

Médias, innovez ! Construction et appropriations différenciées de l'injonction à l'innovation médiatique

Article inédit, mis en ligne le 26 septembre, 2022.

Alan Ouakrat

Alan Ouakrat est maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université Sorbonne Nouvelle, chercheur au laboratoire IRMECCEN. Ses thèmes de recherche concernent les médias, la publicité et les plateformes numériques et son approche s'inscrit dans l'économie politique critique de la communication et des médias.

alan.ouakrat@sorbonne-nouvelle.fr

Lorraine Petters

Lorraine Petters est maîtresse de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université Grenoble Alpes, chercheuse au GRESEC. Ses recherches portent sur les médiations marchandes, les modes de consommation en lien avec les préoccupations environnementales et les transformations numériques.

lorraine.petters@univ-grenoble-alpes.fr

Jérôme Pacouret

Jérôme Pacouret est docteur en sociologie de l'EHESS, chercheur associé au CESSP. Il est post-doctorant au laboratoire PACTE, rattaché à la chaire Sociétés algorithmiques du MIAI de Grenoble Alpes. Ses recherches sont consacrées aux droits de propriété intellectuelle, au travail journalistique, littéraire et artistique ainsi qu'à l'économie et à la régulation du cinéma, des médias et d'internet.

jerome.pacouret@umrpacte.fr

Plan de l'article

Introduction

Politique de l'innovation et de l'entrepreneuriat médiatiques

Stratégies d'appropriation des dispositifs d'innovation médiatique

Conclusion

Références bibliographiques

Annexe

RÉSUMÉ

L'innovation dans le journalisme est un sujet pluriel, vaste et souvent mal défini, qui suscite un intérêt croissant dans les recherches universitaires et pour les professionnels du secteur. Notre proposition consiste d'abord à revenir sur les politiques institutionnelles et les incitations publiques et privées à l'innovation dans le journalisme en France, puis à nous intéresser aux stratégies d'appropriation de ces dispositifs par différents médias. À partir d'une enquête en rédaction, nous mettons l'accent sur trois éléments saillants et

partagés : une forte mobilisation des exemples internationaux, une externalisation du financement des expérimentations technologiques et le renforcement d'une logique servicielle des médias.

MOTS CLÉS

Innovation, médias, numérique, journalisme.

TITLE

Media, innovate! Construction and differentiated appropriations of the media innovation imperative

ABSTRACT

Innovation in journalism is a plural, broad and often ill-defined subject that is attracting increasing interest in academic research and among professionals in the sector. Our proposal is twofold. Firstly, it consists in reviewing institutional policies and public and private incentives for innovation in journalism in France. Secondly, we turned to the strategies of French companies for appropriating these mechanisms. Based on interviews with media professionals, we particularly insist on three salient and shared elements: a strong mobilization of international examples, an outsourcing of funding for technological experiments and the strengthening of a media service logic.

KEYWORDS

Innovation, news, internet, journalism.

TÍTULO

¡Medios, innoven! Construcción y apropiaciones diferenciadas del imperativo de la innovación mediática

RESUMEN

La innovación en el periodismo es un tema plural, amplio y muchas veces mal definido despertando un interés creciente en la investigación académica y entre los profesionales del sector. Nuestra propuesta es doble. En primer lugar, revisamos las políticas institucionales y los incentivos públicos y privados para la innovación en el periodismo en Francia. En seguida, nos centramos en las estrategias de las empresas mediáticas francesas como agentes de innovación. Las estrategias de apropiación de los dispositivos dentro de las salas de redacción revelan una fuerte inspiración de los ejemplos internacionales, una externalización del financiamiento de experimentos tecnológicos y el fortalecimiento de una "lógica de servicio" de las medias.

PALABRAS CLAVE

Innovación, medios, digital, periodismo.

INTRODUCTION

Les médias contribuent à une promotion de l'innovation technologique et médiatique. Ils sont à la fois porteurs de discours relatifs à l'innovation numérique dans la couverture

médiatique d'événements qui lui sont consacrés (et auxquels ils sont parfois associés¹) et acteurs de l'innovation médiatique lorsqu'ils sont le sujet d'incitations à se transformer en tant que secteur confronté à des difficultés économiques et encouragé à réviser l'organisation de ses pratiques. Un certain nombre de dispositifs participent à diffuser une culture de l'innovation dans le journalisme en promouvant des initiatives et des exemples qui incitent à des expérimentations technologiques, éditoriales et économiques.

Dans un ouvrage de référence, le chercheur argentin Pablo Boczkowski (2004) observait, il y a près de vingt ans, une culture de l'innovation défensive, réactive et pragmatique des médias issus de la presse imprimée opérant leur transformation numérique. Un des intérêts de ce travail est de proposer une approche évolutionniste du changement, en l'inscrivant en contexte, dans une perspective historique articulant les dimensions technologique, communicationnelle et organisationnelle. La production de recherches sur l'innovation dans le journalisme a depuis été foisonnante. Deux méta-revues de la littérature recensent chacune plus de 300 articles sur le sujet (Garcia-Avilés, 2021 ; Belair-Gagnon & Steinke, 2020), couvrant les trente dernières années. Ces travaux montrent que le sujet de l'innovation est vaste, très souvent mal défini et pluriel, mais pointent aussi un intérêt croissant le concernant. Les approches théoriques et disciplinaires consacrées à la question de l'innovation médiatique sont diversifiées, avec un accent particulier mis sur la théorie de l'acteur réseau et la sociologie de l'innovation, la sociologie des organisations, la gestion et l'économie des médias. Le journalisme serait confronté à une double crise, économique et d'autorité, qui justifierait que l'innovation en soit devenu un concept-clé et un idéal destiné à le « sauver » (Creech & Nadler, 2017). Toutefois, comme le remarquent les deux auteurs, le concept est souvent déployé de façon anhistorique et acritique, et mobilisé pour favoriser l'expansion de solutions technologiques et d'une logique marchande et entrepreneuriale dans le journalisme. Nous proposons de revenir sur les politiques institutionnelles et les dispositifs d'incitation publics et privés à l'innovation dans le journalisme ainsi que les stratégies d'appropriation de ces dispositifs par différents médias dans le contexte français².

À partir d'une enquête par entretiens, réalisée entre janvier 2019 et mars 2020³, des dirigeants, des responsables stratégiques et des professionnels du marketing rencontrés ont fait part de leur perception de l'environnement numérique et de ses évolutions mettant en lumière comment celles-ci participent à nourrir leurs représentations, leurs pratiques et leurs réponses aux transformations perçues. Ces éléments empiriques éclairent l'évolution du rapport à l'innovation dans les rédactions, bien que la recherche conduite portait essentiellement sur la qualité et le pluralisme de l'information en ligne et non spécifiquement sur l'innovation⁴. S'il existe une incertitude commune face aux évolutions technologiques du journalisme et de la relation aux publics, les organisations disposent de

.....

1. Associé à l'agence de communication Publicis, le quotidien économique Les Échos organise par exemple le plus grand salon français consacré à la technologie, Vivatech (Rosental, 2018), diminutif de Viva Technology. Les Échos est aussi partenaire de France Infos pour le festival Médias en Seine, qui se donne pour objectif d'« imaginer les médias de demain ». Stratégies organise le Grand Prix Stratégies de l'Innovation Média chaque année depuis 2016.

2. Valérie Belair-Gagnon et Alisson Steinke (2020) soulignent qu'elles ont identifié peu de recherches sur le cas français au sein des 323 articles passés en revue sur le sujet de l'innovation dans le journalisme. Voir cependant Chloë Salles (2019) sur la création de quatre médias exclusivement numériques en France.

3. 46 entretiens ont été réalisés auprès de journalistes, responsables marketing et dirigeants d'une trentaine d'entreprises médiatiques entre mi-janvier 2019 et mi-avril 2020, 14 ont été mobilisés dans cet article (cf. Annexe 1). L'enquête s'est déroulée dans le cadre du projet ANR « Pluralisme de l'information en ligne » (ANR-17-CE27-0010).

4. L'enquête conduit à observer la diversité des pratiques et des rapports à l'innovation au sein du journalisme, plutôt qu'à considérer les « médias » comme une catégorie homogène et monolithique.

ressources matérielles et symboliques contrastées pour s'en saisir.

La première partie de notre article revient sur les prescriptions à l'innovation qui s'incarnent dans des dispositifs de soutien public et privé, portées par l'État et des entreprises technologiques comme Google. Ces incitations à transformer les pratiques journalistiques, l'organisation du travail dans les entreprises médiatiques ainsi que les relations aux publics cherchent à orienter un rapport particulier à l'innovation. Participant à structurer des visions du changement et des évolutions possibles, elles sont aussi des ressources et des points d'appui pour le développement de stratégies dans les organisations. La seconde partie souligne l'écart entre les invitations à se montrer « disruptif » hors des rédactions et les discours plus mesurés des enquêtés dans les rédactions. Plutôt qu'enchanté ou catastrophiste, le rapport à l'innovation dans le journalisme s'est avéré relativement pragmatique dans les propos recueillis.

POLITIQUE DE L'INNOVATION ET DE L'ENTREPRENEURIAT MÉDIATIQUES

Pour Joseph Schumpeter (1951), l'innovation est le moteur de la transformation du capitalisme. Résultante de l'initiative d'un individu exceptionnel, l'entrepreneur, l'innovation est un facteur de changement endogène au marché passant par le progrès technique et assurant la dynamique d'évolution de l'économie. L'innovation opérerait un processus de « destruction créatrice » qui rend obsolète les formes préalables d'organisation économique et la domination des entreprises existantes. Ces dernières se retrouvent alors déstabilisées, voire conduites à la faillite. Si Schumpeter identifie le processus comme séquentiel et récurrent, la nouveauté reste en grande partie indéterminée. L'innovation telle qu'il la définit intègre les nouveaux produits, processus, matières premières, méthodes de management et marchés. Bien que systémique et destinée à comprendre le rôle de l'innovation dans l'économie, la théorie de Schumpeter s'applique difficilement au journalisme dans la mesure où elle ne prend pas en compte les dimensions liées à l'intérêt général et à la démocratie. La question du rôle de l'État dans le processus d'innovation est marginalisée pour laisser une plus grande place aux entrepreneurs et au marché, seuls capables de sélectionner les innovations pertinentes.

Des concepts tels que l'innovation « douce », « cachée » ou « latente » ont émergé dans les travaux sur les industries créatives (Stoneman, 2011 ; Miles & Green, 2008 ; Goetz & Han, 2020). Ces travaux proposent d'intégrer à l'étude de l'innovation les changements de nature intellectuelle, artistique et esthétique. Centrés sur les innovations qui ne sont pas mesurées en tant que telles par les indicateurs existants (dits « conventionnels ») comme les dépenses en R&D, les brevets ou l'emploi scientifique et technique, les travaux portant sur les innovations « cachées » proposent d'inclure d'autres indicateurs dans la mesure comme les innovations organisationnelles, les modèles d'affaires, les formats de diffusion des contenus culturels ou informationnels ou encore la conception des interfaces et des parcours utilisateurs. Il serait ainsi possible de formaliser des mesures dites « non conventionnelles » de l'innovation dans les industries créatives pour évaluer la contribution des innovations latentes à la productivité et au progrès économique (Goetz & Han, 2020). Si ces travaux présentent un intérêt pour la connaissance et l'identification des facteurs et des variables liées à l'innovation, nous mobilisons ici plus directement des recherches portant sur les innovations dans le journalisme et les médias.

Dans cette perspective, les politiques d'innovation médiatique ont une histoire qui mérite d'être tracée (Prenger & Deuze, 2017) et inscrite dans un contexte national (Lardeau, 2017). Elles constituent une catégorie d'action publique à laquelle est consacrée une fraction des aides allouées au soutien à la presse écrite. Ces dix dernières années se sont

multipliés les discours et les instruments d'action publique et privée au service de l'innovation médiatique.

La genèse des instruments de soutien à l'innovation médiatique

Les instruments d'action publique dédiés à l'innovation médiatique ont été institués sous la responsabilité de hauts fonctionnaires et de professionnels de la politique acquis à la cause de l'austérité budgétaire et à des idéaux néolibéraux et entrepreneuriaux auxquels les sensibilisaient des trajectoires à l'intersection des sphères publiques et privées. Parmi eux, le délégué général des états généraux de la presse écrite de 2008, Bernard Spitz – un énarque passé par le cabinet de Michel Rocard avant de pantoufler chez Canal Plus et d'exercer des responsabilités au MEDEF – plaidait pour des incitations publiques à l'innovation tout en déclarant que « dans un système idéal, la presse écrite ne devrait pas avoir besoin d'aides publiques » (États généraux, 2009). Le renouvellement de l'action publique au nom de l'innovation a aussi été favorisé par la relative délégitimation des aides à la presse, qui résulte de critiques émanant aussi bien des patrons de presse que de l'État. Ces aides sont en effet régulièrement dévalorisées par des rapports de la commission des finances du Sénat dénonçant leur côté dispendieux, leur « saupoudrage » ou stigmatisant l'inefficacité de ces dépenses publiques considérées comme étant à « fonds perdus » ou intégrées à leur modèle économique comme une « rente » par certains éditeurs (voir par exemple les rapports français, 2012 ou Karoutchi, 2021).

Commanditaire du rapport Charon, Fleur Pellerin compte parmi les responsables politiques dont l'adhésion aux idéaux entrepreneuriaux a favorisé l'émergence des dispositifs de soutien à l'innovation médiatique⁵. Passée par la Cour des comptes, elle fut d'abord ministre chargée des PME, de l'Innovation et de l'Économie numérique avant d'être nommée au ministère de la Culture, où elle présenta comme une priorité de son action « la viabilité et l'autonomie économique du secteur de la presse », dans un discours prononcé lors de la journée du SPIIL à Paris en novembre 2014. C'est alors qu'elle était ministre de la Culture que fut institué, en accord avec les propositions de Jean-Marie Charon, le Fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse (FSEIP) qui s'ajoute au Fonds stratégique pour le développement de la presse (FSDP) fondé en 2012 et piloté pour un « club des innovateurs ». Dotés d'un budget total d'environ 25 millions d'euros par an, ces deux fonds bénéficient à de nouveaux médias, des incubateurs et la production d'expertise sur les transformations du monde de l'information. Ces investissements publics, qui rendent possible la multiplication des incubateurs et des projets de nouveaux médias en ligne et hors ligne, demeurent néanmoins marginaux au regard du volume global des aides à la presse (Rebillard, 2018). Le rapport Charon préconisait également la création d'événements publics valorisant l'entrepreneuriat. Tout en attribuant les innovations et le pouvoir d'innover aussi bien aux *start-ups* qu'aux grands groupes, et à la presse écrite qu'à la presse numérique, c'est surtout du côté de l'information en ligne qu'il examine les transformations des formats, en valorisant le « *live* », la veille sur les tendances à partir des réseaux socio-numériques, la « *low information* », la curation, le fact-checking, la « *data visualisation* », les web documentaires et le participatif. Vectrices d'importation dans le champ journalistique des finalités et hiérarchies professionnelles de l'entrepreneuriat et du champ bureaucratique, et plus généralement de renforcement d'une logique d'ajustement à la demande servie par de nouvelles techniques, les

.....

5. Voir notamment « Fleur Pellerin mise sur l'innovation de la presse », article sur le site du Ministère de la Culture. <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Fleur-Pellerin-mise-sur-l-innovation-de-la-presse>, consulté le 04/06/2022

instances de l'innovation médiatique travaillent ainsi à la déconstruction de l'autonomie professionnelle des journalistes. Il arrive que cet objectif soit explicité par des experts. Dans son rapport, Jean-Marie Charon annonçait ainsi une nécessaire reconstruction du rôle du journaliste, au motif que celui-ci n'est « plus seul à collecter, traiter les faits, les événements. Il n'est plus seul non plus à savoir utiliser les outils. Il doit enfin apprendre à collaborer avec les publics, tout comme avec d'autres spécialités professionnelles (informaticiens, statisticiens, designers, etc.) pour produire une information diversifiée, attractive et fiable » (Charon, 2015, p.13).

L'innovation ou la subordination du journalisme à l'entrepreneuriat

Construits à l'intersection des sphères publiques et privées, les instruments servant l'innovation médiatique œuvrent à la dissémination dans le champ journalistique des valeurs, des hiérarchies professionnelles et des logiques d'action d'autres champs, à commencer par celles du pôle de l'entrepreneuriat innovant du champ économique (ou des *start-ups*). En effet, ce sont avant tout des entrepreneurs et des rationalités entrepreneuriales que forment les incubateurs de nouveaux médias. La conception dominante de l'innovation médiatique s'accorde ainsi avec l'histoire du concept d'innovation, celle-ci étant attribuée aux entrepreneurs par Schumpeter, référence cardinale de la littérature sur l'entrepreneuriat et l'innovation (Schumpeter, 1935 ; Akrich et al., 1988 ; Chauvin *et al.*, 2014).

Acteurs centraux de l'institutionnalisation de l'innovation médiatique, les dirigeants d'entreprises de presse et leurs organisations œuvrent au développement de savoirs et de dispositifs d'action balisant les formes d'innovation possibles et légitimes, ainsi qu'à la réorientation des politiques publiques à leur bénéfice. Parallèlement à leurs pressions pour réorienter les politiques publiques au service de leurs visions de l'innovation (Pacouret et Ouakrat, 2021), les dirigeants des grands médias français institutionnalisent celle-ci au sein et au-delà de leurs entreprises. Les premiers incubateurs français spécifiquement dédiés aux médias furent ainsi fondés au début des années 2010 par de grandes entreprises de presse et de l'audiovisuel comme L'Express et Canal Plus, auxquelles ces dispositifs permettaient de diversifier leurs activités, de développer leurs outils et leur offre et de se prémunir de la concurrence de nouveaux médias en ligne. C'est aussi au sein de grandes entreprises publiques et privées comme TFI et France Télévisions que furent mis en place des postes de responsables de l'innovation, des services spécialisés – ou *labs* – chargés du développement de nouvelles techniques et formats, ou encore des initiatives en faveur de « l'intrapreneuriat » – autant de moyens d'action imposant les logiques d'innovation à différents niveaux hiérarchiques, depuis les dirigeants de médias jusqu'aux journalistes.

Les dirigeants d'entreprises de presse ne consacraient certainement pas tant de ressources à construire l'innovation médiatique s'ils n'étaient pas en même temps en train de perdre le monopole de sa définition. Non contentes de structurer la médiation algorithmique et sociale et la valorisation publicitaire des biens journalistiques (Ouakrat 2020 ; Smyrnaio & Rebillard, 2019), les grandes entreprises du numérique ont commencé à s'investir directement dans le financement, la conception et la hiérarchisation des innovations des entreprises de presse, dont l'exemple emblématique est la *Google News Initiative* (Fanta, 2018, 2020). La précarité sur le marché du travail journalistique justifie le développement d'études appliquées sur l'innovation dans le journalisme et pousse les professionnels à l'entrepreneuriat (Prenger & Deuze, 2017). Les écoles jouent un rôle dans l'acculturation aux attentes entrepreneuriales et en matière d'innovation pour le journalisme numérique (Singer & Broersma, 2019 ; Ferrier, 2013), en développant des formations et instruments pédagogiques qui socialisent les étudiants et professionnels de

l'information aux logiques d'innovation et d'entrepreneuriat. Des écoles de commerce et de journalisme ont fondé ou se sont associées à des incubateurs de nouveaux médias comme Creatis (CFJ) et The Media House (ESSEC). Les écoles initient aussi leurs étudiants aux logiques d'innovation via des méthodes pédagogiques comme les hackathons, un travail en mode projet sur un temps resserré et la remise de prix à l'issue de ces « challenges de l'innovation » (Ferrier, 2013).

STRATÉGIES D'APPROPRIATION DES DISPOSITIFS D'INNOVATION MÉDIATIQUE

Le rapport à l'innovation au sein des rédactions est influencé par une combinaison de conditions historiques, de contingences locales (spécifiques au type d'organisation pour laquelle ils travaillent) et de processus d'ajustements dynamiques à un environnement changeant, notamment dans les pratiques des publics et les possibilités offertes par les plateformes en tant qu'acteurs structurants de l'environnement numérique (Boczkowski, 2004). L'appropriation des instruments et des discours d'encouragement à l'innovation au sein des rédactions prend de multiples formes selon les objectifs, les publics visés et les ressources matérielles et symboliques dont disposent les entreprises médiatiques. Les résultats issus de notre enquête relèvent trois principaux traits liés aux déploiements des innovations dans les rédactions : une forte mobilisation d'exemples internationaux, une appréhension raisonnée des risques liés à l'innovation par l'externalisation du financement des expérimentations technologiques ainsi que le renforcement d'une logique servicielle pour accroître l'adhésion des publics aux médias.

Des références internationales mobilisées par les enquêtes

Le mimétisme des médias est favorisé par l'environnement numérique (Mitchelstein & Boczkowski, 2009), qui permet une accélération de la circulation internationale des modèles et des exemples internationaux. Un certain nombre d'acteurs, qu'il s'agisse de fondations étatsuniennes, d'une association professionnelle internationale ou d'une entreprise technologique comme Google, participent à diffuser une culture de l'innovation dans le journalisme en promouvant des initiatives ou des exemples qui œuvrent à mutualiser expérimentations technologiques, éditoriales et économiques. Parmi eux, quatre acteurs de la scène internationale peuvent être mentionnés : la fondation Nieman, la Global Alliance for Media Innovation (WAN-IFRA), le *New York Times* et la Google News Initiative.

L'association mondiale des éditeurs de journaux (WAN-IFRA) édite depuis 1999 un rapport annuel sur les innovations de la presse et a constitué en 2014 une Global Alliance for Media Innovation. Dotée d'1,4 milliards de dollars lors de sa création en 1938, la Fondation Nieman pour le Journalisme de l'Université d'Harvard propose un programme de formation des journalistes. Publiant depuis soixante ans le journal trimestriel Nieman Reports consacré aux problèmes du journalisme, la fondation a lancé en 2008 le Nieman Journalism Lab, dédié à la promotion des futurs modèles du journalisme, notamment à travers une lettre d'informations quotidienne. Au cours de notre enquête, nous avons remarqué dans les propos des enquêtés une forte mobilisation d'exemples et de modèles internationaux. L'information sur l'innovation, ce qui se pratique ailleurs dans le monde et dans les autres rédactions, fait l'objet d'une diffusion plus large, à laquelle participent des organismes tels que la WAN-IFRA (Langonné & Prodhomme, 2014). Elle passe à la fois par le suivi de newsletters internationales, la participation à des événements fédérant des éditeurs européens, des voyages d'études ou des formations professionnelles qui diffusent une connaissance des pratiques d'innovation dans le milieu professionnel du journalisme, comme en attestent certains des propos recueillis lors de nos entretiens :

« Il y a des voyages d'études qui sont faits au New York Times assez régulièrement » (responsable publicité et études auprès des lecteurs, Le Monde, le 20 février 2020)

« On a eu vraiment une révélation après le Paid Content Summit de 2018 [événement annuel organisé par le groupe de presse magazine Axel Springer], avec l'accent mis sur l'expérience utilisateur à la Netflix ou Spotify. On lit beaucoup Monday Note, Mind. Le directeur du numérique se rend beaucoup chez les éditeurs européens pour échanger sur leurs pratiques. » (responsable marketing, Le Monde, le 9 mars 2020)

« Le Figaro fait partie de deux groupements européens. Leading European Newspaper Alliance (LENA) qui réunit 8 quotidiens européens, c'est très intéressant. Et après, on a une autre association, Online Publishers Association, OPA Europe, on se voit trois fois par an dans un des pays, c'est hyper intéressant, il y a beaucoup d'échanges. On échange des contenus, des idées, des stats » (direction numérique, Le Figaro, le 23 janvier 2020).

« Vous avez à l'international plein d'autres newsletters qui existaient avant Brief.me, qui se sont lancées depuis Brief.me qui vont de Quartz, Axios, dans la tech, vous avez The Hustle aux Etats-Unis, The Skimm sur une cible très féminine, Next Draft et aussi L'Expresso, The Economist. » (direction et marketing, Brief.me, le 12 mars 2020)

Bien que les exemples états-uniens semblent plus prégnants dans le discours des enquêtés, le rapport à l'innovation et à l'expérimentation reste relativement prudent et passe souvent par la recherche de financements extérieurs pour les développements technologiques qu'il s'agisse d'un soutien public ou privé.

Une externalisation des risques par les financements dédiés à l'innovation

Les entreprises médiatiques candidatent souvent aux mêmes fonds de soutien et de financement de l'innovation, bien que leur taille et leurs activités conditionnent l'accès à un certain volume d'aides publiques et privées. Ces financements externes sont envisagés par ces entreprises comme une manière de minimiser les risques d'échec d'un point de vue économique. Comme l'indiquent explicitement les porteurs de ces fonds d'innovation privés tels que celui de Google, la Google News Initiative (GNI), il ne s'agit pas de financer la production éditoriale mais « l'innovation » (Ouakrat, 2020), laissant le loisir d'en définir le périmètre à chaque candidat et ne finançant dès lors que des projets à durée limitée, convergents avec la stratégie de développement de services technologiques opérés par Google. Certains médias y voient cependant une opportunité de concilier investissement technologique et développement éditorial, voire comme une façon de garder leur autonomie vis-à-vis des infomédiaires, même s'ils reconnaissent ne pas saisir l'intégralité des buts poursuivis par ces derniers dans le cadre de ces dispositifs d'innovation :

« Il y a un investissement à la fois éditorial, technique, technologique puisque dedans il y a des brides d'automatisation, notamment sur la data. [...] Là, il y avait l'opportunité d'avoir un financement pour accélérer une partie de notre développement éditorial et essayer de façon compétitive [...] Il n'y a aucune immixtion ni dans l'éditorial, ni dans la façon de faire, ni dans la data » (direction et marketing, Brief.me, le 12 mars 2020).

Ces financements contribuent ainsi à encourager l'expérimentation au sein des entreprises médiatiques en minimisant les risques pris en cas d'échec :

« Donc le fonds Google je crois que c'était pour le... c'était sur le côté technique surtout. Le fonds Google c'était pour des vidéos en live, des émissions en live, qui étaient basées sur certaines de nos autres sessions. [...] C'était une expérience. On ne savait pas trop quoi faire avec... Enfin, c'était l'occasion d'essayer, de faire des tests, de savoir si la vidéo allait attirer de nouveaux publics ou fidéliser les lecteurs. Je n'ai pas constaté que ça avait fortement contribué au recrutement de lecteurs » (service marketing,

Les Jours, le 31 janvier 2020).

Les acteurs les plus installés dans le champ de l'information profitent des programmes de financement de l'incubation portés par le Fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse (FSEIP) ou d'autres sources de financement pour « incuber » des *start-ups* et pour participer à des accélérateurs de services numériques médiatiques. C'est le cas de TF1 (TF1 MédiaLab) et d'Ouest-France (OFF7), où une quinzaine de *start-ups* sont sélectionnées chaque année, à partir des critères directement attachés aux « besoins ressentis » par l'entreprise médiatique (direction numérique, Ouest-France, le 14 avril 2020). Alors que l'incubation exige un accompagnement de la part du média, elle permet à l'acteur médiatique de « gagner du temps » sur les évolutions du marché et sur les développements technologiques et de s'associer à des partenaires extérieurs :

« Alors c'était le cas il y a trois ans, lors de la première promotion, on avait Mediego qui était une société qui permettait la personnalisation des newsletters. Aujourd'hui Mediego, c'est la société qui personnalise toutes nos newsletters » (direction numérique, Ouest-France, le 14 avril 2020).

L'incubation permet ainsi de limiter les risques tout en observant de près la réussite ou l'échec de différents projets. Elle nourrit une culture de l'expérimentation en interne, avec cependant un risque de relatif isolement des équipes qui lui sont dédiées au sein de l'entreprise (Boyles, 2016). Les expérimentations technologiques s'avèrent relativement prudentes, qu'il s'agisse de faire financer les développements technologiques par des fonds de soutien et des acteurs externes, comme Google, ou d'incuber de plus petites structures (pour les grands acteurs) pour à la fois apprendre plus rapidement mais aussi pour limiter les risques en cas d'insuccès, tout en bénéficiant d'une image valorisée d'entreprise innovante. Ces entreprises médiatiques profitent aussi des organismes incubés et des aides financières obtenues pour développer des « pôles » spécialisés dans la vidéo, le podcast ou les réseaux socio-numériques au sein des rédactions.

Une logique servicielle renforcée pour attirer de nouveaux publics et fidéliser les abonnés

Les plateformes sont des acteurs structurants de l'économie numérique qui contribuent à modeler le rapport à l'innovation dans les rédactions. Elles inspirent la conception des interfaces comme l'application La Matinale du Monde qui reprend le « swipe » de Tinder ou encore celles de Netflix et Spotify mentionnées comme facilitant la circulation dans les contenus :

« La Matinale, c'est un vrai outil de fidélisation, c'est la sélection des 20 meilleurs articles. On avait créé ça en 2015 et l'interface est un peu comme Tinder, côté éditorial. » (service marketing, Le Monde, le 9 mars 2020)

Certains commentateurs poussent à l'importation de pratiques commerciales comme le fait de permettre le désabonnement en un clic, à l'instar de ce que propose Netflix⁶, ou la détection de l'usage d'un compte par plusieurs personnes pour proposer aux utilisateurs d'aller vers une formule d'abonnement mutualisé. Ceci concourt à renforcer une logique servicielle sur laquelle les médias seraient censés s'aligner, mettant dès lors l'accent sur la qualité du service marketing rendu aux publics. Le pendant de ce type de stratégie est peut-être de délaissier une réflexion plus poussée sur les aspects éditoriaux de la production.

.....

6. MondayNote, 28/05/2018, "Dear Publishers, if you want my subscription dollars (or euros), here is what I expect...", [en ligne], consulté le 04/06/22, <https://mondaynote.com/dear-publishers-if-you-want-my-subscription-dollars-or-euros-here-is-what-i-expect-db0080b1cc44>.

En somme, le fait de placer la dimension servicielle au cœur des transformations innovantes met nécessairement au second plan l'idée que la production journalistique est au cœur et à l'origine de l'attachement des publics au média. L'éditorial est aussi affecté par l'orientation des médias vers une dimension servicielle pour répondre aux besoins d'autres publics qui ont un rapport plus distant à l'information et peut s'incarner dans des formats spécifiques :

« Nous, notre promesse c'est vraiment une promesse de service. Chaque jour, c'est l'essentiel de l'actualité qu'il faut retenir de façon simple, efficace, pédagogique, sans perturbations. On ne traite pas le peuple, on ne traite pas les faits divers. On ne traite pas le sport, sauf s'il a une résonance plus large qu'un simple résultat sportif. On est dans le brief, quelque chose qui est synthétique, ramassé, précis, bien écrit. Nous, la phrase qu'on a c'est qu'on essaie de produire le maximum de sens en un minimum de mots. Il y a quelques infographies. Chaque mercredi il y avait une infographie. Ce qu'on va essayer de faire nous, c'est de trouver la forme qui amène la meilleure compréhension des sujets. Donc il y a des sujets qui se traitent bien en infographie. » (direction et service marketing, Brief.me, le 12 mars 2020).

Le développement d'une stratégie de data management au sein des entreprises médiatiques amène également à une segmentation de l'offre d'abonnements (jeune, famille), voire à une « personnalisation » de l'agencement des contenus éditoriaux sur les applications ou via des newsletters ciblées. Les financements obtenus pour innover sont aussi employés pour faire évoluer les sites des médias afin que ceux-ci soient mieux adaptés aux usages en ligne et aux pratiques de recherche d'information réalisées par les publics. La production, la diffusion et la hiérarchisation des contenus sont ainsi constamment repensées au regard des lecteurs et de leurs usages. En région, Le Télégramme et Ouest-France ont réalisé une série de modifications sur leurs sites afin de les envisager comme des plateformes qui doivent – au-delà d'informer sur l'actualité – proposer des services de proximité. Ouest-France a mis en place des robots capables de répertorier les « températures des villes, [...] l'agenda culturel » afin d'alimenter la rubrique « Infos Locales », ce qui permet de libérer les « correspondants locaux de ce travail tout en gardant une audience régionale » recherchant ce type de renseignements via des moteurs de recherche (numérique et innovation, Ouest-France, le 14 avril 2020). Le Télégramme suit la même logique :

« Le but est de faire du Télégramme plus que le quotidien d'informations, mais une vraie plateforme d'informations bretonnes, où on trouve beaucoup d'infos pratiques. Donc ce qu'on ne peut pas trouver de façon hiérarchisée, par exemple sur Google, les horaires d'ouverture de la déchetterie, quand a lieu le ramassage des ordures, quel est le dernier spectacle de la MJC. Et avoir cette dimension de service aussi bien au niveau des applis que sur le site web, (...) sur Google Home dans les voitures et sur les téléphones » (marketing, Le Télégramme, le 15 avril 2020).

« On se déploie sur les services et sur l'e-commerce. On essaie de fidéliser les lecteurs. On essaie d'augmenter revenu pub et revenu lecteur, toujours au max, qui sont les deux piliers de la presse. [...] On a racheté une billetterie, qui est un peu un joker, qui ne marche pas mal, et qui s'appelle Ticketac, qui fait un million de billets de théâtre par an. La culture, c'est un axe fort de ce qu'on fait. [...] il y a pas mal de gens qui sont déjà à la retraite, et même depuis quelques années, ils ont plutôt de l'argent, donc quand on est âgé et on a de l'argent, on voyage. Donc nous on s'est dit, on va leur proposer des voyages qui vont les intéresser. On a donc décidé d'acheter une première agence de voyage, qui s'appelle les Maisons du voyage, qui est une agence un peu haut de gamme [...] Ce n'est pas très bon marché, mais par contre c'est super quali, on vous invite, on organise, on discute avec vous. [...] On a acheté une deuxième agence ensuite, qui est un pure player, cette fois-ci, toujours un peu haut de gamme, qui s'appelle Marco Vasco. Et ces deux agences, l'air de rien, avec ces deux rachats, on est devenu le numéro 2 des voyages haut de gamme, derrière Voyageurs du Monde. » (direction numérique,

Le Figaro, le 23 janvier 2020)

La question de la participation des publics à la production n'est presque jamais évoquée au cours des entretiens, alors qu'elle était relativement centrale il y a dix ans⁷. Au prisme de cette logique servicielle, c'est davantage le thème de la relation aux publics qui prend le pas dans le discours des enquêtés. On retrouve aussi l'idée de les impliquer davantage dans la vie et dans les coulisses de la production de l'information pour (re)bâtir la confiance (projet Trust du Monde, rencontres avec les lecteurs proposés par Les Jours ou par Street Press) ou de les associer plus étroitement au média en leur proposant de participer à des événements ou des voyages, ceux-ci étant souvent une source financière complémentaire pour les entreprises médiatiques et un argument de fidélisation autour de la marque éditoriale (croisières du Figaro, événements culturels ou intellectuels organisés par Le Monde ou par Ouest-France, applications de jeux pour Le Télégramme).

CONCLUSION

L'innovation dans le journalisme numérique est éclatée aujourd'hui en plusieurs sujets qui concernent aussi bien les formats de diffusion de l'information que les relations aux intermédiaires techniques et aux plateformes ou encore la diversification des revenus et de l'activité. Nous disposons d'un recul limité sur l'efficacité des dispositifs de soutiens publics et privés à l'innovation dans le journalisme numérique. Soulignons néanmoins qu'ils s'inscrivent dans une politique plus large dédiée à l'innovation numérique et à la modernisation des entreprises, y compris celles appartenant au secteur médiatique et culturel.

Nous avons observé des traits communs à la politique d'innovation chez différents acteurs du journalisme numérique, en résonance avec les dispositifs d'accompagnement mis en place par les pouvoirs publics et des fonds privés. Oscillant entre une forme d'opportunisme, de stratégie concertée pour les médias exclusivement numériques et une prise de risque limitée pour les grands médias, le processus d'innovation se révèle protéiforme et faisant l'objet d'adaptations à la culture locale de l'entreprise qui cherche à le mettre en œuvre. Portant un esprit et une finalité entrepreneuriales, il semble cependant être plus fortement intégré à la formation dans les écoles de journalisme et donner lieu à des formes de mutualisation et de mentorat plus poussées aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur des rédactions.

Au sein des entreprises médiatiques, l'innovation repose plutôt sur une variété de dimensions concernant aussi bien les canaux de distribution de l'actualité (newsletters, réseaux socio-numériques, application mobile et site web) que la relation aux acteurs technologiques que sont, notamment, les plateformes ; les formats de production et de diffusion de l'actualité ; les services associés proposés aux abonnés ; la mise en réseaux des pratiques éditoriales et économiques ; l'intervention dans les rédactions de développeurs ou encore l'incubation de « projets innovants » destinés à « accélérer » le changement dans les plus grands groupes.

Nous avons constaté une appréhension pragmatique de l'innovation technologique, consciente de ses limites, de ses possibilités d'échec et de remplacement par d'autres façons de faire et de transmettre les contenus. Bien que les discours des enquêtés renvoient

.....

7. Sur la recherche autour de l'implication des publics dans la production journalistique, voir notamment Pélissier et Diallo (2015) ; Aubert (2009).

à des réponses provisoires face à un environnement changeant, ils révèlent cependant une capacité à s'orienter dans l'incertitude à travers quelques traits communs que nous nous sommes attachés à souligner.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Akrich, Madeleine ; Callon, Michel ; Latour, Bruno (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et comprendre*, vol. 11, n°12, p. 4-17.
- Aubert, Aurélie (2009), « Le paradoxe du journalisme participatif. Motivations, compétences et engagements des rédacteurs des nouveaux médias », *Terrains & travaux*, vol. 1, n°15, p. 171-190.
- Belair-Gagnon, Valérie ; Steinke, Alisson (2020), « Capturing digital news innovation research in organizations, 1990-2018 », *Journalism studies*, vol. 21, n°12, p. 1724-1743.
- Boczkowski, Pablo J. (2004), *Digitizing the News. Innovation in Online Newspapers*, Cambridge Massachusetts : The MIT Press.
- Boyles, Jan Lauren (2016), « The Isolation of Innovation. Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship », *Digital Journalism*, vol. 4, n°2, p. 229-246.
- Charon, Jean-Marie (2015), *Presse et numérique – L'invention d'un nouvel écosystème*, Rapport à la Ministre de la Culture et de la Communication.
- Chauvin, Pierre-Marie ; Grossetti, Michel ; Zalio, Pierre-Paul (dir.) (2014), *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris : Presses de Sciences Po.
- Creech, Brian ; Nadler, Anthony M. (2017). « Post-industrial fog: Reconsidering innovation in visions of journalism's future », *Journalism*, vol. 19, n°2, p. 182-199.
- États Généraux de la Presse Écrite* (2009), Livre vert.
- Fanta, Alexander ; Dachwitz Ingo (2020), « Google, the media patron. How the digital giant ensnares journalism », *OBS-Arbeitsheft 103. A project of the Otto Brenner Foundation (OBS)*, [en ligne], consulté le 5 décembre 2021, <https://t.co/c90ct7eFwK>.
- Fanta, Alexander (2018), « The Publisher's Patron: How Google's News Initiative Is Re-Defining Journalism », *European Journalism Observatory*, [en ligne], consulté le 5 décembre 2021, <https://en.ejo.ch/digital-news/the-publishers-patron>.
- Ferrier, Michelle Barrett (2013), « Media Entrepreneurship: Curriculum Development and Faculty Perceptions of What Students Should Know », *Journalism & Mass Communication Educator*, vol. 68, n°3, p. 222-241.
- Françaix, Michel (2012), *Avis sur la loi de finances pour 2013. Tome IV Médias, livre et industries culturelles*, Presse, Rapport n°252, Assemblée nationale.
- García-Avilés, José-Alberto (2021), « Review article: Journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000-2020) », *Profesional de la información*, vol. 30, n°1.
- Goetz, Stephan J. ; Han Yicheol (2020). « Latent innovation in local economies », *Research Policy*, vol. 49, n°2, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103909>.
- Google (2020), *Digital News Innovation Fund Impact Report*.
- Karoutchi, Roger (2021), « Vitamine ou morphine : quel avenir pour les aides à la presse écrite ? », *Rapport provisoire*, 16 juin.

- Langonné, Joël; Magali Prodhomme (2014), “The WAN-IFRA Discourse: advice, application, and disqualification of organisational models in media”, *Brazilian Journalism Research*, vol. 10, n°1. <https://doi.org/10.25200/BJR.v10n1.2014.624>
- Lardeau, Matthieu (2017), « Market Structure and Innovation Policies in France » (p. 193-83), in Kranenburg, Hans von, *Innovation Policies in the European News Media Industry: A Comparative Study*, New York : Springer.
- Miles, Ian ; Green, Lawrence (2007). *Hidden innovation in the creative industries*, research report NESTA.
- Mitchelstein, Eugenia ; Boczkowski Pablo J. (2009), « Between Tradition and Change: A Review of Recent Research on Online News Production », *Journalism*, vol. 10, n°5, p. 562–586.
- Ouakrat, Alan (2020), « Négocier la dépendance ? Google, la presse et le droit voisin », *Sur le journalisme*, vol. 9, n°1, p. 44-57.
- Pacouret, Jérôme ; Ouakrat, Alan (2021), « Les conditions économiques légitimes de production d’une information numérique « de qualité » Points de vue et divisions des journalistes », *Politiques de communication*, vol. 1, n°16, p. 53-84.
- Pélissier, Nicolas ; Diallo, Mamadou (2015), « Le journalisme à l’épreuve des dispositifs socio-numériques d’information et de communication », *Revue française des sciences de l’information et de la communication*, n°6, [en ligne], consulté le 5 décembre 2021, <http://journals.openedition.org/rfsic/1449>.
- Prenger, Mirjam ; Deuze, Marc (2017), « A History of Innovation and Entrepreneurialism in Journalism », in Boczkowski, Pablo J. ; Anderson, C. W. (dir.), *Remaking the News: Essays on the Future of Journalism Scholarship in the Digital Age*, Cambridge: MIT Press, p.235-250.
- Rebillard, Franck (2018), « Le financement de la presse et de l’information en ligne en France. Évolutions et enjeux », in : Ballarini, Loïc ; Costantini, Stéphane ; Kaiser, Marc ; Matthews, Jacob ; Rouzé, Vincent (dir.), *Financement participatif. Les nouveaux territoires du capitalisme*, Nancy : PUN-Éditions universitaires de Lorraine, p.97-106.
- Rosental, Claude (2018), « Mettre en scène des technologies dans un salon de l’innovation. Le cas Vivatech 2017 », *Occasional Paper 50*. Paris : Institut Marcel Mauss – CEMS.
- Salles, Chloé (2019), “Disrupting journalism from scratch: Outlining the figure of the entrepreneur-journalist in four French pure players”, *Nordic Journal of Media Studies*, 1: 29:46. doi:10.2478/njms-2019-0003
- Schumpeter, Joseph (1935), *Théorie de l’évolution économique*, Chicoutimi : Université du Québec.
- Schumpeter, Joseph (1951), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Éditions Payot, Paris.
- Singer, Jane B. ; Broersma, Marcel (2019), “Innovation and Entrepreneurship: Journalism Students’ Interpretative Repertoires for a Changing Occupation” », *Journalism Practice*, vol. 14, n°3, p. 319-338.
- Smyrniatos, Nikos ; Rebillard, Franck (2019), “How infomedia platforms took over the news: A longitudinal perspective”, *The Political Economy of Communication*, vol. 7, n°1. ISSN 2357-1705. Available at: <https://www.polecom.org/index.php/polecom/article/view/103>
- Stoneman, Paul (2011), “Soft innovation: economics, product aesthetics and creative industries”, *Journal of Cultural Economics*, vol. 35, n°3, p. 241-245.

ANNEXE.

Liste des entretiens mobilisés issus de l'enquête PIL auprès des professionnels des entreprises médiatiques françaises

Service occupé par l'enquête-e	Média	Type de média	Date de l'entretien
Rédaction (cadre)	Street Press	Pure player	27 janvier 2020
Rédaction	HuffPost	Pure player	16 janvier 2020
Rédaction (cadre)	Ouest-France	PQR	3 février 2020
Rédaction	Ouest-France	PQR	21 février 2020
Marketing	Les Jours	Pure player	31 janvier 2020
Marketing	Le Monde	PQN	9 mars 2020
Marketing	Le Télégramme	PQR	15 avril 2020
Publicité	Slate	Pure player	7 février 2020
Publicité	Le Monde	PQN	20 février 2020
Publicité	TF1	Audiovisuel	24 juillet 2020
Direction numérique	Ouest-France	PQR	14 avril 2020
Direction numérique	Le Figaro / GESTE	PQN	23 janvier 2020
Direction	Contexte / Spiil	Pure player	23 janvier 2020
Direction marketing et abonnements	Brief.me	Pure player	25 février 2020