

Quand légitimité est synonyme d'innovation

When legitimacy intertwine with innovation

Alexandre P. Bédard, *Ph. D.*
Lecturer at École des medias
Université du Québec à Montréal
405, Sainte-Catherine Eaststreet
Montréal (Québec) Canada H2L 2C4
+1 524-705-6997
bedard.alexandre@uqam.ca

Johanne Brunet, *CPA-CGA, MBA, Ph.D*
Professor
Co-Director, CatalyticMindset
EMBA McGill-HEC Montreal.
Editorial committee, International Journal of Arts Management
Associatemember, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux
3000, Côte-Sainte-Catherine's road, office 4.365
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
+ 1 514-340-6713
johanne.brunet@hec.ca

Wendellyn Reid, *Ph.D*
Associateprofessor
Associatemember, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux
3000, Côte-Sainte-Catherine's road, office5.148
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
+ 1 514 340-7157
wendellyn.reid@hec.ca

Quand légitimité est synonyme d'innovation *When legitimacy intertwine with innovation*

La télévision publique canadienne cherche à maintenir et développer son auditoire. Et pour y arriver, elle reconnaît qu'il faut passer par l'innovation. Nous démontrerons comment l'innovation, insérée dans la mission, le mandat et la stratégie, influencée par le leader et l'environnement externe, permet le développement de l'auditoire qui lui, vient nourrir la légitimité.

Canadian Public Television is trying to maintain and develop its audience. And to do it, it acknowledges that innovation is the key. We'll explain how innovation, inscribed inside the mission, the mandate and the strategy, and influenced by the leader and external environment, allows audience development that in turn nourishes the legitimacy.

Mots-clés: Développement d'auditoire, légitimité, innovation, télévision public, stratégie.

Key words: Audience Development, Legitimacy, Innovation, Public Television, Strategy.

Le contexte dans lequel évoluent les réseaux médiatiques d'aujourd'hui les oblige à repenser leur façon de faire et revoir leur modèle d'affaires (Chaniac et Jézéquel, 2005 ; Gabszewicz et Sonnac, 2006). Or, ils doivent malgré tout maintenir, voire développer, leur « relation et [leur] séduction, qui instaure une relation d'empathie, avec leur auditoire » (Chaniac et Jézéquel, 2005; p. 6)

Dans une recherche antérieure (Bédard, 2015), nous avons travaillé sur le processus visionnaire des dirigeants de télévision publique. Nous avons conclu que la vision est un construit social pour lequel la légitimité de l'entreprise (passant par l'auditoire) est un enjeu essentiel. Or, comment l'entreprise fait-elle pour maintenir, voire développer son auditoire ?

La légitimité, selon Hasbani et Breton (2013), se situe à trois niveaux : de l'activité, du fonctionnement et légale. Ainsi, la société reconnaît les activités de l'entreprise et ses manières d'agir, ce qui lui procure une légitimité. Si en plus, l'entreprise reçoit un mandat légal, la légitimité de cette entreprise devient triple et donc plus forte. Or, la « reconnaissance » s'inscrit-elle dans le contexte du développement des auditoires ? Nous avons vu, dans Bédard (2015), que l'innovation était un des critères qui permet de maintenir et de développer l'auditoire. Nous explorerons donc cette avenue, en plus de décrire la notion d'auditoire et de son développement.

Soulignons que cet article remplit deux fonctions. Premièrement, il établit le besoin d'innover afin de maintenir et développer l'auditoire afin d'atteindre une certaine légitimité. Ensuite, il ajoute au corpus des écrits académiques faisant le lien entre les actions de l'entreprise (sa stratégie), l'innovation et le développement d'auditoire.

Cadre théorique et conceptuel

Pour Chaniac (2009ii), l'une des clés pour comprendre la télévision est son auditoire ; mais cette connaissance est problématique. « L'audience est l'indicateur qui permet de fixer la valeur des espaces publicitaires [... Ainsi,] l'audience s'impose comme un puissant système de consultation public [...] Elle prend le pas sur toutes les autres instances de jugement de l'offre (la critique) ou de la demande » (p. 11).

Or, nous dit Chaniac (2009i), il est difficile de prédire l'audience. Certains optent pour reproduire ce qui fonctionne (Macé, 2009), d'autres préfèrent innover. Notons particulièrement que l'étude de l'auditoire est en général tournée vers leur comportement et très peu vers ce qui entraîne ces comportements. Si les écrits nous renseignent sur les types d'auditoire, leur rôle, leur valeur et leur comportement (Ivala, 2007 ; Napoli, 2008), peu d'écrit s'intéresse véritablement au développement de l'audience télévisuel et encore moins font un lien direct entre l'innovation (qui entraîne une certaine légitimité) et le développement de l'auditoire.

Mais que signifie innover dans un contexte télévisuel ? Pratt et Jeffcut (2009) explique que l'innovation est un concept complexe et multidimensionnel. Néanmoins, ils reconnaissent qu'innover, « [is] a process [...] that enables the generation and translation of novel ideas into innovative goods and services » (p. 4) L'innovation touche autant au contenu qu'au contenant technologique.

Dans l'univers de la télévision publique, Chaniac et Jézéquel (2009), lors d'un entretien avec Jean-Pierre Cottet, révèlent que la télévision publique ose innover d'avantage, malgré le besoin de maintenir des parts d'audience. « L'audience est une récompense [...] alors que] la programmation est un acte généreux, attentif aux autres, il faut offrir » (p. 91).

Pour Jennes et Van den Broek (2014) l'innovation permet aux institutions d'augmenter l'autonomie de l'auditoire face au contenu et à la publicité. « Traditional broadcasters are resisting certain innovations that allow users to control the content they consume. However, [they] also take into account that through digital devices, audience autonomy can also provide revenues. [The] research also showed that youngsters are open towards new innovative TV-services » (p. 56).

Notons parmi les recherches qui se sont plus particulièrement intéressées au développement de l'auditoire, celle de Roberts (1998), ancré dans les entreprises artistiques. Il présente le développement de l'auditoire à travers « quantitatively and qualitatively targeting new sectors in innovative ways to broaden the arts audience base, then nurturing new attendees, along with existing audiences, to encourage them to grow with the organization » (p. 7). Il présentera un modèle dans lequel le développement résulte d'une participation conjointe du marketing, de l'éducation et de la programmation. Quant à Hayes et Slater (2002), reprenant les travaux de Roberts (1998), ils croient que la résultante est un trou noir inconnu. Ils préconisent un modèle basé sur les comportements de l'auditoire. Ajoutons les travaux de Kawashima (2002) et ceux de Suonsyrjä (2007) qui démontre que depuis Rogers (1998) et Maitland (1997), peu d'avancé ont été faites sur ce point. Un « trou noir » comme le note Hayes et Slater (2002) demeure quant au processus du développement de l'auditoire.

Dans le cadre de nos recherches (Bédard, 2015) où nous avons étudié la construction de la vision des dirigeants de trois télévisions publiques à la fin des années 2000, nous avons découvert que l'innovation, à travers la mission et le mandat (notamment celui de couvrir un vaste territoire et des régions parfois disparates, qui place le consommateur au cœur des préoccupations), rejoignait un besoin de synergie entre marque et l'auditoire ce qui poussait les télévisions publiques à se tourner vers la technologie et l'innovation pour accroître leur légitimité.

Méthodologie

Les données de cet article sont issues d'une recherche plus large effectuée dans le cadre de notre thèse de doctorat. Lors de cette recherche, nous avons choisi le milieu des télévisions publiques pour les nombreux changements qui s'y opéraient (et s'y opèrent encore), la grande influence soumise par l'environnement, les nombreuses parties prenantes, le besoin de reddition publique qui rend les données plus accessibles et la maturité de l'industrie. L'ensemble de ces facteurs contribuent, tel que présenté par Elsbach et Bechky (2009), à définir les entreprises télévisuelles comme des cas extrêmes. Au final, notre choix s'est arrêté sur l'Angleterre, le Canada et la France. Nous avons utilisés, tout comme pour cet article, une approche qualitative et abductive (Klag et Langley, 2012). « L'abduction implique un processus de raisonnement qui s'emploie à rechercher des explications alternatives et à produire des conjonctures différentes. La meilleure solution peut ainsi être imaginée » (notre traduction, Klag et Langley, 2012, p. 115).

Pour réaliser cet article, nous avons choisi de mieux comprendre le développement de l'auditoire d'une des chaînes étudiées, soit la Société Radio-Canada. Les paramètres de l'échantillon sont des entretiens semi-dirigés, effectués entre les 15 août et 10 septembre 2009. Quatre (4) des sept (7) personnes étaient des membres de la haute direction de la Société Radio-Canada, soit, Sylvain Lafrance, vice-président principal pour les services francophones de Société Radio-Canada, Louise Lantagne, directrice de la télévision, Alain Saulnier, directeur de l'information et Louise de Chevigny, directrice des archives. Les trois autres étaient Florian Sauvageau, directeur de Centre d'étude sur les médias (CEM) et professeur en communication à l'Université Laval, Michel Morin, administrateur sur le conseil d'administration du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications du Canada (CRTC) et Mme Liza Frulla, ancienne ministre de la Culture et des communications du Québec et ancienne ministre du Patrimoine Canadien; l'entretien avec Mme Frulla s'est tenu en janvier 2010. Les entretiens étaient d'une durée moyenne de 1h30 (voir annexe 1).

L'analyse des données s'est déroulée en deux étapes. Les cas ayant déjà été écrit lors de la thèse, nous avons d'abord recensé les sections qui s'attardaient à l'auditoire. Cela nous a amené à revisiter les données sur la mission, le mandat et la stratégie en lien avec notre nouveau cadre. De ces données, nous les avons analysées de nouveau sous l'angle de l'innovation et de la légitimité selon les stratégies présentées par Langley (1998), soit narrative et synthétique. Nous avons par la suite élaboré un modèle du développement de l'auditoire, en lien avec la littérature et nos conclusions. La validité de nos données s'appuie sur la sur la crédibilité du vice-président, la consistance de ses propos et la triangulation entres propos et ceux des autres acteurs, tel que présenté par Lincoln et Guba (1985).

La SRC

L'industrie de la télévision au Canada s'est construite, comme dans bien des pays européens, autour du monopole de sa télévision publique, la Société Radio-Canada (SRC)/Canadian Broadcasting Corporation (CBC). Fait à noter, le Canada ayant deux langues officielles (français et anglais), les deux entités se sont développées en parallèle. Aujourd'hui, il n'est plus question de monopole et la télévision commerciale occupe maintenant l'avant-plan. Le Canada a en effet su adopter assez rapidement un compromis entre la tradition européenne d'une industrie publique et celle de son voisin commercial, qui laisse place au libre marché. Le portrait canadien comprend donc deux chaînes publiques généralistes fédérales, quatre chaînes publiques généralistes provinciales, deux chaînes privées généralistes en français et trois en anglais ainsi que de nombreuses chaînes spécialisées.

La Société Radio-Canada (SRC), chaîne publique francophone fédérale, est vue par son dirigeant, Sylvain Lafrance, comme un univers de référence qui nourrit les sphères politique et culturelle des individus. Il la considère comme une des institutions canadiennes les plus marquantes socialement au pays de par sa position dans l'espace public et de par son souci pour l'émancipation citoyenne. Ainsi, par le biais de divertissements télévisuels et radiophoniques, la SRC tente de faire de l'auditeur/consommateur un individu plus complet. La SRC est donc un univers multiple, remplissant plusieurs fonctions, mais centrée sur le 'bien-être' de l'auditeur qui décline son contenu sur diverses plateformes, dont la radio, la télévision, l'Internet et la téléphonie cellulaire.

La mission de la Société Radio-Canada est le fruit d'une réflexion commune de l'entreprise; une réflexion qui s'est opérée dans le temps et qui a permis l'adhésion de tous. De plus, elle permet de renforcer l'image de la SRC, de véhiculer un discours commun et surtout, d'avoir une vision claire et légitimée de l'entreprise. Retravaillée de fond en comble afin de quitter l'habituel 'informer, éduquer et divertir' qui est selon le vice-président principal trop large, la 'nouvelle mission' présente la SRC comme un « outil de démocratie et de culture. C'est-à-dire qu'elle enrichit la vie démocratique et culturelle des Canadiens par nos émissions dramatiques, de variétés et par notre information. » Cela permet de former de meilleurs citoyens en leur offrant une information de qualité et de vrais débats publics. Le vice-président principal reconnaît ainsi que la télévision a autant un impact sur les émotions que sur le côté rationnel de l'auditeur. La télévision permet donc d'outiller et d'informer celui-ci afin qu'il s'intègre mieux en société. Ceci s'inscrit dans une plus grande réflexion qui demande de redéfinir ce qu'est la culture aujourd'hui, notamment avec le phénomène de l'immigration. En effet, le tissu social canadien-français, mais notamment celui du Québec, n'est plus aussi homogène qu'autrefois et cette transformation demande une adaptation et une prise de conscience que la culture n'est peut-être plus ce qu'elle était.

Le mandat de la Société Radio-Canada lui est octroyé par la *Loi sur la Radiodiffusion* de 1991. Cette loi stipule, entre autres, qu'en termes de contenu, la SRC doit avoir une programmation principalement et typiquement canadienne, qui reflète les diversités régionales du pays, qui contribue au partage d'une conscience collective et d'une identité nationale et qui reflète le caractère multiculturel du Canada. Or, c'est un enjeu de taille puisque 90 % des francophones canadiens se retrouvent sur 15 % du territoire alors que le 10 % restant est réparti à travers tout le reste du Canada. De plus, bien qu'ils se rejoignent sur certaines caractéristiques, les Québécois sont à la fois différents entre eux et distincts des francophones des autres provinces. Or, si la culture francophone canadienne est assez forte pour que le pays possède deux langues officielles, la SRC ne peut répondre qu'en partie à cette réalité francophone hors Québec. « Je pense que Radio-Canada a l'obligation d'être pancanadienne et de refléter le plus possible chaque région, surtout quand on parle de région forte comme l'Acadie. Nous faisons le meilleur équilibre possible entre notre programmation régionale et nationale», nous dit le vice-président.

Pour jouer pleinement son rôle, le diffuseur public doit réunir l'ensemble de la francophonie tout en maintenant ce fragile équilibre. De plus, l'offre grandissante de chaînes amène une dilution du message et donc une perte possible d'identité, voire de spécificité. Malgré cela, la SRC fait de son mieux pour répondre à la demande en s'inscrivant comme un moteur d'échanges des réalités diverses et ce, en maintenant une grande ouverture aux réalités régionales. La concertation entre les divers groupes francophones devient l'outil qui favorise ces échanges et qui permet de trouver des solutions acceptables pour tous.

Or, pour Lisa Frulla, Florian Sauvageau et Michel Morin, ce mandat de francophonie est plutôt de l'ordre d'un vœu pieux. Puisque 90 % de l'auditoire de la SRC est au Québec, celle-ci ne peut se permettre d'avoir une programmation trop « canadienne » puisque les Québécois risqueraient de ne pas s'y retrouver et se tourneraient vers TVA ou Canal V. Abondant dans le même sens que le vice-président principal, ils reconnaissent que la gestion de l'auditoire théorique pancanadien et de l'auditoire réel québécois doit être négociée constamment. « [Elle] doit desservir l'ensemble du Canada, mais avec plus de 90 % de l'auditoire au Québec. Si, le contenu des émissions est trop pancanadien les spectateurs vont passer à TVA. Ils ne peuvent pas en faire trop trop au plan du Canada... », croit le directeur du CEM. Le défi, croit l'ancienne ministre Mme Frulla, est donc de remplir le mandat tout en gardant une position forte sur le marché. Cependant, comme la majorité des chaînes ne sont pas généralistes, c'est avec les spécialisées qu'il faut se positionner; ce qui signifie faire aussi bien dans tout, que ceux qui font bien dans un seul domaine.

Pour les collaborateurs proches du vice-président principal comme sa directrice de la télévision, il ne suffit pas de se redéfinir, mais plutôt de comprendre pleinement ce que l'on fait et de le faire bien. « Quand on dit qu'on veut être novateur, ça demande de l'expérience, oui! Mais ça veut dire savoir qui on est et ce qu'on veut faire et où on veut aller. Mais en même temps, on ne peut pas juste faire les choses qui marchent, puis s'arrêter là », nous dit la directrice de la télévision. Elle croit que la SRC est une institution de passionnés qui adorent défricher du territoire pour arriver avec des nouveautés. Elle mentionne qu'« il faut oser, se tromper, avoir une certaine audace... Tu sais des fois on se trompe. J'avais entendu lors d'une conférence un Allemand qui avait dit : 'La mission, c'est de tester le courage de notre public'. » Ainsi, faut-il croire que pour la SRC, au-delà de remplir son mandat, malgré les univers à gérer, tout repose sur la relation avec le public, qui donne en fait la légitimité à l'institution publique.

Stratégie

Ces divergences d'opinions viennent appuyer les propos de Sylvain Lafrance lorsqu'il dit que la SRC est une entreprise complexe dans un environnement complexe, parfois hostile, et qui engendre souvent plusieurs marques d'insatisfactions. « C'est quoi le rôle du diffuseur public? La réponse est un constant débat public. Quand on fait 3 % de part de marché, ils veulent nous tuer parce qu'on ne sait pas faire de la télé et quand on fait 25 %, ils veulent nous tuer parce qu'on fait concurrence au privé. Alors, on n'est jamais dans une réponse claire... » Ces critiques viennent alimenter les débats qui marquent l'espace public et la légitimité de la SRC. À travers cette houle, le diffuseur public tente de maintenir le cap et de maintenir l'équilibre entre le côté rassembleur et les demandes et exigences tout en demeurant singulier et en se dissociant de ce que fait le privé. Le vice-président appelle cela la gestion des paradoxes.

On doit être populaire, mais ciblé; écouté, mais différent; régional, mais à conscience nationale. C'est comme se promener dans un magasin de porcelaine. Je me promène dans les lieux inoccupés, où il y a juste moi qui en fais. Tout ce que je touche est fragile. On gère des équilibres fragiles tout le temps, où tout peut s'effondrer à tout moment. Mais c'est ce qui est passionnant.

Pour beaucoup de diffuseurs, le moteur demeure bien souvent l'argent, *i.e.* 'Combien veulent les actionnaires?' L'objectif est clair et calculable. Pour la SRC, la fin est non seulement

négociable, mais doit bien souvent passer par le consensus afin d'obtenir la plus grande adhésion possible.

La position qu'occupe la Société Radio-Canada repose donc sur la perception qu'ont les auditeurs et la légitimité qu'ils donnent à la SRC. Pour mieux gérer les équilibres, le vice-président soutient qu'il faut une efficacité économique. Pour atteindre l'efficacité économique, il faut une bonne stratégie. Afin de faire adhérer les citoyens à la mission de la SRC, cette dernière s'emploie à intégrer ses services et à déployer une marque forte.

Pour ce faire, la SRC propose à son conseil d'administration un plan stratégique. En 2010, ce plan comportait deux axes et trois objectifs. Le premier axe étant d'élaborer un modèle économique durable et le deuxième d'investir dans les technologies et les infrastructures appropriées; le tout afin d'optimiser la portée de chaîne et de gérer les pressions financières. Ces deux axes s'articulent autour de trois objectifs, soient une réduction des coûts marginaux, une mise en œuvre d'un plan financier avec des indicateurs de rendement mesurables et une mise en place infrastructures technologiques. De plus, afin de renforcer son image, la SRC s'est dotée de quatre priorités, soient une programmation distinctive, une présence sur les nouvelles plateformes, une présence plus accrue en région et un renouvellement du service de nouvelles¹.

La marque radio-canadienne demande une grande gestion. Si ce concept revient régulièrement sur les lèvres du vice-président, c'est un peu parce que c'est dans l'air du temps. Mais il reconnaît aussi que c'est plus difficile pour les télévisions généralistes qui doivent couvrir un large public. En ce sens, les autres défis comme la diversification des plateformes se font en parallèle. Rejoindre l'auditoire là où il veut comme sur la téléphonie mobile, les chaînes spécialisées, l'Internet en direct, les radios satellitaires, etc. ne peut se faire si la marque n'est pas claire et forte. Ces gestions demandent une manière d'agir et de penser malléable et flexible; ce qui est courant dans la culture organisationnelle de la Société Radio-Canada. « La bonne nouvelle c'est qu'en 73 ans d'histoire on s'est transformé souvent. Quand on a créé la télé, la télé couleur, quand les chaînes spécialisées sont arrivées, etc. On a toujours su se transformer et aujourd'hui, on est un leader. »

Les sources de transformations sont diverses et dépendent du secteur d'activité. Ce qui engendre de belles innovations selon le vice-président. Il préconise la veille stratégique de manière continue afin de savoir ce qui se passe dans le monde (tant au niveau des formats que du contenu). De plus, le fait d'avoir l'obligation de produire à l'extérieur favorise, selon M. Lafrance, une plus grande diversité de contenu, tout en maintenant une masse critique de créateurs à l'interne qui se doivent d'être tout aussi créatifs.

C'est de cette façon que la marque de la SRC s'enrichit et évolue, au contact et en dialogue avec les divers intervenants. La directrice de la télévision croit que « si on est en vase clos, on n'est nulle part. Notre marque ne vaut rien! Alors que les gens savent. Les producteurs savent... » C'est pourquoi la directrice télé se fait un devoir d'innover, de se réinventer et d'essayer de porter un regard neuf, d'aller plus loin. Mais pas à n'importe quel prix. « Je dis toujours : ne m'amenez pas quelque chose de novateur que personne ne va comprendre. On fait de la télévision. Faut que ce soit novateur et accessible. Je ne dis pas de faire une tonne de cotes d'écoute, juste d'être novateur et accessible », nous dit la directrice télé.

¹ Extrait du plan stratégique 2010.

Cette préoccupation de l'image habite tout autant le vice-président principal. 'Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire nous viennent aisément'. Cette maxime issue des poèmes de Boileau reflète clairement la pensée du vice-président. Pour pouvoir projeter une bonne image, il faut d'abord avoir une bonne image de soi. Et cette bonne image nous ramène directement à la mission de Radio-Canada.

La gestion de l'image et de la mission deviennent donc une gestion de la marque; les gens adhèrent ainsi au contenu, 'produit' de la marque. C'est ainsi que pour le vice-président, le logo de Radio-Canada est et doit demeurer un symbole de qualité.

Plus la marque est forte, plus elle est bâtie et plus elle permet d'accaparer un public, un marché. Au-delà de la représentation de l'industrie qui voit les médias comme des entreprises de contenus et de plateforme, le vice-président voit la télévision comme un producteur d'émotions, un producteur de cohésion sociale, d'ouverture d'esprit, d'imagination, de vérité. La mission devient donc le leitmotiv de cette vision sociale qu'il faut répéter sans relâche, comme un marteau qui inlassablement frappe le même clou afin de créer un cadre avec des balises dans lequel la création s'opère et ainsi éviter d'avoir du contenu non représentatif de la culture radio-canadienne.

À l'opposé, le directeur du CEM croit que se concentrer plus sur l'image que sur le contenu, c'est avoir un discours un peu trop commercial. Il compare les télévisions généralistes à des magasins généraux qui se font damer le pion par les petites boutiques. Pour le professeur et l'administrateur du CRTC, le 'magasin général' doit se trouver une vocation, sinon il devient un 'fourre-tout' d'objets bon marché comme les Dollarama. « Est-ce cela l'avenir des télévisions généralistes? Des produits de peu de qualité, mais dont la valeur de divertissement est assez grande pour que les gens regardent et qu'eux fassent beaucoup d'argent? Dans ce contexte, je pense que ce qui est menacé actuellement c'est l'information et les affaires publiques », croit le directeur du CEM.

Discussion et analyse

Dans les données colligées ci-haut, nous pouvons constater que le besoin de légitimité est important pour le diffuseur public. Lorsque nous regardons l'historique de la création de la Radio-Canada, nous réalisons qu'un fort sentiment nationaliste l'habite. « Au Canada, ça toujours été pour ça qu'on a eu une télévision publique, pour contrer la menace américaine avec une loi qui dit : il faut créer une espèce de conscience nationale. L'ancien ministre Marcel Masse parlait de 'souveraineté culturelle' », nous explique le vice-président principal. Or, aujourd'hui, nous confit-il, la loi est de plus en plus dépassée, car la création d'une identité nationale n'est plus aussi simple. Il faut avoir la légitimité et le gouvernement est prompt à retirer sa confiance. Ainsi donc, le gouvernement conserve un lien étroit avec la télévision publique, puisque c'est encore lui qui lui octroie, chaque année, son budget. Malheureusement, aucune garantie n'existe et le gouvernement fera savoir de cette manière son mécontentement à l'égard du service public. Toutefois, pour le reste de l'industrie, la création du CRC dans les années 1960, qui deviendra le CRTC² dans les années 1970, est une grande réussite. En effet, le CRTC jouit d'une grande autonomie et possède un grand pouvoir de sanction. Il est souvent cité comme modèle à l'étranger.

² Conseil de la radiodiffusion canadienne, qui devient le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes.

Cette double position du gouvernement, à la fois contrôlant de la gestion, mais déléguant son pouvoir sur le produit, donne à l'industrie les pleins pouvoirs pour s'épanouir, mais met le diffuseur public en position de contradiction; *i.e.* que la SRC peut avoir une vision forte de son contenu, mais se voit souvent obligée de réviser cette vision, suite aux décisions managériales prises par le gouvernement. Elle n'est donc jamais complètement libre de pensée, puisque chaque idée peut lui être enlevée rapidement.

Toujours à la recherche de sa légitimité, nous pouvons constater que la redéfinition de la mission a eu pour but de mieux rejoindre l'auditeur. Le vice-président nous dit que « les gens croient tellement en nous, ont une perception tellement forte et une grande loyauté, qu'ils ne nous permettent pas de s'en éloigner. Alors les plus grands défenseurs de notre marque sont ceux qui nous écoutent. » L'image, se plaira-t-il à répéter, est ce qui permet à la SRC de rejoindre le public. Une forte stratégie est donc mise sur la gestion de la marque. Il ajoute que « notre métier, c'est de rassembler notre contenu autour d'une marque forte et de qualité. Je veux que, quelle que soit la plateforme sur laquelle on va consulter Radio-Canada, c'est parce qu'on va avoir de la qualité. »

L'auditoire, au cœur de la mission et du mandat comme nous le verrons ci-après, est donc à la fois instrument, partenaire, but à atteindre, catalyseur, etc., et c'est lui qui donne véritablement la légitimité au diffuseur, soit-il public ou privé. Selon toute vraisemblance, l'importance de cette partie devrait apparaître claire dans l'élaboration d'une vision pour un diffuseur public. Or, les recherches de McGrail et Roberts (2005) semblent démontrer le contraire. En effet, en tentant de regarder le positionnement et les stratégies adoptées par les télévisions généralistes, ils identifient trois forces influençant l'industrie, soit la technologie, le marché et une piètre image des consommateurs. Cette dernière force fait directement référence aux travaux de Coulson-Thomas (1992), qui démontrait comment les consommateurs sont parties prenantes des éléments de l'entreprise, alors que « many marketing directors are perceived as not sharing this vision of customers to their colleagues [...] being more often obstacles to, rather than facilitators of, change » (p. 98). Or, comme l'expliquent McGrail et Roberts (2005), peu de changements au niveau stratégique ont été faits depuis les années 1990 pour changer cette perception des téléspectateurs comme 'étant un moindre mal'. Puisque les télévisions publiques sont généralement généralistes (à l'exception des télévisions dédiées uniquement à l'éducation), les diffuseurs se retrouvent dans une position contradictoire, où d'un côté le téléspectateur est un actionnaire qu'il faut satisfaire, un client avec des besoins et 'bien/produit' pour les annonceurs qu'il faut vendre. Ainsi, étant donné ce flou sur le 'rôle' de l'auditeur, l'auditoire devient une fin, un but que cherche à atteindre la vision, sans qu'il influence sa formulation.

À Radio-Canada, la stratégie est faite de manière concertée et sert l'entreprise. Son but est de rejoindre le public, comme chez ses concurrents. Or, c'est véritablement la logique commerciale qui impose de faire un maximum d'audience pour se justifier auprès de l'ensemble des parties prenantes qui touche la SRC. La directrice télé s'explique : « J'essaye de rejoindre un public avec un produit de qualité tout en respectant les conditions du CRTC, sans perdre de vue le contenu, le désir de communiquer. J'essaye que tout le monde soit heureux [car] contrairement au privé, on doit entretenir des relations claires et transparentes avec tous nos partenaires. » La réalité commerciale est très forte à la SRC, car sachant que ses revenus peuvent être modifiés d'année en année, la pression des revenus publicitaires est plus grande. En fait, comme l'explique le vice-président, « l'important, c'est de contrôler la trajectoire. Si la trajectoire est bonne, je ramasse toutes les opportunités [...] Le point d'arrivée ne changera pas, c'est la vitesse qui va changer. » En ce sens, les subordonnés sont

parfaitement en accord avec la manière de fonctionner et connaissance et perception vont de pair.

Finalement, l'innovation et la créativité, que nous nommerons 'développement', sont deux caractéristiques incrustées au cœur des préoccupations de l'industrie. Dépendants de la dimension technologique qui ne cesse d'évoluer exponentiellement, les diffuseurs, les producteurs et les autres acteurs du milieu cherchent donc à se dépasser. La raison derrière cette quête est double. D'abord, le numérique qui est maintenant partie prenante de la vie de l'auditoire et auquel il faut s'adapter. Ensuite, les nouveaux auditoires qui ont des besoins et une manière de consommer différente. Il faut donc trouver un moyen de les rejoindre. L'enjeu ici est encore le 'contrôle' de l'auditoire.

Le grand danger avec le nouveau paradigme numérique nous livre le directeur de l'information, c'est que les grands moteurs de recherche et les grandes corporations sont en train de supplanter les médias traditionnels. « [Les 35 ans et moins] n'écoutent plus la télé et ne lisent plus les journaux. Ils sont devant un ordinateur et ils 'googlent' ce qui s'est passé aujourd'hui! » Or, Dominique Wolton, expert de la communication, nous met en garde contre les changements radicaux qui s'opèrent dans le monde des communications. « Le support n'est pas le contenu. Le problème du XXI^e siècle, c'est de permettre à des points de vue contradictoires de cohabiter, alors que tous veulent garder leur identité et leur liberté.³ » L'Internet permet ces changements tout en conservant le concept de média de masse. Il ne reste donc qu'à trouver un modèle de revenu qui puisse satisfaire ce changement. Cependant, pour le directeur du CEM, c'est exactement sur ce point que le problème repose. « Il n'y a plus personne qui est prêt à payer une télévision généraliste. On a développé avec Internet une culture de la gratuité et tout le monde pense maintenant que la télévision, le divertissement, l'information, c'est gratuit parce que sur Internet tout est gratuit. » Il faut donc trouver des revenus pour maintenir les contenus tout en conservant l'interactivité, vitale, selon l'administrateur du CRTC, aux futures générations. « Il faut questionner les gens, aller chercher leurs commentaires, les faire participer, qu'ils s'intéressent, suggèrent, proposent, etc. On n'est plus dans une culture du 'push', on est dans une culture du 'pull'; des journalistes citoyens. » D'autres, comme lui, croient que l'Internet n'est qu'un simple concurrent du câble et qu'il suffit de trouver la bonne forme de régulation pour rendre ce distributeur redevable aux producteurs de contenu.

Pour Radio-Canada, la grande préoccupation est de générer des revenus afin de continuer d'innover pour garder et/ou acquérir plus de légitimité et conserver son auditoire. Les experts quant à eux, croient que Radio-Canada demeure en mode survie et voit les grands enjeux comme la maîtrise des revenus et l'appropriation des nouvelles technologies comme cruciaux pour sa survie. « Le premier enjeu pour les télévisions généralistes, c'est le financement. Deuxièmement ils ont un défi de positionnement pour assurer leur pertinence et d'accessibilité à travers les nouvelles technologies », nous explique l'ancienne ministre du Patrimoine.

Dans les faits, Radio-Canada demeure préoccupée par le fait de réussir, avec peu de moyens, à garder et accroître sa légitimité. Cela implique de maintenir de bons rapports avec le gouvernement qui octroie chaque année le budget à l'institution; de chercher auprès du CRTC de nouvelles sources de revenus; de penser à de nouvelles manières de générer des revenus — tout en maintenant un contenu diversifié et de haute qualité.

³ Lors de notre thèse, nous nous sommes entretenus avec l'expert en communication Dominique Wolton au début décembre 2009. Cette citation est issue de nos conversations.

Bien entendu les experts se préoccupent aussi de la position de Radio-Canada dans le paysage télévisuel canadien tout en étant concernés par le manque de revenus. Toutefois, la majorité préconise des solutions « out of the box » et déplore l'étroitesse d'esprit quant à l'innovation ou la créativité dans les idées à ce propos. « Alors moi je trouve que le service public devrait se doter d'une vraie chaîne de calibre international en information, ou d'une chaîne uniquement dédiée à la jeunesse », croit l'administrateur du CRTC.

En nous interrogeant sur la raison de cet écart entre les idées de Sauvageau, Frulla et Morin et les directions prises par la SRC, nous avons compris que l'histoire, de même que la culture organisationnelle de l'institution, influencent énormément sur les idées et la vision chez Radio-Canada. Ce n'est qu'en 2005 qu'une fusion des services francophones, d'un côté, et des services anglophones de l'autre (notamment de la radio et de la télévision) allait mener à l'intégration quasi complète dont jouit Radio-Canada aujourd'hui. Or, cette restructuration avait commencé bien avant à la radio, sous la tutelle de Sylvain Lafrance, alors directeur de la radio, qui a repris le flambeau en tant que vice-président secteur francophone. Si la restructuration avait été demandée par le président Robert Rabinovitch, la réussite de celle-ci est le fruit du leadership de M. Lafrance, de son côté rassembleur, de son souci de la consultation et de son esprit d'équipe. Or, il est facile de comprendre qu'en œuvrant toute sa vie au sein de la même entreprise, sa vision en est une cultivée au cœur même de l'institution. L'équipe qu'il s'est bâtie autour de lui, lui permet de continuer d'innover et de voir plus loin... elle lui permet d'imaginer, de proposer et créer de nouveaux concepts, de développer d'autres projets toujours dans les lignées radio-canadiennes. Sa vision s'inscrit donc dans ce qui s'est fait avant, dans un schème de pensée cultivé par l'entreprise elle-même. Dans sa conviction, Radio-Canada est « un outil de démocratie et de culture qui vise à développer le citoyen dans ces deux sphères. »

Conclusion

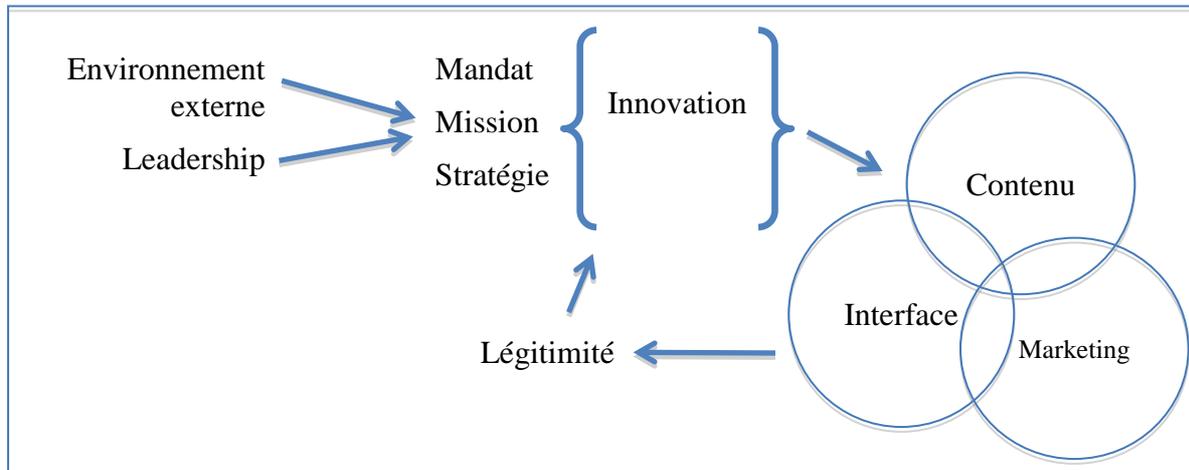
En ce sens, nous pouvons conclure que pour arriver à « survivre », la SRC doit innover. Or, l'innovation n'est pas facile car elle est contingente par le besoin de maintenir l'auditoire. L'avantage de la télévision publique est de pouvoir prendre plus de risque. De plus, l'innovation s'inscrit dans ce que Mintzberg (1978, 1985, 1987) a appelé un *pattern*⁴. Il devient donc difficile de sortir de la boîte. Aussi, l'innovation réagit aux changements technologiques et sociaux de même qu'au leadership. Tel que mentionné par Albarran, Chan-Olmsted et Wirth (2006), Küng (2008) et Glowacki et Jackson (2014), il est important de développer la recherche sur le leadership dans les médias afin d'accroître l'innovation.

En reprenant l'ensemble de ces éléments, nous arrivons à mieux cerner le processus qui s'opère dans le développement de l'auditoire. La figure un qui suit reprend ces éléments. Ainsi, l'environnement externe (la société, les technologies, l'économie, la politique, etc.) et le leadership influence l'entreprise (sa mission, son mandat et sa stratégie) et plus particulièrement l'innovation sise au cœur des préoccupations. À son tour, l'innovation viendra influencer le développement de l'auditoire. Reprenant les travaux de Roberts (1998), nous représentons le développement de l'auditoire par trois sphères. Dans celles-ci, nous avons substitué l'interface à l'éducation. En effet, pour Roberts l'éducation était l'outil utilisé pour rejoindre l'auditoire. Or, dans les télévisions, cet outil, c'est l'interface. De plus, pour la télévision, la programmation devient le contenu. Finalement, tel que démontré, le développement d'auditoire influence la légitimité qui, à son tour, influence l'innovation. La place prise par les

⁴Mintzberg (1987) explique que la stratégie peut être vue comme un *pattern*, soit un modèle qui émerge et se répète, ce qui engendre un comportement.

parties prenantes confirme la légitimité de l'entreprise qui, par le biais de l'innovation permet de développer son auditoire et contribuer à son élaboration.

Figure 1. Processus du développement de l'auditoire des télévisions publiques



Limitations, recherches futures et implications managériales

Trois grandes limites viennent contraindre les résultats de notre recherche. Premièrement, dans une recherche abductive, le va et vient entre la littérature et le terrain est propice à mettre de côté des ouvrages ou des littératures qui auraient pu contribuer à clarifier nos idées, parfois d'un autre point de vue.

Deuxièmement, nous avons dû faire des choix quant au terrain. Est-ce que le contexte de turbulence était trop fort ? Avons-nous sous-estimé l'impact de l'étude de cas extrême ? Aurions-nous dû choisir d'autres industries ? Aurions-nous dû présenter les trois cas de notre thèse ? Nous croyons que nos choix se sont avérés révélateurs, riches et la pertinence de nos contributions justifie notre choix. Nous avons atteint un niveau de saturation et une réplication suffisante lorsque nous recoupons avec les données de notre thèse de doctorat.

En ce sens, la dernière limite, soit celle du nombre de cas et d'entretiens, est dû à l'exercice de concision demandée dans le cadre de cette conférence. Bien que le cas du Canada nous a permis d'aller plus en profondeur par un terrain riche en termes de temps d'entretiens et de nombre, notons des résultats similaires avec les cas de la BBC et de France télévision, tels que disponible dans notre thèse.

Plusieurs possibilités s'offrent à qui veut amener cette recherche à un autre niveau. Des études similaires dans d'autres types d'institutions publiques comme les hôpitaux ou les écoles pourraient révéler des données similaires ou différentes quant au développement de la clientèle par l'innovation. La même démarche dans des institutions privées, de la même industrie, pourrait nous en apprendre plus sur les manières dont l'innovation y est apporté et est imbriquée à la légitimité. Le fait que, selon nos connaissances, ITV, cas particulier du système britannique, subit probablement les mêmes influences nous porte à croire que le processus de développement de l'auditoire présenté appartient au domaine des institutions, soient-elles privées ou publiques – étant donné le contexte environnemental identique (cadre légal, culture organisationnelle, économie, socioculturelle, technologie). De même, il serait intéressant de tester le modèle afin de mieux le comprendre et saisir l'interaction entre les éléments.

Finalement, nous avons établi comment le besoin d'innover, à plusieurs niveaux, permet aux chaînes de télévision publiques de maintenir et développer leur auditoire, à travers la recherche d'une légitimité. De même, nous avons ajouté au corpus des écrits académiques un modèle mettant en lien l'innovation, le développement d'auditoire et la légitimité des diffuseurs.

Bibliographie

ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLSTED, Sylvia M. et Michael O. WIRTH, éditeur (2006). *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

BEDARD, Alexandre (2015). *Les facteurs influençant la vision des dirigeants d'entreprise : Étude comparative exploratoire de trois institutions dans l'industrie de la télévision publique*, thèse, Presse de HEC Montréal, Montréal.

BRUNET, Johanne (1999). *The Social Production of Creative Products in the Television Production Industry*, thesis, Warwick University Press, Warwick.

CHANIAC, Régine, coord. (2009i). *L'audience*, coll. « Les essentiels d'Hermès », CNRS Éditions, Paris.

CHANIAC, Régine (2009ii). « Télévision: public, audience et offres de programmes », dans *L'audience* (coord. R. Chaniac), coll. « Les essentiels d'Hermès », CNRS Éditions, Paris, p. 9-36.

CHANIAC, Régine et Jean-Pierre JÉZÉQUEL (2005). *La télévision*, collection Repères, La Découverte, Paris.

CHANIAC, Régine et Jean-Pierre JÉZÉQUEL (2009). « Il n'y a pas de service public sans public », propos recueillis de Jean-Pierre Cottet, dans *L'audience* (coord. R. Chaniac), coll. « Les essentiels d'Hermès », CNRS Éditions, Paris, p. 87-105.

COULSON-THOMAS, Colin (1992). « Strategic vision of strategic communication: Rhetoric or reality », *International Review of Strategic Management*, vol. 4, p. 87-103.

ELSBACH, Kimberly D. et Beth A. BECHKY (2009). « Introduction : Context and the attention of the qualitative researcher », dans *Qualitative Organizational Research : Volume 2: Best Papers from the Davis Conference on Organizational Research*, K. Eslbach et B. Bechky, directeurs, Information Age Publishing, Greenwich, CT, p. 1-10.

GABSZEWICZ, Jean et Nathalie SONNAC (2006). *L'industrie des médias*, Collection Repères, La Découverte, Paris.

GLOWACKI, Michal et Lizzie JACKSON, éditeurs (2014). *Public media management for the Twenty-first century : Creativity, innovation and interaction*, Routledge, New York.

HASBANI, M. et G. BRETON (2013). « Restoring social legitimacy : Discursive strategies used by a pharmaceutical industry leader ». *Society and Business Review*, vol. 8, no 1, p. 71.

- HAYES, Debi et Alix SLATER (2002). « ‘Rethinking the missionary position’ – the quest for sustainable audience development strategies », *Managing Leisure*, vol. 7, p. 1-17.
- IVALA, Eunice (2007). « Television audience research revisited: Early television audience research and the more recent developments in television audience research », *Communicatio*, vol. 3, no 1, p. 26-41.
- JENNES, Iris et Wendy VAN DEN BROECK (2014). « Digital TV innovations : industry and user perspective », EURO CPR conférence, Bruxelles, p. 46-58.
- KAWASHIMA, Nobuko (2002). « Beyond the Division of Attenders vs. Non-attenders: A study into audience development in policy and practise », *Centre for Cultural Policy Studies*, University of Warwick, online document.
http://www2.warwick.ac.uk/fac/arts/theatre_s/cp/publications/centrepubs/ccps_papers_per_6.pdf (consulté 25.6.2016)
- KLAG, Malvina et Ann LANGLEY (2012). « Approaching the Conceptual Leap in Qualitative Research », *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, p. 149-166.
- KÜNG, Lucy (2008). *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*, Sage, London.
- LANGLEY, Ann (1999). « Strategies for Theorizing from Process Data », *Academy of Management Journal*, vol. 24, no 4, p. 691-710.
- LINCOLN, Yvonna S. et Egon G. GUBA (1985). *Naturalistic Inquiry*, Sage, Newbury Park.
- MACÉ, Éric (2009). « Le conformisme provisoire de la programmation », dans *L'audience* (coord. R. Chaniac), coll. « Les essentiels d'Hermès », CNRS Éditions, Paris, p. 107-124.
- MAITLAND, Heather (1997). *A Guide to Audience Development*. Arts Council of England, Touring Department, London.
- McGRAIL, Mike et Bob ROBERTS (2005). « Strategies in the broadband cable TV industry: the challenges for management and technology innovation », *Info: The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications*, vol. 7, no 1, p. 53-65.
- MINTZBERG, Henry et James A. WATERS (1985). « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, p. 257-272.
- MINTZBERG, Henry (1978). « Patterns in Strategy Formation », *Management Science*, vol. 24, no 9, p. 934-948.
- MINTZBERG, Henry (1987). « The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy », *California Management Review*, vol. 30, no 1, p. 11-24.
- NAPOLI, Philip M. (2008). *Toward a Model of Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media Audiences*, Donald McGannon Communication Research Center, Fordham University, New York.

PRATT, Andy C. et Paul JEFFCUT (2009). « Creativity, innovation and the cultural economy: snake oil for the twenty-first century? », dans *Creativity, Innovation and the Cultural Economy*, Andy C. PRATT et Paul JEFFCUT, édi., Routledge, New York.

ROGERS, Rick (1998). *Audience Development, collaborations between education and marketing*. Arts Council of England, London.

SUONSYRJÄ, Sanna (2007). *In the search of Audience: Ideas and Practises of Audience Development in the Regional Dance Centers in Finland*, master thesis, Sibelius Akatemia.

Annexe 1

	Titre	Durée de l'entretien	Fréquence
Canada			
Société Radio-Canada			
Sylvain Lafrance	Vice-président exécutif des services francophone	1 heure 50 minutes	2 rencontres
Louise Lantagne	Directrice générale de la télévision	1 heure 45 minutes	2 rencontres
Alain Saulnier	Directeur général, Info	50 minutes	1 rencontre
Louise de Chevigny	Directrice des archives	40 minutes	1 rencontre
Pierre Monette	Assistant aux archives	60 minutes	1 rencontre
CRTC			
Michel Morin	Administrateur	85 minutes	1 rencontre
Lisa Frulla	ex-ministre du Patrimoine	70 minutes	1 rencontre
Florian Sauvageau	Expert	70 minutes	1 rencontre