à faire du journalisme, je le consacre maintenant à faire autre chose » (E1).

Malgré ces réticences, au moins trois des six individus qui ont vécu ce changement y ont trouvé des avantages. Ils soulignent la possibilité d'exercer leur créativité ainsi que la fierté associée aux résultats obtenus. « Dans le montage, il y a l'aspect créatif de la chose, je peux prendre du temps et je peux faire valoir mon côté créatif un peu plus que quand j'écrivais. » (E2) Un autre employé était mieux préparé à ces nouvelles méthodes de travail, puisqu'elles lui ont été inculquées dans sa formation journalistique : « je l'ai vu comme un défi et c'est une partie que je savais qu'à l'école j'aimais bien faire. Parce que c'est ton produit. Tu es fier de ton résultat parce que c'est toi qui l'as fait pratiquement de A à Z, à part le tournage. » (E12)

Pour la direction, il est important de faire la part des choses. Les gestionnaires assurent que des suivis seront faits afin que la qualité du produit soit adéquate. « L'idée ce n'est pas de mettre des topos qui ne respectent pas nos critères de qualité, mais c'est d'avoir un outil de plus pour pouvoir arriver à faire ce qu'on a à faire. » (C1) D'autre part, comme le souligne un employé qui exerce des fonctions de gestion, ses collègues doivent se rendre à l'évidence; la situation économique est très précaire et des décisions difficiles doivent être prises.

Quand la direction coupe 10 % de ton budget et coupe 800 emplois et dit que pour éviter d'en couper d'autres certaines il va falloir s'adapter aux nouvelles technologies dans notre mode de fonctionnement, on comprend qu'on ne pourra plus faire comme avant. Qu'on ne pourra plus avoir des ressources comme avant et qu'il va falloir faire

autrement pour être plus efficaces. Donc ceux pour qui c'est une surprise quand on a annoncé que les reporters étaient pour faire du montage, c'est qu'ils ont peut-être mal décodé le contexte économique de la boîte. On n'est pas en croissance! (E3)

Puisque les outils techniques permettent désormais aux journalistes de monter des reportages télévisés à même leur poste de travail, la direction a préféré couper dans les ressources techniques que dans les employés responsables du contenu (C3). Un gestionnaire souligne par ailleurs que ces méthodes de travail ont été éprouvées dans d'autres stations régionales ailleurs au pays (E3). « Notre réaction [aux compressions] a été de se tourner vers les nouvelles technologies. [...] On a une technologie qui est accessible, beaucoup plus accessible que dans le passé et qui nous permet de faire des produits de qualité à moindre coût. » (C3) Ces gestionnaires soulignent d'ailleurs que les journalistes connaissaient déjà les règles d'or du montage, pour avoir passé une heure par jour pendant plusieurs années à assister au montage, et que c'est plutôt l'aspect technique qu'ils devaient apprendre (E3, C3).

À la suite de cette décision, certains journalistes se demandent s'ils devront un jour tourner leurs propres images et travailler comme vidéojournaliste. La direction ne ferme pas la porte à cette possibilité, l'objectif étant toujours de servir le public de la meilleure façon possible (C2).

Si on en arrive dans un contexte où c'est possible de le faire, pourquoi pas! [...] L'idée ce n'est pas de se figer dans des descriptions d'emploi du XXI^e siècle. L'idée c'est de faire notre job de serviteur du public, d'employés du radiodiffuseur public, de journalistes dans l'âme, qui se décident d'aller sur le terrain couvrir des affaires! C'est ça qui nous fait « triper », c'est ça notre job. Peu importe le moyen qu'on utilise! (C1)

Dans ce contexte de convergence, en plus d'encourager la polyvalence des employés, la direction a des objectifs de production multiplateforme. Nous avons demandé à tous les cadres et employés interrogés s'ils considéraient les trois plateformes de diffusions de Radio-Canada — la radio, la télévision et le web — comme étant sur un pied d'égalité. D'abord en terme d'allocation des ressources, puis en fonction de l'importance qu'on leur accorde. Sans grande surprise, l'ensemble des participants nous a répondu que non. Évidemment, comme le soulignent certains d'entre eux, la télévision requiert plus de ressources que la radio puisqu'il faut traiter les images²⁵ en plus du son. Les équipes déployées pour une couverture à la télévision sont donc plus imposantes alors que plus d'équipement est requis. La télévision est

²⁵ L'image comprend tout ce qu'on y voit, soit l'arrière-plan ou le décor, le maquillage, les vêtements ou costume, etc.

aussi la plateforme préconisée par le plus grand nombre de répondants pour la diffusion d'une nouvelle exclusive. Plusieurs jugent que cette plateforme a plus d'impact sur le public (E2, E8, E12).

Mon réflexe normal, ça fait longtemps que j'en fais, c'est la télé. C'est peut-être une idée préconçue, mais j'ai l'impression que la télé va avoir un gros impact sur les gens. [...] Comparativement à l'Internet où ton compétiteur en 30 secondes va lire ce que tu écris, va aller confirmer et c'est fini. (E2)

Il semble que certains employés aient encore du mal à concevoir le web comme une plateforme de diffusion à part entière. Ils ont peur de nuire à leurs cotes d'écoute à la télévision ou à la radio s'ils diffusent l'information sur le web en premier. Ils ont aussi du mal à mesurer l'impact d'une nouvelle sur le web et considèrent toujours la télévision comme un média plus puissant et mieux valorisé (E1, E2, E8). La direction a alors comme défi de faire changer cette mentalité : « On réfléchit encore beaucoup toujours télé avant et Internet après, médias sociaux après, plutôt que l'inverse. Je n'ai pas toujours ce réflexe-là. Je remarque qu'il faut que je me batte tout le temps pour faire changer ce réflexe. » (C2)

Certains employés pensent encore que les plateformes numériques servent à amener plus d'auditeurs à l'antenne de la radio ou de la télévision plutôt que d'y voir une plateforme de diffusion en soi (E1, E8). Cette perception les incite à limiter leurs efforts sur les médias sociaux à défaut de pouvoir directement en mesurer l'impact sur leur émission de radio ou de télévision. « Le but c'est encore d'amener les gens à la télé avant tout, parce qu'on est une production interne et télévisuelle. On ne veut pas tuer non plus la télé, ce serait se tirer dans le pied un peu [de mettre le contenu en ligne en premier]. » (E1)

Quand je fais ça [*twitter*] dans la conférence de presse puis que je dis : « voici les cinq artistes qui vont être au festival des montgolfières » est-ce que les gens vont m'écouter [lors de la diffusion de l'émission de radio ou de télé]? Moi c'est la question que je me pose, est-ce qu'on ne se tire pas dans le pied? (E8)

Ces deux intervenants ont utilisé l'expression « se tirer dans le pied » pour illustrer à quel point il serait contreproductif, à leur avis, de diffuser du contenu en primeur sur les médias sociaux. Cette impression semble être véhiculée par des gestionnaires intermédiaires, tels les responsables de l'affectation au sein de la salle de nouvelles, qui choisissent les sujets à couvrir et transmettent leurs commandes aux journalistes. L'objectif premier semble être la

livraison d'un bon reportage pour le Téléjournal à 18 h, selon la perception des journalistes (E8, E9, E12).

Ces commentaires vont à l'encontre de la vision de la direction qui considère chaque plateforme comme un véhicule d'information à part entière. « Le but, en fait, c'est d'informer le public peu importe où il est. Des fois, le public est sur Internet au bout de son téléphone intelligent en train de regarder Facebook. Il faut s'assurer que nos nouvelles voyagent sur Facebook. » (E3)

En ce moment, j'ai l'impression qu'on est encore un petit peu les héritiers d'un vieux système qui faisait que le web était à la remorque des deux autres plateformes. C'est-à-dire que le web était là, à Radio-Canada, pour mettre en valeur ce qui était fait sur les autres plateformes. (C3)

Les employés qui travaillent sur le site Internet ont l'impression que leurs collègues journalistes ne mesurent pas adéquatement l'importance de cette plateforme. Un rédacteur web raconte qu'il a du mal à obtenir l'information dont il a besoin pour faire son travail et qu'il se trouve souvent à refaire le travail journalistique.

C'est comme faire le travail en double, dans le sens que [le journaliste télé] fait son propre travail, moi je fais mon propre travail. Si j'étais reporter télé peut-être [...] [je prendrais] une copie supplémentaire d'un communiqué, que je donnerais au web. Au lieu que le web court après moi, j'offrirais mes trucs au web. (E5)

C'est pourtant une priorité pour la direction d'être davantage sur le web et cela devrait être la première plateforme sur laquelle les nouvelles sont diffusées (C1, C3). « C'est sûr qu'on a des objectifs dans la prochaine année de faire en sorte que le web arrive beaucoup plus tôt dans le déploiement de nos nouvelles. » (C1) « Normalement, la philosophie devrait être "web first", on devrait être sur le web en premier, en tout temps. » (C3)

Ce cadre souligne la lourdeur des systèmes comme l'un des facteurs qui empêchent la mise en ligne rapide de certains types de contenus.

Notre « workflow », toutes nos façons d'amener notre matériel sur la plateforme web, est tributaire de la façon dont on le fait sur les deux autres plateformes et ça, c'est lourd! On se rend compte que parfois, c'est assez incroyable, parfois c'est plus simple de contourner tout ça et d'aller directement sur les médias sociaux. (C3)

D'après plusieurs employés, il faudrait allouer davantage de ressources au web afin de pouvoir produire du contenu exclusif pour cette plateforme (E1, E4).

[Du contenu original sur le web], il n'y en a vraiment pas beaucoup, sérieusement. C'est ce que je trouve dommage parce qu'on pourrait tellement en faire, mais en même temps, on n'a pas les ressources pour le faire. [...] Tous les dirigeants disent oui on veut le faire, oui, oui, on veut être présents sur le web, on veut être présents sur les réseaux sociaux, mais ne déploient pas les ressources nécessaires pour le faire; ne déploient pas les efforts et tout l'argent que ça prend pour alléger notre plateforme, lui donner une meilleure visibilité. (E4)

En raison des conditions financières précaires dans lesquelles est plongée la Société, la direction doit effectuer des choix difficiles tout en prenant en considération les transformations mises de l'avant par le virage numérique qui s'impose comme un passage obligé. En fonction de l'orientation stratégique de la station, il apparaît clair aux yeux de la direction que les prochains investissements se feront sur les plateformes numériques. Cela pourrait répondre au manque de ressources soulevé par les employés E1 et E4.

Les gens écoutent moins la télévision aujourd'hui. Donc c'est inévitable, un moment donné, si on a un volume de ressources réduit, il va falloir ajuster à long terme nos ressources pour chacune de nos plateformes. [...] Si on a des ressources à rajouter dans le temps, à la vue de ça, ça ne sera pas beaucoup à la télé, ça va être évidemment sur le web. (C1)

Aux yeux de la direction, tous les projets se déclinent presque en version simultanée sur les trois plateformes, soit la télévision, la radio et le web. Dans un monde idéal, on ne ferait plus la distinction entre le contenu télévisuel, radiophonique ou web. Le contenu serait produit, puis diffusé sur la plateforme la mieux adaptée. « En 2013, on ne peut plus dire à la radio : “voici là, j'ai telle image ou telle couverture de livre, c'est super beau et si je n'étais pas à la radio, je vous le montrerais”. En 2013, la radio s'accompagne d'un écran à travers les médias sociaux. » (C1)

4.4 Étude de cas : une stratégie des médias sociaux

Afin de mieux comprendre comment la direction s'y prend pour gérer l'implantation de l'innovation, nous avons choisi un cas qui illustre bien la nature des changements vécus par les employés du radiodiffuseur public dans la région d'Ottawa-Gatineau. Il sera question de la mise en place d'une stratégie des médias sociaux. Il s'agit d'un sujet sensible qui a suscité une variété de commentaires au cours de nos entretiens et qui démontre bien la complexité d'intégrer l'innovation. Nous présenterons d'abord les différentes réactions suscitées par ce projet, dans le but de dépeindre l'état d'esprit de nos participants à l'égard

des médias sociaux. Par la suite, nous exposerons leurs réponses en lien avec la gestion de cette innovation.

4.4.1 Les médias sociaux à Radio-Canada

La politique de Radio-Canada sur les réseaux sociaux a énormément évolué au cours des quatre dernières années. Jusqu'en 2010²⁶, la direction hésitait à approuver l'utilisation des médias sociaux et à l'été 2011, les termes Facebook et Twitter, considérés comme des noms de marque, étaient toujours proscrits en ondes²⁷.

Dans un communiqué publié à l'interne le 28 octobre 2011, Thomas Le Jouan, chef du développement stratégique des espaces numériques et mobiles, confirme l'importance des médias sociaux pour le radiodiffuseur public : « On ne peut pas jouer sans eux. Si on se coupait des réseaux sociaux, on se couperait de nos communautés, de nos usagers. » (iO!, 2011) La haute direction précise alors sa position quant à l'utilisation de ces outils numériques²⁸. Aucune stratégie n'est toutefois mise en place afin d'optimiser l'utilisation de ces plateformes sociales²⁹.

En septembre 2012, lorsque Marco Dubé devient directeur des Services français pour la station d'Ottawa-Gatineau, l'implantation d'une stratégie régionale des médias sociaux est une priorité. Dans une note adressée aux employés, le nouveau directeur explique sa position : « À mon avis, les médias sociaux représentent des canaux très porteurs pour permettre à Radio-Canada Ottawa-Gatineau de rendre ses contenus accessibles, de renforcer ses relations avec ses auditoires et d'élargir sa portée. »³⁰ Il annonce du même coup qu'une stratégie sera élaborée par le comité de direction en partenariat avec l'équipe des communications et qu'un comité des médias sociaux sera créé afin de contribuer à l'élaboration de cette stratégie. La participation de tous les employés est alors sollicitée.

²⁶ En septembre 2010, Radio-Canada crée un *Guide d'utilisation des médias sociaux pour le personnel de CBC/Radio-Canada*, disponible sur le portail interne. Ce document dresse les grands principes qui doivent guider l'utilisation des médias sociaux par les employés.

²⁷ « Il y a un an ou deux, on voulait promouvoir notre page Facebook et c'était interdit. La politique de Radio-Canada c'était, non tu ne les [le public] envoies pas à ton Facebook, tu les envoies à ta page Internet. » (E1)

²⁸ Radio-Canada intègre désormais les réseaux sociaux à ses propres sites : « On peut partager n'importe quel document sur Tou.tv, sur Radio-Canada.ca, sur Espace.mu via Twitter, Facebook et LinkedIn. On intègre aussi des outils de ces réseaux sociaux à l'intérieur de notre propre plateforme pour la rendre aussi sociale. » (iO!, 2011)

²⁹ Le *Guide* dresse les grands principes à appliquer et précise les normes à respecter mais ne donne pas d'indication sur le genre de contenu à publier et les bonnes pratiques à adopter.

³⁰ Courriel reçu le 21 novembre 2012 de Marco Dubé

Cette priorité du nouveau directeur a été accueillie avec enthousiasme par les autres cadres : « ça fait longtemps que ça nous trotte en tête et ça faisait partie des choses qu'on voulait développer » (C2).

ICI Ottawa-Gatineau est la première station régionale à mettre sur pied une stratégie pour les médias sociaux. Certains considèrent malgré tout qu'elle arrive tard, alors que les médias sociaux sont utilisés par les différentes équipes de production depuis au moins deux ans (E1, E5, E6). Le premier changement visible qui a découlé de la stratégie est le regroupement des pages Facebook associées aux différentes émissions. En effet, puisqu'il n'y avait pas de ligne directrice, certaines émissions avaient une page Facebook alors que d'autres n'en avaient pas.

Il y avait des émissions qui avaient des pages, mais qui ne faisaient rien dessus. En terme de communication, nous, on s'est dit : il faut qu'on prenne le contrôle là-dessus parce que ça envoie un mauvais message, une mauvaise image de marque. Si tu arrives sur une page et qu'il n'y a pas de contenu dessus, on n'a pas l'air à jour, ce n'est pas bon. Il faut qu'on soit à jour. (E11)

Avec l'objectif de rassembler les efforts de chacun et de mieux gérer le contenu, toutes les pages des émissions régionales ont été fermées. Tout le contenu régional est désormais regroupé sur la page *ICI Ottawa-Gatineau*. Cette page est alimentée par des employés de différentes équipes dont les rôles sont spécifiés au sein de la stratégie des médias sociaux³¹. La direction voit de nombreux avantages à ce changement : « on est plusieurs à alimenter une seule destination avec une variété et une diversité de contenu, plutôt que chacun de son côté, alimenter [des éléments] qui avaient plus ou moins d'impact » (C1).

Le comité des médias sociaux avait aussi comme objectif de sensibiliser l'ensemble des artisans à la pertinence des médias sociaux pour le radiodiffuseur public. Des rencontres organisées deux fois par mois réunissaient des gens ayant différentes expériences avec les médias sociaux, certains adeptes et d'autres sceptiques, afin qu'ils en discutent. « On a créé des ateliers de formation pour former [*sic*] les gens sur les médias sociaux pour que tout le monde essaie d'arriver à un même niveau. » (E11)

³¹ À titre d'exemple, l'équipe de *Bernier et cie*, l'émission de radio du matin, est responsable de la première publication du jour et a un accès d'administrateur de la page.

Bien que les attentes de la direction soient maintenant plus claires, plusieurs employés ne sont toujours pas convaincus de la pertinence de ces outils. Les gestionnaires sont conscients d'avoir eux-mêmes contribué à renforcer certaines résistances en étant ambivalents à les adopter au départ.

On a nourri une confusion en imposant des limites dès le départ, en disant, pour protéger notre marque, qu'on ne mentionnerait même pas Facebook à l'antenne [...]. C'est facile à dire après, c'est une erreur. Mais ça a permis aux gens qui étaient réticents de se dire « Ah! En effet, il y a des dangers aux médias sociaux, je n'y vais pas ». Il y en a encore qui sont convaincus de ça... c'est un peu plate! (C3)

Malgré tout, pour cet autre cadre, l'implantation de cette stratégie est nettement réussie. « J'ai le sentiment que c'est beaucoup plus clair pour tout le monde maintenant que c'est important d'être dans les médias sociaux. Que c'est valorisé, que c'est incontournable et que c'est vraiment une piste qui va nous aider à atteindre notre auditoire. » (C1)

La plupart des employés reconnaissent, en effet, certains avantages à l'usage professionnel des médias sociaux. Même ceux qui ne les ont pas adoptés dans leur vie personnelle tentent de les intégrer dans leur travail au quotidien. « Il y en a qui n'ont pas leur page Facebook parce que pour eux autres c'est une perte de temps. Mais ils se sont rendu compte qu'à Radio-Canada, c'est un outil important et qu'on ne peut plus passer à côté. » (E1)

Certains employés sont très à l'aise avec cette nouvelle façon de faire et y voient un potentiel énorme (E1, E6, E11). « C'est vraiment un outil qui nous aide beaucoup. [...] C'est la façon qu'on a de communiquer avec notre public, d'essayer d'intéresser les gens à ce qu'on fait, au contenu qu'on produit. » (E6)

Il y a une partie de la population qui ne nous regarde pas, qui ne nous écoute pas, mais qui est sur Facebook. En allant offrir du contenu là, et en présentant nos produits là, sans faire du « écoutez-nous, écoutez-nous » tout le temps, on montre qu'on est pertinent et on peut peut-être les rejoindre. C'est comme une autre plateforme pour découvrir nos contenus, et en même temps ça permet aux gens de s'exprimer. (E11)

Pour les journalistes, les médias sociaux sont un outil utile qui leur procure le sentiment d'informer instantanément leur public (E2, E6, E8). Ils sont bien conscients que les normes et pratiques traditionnelles doivent tout de même y être respectées, sans quoi leur crédibilité pourrait en être affectée. « Ça peut servir de prémisse à une nouvelle, mais il faut vraiment que tu fasses comme tu faisais avant. Que tu confirmes ton information, que tu valides tes sources. » (E2) Les journalistes semblent particulièrement apprécier les médias

sociaux lorsqu'ils s'en servent comme un instrument de cueillette d'informations. Ces outils les aident, par exemple, à trouver des intervenants pour leurs reportages (E12).

Tous nos répondants font une distinction importante entre Facebook et Twitter qu'ils considèrent comme des outils bien différents. L'utilisation de Twitter³², souvent comparée à un fil de presse où l'information est alimentée en continu, est considérée comme plus adéquate et pertinente que celle de Facebook (C3). Plusieurs employés soutiennent d'ailleurs qu'ils préfèrent Twitter à Facebook (E2, E5, E7, E8).

Twitter j'adore ça, c'est vraiment quelque chose de satisfaisant pour moi. T'as des gens qui t'appellent, qui t'écrivent pour vrai! [...] Ça me permet de connaître mieux [les auditeurs], et d'avoir accès à du monde à qui je n'ai pas accès autrement. On est dans la région où ça *twitte* le plus au Canada, on serait fou de s'en passer! [...] Le Facebook, il pourrait être utilisé d'une façon plus pertinente, mais ça bouffe trop de temps. (E7)

Plusieurs employés trouvent que Facebook n'est pas utilisé de la bonne façon et qu'il devrait y avoir davantage d'interaction avec le public (E2, E4, E5, E7, E11).

Facebook c'est un lieu d'échanges, je ne suis pas sûr à quel point on échange sur notre site Internet. On pose une question, il y a des réactions et ça arrête pas mal à ça. [...] Twitter c'est comme un fil de presse, on peut diffuser de l'information, tandis que Facebook il y a une dynamique d'interaction, je ne suis pas sûr qu'on en ait beaucoup. (E2)

Qu'il soit question de Facebook ou Twitter, quatre répondants soulèvent le manque de temps, comme un obstacle majeur (E7, E8, E9, E12). À titre d'exemple, mentionnons ici les propos d'un employé qui fait valoir son point de vue :

Moi, je ne contribue pas souvent, je n'ai pas le temps. Parce que tu sais, maintenant, si tu *twittes* dans cinq minutes, tu es en retard. Un moment donné, moi je me dis regarde, je vais faire ma job pour laquelle je suis payé comme il faut, et si le monde ils veulent avoir de l'information sur Twitter... c'est tu si important que je sois le 11e [à *twitter* la même nouvelle]. (E9)

Cet employé est parfois appelé à tourner ses propres images lorsqu'il couvre un événement. Il doit souvent faire des interventions à la radio alors qu'il est sur le terrain. Ses

³² Afin de diriger le contenu publié sur Twitter vers un point commun comme on l'a fait pour la page Facebook, un mot-clic a été créé pour tout le contenu régional : #iciottgat. Lorsque certains journalistes utilisent ce mot-clic, leurs publications apparaissent dans l'onglet *Ottawa-Gatineau en direct* sur la page www.radio-canada.ca/ottawa-gatineau. Cela ressemble à un fil de presse qui regroupe les informations pertinentes pour le public de la région. Cela permet aussi aux internautes qui ne sont pas inscrits sur Twitter d'avoir tout de même accès au contenu.

patrons l'encouragent à être plus actif sur les médias sociaux, mais c'est un réflexe qu'il n'a pas encore développé. Il n'est pas le seul employé à trouver difficile de concilier l'usage des médias sociaux avec ses autres tâches.

Je me suis rendu compte que c'était complexe parce que tu es toujours sur ton téléphone en train de vouloir *twitter* quelque chose et puis de vouloir informer celui ou celle qui te suit, mais en même temps, tu manques la conférence de presse, alors je me retrouvais à doubler mon travail. Parce que tu n'écoutes pas la conférence de presse de la même façon, avec la même oreille. Alors je me retrouvais ici, je revenais en montage et là il fallait que je revisionne mes images. (E8)

Les membres de la direction que nous avons rencontrés sont bien conscients que les employés travaillent fort et sont occupés. Ils sont sensibles à leurs préoccupations et comprennent leurs inquiétudes. Ils considèrent, néanmoins, l'adaptation à la nouvelle organisation du travail comme étant inévitable.

Si on s'arrête à dire « je n'ai pas le temps de faire les médias sociaux », je vais dire « on est aussi bien de fermer la “ shop” ». À chaque fois qu'on a ajouté une technologie, qu'on a ajouté une plateforme, c'est toujours la même question. Il faut être capable de saisir des opportunités. Le web, en 95, il fallait être sur le web, tout le monde le sait aujourd'hui. Si on n'avait pas été sur le web, à ce moment-là, on serait loin. (C1)

4.4.2 Les médias sociaux à l'antenne

Au printemps 2012, un projet pilote est mis en place dans le cadre du *Téléjournal Ottawa-Gatineau*. Le chef de pupitre, celui qui a la responsabilité éditoriale du contenu du bulletin de nouvelles, vient désormais en studio présenter des commentaires du public et du contenu issu du web sur un écran tactile. Cette initiative de l'employé concerné est reçue avec enthousiasme par les patrons. Cela s'inscrit bien dans le contexte de *ReCréez Radio-Canada* et va dans le sens des objectifs de la station.

Malgré l'enthousiasme des gestionnaires, la moitié des employés interrogés lors de nos entretiens de recherche ne voient pas la pertinence de présenter des commentaires issus de la page Facebook dans le cadre du bulletin de nouvelles télévisé de 18 h (E2, E4, E5, E7, E9, E11).

Ce n'est pas nécessairement de l'information et ce n'est pas nécessairement des choses que les gens veulent savoir. C'est correct de montrer qu'on est présents sur les

réseaux sociaux et je pense que c'est important. Je ne pense pas que ce soit la bonne façon. (E4)

Qu'ils adhèrent ou non à ce projet, plusieurs soulignent l'importance de bien doser la part de contenu issu du web dans le bulletin de nouvelles télévisé et surtout de bien choisir les commentaires (E2, E4, E6).

Si leurs commentaires peuvent mener à faire avancer la nouvelle, à donner une autre perspective, je ne suis pas en désaccord avec ça. Mais si c'est pour prendre 45 secondes de temps pour dire que Ginette de la rue Latreille est outrée... Elle a le droit, mais je ne suis pas sûr que c'est à nous de le diffuser. (E2)

D'autres constatent que l'inclusion des médias sociaux en ondes a aussi pour but de changer la perception du public : « Si on voulait se rapprocher des gens, si on veut profiter du deuxième écran, si on voulait être plus interactifs, il fallait le faire. » (E4)

Ce n'est pas d'hier que la participation du public est sollicitée. Les commentaires issus de Facebook sont souvent comparés à des *vox populi* (E2, E3, E10). « Ça nous permet d'être à l'écoute de notre public et ça, c'est formidable quand ça nous permet de prendre le pouls du public, comme aucun autre outil que l'on a eu dans le passé. » (E3) Deux employés soulignent toutefois que le problème pour l'instant, c'est qu'il y a relativement peu de commentaires, ce qui limite la possibilité de sélectionner les meilleurs (E5, E10).

À l'automne 2013, lors d'une rencontre organisée par la direction pour présenter ses priorités organisationnelles, une dizaine d'employés ont fait part de leurs préoccupations quant à la pertinence de l'utilisation accrue des médias sociaux³³. Les employés étaient inquiets puisque des commentaires négatifs sur la nouvelle mouture du Téléjournal avaient été publiés dans la section *À vous la parole* du quotidien *Le Droit*, le quotidien francophone de la région³⁴. Certains téléspectateurs trouvaient que trop de place était accordée aux médias sociaux dans le Téléjournal et menaçaient de délaisser Radio-Canada pour regarder le bulletin de nouvelles de 18 h chez un média régional concurrent. Lors de nos entrevues, des inquiétudes similaires ont été soulevées. Cet employé, par exemple, n'est pas à l'aise à délaisser un auditoire fidèle afin de répondre aux exigences numériques d'un public cible plus jeune.

³³ La période de question a duré près d'une heure et a été entièrement consacrée à ce sujet.

³⁴ Exemples en annexes

Je comprends qu'on a un public cible, mais on a aussi un public. On ne peut pas du jour au lendemain décider que Radio-Canada ce n'est plus Jean-Paul qui a un bac, qui est ingénieur et qui a 55 ans, nous ce qu'on veut c'est Nadine qui a 35 ans. On ne peut pas juste dire à celui qui nous écoute depuis 20 ans « f*** you » ce n'est plus à toi qu'on veut faire plaisir. [...] Je ne suis pas sûr que ce sont des gens qui, entre la 3e et la 4e pause, vont aller faire un commentaire sur Internet. Je ne te dis pas que ce n'est pas intéressant à l'occasion, d'avoir les commentaires, mais tout est dans le dosage et je trouve qu'un moment donné, la participation citoyenne oui, c'est très important, mais ça a ses limites. (E9)

L'équipe de direction ne semble pas trop s'en faire avec les commentaires parus dans Le Droit. En effet, comme l'explique ce cadre, parfois on doit répondre aux besoins du public et non pas à leurs requêtes.

Ce qui est important c'est de nourrir les citoyens, de répondre aux besoins des citoyens. Quand je dis répondre aux besoins, je dis toujours que les citoyens ne savent pas nécessairement toujours ce dont ils ont besoin. C'est-à-dire qu'on répond à leurs besoins et non à leurs demandes. On n'attend pas que les gens demandent. Il faut s'assurer qu'on leur donne ce dont ils ont besoin pour vivre dans une vie démocratique vivante, pour être bien informés, bien divertis, etc. (C2)

Les employés sont très critiques à l'égard des commentaires du public lus à l'antenne et en parlent en faisant référence à l'écran tactile. La plupart d'entre eux semblent toutefois oublier que plusieurs compléments web sont aussi présentés grâce à ce nouvel outil intégré au décor du Téléjournal. Pour ce reporter web, il est important de voir Internet comme une source d'information.

C'est devenu le contenu, c'est devenu une partie de contenu. Si on se ferme les yeux et qu'on ne regarde pas ça, on passe à côté du contenu, comme avant, si on ne regardait pas ce qui se passait sur les fils de presse. C'est devenu une source inépuisable d'informations. (E10)

Les employés les plus impliqués dans le projet savent qu'une période d'adaptation est nécessaire (E3, E6, E10, E11). « Je pense qu'on essaie de se donner une erre d'aller, on essaie de le forcer un petit peu, un jour ça va devenir naturel. » (E11) Les gestionnaires aussi sont conscients de ne pas encore avoir tiré le plein potentiel des plateformes sociales. Une chose leur apparaît pourtant claire, il faut poursuivre sur cette voie. « On trouve que ça a tellement bien fonctionné en termes de communication citoyenne qu'on veut l'appliquer à toutes nos émissions. » (E3) Il est important de démontrer à l'auditoire l'accessibilité du radiodiffuseur public, toujours en lien avec l'objectif de conversation citoyenne.

Malgré toutes ces discussions, plusieurs employés hésitent à consacrer temps et énergie à alimenter les réseaux sociaux, car ils ont du mal à mesurer l'impact de leurs actions sur ces plateformes. Alors qu'à la télévision ou à la radio on vise de bonnes cotes d'écoute, quels sont les objectifs sur Facebook et Twitter ? « Qu'est-ce qu'on souhaite exactement ? Que les gens partagent nos trucs ou que les gens contribuent? » (C2) « On pourrait se donner un objectif en termes de nombre d'abonnés, mais tout dépend aussi si tes abonnés sont engagés. [...] Il y a le nombre de commentaires aussi qu'on a par nouvelles. » (E3)

Deux employés soulignent qu'il faut être prudent lorsqu'on mesure notre pertinence sur Facebook sur la base du nombre de commentaires, puisque plusieurs personnes ne prennent pas le temps de commenter. « En terme de clics, les gens aiment beaucoup cliquer sans commenter, sur l'information. [...] On a beaucoup de clics sans commentaire donc ça aussi ça marche bien. » (E11) Ce phénomène s'expliquerait, selon un autre employé, par les caractéristiques du public de Radio-Canada, généralement plus éduqué et informé que la moyenne. « Un universitaire ne répondra pas quelque chose de super rapide sur un commentaire. Il va prendre le temps d'avoir quelque chose qui a du contenu, qui est fouillé. Ces commentaires-là, qui sont super pertinents, sont moins nombreux. » (E10)

4.4.3 Gestion de l'innovation

Nous avons demandé à nos répondants s'ils croyaient que l'utilisation des médias sociaux devrait être obligatoire pour tous les employés. Tous s'entendent sur le fait qu'il est impossible d'imposer l'utilisation des médias sociaux pour le moment. « C'est certain que tu ne peux pas obliger quelqu'un à *twitter* s'il ne veut pas. C'est aussi se mettre à nu, là, sur les réseaux sociaux. Alors si la personne ne veut pas, tu ne peux pas aller contre son gré. » (E4) Ils croient plutôt qu'avec le temps, l'utilisation de ces outils deviendra une règle tacite. « C'est sûr qu'on a des objectifs, on espère les atteindre, mais on ne leur enfoncera pas dans la gorge un concept non plus, on va y aller pour commencer avec les gens qui sont à l'aise. » (E3) Pour ce cadre, il est important que les employés aient la volonté de contribuer à ces plateformes sociales. « Il faut s'assurer que ce soit nourri, mais en même temps, il fallait que ce soit décentralisé, pas que ce soit "les patrons demandent qu'on fasse ça". Parce qu'à ce moment-là, c'est beaucoup moins vivant. » (C2)

En raison de la nature du travail que les employés doivent effectuer, les gestionnaires semblent particulièrement soucieux de respecter leur rythme.

On n'est pas dans une manufacture de conserves ici. On est dans une business très créative où on veut absolument, où on a absolument besoin des personnalités des gens, de leur créativité, de leur autonomie, de leur instinct, de leur capacité à regarder les choses et à être critiques par rapport à ça. On a besoin que ces personnes-là soient à l'aise dans ce qu'ils font. Ce n'est pas une prison. Les gens qui font du reportage, il faut qu'ils aiment ça faire du reportage. S'ils n'aiment pas ça [...] ça se sent, ça se voit en ondes! Donc forcer les gens à être dans les médias sociaux ça ne se fait pas. En tout cas, moi, je n'y crois pas. (C1)

Les cadres interrogés s'efforcent alors à maintenir un équilibre dans leurs demandes aux employés, afin de voir à ne pas mettre en péril leur rendement. « Il faut être capable de s'assurer que les gens vont pouvoir suivre. Qu'on n'est pas en train de les rentrer dans le mur. » (C2)

L'idée pour moi, c'est de faire en sorte qu'on soit capable d'avancer le plus rapidement possible, parce que le contexte médiatique fait en sorte qu'on doit avancer rapidement, tout en maintenant effectivement un niveau d'équilibre chez les employés, de faire en sorte que les employés puissent continuer à nous suivre. (C1)

L'univers médiatique auquel fait référence ce cadre oblige la direction à continuellement s'adapter, et constamment gérer le changement. Nous avons questionné les trois cadres sur les méthodes utilisées pour gérer l'innovation. Tous les trois sont emballés par cette tâche. « C'est excitant, c'est comme si la seule limite que l'on s'impose est la limite à notre créativité. C'est ça qui est vraiment très stimulant! » (C3) Selon eux, l'essentiel de la gestion passe par l'accompagnement des employés. Il est essentiel de positionner stratégiquement chaque personne afin que les employés les plus innovants puissent entraîner le maximum de personnes avec eux (C1, C2, E3).

C'est l'accompagnement de chacun. C'est d'être capable de bien percevoir où chacun en est rendu dans son apprentissage. On peut appeler ça la formation, parfois c'est du coaching, parfois c'est du mentorat, mais moi j'appelle ça de façon générale de l'accompagnement. [...] Les budgets de formation ne sont pas énormes, il faut être assez créatifs à ce niveau-là pour pouvoir appuyer notre monde. (C3)

Ce gestionnaire nous explique son approche avec les employés plus réfractaires à l'innovation : « La plupart du temps, presque tout le temps, je n'ai rien à faire pour convaincre, j'écoute. Mais le fait que quelqu'un exprime ses peurs, il y a la moitié de ses peurs qui sont parties. » (C2) Selon lui, la réticence au changement est causée par la peur. Il

est bien rare que les employés croient fondamentalement que les directions prises par l'entreprise sont mauvaises. « C'est souvent quelque chose qui est personnel à [l'employé]. Il n'a souvent pas nécessairement peur pour Radio-Canada, parce qu'il pense que tout Radio-Canada s'en va dans le mur en faisant ce changement-là. » (C2) Ce sont plutôt des raisons bien personnelles qui suscitent ces craintes, comme le démontrent les exemples qu'il cite. « “Est-ce que je vais arriver à y apporter encore? Est-ce que moi ma place va toujours être aussi valorisée?” Ça, on peut travailler là-dessus à partir du moment où la personne l'a exprimé. » (C2)

Afin de favoriser l'innovation, certains cadres prônent un mode de gestion plus décentralisé afin d'obtenir le meilleur de leurs employés.

De façon générale, en gestion, en management, aujourd'hui, on sait très bien que les rapports d'autorité sont complètement modifiés. On n'est plus dans un univers où on dicte les choses, on n'est plus là-dedans. Si tu veux avoir le meilleur des gens, il faut que tu leur donnes des conditions où ils peuvent s'épanouir. (C1)

Cette vision de la gestion n'est pas toujours comprise par l'ensemble des gestionnaires comme nous le raconte ce cadre pour qui la décentralisation du pouvoir est primordiale.

J'entends encore maintenant des gestionnaires qui me disent que je dois moi-même tenir les gens plus serrés si je veux y arriver. Dans ce temps-là, je leur explique mon mode de gestion et ils comprennent, ou ils réalisent après que c'est volontaire que je le fasse comme cela, ce n'est pas un laisser-aller. C'est vraiment, si on veut se permettre d'aller plus loin, il faut que chaque personne ait l'impression, et pas juste l'impression, mais ait le pouvoir d'y aller. (C2)

Ces gestionnaires sont bien conscients que des conditions propices à l'innovation doivent être mises en place s'ils veulent que les employés participent à *ReCréez Radio-Canada*. Les employés doivent avoir une marge de manœuvre pour prendre des risques et avoir droit à l'erreur.

On doit créer des conditions qui sont propices, on doit respecter le monde. [...] Je souhaite que tout le monde soit motivé et sente qu'ils peuvent prendre des risques, faire des choses, faire des tests et c'est comme ça que l'innovation vient! (C1)

L'un des employés à qui nous avons parlé constate que le climat est plus favorable à l'innovation, ce qu'il voit d'un très bon œil.

Je sens que le directeur de la station est un leader, il veut tout faire pour qu'on garde notre place et qu'on puisse continuer d'être pertinent et de faire ce qu'on fait de mieux.

Je sens vraiment que là, on a tous les outils. Là, je sens vraiment que la station va aller au bâton pour nous! (E6)

Pourtant, certains employés ne sentent pas du tout cette ouverture et décrivent plutôt une situation précaire et un climat de travail où règne la peur (E7, E9, E12). « Si tu mets tes limites, ils vont dire “regarde, M. Untel, Mme Unetelle ils attendent juste après ça pour avoir une job à Radio-Can, c'est soit que tu le fais, soit que tu t'en vas!” » (E12)

Je pense qu'on est dans une situation présentement là, que tout ce qu'on pense, c'est qu'on est chanceux d'avoir une job parce qu'on se fait tout le temps dire qu'il y a des coupures. [...] Oui, c'est inquiétant. C'est un climat, je pense, que les patrons, au fil du temps, ont réussi à instaurer. [...] Si je ne le fais pas peut-être qu'ils vont juste dire « too bad on coupe ton poste, bye bye »! [...] Donc toi, tu me demandes d'être concentré, performant, mais je ne sais même pas si dans six mois je vais encore avoir une job! J'ai une maison, j'ai un enfant... C'est dur, je trouve que c'est dur de prévoir, de se voir dans l'avenir! (E9)

Dans les commentaires de trois employés sur douze, on perçoit une certaine méprise à l'égard de la direction (E7, E9, E12). Comme si les cadres ne vivaient pas du tout les mêmes enjeux que les employés syndiqués. « Quand il y a des vagues de compression, on a tendance, en plus, à créer des jobs de plus en gestion. Donc des gens qui n'ont aucun impact sur le produit quotidien. » (E7) « Je ne connais pas leur chèque de paye, mais j'ai souvent entendu parler qu'il y en a qui ont empoché des bonis selon s'ils ont réussi à couper assez. C'est peut-être une fausse perception que j'ai aussi. [sic] » (E9)

La charge de travail est un sujet sensible pour nos répondants, tant du côté des gestionnaires que des artisans. Tous les employés semblent en avoir beaucoup sur les épaules, mais les journalistes paraissent particulièrement surchargés. Plusieurs employés ont d'ailleurs soulevé des inquiétudes à cet égard (E2, E4, E7, E9, E12). « C'est certain que les journalistes sont débordés maintenant avec les reportages qu'ils doivent monter, avec toutes les converses qu'ils doivent faire. Des tâches, en veux-tu? En *vlà!* » (E4)

Les cadres interrogés se disent particulièrement sensibles à cette situation. Ils prétendent être à l'écoute des employés et invitent ceux-ci à leur faire part de leurs préoccupations (C3). Ils parlent aussi de l'importance d'adapter la charge de travail lorsqu'ils ajoutent des tâches aux employés (C1). Pourtant, lorsqu'on aborde la même question avec ces derniers, certains ne perçoivent pas du tout d'écoute de la part des gestionnaires (E7, E9, E12).

À part avoir plus de charges de travail quand je disais que je commençais à avoir de la misère à me sortir la tête de l'eau, il n'y a pas eu grand-chose. Est-ce que j'ai l'impression que j'ai été écouté? Non. [...] Je ne sais pas s'ils sont débordés. Est-ce qu'il y a une écoute? Pas sûr. (E9)

Parmi les hypothèses évoquées, certains croient que les patrons sont trop occupés pour être à l'écoute des employés et leur fournir le soutien ou la rétroaction dont ils ont besoin.

Ils en ont trop sur leurs épaules et ils ne savent plus où donner de la tête. [...] Il faut vraiment que ce soit de la « marde » pour que je me le fasse dire, honnêtement. De la rétroaction tu n'en auras pas si tu ne vas pas t'en chercher, parce qu'ils n'ont pas le temps. (E12)

Alors que ces trois journalistes disent en avoir trop sur les épaules, la situation est légèrement différente pour les employés qui sont affectés à la production des émissions. Dans leurs cas, ils travaillent principalement pour un seul média, tout en étant appelés à contribuer aux réseaux sociaux. Ils contribuent aux autres plateformes de façon plutôt ponctuelle. Ces employés ont une réflexion plus nuancée : « C'est sûr que la charge de travail est vraiment lourde, mais je pense qu'il y a une manière d'organiser son travail pour pouvoir faire tout en une journée. » (E5) Nous avons demandé à ces quatre employés plus favorables à l'innovation, comment ils interprétaient les réactions de leurs collègues plus réfractaires. Selon eux, c'est davantage une question de personnalité qu'une question d'âge, bien que l'adaptation aux technologies numériques leur paraisse généralement plus lente chez les employés plus âgés (E4, E5, E10, E11). « En pourcentage, si on parle de nouvelles technologies, c'est sûr que les jeunes s'acclimatent plus vite que les gens qui sont plus âgés parce qu'ils connaissent mieux ça, mais de façon générale, il y a autant des vieux qui ont “pris la twist” et qui ne se sont pas obstinés. » (E10) Cet employé s'inquiète malgré tout pour ses collègues moins à l'aise avec les outils numériques. « Je parle souvent aux journalistes. Les plus vieux, c'est surtout ça, un moment donné j'ai l'impression qu'ils vont tous “péter au frette”. J'ai l'impression qu'à un moment donné, ils vont tous “péter” une crise de cœur devant leur ordinateur. » (E4) Pour lui, il est important de leur offrir de l'aide, puisqu'étant parfois orgueilleux, ils ne la demanderont pas nécessairement. En se mettant à leur place, il explique : « Un moment donné, tu te dis : “j'ai tout le temps fait ce métier-là, ce n'est pas

vrai que c'est un petit jeune qui va venir me montrer quoi faire". Tout ça mis ensemble fait en sorte que ça reste là et ils sont peut-être malheureux dans leur coin. » (E4)

Outre la charge de travail trop élevée, plusieurs employés verbalisent leurs inquiétudes concernant une diminution de la qualité du service de radiodiffusion publique (E2, E7, E8, E9). « Tous les changements qu'on a subis ces dernières années, c'est un effritement du service public dans le sens premier du terme. » (E7) « Le journaliste d'enquête disparaît à petit feu. » (E9)

Les employés sont inquiets tant en ce qui a trait à la baisse de qualité du contenu que des moyens de production.

On met des vidéos qui sont tournés avec des téléphones maintenant, on met du YouTube en ondes, des caméras de surveillance, les gens sont habitués à toute la gamme des niveaux de qualité. Sauf que pour moi, à plus forte raison, quand c'est un produit « broadcast » produit par nous, il devrait être impeccable. Il devrait y avoir une différence avec la vidéo qui nous est envoyée par Jo Blow et qu'on diffuse parce que c'est trop drôle, et ce que nous autres on fait qui devrait être « top notch ». (E7)

Les gestionnaires ne semblent pas alarmés par une potentielle baisse de qualité. Selon eux, les nouveaux dispositifs techniques sont tout à fait conciliables au mandat du radiodiffuseur public. « On est à une ère où la technologie a évolué assez pour qu'on abandonne certaines conventions. » (E10) Selon cet employé qui occupe un poste de gestion, des choix s'imposent : « On ne pourra jamais faire quelque chose d'aussi travaillé, peaufiné, monté, avec la nouvelle, avec l'information la plus à jour, la dernière réaction, la chose la plus nouvelle qu'il y a dans la journée. Ça ne va pas ensemble. » (E10) Un cadre apporte toutefois un léger bémol : les journalistes doivent malgré tout avoir le temps de penser.

Il faut qu'ils aient assez de latitude pour réfléchir un peu à ce qu'ils font, pour faire leur démarche journalistique comme il le faut. [...] Oui le journaliste a des outils pour faire son travail différemment, mais il y a un travail de gestion à faire dans la façon dont les commandes sont passées à ces journalistes-là. (C3)

Pour certains membres de la direction, ce genre de préoccupations soulevées par les employés est perçu comme un signe plutôt positif (C1, C2).

Une des beautés de cette compagnie-là, c'est l'engagement des employés, la compréhension des valeurs et de la mission du radiodiffuseur public. [...] Ils soulèvent souvent des préoccupations légitimes par rapport à quel est l'impact d'être dans les médias sociaux, d'avoir moins d'argent pour faire telle affaire ou de renouveler telle émission, etc. [...] Ils le font parce qu'ils savent exactement c'est quoi

notre job. Les gens souhaitent qu'on ait les moyens pour le faire le mieux possible et notre job c'est de faire le mieux possible avec l'argent qu'on a aussi. (C1)

4.5 Avenir et pertinence de la radiodiffusion publique

L'évolution constante de l'univers médiatique, évoquée à plusieurs reprises par nos intervenants, nous a mené à nous interroger quant à l'avenir du service public. Lorsqu'on leur pose la question, les individus au sein de notre échantillon, qu'ils soient cadres ou employés syndiqués, sont unanimes; la radiodiffusion publique est plus pertinente que jamais et Radio-Canada est nécessaire. « Toute démocratie doit avoir une télé publique. J'y crois fermement. [...] Les gens ne s'en rendent pas compte, je pense, à quel point une télé publique c'est important. » (E1)

Dans ce contexte de changement constant, nous avons demandé à nos participants comment ils imaginaient leur service dans cinq ans, et s'il y aurait toujours un bulletin de nouvelles télévisées à 18 h, selon eux.

Dans cinq ans, il va toujours y avoir un téléjournal à 18 h à la télé. Il n'y aura pas beaucoup plus d'auditoires qu'il en a présentement. Il va en avoir beaucoup moins, mais la présence web va être beaucoup plus forte. Les éléments vont être beaucoup plus segmentés, découpés. [...] Assurément dans cinq ans, on va être capable d'alimenter les reportages au fur et à mesure tout au long de la journée. Donc, il n'y aura plus d'heures de tombée comme on les connaissait. Le tournage est fini à 13 h 30? Le reporter fait son montage, il est en ligne! (C1)

En réaction à sa réponse, nous avons demandé à ce cadre ce qui l'empêchait d'agir de la sorte pour l'instant. « Pas grand-chose! (rires) Pas grand-chose sinon qu'un moment donné il faut... c'est peut-être un peu plus les ressources. Il faut prendre une bouchée à la fois. Je pense que dans cinq ans on va être beaucoup plus là-dedans. » (C1) Les autres membres de l'équipe de direction partagent son avis. « Idéalement, on n'en serait plus à chercher à dire [quelle plateforme] est en premier, tout le monde aurait [le contenu] en même temps. » (C3)

Près de la moitié de nos répondants pensent que le bulletin de nouvelles tel qu'on le connaît à 18 h est appelé à disparaître. Ils envisagent plutôt une télévision à la carte où le public pourrait choisir le contenu qui l'intéresse et l'heure de diffusion qui lui convient (E1, E3, E4, E5, E6, E10). « Je pense qu'on n'aura pas le choix d'aller vers une télé à la carte, je pense que dans cinq ans il va falloir être là. Si on n'est pas là, on va avoir passé à côté du bateau. Va falloir offrir au téléspectateur le choix. » (E1)

Je pense qu'il va y avoir un espèce de gros mix de tous ces médias-là sur Internet, dans le numérique. Je ne suis plus sûr. Définitivement, qu'un moment donné il n'y aura plus de rendez-vous fixes à 18 h, on vous donne une heure d'informations. [...] Ça ne veut pas dire qu'il n'y aura plus de reportages télé non plus, et plus d'entrevues, ni tout le contenu télé qu'on fait. C'est juste que je pense que le format du bulletin de nouvelles à une heure fixe va être appelé à changer. (E3)

Deux des employés ont souligné qu'il faudra attendre que certains de leurs collègues prennent leur retraite avant de pouvoir réellement embrasser un tel changement. « Dans cinq ans, je ne pense pas qu'on va avoir tant évolué que ça. Ça va prendre un méchant bout, je pense. Au moins dix ans parce que ça va prendre au moins sept à dix ans avant que les gens prennent leur retraite. » (E4)

Je pense qu'on va être une plus grosse équipe web dans cinq ans. Que les journalistes [...] qui étaient spécifiquement pour la radio avant, auront pris leur retraite. Je pense que ça va être pas mal plus intégré dans cinq ans que maintenant, que les journalistes vont faire toutes les plateformes. (E5)

Les artisans sont bien conscients qu'il faut revoir dès maintenant la façon de livrer l'information au public, puisque les besoins et les attentes de celui-ci évoluent rapidement. « Je pense que ça va toujours exister, ça va être beaucoup plus une fenêtre sur ce qui se passe à 18 h qu'un rendez-vous de résumé d'actualité. » (E10)

Il ne faut plus seulement raconter aux gens ce qui s'est passé dans la journée. [Ceux] qui ont des téléphones, aujourd'hui savent pas mal ce qui s'est passé dans les nouvelles. Il faut leur présenter quelque chose de plus, il faut leur ajouter des compléments d'information, il faut leur faire vivre des émotions. Il faut leur faire sentir qu'ils ont leur mot à dire, qu'ils peuvent interagir avec nous. (E6)

Peu importe les choix qui seront faits, Radio-Canada se doit d'être un leader, soutient ce cadre. « Je pense que le radiodiffuseur public a effectivement une responsabilité d'être un leader dans l'innovation et qu'il l'est à bien des égards, dans bien des chantiers. Quand on a créé Tou.tv, Radio-Canada était un leader. » (C1) C'est en restant pertinent pour les Canadiens que le radiodiffuseur public justifie sa raison d'être.

5. Discussion

Dans cette section, nous débutons par une analyse des principaux résultats de notre recherche en fonction des théories qui nous ont guidés. Les différents éléments théoriques retenus nous aident à créer du sens à partir des réponses obtenues. Nous revenons ainsi sur les résultats présentés en lien avec les deux innovations qui ont orienté nos entrevues : le montage numérique et les médias sociaux. Chaque élément théorique de notre cadre nous sert à mieux comprendre les réponses des participants. Nous cherchons aussi, dans ce chapitre, à valider la pertinence de nos choix théoriques.

5.1 Analyse des principaux résultats

5.1.1 L'innovation

La théorie de la Diffusion des innovations de Rogers (2003) nous permet d'analyser deux innovations implantées au sein de la station régionale d'ICI Ottawa-Gatineau de façon à constater si ses caractéristiques sont favorables à son adoption par les membres de l'organisation. Rappelons que ces caractéristiques sont l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, l'*essayabilité* et l'observabilité (Rogers, 2003, pp. 15-16).

L'avantage relatif perçu par les employés varie des uns aux autres. Alors que certains perçoivent énormément de potentiel à se servir des médias sociaux ou à faire leur propre montage, d'autres n'y voient aucun avantage. La plupart des répondants reconnaissent tout de même un certain bénéfice à l'utilisation des médias sociaux. « Moi je ne vois pas [l'usage des médias sociaux] comme du travail, c'est vraiment un outil qui nous aide beaucoup. » (E6) « Twitter j'adore ça, c'est vraiment quelque chose de satisfaisant pour moi. Tu as des gens qui t'appellent, qui t'écrivent pour vrai! [...] Ça me permet de connaître mieux [les auditeurs], et d'avoir accès à du monde à qui je n'ai pas accès autrement. » (E7)

Quand Rogers décrit l'avantage relatif d'une innovation, il fait référence à ce qui la précède. Dans le cas des médias sociaux, cinq répondants les comparent aux *vox populi* (C1, E3, E9, E10, E12). « À un moment donné, on pouvait aller faire un *vox pop* pour avoir l'avis de la population et prendre le pouls de la population. Mais là, il y a comme une autre perron d'église, une place publique où les gens discutent qui sont les médias sociaux. » (E3) Les plateformes sociales sont ainsi une façon d'entrer en contact encore plus facilement avec

l'auditoire. Pour au moins quatre employés, cela représente un net avantage (E3, E6, E10, E11). Pour ce qui est du montage fait par les journalistes, les employés le comparent avec l'ancienne méthode de travail, soit le montage fait par des monteurs. Dans ce cas, tel que présenté dans nos résultats, la comparaison désavantage la nouvelle pratique. Même les employés qui s'y sont adaptés préfèrent l'ancienne façon de faire (E2, E12). L'avantage relatif associé au montage des reportages par les journalistes est donc moins évident. Nous avons demandé à un journaliste si les innovations implantées l'aident dans son travail :

En fait, je ne pense pas que le but c'est de m'aider [...]. D'un point de vue médias sociaux, je pense que c'est d'aller chercher une clientèle qui est différente, c'est de la servir d'une autre façon. D'un point de vue de montage, c'est une décision qui selon moi est purement économique. (E2)

Cette réponse démontre bien que les employés ont beau comprendre ce qui motive l'innovation, ils n'y perçoivent pas nécessairement d'avantages. L'un des gestionnaires interrogés souligne, par ailleurs, que la perception de l'avantage relatif d'une innovation varie en fonction des conditions de travail des employés.

Si je prends un journaliste qui est avec nous depuis un an [...], qui est surnuméraire, qui est temporaire, qui essaie de se prouver, lui, c'est sûr que ça ne le dérange pas de faire du montage télé et d'être sur les médias sociaux. De donner son maximum. Pour un autre reporter qui est là depuis trente ans, dont la carrière est pas mal garantie, qui est en fin de carrière et qui n'a pas peur de perdre son emploi, c'est sûr qu'il voit moins d'avantages à gagner à faire son propre montage télé, parce que c'est une charge de travail de plus. (E3)

Ainsi, il est normal, selon lui, que les employés plus jeunes, ou qui ont un statut précaire, soient plus enthousiastes face à l'innovation. Un employé surnuméraire au sein de notre échantillon est d'ailleurs bien conscient qu'il existe un phénomène de deux poids deux mesures : « C'est sûr que j'ai moins de latitude parce que je suis surnuméraire. » (E12) Comme le précise Rogers, il n'est pas question de l'avantage objectif d'une innovation, mais bien de la perception qu'en a chaque individu (2003, p. 15). Ceux qui voient le plus d'avantages à une innovation seront ceux qui, généralement, l'adopteront le plus rapidement (p.15). Au sein de notre échantillon, il semble que ce soit d'abord la direction et les gestionnaires, mieux informés et au premier plan lors de la prise de décisions, puis les employés plus jeunes ou qui ont une propension plus naturelle envers les innovations.

La deuxième caractéristique présentée par Rogers (2003) est la compatibilité de l'innovation avec les valeurs, les expériences passées et les besoins des adoptants potentiels. Les réactions de nos répondants nous laissent croire que les deux innovations implantées sont nettement incompatibles avec les valeurs et les expériences des journalistes. Dans le cas du montage, on remarque une incompatibilité avec les intérêts personnels de plusieurs journalistes, plus à l'aise avec le travail intellectuel qu'avec les outils techniques. Deux employés nous disent clairement que s'ils avaient voulu devenir techniciens, ils auraient étudié dans ce domaine (E2, E7). Pour ce qui est des médias sociaux, c'est plutôt une incompatibilité avec les valeurs et les principes journalistiques, comme nous l'explique cet employé.

Pendant un bout de temps, les médias traditionnels, on a pensé que le web, les médias sociaux, c'était quelque chose de mauvais [...] parce que là-dedans il y avait plein d'affaires, c'était anonyme, c'était super impersonnel. Plein de monde publiait plein de choses, tu ne pouvais pas savoir s'il y avait des règles journalistiques derrière ça, tu ne pouvais pas savoir s'il y avait des sources qui avaient été confirmées. (E10)

Évidemment, comme nous l'a expliqué l'employé, la mentalité a évolué depuis l'émergence des médias sociaux, mais reste que le principe de base de ces plateformes va à l'encontre des assises du journalisme (E10). D'ailleurs, comme l'illustre cet autre employé, pour ceux qui ne sont pas sur Facebook dans leur vie personnelle, il peut être difficile, a priori, de comprendre la pertinence de cet outil pour le radiodiffuseur public. « Ça fait peur au départ, quand tu ne connais pas ça et que tu vois plein de photos de chats arriver sur ton mur. Tu te dis : "pourquoi je ferais ça, c'est une perte de temps complètement!" » (E11) Malgré cette incompatibilité fondamentale, les plateformes numériques sont tout de même conciliables avec certains besoins des artisans de Radio-Canada. C'est le cas, par exemple, lorsque les médias sociaux leur permettent d'entrer en contact avec des sources d'informations, ou de bâtir des liens avec leur public.

Comme l'explique Rogers (2013, p.15), l'implantation d'innovations incompatibles requiert une adaptation au nouveau système de valeurs, un processus relativement lent. Avec les réponses que nous avons reçues, nous considérons le montage comme une innovation peu compatible, alors que les médias sociaux le sont à peine davantage. De façon générale,

l'incompatibilité de ces innovations aurait pour effet de ralentir considérablement son adoption auprès de ses principaux destinataires.

Rogers présente ensuite la complexité, qu'il définit comme étant le niveau auquel une innovation est perçue comme difficile à comprendre et à utiliser. Dans le cas qui nous intéresse, les deux innovations implantées ont une dimension technologique inhérente. C'est souvent pour cette raison qu'elles sont considérées comme plutôt complexes par certains employés moins à l'aise avec la technologie. Les médias sociaux sont ainsi considérés comme des outils complexes, surtout pour les employés plus âgés qui ne les utilisaient pas, au préalable, dans leur vie personnelle. Même pour les adeptes du « 2.0 », l'utilisation journalistique d'Internet reste un défi : « Ce qui est complexe c'est justement de cibler ce qui est le plus pertinent et de voir aussi ces courants-là qui se créent. [...] C'est complexe parce que c'est infini, c'est immense. » (E10) L'accompagnement mis en place dans le cadre de la stratégie des médias sociaux semble réduire la complexité tout en augmentant la compréhension de ces outils (E4, E11).

Outre l'aspect technique des médias sociaux, trois participants soulèvent la complexité à les intégrer dans leurs pratiques (E8, E9, E12). Comme cet employé qui nous disait s'être rendu compte que leur usage était « complexe parce que tu es toujours sur ton téléphone en train de vouloir *twitter* quelque chose et puis de vouloir informer celui ou celle qui te suit », mais qui manquait, du coup, la conférence de presse à laquelle il assistait (E8).

Le logiciel de montage utilisé par les journalistes comprend également un niveau de complexité élevé pour ceux qui ne sont pas familiers avec ce type d'application. Les journalistes de la nouvelle génération, soit ceux qui se sont joints à la Société Radio-Canada au cours des quinze dernières années, ont, pour la plupart, reçu une formation technique à la caméra et au montage dans leur cursus scolaire (E3, E12). Comme le précise Rogers, l'innovation est plus facile à implanter si l'adoptant n'a pas à développer de nouvelles compétences (2003, p.16). Or, de nombreux journalistes d'expérience n'avaient jamais fait de montage, ni été actifs sur les médias sociaux. L'implantation de ces innovations leur demande donc de développer de nouvelles habiletés. Pour cette raison, les employés plus jeunes semblent intégrer plus facilement les innovations puisqu'ils sont généralement actifs

sur les médias sociaux dans leur vie personnelle et ont été formés au montage dans leur cheminement scolaire.

Lorsqu'il est question de l'*essayabilité*, Rogers fait référence à la possibilité de tester l'innovation afin de réduire l'incertitude qui y est associée. Les techniques de gestion de l'innovation mobilisées par la direction d'une organisation ont un rôle déterminant à jouer. Puisque l'utilisation des nouveaux outils se fait de façon graduelle, avec de l'accompagnement et sans obligation de les utiliser, les employés ont alors la possibilité de les apprivoiser à leur rythme. « [L'utilisation de Facebook et Twitter], c'est suggéré, fortement suggéré. On espère beaucoup qu'ils vont le faire, mais on ne veut pas leur imposer non plus, donc on essaie de travailler avec [les employés] pour qu'ils se l'accaparent le plus possible. » (E3) La direction comprend que l'innovation est liée au risque et qu'il est essentiel de permettre l'erreur afin que les employés innovent (C1, C2). De cette façon, ces derniers peuvent tester les nouveaux outils sans crainte d'être réprimandés s'ils ne les maîtrisent pas parfaitement dès le départ. Cette stratégie qui favorise l'*essayabilité* accélère par conséquent l'implantation de l'innovation « as it is possible to learn by doing » (Rogers, 2013, p. 16).

La visibilité des résultats des innovations est un enjeu important que Rogers (2003) aborde en parlant de l'observabilité. Or, comme l'ont mentionné sept répondants, les membres de l'organisation ont toujours du mal à mesurer l'impact de leur présence sur les plateformes numériques (C2, C3, E3, E4, E8, E9, E11). C'est d'ailleurs un des facteurs qui les limite à s'investir sur Internet et les médias sociaux (E8, E9). En effet, plus les résultats d'une innovation sont manifestes, plus celle-ci est susceptible d'être adoptée rapidement (2003, p.16). La direction aurait ainsi avantage à mettre en valeur les efforts mis sur ces plateformes en augmentant la visibilité des résultats obtenus.

Au niveau du montage, les membres de la direction et certains gestionnaires ont constaté que la formule selon laquelle le journaliste faisait son propre montage fonctionnait dans d'autres stations régionales. « Ça se faisait déjà ailleurs, dans plusieurs stations régionales ailleurs au Québec, Trois-Rivières, Saguenay, Sherbrooke, les reporters font du montage depuis des années. » (E3) Pour eux, il est alors plus facile de concevoir cette méthode de travail puisqu'ils ont pu l'observer. En revanche, les employés rencontrés dans le

cadre de notre recherche n'ont pas été témoins de la réussite de cette procédure. Ils sont donc plus sceptiques et remettent en question la décision. Il aurait pu être avantageux, dans ce cas-ci, de les exposer concrètement aux réussites des autres stations régionales.

Nous avons regroupé les résultats de notre analyse dans un tableau synthèse afin d'avoir un meilleur aperçu des caractéristiques des deux innovations implantées. Selon Rogers, pour qu'une innovation soit adoptée rapidement, son avantage relatif, sa compatibilité, son *essayabilité* et son observabilité doivent être élevés alors que sa complexité doit être faible.

Tableau 3 - Caractéristiques des innovations³⁵

	Montage	Médias sociaux
Avantage relatif	Faible	Moyen
Compatibilité	Faible	Moyenne
Complexité	Élevée	Élevée
Essayabilité	Élevée	Élevée
Observabilité	Moyenne	Faible

En analysant les deux innovations implantées à la lumière des caractéristiques proposées par Rogers pour expliquer le taux d'adoption des innovations, on remarque qu'elles possèdent des caractéristiques qui ralentissent, de façon générale, leur implantation parmi les employés. C'est probablement ce qui justifie le décalage important entre le ton avec lequel les employés parlent de l'innovation et celui de la direction.

Par ailleurs, nos résultats nous conduisent à penser que Radio-Canada se sert de champions afin de favoriser l'implantation d'innovations. Rappelons que Rogers définit un champion comme un individu charismatique qui soutient une innovation et contribue à surmonter l'indifférence ou la résistance à laquelle celle-ci fait face au sein de l'organisation. Rogers définit les champions comme des individus qui prennent davantage de risques, sont plus innovants et ont une plus grande influence sur leurs collègues (2003, p. 415). Cette définition se rapproche de celle proposée pour les *Gens d'ici*, ce groupe de 175 employés qui sont appelés à agir comme agents de changement auprès de leurs collègues : « *Les Gens d'ici*

³⁵ Ce tableau n'a aucune prétention scientifique et ne se veut qu'une synthèse des constats explicités dans les paragraphes précédents afin d'appuyer le lecteur dans sa compréhension de l'analyse.

sont ceux qui ont envie d'en faire un peu plus pour le projet *ReCréez Radio-Canada*. Il s'agit de gens d'imagination, qui aspirent au changement et qui sont innovateurs. » (IO!, 2013b) L'un des cadres interrogés nous a expliqué les critères qui ont mené au choix de ces individus :

On voulait que ce soit des gens qui soient des leaders puis des leaders positifs; c'est à dire des gens que les gens ont tendance à suivre et des gens qui sont prêts à un changement [...] Ça nous prenait des gens qui soient en mesure de pousser le changement et d'inciter les gens au changement autour d'eux. (C2)

Les *Gens d'ici* nous apparaissent comme des champions officiels, ils sont encadrés et leur objectif est défini. Nous avons aussi remarqué l'utilisation de champions moins formels, au sein même de la station d'Ottawa-Gatineau. En effet, lorsqu'un employé a proposé de prendre le poste de chef de pupitre du Téléjournal Ottawa-Gatineau et de porter lui-même les médias sociaux à l'écran, son initiative est devenue un exemple que les gestionnaires ont souligné à maintes reprises. L'innovation proposée était ainsi soutenue par un employé respecté par ses collègues, qui était prêt à prendre un risque et à essayer une nouvelle façon de faire. Cet exemple a d'ailleurs été utilisé par la direction pour illustrer ses attentes dans le cadre de *ReCréez Radio-Canada*, lors de la présentation du projet aux employés en mars 2013.

5.1.2 Leadership et gestion

Au chapitre 2, nous avons présenté la distinction faite par Schermerhorn et collab. (2010) entre la gestion et le leadership. Nous avons affirmé que l'approche du leadership présentée par ces auteurs est préférable dans un contexte d'innovation puisqu'elle « vise à faciliter l'adaptation et à instaurer les changements nécessaires » au sein de l'organisation (2010, p. 314). L'approche de gestion vise, quant à elle, à assurer sa stabilité et son bon fonctionnement. Nos résultats confirment que pour la direction, le leadership est la méthode valorisée. Le directeur des Services français est d'ailleurs désigné comme un leader par ses collègues et certains employés. « C'est une personne qui est très très axée vers la nouveauté et le changement et qui n'a pas peur de ça. Il n'a vraiment pas peur, donc il n'a pas peur des risques non plus. » (C2) « Je sens que le directeur de la station est un leader, il veut tout faire pour qu'on garde notre place et qu'on puisse continuer d'être pertinent et de faire ce qu'on fait de mieux. » (E6)

Les propos de cinq des employés laissent toutefois entendre que certains gestionnaires intermédiaires auraient une approche de gestion qui favorise le *status quo* plutôt que l'innovation. Par exemple, les journalistes ont souvent l'impression que la priorité de leur superviseur immédiat est de présenter un bon reportage à la télévision à 18 h plutôt que d'assurer une couverture sur toutes les plateformes (E5, E8, E12). Aussi, lorsqu'ils proposent des idées nouvelles, certains se sentent mis à l'écart par leurs collègues en autorité qui disent que ce n'est pas comme ça que les choses sont faites habituellement et qui prônent plutôt la continuité (E2, E7). Il semble ainsi y avoir un décalage entre le style de gestion de la direction et celui des employés qui exercent des fonctions de gestion. Ce phénomène crée un sentiment de confusion qui est peu favorable à l'innovation.

5.1.3 Créativité

La théorie de la créativité élaborée par Amabile (1998) présente six bonnes pratiques de gestion qui augmentent la motivation des employés et qui ont un impact positif sur leur créativité. Les recommandations d'Amabile constituent un outil fort utile afin d'analyser les pratiques de gestion de la direction d'ICI Ottawa-Gatineau.

Dans un premier temps, Amabile parle du défi qui consiste à affecter chaque personne à la bonne tâche en fonction de son expertise et de sa facilité à penser de façon créative (1998). Cela permet, selon elle, d'accroître la motivation intrinsèque d'un individu. Pour y arriver, les gestionnaires doivent posséder de l'information riche et détaillée à propos de leurs employés, mais également au sujet des affectations disponibles (Amabile, 1998).

Il semble très important pour la direction d'ICI Ottawa-Gatineau de trouver la bonne affectation pour chaque employé. « Je pense que c'est juste de s'assurer d'avoir les bonnes personnes aux bonnes places et entraîner toute l'équipe à bien vivre ce changement-là. » (E3) « C'est l'accompagnement de chacun, c'est d'être capable de bien percevoir où chacun en est rendu dans son apprentissage. » (C3) Les membres de la direction sont donc sensibles à l'importance du défi, tel que présenté par Amabile (1998). Nous n'avons toutefois aucun exemple concret de l'application de ce principe au sein de nos résultats. Il nous est alors impossible de constater si les gestionnaires passent de la parole aux actes.

Le deuxième principe, l'autonomie, consiste à donner la liberté des moyens aux employés afin d'atteindre certains objectifs. « People will be more creative, in other words, if you give them freedom to decide how to climb a particular mountain », explique-t-elle (1998). Ainsi, il est important que les gestionnaires permettent aux employés d'affronter les problèmes de la façon qui mobilise le mieux leur expertise et leur talent créateur. Elle leur recommande de fixer des objectifs stratégiques précis, ce qui permet d'augmenter la motivation intrinsèque et d'accroître la créativité des employés.

Ce principe semble particulièrement important pour la direction qui est bien consciente de l'importance de donner de la liberté aux employés. « Je souhaite que tout le monde soit motivé et sente qu'ils peuvent prendre des risques, faire des choses, faire des tests et c'est comme ça que l'innovation vient! » (C1) « Si on veut se permettre d'aller plus loin, il faut que chaque personne ait l'impression, et pas juste l'impression, mais ait le pouvoir d'y aller. Parce que si les gens n'ont pas le pouvoir d'y aller, on va attendre et on ne va se rendre nulle part. » (C2) La plupart des employés semblent sentir cette liberté et cette confiance de la part des gestionnaires. « On sent que les patrons aussi sont ouverts au changement et sont prêts à nous donner pas mal carte blanche pour faire ce qu'on veut. » (E6) De plus, la direction a partagé ses objectifs stratégiques dans une rencontre organisée en septembre 2013. Ainsi, les employés qui s'y intéressent savent davantage vers où la direction veut aller.

Pour Amabile, il est aussi essentiel d'allouer la juste quantité de ressources en matière de temps et d'argent pour chacun des objectifs. C'est d'ailleurs le troisième principe de sa théorie (1998). Ainsi, il faut laisser suffisamment de temps aux individus afin qu'ils abordent les problèmes de façon créative et identifient les meilleures solutions possible. D'un autre côté, un objectif de temps serré, mais réaliste peut faire partie du défi et motiver l'individu à se dépasser. Pour ce qui est des ressources financières, il faut allouer le montant requis pour atteindre un certain « threshold of sufficiency » qui permet de rencontrer les objectifs, mais au-delà duquel la motivation n'est pas augmentée. Une importante restriction des ressources stimule les employés à être créatifs dans la façon d'épargner de l'argent ou d'obtenir plus de financement, plutôt que d'utiliser cette créativité afin de trouver une solution juste et efficace au problème (Amabile, 1998).

Les réponses de nos participants, qui font souvent référence à la charge de travail déjà trop élevée et aux conditions financières précaires de la Société Radio-Canada sont plutôt en contradiction avec ce principe. Cela nous apparaît comme la principale lacune parmi les recommandations d'Amabile. En effet, puisque l'innovation est implantée dans un contexte économique incertain, il est impossible pour la direction d'y allouer toutes les ressources nécessaires. Ainsi, les conditions ne sont pas idéales ni pour la motivation des employés, ni pour la créativité nécessaire à l'innovation. « C'est certain qu'on demande aux gens de faire plus avec moins. Il y a certaines personnes qui sont prêtes à le faire, qui croient en ce qu'on fait. Je pense que c'est important. Il faut avoir la passion, mais ce n'est pas nécessairement un environnement de travail toujours facile. » (E6)

Pour Amabile, il est important de rassembler des gens avec des perspectives et des expériences variées qui partagent un enthousiasme envers un objectif commun. Si l'on rassemble des gens qui pensent tous de la même façon, ils en sortiront avec le même mode de pensée (1998). La formation adéquate des équipes de travail est le quatrième principe essentiel mis de l'avant par l'auteur.

Ce principe semble avoir été appliqué avec succès lors de la création du comité des médias sociaux. En effet, comme nous l'explique un employé, des gens de différentes générations, aux expériences variées, ont été réunis pour discuter : « C'est de réunir des sceptiques avec des adeptes qui mangent de ça, ensemble dans une même salle, et d'avoir ces conversations. » (E11) Au fil des discussions, les personnes récalcitrantes à l'usage des médias sociaux ont été à même de mieux apprécier le potentiel de ces plateformes et ont pu se familiariser avec celles-ci.

Dans de nombreuses entreprises, les gestionnaires sont trop occupés pour encourager leurs employés de façon optimale, ce qui est pourtant le cinquième principe d'Amabile (1998). À court terme, une personne trouvera son travail intéressant et sera motivée sans avoir besoin de l'encouragement de son superviseur. Toutefois, pour maintenir un tel engagement, la plupart des individus doivent sentir que leur travail compte pour l'organisation. Dans les organisations créatives qui ont du succès, les gestionnaires encouragent généreusement et gratuitement le travail créatif des individus avant même l'atteinte de résultats tangibles. Dans les organisations qui échouent, les gestionnaires tendent

à recevoir les idées nouvelles à contrecœur, avec beaucoup de critique et de scepticisme. Ils cherchent alors à rejeter ces idées plutôt qu'à les accueillir et à les explorer davantage (Amabile, 1998).

Les commentaires des employés nous laissent croire que peu de rétroaction leur est donnée. Ils croient que leurs gestionnaires sont trop occupés pour faire les suivis auprès d'eux. « Ils en ont trop sur leurs épaules et ils ne savent plus où donner de la tête. [...] De la rétroaction, tu n'en auras pas si tu ne vas pas t'en chercher, parce qu'ils n'ont pas le temps. » (E12) En général, les gestionnaires semblent recevoir les idées novatrices de façon positive et invitent les employés à soumettre des projets. « On veut surtout demander aux gens d'être audacieux et de suggérer des idées » (E3). Toutefois, l'un des répondants a manifesté une certaine frustration en lien avec un sujet de reportage qu'il avait soumis et qui n'a pas été retenu. « Mon patron à l'époque m'a dit : "je n'ai pas de budget pour ça". Des fois, on a des sujets, on a des histoires qu'on voudrait faire, mais on n'est pas "backé", ce n'est pas vrai! Il y a peut-être une question de clique aussi, je ne fais pas partie de la clique et ça compte. » (E7) Il devient alors moins tentant de proposer des idées innovantes après avoir fait face à un refus.

Finalement, toujours selon Amabile (1998), les leaders de l'organisation doivent mettre en place un système qui encourage la créativité et qui en fait une priorité. Le succès des employés doit être souligné autrement que par une récompense financière qui aurait pour effet de faire sentir aux employés que l'organisation a le contrôle sur eux. Les gestionnaires doivent de plus s'assurer que les enjeux politiques ou financiers ne contaminent pas la créativité des employés en détournant leur attention vers ces sources de stress. « When politicals problem abound, people feel that their work is threatened by others' agendas », explique Amabile (1998).

Pour ce qui est du soutien de l'organisation, quatre employés font référence au contexte d'innovation qui leur permet de se dépasser (E1, E4, E5, E6). Avec la direction qui valorise l'innovation, la créativité est au centre des priorités.

Tout ce qu'on dit aux gens, c'est essaie d'innover un peu, essaie de sortir un peu du cadre radio-canadien, essaie quelque chose, essaie des nouveautés, n'aie pas peur d'essayer. [...] Moi, c'est la première fois qu'on me dit ça à Radio-Canada en 20 ans,

je suis super content. J'essaie de nouvelles choses, peut-être que ça ne marchera pas, mais là la porte est ouverte à essayer de se rapprocher des gens. (E1)

Alors que la créativité nous paraît être adéquatement encouragée, la direction échoue lorsqu'il est question de ne pas laisser les enjeux financiers affecter les employés. L'attention de ces derniers est alors détournée vers ces conditions d'emploi incertaines. Cet employé exprime clairement des craintes : « l'année passée, ils ont enlevé le budget FAPL³⁶, et là les "boss", ils nous disent : "on regarde ça". Donc toi, tu me demandes d'être concentré, performant, mais je ne sais même pas si dans 6 mois je vais encore avoir une job! » (E9) La direction admet que les finances de l'organisation ont atteint un seuil critique.

Il y a deux éléments qui influent sur les réductions budgétaires. Donc, il y a la décision du gouvernement fédéral de réduire le budget de Radio-Canada en son ensemble, et puis ce qui nous touche plus violemment encore, c'est évidemment la réduction ou l'élimination graduelle du FAPL. (C1)

La direction aurait avantage à rassurer les employés quant à leur avenir au sein de l'entreprise. Il nous semble très problématique que trois employés sur douze soient aussi incertains du rôle qu'ils auront à jouer (E8, E9, E12). Une simple rétroaction aiderait à ce que ces employés se sentent valorisés et qu'ils soient sûrs d'avoir une place au sein de l'entreprise pour laquelle ils se dévouent.

5.1.4 Convergence

La section de notre revue de littérature qui traite de la convergence présente deux raisons principales pour lesquelles ce principe est appliqué dans les salles de nouvelles. La convergence est soit implantée afin de réduire les coûts de production, soit motivée par l'émergence de nouvelles technologies (Deuze, 2007; Domingo et collab., 2008; Singer, 2004; Wallace, 2013). Ces deux raisons sont évoquées par les membres de la direction d'ICI Ottawa-Gatineau. Ceux-ci admettent sans réserve que les compressions budgétaires les obligent à revoir leurs façons de faire. Les décisions prises dans ce contexte sollicitent la polyvalence des employés, un phénomène répandu dans toutes les organisations médiatiques qui ont implanté la convergence. On reconnaît également le même type de préoccupations exprimées par les acteurs qui évoluent dans des environnements similaires. Les enjeux de la charge de travail et de la qualité du produit ont fait surface à de nombreuses reprises dans

³⁶ Fond d'amélioration de la programmation locale

notre revue de littérature. Précisons que contrairement à ce que la littérature nous portait à croire, le manque de formation ne semble pas être un problème significatif au sein de notre échantillon (E5, E12). « Je ne peux pas me plaindre, la formation était adéquate, on a eu le temps de s'exercer. » (E2)

Par ailleurs, nos lectures suggèrent qu'il est avantageux de laisser les employés avancer à leur propre rythme et de leur accorder une certaine latitude. Comme le constatait Usher (2012, p.76), encourager les employés à contribuer au web sans fixer d'objectifs mesurables a facilité l'implantation de ce changement au sein de la *National Public Radio* américaine. Les réponses de tous nos participants démontrent que ce principe est appliqué au sein de la station régionale d'ICI Ottawa-Gatineau. Ils sont unanimes, tous convaincus qu'il est impossible d'obliger les employés à utiliser les médias sociaux. « C'est certain que tu ne peux pas obliger quelqu'un à *twitter* s'il ne veut pas. C'est aussi se mettre à nu, là, sur les réseaux sociaux. Alors si la personne ne veut pas, tu ne peux pas aller contre son gré. » (E4)

Pourtant, en principe, les gestionnaires pourraient très bien obliger leurs employés à utiliser ces outils de travail s'ils le désiraient, même si les employés semblent croire le contraire. Manifestement, la direction n'ose pas imposer l'utilisation des médias sociaux et ce n'est pas son intention pour le moment, justement parce qu'ils semblent avoir bien saisi l'avantage de laisser une certaine latitude aux employés.

Est-ce qu'un jour les gens vont être obligés [d'utiliser les médias sociaux]? Je pense qu'un moment donné, ça devient incontournable par la force des choses. Puis les gens, ils vont être obligés de le faire. Évidemment si tu es ici, tu as un salaire, tu es obligé de travailler. Mais on souhaite que les gens embarquent de leur propre gré. (C1)

Ce cadre ne ferme pas la porte à imposer un jour l'utilisation des médias sociaux, même s'il préfère que les employés y adhèrent par eux-mêmes, en prenant conscience du potentiel de ces outils et de leur pertinence pour le radiodiffuseur public.

Nos lectures démontraient aussi que les gestionnaires avaient avantage à informer leurs employés le plus tôt possible dans le processus d'implantation des innovations. En effet, lorsque les employés se sentent dans le coup, ils sont plus enclins à adhérer aux projets (Usher, 2012). On observe nettement ce phénomène au sein de notre échantillon. Les employés qui ont des fonctions de gestion, qui font partie des *Gens d'ici*, ou qui sont appelés

à travailler de près avec l'équipe de direction, parlent de l'innovation d'une façon beaucoup plus positive et ont une perception beaucoup plus compatible avec ce que la haute direction compte réaliser avec l'innovation. Ce phénomène peut aisément être illustré par le projet *ReCréez Radio-Canada*, et plus spécifiquement avec l'ajout du terme ICI pour désigner toutes les plateformes du radiodiffuseur public. Il est intéressant de constater la différence d'attitude à cet égard, entre les différents groupes d'employés. En effet, ceux qui ont été exposés tôt au projet nous paraissent plus positifs et semblent en avoir une meilleure compréhension. C'est le cas des cadres et gestionnaires, de même que des employés qui font partie des *Gens d'ici*, ce qui équivaut à 7 participants sur les 15 de notre échantillon³⁷. Lors de nos entretiens, ces employés et cadres nous ont d'abord expliqué en quoi consistait le projet. Ils ont démontré une bonne compréhension de la logique derrière *ReCréez Radio-Canada* et approuvaient cette initiative. Ils sont aussi conscients d'avoir eu l'avantage d'être informés avant l'ensemble des employés. « Nous, ça fait longtemps qu'on fait partie des discussions, ça fait qu'on comprend beaucoup où Radio-Canada veut s'en aller avec ça. » (E1) Ils se sont bien fait expliquer le contexte qui a justifié la mise en place d'une telle initiative et cela semble avoir grandement contribué à leur bonne compréhension et par conséquent, à leur adhésion.

Ça nous a été présenté un mois d'avance, je pense. La façon que c'était présenté, le raisonnement a fait en sorte que, même à Montréal, lorsqu'on a vu les visionnements, c'était des ovations debout. Les gens, et même la façon que moi on me l'a présenté, je trouvais ça génial, mais on m'a montré la pub télé, on m'a montré la pub radio, on m'a expliqué le raisonnement. C'était une réunion d'une heure et demie. D'où ça venait, comment ça avait été raisonné. Le raisonnement était bon. (E11)

Pour le reste des employés, l'ampleur du projet a réellement été constatée le 5 juin 2013, lors du dévoilement d'une campagne de publicité qui avait pour slogan : *Radio-Canada devient ICI*. Bien que l'ajout du terme *ICI* ne soit qu'une conséquence concrète d'un projet beaucoup plus vaste, la plupart des participants nous parlent de cet événement lorsqu'on aborde *ReCréez Radio-Canada*. Dans l'ensemble, on perçoit une mauvaise compréhension : « Oui, il y a du changement, mais on ne sait pas c'est quoi le changement. Ça va nous toucher ou ça ne nous touchera pas? On change-tu de nom où on ne change pas de nom (rires)? Je pense que c'est juste mal expliqué. » (E5)

³⁷ C1, C2, C3, E1, E3, E10, E11

Quand ils ont voulu enlevé Radio-Canada, ça je trouve que c'était peut-être pas un manque de respect, mais c'est comme si là, ce qui a été fait pendant 10, 20, 30 ans, c'est plus bon. Là, on passe à la tendance du jour! (E9)

Ces réactions plutôt opposées à celles du premier groupe nous incitent à penser qu'il aurait été avantageux d'impliquer les employés plus tôt dans le processus, afin que ceux-ci adhèrent aux changements proposés avant que la campagne publicitaire ne soit dévoilée au public et aux médias. Il aurait été avantageux que l'ensemble des employés reçoive la même explication que celle transmise aux *Gens d'ici*.

5.1.5 Postalgie

Notre revue de littérature nous laissait croire que le ton employé par la direction pour promouvoir des stratégies innovantes et envisager le futur de l'industrie aurait un effet négatif sur les employés qui interpréteraient cela comme une critique de leurs méthodes de travail actuelles. Cela aurait pour effet de créer une résistance à l'innovation alimentée par une nostalgie du bon vieux temps (Deuze, 2007; Ybema, 2007). Les propos de l'un des employés vont clairement dans ce sens lorsqu'il fait référence à l'ajout du terme ICI dans le nom des plateformes du service public, comme l'on vient de le voir : « C'est bien l'innovation, sauf qu'un moment donné, il ne faut pas mettre à la poubelle tout ce qui a été fait dans le passé. » (E9)

Le phénomène décrit par Ybema est aussi reflété de façon indirecte dans nos résultats, alors que plusieurs employés soutiennent que certains changements proposés ne sont pas révolutionnaires. Trois de nos intervenants ont exprimé un sentiment de déjà vu lors de l'annonce du projet *ReCréez Radio-Canada* (E2, E7, E8).

Ma première réaction, parce que je suis là-dedans depuis longtemps, je me suis dit « bon, encore une autre affaire ». C'est certain parce que ce n'est pas la première fois qu'on veut réinventer quelque chose, se redynamiser et tout ça. Je suis bien à l'aise de laisser la chance au coureur, mais parfois on a l'impression d'entendre des discours que l'on a déjà entendus ailleurs. (E8)

Lorsque ses collègues expriment ce genre de commentaires, un jeune employé favorable à l'innovation perçoit un certain mépris de la part de ses confrères plus âgés et plus expérimentés :

Je me fais beaucoup dire qu'on n'a pas réinventé la roue. Que c'est un cycle, qu'on faisait ça même avant et qu'on se ramène à ça. Moi je ne suis pas une « fan » de me

faire raconter ce qui se faisait il y a 20 ans, c'était il y a 20 ans et il y a tellement de choses qui ont changé depuis ce temps-là. [...] On est en train juste d'avancer, parce que la société, le journalisme, les médias évoluent. Si ça veut dire qu'on ramène les choses qui ont peut-être été mises en place il y a longtemps et qui ont été abandonnées entre temps, ça se peut! (E10)

Au total, quatre employés font référence au passé pour critiquer les nouvelles décisions de la direction (E2, E7, E8, E9). Deux autres participants qui, pour leur part, perçoivent les changements instaurés d'un bon œil font aussi référence à des propos exprimés par leurs collègues en lien avec un passé idéalisé (E4, E10). Nous pouvons ainsi considérer que le phénomène de nostalgie est présent au sein de notre échantillon. Les gestionnaires devraient choisir avec soin le vocabulaire utilisé pour décrire les nouvelles initiatives afin d'éviter de les idéaliser et de susciter une réaction nostalgique de la part des employés réticents à embrasser le changement.

5.2 Validité du cadre théorique

Le cadre théorique élaboré pour cette étude nous a permis de mieux comprendre comment l'innovation est perçue, intégrée, puis gérée au sein d'une station régionale d'ICI Radio-Canada. Le mariage des éléments théoriques présentés par Rogers (2003) à ceux des chercheurs intéressés par le leadership (Schermerhorn et collab.), la créativité (Amabile, 1998), la convergence (Jenkins, 2013; Singer, 2004; Usher, 2012) et la gestion des médias (Deuze, 2007; Ybema, 2007) nous permet d'obtenir une compréhension globale du phénomène. Chaque élément de ce cadre nous aide à saisir un aspect spécifique.

D'abord, la théorie de la Diffusion de l'innovation d'Everett Rogers (2003) nous permet de jeter un regard objectif sur les innovations implantées afin de valider si elles possèdent les caractéristiques favorables à leur adoption. Elle nous a permis de constater que les propriétés des innovations mises de l'avant à ICI Ottawa-Gatineau n'étaient pas particulièrement propices à leur implantation. Ainsi, nous comprenons mieux pourquoi il existe un décalage entre la perception des employés et celle de la direction. Nous avons aussi été en mesure de déceler certaines failles qui pourraient être comblées afin de faciliter l'implantation des innovations.

Rogers nous a également permis de comprendre l'importance de la présence de champions dans le processus de diffusion des innovations. L'implication de ces individus

innovants est une stratégie efficace promue par Rogers. Nous sommes en mesure de constater qu'elle est appliquée à ICI Ottawa-Gatineau.

La théorie de Rogers a tout de même certaines limites. En effet, Rogers ne s'intéresse pas de façon explicite aux pratiques de gestion favorables à l'implantation des innovations. Lorsqu'il aborde l'adoption des innovations au sein des organisations, il nous offre certaines pistes de solution, mais sans s'y attarder spécifiquement. Nous avons ainsi cru essentiel de faire appel à Schermerhorn et collab. et à leur vision de la gestion et du leadership, afin de pousser notre compréhension du rôle des leaders.

Alors que ces auteurs se sont intéressés à la gestion sous différents angles dans leur ouvrage *Comportement humain et organisation* (2010), nous avons retenu leur définition du leadership et de la gestion. Ces éléments théoriques nous permettent de constater que la direction d'ICI Ottawa-Gatineau préconise le leadership comme stratégie de gestion. Cela est tout à fait adapté au contexte d'innovation au sein duquel la station évolue. Nous avons aussi constaté que les gestionnaires intermédiaires adoptent une approche de gestion plus traditionnelle favorisant le *statu quo*, ce qui peut expliquer le décalage entre les propos de la direction et ceux de certains employés. Ces définitions sont malgré tout plutôt limitées puisqu'elles n'offrent pas de pistes de solutions concrètes pour favoriser l'innovation. Alors que Rogers s'est intéressé aux caractéristiques intrinsèques des innovations, nous cherchions à être mieux outillés pour comprendre les facteurs humains qui poussent un individu à innover. La contribution d'Amabile nous est alors fort utile puisqu'elle s'est intéressée aux principes de gestion qui augmentent la motivation des individus et qui les incitent à être créatifs au sein d'une organisation. Il faut d'ailleurs préciser qu'Amabile ne fait pas explicitement référence à l'innovation. Elle s'intéresse plutôt à la créativité, mais nous avons démontré au préalable qu'il existe un lien étroit entre ces deux concepts, notamment au sein des organisations médiatiques.

Avec sa théorie de la motivation (1998), Amabile nous prodigue six conseils qui nous permettent d'analyser les pratiques de gestion de la direction d'ICI Ottawa-Gatineau. Nous pouvons ainsi constater les lacunes et proposer des alternatives pour augmenter la motivation des individus, ce qui stimule par le fait même la créativité nécessaire à l'innovation. Nous retenons l'importance d'affecter tous les employés à la tâche qui leur convient le mieux, de leur donner la liberté d'atteindre les objectifs de la façon qu'ils le préfèrent, d'attribuer la

juste quantité de ressources, de former adéquatement les équipes de travail, d'encourager les employés et de leur offrir le soutien de l'ensemble de l'organisation. Cette théorie nous a permis de constater qu'un environnement précaire nuit systématiquement à la créativité parce qu'il va automatiquement à l'encontre d'au moins deux principes mis de l'Amabile, soit l'attribution des ressources et le soutien de l'organisation. Pourtant, les gestionnaires d'ICI Ottawa-Gatineau ont peu de contrôle direct sur les conditions financières de l'organisation. Ainsi, ils doivent composer malgré ces contraintes. Nous avons jugé nécessaire à ce stade d'inclure la théorie de la convergence afin de tenir compte de la réalité vécue par les organisations médiatiques ailleurs dans le monde et ainsi être mieux outillés pour comprendre le cas d'ICI Ottawa-Gatineau.

La théorie de la convergence nous a permis de mieux comprendre le contexte au sein duquel est implantée l'innovation à ICI Ottawa-Gatineau. Nous constatons que la situation vécue dans la station régionale du radiodiffuseur public canadien est similaire à ce qui a été vécu par d'autres radiodiffuseurs, notamment la BBC, tel que le présente Wallace (2013). Les réactions des employés nous paraissent normales dans le contexte et tout porte à croire que l'innovation sera implantée avec succès à court terme. De plus, cette théorie confirme l'importance d'adopter un mode de gestion décentralisé et de laisser suffisamment de latitude aux employés afin qu'ils puissent expérimenter l'innovation à leur rythme.

Finalement, le concept de nostalgie présenté par Ybema (2007) nous sensibilise aux risques auxquels s'exposent les gestionnaires en adoptant une position très favorable à l'innovation. En effet, il explique que de tels propos peuvent avoir l'effet inverse et susciter la nostalgie chez certains individus. Cela nous aide à comprendre la réaction de certains individus à l'égard de l'innovation et des nouveaux projets implantés.

5.3 Forces et limites de la recherche

À ce stade-ci, il est important de jeter un regard rétrospectif sur notre travail et de faire le bilan des forces et faiblesses de cette étude.

Dans un premier temps, nous croyons que l'accès unique que nous avons eu auprès des membres de l'organisation étudiée fait partie des principales forces de cette recherche. Le fait de travailler pour la Société Radio-Canada nous a permis une compréhension profonde des différents aspects de la situation. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous

avons tenu à conserver autant d'éléments d'analyse, puisque nous percevions l'importance de chacun d'entre eux. La grande confiance dont ont fait preuve à notre endroit les membres de la direction ainsi que les employés, la plupart étant nos collègues de travail, nous a été grandement bénéfique puisqu'elle nous a octroyé un accès intime à leur réalité. Nous n'aurions pu obtenir des résultats aussi riches sans cet accès privilégié.

Par ailleurs, nous sommes d'avis que l'exhaustivité de notre revue de littérature nous a été fort utile tout au long du processus. En effet, à la lumière des résultats obtenus, notre revue de littérature nous paraît d'autant plus pertinente qu'elle nous permet de mettre en contexte la grande majorité des commentaires de nos répondants. Nos nombreuses lectures en lien avec notre sujet de recherche nous ont bien outillés pour comprendre le phénomène étudié. Nous avons parfois même été étonnés de constater la ressemblance frappante entre les propos de nos répondants et ceux rapportés par les chercheurs que nous avons retenus pour notre revue de littérature, particulièrement en lien avec la convergence.

Bien que les stratégies de gestion décrites par la direction d'ICI Ottawa-Gatineau semblent aller dans la même veine que les bonnes pratiques recommandées par les experts et même si ces répondants nous apparaissaient honnêtes lors des entretiens, cette recherche ne nous permet pas de valider l'application de ces stratégies sur le terrain. En effet, il est possible que la direction ait de nobles intentions, mais qu'elle ne réussisse pas à transposer celles-ci en actions. Puisque dans le cadre de cette recherche nous nous sommes intéressés à la perception de l'innovation et de son intégration telle qu'elle est vécue par les membres de l'organisation, nous sommes limités à l'interprétation que ces derniers en font. Nous ne pouvons ainsi tirer nos conclusions qu'à partir de ce que nos répondants nous ont dit. Nous croyons malgré tout que celles-ci restent pertinentes dans la mesure où nous avons sollicité une variété de points de vue au sein de notre échantillon, afin que les résultats ne soient pas influencés indûment par certains employés.

De plus, en raison de la nature de l'organisation étudiée, qui est en constante évolution, il est possible que la situation ait évolué depuis les entrevues réalisées de huit à dix mois avant la publication de cette recherche. En effet, l'implantation des innovations étudiées est probablement beaucoup plus avancée, sinon complétée. Nous sommes tout de même convaincus que nos résultats, de même que les recommandations que nous dresserons à partir de ceux-ci, seront utiles aux gestionnaires d'ICI Ottawa-Gatineau, pour

l'implantation d'innovations futures. Par ailleurs, même si les recommandations formulées, adaptées à la station régionale d'ICI Ottawa-Gatineau, ne sont pas directement transposables à d'autres organisations, nous pensons que la démarche mobilisée pour étudier l'implantation d'innovations au sein d'une organisation médiatique reste fort utile pour les chercheurs en gestion des médias. Le métissage unique des différentes théories mobilisées offre une compréhension complète et efficace du phénomène qui pourra être appliqué avantageusement à d'autres recherches similaires.

6. Conclusion

Dans ce chapitre, nous faisons état des tendances lourdes qui se dégagent des résultats analysés et nous répondons à notre question de départ. Nous revenons également sur notre revue de littérature ainsi que sur notre cadre théorique afin d'en confirmer la pertinence à la lumière des résultats de notre recherche. Puisque la transformation de l'industrie des médias est inévitable et que l'évolution de la radiodiffusion publique incorpore indubitablement l'innovation, nous formulons quelques recommandations adaptées à l'écosystème au sein duquel progresse aujourd'hui la Société Radio-Canada. Ces recommandations, élaborées sur la base des résultats obtenus, ont pour but de favoriser l'implantation de l'innovation au sein de la station d'Ottawa-Gatineau. Elles pourraient également servir aux gestionnaires des autres stations régionales de Radio-Canada, ou, osons-nous espérer, aux radiodiffuseurs publics ailleurs dans le monde. En outre, nous proposons des perspectives de recherches futures pour explorer davantage certains aspects de ce champ de recherche qui constitue un terrain fertile dans le domaine des communications. Finalement, il est question de la pertinence de cette étude, en écho à la nouvelle ronde de compressions annoncées en avril 2014 à CBC/Radio-Canada, dans un contexte où la haute direction réitère l'impérativité pour le radiodiffuseur public de se réinventer une nouvelle fois.

6.1 Retour sur la recherche

Au cours de notre recherche, nous avons voulu mieux comprendre comment l'innovation s'intègre au sein d'une station régionale de la Société Radio-Canada. Certaines initiatives de la haute direction, telles l'élaboration du projet *ReCréez Radio-Canada*, de même que le plan stratégique et les priorités exposées lors du renouvellement des licences du radiodiffuseur public en novembre 2012, présentent l'innovation comme un élément central pour l'organisation. Dans un environnement médiatique qui connaît d'importantes transformations technologiques couplé à l'évolution des habitudes de consommation du public qui adopte de plus en plus le deuxième écran et qui délaisse dans certains cas les services de télévision payante, les radiodiffuseurs publics sur tous les continents doivent se redéfinir, non seulement comme radiodiffuseurs, mais également comme médias publics puisque leurs mandats ne se limitent plus qu'aux seules plateformes traditionnelles. À cet effet, rappelons que Jakubowicz résume le concept du service de média public ainsi :

« ‘PSB + all relevant platforms + Web 2.0’ », representing a technology-neutral definition of the remit » (2010, p. 14-15). À partir de l’éclairage que nous offre notre revue de littérature, nous en sommes venus à formuler la question de recherche suivante : « Comment l’innovation est-elle perçue, intégrée, puis gérée au sein d’une station régionale d’ICI Radio-Canada? »

Afin d’obtenir des réponses à cette question, nous avons mené quinze entrevues semi-dirigées avec des membres de la station régionale d’ICI Ottawa-Gatineau. Notre échantillon composé de douze employés et trois cadres nous a permis d’obtenir une variété de points de vue sur les thèmes abordés et d’ainsi dégager un portrait ponctuel de la situation. Les différents thèmes abordés lors de nos entretiens ont été inspirés de nos sous-questions de recherche qui ont, elles, émergées de nos lectures. Nous avons ainsi traité les thèmes de l’innovation et de la perception qu’en avaient les employés, le contexte de convergence, la gestion de l’innovation et l’avenir du radiodiffuseur public.

6.1.1 Principaux résultats

6.1.1.1 Qu’est-ce que l’innovation au sein d’une station régionale de Radio-Canada?

La définition de l’innovation est loin de faire l’unanimité, bien que les réponses de la majorité de nos participants se recourent. En effet, lorsqu’on leur demande de décrire l’innovation, tous les répondants font allusion à la nouveauté, parlent de « sortir du cadre établi », de faire les choses différemment, de questionner les façons de faire ou d’être audacieux. Pour certains, l’innovation a également une connotation technologique, alors qu’ils font référence aux outils numériques (E5, E12).

Un répondant croit d’ailleurs que l’innovation est un terme mal choisi pour représenter ce que la haute direction veut exprimer (E1). Cet employé suggère plutôt le terme créativité. Au chapitre 2, nous avons démontré la proximité sémantique qui existe entre l’innovation et la créativité, principalement au sein des entreprises médiatiques, telle que présentée par les chercheurs en gestion des médias.

6.1.1.2 Comment les employés d'une station régionale de Radio-Canada réagissent-ils à l'innovation?

Nos résultats indiquent clairement que la perception de l'innovation varie entre les différents groupes d'employés. Les cadres et gestionnaires, de même que les employés impliqués tôt dans le projet *ReCréez Radio-Canada* tels que les *Gens d'ici*, sont plus positifs à l'égard de l'innovation et de ses incidences immédiates. Les employés qui travaillent sur le terrain et qui jugent avoir une charge de travail déjà très élevée se disent moins informés par rapport à ces projets. Conséquemment, ils ont tendance à être plus critiques au sujet de l'innovation et des initiatives qui sont prises dans le but d'innover davantage.

6.1.1.3 Le contexte d'ICI Ottawa-Gatineau est-il favorable à l'innovation?

L'analyse des résultats de nos entretiens nous mène à conclure qu'un contexte financier précaire conjugué à un environnement de convergence, où les employés sont appelés à être très polyvalents, sont loin de constituer les conditions optimales pour implanter adéquatement l'innovation. Pourtant, la plupart des radiodiffuseurs ailleurs dans le monde vivent une situation similaire. Bien que l'innovation soit plus difficile à implanter dans un tel contexte, elle reste inévitable.

6.1.1.4 Comment l'innovation est-elle gérée au sein d'une station régionale de Radio-Canada?

La direction d'ICI Ottawa-Gatineau prône une gestion décentralisée, tout à fait compatible à l'implantation d'innovations. Toutefois, les commentaires des employés laissent entendre qu'en pratique, il y aurait un certain décalage qui susciterait une incompréhension des attentes réelles : d'une part, ce mode de gestion préconisé par la haute direction, et d'autre part, une gestion plus directive associée aux gestionnaires intermédiaires. De plus, les employés soutiennent que trop peu de rétroaction leur est offerte, ce qui les empêche de valider auprès de leurs gestionnaires, si leurs pratiques vont dans le sens de ce qui est souhaité par l'organisation. La littérature suggère qu'une gestion décentralisée qui donne de la liberté aux employés, accompagnée d'une rétroaction régulière et d'encouragements soutenus de la direction sont les conditions recherchées pour obtenir une motivation élevée qui stimule la créativité des employés, créativité nécessaire à l'innovation selon Amabile (1998).

6.1.1.5 Comment les artisans d'ICI Ottawa-Gatineau perçoivent-ils l'avenir de la radiodiffusion publique canadienne?

Tous les artisans, qu'ils soient cadres ou employés, ont la profonde conviction que la radiodiffusion publique est essentielle à la démocratie et qu'elle demeure plus que jamais pertinente. Ils sont conscients que les modes de diffusion sont en pleine transformation. À cet égard, la plupart suggèrent un modèle numérique, en ligne, de télévision à la carte qui permettrait aux Canadiens de choisir le contenu qui les intéresse et de le consommer lorsque cela leur convient. Ce modèle semble compatible avec les habitudes d'écoute du public, tel que présenté dans les plus récents rapports de l'Observateur des technologies médias (OTM 2013-2014).

6.1.2 Limites de la recherche

Lorsque l'on s'intéresse à un sujet aussi complexe que l'innovation au sein d'une entreprise de radiodiffusion publique, le défi du chercheur consiste autant à comprendre l'ensemble du phénomène avec toutes ses subtilités, qu'être à l'affût de chacun des éléments qui peuvent influencer la perception qu'ont les employés de l'innovation et de son intégration.

En effet, dans une recherche comme la nôtre, plusieurs aspects méritent l'attention du chercheur et il est parfois difficile de couvrir l'ensemble des thématiques dans toutes leurs ampleurs au cours d'entrevues d'une heure. Pour ces raisons, une démarche ethnographique aurait été préférable en ce qu'elle « permet au chercheur de décrire et de comprendre les pratiques sociales de certains groupes d'individus à partir du sens que ces derniers donnent à la réalité » (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007, p. 164). Ce type de démarche nous aurait permis d'accompagner les employés au cours de la période pendant laquelle les innovations étudiées ont été implantées. Il nous aurait ainsi été possible de suivre l'évolution de la perception des employés et de saisir avec plus d'acuité les éléments qui contribuent à l'intégration de ces innovations. Toutefois, ce type de recherche requiert aussi bien un engagement soutenu et prolongé du chercheur, qu'une imposante collecte de données. L'ampleur du matériel recueilli dans le cadre d'une démarche ethnographique aurait demandé une analyse beaucoup plus exhaustive qui dépasse largement les possibilités du contexte d'une recherche universitaire de 2^e cycle. Ce type de démarche pourrait être

envisagé pour une recherche future pour laquelle on disposerait de davantage de temps et de moyens.

L'entrevue semi-dirigée nous paraît, au final, avoir été le moyen optimal pour obtenir des réponses qui nous auront permis de mieux comprendre l'innovation telle qu'elle est perçue et intégrée par les employés, en conservant un maximum de nuances qui reflètent la complexité du phénomène.

Par ailleurs, en faisant nous-mêmes partie de l'organisation étudiée, nous avons eu, d'une certaine façon, le même type d'accès dont aurait bénéficié un chercheur mobilisant une recherche ethnographique. En effet, à certains moments, nous avons assisté à des réunions d'équipe et à des discussions informelles qui nous ont permis de mieux saisir la réalité vécue par les employés de notre échantillon et d'ainsi avoir une meilleure compréhension des propos qu'ont exprimés nos intervenants. Nous avons également eu l'occasion d'observer les employés dans leur quotidien. Bien que cela ne fasse pas partie formellement de notre collecte de données, cela nous fournit néanmoins un meilleur regard sur la situation.

Le défi du chercheur dans de telles conditions est d'assurer une distance objective par rapport au sujet qu'il étudie. Il serait illusoire de penser que le fait que la chercheuse travaille pour la Société Radio-Canada n'a aucunement influencé notre recherche. Nous croyons toutefois que l'accès privilégié dont nous avons bénéficié et notre profonde compréhension des enjeux internes nous permettent d'avoir une lecture d'autant plus informée de la situation. En tant que chercheur, nous croyons modestement avoir su protéger notre indépendance intellectuelle. Par ailleurs, en utilisant une démarche qualitative qui s'apparente, à plusieurs égards, à une approche ethnographique, une certaine proximité avec les sujets de notre recherche était opportune. En effet, lorsqu'on fait appel à une méthode ethnographique, « seule une familiarité avec les acteurs permet au chercheur de bien saisir et comprendre le phénomène à l'étude » (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007, p. 164). Notre proximité nous aura permis de mieux comprendre la signification des propos de nos intervenants, même si nous sommes capables d'être critique, de peser le pour et le contre et de tirer nos propres conclusions. Dans la présentation de nos résultats, nous avons accordé une place importante aux réponses de nos participants afin de nous assurer que notre analyse soit fondée sur l'information recueillie scientifiquement dans le cadre de cette recherche et non sur nos impressions personnelles.

Évidemment, en employant une telle démarche et compte tenu de l'échantillon retenu, nous obtenons des résultats qui sont difficilement généralisables. Cela n'était d'ailleurs pas notre objectif puisque notre recherche vise à mieux comprendre un phénomène et non à en généraliser les résultats. Nous considérons que la démarche utilisée nous permet d'arriver efficacement à nos fins, en ce qu'elle nous offre un portrait complet de l'innovation, telle que vécue par les artisans du radiodiffuseur canadien à Ottawa-Gatineau. Nous obtenons une variété de regards pertinents et nuancés qui servent à documenter la compréhension de la situation et qui nous ont permis de répondre adéquatement à notre question de recherche.

6.2 Recommandations

Puisque le succès des entreprises médiatiques, et plus particulièrement des médias publics, passe sans l'ombre d'un doute par l'innovation, et parce que nous croyons fermement en la pertinence du service public, nous nous sommes permis de formuler quelques recommandations dans le but de faciliter l'implantation d'innovations futures au sein de la station d'ICI Ottawa-Gatineau. Ces recommandations nous paraissent assez simples à mettre en place et relativement peu coûteuses. Nous croyons qu'elles pourraient augmenter de manière significative l'adhésion des employés aux stratégies d'innovation de la direction.

Alors que les cadres veulent décloisonner les plateformes et réinventer les méthodes de production, les gestionnaires intermédiaires maintiennent l'essentiel de l'énergie sur les plateformes traditionnelles, avec peu de considération pour le web. Plusieurs initiatives ont été mises en place pour sensibiliser les artisans aux plateformes numériques et sociales, dont l'élaboration d'un comité des médias sociaux, mais différentes raisons évoquées ralentissent l'adoption des innovations. Nos recommandations ont pour but d'augmenter l'avantage relatif, la compatibilité, l'observabilité et l'*essayabilité* des innovations implantées, tout en réduisant leur complexité, comme le suggère Rogers (2003), en plus de favoriser l'encouragement et la rétroaction des employés par la direction, comme recommandé par Amabile (1998).

Recommandation 1 : Communiquer de façon concrète et avec des mises à jour régulières, la vision et les priorités de la direction aux gestionnaires intermédiaires.³⁸

La direction doit s'assurer que les gestionnaires intermédiaires comprennent très bien la vision qu'elle veut promouvoir, afin qu'ils puissent adapter leurs actions à leur travail quotidien. Si l'innovation et le web sont au cœur des priorités de l'organisation, il est important que les décisions prises au jour le jour sur le terrain reflètent ces priorités. Selon les conclusions de notre recherche, il ne semble pas suffisant de simplement faire part des priorités organisationnelles, une fois l'an, aux gestionnaires intermédiaires, puisque ce sont eux qui ont le pouvoir de mettre en action, au quotidien et en proximité avec les employés, la stratégie de la direction. Si la cohérence est renforcée entre les propos de la haute direction et ceux des gestionnaires intermédiaires, les employés sauront davantage à quoi s'en tenir. En ayant une meilleure compréhension des décisions qui les touchent, ils sont susceptibles d'être plus favorables aux innovations proposées. En conséquence, nous recommandons d'inclure davantage les employés ayant des tâches de gestion aux discussions stratégiques de la station et de les briefer clairement quant aux priorités de la direction, à l'aide d'exemples concrets, en plus de les inviter à collaborer à l'élaboration des mesures prises pour intégrer l'innovation.

Recommandation 2 : Communiquer systématiquement aux employés l'impact de leurs efforts sur chacune des plateformes.

Divers outils techniques permettent désormais aux gestionnaires de mesurer assez fidèlement l'impact du contenu diffusé non seulement à la télévision et à la radio, mais aussi sur Internet et les médias sociaux. Twitter et Facebook offrent des statistiques qui permettent de calculer la portée des publications et il serait souhaitable, à notre avis, que l'organisation s'en serve afin de tirer des leçons des différentes tentatives sur les plateformes numériques et sociales. Nous croyons qu'il serait profitable de partager les réussites de façon hebdomadaire à l'ensemble des employés. On pourrait par exemple cibler le tweet de la semaine, la publication Facebook la plus consultée et le texte web sur lequel on a obtenu le plus de clics. De cette façon, les employés auraient une meilleure appréciation de l'impact de ce qui se fait sur ces plateformes et seraient ainsi mieux outillés pour adapter leur travail en vue d'une

³⁸ Réalisateurs-coordonnateur, réalisateurs, affectateurs, pupitres, chercheur en chef, etc.

utilisation plus efficiente de celles-ci. Ces données pourraient être compilées par le Service des communications qui veille déjà au bon usage des plateformes sociales, puis envoyées par courriel à tous les employés.

Recommandation 3 : Identifier un « gardien de la qualité », responsable d’offrir systématiquement une rétroaction hebdomadaire aux journalistes sur la qualité technique des reportages qu’ils ont montés.

Les journalistes font du montage depuis plusieurs mois, mais plusieurs employés déplorent la baisse de qualité alors que certaines erreurs sont commises à répétition, sans que de réels suivis soient effectués. Nous jugeons nécessaire qu’une personne prenne en charge cet aspect du travail et assure assidûment un suivi positif ou négatif, chaque semaine. Si cinq reportages de deux minutes sont montés par jour, du lundi au vendredi, il faudra une heure à cette personne pour visionner l’ensemble des reportages montés par les journalistes au cours d’une semaine, et au maximum une heure de plus pour effectuer les suivis nécessaires en personne, par téléphone ou par courriel. À notre avis, il ne suffit pas de revenir seulement sur les cas où des problèmes majeurs surviennent, comme les gestionnaires le font actuellement. Une supervision constante permettrait aux journalistes de se sentir mieux outillés, et d’avoir la chance de réellement s’améliorer. De plus, ceux-ci sont susceptibles d’être moins insultés par la critique si la rétroaction est constante et qu’elle est offerte dans le but de les aider à se perfectionner. En ressentant ainsi un meilleur soutien, les employés visés seront plus enthousiastes à faire leur montage et y mettront potentiellement davantage d’efforts.

Recommandation 4 : Sensibiliser tous les artisans à l’importance d’accroître le contenu exclusif produit régionalement sur les plateformes numériques.

Nous croyons que dans le but d’accroître le contenu produit pour les plateformes numériques et mobiles, il est nécessaire d’adapter le travail des journalistes. D’abord, il doit être clair pour tous les employés que l’objectif de la direction est de diffuser le contenu sur Internet en premier, tout en maintenant la qualité des produits offerts à la télévision et à la radio. Nous recommandons que tous les journalistes assistent à une formation de reporter web. Sans nécessairement être formés à utiliser les outils de mise en ligne, il serait pertinent qu’ils se familiarisent avec les particularités de l’écriture web ainsi qu’avec la logique et le fonctionnement de cette plateforme. En y étant sensibilisés, ils seront plus en mesure

d'adapter leur travail journalistique afin de mieux servir les objectifs du site Internet de Radio-Canada.

L'un des répondants, un journaliste télé qui produit maintenant du contenu destiné au site Internet, a lui-même affirmé que cette expérience a changé sa mentalité et sa façon de travailler pour les autres plateformes (E5). Les reporters ainsi formés seraient désormais en mesure de soumettre des textes écrits selon les standards du site Internet. Le rédacteur web pourrait conserver la responsabilité de mettre le contenu en ligne. En évitant de faire les démarches journalistiques en double, ce dernier serait susceptible de consacrer une plus grande partie de son temps à bonifier les textes avec des photos, des infographies, des extraits vidéo exclusifs, ou à rédiger des dossiers plus élaborés pour le web. Les textes des journalistes pourraient alors être mis en ligne plus rapidement, ce qui est congruent avec la volonté de la direction de prioriser cette plateforme de diffusion. Par ailleurs, lorsqu'ils seront sur le terrain, ces journalistes formés au web risquent de penser davantage à envoyer une photo ou à tweeter puisqu'ils comprendront l'importance, pour le rédacteur web, d'être alimenté rapidement en contenus et en images.

Cette façon de faire comporte également un avantage pour les reporters dont le travail pourrait rayonner sur toutes les plateformes. Par ailleurs, il s'agit d'un moyen additionnel, pour le public, de rejoindre les journalistes s'ils ont une histoire à proposer, puisque le nom et les coordonnées de l'auteur peuvent être associés aux textes écrits. Les articles auxquels on peut ajouter, en complément, les reportages diffusés à télévision ou à la radio, se partagent d'ailleurs aisément sur les médias sociaux. C'est en créant ainsi des liens avec le public qu'ils réussiront à obtenir des histoires exclusives et à produire davantage de contenu original.

Selon Laurent Daudens, rédacteur web et spécialiste des médias sociaux pour Radio-Canada, les journalistes qui vont sur le terrain sont les mieux placés pour raconter leurs histoires et capter l'intérêt du public³⁹. Ce sont eux qui sentent l'émotion qui se dégage lors de la couverture d'un événement. Ils détiennent ainsi l'ensemble des informations nécessaires à l'écriture d'un bon texte, alors que les ressources du rédacteur web sont limitées, bien souvent, à un communiqué de presse et deux ou trois entrevues réalisées par le

³⁹ Notes personnelles lors d'une conférence présentée le 25 mars 2014

journaliste-terrain. Cette redéfinition du travail servirait tant les artisans que le public, qui obtiendrait alors une couverture plus complète des événements, avec une meilleure cohérence de l'information diffusée sur toutes les plateformes, et avec un cycle de vie du contenu repensé en fonction du multiplateforme.

6.3 Perspectives d'avenir

Plusieurs pistes de recherches futures s'offrent aux chercheurs intéressés par la radiodiffusion publique canadienne. La question du financement serait très intéressante à approfondir puisque depuis cinq ans, trois compressions budgétaires importantes accompagnées de mises à pied massives sont survenues. La haute direction cherche toujours une solution afin que l'organisation soit financée de façon stable et pour éviter les aléas du marché de la publicité et des compressions dans son budget accordé par le gouvernement fédéral. Plusieurs recherches se sont intéressées au financement des radiodiffuseurs publics alors que différents modèles sont mis en œuvre par différents pays (Evens, 2010; Benson et Powers, 2011; Lowe et Berg, 2013). Il nous apparaît indispensable d'évaluer les différentes options qui s'offrent à CBC/Radio-Canada au moment où certains observateurs externes envisagent même la privatisation, voire l'abolition du service public canadien. Comment financer la Société Radio-Canada dans l'environnement médiatique du futur? La réponse qu'offrirait la Société d'État à cette préoccupante question forgerait l'avenir de la radiodiffusion publique au Canada.

D'autres observateurs (Hoskins, McFadyen et Finn, 2001) prétendent que la radiodiffusion publique a perdu de sa pertinence en se dénaturant, en jouant dans les platebandes du privé et en allant au-delà de son mandat. Évidemment, les contraintes du marché obligent CBC/Radio-Canada à diffuser du contenu rentable, qui va au-delà de son mandat, afin de subsister dans un contexte où son financement public ne suffit plus. Il serait approprié d'étudier la transformation de la radiodiffusion publique canadienne depuis ses débuts en 1936. Comment sa programmation s'est-elle adaptée à l'environnement alors que son mandat a si peu évolué?

À une époque où la pertinence de la radiodiffusion publique est parfois remise en question en raison de l'abondance de contenu médiatique produit et diffusé sur des plateformes diverses, il serait pertinent d'entreprendre une étude comparative entre les

contenus diffusés à CBC/Radio-Canada et ceux diffusés sur les chaînes privées. La comparaison pourrait se faire tant à la radio, à la télévision que sur le web, aussi bien en ce qui a trait à l'information qu'à la programmation générale. Il serait digne d'intérêt de constater la différence entre les thèmes abordés, l'angle de traitement et le ton employé. Il serait ainsi possible de voir si le service public se distingue davantage en information que pour ses autres contenus. Il pourrait aussi être utile de faire la comparaison entre CBC et Radio-Canada qui vivent des réalités très différentes alors que le réseau anglophone doit faire concurrence aux grands réseaux américains et à Netflix, entre autres, alors que Radio-Canada et son Tou.Tv sont moins confrontés à des compétiteurs d'un tel calibre.

Pour ceux qui s'intéressent plutôt à la gestion des médias et à la convergence, il serait fascinant de s'attarder spécifiquement à l'évolution du métier de journaliste au sein de la Société Radio-Canada. Des entrevues réalisées avec des journalistes de différentes époques pourraient contribuer à dresser un portrait éclairé de la transformation de ce métier au fil du temps. Il serait également bénéfique de constater comment le journalisme de demain est envisagé. Les nouvelles pratiques journalistiques en ligne ouvrent tout un éventail de possibilités audacieuses. Comment les artisans sauront-ils les intégrer afin de se distinguer au sein de l'abondance de contenu généré sur le web à tous les instants?

Ces quelques suggestions ne constituent qu'une poignée des nombreuses possibilités de recherches futures en lien avec la radiodiffusion publique canadienne et ses artisans dans l'environnement médiatique contemporain. Ce sujet de recherche est fertile, et les nombreuses études publiées ailleurs dans le monde peuvent alimenter les chercheurs qui souhaitent approfondir la connaissance en ce domaine.

6.4 Résonance de la recherche

Le 10 avril 2014, à la veille du dépôt de cette thèse, le couperet s'abat à nouveau sur CBC/Radio-Canada. Dans une allocution prononcée devant l'ensemble des employés des Services français et anglais, le président-directeur général de l'organisation, Hubert Lacroix, annonçait des compressions de l'ordre de 130 millions de dollars en vue de l'atteinte de l'équilibre budgétaire pour 2014-2015. Cela représente l'abolition de 657 postes permanents répartis sur deux ans, dont 573 pour l'année en cours.

Sans mettre tout le blâme sur la perte du contrat de diffusion des matchs de hockey professionnel à la CBC, Hubert Lacroix admet qu'il s'agit d'un des éléments du casse-tête. La baisse du marché de la publicité d'environ 5 % pour l'ensemble de l'industrie, de même que les revenus de vente de publicités plus faibles que prévu pour *Espace Musique* et *CBC 2* font aussi partie des raisons évoquées. Le président souligne par ailleurs les pressions financières provenant de l'augmentation des coûts fixes et du gel du financement de l'inflation salariale par le gouvernement fédéral pendant deux ans, comme facteurs contributifs au problème financier.

Ce sont les troisièmes compressions que subit CBC/Radio-Canada depuis l'arrivée d'Hubert Lacroix en 2008. Il soutient d'ailleurs que de telles annonces ne sont jamais faciles à faire. Rappelons qu'en avril 2012, une réduction de 115 millions de dollars avait été annoncée à la suite d'une décision du gouvernement canadien dans le cadre du programme de réduction du déficit. Alors que la diminution des effectifs s'était faite en maintenant la qualité du service offert au public, Hubert Lacroix affirme que cette fois, le radiodiffuseur public ne sera pas en mesure de s'acquitter de tous les engagements pris lors du renouvellement de ses licences en raison de la précarité du contexte financier. « Canadians will now notice », a-t-il déclaré (CBC/Radio-Canada, 2014c).

Selon Hubert Lacroix, il est nécessaire de moderniser une nouvelle fois les moyens de diffusion. « Des choix controversés » doivent être faits et nous devons « choisir le genre de radiodiffuseur que nous deviendrons », dit-il (CBC/Radio-Canada, 2014c). Il précise que tous les services doivent être repensés en vue d'atteindre un modèle économique durable qui exclut l'annonce de compressions tous les deux ans.

L'annonce de ce budget aujourd'hui signifie trois choses : 1. nous faisons des choix et nous décidons de faire moins de choses, mais mieux; 2. nous modernisons nos façons de faire; 3. nous accélérons le processus qui nous permettra de réinventer le radiodiffuseur public du Canada pour répondre aux besoins futurs des Canadiens en tenant compte d'une base de revenus moindre. (Hubert Lacroix, CBC/Radio-Canada, 2014b)

Lors de cette allocution, la haute direction a réaffirmé que CBC/Radio-Canada devait se réinventer pour demeurer pertinente dans le contexte médiatique au cours des années à venir. Cette réinvention du service public est connue au sein des Services français comme le

projet *ReCréez Radio-Canada*, une trajectoire qui positionne l'organisation comme plus innovante, plus près des gens, tout en conservant sa rigueur journalistique. L'innovation est l'un des trois piliers de ce projet. « We need to take more risks and not be afraid to failed » déclare Heather Conway, lors de sa présentation (CBC/Radio-Canada, 2014c). « Challenging time is in front of us », ajoute-t-elle. Pour Louis Lalande, il est important de « demeurer un diffuseur public pertinent [pour les Canadiens] en les accompagnant dans le changement de leurs habitudes [de consommation] des médias. » (CBC/Radio-Canada, 2014c)

La principale piste de solution selon la haute direction : « devenir un radiodiffuseur public de plus petite taille, plus agile et plus ouvert » (CBC/Radio-Canada, 2014c).

En 2020, nous devons être une entreprise médiatique publique plus souple et plus ciblée, une entreprise qui est plus agile et qui peut s'adapter à mesure que les habitudes de consommation des médias par les auditoires changent, tout en respectant l'esprit du mandat qu'on nous a confié il y a plus de 75 ans. (CBC/Radio-Canada, 2014a)

Ce budget aura forcément des impacts sur les stations régionales de la Société. Dans un premier temps, l'expansion du développement en région est arrêtée. Il n'y aura donc pas de station à London, en Ontario, comme prévu dans le précédent plan stratégique. Les ressources régionales seront regroupées et certaines émissions locales seront remplacées par des émissions régionales. C'est, entre autres, la fin des détachements régionaux à *Espace Musique*. Pour les stations régionales, il est question de compressions de 42, 2 millions de dollars sur deux ans qui représentent 48 postes à temps plein abolis.

Le président souligne par ailleurs qu'il discute constamment avec ses homologues étrangers et que les autres diffuseurs publics se posent le même genre de question quant à la manière de rester pertinent. Au moment d'établir les priorités pour le plan stratégique qui mènera l'organisation jusqu'à 2020, il envisage des changements importants : « Cela voudra dire abandonner certains secteurs d'activités ou les réinventer complètement. Cela voudra dire procéder à des changements importants à propos de ce que nous pouvons nous permettre de faire avec une base de revenus très différente. » (CBC/Radio-Canada, 2014a)

Nous ne savons pas quelles décisions seront prises, ni comment l'histoire se poursuivra pour le radiodiffuseur public. Toutefois, l'annonce de ces compressions signale à quel point notre étude est en symbiose avec la réalité du moment. Les événements récents

témoignent de l'importance des défis auxquels fait face CBC/Radio-Canada et démontrent combien le sujet de notre recherche est organique et actuel.

L'innovation, qui fait partie de l'ADN de Radio-Canada, est plus vitale que jamais dans un environnement où des transformations majeures s'opèrent. L'étude que nous avons réalisée préfigure les changements importants qui seront apportés au cours des prochaines années au sein de cette organisation. Comme le disait l'un des membres de la direction : « À savoir, maintenant, si on peut aller plus loin, c'est sûr qu'on peut aller beaucoup beaucoup plus loin. À mon avis, on a juste commencé à gratter la surface de tout cela. Et je pense que ça doit devenir une seconde nature pour nos artisans. » (C1)

Nul ne peut prédire avec exactitude la nature précise des changements à venir au sein de l'organisation, mais il est certain que la transformation du service public par le biais de l'innovation modifiera profondément la Société Radio-Canada au cours de la prochaine décennie. Les possibilités sont infinies pour un radiodiffuseur public qui doit se réinventer afin de rester pertinent pour servir adéquatement son public, ce qui constitue la quintessence même de son mandat.

Bibliographie

AMABILE, Teresa M. (1998). « How to kill creativity ». *Harvard Business Review*, n° 76.5, 1998, p. 77

AKRICH, Madeleine (1998). « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation ». *Education Permanente*, n° 134, 1998, p.79-89.

ANTIDOTE HD (2012). *Définition de innovation, nom féminin* [ressource électronique].
Druide informatique Inc., 2012. Cédérom.

ASLAMA, Minna (2009). « Re-thinking PSM Audiences : Diversity of Participation for Strategic Considerations », dans LOWE, Gregory Ferrell (ed.) *The Public in Public Service Media*, Gothenbur : Nordicom, p. 87-100

ARCAND, Michel (2007). *La gestion du changement : Vingt et une questions pour mieux appréhender et gérer les transformations organisationnelles*, Montréal : Éditions Nouvelles, 198 p.

BARDOEL, Johannes et Leen D'HAENENS (2008). « Reinventing public service broadcasting in Europe: prospects, promises and problems », *Media, Culture & Society*, SAGE Publications, vol. 30, n° 3, p. 337-355

BEC, Jacques, François GRANIER et Jacky SINGÉRY (2007). *La facilitation des changements organisationnels : Méthodes, outils et modèles*, Paris : L'Harmattan, 300 p.

BESSANT, John, Richard LAMMING, Hannah NOKE et Wendy PHILLIPS (2005). « Managing innovation beyond the steady state », *Technovation*, n° 25, p. 1366-1376

BRAUN, Joshua et Tarleton GILLESPIE (2011). « Hosting the public discourse, hosting the public : When online news and social media converge », *Journalism Practice*, Vol. 5, n° 4, p. 383-398

BONNEVILLE, L., S. GROSJEAN et M. LAGACÉ (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*, Montréal : Éditions Gaëtan Morin, 238 p.

BROWN, Charles et Peter GOODWIN (2009). « Constructing Public Service Media at the BBC », dans LOWE, Gregory Ferrell (ed.) *The Public in Public Service Media*, Gothenbur : Nordicom, p. 119-132

BRUNS, Axel et Stefan STIEGLITX (2012). « Quantitative Approaches to Comparing Communication Patterns on Twitter », *Journal of Technology in Human Services*, n° 30, p. 160-185

BURNS, Tom et G.M. STALKER (1994). « The Organization of Innovation », *The Management of Innovation*, London : Oxford University Press, 269 p.

CALLON, Michel (2006). « Sociologie de l'acteur réseau », dans AKRICH, Madeleine, Michelle CALLON et Bruno LATOUR. *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Paris : École des mines, 304 p.

CALVET, Rosa Franquet i Maria Isabel Villa MONTOYA et Ignacio Bergillos GARCIA (2013). « Public Service Broadcasting's Participation in the Reconfiguration of Online News Content », *Journal of Computer-Mediated Communication*, n°18, p. 378-397

CBC/Radio-Canada (2014a), *Notes d'allocution pour Hubert T. Lacroix, Président-directeur général, CBC/Radio-Canada — Budget 2014-2015* <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2014/04/10d/> (page consultée le 10 avril 2014).

CBC/Radio-Canada (2014b), *CBC/Radio-Canada résolument tournée vers l'avenir doit faire des choix difficiles pour équilibrer son budget*, <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2014/04/10/> (page consultée le 10 avril 2014).

CBC/Radio-Canada (2014c), *Budget 2014-2015: Full-length version / Version intégrale*, <https://www.youtube.com/watch?v=kWhNJMt2q1k&feature=youtu.be> (vidéo consultée le 22 avril 2014).

CBC/Radio-Canada (2013a), *Notre histoire* <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/decouvrez/notre-histoire/> (page consultée en août 2013).

CBC/Radio-Canada (2013b), *Renouvellement des licences de CBC/Radio-Canada* <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/decouvrez/strategies/renouvellement-des-licences/> (page consultée en août 2013).

CBC/Radio-Canada (2013c), *Remettre en cause le statu quo : Rapport annuel 2012-2013* CBC/Radio-Canada <http://www.cbc.radio-canada.ca/site/rapports-annuels/2012-2013/pdf/rapport-complet-2012-2013.pdf> (page consultée le 10 avril 2014).

CBC/Radio-Canada (2012). « Histoire de Radio-Canada » <http://servicesfrancais.radio-canada.ca/communication-corporative/notre-histoire/> (page consultée le 7 décembre 2012).

CBC/Radio-Canada (2012a), *2015 : Même stratégie, autre trajectoire*, <http://cbc.radio-canada.ca/site/budget/fr/index.html> (page consultée en novembre 2012).

CBC/Radio-Canada (2012b), *Mandat* <http://cbc.radio-canada.ca/fr/decouvrez/mandat/> (page consultée en juillet 2012).

CBC/Radio-Canada (2011a). *2015 : Partout, pour tous : plan stratégique quinquennal de CBC/Radio-Canada* http://cbc.radio-canada.ca/_files/cbcrc/documents/strategie-2015/document-2015-fr.pdf (page consultée en novembre 2012).

CBC/Radio-Canada (2011b). *Guide d'utilisation des Médias sociaux pour le personnel de CBC/Radio-Canada* <https://collaboration.cbcrc.ca/sites/rs/Formulaires%20et%20guides%20dutilisation/GuideReseauxSociauxEmployes.pdf> (page consultée en septembre 2013).

CBC/Radio-Canada (2010-2011). *Pour vous, partout*. Rapport annuel de CBC/Radio-Canada 2010-2011 http://cbc.radio-canada.ca/_files/cbcrc/documents/rapports-financiers/2010-2011-ra.pdf (page consulté en novembre 2012).

CBC/Radio-Canada (2007). *Que nous réserve l'avenir? Comment répondre aux besoins changeants des Canadiens*, Plan d'entreprise 2007-2008, http://www.cbc.radio-canada.ca/_files/cbcrc/documents/corporate-plan/2007/plan-complete-2007-f.pdf (page consultée le 15 avril 2014).

CHAO-CHEN, Lin (2013). « Convergence of new and old media : new media representation in traditional news », *Chinese Journal of Communication*. vol. 6, n° 2, p. 183-201

CHANLAT, Jean.-François., (1999). « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail ». *L'homme à l'échine pliée*. I Brunstein, dir. Paris : Desclée de Brouwer, 29-62.

COLA, Marta et Benedetta PRARIO (2012). « New ways of consumption : the audiences of public service media in Italy and Switzerland », *Media, Culture & Society*, vol. 32, n° 2, p. 181-194

CONSEIL DE LA RADIODIFFUSION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS CANADIENNES (2013a), *Décision de radiodiffusion CRTC 2013-263 et Ordonnances de radiodiffusion CRTC 2013-264 et 2013-265* <http://www.crtc.gc.ca/fra/archive/2013/2013-263.htm> (page consultée en mai 2013).

CONSEIL DE LA RADIODIFFUSION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS CANADIENNES (2013b), *Le CRTC renouvelle les licences des services de télévision et de radio de langue anglaise et française de la Société Radio-Canada pour cinq ans* <http://www.crtc.gc.ca/fra/com100/2013/r130528.htm#.UkOE2yixrZI> (page consultée en août 2013).

CONSEIL DE LA RADIODIFFUSION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS CANADIENNES (2012), *Transcription de l'audience : 19 novembre 2012* <http://www.crtc.gc.ca/fra/transcripts/2012/tb1119.html> (page consultée en novembre 2012).

CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES DU CANADA, CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES NATURELLES ET EN GÉNIE DU CANADA, INSTITUTS DE RECHERCHE EN SANTÉ DU CANADA (2010). *Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* http://ethique.gc.ca/pdf/fra/eptc2/EPTC_2_FINALE_Web.pdf (page consultée en septembre 2013).

CONSEIL MONDIAL DE LA RADIODIFFUSION (2000). *La radiotélévision publique : Pourquoi? Comment?*, UNESCO, p. 1-31

COSTELLO, Victor et Barbara MOORE (2007). « Cultural Outlaws : An Examination of Audience Activity and Online Television Fandom », *Television and New Media*, SAGE Publications, vol. 8, n° 2, p. 124-143

DE LA BRETONNIERE, Laurent (2012). « Dossier spécial stratégie connectée : Analyse du nouveau dispositif numérique des chaînes françaises », *La télévision connectée*, août 2012, <http://www.la-television-connectee.fr> (page consultée en septembre 2012).

DEBRETT, Mary (2010). *Reinventing public service television for the digital future*, Chicago : Intellect, 253 p.

DEBRETT, Mary (2009). « Riding the wave : public service télévision in te multi-plateforme era », *Media, Culture & Society*, SAGE Publications, vol. 31, n° 5, p. 807-827

DEUZE, Mark (2011). *Managing Media Work*, Washington : SAGE Publications, 307 p.

DEUZE, Mark (2007). *Media Work : Digital Media and Society Series*, Cambridge : Polity Press, 278 p.

DOMINGO, David, Thorsten QUANDT, Ari HEINONEN, Steve PAULUSSEN, Jane B. SINGER et Marina VUJNOVIC (2008). « Participatory Journalism Practices in the Media and Beyond : An international comparative study of initiatives in online newspapers », *Journalism Practice*, vol. 2, n° 3, p. 326-342

EKSTRÖM, Mats, Göran ERIKSSON et Asa Kroon LUNDELL (2013). « Live co-produced news: emerging forms of news production and presentation on the web », *Media, Culture & Society*, vol. 35, n° 5, p. 620-639

EVENS, Tom (2010). « Value Networks and Changing Business Models for the Digital Television Industry », *Journal of Media Business Studies*, vol. 7, n°4, p. 41-58

FRANCOEUR, Chantal (2011). *La transformation du service de l'information de Radio-Canada*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 179 p.

GALAMBOS, Louis (2012). « The role of professionals in the Chandler paradigm », dans LAZONICK, William et David J. Teence. *Management Innovation : Essays in the Spirit of Alfred D. Chandler, JR.*, New York : Oxford University Press, p. 125-146

GOUVERNEMENT DU CANADA (2010). *Accroître l'avantage numérique du Canada : Stratégie pour une prospérité durable* (Document de consultation sur la Stratégie sur l'économie numérique du Canada). 44 p.
http://publications.gc.ca/collections/collection_2010/ic/Iu4-144-2010-fra.pdf (page consultée en septembre 2013).

GOUVERNEMENT DU CANADA (2014). *Loi sur la radiodiffusion* (L.C. 1991, ch. 11), article 3, paragraphe 1 <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/B-9.01/page-2.html#h-4> (page consultée en septembre 2013).

GOOGLE (2012). *The New Multiscreen World : Understanding Cross-platform Consumer Behavior*, North America, août 2012
<http://www.thinkwithgoogle.com/insights/library/studies/the-new-multi-screen-world-study/>
(page consultée en décembre 2012).

HASEBRINK, Uwe (2009). « Quality Assessments and Patterns of Use : Conceptual and Empirical Approaches to the Audiences of Public Service Media », dans LOWE, Gregory Ferrell (ed.). *The Public in Public Service Media*, Gothenbur : Nordicom, p. 135-149

HERMIDA, Alfred (2010). « Twittering the News : The emergence of ambient journalism », *Journalism Practice* , vol. 4, n° 3, p. 297-308

HESS, Jan, Benedikt LEY, Corinna OGONOWSKI, Lin WAN et Volker WULF (2012). « Understanding and supporting cross-platform usage in the living room », *Entertainment Computing*, n° 3, p. 37-47

HIGHFIELD, Tim, Stephen HARRINGTON et Axel BRUNS (2013). « Twitter as a Technology for Audiencing and fandom : The #Eurovision phenomenon », *Information, Communication & Society*, vol. 16, n° 3, p. 315-339

HOSKINS, Colin, Stuart McFAYDEN et Adam FINN (2001). « Refocusing the CBC », *Canadian Journal of Communication*, vol 26, n° 1, p. 1-10

IO! (2013a). *Renouvellement de licences : Sommaire de la décision du CRTC*,
<https://io.cbrc.ca/Pages/Fr/nouvelles/societe/2013/cbrc-130530-fr.aspx> (page consultée en juillet 2013).

IO! (2013b). *ReCréez Radio-Canada* <https://io.cbrc.ca/Pages/Fr/services-secteurs/services-francais/recreez/projets-recreez.aspx> (page consultée en août 2013)

IO! (2012). *Le CRTC élimine le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL)*
<https://io.cbrc.ca/Pages/Fr/nouvelles/societe/archives/100001.aspx> (page consultée en août 2013).

IO! (2011). *Radio-Canada répond « Présente! » sur les réseaux sociaux*
<https://io.cbrc.ca/Pages/Fr/nouvelles/programmes/archives/89013.aspx>(page consultée en juin 2013).

IOSIFIDIF, Petros (2011). « The Public Sphere, Social Networks and Public Service Media », *Information, Communication & Society*. vol. 14, n° 5, p. 619-637

JACKSON, Lizzie (2009). « Facilitating Participatory Audiences : Sociable Media and PSM », dans LOWE, Gregory Ferrell (ed.). *The Public in Public Service Media*, Gothenbur : Nordicom, p. 175-187

JAKUBOWICZ, Karol (2010). « PSB 3.0 : Reinventing European PSB ». Dans, IOSIFIDIF, Petros, *Reinventing public service communication : European Broadcasters and Beyond*, New York : Palgrave Macmillan, p. 9-22

JOHNSON, Catherine (2013). « From brand congruence to the ‘virtuous circle’: branding and the commercialization of public service broadcasting », *Media, Culture & Society*, vol. 35, n° 3, p. 314-331

JOSEPH, Nicole L. (2011). « Correcting the Record : The impact of the digital news age on the performance of press accountability », *Journalism Practice*, vol. 5, n° 6, p. 704-718

JENKINS, Henry. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*, New York : New York University Press, 353 p.

JENKINS, Henry. (2013). *La culture de la convergence : des médias au transmédia*, Paris : Armand Colin, 336 p.

KRIPPENDORFF, Klaus (2013) *Content Analysis, An Introduction to Its Methodology*, Los Angeles : SAGE publications, 441 p.

KRUMSVIK, Arne H. (2012). « Why Old Media Will Be Funding Journalism in the Future », *Journalism Studies*, vol. 13, n° 5-6, p. 829-741

KUCZMARSKI, Thomas D. (2003). « What is innovation? And why aren't companies doing more of it ? », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, n° 6, p. 536-541

KUCZMARSKI, Thomas D. (1996a). *Innovation : leadership strategies for the competitive edge*, Chicago : American Marketing Associations, 210 p.

KUCZMARSKI, Thomas D. (1996b). « What is innovation? The art of welcoming risk », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 13, n° 5, p. 7-11

KÜNG, Lucy (2008). *Strategic Management in the media*, Londres : SAGE publications, 248 p.

LARSEN, Hakon (2010). « Legitimation strategies of public service broadcasters: the divergent rhetoric in Norway and Sweden », *Media, Culture & Society*, 2010, vol.32, n° 2, p.267-283

LEURDIJK, Andra et Matthijs LEENDERTSE (2009). « Follow the Audience? An Analysis of PSM New Media Strategies in Light of Media Use and Assumptions about Audiences », dans LOWE, Gregory Ferrell (ed.). *The Public in Public Service Media*, Gothenbur : Nordicom, p. 151-173

LOWE, Gregory F. et Christian E. BERG (2013). « The Funding of Public Service Media : A Matter of Value and Values », *The International Journal on Media Management*. n° 15, p. 77-97

MALETTO, Michel (2009). *La gestion du changement : Comment faire adhérer le personnel*, Anjou : Les Éditions Saint-Martin, p. 136

MCCLELLAND, Stephen (2012). « Social networks and the second screen », *Intermedia*. vol. 40, n° 3, p. 16-21

MEIJER, Irene Costera (2009). « Quality Taste or Tasting Quality? Excellence in Public Service Media from an Audience Perspective », dans LOWE, Gregory Ferrell (ed.). *The Public in Public Service Media*, Gothenbur : Nordicom, p. 189-212

MICO, Joseph Lluís, Pere MASIP et David DOMINGO (2013). « To wish impossible things*: Convergence as a process of diffusion of innovations in an actor-network », *The International Communication Gazette*, vol, 75, n° 1, p. 118-137

MIERZEJEWSK, Bożena I. (2010). « Media Management in Theory and Practice », dans DEUZE, Mark (2010). *Managing Media Work*. London : SAGE publications, p. 13-30

MIRAGLIOTTA, Narelle et Wayne ERRINGTON (2012). « The Rise and Fall and Rise Again of Public Broadcasting ? The Case of the Australian Broadcasting Corporation », *The Australian Journal of Public Administration*, vol. 71, n° 1, p. 55-64

MOE, Hallvard (2008). « Public Service Media Online? Regulating Public Broadcasters' Internet Services – A Comparative Analysis », *Television & New Media*, vol. 9, n°3, p. 220-238

MOE, Hallvard (2011). « Defining public service beyond broadcasting : the legitimacy of different approaches », *International Journal of Cultural Policy*, vol. 17, n°1, p. 52-68

MURRAY, Ann-Marie (2013). « Rationalizing Creativity - Rationalizing Public Service: Is Scheduling Management Fit for the Digital Era? », *The International Journal on Media Management*, n° 15, p. 119-136

NIELSEN (2012). *State of the Media, The Social Media Report, Q3 2012*
<http://blog.nielsen.com/nielsenwire/social/2012/> (page consultée en novembre 2012)

NISSEN, Christian S. (2013). « What's So Special About Public Service Media Management », *The International Journal on Media Management*, n° 15, p. 69-75

NISSEN, Christian S. (2011). « Organisational Culture and Structures in Public Media Management », *The Danish Management Academy conferece*, p. 1-18
[http://static.squarespace.com/static/508d6291e4b01df297a13497/t/515e86cde4b0ecbdd5abced0/1365149389928/Cultures and structures in Media Management version 2.0.pdf](http://static.squarespace.com/static/508d6291e4b01df297a13497/t/515e86cde4b0ecbdd5abced0/1365149389928/Cultures+and+structures+in+Media+Management+version+2.0.pdf) (page consultée en août 2013)

NORDICITÉ (2011), *Analyse du soutien public accordé à la radiodiffusion publique et aux autres instruments culturels au Canada*, Rapport préparé par Nordicité pour CBC/Radio-Canada http://www.cbc.radiocanada.ca/apropos/Analyse_du_soutien_publicque.pdf (source consultée le 15 avril 2014).

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/Radio-Canada http://www.cbc.radio-canada.ca/_files/cbrc/documents/plus-recentes-etudes/nordicity-analyse-soutien-publicque-fr.pdf (source consultée le 2 août 2014)

OTM (2013-2014a). *Les téléspectateurs hertziens et les débranchés*, avril 2014
<https://www.mtm-otm.ca/files/Reports/Off-Air%20%26%20Tuned-Out%20-%20Fall%202013-cbc-fr.pdf> (page consultée le 10 avril 2014).

OTM (2013-2014b). *Désabonnement : Analyse du marché canadien*, avril 2014,
<https://www.mtm-otm.ca/files/Reports/Cord%20Cutting%20-%20Fall%202013-cbc-fr.pdf>
(page consultée le 10 avril 2014).

OTM (2013-2014c). *Automne 2013 : Aperçu des 5 grandes tendances*, février 2014
<https://www.mtm-otm.ca/files/PressReleases/Apercu%20Top%205%20-%20OTM%20Automne%202013.pdf> (page consultée le 10 avril 2014).

OTM (2011-2012). *Adoption des technologies médias - Printemps 2012*, L'Observateur des technologies médias, juin 2012
<https://www.mtm-otm.ca/files/Reports/Adoption%20-%20Printemps%20-%20Francophone%20-%20MTM%202012-cbc.pdf> (page consultée en juillet 2012).

OTM (2011-2012a). *L'utilisateur multitâche - Télévision et Internet*, L'Observateur des technologies médias, avril 2012
<https://www.mtm-otm.ca/files/Reports/2011%20Multitache-T%20C3%A9%20et%20Internet%20-%20FR-cbc.pdf> (page consultée en juillet 2012)

PAILLÉ, P., et MUCCHIELLI, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (3^e édition)*, Paris : Armand Colin, 320 p.

PATINO, Bruno (2011). « Cœur Télévision, une stratégie au cœur des contenus », *Le blog de la culture et du numérique*, Ministère de la culture et des communications
<http://cblog.culture.fr/2011/02/18/cœur-televisions-une-strategie-au-cœur-des-contenus>
(page consultée le 16 septembre 2012).

PAVITT, Keith et W. Edward STEINMUELLER (2002). « Technology in Corporate Strategy : Change, Continuity and the Information Revolution », dans PETTIGREW, Andrew, Howard THOMAS et Richard WHITTINGTON (ed.). *Handbook of strategy and management*, Londres : SAGE publications, p. 344-372

PHALEN, Patricia F. et Richard V. DUCEY (2012). « Audience Behavior in the Multi-Screen "Video-Verse" », *International Journal on Media Management*, vol. 14, n° 2, p. 141-156

PISANO, Gary P. (2012). « The evolution of science-based business : innovating how we innovate », dans LAZONICK, William et David J. Teence. *Management Innovation : Essays in the Spirit of Alfred D. Chandler, JR.*, New York : Oxford University Press, p. 217-234

PROULX, Serge (2005). « Penser les usages des TIC aujourd'hui : enjeux, modèles, tendances », dans Lise Vieira et Nathalie Pinède. *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*, t. 1, Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux, p. 7-20

RADIO-CANADA (2011), *Radio-Canada répond « Présente! » sur les réseaux sociaux*, Services français, 28 octobre 2011
<https://io.cbc.ca/io/content/content.aspx?folderid=5469&contentid=89013&locale=3084>
(page consultée en octobre 2012).

ROBINSON, Sue and Cathy DESHANO (2011). « Citizen Journalists and their Third Places : What makes people exchange information online (or not)? », *Journalism Studies*, vol. 12, n° 5, p. 642-657

ROGERS, Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations, 5th edition*, New York : Free Press, 551 p.

ROSALES, Rey, G. (2013). « Citizen participation and the uses of mobile technology in radio broadcasting », *Telematics and Informatica*. n° 30, p. 252-257

ROSENSTIEL, Tom et Amy MITCHELL (2012). « The Future of Mobile News : The Explosion in Mobile Audiences and a Close Look at What it Means for News », *Project for Excellence in Journalism*. (Pew Research Center). 40 p.
http://www.journalism.org/analysis_report/future_mobile_news (consulté en août 2013).

ROWLEY, Jennifer, Anahita BAREGHEH et Sally SAMBROOK (2011). « Towards an innovaion-type mapping tool », *Management Decision*, vol. 49, n° 1, p. 73-86

RUTHERFORD, Leonie et Adam BROWN (2012). « The Australian Broadcasting Corporation's multiplatform projects: Industrial logics of children's content provision in the digital television era », *Convergence, The International Journal of Research into New Media Technologies*, vol. 19 n° 2, p. 201-221

SCHERMERHORN, John. R. Jr, Claire DE BILLY, James G. HUNT et Richard N. OSBORNO (2010). *Comportement humain et organisation* (4^e édition), Montréal : ERPI Canada, 588 p.

SCHERER, Eric (2013a). « Tout le monde veut faire du cinéma », *Méta-média : cahier des tendances médias de France Télévision*, n° 5, p. 18-53 http://blog.francetvinfo.fr/meta-media/files/2013/06/MetaMediaFTV5_IntDEFScreen-3.pdf (page consultée en juin 2013).

SCHERER, Eric (2013b). « La traque des nouveaux usages », *Méta-média : cahier des tendances médias de France Télévision*, n° 5, p. 55-79 http://blog.francetvinfo.fr/meta-media/files/2013/06/MetaMediaFTV5_IntDEFScreen-3.pdf (page consultée en juin 2013).

SCHERER, Eric (2013c). « Médias d'information et journalisme », *Méta-média : cahier des tendances médias de France Télévision*, n° 5, p. 80-87 http://blog.francetvinfo.fr/meta-media/files/2013/06/MetaMediaFTV5_IntDEFScreen-3.pdf (page consultée en juin 2013).

SINGER, Jane B. (2004). « Strange Bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations », *Journalism Studies*, vol. 5, n°1, p. 3-18

SJØVAAG, Helle, Hallvard MOE et Eirik STAVELIN (2012). « Public Service News on the Web, A large-scale content analysis of the Norwegian Broadcasting Corporation's online news », *Journalism Studies*, vol. 13, n° 1, p. 90-106

STARK, David et al. (2009). *The Sense of Dissonance*, New Jersey : Princeton University Press, 245 p.

TENEAU, Gilles (2005). *La résistance au changement organisationnel : perspectives sociocognitives*, Paris : L'Harmattan, 244 p.

THOMPSON, John L. (2004). « Innovation through people », *Management Decision*, vol. 42, n° 9, p. 1082-1094

TRAPPEL, Josef (2009). « The Public's Choice : How deregulation, Commercialisation and Media Concentration Could Strengthen Public Service Media », dans LOWE, Gregory Ferrell (ed.). *The Public in Public Service Media*, Gothenbur : Nordicom, p. 39-52

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2007). *L'innovation continue : les multiples dimensions du processus d'innovation technologiques et organisationnelle*. Québec, Télé-Université, 334 p.

USHER, Nikki (2012). « Reshaping the public radio newsroom for the digital future », *The Radio Journal- International Studies in Broadcast & Audio Media*, vol.10, n°1, p. 65-79

WALLACE, Sue (2013). « The complexities of convergence : Multiskilled journalists working in BBC régional multimédia newsroom », *The International Communication Gazette*, vol. 75, n°1, p. 99-117

YBEMA, Sierk (2004). « Managerial postalgia : projecting a golden future », *Journal of Managerial Psychology*, vol, 19 n° 8, p. 825-841

Annexe 1 - Questionnaire employés

A) IDENTIFICATION
1. Pouvez-vous me décrire votre emploi actuel au sein de la Société Radio-Canada?
2. Quels autres emplois avez-vous occupés avant d'arriver à ce poste?
3. Depuis combien d'années travaillez-vous pour la Société Radio-Canada
4. Pourquoi avoir choisi cette organisation?
5. Dans quel domaine avez-vous fait vos études?
6. Quels étaient vos objectifs de carrière en choisissant Radio-Canada?

B) INNOVATION
1. Décrivez-moi une technologie numérique ou mobile que vous considérez comme étant nouvelle dans votre environnement de travail?
2. Comment vous êtes-vous adaptés à cette nouveauté?
3. Croyez-vous que les technologies facilitent votre travail ou le rendent plus difficile? Expliquez.
4. Pensez-vous que les nouvelles technologies augmentent la qualité du service public ou y nuisent? Expliquez.
5. Quelles sont les technologies numériques et mobiles que vous appréciez dans le cadre de votre travail?
6. Quelles sont les technologies numériques et mobiles que vous n'aimez pas utiliser dans le cadre de votre travail?

7. On demande au journaliste d'utiliser des outils numériques et mobiles (iPad, iPhone, téléphones androïde, *twitter*, Facebook, logiciels de montage, etc.). Pensez-vous que ce type de pratique devrait être généralisé à tous les journalistes?

8. Le changement semble désormais un état permanent à Radio-Canada. Êtes-vous à l'aise avec le changement? Pourquoi?

C) MÉDIAS SOCIAUX

FACEBOOK

1. Que pensez-vous de l'utilisation de Facebook pour Radio-Canada?

2. Est-ce que l'émission pour laquelle vous travaillez l'utilise?

3. Êtes-vous appelés à contribuer à cette page Facebook?

4. Avez-vous un compte Facebook personnel?

5. Partagez-vous du contenu à vos amis?

6. Comment la Société Radio-Canada pourrait-elle utiliser Facebook de façon plus efficace à votre avis?

TWITTER

1. Que pensez-vous de l'utilisation de Twitter par Radio-Canada?

2. Comment êtes-vous appelés à utiliser Twitter dans le cadre de votre travail?

3. Vous en servez-vous comme source d'information ou comme médium de diffusion?

4. Avez-vous un exemple?

5. Quelle serait la meilleure utilisation de Twitter que pourrait faire Radio-Canada à votre avis?

D) PLATEFORMES

1. Si je vous parle de Radio – Télé – Internet.

En ce moment, dans ce que vous vivez au travail, de quelle façon classeriez-vous ces trois médias en fonction de l'importance qu'on leur accorde?

2. Est-ce que les ressources sont déployées en fonction de cela?

3. Est-ce souhaitable, sinon quel serait le classement idéal selon vous.

4. Quel pourcentage de votre journée de travail est dédié à la radio, à la télévision, au web?

5. Où aimeriez-vous pouvoir mettre plus d'énergie?

6. Dans quel domaine est-ce que Radio-Canada devrait investir le plus d'argent?

7. Vous avez un reportage exclusif. Sur quelle plateforme devrait-il être déployé en premier à votre avis? Pourquoi?

8. Le Téléjournal Ottawa-Gatineau intègre maintenant les médias sociaux et le site Internet au bulletin de nouvelles en présentant entre autres des commentaires des internautes, des photos et de la vidéo. Que pensez-vous de ce type d'utilisation des nouveaux outils? Est-ce pertinent et approprié? Croyez-vous que cela est efficace?

E) AVENIR DU RADIODIFFUSEUR PUBLIC

1. Radio-Canada revoit présentement son image de marque, par le biais du projet *Recréer*

Radio-Canada. Il cherche à être plus émotif et innovateur. Que pensez-vous de ce projet?

2. Projetons-nous dans l'avenir? Comment imaginez-vous la station d'Ottawa-Gatineau dans 5 ans? Dans 10 ans?

3. Croyez-vous qu'un jour le rendez-vous de 18 h du Téléjournal pourrait être appelé à disparaître? Quelle part de tradition devons-nous conserver même lorsqu'on innove et se redéfinit?

4. Qu'est-ce qui rend la Société Radio-Canada toujours pertinente en 2013?

5. Le sera-t-il toujours, et pourquoi?

6. Qu'est-ce que c'est, pour vous, Radio-Canada?

Annexe 2 – Questionnaire cadre

A) IDENTIFICATION
1. Pouvez-vous me décrire votre emploi actuel au sein de la Société Radio-Canada?
2. Quels autres emplois avez-vous occupés avant d'arriver à ce poste?
3. Depuis combien d'années travaillez-vous pour la Société Radio-Canada?
4. Pourquoi avoir choisi cette organisation?
5. Dans quel domaine avez-vous fait vos études?
6. Quels étaient vos objectifs de carrière en choisissant Radio-Canada?

B) PLATEFORMES
1. Si je vous parle de Radio – Télé – Internet. En ce moment, dans ce que vous vivez au travail, de quelle façon classeriez-vous ces trois médias en fonction de l'importance qu'on leur accorde?
2. Est-ce que les ressources sont déployées en fonction de cela?
3. Est-ce souhaitable? Sinon quel serait le classement idéal selon vous.
4. On entend parfois des réactions du genre : « le web ça peut attendre, il faut se concentrer sur la radio et la télé! ». Quelle plateforme devrions-nous prioriser à votre avis, pourquoi?

C) MÉDIAS SOCIAUX
1. En mars on a pu remarquer la fermeture de pages Facebook spécifiques aux émissions afin de centraliser l'information sur la page Ottawa-Gatineau. Pouvez-vous m'expliquer ce qui

justifie cette décision et me décrire la stratégie que vous favorisez face aux médias sociaux?

2. Que pensez-vous de l'utilisation de Facebook pour Radio-Canada?

3. Comment Radio-Canada pourrait-il utiliser Facebook de façon plus efficace à votre avis?

4. Que pensez-vous de l'utilisation de Twitter par Radio-Canada?

5. Quelle serait la meilleure utilisation de Twitter que pourrait faire Radio-Canada à votre avis?

6. Quelle est la valeur ajoutée que ces plateformes offrent à la Société Radio-Canada?

D) INNOVATION

1. On demande au journaliste d'utiliser des outils numériques et mobiles (ipad, iphone, téléphones androïdes, *twitter*, Facebook, logiciels de montage, etc.). Pensez-vous que ce type de pratique devrait être généralisé à tous les journalistes?

2. Que faites-vous de ceux qui ne sont pas intéressés ou habiles avec ce type de plateforme?

3. Certains journalistes déplorent qu'on leur demande toujours d'en faire plus, avec moins de ressources et des délais plus serrés. Ils ont peur que la qualité du journalisme qui démarque Radio-Canada en soi affectée. Quelle est votre réaction face à ces craintes?

4. Le changement semble désormais un état permanent. Le changement fait parfois peur, il inquiète les employés. Comment comptez-vous rallier ces employés aux objectifs de l'organisation?

5. Vous semblez très ouverts aux suggestions des employés afin d'innover davantage, mais quelles sont les directives de la haute direction?

6. Avez-vous des objectifs précis à rencontrer?

E) AVENIR DU RADIODIFFUSEUR PUBLIC

1. Radio-Canada revoit présentement son image de marque, par le biais du projet *Recréer Radio-Canada*. Vous cherchez à être plus émotif et innovateur. Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet?

2. Projetons-nous dans l'avenir? Comment imaginez-vous la station d'Ottawa-Gatineau dans 5 ans? Dans 10 ans?

3. Croyez-vous qu'un jour le rendez-vous de 18 h du Téléjournal pourrait être appelé à disparaître? Quelle part de tradition devons-nous conserver même lorsqu'on innove et se redéfinit?

4. Qu'est-ce qui rend la Société Radio-Canada toujours pertinente en 2013?

5. Le sera-t-il toujours, et pourquoi?

6. Qu'est-ce que c'est, pour vous, Radio-Canada?

Annexe 3 – Modèle de grille d’entrevues

Thème	C1	C2	C3	E1	E2	E3	E4
Innovation							
Changement							
Technologies mobiles, montage							
Médias sociaux							
Twitter							
Commentaires au TJ							
Équilibre Radio-Télé-Web							
Pertinence de la radiodiffusion publique							
Avenir du TJ							
Avenir de Radio-Canada							
Gestion							
Recréer							
Contexte financier							
Web							

Annexe 4 – Commentaires du public dans la section « À vous la parole » du quotidien

Le Droit

Les lettres courtes seront privilégiées et la direction se réserve le droit d'abrégier les documents. Le Droit ne s'engage à publier les documents reçus, ni à justifier leur non-publication. Ne seront publiées que les lettres portant le nom, prénom, adresse et le numéro de téléphone de l'auteur. Seul le nom et lieu de résidence apparaîtront toutefois dans le journal.

editorial@ledroit.com

À VOUS LA PAROLE

par le chef d'Action Gatineau, Maxime Pedneaud-Jobin envers Marc Bureau vont-elles écœurer l'électorat? Le Rapibus dont les coûts ont doublé et les commentaires sur sa lenteur seront-ils difficiles à accepter? Et la col-

« Téléjournal-réseau social »
J'abonde dans le même sens que les correspondants Roland

Madou (« Un Téléjournal perturbant, *Le Droit*, 23 septembre) et Denise Tremblay (« Les artifices du Téléjournal », *Le Droit*, 26 septembre) concernant leurs commentaires du nouveau format « réseau social » du Téléjournal de Radio-Canada. Mon épouse et moi avons toujours été des fidèles téléspectateurs du Téléjournal de 18 h, mais nous optons maintenant pour Les nouvelles TVA parce que nous en avons assez de voir les collaborateurs se parler entre eux et nous défiler les commentaires des utilisateurs des réseaux sociaux. Le Téléjournal ressemble plus à un défilement de commentaires sur Internet qu'à un bulletin de nouvelles.

Dorénavant, nous irons chercher les nouvelles ailleurs.

Jacques Beaulne, Gatineau

Montréal et les artistes

Le Téléjournal de Radio-Canada laisse énormément à désirer au niveau informations. Ce sont des nouvelles que les gens veulent entendre et ce n'est pas ce qui nous est livré. Le territoire est tout de même assez vaste et nous avons l'impression que Montréal ainsi que les artistes dominent l'étendue du territoire. Être informé ne veut pas seulement dire savoir ce qui se passe à Montréal. C'est certain que Radio-Canada perd des téléspectateurs.

Marie Monfils, Denholm

BUREAU DE GATINEAU – SERVICE À LA CLIENTÈLE

1000, boulevard Maloney Ouest, case postale 82050, Gatineau (Québec) J8T 8E1

Bonne utilisation d'Internet

Moi, j'aime beaucoup le *Téléjournal* 18 h de Radio-Canada. C'est un bulletin rythmé. Concernant la place d'Internet, ce n'est pas nouveau et j'aime bien sentir qu'on soit à l'écoute de mes préoccupations et pouvoir participer au débat. Le Rapibus en est un bel exemple. On nous demandait de faire l'essai du Planibus de la STO et ça force maintenant la STO à réagir. C'est une utilisation intelligente des

Un Téléjournal rajeuni

J'adore le nouveau format du *Téléjournal* de Radio-Canada. C'est jeune, brillant et complet, et je fais partie de l'âge d'or. Et j'espère de tout cœur que Mathieu Nadon y restera pour longtemps!

Andrée Brunet, Gatineau

Le Téléjournal... et France 2

Plusieurs sont déçus de la nouvelle formule du *Téléjournal* à Radio-Canada et sont allés vers TVA. Le problème, c'est que c'est TVA qui a inventé cette formule. Ils réaliseront rapidement qu'ils n'ont pas changé pour mieux. Radio-Canada aurait pu s'inspirer du *Journal de France 2*. Ça, c'est de l'information de qualité. Sans doute que Radio-Canada a jugé que

Qu'on le réduise à 30 minutes...

Je suis aussi très déçue du nouveau *Téléjournal* de Radio-Canada. Si je veux savoir les commentaires sur Twitter ou Facebook, j'irai moi-même sur les réseaux sociaux. Je veux des nouvelles. S'ils n'ont pas assez de contenu pour 60 minutes, qu'on passe à 30 minutes. Nous étions fidèles mais depuis la

Annexe 5 – Lettre d’information

Lettre d’information

Titre du projet: **Interprétation et implantation de l’innovation au sein de la Société Radio-Canada**

Karine Lacoste
Université d’Ottawa
Département de Communication

Sous la supervision de
Pierre C. Bélanger, Ph.D
Université d’Ottawa
Département de Communication

Invitation : Vous êtes invité à participer à la recherche nommée ci-haut qui est menée par Karine Lacoste supervisée par Pierre C. Bélanger.

Participation volontaire : Votre participation consistera essentiellement à accorder une entrevue d’environ 60 à 90 minutes pendant laquelle vous devrez répondre au meilleur de vos connaissances aux questions posées. L’entrevue est prévue en juin 2013 et sera enregistrée.

Si vous acceptez de participer à ce projet, nous vous demanderons de remplir le formulaire de consentement ci-joint. Ceci ne devrait vous prendre que quelques minutes. Le fait de remplir ce formulaire indique votre acceptation de participer à ce projet. SVP nous renvoyer le questionnaire d’ici au 10 juin. Vous pouvez vous retirer du projet en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si vous choisissez de vous retirer de l’étude, les données recueillies jusqu’à ce moment seront retirées de l’échantillon.

Objectif : Ce projet de recherche vise à analyser l’intégration de technologies numériques et mobiles au sein d’une station régionale de la Société Radio-Canada.

Avantages : Cette recherche permettra de mieux comprendre les enjeux qui entourent l’intégration de technologies numériques et mobiles au sein de la station régionale d’Ottawa-Gatineau. Les commentaires recueillis lors des entrevues permettront de dresser un portrait de l’innovation telle qu’elle est vécue par les employés. Notre recherche permettra d’identifier des moyens pour la haute direction d’intégrer ces innovations de façon à ce que les employés (journalistes, techniciens, créateurs, etc.) adhèrent à la stratégie numérique et mettent à profit leur créativité et leur compétence pour optimiser les résultats et assurer à la Société Radio-Canada la place de leader qu’elle détient au sein de l’industrie médiatique canadienne.

Désavantages : Votre participation à cette recherche implique que vous partagiez des expériences vécues, positives ou négatives, parfois en contradiction avec la ligne directrice

de l'organisation. Il est possible qu'elle crée un inconfort ou qu'elle ramène des frustrations. Nous ferons tout notre possible afin de minimiser ces risques en assurant l'anonymat aux participants.

Confidentialité et anonymat : L'information que vous partagerez restera strictement confidentielle. Le contenu ne sera utilisé que pour illustrer certains phénomènes décrits dans la recherche et seules les personnes suivantes y auront accès : Karine Lacoste et Pierre C. Bélanger. Votre identité sera protégée de la façon suivante : vous serez identifié en fonction de votre rôle (ex. : employé 1, cadre 1) et non en fonction de votre nom.

Conservation des données : Les données recueillies, soit les enregistrements audio des entrevues ainsi que les retranscriptions de celles-ci, seront conservées de façon sécuritaire. Seuls la chercheuse et son superviseur auront accès aux données brutes. Celles-ci seront conservées pendant 5 ans, dans le bureau du superviseur, sur le campus de l'Université d'Ottawa. Par la suite, les versions papier seront déchiquetées et les fichiers numériques supprimés.

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, vous pouvez communiquer avec moi via les coordonnées indiquées ci-haut.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, vous pouvez vous adresser au Responsable de l'éthique en recherche à l'Université d'Ottawa, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou ethique@uottawa.ca.

Veillez conserver cette feuille d'information pour vos dossiers.

Signature du participant Date :

Karine Lacoste Date :

Pierre C. Bélanger Date :

Annexe 6 – Formulaire de consentement

Formulaire de consentement

Titre du projet : **Interprétation et implantation de l'innovation au sein de la Société Radio-Canada**

Karine Lacoste
Université d'Ottawa
Département de Communication

Sous la supervision de
Pierre C. Bélanger, Ph.D
Université d'Ottawa
Département de Communication

Je suis invité(e) à participer à la recherche nommée ci-haut qui est menée par Karine Lacoste supervisée par Pierre C. Bélanger.

But de l'étude : Le but de l'étude est d'analyser l'intégration de technologies numériques et mobiles au sein d'une station régionale de la Société Radio-Canada.

Ma participation consistera essentiellement à accorder une entrevue d'environ 60 à 90 minutes pendant lesquelles je devrai répondre au meilleur de mes connaissances aux questions posées. L'entrevue est prévue en juin 2013 et sera enregistrée (audio seulement).

Risques : Je comprends que puisque ma participation à cette recherche implique la divulgation d'expériences personnelles et de mon point de vue, il est possible qu'elle crée un inconfort puisque certaines pensées pourraient aller à l'encontre de ce qui est promu par l'organisation pour laquelle je travaille. J'ai reçu l'assurance du chercheur que tout se fait en vue de minimiser ces risques et que mon anonymat sera préservé si j'en fais la demande.

Ma participation à cette recherche aura pour effet d'accroître les connaissances quant au fonctionnement des stations régionales de la Société Radio-Canada et permettra aux chercheurs de mieux comprendre le processus d'intégration des innovations au sien des entreprises médiatiques.

Confidentialité et anonymat : J'ai l'assurance du chercheur que l'information que je partagerai avec elle restera strictement confidentielle. Je m'attends à ce que le contenu ne soit utilisé que pour illustrer certains phénomènes décrits dans la recherche et selon le respect de la confidentialité. **L'anonymat** est garanti de la façon suivante; je serai identifié en fonction de leur rôle (ex. : journaliste 1, cadre 1) et non en fonction de mon nom.

Conservation des données : Les données recueillies soit les enregistrements audio des entrevues ainsi que les retranscriptions de celles-ci seront conservées de façon sécuritaire. Seuls la chercheuse et son superviseur auront accès aux données brutes. Celles-ci seront conservées pendant 5 ans, dans le bureau du superviseur, sur le campus de l'Université d'Ottawa. Par la suite les versions papier seront déchiquetées et les fichiers supprimés.

Participation volontaire : Ma participation à la recherche est volontaire et je suis libre de me retirer en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si je choisis de me retirer de l'étude, les données recueillies jusqu'à ce moment seront éliminées de l'échantillon, je ne pourrai donc pas être citée dans cette recherche.

Je, _____, accepte de participer à cette recherche menée par Karine Lacoste du département de Communication de l'Université d'Ottawa, laquelle est supervisée par Pierre C. Bélanger.

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec le chercheur ou son superviseur.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa, Pavillon Tabaret, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou ethics@uottawa.ca.

Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

Signature du participant :

Date :

Signature du chercheur :

Date :

Annexe 7 – Illustrations et exemples

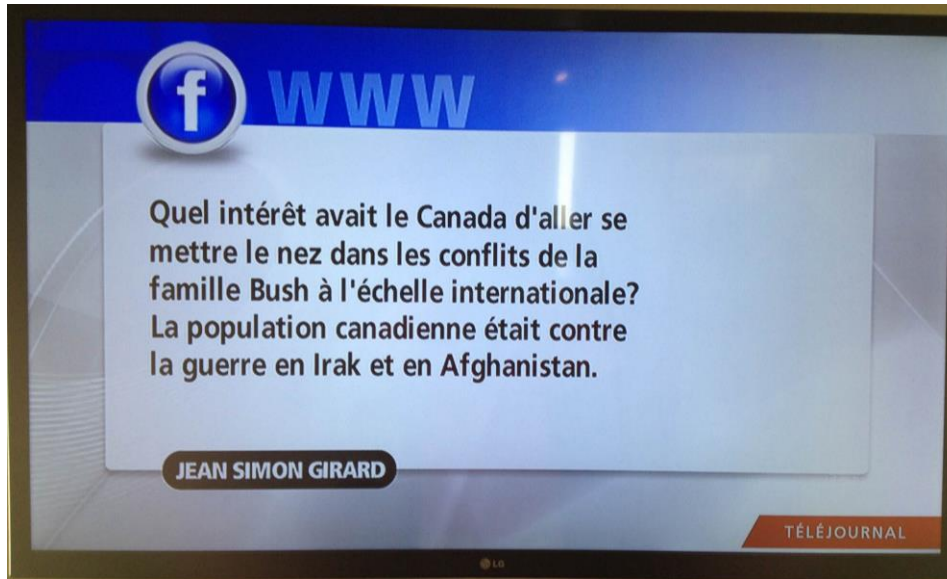
L'écran tactile qui sert à la présentation des compléments web.



L'adresse Facebook du chef d'antenne est présentée en plus de son adresse courriel dès le début du Téléjournal à 18 h.



Un commentaire reçu via Facebook et diffusé à la télévision dans le cadre du Téléjournal Ottawa-Gatineau.



Une partie de la page régionale d'Ottawa-Gatineau sur ICI.radio-Canada.ca – à droite, le fil en continu où l'on retrouve les tweets des journalistes avec le mot-clic #iciottgat



L'infographie affichée près des bureaux des Gens d'ici dès février 2013 dans le cadre du projet *ReCréez Radio-Canada*

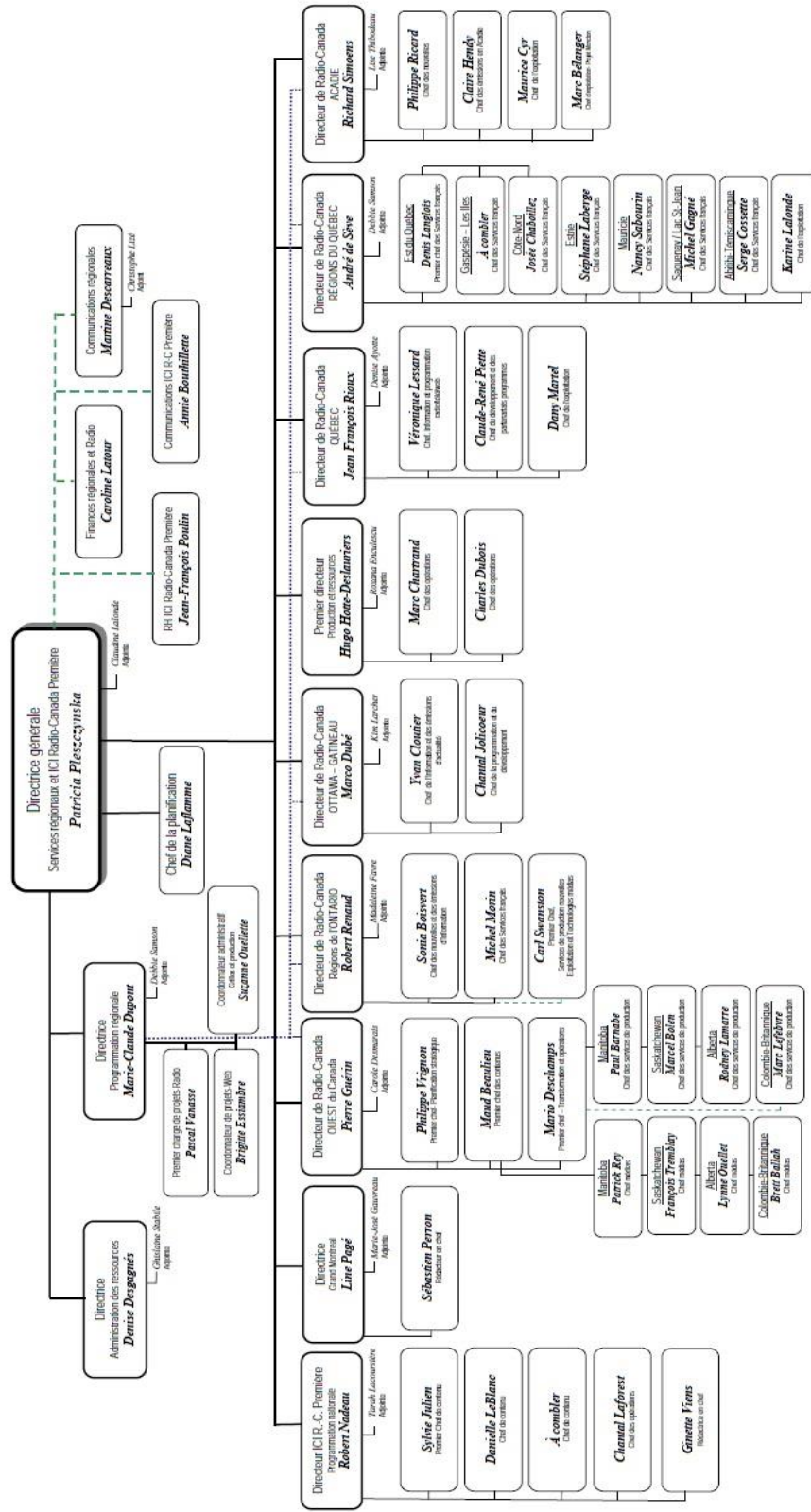


Une infographie présentée en 2002 lors du 50^e anniversaire de la Télévision de Radio-Canada. On remarque l'utilisation du terme « ICI » et l'utilisation des mots « émotion » et « innovation » qui sont au cœur du projet *ReCréez Radio-Canada* développé 10 ans plus tard.



Annexe 8 – Organigramme des services régionaux

DIRECTION GÉNÉRALE, SERVICES RÉGIONAUX ET ICI RADIO-CANADA PREMIÈRE Radio-Canada



..... Lien fonctionnel
 --- Lien fonctionnel – le personnel demeure dans les sections concernées.

Modifié en fonction des services régionaux et ICI Radio-Canada Première
 Multi-Canada
 M le 31 août 2014