

Le rôle des Ressources Humaines dans la transformation digitale des entreprises : le cas du Journal Le Soir

Auteur : Amoi, N'dja

Promoteur(s) : Dubois, Christophe

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/21512>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : AMOI

Prénom : N'dja Ludovic Yannick

Matricule : S206494

Filière d'études : Master Gestion des Ressources Humaines

Mémoire de fin d'études

**Le rôle des Ressources Humaines dans la transformation digitale
des entreprises : le cas du Journal Le Soir**

The logo for 'LE SOIR' is displayed in white, serif, all-caps font within a dark blue rectangular box.

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de
Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée
"politique et management RH"

Promoteur : DUBOIS Christophe

Lectrice : FIJOLEK Annelise

Lecteur : GASON Olivier

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de mon mémoire. Je tiens à remercier :

Mon promoteur, Monsieur Christophe Dubois, pour son implication, sa patience ainsi que ses précieuses recommandations ;

Monsieur Olivier Gason, pour son temps, sa lecture et ses précieux conseils ;

Madame Annelise Fijolek, pour son temps et sa lecture attentive ;

Ensuite, je tiens à remercier particulièrement les neuf personnes que j'ai interrogées dans le cadre de ma recherche pour le temps qu'elles m'ont consacré, ainsi que pour leur accueil lors de mon stage ;

Enfin, j'aimerais remercier mes proches qui m'ont soutenu dans la réalisation de ce mémoire et pour leur relecture ; un remerciement particulier à mon frère Biessan Guy-Cédric.

Table des matières

Remerciements	2
Table des acronymes	5
Introduction	6
Chapitre 1 : Partie théorique	7
I. Contextualisation.....	7
1. Les entreprises de la presse écrite avant l'arrivée d'internet.....	7
2. L'arrivée d'internet	9
3. De grands changements.....	9
3.1 Les changements sectoriels	9
3.1.1 La presse gratuite	10
3.1.2 Les GAFAM.....	11
3.1.3 Le modèle économique.....	13
3.1.4 La profession de journaliste	15
3.1.4.1 Des compétences multiples.....	15
3.1.4.2 Les conditions de travail du journaliste.....	17
3.1.5 Les changements organisationnels : la transformation digitale.....	19
3.1.5.1 La transformation digitale.....	19
3.1.5.2 La structure organisationnelle	20
3.2 La presse quotidienne en Belgique.....	21
3.2.1 Les acteurs de la presse quotidienne en Belgique.....	21
3.2.2 Le paysage de la presse quotidienne en Belgique.....	22
4. Le professionnel RH en tant qu'agent de changement	24
4.1 La gestion du changement	24
4.1.1 Le changement	25
4.1.2 Le rôle du RH	26
II. Revue de la littérature	29
1. Les technologies de l'information	30
1.1 Les modèles d'assimilation.....	31
1.2 Le modèle de la capacité d'absorption des TIC et le modèle de la maturité digitale	32
2. Le changement organisationnel	33
Chapitre 2 : Méthodologie	35
1. Périmètre de la recherche.....	35
2. Le choix de la démarche	35
3. La problématique	36
Chapitre 3 : Résultats empiriques	37

I.	Présentation du journal Le Soir	37
II.	Les acteurs de la transition numérique.....	38
1.	Le département RH	38
2.	Le comité de direction	38
3.	La Société des Journalistes Professionnels du Soir (SJPS).....	39
III.	La transformation digitale au Soir	40
1.	La question du changement.....	40
2.	Les grands changements	40
3.	Le modèle économique.....	42
4.	Les entreprises de presse confrontées aux pressions politiques et financières.....	43
IV.	Les changements organisationnels	44
1.	Au niveau structurel	44
2.	Le travail en équipe.....	45
V.	Le département RH et la mutation numérique au Soir	46
1.	L'évolution du métier de journaliste.....	46
2.	La culture d'entreprise au Soir	47
3.	Les conséquences sur les Ressources Humaines	47
3.1	La gestion des talents au Soir	48
3.2	Les changements au niveau du département RH	49
3.3	La gestion du changement.....	51
	Chapitre 4 : Analyse des résultats et discussion	52
1.	Analyse des résultats	52
1.1	La théorie de l'acteur réseau.....	52
1.2	Analyse des résultats empiriques	55
2.	Discussion	60
	Conclusion	63
	Bibliographie.....	65
	Annexes.....	73
	Annexe 1 : Diffusion totale estimée des quotidiens américains (1940-2018).....	73
	Annexe 2 : Rapport 2024 de l'Institut Reuters pour l'étude du journalisme sur les pratiques d'information en ligne.....	73
	Annexe 3 : Moyenne des ventes quotidiennes de journaux en Belgique de 1995 à 2021	74
	Annexe 4 : Modèle des compétences RH dans la gestion du changement	74
	Annexe 5 : Le TAM d'après Davis (1989)	75
	Annexe 6 : Phase Exploratoire	75

Table des acronymes

ANT	Actor - Network Theory
FRH	Fonction Ressources Humaines
HRBP	Human Resources Business Partner
IA	Intelligence Artificielle
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
PRH	Professionnel Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
SI	Système d'Information
TAR	Théorie de l'Acteur - réseau
TD	Transformation Digitale
TI	Technologie de l'Information
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

Introduction

Les révolutions technologiques, telles qu'Internet, ont profondément transformé nos habitudes quotidiennes, notamment notre manière de consommer l'information. Les médias traditionnels, et en particulier les entreprises de presse écrite, subissent un bouleversement majeur depuis l'arrivée d'Internet dans les années 1990 (Simon, 2019). Elles sont confrontées à plusieurs défis, parmi lesquels le déclin du marché publicitaire, la révision de leur modèle économique, et la transition de l'information vers le numérique etc. (Thouverez, 2022). En Belgique également, le secteur de la presse écrite a été fortement affecté par les crises rencontrées par les entreprises du secteur.

En 2022, Le Soir et Sud Presse ont enregistré une baisse de leurs ventes d'informations sur papier respectivement de moins 10,5 % et 10,02%, tandis que L'Avenir a connu une diminution de moins de 0.2%. L'Echo est le seul à avoir connu une croissance (+5.9%) (Gassée, 2023).

Aujourd'hui, ces entreprises ne se contentent plus de produire des journaux papier ; elles proposent également du contenu numérique. Elles doivent développer une expertise dans le domaine du numérique pour répondre aux exigences du marché actuel de la presse (Benghozi et al., 2015). Ce qui représente un défi pour le département des ressources humaines qui doit proposer une solution pour permettre aux journalistes d'acquérir les compétences nécessaires.

Ainsi, dans ce contexte, nous avons choisi de porter notre étude sur les entreprises de presse écrite, en particulier *Le Soir*, afin de comprendre le rôle du département des ressources humaines dans cette transformation digitale. Cette transformation a certes modifié le modèle économique des entreprises de presse, mais elle affecte également et surtout le métier de journaliste, qui doit se réinventer en acquérant de nouvelles compétences numériques et en gérant les contraintes engendrées par l'actualité numérique. Ainsi, notre question de recherche est formulée comme suit : « *Comment le département des ressources humaines a-t-il contribué à la transformation digitale du Journal Le Soir ?* ».

À l'instar de nombreux journaux traditionnels, Le Soir a connu une transformation majeure ces dernières années en raison de l'émergence du numérique. Cette évolution a eu un impact significatif sur l'ensemble de l'entreprise, tant au niveau de son organisation que de ses pratiques. Nous avons donc choisi ce journal en raison de son statut de quotidien de référence en Belgique francophone et parce qu'il a été « le premier média belge francophone à proposer une offre de contenus numériques » (Di Prima, 2016). Ainsi, les questions liées au changement organisationnel ne datent pas d'aujourd'hui au sein de ce journal.

Pour comprendre en profondeur le rôle des ressources humaines dans cette transformation digitale, nous structurerons notre étude comme suit :

Dans une première partie, nous examinerons le contexte de cette transformation digitale ainsi que le rôle des professionnels des ressources humaines en tant qu'agents de changement dans ce processus. Ensuite, dans une seconde partie, nous analyserons les travaux scientifiques relatifs à la transformation digitale des organisations. La troisième et la quatrième partie seront respectivement dédiées à l'explication de notre méthodologie de recherche et à l'analyse des résultats obtenus. Enfin, nous conclurons en discutant des implications et des limites observées.

Chapitre 1 : Partie théorique

I. Contextualisation

1. Les entreprises de la presse écrite avant l'arrivée d'internet

Par définition, une entreprise de presse écrite est une société dont l'activité principale consiste en « *la publication d'écrits tels que des journaux, revues, périodiques, etc., paraissant à intervalles réguliers (ex : quotidiens, hebdomadaires, mensuels) et mis à la disposition du public en général ou de catégories de publics.* » (Création, 2024). Ces publications peuvent être au format papier ou numérique. Avant l'arrivée d'Internet, les médias traditionnels¹ constituaient les principales sources d'information pour le grand public. Ces médias incluaient la radio, la télévision et la presse écrite (le journal) au format papier (*Quelle Est l'histoire Des Médias ?* 2020). Avant l'avènement de la radio et de la télévision, les journaux constituaient le principal moyen de communication pour diffuser les informations (Ovigneur, 2021). C'est donc le plus ancien des médias.

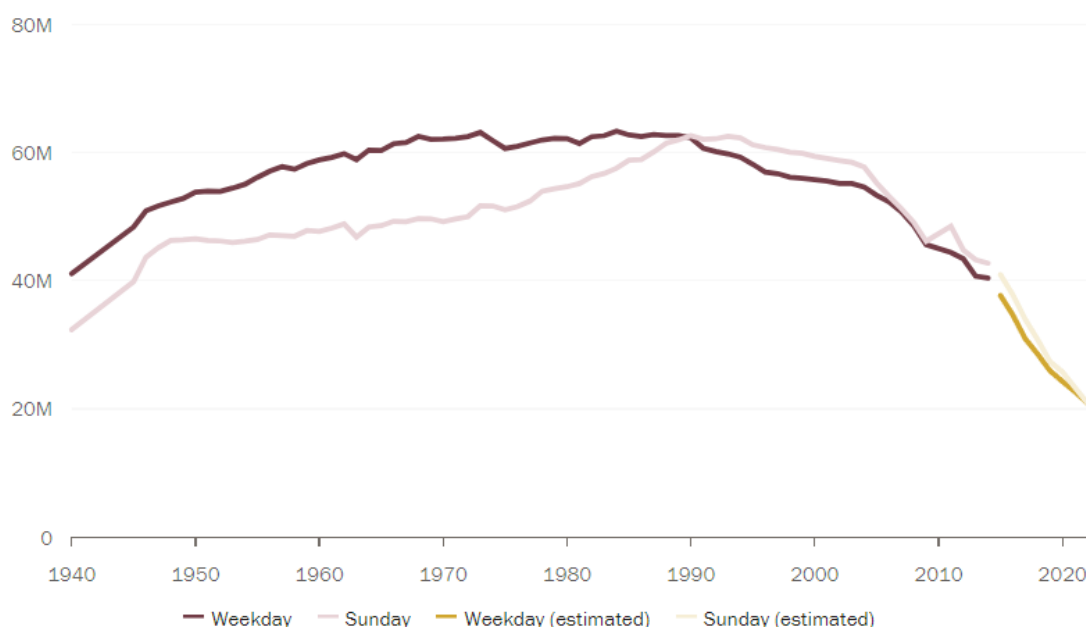
À cette époque, le journaliste devait posséder un carnet d'adresses bien rempli pour recueillir les informations nécessaires à ses recherches. Il communiquait directement avec ses contacts pour obtenir des informations, sans intermédiaire (Internet). Dans les entreprises de presse écrite, le travail était orienté vers l'imprimerie (Wong, 2019). Tout devait être prêt à temps pour imprimer le journal du jour, qui résumait l'actualité. Pour se tenir informé des nouvelles du moment, il fallait donc s'en procurer son journal.

Avant l'ère d'Internet, les entreprises de presse écrite qui produisaient ces journaux tiraient principalement leurs revenus de deux sources principales : la publicité et la vente d'exemplaire de journaux (Simon, 2019). Les journaux constituaient un espace privilégié pour la publicité en raison de

¹ « Les médias traditionnels sont les médias qui étaient établis avant internet ; Il s'agit de la radio, de la télévision et de la presse écrite au format papier. » philippe.morlhon@mouvement-up.fr. (2020, September 29). 2 - QUELLE EST L'HISTOIRE DES MÉDIAS ? Talmil. <https://talmil.org/fr/2-quelle-est-lhistoire-des-medias/>

leur large lectorat. En effet, plus un journal a de lecteurs, plus les annonceurs sont disposés à payer pour des espaces publicitaires, car l'impact de leurs messages sera plus important (Attias, 2006, p2). Grâce à ces deux sources de revenus, la presse écrite trouvait son équilibre économique et générait suffisamment de profits pour pérenniser son activité. Également, leur audience était élevée à cette époque, ce qui leur permettait de produire un grand nombre d'exemplaires de journaux. Cependant, L'arrivée d'Internet dans les années 1990, va progressivement réduire ce nombre. Dans le graphique suivant, nous pouvons observer, aux États-Unis par exemple, une baisse du nombre d'exemplaires distribués à partir de 1990 (Simon, 2019), date de vulgarisation d'Internet.

Figure 1 : Diffusion totale estimée des quotidiens américains (1940-2018).



Source : Pew (2019)²

Il est vrai qu'Internet est à la base du déclin des entreprises de presse écrite. Cependant, il est important de noter que ce secteur était déjà en difficulté avant l'avènement d'Internet. « *L'évolution des modes de vie, la concurrence des médias comme la télévision, la radio et les magazines d'actualité, ainsi que la baisse du pouvoir d'achat due aux chocs pétroliers des années 1970, ont progressivement causé un déclin du marché de la presse écrite* » (Thouverez, 2022, p2). Ce sont donc plusieurs facteurs, notamment l'arrivée d'Internet, qui ont conduit les médias à repenser leurs activités.

² Pew : <https://www.pewresearch.org/journalism/fact-sheet/newspapers/>

2. L'arrivée d'internet

Né aux États-Unis dans les années 1960, Internet est le résultat d'un projet gouvernemental américain visant à interconnecter des ordinateurs entre eux afin de garantir la communication en cas d'attaque nucléaire. Ainsi, le premier réseau voit le jour : il s'agit du réseau ARPANET³. C'est l'ancêtre d'Internet (Vidal, 2023). Dans les années 1970, en vue de la démocratisation du réseau, les États vont collaborer afin de définir des règles de communication uniformes pour tous les utilisateurs de ce réseau : ainsi est né le protocole TCP/IP et le nom INTERNET, signifiant "Inter-networks" ou "réseaux interconnectés" en français (*La naissance d'internet décryptée pour les enfants*, 2020). Cependant, il a fallu attendre jusqu'en 1989 pour qu'internet se vulgarise grâce au web. Le Web (World Wide Web) ou « toile d'araignée mondiale » en français (Ouest-France, 2020) est un système de pages connectées entre elles par des hyperliens (Lausson, 2023).

En effet, en 1989, l'ingénieur britannique Tim Berners-Lee invente le Web (Cern, n.d.). Le Web et Internet sont deux choses différentes : le Web est une application, parmi d'autres, qui fonctionne sur Internet (MDN, 2023). Cette invention est essentielle à la vulgarisation d'Internet. De plus en plus de personnes vont l'adopter et internet deviendra très rapidement incontournable. Cette technologie va bouleverser le quotidien de la société dans toutes ses sphères, notamment, le secteur des médias. Avec la naissance d'Internet, les médias vont subir un changement majeur en raison d'une baisse progressive de leurs revenus publicitaires (Simon, 2019) et de l'information qui sera disponible gratuitement sur le web. Internet va radicalement transformer le monde de l'entreprise, en modifiant à la fois la structure des organisations et la manière de travailler. Les entreprises, notamment celles de la presse écrite, vont donc entamer un processus de digitalisation de leurs pratiques pour répondre aux demandes du marché et aux nouvelles habitudes des lecteurs.

3. De grands changements

3.1 Les changements sectoriels

Comme cela a été mentionné précédemment, l'avènement d'Internet a entraîné le déclin de la presse papier payante. Si nous remontons un peu plus loin, avant l'arrivée d'Internet, les entreprises de presse écrite étaient déjà en difficulté avec l'apparition des médias généralistes tels que la télévision et la radio (Gaudric et al., 2016). Aujourd'hui, elles font face à de nouveaux concurrents (les GAFAM) qui ont émergé grâce à Internet au cours des dernières années. Ces changements affectent tous les segments du marché de la presse papier, notamment la presse d'information généraliste, la presse spécialisée, les quotidiens, etc. (Gaudric et al., 2016).

³ ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network) et TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) (Vidal, 2023).

Selon Gaudric et al. (2016) :

La presse traditionnelle est confrontée à une triple évolution. La première est liée à l'essor de l'offre d'informations sur Internet marquée non seulement par l'apparition de nouveaux acteurs (moteurs de recherche, sites en ligne, pure players), mais aussi par de nouvelles règles de visibilité et d'audience dictées par les entreprises qui « font le Web ». La seconde concerne la diffusion : l'arrivée d'une information en réseau, dérivée pour partie des pratiques amateurs (Users Generated Contents, partage de l'information via les réseaux sociaux, etc.), remet en cause les frontières du marché. La troisième évolution bouleverse le modèle économique de la presse traditionnelle : vente des journaux au public et vente d'espaces publicitaires aux annonceurs. (p.25).

Plus concrètement, comment le secteur de la presse est-il impacté ? D'une part, les médias se tournent vers le web en créant des sites internet. D'autre part, des acteurs majeurs du numérique (les géants du web), définissent les règles de référencement des sites des médias. L'arrivée des réseaux sociaux, notamment Facebook, a profondément modifié également, la manière dont l'information est diffusée. Celle-ci circule rapidement, souvent sans possibilité de vérification préalable par les lecteurs. Enfin, le modèle économique traditionnel des entreprises de médias a dû évoluer pour s'adapter aux changements du secteur. Nous développerons ces points en détail à la suite de cette section.

3.1.1 La presse gratuite

La révolution numérique engendrée par l'essor d'Internet va bouleverser les habitudes des lecteurs de la presse papier, rendant ces derniers de moins en moins intéressés par le format papier (Toute l'Europe, 2016). Désormais, il est possible de s'informer à tout moment, sans bouger de son siège et gratuitement sur le web. Les plateformes comme Google et Yahoo⁴ proposent des services d'actualité gratuits. Elles synchronisent les informations provenant de diverses sources, telles que les agences de presse, les chaînes de télévision, les quotidiens et les magazines. Il n'est donc plus nécessaire de dépenser de l'argent pour s'informer (De Tarlé, 2014.).

Face à ce phénomène, les médias vont rapidement entamer une mutation vers le numérique. Internet étant devenu incontournable, ils devaient l'adopter s'ils souhaitaient poursuivre leurs activités. Ainsi, dès la fin des années 1990, la plupart des journaux ont ouvert leurs services en ligne (Simon, 2019). Il était donc nécessaire de repenser la stratégie économique. Avec la baisse des coûts de distribution et

⁴ « Yahoo! Inc. (NASDAQ : YHOO) est une société de services sur Internet opérant notamment un portail Web. À l'origine, Yahoo! était uniquement un annuaire Web. Maintenant Yahoo! offre de nombreux autres services gratuits et payants, dont un moteur de recherche, des boîtes à courrier électronique, de la messagerie instantanée et des portails (nouvelles, finances, etc). » Yahoo! : définition et explications. (n.d.). Techno-Science.net. <https://www.techno-science.net/definition/359.html>

d'impression due à la chute des ventes de journaux papier, il était possible de ne pas facturer l'accès à l'information tout en continuant son activité. Ainsi, la plupart d'entre elle vont proposer de la presse gratuite. Ce modèle, bien que fortement critiqué, sera néanmoins suivi par plusieurs groupes médiatiques. Ainsi, au début du XXI^e siècle, la concurrence de l'information gratuite et l'essor du numérique plongent les entreprises de presse dans la crise. En Europe, L'arrivée des journaux gratuits scandinaves, *Métro* et *20 Minutes*, a porté un premier coup au secteur. (Thouverez, 2022, p4). Confrontés à la difficulté de monétiser l'information, les médias vont repenser leur modèle économique afin de rivaliser avec les géants du web (les GAFAM), mais aussi face à un autre phénomène : les réseaux sociaux, notamment Facebook et Twitter.

3.1.2 Les GAFAM

Internet a permis la création de nombreuses plateformes web qui sont aujourd'hui partie intégrante de notre mode de vie. Des plateformes comme Google ou Facebook accueillent de nombreux visiteurs chaque jour, ce qui représente un gain énorme pour ces entreprises. Les GAFAM, acronyme de Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft, sont les géants du web. Elles proposent divers services, allant de la recherche d'information à la publication de contenu web, en passant par les news et la publicité. La capitalisation boursière de chacune de ces entreprises dépasse les 1 000 milliards de dollars selon le site *lafinancepourtous*⁵ (2022). On peut donc imaginer le poids de ces entreprises face au médias traditionnels. Sur le marché de l'information et de la publicité, les entreprises de presse écrite ne font pas le poids face à ces leaders du web. Elles sont à l'origine de l'information gratuite.

Depuis leur essor, les entreprises de presse écrite dépendent des plateformes numériques, malgré la concurrence qui existe entre elles (Médias vs GAFAM). En effet, pour accéder aux sites des entreprises de presse, il est souvent nécessaire de passer par ces plateformes, notamment Google ou Facebook etc. (Dusanter, 2022.). Elles mettent en relation l'offre et la demande d'information, tout en définissant les conditions d'accès et en hiérarchisant les sources d'information disponibles pour le grand public sur Internet. Cela oblige les entreprises de médias à collaborer avec ces géants (Dusanter, 2022.) pour des questions de visibilité et de trafic.

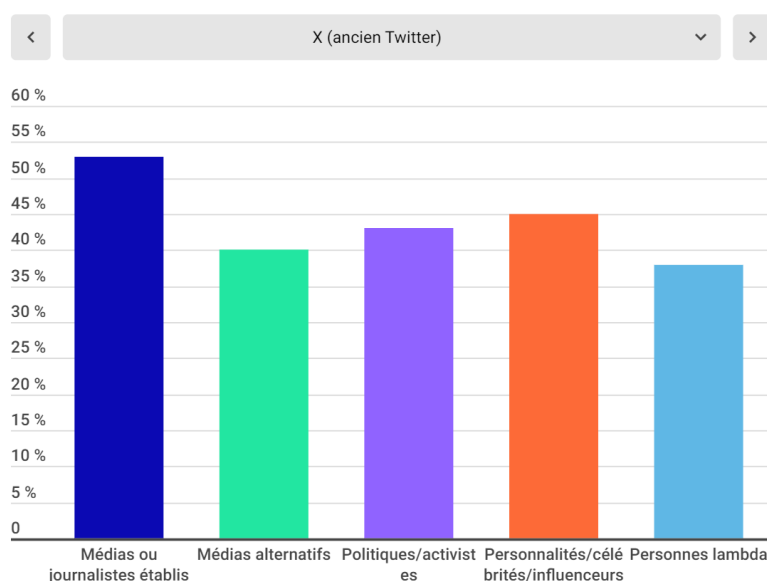
Parallèlement aux GAFAM, un autre phénomène a émergé : les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, etc.). Ces plateformes regorgent d'informations, d'images et de vidéos couvrant divers sujets. Selon De Tarlé (2014, p. 45), les études d'opinion révèlent que les réseaux sociaux sont un moyen d'échange majeur pour les moins de 25 ans, qui les ont largement adoptés en Amérique du Nord et en Europe. Ils représentent donc un enjeu capital pour les médias afin d'acquérir un lectorat. Aujourd'hui,

⁵Lafinancepourtous : <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/finance-et-societe/nouvelles-economies/gafa-gafam-ou-natu-les-nouveaux-maitres-du-monde/>

presque tous les médias disposent d'un compte sur l'un de ces réseaux sociaux. Bien qu'ils ne présentent pas un réel intérêt économique pour la presse, ils constituent un moyen privilégié pour gagner en visibilité. (De Tarlé, 2014.)

Cependant, ces géants du web présentent un danger : on peut y trouver tout et n'importe quoi. Ce qui pose le problème de la désinformation⁶ (Bonnet, 2017). Selon l'institut Reuters, en 2017 seuls 41% des lecteurs de Facebook était en mesure de citer correctement la source de leur information (*Les Médias Traditionnels Face À L'arrivée Des Géants Du Numérique, Les GAFAs*, 2020.). Il y a donc, d'une part, un enjeu pour les médias sur ces plateformes, mais en même temps, elles hébergent tout et n'importe quoi sans qu'aucun gouvernement mondial ne soit en mesure d'imposer une quelconque déontologie (De Tarlé, 2014.). Le graphique ci-dessous montre un rapport de 2024 de l'Institut Reuters concernant les sources les plus consultées sur les réseaux sociaux notamment X.

Figure 2 : Rapport 2024 de l'Institut Reuters pour l'étude du journalisme sur les pratiques d'information en ligne. Parts des personnes interrogées prêtant attention à chaque source, sur chaque réseau social



Source : ina/la revue des médias

Selon ce rapport, les sources les plus consultées sur ce réseau social sont les médias, notamment la presse (plus de 50 %). Cela montre un appétit important pour la presse (De Tarlé, 2014). Les lecteurs n'ont pas le temps de synchroniser l'information sur Internet, ils se tournent donc vers les médias de presse pour

⁶ « La désinformation, c'est le fait de partager de fausses informations avec l'intention de tromper les autres. » (European Liberties Platform, 2021).

obtenir des informations de qualité et bien résumées (De Tarlé, 2014). Bien que le paysage médiatique d'aujourd'hui soit différent de ce qu'il était il y a plus d'une décennie, avec une chute des recettes publicitaires et une baisse de la diffusion, les entreprises de presse écrite n'ont pas perdu leur lectorat, elles continuent de chercher un modèle économique stable qui leur permettrait de générer des profits afin de poursuivre leurs activités dans le temps (Charon, 2011).

3.1.3 Le modèle économique

Par définition,

Un modèle économique (ou business model en anglais) décrit précisément comment votre entreprise va gagner de l'argent. En pratique, cela revient à définir ce que vous allez vendre, auprès de quels clients, dans quel but, de quelle manière et pour quel bénéfice. (Création, 2024).

La presse écrite, en particulier la presse quotidienne, a vu son modèle historique s'effondrer avec l'avènement d'Internet. Aujourd'hui, l'une des principales difficultés est de comprendre les transformations de la demande catalysées par les outils Internet (Simon 2019). Bien que l'arrivée d'Internet ait entraîné de nombreuses difficultés pour ces entreprises, elle a également apporté de nouveaux outils et ouvert des opportunités pour innover (Simon 2019). Cette révolution numérique a profondément modifié le comportement des lecteurs de la presse écrite. Ils sont de plus en plus connectés à l'actualité, mais semblent de moins en moins intéressés par le format papier (Toute l'Europe, 2016). Selon le rapport World Press Trends de 2014, la circulation des quotidiens papier en Europe a diminué de 23% depuis 2009, tandis que la baisse mondiale est de 2% par an. Ce changement dans les habitudes de consommation des lecteurs, combiné à la baisse des revenus publicitaires, a obligé les entreprises de presse écrite à réinventer leur modèle économique pour pouvoir combler la perte de profit.

La question du financement de l'information était donc posée. En 2010, la direction du grand quotidien américain (le New York Times) a décidé de rendre payante la consultation sur Internet de ses articles. Au-delà de quinze, puis de dix articles par mois, il fallait payer la consultation (De Tarlé, 2014, p18). Cette stratégie s'est avérée fructueuse, puisque le nombre de leurs abonnés a augmenté, dépassant les 750 000 (De Tarlé, 2014, p18), ce qui est considérable. C'est donc une stratégie efficace, adoptée aujourd'hui par plusieurs médias de presse. Le déclin de la presse papier ne signifie donc pas une perte de lectorat, mais plutôt un transfert des lecteurs de la presse papier vers la presse numérique (Gaudric et al, 2016). Bien que la gratuité soit devenue la norme pour les lecteurs sur le web, en particulier parmi les jeunes générations, plusieurs modèles économiques ont émergé (Gaudric et al, 2016).

Selon Gaudric et al. (2016, p15), Le premier modèle est le « tout gratuit », où le financement est assuré par la publicité (comme c'est le cas pour Rue89). Le deuxième modèle est le « tout payant », relativement rare car il se heurte à la culture du gratuit sur Internet (comme le site Arrêt sur images). Enfin, il y a le

modèle « mixte », également appelé « freemium » ou « mur payant », qui offre un accès gratuit à une sélection de contenu de base et un accès payant à des analyses enrichies, approfondies, voire exclusives (comme Le Monde ou Les Échos).

Aujourd'hui, le modèle « freemium » est l'une des principaux modèles adoptés aujourd'hui par les médias (Kemp, 2024). Le Wall Street Journal a été le premier à suivre cette initiative en 1997 (Nguyen, 2022). Cette méthode fait partie elle-même d'un modèle appelé paywall.

Selon Kemp (2024) : « *un paywall est un portail numérique qui restreint l'accès des visiteurs à tout ou partie du contenu d'un site jusqu'à ce qu'ils aient payé des frais.* » Il existe quatre types différents :

- Le paywall Freemium
- Le Paywall mesuré « *ils offrent l'accès à un nombre limité d'articles avant d'inviter les visiteurs à s'abonner* » (Kemp, 2024).
- Le paywall dynamique : « *Les paywalls dynamiques sont un sous-ensemble de paywalls mesurés. Pourtant, au lieu d'accorder l'accès à un nombre défini d'articles par mois, ils utilisent l'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle (IA) pour adapter les offres d'abonnement numérique en fonction des intérêts des utilisateurs, de leur comportement en ligne et de leur sensibilité aux prix.* » (Kemp, 2024).

En dernière position le paywall dur « *Les paywalls durs sont le type le plus strict, obligeant les visiteurs à payer un abonnement avant de visualiser le contenu. Un paywall dur est placé avant une section ou un site Web spécifique.* » (Kemp, 2024).

En résumé, Internet a contraint les entreprises de presse à réfléchir à un nouveau modèle économique afin de générer des revenus et de continuer à fonctionner. Les nouveaux modèles ne sont pas si différents du modèle classique. Aujourd'hui, elles continuent de proposer leurs plateformes (papier et site web) aux annonceurs publicitaires, de vendre des journaux papier, et surtout de vendre l'information en ligne, par exemple, avec le modèle du mur payant. Certains quotidiens l'ont adopté avec succès, d'autres moins (Nguyen, 2022). Le lecteur n'accepte de payer que s'il bénéficie d'un service spécifique et de qualité (De Tarlé, 2014). Malgré les efforts déployés, la transition vers le numérique reste inaboutie (Gaudric et al, 2016). Aucun modèle économique définitif ne s'est encore imposé : elle cherche un équilibre rédactionnel et économique en maintenant à la fois la diffusion papier et numérique (Gaudric et al, 2016).

3.1.4 La profession de journaliste

L'essor du numérique, et particulièrement d'internet au début du XXI^e siècle, a profondément transformé le monde de l'information ainsi que la profession de journaliste. Dans les années 80, les journalistes, quel que soit leur média, s'appuyaient sur leur « réseau » pour rechercher des informations. Pour obtenir les meilleures informations, ils devaient disposer d'un carnet d'adresses bien rempli (Wong, 2019). De nos jours, le journaliste peut utiliser l'ordinateur pour rechercher des informations, sans ainsi nécessairement se déplacer (Wong, 2019). Comme certaines professions telles que l'informatique ou l'ingénierie, le journalisme est en pleine mutation.

Avant d'aller plus loin, définissons le journalisme pour mieux comprendre le contexte dans lequel nous évoluons.

Selon l'Université de Montréal⁷ :

Le journaliste pourrait cependant être celui qui exerce une activité ayant pour objectif d'informer un public, sur une base quotidienne ou périodique, par l'intermédiaire de nouvelles ou de commentaires, au moyen d'un canal de diffusion, tels le Web, la presse écrite, la télé ou la radio. La recherche, l'analyse et l'organisation des éléments d'information comptent parmi les principales tâches liées à la pratique journalistique. (Qu'est-ce Que Le Journalisme ? - Faculté Des Arts Et Des Sciences - Université De Montréal, n.d.).

La profession de journaliste est donc très diversifiée et se répartit principalement en quatre grands secteurs : la presse écrite ou en ligne, la télévision, la radio et les agences de presse. Parmi les différents métiers du journalisme, on trouve notamment : les documentalistes, les journalistes de presse écrite, les journalistes de radio et de télévision, les reporters d'images, les rédacteurs en chef, les secrétaires de rédaction, etc. (*Les Métiers et l'Emploi dans le Journalisme*, 2024). On observe une concentration élevée de ces professionnels dans le secteur de la presse écrite (Thotis, 2024).

3.1.4.1 Des compétences multiples

À l'ère du numérique, le journaliste de presse écrite doit posséder des compétences d'analyse, de synthèse et de rédaction (Thouverez, 2022). Aujourd'hui, le journaliste ne se contente plus de rapporter l'information, il la commente. Dans un contexte où l'information est accessible gratuitement sur le web et où les fake news sont récurrentes, les médias de presse écrite misent sur la qualité de l'information. Pour ce faire, les journalistes s'efforcent de marquer la différence dans leurs publications en décryptant l'information tout en restant transparents (Fervaille, 2019).

⁷Qu'est-ce que le journalisme ? <https://fas.umontreal.ca/journalisme/quest-ce-que-le-journalisme/>

Dans un souci de crédibilité du discours journalistique, la stratégie argumentative du journaliste prend aujourd'hui en compte la représentation des données dans la rédaction de l'information (Chatenet & Cardoso, 2020). En effet, afin de permettre aux lecteurs d'accéder plus rapidement à l'information, les journalistes utilisent l'infographie, qui connaît un développement considérable dans la presse. Cela inclut des images, graphiques, cartes, organigrammes, schémas et dessins (*L'infographie De Presse*, n.d.). Certains canaux de diffusion de l'information, tels que la radio, la télévision et le web, ont conduit les journalistes à développer des compétences dans l'audiovisuel. Cela inclut des compétences en rédaction, en montage vidéo et audio, ainsi qu'une bonne maîtrise des technologies modernes. C'est une autre manière d'informer le public à travers des interviews, des reportages ou des dossiers diffusés à la radio, à la télévision ou en ligne (Onisep, 2024).

Il doit également être capable de travailler dans l'instantanéité et être à l'aise pour communiquer sur les réseaux sociaux (Thouverez, 2022). Avant, lorsqu'un journaliste obtenait une information, il disposait jusqu'au bouclage du soir pour la travailler et rédiger son article. Désormais, les médias cherchent à être les premiers à diffuser l'information. La concurrence entre les journaux pousse les journalistes à agir avec la plus grande rapidité possible (Wong, 2019). Cette forme d'instantanéité se manifeste aujourd'hui à travers les diffusions en direct et les éditions spéciales. Les chaînes d'information en continu, les sites d'actualités, et surtout les réseaux sociaux jouent un rôle prépondérant dans cette dynamique (Charon, 2020).

Le journalisme de données est une compétence de plus en plus valorisée également. Alors que les informations se multiplient sur Internet, l'analyse des données statistiques et leur mise à disposition du public permettent effectivement de se distinguer de la concurrence (Thouverez, 2022, p50). Le journalisme de données ou le data journalisme offre une perspective différente pour présenter les faits. Contrairement au journalisme traditionnel, qui se contentait de commenter ou de diffuser des statistiques et des chiffres, il va plus loin en les analysant et en les mettant en contexte (Krajnc, 2024). Il adopte de nouvelles méthodes pour collecter et transmettre l'information, telles que la visualisation de données, le design de données et les infographies (Chatenet & Cardoso, 2020). Cela nécessite que le journaliste renforce ses compétences en collaboration, une compétence qui était auparavant moins cruciale dans cette profession (Krajnc, 2024).

En résumé, le métier de journaliste n'a pas fondamentalement changé, mais il est désormais étroitement lié à d'autres disciplines comme l'informatique, le montage vidéo, et bien d'autres. Aujourd'hui, le journaliste doit maîtriser des notions essentielles issues de ces domaines, telles que la datavisualisation. Avec l'évolution du paysage médiatique, la profession de journaliste implique de plus en plus de collaborer au sein des rédactions avec des spécialistes comme les web designers ou les développeurs. Sa profession est donc synonyme de polyvalence et de maîtrise de multiples compétences notamment,

dans l'écriture, la photographie, la vidéographie, l'édition, les compétences techniques, la recherche et l'analyse, ainsi que la gestion des médias sociaux. L'importance croissante des compétences techniques dans le journalisme a conduit certains auteurs à parler de l'émergence de journalistes informaticiens. Sabine Blanc, par exemple, évoque le concept de « journalistes programmeurs » (Le Deuff, 2012). Cette évolution vers une approche plus technique rapproche le journalisme d'autres professions, ce qui peut entraîner une précarisation et soulever des questions sur l'éthique et la qualité de l'information (Le Deuff, 2012, p221).

3.1.4.2 Les conditions de travail du journaliste

Dans cette section, nous examinerons les conditions de travail actuelles des journalistes à la lumière des récentes évolutions dans leur profession. Pour ce faire, nous nous appuierons principalement sur une étude portant sur la santé des journalistes au travail, présentée par L'European Trade Union Institute sur son site etui.org⁸.

Il est vrai que les évolutions dans le secteur des médias ont été positives pour les journalistes en termes de diversité des tâches et de réduction de la routine. Cependant, ces changements ont également eu un impact sur leur bien-être au travail (Fion, 2023). Les nouvelles méthodes de production et de consommation de l'information ont profondément transformé la pratique du métier de journaliste. En effet, l'information circule très rapidement sur le Web. Pour rester compétitif, il est crucial de garantir une couverture médiatique continue afin d'informer au mieux son lectorat. Cela transforme en profondeur les conditions de travail des journalistes, qui doivent désormais assurer un suivi de l'information 24 heures sur 24. Il y a donc une évolution temporelle dans la profession de journaliste par rapport à ce qu'elle était auparavant.

Le journaliste doit se familiariser avec les outils numériques, ce qui nécessite à la fois des compétences rédactionnelles et techniques. Cette exigence demande flexibilité et polyvalence, bien que la formation ne soit pas toujours intégrée au sein des organisations. Elle est souvent laissée à l'initiative des individus, qui se forment par goût personnel ou par nécessité, sur le tas (*Le Burn-out Des Journalistes, Symptôme D'un Malaise Dans Les Rédactions* | Etui, n.d.). C'est donc un problème réel aujourd'hui. Les entreprises de presse devraient accompagner les journalistes dans cette transition numérique en investissant dans leur formation et en offrant une rémunération proportionnelle au travail fourni s'il elle souhaite avoir un impact sur les conditions de travail des journalistes.

Cette exigence de polyvalence est également due au fait que les journalistes produisent désormais de l'information en continu, c'est-à-dire 24 heures sur 24, sur différents supports tels que les sites internet,

⁸ etui.org : <https://www.etui.org/fr/themes/sante-et-securite-conditions-de-travail/hesamag/journaliste-un-metier-en-voie-de-precarisation/le-burn-out-des-journalistes-symptome-d-un-malaise-dans-les-redactions>

les réseaux sociaux, et les versions papier. La production d'information en continu nécessite une charge de travail considérable. Bien que l'évolution technologique ait introduit de nouvelles tâches pour les journalistes, celles-ci se superposent aux fonctions traditionnelles plutôt que de les remplacer. Par conséquent, les professionnels du secteur doivent faire face à une charge de travail accrue (*Le Burn-out Des Journalistes, Symptôme D'un Malaise Dans Les Rédactions* | Etui, n.d.). De plus, la perte de revenus publicitaires a conduit certaines entreprises de presse à mettre en place des mesures de restructuration, telles que des plans sociaux et des départs volontaires. En conséquence, il y a moins d'effectifs, ce qui se traduit par une charge de travail plus importante pour ceux qui ont choisi de rester (*Le Burn-out Des Journalistes, Symptôme D'un Malaise Dans Les Rédactions* | Etui, n.d.).

Si dans les paragraphes précédents, nous avons évoqué l'immédiateté comme une nouvelle compétence essentielle pour les journalistes actuels, il n'en demeure pas moins que cela représente également un problème. Le suivi de l'information et la mise à jour du contenu nécessitent que le journaliste d'aujourd'hui soit réactif à l'actualité en temps réel, ce qui l'oblige à être prêt à tout moment pour garantir une couverture 24h/24. Cela représente une charge mentale énorme et perturbe l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En effet, le journaliste peut être amené à réagir immédiatement depuis son domicile à des actualités majeures, diffusant l'information sur divers canaux pour son propre compte ou celui de son entreprise (*Le Burn-out Des Journalistes, Symptôme D'un Malaise Dans Les Rédactions* | Etui, n.d.). À cela s'ajoutent leurs activités sur les réseaux sociaux. Les publications, les commentaires, les Lives, etc., brouillent les frontières entre les heures de travail et le temps libre. Ce rythme effréné de production de l'information a également entraîné une diminution de la vigilance des journalistes concernant les règles de déontologie professionnelle comme nous le verrons plus tard dans la section sur les changements organisationnels. Ils ne vérifient pas suffisamment l'information avant de la relayer, ce qui peut entraîner la diffusion de fausses informations ou de rumeurs (*Le Burn-out Des Journalistes, Symptôme D'un Malaise Dans Les Rédactions* | Etui, n.d.).

Au regard de ce qui précède, il est légitime de se demander si le journalisme demeure un métier viable (*Le Burn-out des Journalistes, Symptôme d'un Malaise dans les Rédactions* | Etui, n.d.). Selon une étude réalisée en Flandre (Belgique) et citée par le site etui.org, 1 journaliste sur 5 (21,4%) présentait un risque élevé de burn-out. L'accélération du rythme de travail et la confusion entre vie privée et vie professionnelle entraînent du stress et de la fatigue chez les journalistes (*Le Burn-out des Journalistes, Symptôme d'un Malaise dans les Rédactions* | Etui, n.d.). Ainsi, le risque d'épuisement au travail dans les rédactions est une réalité actuelle qu'il est crucial d'aborder et de résoudre.

3.1.5 Les changements organisationnels : la transformation digitale

La technologie a transformé de nombreux aspects du secteur de la presse écrite. Parmi ces changements, on observe des ajustements organisationnels, tant au niveau de la culture des rédactions que de leur fonctionnement. La numérisation de l'information a engendré de nouvelles pratiques journalistiques (Meier, 2022). Ces mutations impliquent une transition d'un contexte pauvre en données à un contexte riche en données. Désormais, les entreprises de presse intègrent une grande partie de leurs activités dans le numérique (Meier, 2022).

3.1.5.2. La transformation digitale

La transformation digitale ou « La transformation numérique désigne l'adoption par une entreprise de méthodes de travail inédites et novatrices en s'appuyant sur les progrès technologiques. Il s'agit donc d'une mutation basée sur des outils numériques au travers de laquelle une entreprise améliore ou remplace ses pratiques existantes à l'aide de nouvelles technologies tout en modifiant, le cas échéant, sa culture⁹. » (*La Transformation Numérique (Ou Digitale), Qu'est-ce Que C'est ?* 2018). Dans le cadre des entreprises de médias, on assiste à la transition de la presse écrite traditionnelle vers la presse numérique ou en ligne. La presse en ligne est avant tout un projet éditorial visant à produire de l'information, c'est le résultat d'un traitement journalistique (Charon et Floch, 2011). Il s'agit d'une nouvelle forme de journalisme qui se concrétise par la production d'informations utilisant les nouvelles technologies (connectivité et appareils numériques) et destinées au web (*Fondamentaux De La Presse Digitale : Le Numérique, Mais Pas Que*, 2023). Selon Jean-Marie Charon dans *La Presse en ligne*, Enssib (2016), la presse numérique existe depuis les années 1990, c'est-à-dire depuis les débuts d'internet. Cependant, sa prolifération ne date que d'il y a une décennie.

Cette numérisation de l'information génère un flux permanent d'informations, car désormais les médias produisent des contenus en continu et de manière permanente sur des supports multiples. Le papier n'est plus exclusif. Désormais, l'information est disponible en plusieurs formats tels que le streaming, les podcasts, les vidéos, les smartphones, les tablettes et les applications en ligne, et est diffusée sur divers supports numériques (sites web, applications, blog, etc.). Le lecteur peut désormais accéder à l'information quand, où et comme il le souhaite, ce qui constitue une innovation par rapport au passé où il fallait se rendre au kiosque du coin pour acheter son journal. La presse en ligne se distingue donc par son format et son mode de lecture (Enssib, 2016). Aujourd'hui, même si les nouveaux médias

⁹ Transformation digitale vs. Transformation numérique. (Alexandra, 2024)
<https://www.advaloris.ch/transformation-digitale/transformation-digitale-vs-transformation-numerique-comprendre-les-nuances-a-travers-l'exemple-d'une-bibliotheque>

occupent une place croissante dans les canaux d'information, les médias traditionnels demeurent efficaces pour un certain public, souvent plus âgé (Cailletet, 2022).

Cette transformation numérique impacte aussi la publicité, ce qui représente un énorme défi dans le contexte actuel. Avec les géants du web comme Google et Facebook, les entreprises de presse écrite ont perdu leur prééminence. Elles comptent désormais sur le format digital pour créer de nouveaux espaces publicitaires attrayants pour les annonceurs. Pour cela, le lectorat constitue un moyen d'attirer les annonceurs, d'où l'importance d'attirer plus de lecteurs par la qualité de l'information produite. Bien qu'aujourd'hui la publicité ne représente pas la source principale de revenu des médias, elle constitue néanmoins une source de financement importante pour leur activité (Enssibpbd, 2016).

On peut conclure que la mutation numérique de la presse écrite résulte des changements importants apportés par Internet depuis 1989. Ces changements se manifestent aujourd'hui par l'émergence de nouveaux médias sur les plateformes digitales. Ils ont modifié de manière permanente notre manière de consommer et de vivre le contenu. Les ajustements effectués concernent également la structure des rédactions, ce qui représente un véritable défi pour ces entreprises (*La Transformation Numérique Et Ses Avantages Pour Le Secteur Des Médias*, 2022).

3.1.5.3 La structure organisationnelle

Dans le cadre de cette transformation numérique, les médias ont dû adapter leur structure et leurs activités à ce nouvel environnement. Les rédactions se réorganisent, les postes évoluent et les tâches changent également. L'automatisation remplace les tâches manuelles, rendant le travail désormais en grande partie automatisé. Au lieu de consacrer du temps à la collecte manuelle de données pour les annonceurs, à la gestion des commandes et à la facturation, les sociétés de médias peuvent utiliser ce temps précieux pour aider leurs annonceurs à optimiser leurs campagnes et à renforcer leurs relations avec eux (*La Transformation Numérique Et Ses Avantages Pour Le Secteur Des Médias*, 2022). De nouvelles compétences émergent, notamment dans la création de contenus (scénarios, images, effets spéciaux, vidéos) et même dans la rédaction, ce qui soulève des questions concernant la formation des journalistes comme évoqué plus haut. La collaboration est devenue essentielle dans ce nouveau contexte organisationnel. Pour produire de l'information en continu, les journalistes doivent travailler en étroite coopération. Une communication efficace est cruciale pour accélérer la production continue de l'information, car les compétences liées aux nouvelles technologies se complètent mutuellement, obligeant ainsi les journalistes à collaborer de manière constante. (*La Transformation Numérique Et Ses Avantages Pour Le Secteur Des Médias*, 2022).

La transformation digitale est censée répondre aux ambitions, à la vision et à la stratégie des entreprises de la presse. Ainsi, cette mutation promet de se poursuivre, car une profonde incertitude subsiste concernant les modèles économiques, les modes d'organisation, les pratiques professionnelles et les usages par les différents publics dans ce nouveau contexte (Charon, 2011). Elles sont toujours à la recherche d'un modèle économique stable. L'innovation semble être la seule issue. Les rédactions, leur organisation et leur fonctionnement vont donc devoir se transformer continuellement, tout en inventant de nouvelles formes éditoriales, de nouveaux types d'emplois et d'activités journalistiques (Charon, 2011). Cette transformation a eu un impact considérable sur la presse écrite, mais elle a également introduit de nouveaux outils et ouvert des opportunités d'innovation. C'est maintenant à la presse d'innover, à condition d'avoir une stratégie appropriée et les ressources nécessaires pour la mettre en œuvre (Simon, 2019).

3.2 La presse quotidienne en Belgique

En Belgique, comme partout ailleurs, la presse a connu des changements importants en raison des évolutions technologiques qui ont bouleversé ce secteur. La presse écrite a connu une baisse de la diffusion papier au profit de nouveaux acteurs, les médias en ligne. Ces derniers sont soit d'anciennes entreprises de presse ayant effectué une transition numérique, soit de nouveaux venus dans le secteur. Aujourd'hui, ces acteurs jouent un rôle capital dans l'actualité en Belgique (Rossignol, 2023). La presse est éditée en fonction des langues parlées dans le pays, à savoir le français, le néerlandais et l'allemand. En Belgique, le marché de la presse est dominé par le secteur privé, avec plusieurs quotidiens détenus principalement par des familles belges. Voyons ensemble dans cette section qui sont les acteurs, dans quel contexte ils évoluent et comment ils font face à la transformation numérique de la presse.

3.2.1 Les acteurs de la presse quotidienne en Belgique

Comme indiqué plus haut, les entreprises de presse sont détenues par des groupes de médias, et leur concentration diffère selon les régions du pays : la Wallonie, Bruxelles-Capitale et la région flamande (*Les Régions et les Communautés*, 2024). Il est important de rappeler que la Belgique est divisée en trois zones linguistiques : la Fédération Wallonie-Bruxelles (où l'on parle le français), la Communauté flamande (où l'on parle le néerlandais) et la Communauté germanophone (où l'on parle l'allemand) (*Les Régions et les Communautés*, 2024).

Le groupe Rossel est actif sur le marché francophone avec ses publications telles que ***Le Soir*** et les cinq titres du groupe *Sudinfo* (anciennement Sudpresse) : ***La Capitale, La Meuse, La Nouvelle Gazette, La Province, et Nord Éclair*** (Cools, 2022, p6). Il est aussi présent sur le marché néerlandophone, qui, avec

le marché francophone, représente les deux principaux segments médiatiques du pays (Cools, 2022, p6). Rossel est également co-propriétaire à parts égales avec le groupe Roularta de Mediafin, qui édite *L'Écho et De Tijd*. Enfin, Rossel détient 75 % du quotidien germanophone *Grenz-Echo*, tandis que les 25 % restants appartiennent au groupe Thommessen (Cools, 2022, p6). Ensuite, nous avons le groupe Informations et Productions Multimédia (IPM), qui est actif sur le marché francophone avec trois titres : *La Libre Belgique, L'Avenir et La Dernière Heure/Les Sports+* (anciennement La Dernière Heure/Les Sports). Enfin, les groupes Mediahuis et DPG Media opèrent exclusivement sur le marché néerlandophone. Mediahuis publie *De Standaard, Het Nieuwsblad, De Gentenaar, Gazet van Antwerpen et Het Belang van Limburg*, tandis que DPG Media publie *Het Laatste Nieuws et De Morgen*.

Il convient de signifier que, ces groupes de médias reposent sur un actionnariat familial. Ainsi, le groupe Rossel appartient à la famille Hurbain, IPM à la famille Le Hodey, Roularta à la famille De Nolf, DPG Media à la famille Van Thillo, et Mediahuis est détenu par plusieurs familles belges (Leysen, Vlerick, Van Waeyenberge, Van De Steen, Baert, Bertrand-van Haaren), en collaboration avec une famille néerlandaise, les Van Puijenbroek (Cools, 2022, p6).

3.2.2 Le paysage de la presse quotidienne en Belgique

Ces dernières années ont été particulièrement difficiles pour le secteur de la presse écrite en Belgique. La nécessité de s'adapter aux bouleversements engendrés par la transformation numérique des médias a conduit à une offre enrichie et diversifiée. Les habitudes de consommation de contenu évoluent à un rythme rapide, les consommateurs ayant désormais le pouvoir de choisir quand, où et sur quel appareil ils accèdent aux informations. Les médias ont été contraints de se réinventer en ajustant leur offre de contenus et en repensant leurs modes de diffusion. Aujourd'hui, ils proposent des éditions à la fois papier et numériques, ainsi que des sites web et des applications, des abonnements disponibles pour les jours de semaine ou le week-end etc., afin d'atteindre le plus grand nombre de lecteurs possible.

La transformation digitale en cours représente un défi majeur pour les entreprises de presse, qui ont déjà connu des bouleversements économiques et organisationnels, tels que des rachats et des fusions. Par exemple, le journal L'Avenir s'est appelé Vers l'Avenir jusqu'en 2010 (Cools, 2022, pp. 9-16). En 2013, Mediahuis est né de la fusion de Corelio (propriétaire de De Standaard et Het Nieuwsblad) et de Concentra (propriétaire de Gazet van Antwerpen, Het Belang van Limburg et Metro). Cette stratégie de fusion vise à accroître l'activité économique et à générer des revenus. Les sources de financement pour les entreprises de presse en Belgique proviennent des abonnements des lecteurs, de la publicité, ainsi que d'aides directes et indirectes des autorités publiques.

Selon Cools (2022) :

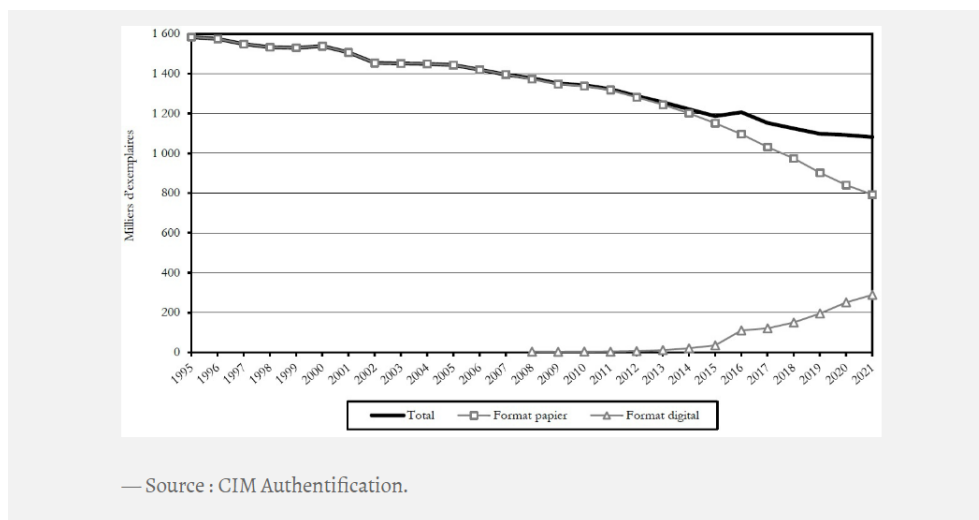
Ces aides s'expliquent par la nature spécifique de l'objet « presse » en tant que vecteur de diffusion, d'échange et de discussion d'opinions, de points de vue et de valeurs, l'objectif des gouvernants est ici de promouvoir un type de consommation socialement souhaitable, s'agissant d'un service qui structurellement n'attire pas une large demande.

Parmi ces aides, l'Autorité fédérale offre un soutien à la presse par le biais d'une TVA à taux zéro. La Communauté française, quant à elle, apporte une aide directe aux éditeurs sous forme de subventions et propose également divers soutiens à la presse à travers des crédits budgétaires annuels, incluant une subvention pour le Conseil de déontologie journalistique (CDJ) (Cools, 2022, p17-24).

Aujourd'hui, il est possible d'affirmer que le bilan est globalement positif malgré le déclin des publications papier. Comme le montre le graphique ci-dessous, on observe une progression constante des formats numériques¹⁰.

Figure 3 : Moyenne des ventes quotidiennes de journaux en Belgique de 1995 à 2021.

Reproduit à partir de « Presse quotidienne belge : passé, présent et futur économiques », par Bernard Cools, 2022, Courrier hebdomadaire du CRISP, p35.



La diminution des ventes de supports papier ne correspond pas nécessairement à une réduction du lectorat (Gassée, 2023). Par analogie, on pourrait conclure que l'augmentation des ventes des formats

¹⁰ CIM : Le Centre d'Information sur les Médias (le CIM) a pour but de fournir à ses membres, de manière continue, des informations objectives et fiables, sur l'audience, les caractéristiques et les performances des médias. A propos du CIM | CIM. (n.d.). <https://www.cim.be/fr/a-propos>

numériques reflète une évolution parallèle du nombre de lecteurs, ce qui est effectivement le cas. La transformation numérique a consolidé la position des marques de presse, entraînant une augmentation significative du lectorat des journaux au cours des dernières années. (Cools, 2022, p40). À l'instar des autres secteurs de la presse écrite, la Belgique a connu des transformations profondes qui ont modifié son paysage médiatique depuis les années 90. Cependant, ces changements ne constituent pas nécessairement des obstacles, mais plutôt des opportunités pour se réinventer et poursuivre ses activités. Précisons également qu'elles sont toujours en quête d'un modèle économique stable, à l'instar de leurs homologues internationaux, malgré des chiffres de vente positifs.

4. Le professionnel RH en tant qu'agent de changement

Dans un monde où la technologie évolue en permanence, les entreprises réalisent de plus en plus les opportunités offertes par la transformation digitale. C'est donc devenu essentiel pour elles. La digitalisation provoque une transformation profonde qui impacte non seulement les métiers et l'environnement de travail, mais également les modèles économiques des organisations (Rhchim & Bentaleb, 2019). Pour continuer à exercer leurs activités dans un environnement aussi complexe, elles doivent rester compétitives sur le marché. Par conséquent, le changement est un aspect qui doit être pris en considération avec une grande attention, car il ne se limite pas uniquement aux aspects techniques. Il s'agit avant tout d'une transformation humaine nécessitant un accompagnement adéquat. D'où l'importance d'un management des ressources humaines capable de conduire et de réussir cette transformation (Rhchim & Bentaleb, 2019). De ce fait, les ressources humaines doivent occuper une position centrale dans la gestion du changement en adoptant les meilleures pratiques adaptées aux enjeux actuels et aux besoins spécifiques de l'entreprise. Ainsi, en tant qu'agent de changement, quel rôle le professionnel des ressources humaines doit-il jouer dans le processus de transformation des organisations ? (Rhchim & Bentaleb, 2019).

4.1. La gestion du changement

La gestion du changement (en anglais change management) aussi appelé la conduite du changement « est un processus qui regroupe un ensemble d'actions menées dans une organisation pour accompagner son adaptation face à un environnement en constante transformation. Elle vise à générer l'adhésion des collaborateurs, à combattre les routines et à faire évoluer les compétences pour réussir à mettre en place une nouvelle organisation ou des modes de travail modifiés. » (Perret, 2024). Le terme "changement" revêt plusieurs significations. Cependant, quelle que soit la discipline des sciences humaines et sociales à laquelle on fait référence, on pourrait la résumer ainsi :

Le passage d'un état x , défini à un temps t , vers un état $x1$ à un temps $t1$, où x et $x1$ peuvent représenter un être humain ou un milieu social qui, après « changement », devient à la fois autre chose et le même. (Rhéaume, 2016).

Dans le cadre de la transformation digitale des entreprises, une gestion rigoureuse est impérative pour réussir la mutation. Autissier et Moutot (2016) ont proposé un modèle en trois étapes afin de mieux appréhender le changement. Il s'agit du diagnostic du changement, le cycle d'accompagnement du changement et le cycle de pilotage du changement.

4.1.1. Le changement

Avant de définir une stratégie pour accompagner le processus de changement dans une organisation, il est essentiel de diagnostiquer ce changement. À cet effet, Autissier et Moutot (2016) ont proposé plusieurs étapes.

- La première étape est le cadrage, qui consiste à identifier les objectifs et les enjeux principaux motivant le changement.
- Le second est le dimensionnement de la conduite du changement. C'est-à-dire quel sera l'impact du changement sur les travailleurs, les fonctions et quels sont les implications pour l'organisation.
- Le dernier composant est l'organisation de la conduite du changement, qui doit inclure plusieurs étapes, allant de la communication à l'accompagnement personnalisée des collaborateurs.

La communication joue un rôle crucial dans la conduite de changement au sein d'une organisation. C'est un des éléments principaux dans le processus de mise en place d'un changement selon la méthode d'Autissier et Moutot (2016). Du diagnostic au plan d'action, Chaque étape doit être accompagnée d'une communication spécifique (Stern & Schoettl, 2019).

Stern and Schoettl (2019) vont identifier 4 types de communication pour faciliter et réussir la conduite de changement.

- La Communication mobilisatrice : Explique la raison du changement et vise à dissiper les doutes.
- La Communication explicative : Explique le comment pour diminuer les résistances.
- La Communication sécurisante : explique le processus et lutte contre les peurs.

- La Communication gratifiante : Fais le bilan des progrès réalisés et crée les signes de reconnaissance.

Savoir communiquer est impératif dans le processus de changement. Elle sert non seulement à clarifier les raisons et les objectifs du changement, mais aussi à surmonter les résistances et à encourager l'adhésion des collaborateurs.

Le changement est un processus continu qui s'étend sur le long terme. L'une des clés du succès d'une transformation est l'adhésion des collaborateurs (Empowill, 2024). Chaque employé doit se sentir impliqué dans la transition. L'acquisition de nouvelles compétences et de nouvelles responsabilités est essentielle pour les salariés, afin de contribuer efficacement à la transformation de l'entreprise. Par conséquent, la formation des collaborateurs est indispensable pour assurer la réussite du changement (Empowill, 2024). Selon Autisser et Moutot (2016), cela implique de définir les objectifs, d'identifier les besoins et de dresser une liste des bénéficiaires. Selon Empowill (2024), La transformation d'une organisation nécessite à la fois des compétences techniques (savoir-faire) et des compétences relationnelles (savoir-être). Bien que ces compétences puissent être développées par la formation, les modalités de cette formation peuvent varier et doivent être choisies avec soin.

En résumé, gérer le changement implique de mener des actions continues en tenant compte des livrables, des acteurs et des dispositifs liés à la conduite du changement (Autissier & Moutot, 2016). Parmi les obstacles potentiels rencontrés dans ce processus, la résistance est l'un des principaux défis. La résistance au changement est souvent due à une incompréhension des raisons pour lesquelles le changement est nécessaire (Team, 2023). Selon le Chief Digital Officer de la MAIF, Romain LIBERGE “ le plus grand frein et le plus grand moteur de la transformation digitale, c’est l’humain ”¹¹. Ainsi, l'accompagnement personnalisé s'avère être une solution idéale pour offrir un soutien sur mesure, répondant aux besoins spécifiques de chaque individu. Cela représente l'une des compétences clés de la fonction RH. Il appartient donc aux RH de gérer ces résistances et d'accompagner les salariés dans leur parcours de changement.

4.1.2. Le rôle du RH

« Un agent de changement est une personne ou un groupe de personnes chargées d'initier et de gérer la transformation au sein d'une entreprise. Il joue un rôle prépondérant de guidage des équipes et des employés à travers les transitions. » (Joseph, 2024). C'est une personne qui occupe un poste au sein de l'entreprise. Elle peut ainsi jouer un rôle dans les ressources humaines, la finance, le marketing, les

¹¹ Romain LIBERGE, cité par Effervescence (2023) <https://www.spiriit.com/blog/les-facteurs-de-reussite-de-la-transformation-digitale/>

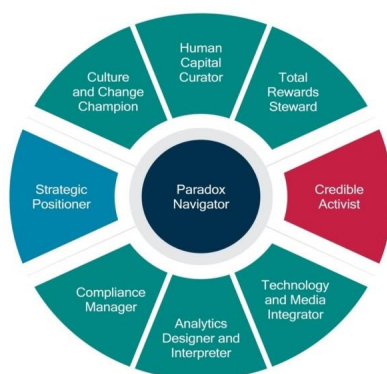
ventes, les opérations, etc. (*Agent De Changement C'est Quoi ? Définition, Rôle, Responsabilités*, 2023). Le changement est un processus permanent qui comprend une dimension technique, mais surtout une dimension humaine. Pour comprendre les enjeux et les problématiques humaines rencontrées durant le changement, la fonction RH ou le professionnel RH joue un rôle crucial et est considéré comme essentiel à la réussite de ce processus (Peretti, 2013). En effet, les RH jouent un rôle crucial à chaque étape de la transformation au sein de l'entreprise. Il est essentiel de noter que la fonction RH elle-même traverse une transformation digitale, nécessitant une conduite du changement (Chouaib, 2020). Selon Baudoin et al. (2019), La transformation digitale de la fonction RH comprend deux dimensions principales. La première concerne l'accompagnement de la transformation digitale globale de l'entreprise. Dans ce cadre, le RH joue le rôle d'agent de changement, avec pour objectif de conduire cette transformation en engageant les individus dans une nouvelle dynamique collaborative. La deuxième dimension porte sur la transformation interne de la fonction RH, par l'automatisation de ses processus et la mise en place de solutions numériques, qui ont un véritable impact transformationnel pour leurs utilisateurs (Chouaib, 2020).

Il existe plusieurs modèles illustrant le rôle des ressources humaines dans la conduite du changement organisationnel. Cependant, l'un des plus célèbres est celui de Dave Ulrich (1996). Ce modèle met en exergue les rôles fondamentaux des professionnels des RH, notamment celui d'agent de changement.

« L'agent de changement doit accompagner les employés en facilitant leur adhésion et en réduisant les irritants inhérents. Il doit également aider les cadres à prendre le virage du nouveau management en identifiant les problèmes potentiels » (Ulrich, Guérin & Wils, 1996, p.50). La mission de l'agent de changement a considérablement évolué depuis sa première configuration en 1996, en raison des transformations de l'environnement et des nouvelles aspirations sociales. Des recherches ultérieures ont permis d'élargir ce rôle avec une vision plus stratégique et dynamique (Rhchim & Bentaleb, 2019). Ainsi, dans le monde actuel, le professionnel des RH doit d'abord comprendre le monde et s'ouvrir à l'environnement externe de l'organisation pour anticiper les changements (Ulrich, 2012).

Une enquête internationale réalisée en 2016 par l'Université du Michigan et le RBL Group, impliquant 30 000 participants, dont 4 000 professionnels des ressources humaines et 1 500 entreprises, a mis en évidence une nouvelle dimension du rôle des professionnels RH en tant qu'agent de changement (Rhchim & Bentaleb, 2019). La figure ci-dessous est une illustration de ce modèle.

Figure 4 : Modèle des compétences RH dans la gestion du changement



Source: Ulrich D, Brockbank W, Ulrich M (2016)

Ce modèle présente six compétences organisationnelles, auxquelles s'ajoutent trois compétences de base essentielles pour l'efficacité des interventions RH : le "Strategic Positioner", le "Paradox Navigator" et le "Credible Activist" (Rhchim & Bentaleb, 2019). Chaque rôle organisationnel repose sur ces trois compétences fondamentales. C'est ce qui distingue ce modèle.

Ainsi, selon Ulrich (2016), pour gérer le changement de façon efficace, un agent de changement doit assumer les quatre rôles suivants :

Champion du changement : Les PRH doivent établir et communiquer une vision claire du changement, tout en inspirant et motivant les équipes afin qu'elles adhèrent à cette vision. L'objectif est de rassembler toutes les parties prenantes les impliquer dans une stratégie commune (Rhchim & Bentaleb, 2019). Ensuite, l'étape suivante consistera pour le PRH à soutenir et pérenniser ce changement en adoptant les méthodes adéquates. L'objectif est de transformer les problématiques individuelles et collectives en plans d'action concrets. En collaboration avec les décideurs et les managers, le PRH devra également déterminer les ressources nécessaires et les résultats attendus pour évaluer l'efficacité et l'évolution de la transformation envisagée (Ulrich & Younger, 2012)

Positionneur stratégique : Pour assurer le succès de la transformation de l'entreprise, le PRH doit saisir le contexte social, technologique, économique, politique ou environnemental, susceptibles d'affecter le modèle économique de l'organisation. Il doit ensuite traduire ces tendances externes en décisions et actions internes. De plus, il doit être capable d'identifier les besoins et attentes des collaborateurs et des clients, et de contribuer à l'élaboration de stratégies adaptées (Rhchim & Bentaleb, 2019).

Activiste crédible : À tous les niveaux de l'organisation, le professionnel RH doit instaurer un climat de confiance. Pour ce faire, il doit communiquer de manière claire et transparente sur les changements à

venir, en expliquant les raisons, les objectifs et les impacts prévus. Pour cela, il doit faire preuve d'intégrité personnelle, d'éthique, et d'empathie envers les collaborateurs (Rhchim & Bentaleb, 2019).

Navigateur de paradoxe : Le professionnel des ressources humaines peut être confronté à divers paradoxes lors du processus de changement. Trouver un équilibre entre des idées et des résultats souvent opposés peut s'avérer complexe. Ainsi, il doit gérer ces paradoxes et identifier les zones de tension propres à l'entreprise et au contexte professionnel (Rhchim & Bentaleb, 2019). La gestion du changement implique également de naviguer entre les tensions existantes entre les décideurs, les managers et le niveau opérationnel, ainsi qu'entre les besoins des employés et les attentes des clients et des parties prenantes (Ulrich, 2016). Mais surtout, il s'agit de concilier le besoin de changement (flexibilité, adaptabilité) avec le besoin de stabilité (standardisation) (Brockbank, 2012).

En résumé, le professionnel RH doit jouer un rôle essentiel dans la réussite de la transformation digitale en facilitant l'adoption des nouvelles technologies, en développant les compétences requises et en favorisant une culture d'innovation et d'adaptabilité au sein de l'organisation. Il doit également encourager la collaboration des employés dans ce nouvel environnement digital en repensant les structures organisationnelles traditionnelles et les modes de fonctionnement établis, au profit de formes plus agiles et collaboratives. Nécessaires à la survie des entreprises (Chouaib, 2020).

II. Revue de la littérature

La transformation digitale des entreprises est aujourd'hui un enjeu majeur dans notre société actuelle. La technologie évolue constamment. L'intelligence artificielle a récemment transformé notre quotidien, le rendant plus simple, plus divertissant et plus productif (Chloe, 2023). Apparue dans les années 2012 (Métais-Wiersch & Autissier, 2016 : 9), la notion de transformation Digitale est souvent liée à des concepts tels que la numérisation, la digitalisation, l'e-transformation et l'ubérisation.

Selon Duzert, (2016), « *c'est une transformation organisationnelle liée au développement et à l'intégration de technologies numériques de collaboration dans les pratiques individuelles et collectives des entreprises* ». La TD représente un changement stratégique permettant aux entreprises d'optimiser leur efficacité, de créer de nouvelles opportunités commerciales et d'améliorer l'expérience client. Cela passe par la mise en place d'outils collaboratifs visant à améliorer l'efficacité des travailleurs.

Pour Autissier (2017), la TD est « *une vague de dématérialisation des processus internes de l'entreprise au service du client qui passe par un changement des métiers, des business models et des compétences* ». Le client occupe une place centrale dans cette définition. Son rôle est crucial dans la transformation

numérique des entreprises. En effet, celles-ci doivent ajuster leurs stratégies et outils numériques pour satisfaire les attentes croissantes des clients.

La TD « conduit à un changement d'échelle et à un développement accru du numérique dans les pratiques de travail, mais aussi dans les produits et services à proposer au client » (Roux, 2019). Cette définition illustre bien la transformation digitale des entreprises de presse écrite. La transformation oblige ces entreprises à réévaluer leurs offres et leurs modèles économiques pour s'adapter aux nouvelles réalités du marché.

Comme mentionné précédemment, la « transformation digitale » est un concept complexe car il englobe diverses réalités (Roux, 2019). Pour certains, le « digital » est à différencier de la « numérisation », Tandis que d'autres les considèrent comme équivalents (« *Numérisation Vs Digitalisation* | SAP », n.d.). « La numérisation est le processus de conversion du format analogique au format numérique. En d'autres termes, la numérisation transforme un processus analogique en un format numérique, sans modifier le processus lui-même. » (Gartner Glossary, n.d.). La transformation digitale dépasse largement la simple informatisation des systèmes. Il inclut des technologies accessibles et influence profondément l'accès à l'information, la communication, la culture et la consommation (Corniou, 2013). Elle dépasse une simple évolution technique ; elle influence les méthodes de travail et les fonctions de l'entreprise. Elle redéfinit également la stratégie globale de l'entreprise (Chouaib, 2020).

1. Les technologies de l'information

Au début de la révolution technologique, entre les années 1950 et 1990, les technologies de l'information (TI) étaient perçues principalement à travers leur dimension d'utilisation. Autrement dit, elles étaient évaluées en fonction de leur capacité à produire les effets souhaités pour lesquels elles avaient été conçues. La notion d'usage était alors peu considérée (Roux, 2019). Cette vision sera renforcée par les travaux sur la théorie de la « richesse des médias » (Emery et al., 1965, p. 21-32), notamment vers la fin des années 1980 (Roux, 2019). Entre 1990 et 2007, cette approche a été écartée au profit d'une vision « sociotechnique » mettant en évidence l'impact des TI sur les organisations. En effet, bien que les TI soient définies principalement par leurs usages, elles ne déterminent pas à elles seules l'évolution des organisations. L'impact réel dépend de la manière dont ces usages sont intégrés et appliqués dans le contexte spécifique de chaque organisation. L'usage qui en découle relève « d'une construction sociale relativement complexe, dont l'issue est souvent impossible à définir a priori. » (Dudézert, 2018 p. 26). Depuis 2007, une approche « sociomatérielle » a été adoptée, mettant en lumière l'utilisation des TI et la manière dont les utilisateurs s'en approprient (Roux, 2019).

1.1. Les modèles d'assimilation

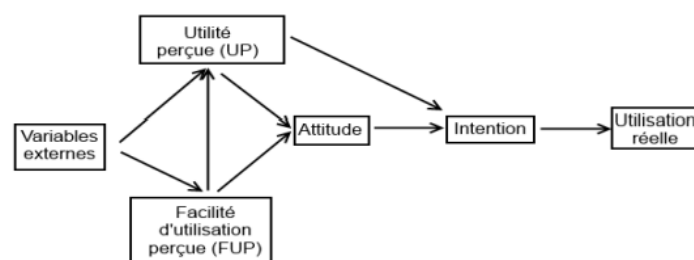
Bien que la transformation digitale soit devenue indispensable pour les entreprises, l'adoption de la technologique au sein des organisations et l'acceptation de son usage par les salariés restent des questions centrales, longuement étudiées par les premières approches en management des systèmes d'informations (Chouaib, 2020). Parmi les travaux les plus connus, on peut citer la théorie de la diffusion de Rogers (1962) et le modèle d'acceptation de la technologie (TAM) de Davis (1989). Le modèle de Rogers (1962) suggère que l'adoption rapide d'une nouvelle technologie par les utilisateurs dépend principalement des caractéristiques intrinsèques de cette technologie et de leurs perceptions individuelles quant à son utilisation. Ces perceptions comprennent les avantages perçus de l'adoption, la compatibilité avec les besoins existants, la simplicité d'utilisation, la possibilité de l'essayer avant adoption, et l'observabilité des résultats de l'innovation (Chouaib, 2020, p50). Le Modèle d'Acceptation des Technologies (TAM, Technology Acceptance Model), proposé par Davis en 1986 quant à lui, est devenu le modèle de référence pour comprendre l'acceptation et l'adoption des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). (Hsiao & Yang, 2011). Ce modèle vise à prédire et expliquer l'adoption ou le rejet d'une TIC (Atarodi et al., 2019) à travers diverses variables telles que :

- Utilité perçue (UP), ou facilité d'utilisation perçue (FUP) (Atarodi et al., 2019)
- Les attitudes (A), qui vont induire des intentions comportementales d'utilisation (IC)

L'UP est « le degré auquel une personne croit que l'utilisation d'un système particulier renforcerait sa performance » et La FUP est « le degré auquel l'utilisation d'une technologie sera dépourvue d'effort » (Atarodi et al., 2019).

Figure 5 : Le TAM d'après Davis (1989)
The TAM according to Davis (1989)

Reproduit à partir de « Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 : 30 ans de développement. Psychologie Du Travail Et Des Organisations »,2019. Par Atarodi, S., Berardi, A. M., & Toniolo, A., 2019, 191–207. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.08.001>



Les modèles d'assimilation de la technologie que nous venons d'examiner, bien qu'utiles pour comprendre la transformation digitale en entreprise, ne permettent pas de saisir entièrement l'acceptation des TIC par les employés. Le simple fait qu'une technologie soit adoptée par l'entreprise et assimilée par les salariés ne garantit pas qu'ils l'acceptent ou qu'ils l'ont réellement appropriée (Karoui & Dudézert, 2016). D'autres approches vont chercher à approfondir la compréhension de la TD en entreprise en mettant l'accent sur l'usage et l'appropriation des technologies par les utilisateurs. Parmi ces approches figurent le modèle de la capacité d'absorption des TIC et le modèle de la maturité digitale (Chouaib, 2020, p. 50).

1.2. Le modèle de la capacité d'absorption des TIC et le modèle de la maturité digitale

Selon Cohen et al. (1990, 1994), pour comprendre l'appropriation et l'utilisation de la technologie dans les organisations, il est essentiel de prendre en compte certains aspects organisationnels, tels que le climat social, la gestion des systèmes d'information, la culture des SI, et le rôle des managers. Ce concept est connu sous le nom de modèle d'absorption. Ce modèle aide à mieux comprendre les connaissances relatives à la gestion des technologies de l'information et l'efficacité des processus de gestion des TI. Selon ce modèle, le lien entre les managers spécialisés en TI et les managers métiers favorise un climat d'échange, le développement d'une planification solide, une vision TI claire et partagée, un soutien managérial, ainsi qu'un contrôle des structures (Chouaib, 2020, p. 51). Ainsi selon Cohen et al. (1990), Les TI ne sont pleinement assimilées, adoptées et utilisées de manière efficace que lorsque l'organisation bénéficie d'un climat favorable, que les compétences en TI sont bien partagées, et que les processus de gestion des TI sont optimisés. L'objectif final est d'atteindre une maturité numérique optimale.

Selon Kane (2017), « La maturité numérique est le processus par lequel votre entreprise apprend à répondre de manière appropriée à l'environnement concurrentiel numérique émergent. »¹² ainsi, Évaluer la maturité d'une entreprise consisterait à estimer son niveau de maîtrise du digital, afin de déterminer la stratégie à adopter pour réussir sa transformation numérique (Debacq, 2022). Fayon et Tartar (2019) ont développé un outil destiné à évaluer la maturité numérique d'une organisation. Cet outil repose sur six axes principaux : la stratégie, l'organisation, le personnel, l'offre, la technologie/innovation, et l'environnement. De plus, nous avons le modèle de maturité numérique appelé DIMM (Digital Internet Maturity Model), développé par les mêmes auteurs (Fayon et Tartar). Ce modèle permet de mesurer la maturité numérique d'une entreprise à l'aide d'indicateurs spécifiques, de déterminer à quel stade de transformation numérique elle se trouve et d'identifier les efforts nécessaires pour progresser (Chouaib, 2020, p. 51). En 2014, une étude conjointe du MIT et de Capgemini a révélé que les entreprises affichant

¹² Traduit de l'anglais au français par nos soins.

le plus haut niveau de maturité sont 26 % plus performantes que la moyenne de leur secteur. Elles présentent des revenus par employé et une valorisation financière supérieurs de 9 % et 12 % respectivement par rapport à la moyenne. (*Comment Évaluer La Maturité Digitale De Votre Entreprise*, 2023). Une gestion efficace de la transformation digitale permettrait ainsi aux entreprises de rester compétitives et d'améliorer leur performance. Dans ce contexte, il est donc pertinent d'examiner comment la transformation digitale est gérée au sein des organisations.

2. Le changement organisationnel

Selon Roux (2019), les entreprises décident d'entamer une transformation digitale pour 4 raisons principales :

- 1. Évolution de la création de valeur** : Les envies et besoins des consommateurs changent, et les entreprises doivent s'adapter pour y répondre.
- 2. Attentes des salariés** : Les employés souhaitent de nouveaux modes de travail, souvent initiés par eux-mêmes.
- 3. Réduction des coûts** : Adopter une culture digitale peut aider à diminuer les dépenses.
- 4. Peur de l'ubérisation** : Les entreprises doivent adapter leur organisation et modèle économique pour survivre dans un environnement concurrentiel digital et innovant.

La TD est donc une décision stratégique qui impacte tous les aspects de l'organisation (métiers, méthodes de travail, culture, etc.). Comme précisé à plusieurs reprises précédemment, la TD n'est pas seulement technique, elle est surtout humaine. Si les salariés décident de résister au changement, on assistera à un échec. Il est donc primordial de placer l'humain au cœur de la transformation digitale. C'est d'ailleurs ce qui s'est produit pendant la révolution technologique. Les entreprises ont négligé l'aspect humain de la transformation digitale, ce qui a conduit à des résistances et donc à des échecs du processus de changement. Il a fallu attendre les années 1990 pour qu'elles développent la pratique de la gestion du changement (Chouaib, 2020). Plusieurs auteurs scientifiques vont ainsi se pencher sur cette question.

Une des premières approches que nous retenons est l'approche socio-technique, développée en Grande-Bretagne dans les années 1950 par le Tavistock Institute (Chouaib, 2020). Cette approche se distingue par sa prise en compte des aspects techniques, humains et sociaux dans le processus de gestion du

changement. Elle propose des étapes à suivre pour mener à bien ce changement, notamment le diagnostic, la prévention et l'action (Chouaib, 2020).

Ensuite, nous avons le modèle des champs et des forces de Kurt Lewin, développé également dans les années 1950. Cette approche est intéressante pour aborder le changement (McShane et al., 2013). Elle repose sur un principe de force permettant de mieux évaluer les avantages et les inconvénients afin de prendre une décision éclairée (Bene, 2013). Le principe est le suivant : *« une situation se maintient en équilibre par des forces contraires, celles qui favorisent le changement (forces motrices) et celles qui le freinent (forces de résistance). Le changement s'installera quand cet équilibre de forces opposées sera brisé : soit pour ou soit contre »* (Bene, 2013). Dans le cadre de l'entreprise, Le changement est encouragé par des forces motrices qui incitent les organisations à adopter de nouveaux comportements. Cependant, des forces de résistance tendent à maintenir l'organisation dans son système actuel (Chouaib, 2020,). Lorsque ces deux forces sont égales, le système organisationnel conserve son équilibre. Le changement se manifeste lorsqu'il y'a déséquilibre des forces et cela passe par une phase de dé cristallisation (mise en place d'un ensemble d'action pour assurer le changement) vers une phase de transition. Ensuite d'une phase de transition (abandon des pratiques anciennes vers de nouvelles) vers une phase cristallisation : nous sommes à la fin du processus de changement (Chouaib, 2020). Un nouvel équilibre se renforce grâce à l'appropriation de nouveaux comportements et au développement de compétences (Lewin, 1951).

Nous avons aussi les recherches de Pettigrew (1987) qui mettent en évidence le contexte dans le processus de changement. Cette approche propose de prendre en compte trois dimensions centrales : le contexte, le contenu et les processus. Dans cette perspective, la TD est considérée comme un processus de changement organisationnel nécessitant des questionnements sur le « quoi », le « comment » et le « pourquoi » du changement (Chouaib, 2020, p54).

Pour conclure, mentionnons les travaux récents d'Autissier et Moutot (2023), qui présentent une liste d'actions à entreprendre pour réussir un projet de changement, en passant par les dispositifs à mettre en place jusqu'aux livrables. Ce modèle, conçu pour les entreprises dans le contexte actuel, est particulièrement intéressant. Le changement organisationnel est désormais omniprésent dans tous les secteurs d'activité (Autissier & Moutot, 2016). Gérer le changement ne se limite pas à assurer une communication et une formation adéquates. Cela implique de considérer l'ensemble des dimensions de l'organisation, de sa structure à sa culture d'entreprise.

Chapitre 2 : Méthodologie

1. Périmètre de la recherche

Plongé au cœur de la conduite de changement en entreprise,

« Le rôle des ressources humaines est d'orchestrer le changement en faisant en sorte de mettre en place différentes stratégies destinées aux salariés et aux managers de gérer les évolutions auxquelles la société fait face dans les meilleures conditions possibles : fluidité de l'information, désamorçage des conflits, mise en place de formations et de recrutements, etc. »
(Conduite du changement RH : objectifs et méthodes pour les atteindre, 2022).

En effet, dans le cadre de notre deuxième master en ressources humaines, nous avons observé les initiatives du département RH dans la gestion du changement au sein de l'entreprise où nous avons réalisé notre stage. Cette entreprise est le Journal Le Soir, le premier quotidien généraliste en Belgique francophone (Groupe Rossel, 2023), actuellement en pleine mutation numérique. Comme mentionné précédemment, la transformation digitale est aujourd'hui un impératif pour les entreprises, notamment pour les entreprises de presse écrite. Ainsi, en raison de la facilité d'accès au terrain de recherche que ce lieu de stage nous offrait et de notre passion pour la digitalisation des entreprises, nous avons décidé de consacrer notre mémoire sur cette même entreprise afin de comprendre comment elle assure sa transformation digitale et quel est le rôle des ressources humaines dans cette transformation.

2. Le choix de la démarche

Pour mener à bien notre recherche, nous avons adopté une approche qualitative. La méthode qualitative vise à expliquer un phénomène, à lui donner une signification ou un sens. Les résultats sont présentés sous forme de mots, issus de l'analyse d'entretiens ou d'observations etc., (Bioy et al., 2021). Elle cherche à comprendre les expériences personnelles et à expliquer certains aspects des phénomènes sociaux (Kohn & Christiaens, 2014), ce qui semblait idéal pour rendre compte de la transformation digitale au Soir.

De ce fait, nous avons investi notre terrain de recherche en menant des entretiens dits semi-directifs. Basé principalement sur les paradigmes constructivistes, l'entretien semi-directif est une méthode de collecte de données qui facilite l'acquisition de connaissances, particulièrement dans le cadre des approches qualitatives et interprétatives. (Lincoln, 1995). Son objectif est de comprendre un phénomène complexe tel qu'il est perçu par les participants et le chercheur, dans une dynamique de co-construction du sens (Imbert, 2010). Cette approche constructiviste s'est révélée adaptée à notre problématique, car

notre objectif n'est pas de développer des théories, mais d'explorer les perceptions du changement, tant du point de vue de la direction du Soir que de celui des ressources humaines. Nous cherchons à comprendre comment ces visions, potentiellement divergentes, peuvent être intégrées pour favoriser le changement au sein de l'organisation.

Nous avons réalisé neuf entretiens avec divers membres du personnel du Soir, dont la DRH, le rédacteur en chef, le secrétaire général (pour deux entretiens), une employée du département RH, ainsi que quatre journalistes de la rédaction : un journaliste devenu webmaster, un chef d'équipe (pôle), un chef adjoint à l'édition, et un journaliste du pôle économie. Les prises de contact avec les interviewés ont eu lieu en présentiel. Tous ont été très accessibles et disponibles pour répondre à nos besoins.

La sélection des candidats à interviewer n'a pas été faite au hasard. Nous avons pris en compte les thèmes à aborder, l'ancienneté dans l'entreprise, la position hiérarchique, etc. Pour recueillir et analyser leurs avis sur la TD. Ces entretiens se sont déroulés en présentiel ainsi qu'en visioconférence. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des personnes interrogées et ont donc pu être retranscrits. Les guides d'entretiens utilisés pour mener ces entretiens sont joints en annexe. Par ailleurs, afin de préserver l'anonymat, nous désignerons la HRBP du Soir par le nom de « Marion ».

Pour approfondir notre compréhension de l'objet de recherche, nous avons mené une recherche bibliographique dès les premiers entretiens. Cette démarche nous a permis d'explorer plus en détail les points évoqués avec nos interlocuteurs, afin de mieux comprendre le contexte de la digitalisation de la presse écrite et d'examiner les premières approches explicatives de la transformation numérique des entreprises. Cette méthode de recherche est dite inductive. En effet, La démarche inductive consiste à généraliser des observations spécifiques faites sur le terrain. Elle implique d'abord un contact direct avec le terrain (observation, entretiens, etc.) pour dégager des explications possibles des phénomènes observés (Claude, 2021). La compréhension du phénomène étudié s'acquiert de manière progressive, avec une approche récursive qui incite à répéter les étapes de la recherche si nécessaire, et flexible grâce à la souplesse de la démarche (Imbert, 2010).

3. La problématique

Nous avons débuté notre travail en posant la question de recherche suivante : « Comment le département des ressources humaines a-t-il contribué à la transformation digitale du journal Le Soir ? ». Nos recherches ont approfondi cette question et nous ont conduit à formuler la problématique suivante : « *Le département des ressources humaines est-il essentiel au succès et à la pérennité des initiatives de changement au sein du journal Le Soir ?* » Cette dernière formulation constitue le problème à laquelle

notre recherche se propose de répondre. L'objectif ici est de déterminer si les ressources humaines ont joué un rôle central dans ce changement.

Chapitre 3 : Résultats empiriques

I. Présentation du journal *Le Soir*

Le Soir est le quality paper francophone le plus lu en Belgique. C'est le premier quotidien généraliste en Belgique francophone (Groupe Rossel, 2023). Fondé en 1887 par Emile ROSSEL, il édité par le groupe Rossel, le leader belge francophone des médias, qui possède plusieurs médias et titres de presse, notamment *La Capitale* et *La Meuse*. *Le Soir* a vu le jour grâce à la collaboration d'Émile ROSSEL et de ses deux amis, Nicolas CORBELIN et Edgar ROELS. À l'origine, le journal était gratuit et était financé par la publicité. Cependant, au fil du temps, il est devenu payant en raison des nombreuses évolutions qu'il a connues. (Groupe Rossel, 2022)

Sa principale activité est de produire de l'information de qualité 24 heures sur 24 sur les différentes plateformes suivantes : téléphone portable, tablette, ordinateur mais aussi en version papier. Composé de plus de 100 journalistes avec des centaines de correspondants à l'étranger, *Le Soir* se veut un journal de qualité, indépendant et progressiste (Groupe Rossel, 2023). Parmi ces valeurs figurent le respect, la liberté d'expression, les débats d'idées, le dialogue, le respect de la diversité et des droits fondamentaux, les principes de solidarité et l'indépendance (entendons par là l'indépendance rédactionnelle vis-à-vis de sa direction, des politiques ou de toute autre influence) etc. (Groupe Rossel, 2023). De tradition libérale, *Le Soir* aspire aujourd'hui à être un quotidien de référence. Ainsi, Ses journalistes mettent un point d'honneur à privilégier la qualité, l'investigation et la citoyenneté.

Avec l'avènement d'Internet, qui a bouleversé le paysage médiatique, *Le Soir* est devenu le premier média belge francophone à offrir une gamme de contenus numériques (Di Prima, 2016). Il y a 20 ans, *Le Soir* a lancé son site Internet, où l'on peut accéder à l'édition du jour ainsi qu'à une partie importante des archives du journal. Très réactif à l'actualité, ce site dispose d'un espace abonnés riche et constitue aujourd'hui le principal point de contact des lecteurs avec *Le Soir* (Di Prima, 2016).

II. Les acteurs de la transition numérique

1. Le département RH

Le Soir, en tant qu'entité du groupe Rossel, partage avec sa maison mère le même département des ressources humaines. Ce département, dirigé par une Directrice des Ressources Humaines responsable de la politique RH du groupe, est divisé en deux entités : d'une part, le service du personnel (Payroll) et d'autre part, le service des ressources humaines. Il y a trois ans, le service du personnel comptait trois employés : un responsable de service et deux collaboratrices, avec l'intervention ponctuelle de consultant(e)s externes. Au sein du service RH, une seule responsable gérait toutes les entités de Bruxelles (*Le Soir*, *Soirmag*, *Rossel Interactive Média*, etc.). Aujourd'hui, le service du personnel compte toujours trois employés, mais avec une nouvelle responsable. Le service RH quant à lui a évolué, comprenant désormais une HRBP¹³ dédiée au *Soir*, une HRBP pour la régie publicitaire Advertising, et une autre HRBP pour Rossel (le reste des entités). Chaque responsable RH est chargé de gérer l'ensemble des processus RH liés à son entité, notamment le recrutement, la formation, le reporting, et le bien-être, entre autres. Nous tenons à préciser que le département lui-même est en cours de digitalisation et la décision de recruter une HRBP dédiée au *Soir* répond à des attentes spécifiques du département RH concernant les projets et la stratégie de développement du journal.

2. Le comité de direction

Le Soir partage les départements suivants avec sa maison mère, Rossel : le marketing (Marketing *Soir*), le département financier, *Rossel Interactive Media* (pour le développement d'applications et son site web), la régie publicitaire, la rédaction, ainsi que les ressources humaines mentionnées précédemment. Dans cette section, nous allons présenter le département qui a été au cœur de la transition numérique : la rédaction. Celle-ci est principalement constituée de journalistes, dont la majorité exerce sous différents statuts pour le Journal : CDI (la plupart), CDD et indépendants. Ils sont plus d'une centaine et sont répartis en pôles :

Le pôle Edition, le pôle Economie, le pôle Société, le pôle Idées, le pôle Culture, le pôle Internationale, le pôle Enquêtes, le pôle « Pouvoirs », le pôle planète, le pôle Multimédias et le pôle Sports. Chaque pôle est dirigé par un manager, dont la mission est d'animer et de coordonner son équipe. Il favorise la dynamique de groupe, pilote les activités du pôle et assure le coaching de ses membres. Le rédacteur en chef, l'éditorialiste en chef et Le secrétaire général représentent la direction au sein de la rédaction. En contrepartie, une société des journalistes, la SJPS (Société des Journalistes Professionnels du *Soir*),

¹³ HR Business Partner : <https://www.michaelpage.fr/advice/metiers/ressources-humaines/fiche-m%C3%A9tier-hr-business-partner>

existe comme un contre-pouvoir face à la direction, afin de garantir la sauvegarde et la promotion des intérêts professionnels, moraux, intellectuels et matériels des journalistes.

Le rédacteur en chef et l'éditorialiste en chef sont responsables de l'organisation et des décisions majeures au sein de la rédaction. Le secrétaire général est chargé des grands projets au Soir, ainsi que de tous les aspects techniques de la rédaction (le parc informatique, les logiciels utilisés, etc.) et des contacts avec les autres départements. Notons également que la rédaction comprend des photographes, des graphistes, des correspondants à l'étranger, ainsi que des journalistes dont le rôle a évolué. Ces journalistes n'écrivent plus fréquemment des articles, mais se sont spécialisés dans des domaines tels que l'informatique (webmaster par exemple). En outre, le directeur général du Soir supervise tous les départements du journal et travaille en étroite collaboration avec les ressources humaines, notamment avec la DRH et la HRBP du Soir, dont il est le supérieur hiérarchique au sein du journal.

3. La Société des Journalistes Professionnels du Soir (SJPS)

Le journal Le Soir se positionne comme indépendant à deux niveaux : vis-à-vis de sa direction et des pressions extérieures. Depuis 1982, une association à but non lucratif a été fondée dans le but de préserver et de promouvoir les intérêts professionnels, moraux, intellectuels et matériels de ses membres journalistes. Cette initiative vise à maintenir un équilibre de pouvoir entre les journalistes et la direction du journal.

La rédaction du Soir est affiliée à l'AJPro (Association des Journalistes Professionnels), dont elle respecte la charte applicable à tous ses membres. En plus de cette charte, elle suit une charte interne établie par la « Société des Journalistes Professionnels du Soir » (panorama, 2024).

Cette association de journalistes joue un rôle de contre-pouvoir au sein de la rédaction. Face aux grandes décisions du journal, les journalistes ne sont pas mis de côté ; ils participent activement aux débats concernant ces décisions qui les affectent directement. Cela démontre concrètement que Le Soir veille effectivement à l'indépendance et à la neutralité de sa rédaction.

La direction et le SJPS n'ont pas toujours eu la même vision. En effet, parmi les nombreux succès du SJPS, on peut citer l'entrée du groupe Hersant dans l'actionnariat du Soir. À cette occasion, la SJPS a obtenu un "droit de veto suspensif" concernant la nomination d'un rédacteur en chef, comme rapporté par Martine Simonis (2008). Cette mesure visait à s'opposer à la présence d'une entreprise d'armement jugée incompatible avec les valeurs du journal. C'est une association qui joue un rôle crucial dans la rédaction du Soir. Grâce à ses interventions, elle contraint d'une certaine façon la direction à respecter ses engagements vis-à-vis de la charte des journalistes.

III. La transformation digitale au Soir

1. La question du changement

Comme c'est le cas pour la plupart des médias de presse écrite, Le Soir est confronté à l'impératif de la transformation numérique. Comment continuer à produire de l'information dans un écosystème où celle-ci est disponible gratuitement et en grande quantité sur le web, souvent sans vérification préalable ? Avec la diffusion aussi rapide de l'information, comment s'organiser pour répondre aux exigences du marché ? Autant de questions cruciales qui nécessitent des réponses pour permettre à Le Soir de se réinventer et de poursuivre ses activités.

En ce qui concerne les ressources humaines, la réalité est différente. Il est indéniable que la transformation numérique a modifié le métier de journaliste. Si les fondamentaux du métier restent les mêmes, les journalistes doivent désormais acquérir de nouvelles compétences, notamment en lien avec le web, telles que la datavisualisation. De plus, le suivi rapide de l'actualité a fragilisé l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Dans ce contexte, le département des ressources humaines doit aborder le changement induit par la digitalisation sous un angle RH : Comment planifier les besoins en termes de compétences et comment gérer ces besoins ? Comment mobiliser et convaincre le personnel d'adhérer aux nouvelles pratiques (nouveaux horaires, nouvelle organisation, formation etc.) ? Comment recruter des profils qui n'existaient pas auparavant dans la rédaction ? Comment accompagner les journalistes et mettre en place une politique de bien-être pour garantir leur santé au travail ? Toutes ces interrogations positionnent ainsi le département des ressources humaines au cœur de la gestion de changement induite par cette transformation digitale.

2. Les grands changements

Le Soir se distingue comme le principal journal de qualité en Belgique francophone. En Belgique, il y a trois journaux de qualité, La Libre Belgique, Le Soir et l'Echo. Fondé il y a 136 ans, Le Soir se présente comme un média généraliste et indépendant. Son engagement premier est l'indépendance vis-à-vis des annonceurs, des groupes d'influence, des acteurs politiques, voire de sa propre direction. Cette volonté d'indépendance vise à garantir un journalisme de qualité, libre de toute forme d'influence ou de pression. Actuellement, en Belgique francophone, six quotidiens sont classés dans la catégorie des journaux de qualité. Outre les trois précédemment mentionnés, on trouve également Sudinfo, l'Avenir et La Dernière Heure des Sports.

La transformation numérique au Soir a bouleversé le quotidien de ses journalistes.

« Cette mutation, a fortement transformé le Soir, dans ses habitudes, sa manière de travailler sur le fond, comme sur la forme et comme sur l'organisation même de sa rédaction. Donc, plutôt qu'une crise, en fait, je parlerai de changement. » le rédacteur en chef du Soir.

Cette transition numérique doit être perçue comme une évolution et non une crise. Étant donné que le nombre d'employés du Soir n'a pas considérablement varié au cours des 20 dernières années. Ainsi, cette transition n'a pas entraîné de chute drastique des effectifs. Il est important de noter que cette transformation est à la fois numérique et stratégique. Le Soir, comme d'autres médias, est passé d'un support exclusivement papier à un support papier et numérique, qui n'est pas uniquement gratuit, mais aussi payant. *« C'est à la fois du papier payant, c'est à la fois du web gratuit et du web payant »* le rédacteur en chef.

Le Soir est un média influent en Belgique, plus précisément en Belgique francophone. Parmi les cinq millions de francophones, environ un sur dix visites en moyenne le site du Soir chaque jour, ce qui équivaut à environ 450 000 visiteurs uniques en moyenne. Les visiteurs uniques sont ceux qui consultent le site du Soir au moins une fois par jour. *« D'abord, un, on n'a jamais eu autant d'abonnés au soir qu'aujourd'hui. Sur un 180 000 abonnés. On a aujourd'hui 450 000 visiteurs uniques en moyenne sur le site. »* Le rédacteur en chef. Ce résultat est en partie dû aux partenariats conclus par le journal, notamment avec Proximus.

Un grand nombre des lecteurs du Soir sont des abonnés numériques, ce qui a nécessité une adaptation du modèle économique du journal pour répondre aux nouvelles exigences du marché. Avec l'avènement d'Internet, l'accès à l'information a considérablement évolué. Aujourd'hui, des géants du web comme Google régulent la connexion entre les sites des médias et les lecteurs. Il a donc fallu trouver une stratégie pour maintenir le fonctionnement du journal. Aujourd'hui, les journalistes ne se contentent pas de relayer uniquement l'information. Ils analysent, décryptent et commentent l'information.

Le principal changement organisationnel opéré au Soir au cours des 20 dernières années a été la mise en place d'équipes dédiées à l'édition de l'information tout au long de la journée. Dans cette optique, un site web a été créé pour répondre à cet objectif. Contrairement à la diffusion unique de l'information pendant la journée, comme c'était le cas auparavant, l'information est désormais diffusée en ligne tout au long de la journée. En substance, des équipes ont été formées pour éditer l'information tandis qu'une autre équipe est chargée de sa rédaction. Environ 30% des 100 employés de la rédaction du Soir sont dédiés à l'édition, tandis que les 70% restants sont impliqués dans la rédaction.

Ce changement organisationnel n'a pas entraîné de véritables licenciements au Soir, mais il y a eu des réductions d'effectifs en fonction des conditions économiques.

« Depuis que je suis là, j'ai connu plusieurs plans sociaux, des licenciements et des départs. Mais nous ne sommes pas trois fois moins de journalistes dans la rédaction du Soir qu'il y a 20 ans. Un peu moins, certes, mais pas de manière significative, en fait. » Le secrétaire général du Soir

Les accords sociaux conclus entre les syndicats et les entreprises de presse portent notamment sur les départs anticipés et le double volontariat. Cette transition n'a donc pas compromis l'activité économique du Soir au point de nécessiter des licenciements massifs des salariés.

Au début de cette transition, lorsque le modèle économique a changé, les revenus générés par le web ne suffisaient pas à compenser le déclin des revenus de la presse papier et de la publicité. De plus, les profils des journalistes ont considérablement évolué pour s'adapter à cette nouvelle réalité. *« Il y a dix ans, au soir, on n'engageait pas de gens qui faisaient de la vidéo. Aujourd'hui, on engage des gens qui sont capables de faire de la vidéo et du podcast »* le rédacteur en chef.

3. Le modèle économique

Concernant le modèle économique, plusieurs stratégies ont été déployées pour favoriser la croissance économique du Soir. Ces stratégies sont élaborées par un comité de direction auquel participe le rédacteur en chef. La première étape de cette stratégie consistait à développer une audience sur le web, c'est-à-dire à acquérir des lecteurs qui consultent quotidiennement le journal en ligne. Il est indéniable que cette stratégie a porté ses fruits, comme en témoignent les propos du rédacteur en chef : *« En 10 ans, nous sommes passés de 200 000 visiteurs uniques à 450 000 visiteurs uniques »*.

La deuxième stratégie a consisté à proposer aux lecteurs un contenu internet payant, c'est-à-dire un accès payant grâce à un abonnement. Le Soir est passé d'une stratégie axée sur l'audience à une stratégie d'acquisition, c'est-à-dire à attirer des personnes qui étaient habituées au contenu gratuit vers le contenu payant. Cette stratégie a été développée il y a environ 6 ou 7 ans. Comment fonctionne-t-elle ? Les lecteurs lisent un article, puis, à un moment donné, ils sont stoppés par un mur payant (paywall), les incitant à s'abonner. *« Au début, personne n'y croyait ou peu de gens, même en interne, n'y croyaient en disant : Mais en fait, sur Google, tout est gratuit, pourquoi des gens paieraient pour le soir ? »* le rédacteur en chef. Aujourd'hui, ce modèle est au cœur des activités du Soir. Il est appelé modèle "freemium", une contraction de "free" (gratuit) et "premium". La stratégie du Soir repose sur la fidélisation et l'engagement des lecteurs. Concrètement, cela signifie que l'objectif est de les retenir et de rajeunir leur lectorat, en veillant à ce qu'ils deviennent des abonnés actifs qui désirent lire Le Soir pour son contenu, sa rigueur éditoriale et sa qualité. Cette approche inclut également le marketing, qui offre des avantages aux abonnés tels que des places gratuites pour des événements, l'accès à des concerts, des livres, etc. Ainsi, le modèle économique actuel du Soir repose sur environ 50 % des revenus

provenant des ventes, 40 % des revenus publicitaires et 10 % provenant de diverses sources, notamment les subventions (environ 5 %) et la diversification des activités, qui implique la vente de livres, de bandes dessinées, de vélos, etc.

Par exemple, Le Soir dispose d'une boutique en ligne, mais reste principalement tributaire de la publicité, un secteur très volatile. Cette instabilité publicitaire découle de la crise économique touchant l'Europe en général, et la Belgique en particulier. On pourrait alors se demander si ce modèle économique est rentable pour Le Soir. La réponse est nuancée, comme l'exprime le rédacteur en chef : *« Donc, oui, on est rentable, mais on n'est pas riche à... On ne marche pas sur l'or. »*. Les entreprises de presse écrite sont en constante évolution. À l'instar du Soir, elles recherchent toujours un modèle économique stable, capable de perdurer dans le temps et de générer des revenus suffisants pour assurer leur pérennité.

4. Les entreprises de presse confrontées aux pressions politiques et financières

D'après le rédacteur en chef du Soir, ce média jouit d'une réelle indépendance et n'est pas assujéti à des pressions externes, que ce soit d'ordre politique ou financier. Entendons par pressions financières extérieurs des chantages d'hommes politique ou d'entreprises. Cette indépendance repose sur plusieurs facteurs, notamment le fait que le propriétaire du Soir n'est pas engagé en politique et ne possède pas d'autres activités lucratives en dehors des médias. De plus, l'indépendance de la rédaction et la stabilité du modèle économique du Soir depuis de nombreuses années contribuent à cette neutralité. La confiance accordée par les lecteurs du Soir est une preuve de son impartialité en tant que média dont l'objectif principal est l'information. Comme l'exprime le rédacteur en chef

« J'ai la chance de travailler dans un média où l'indépendance de la rédaction est garantie. Le patron du Soir, il ne vend pas d'armes, il ne fait pas de politique, il n'utilise pas son média à des fins personnelles, sauf pour s'enrichir s'il le peut, là. Mais son métier, c'est vraiment de faire des médias ».

Bien sûr, cette indépendance n'est pas une garantie absolue, mais jusqu'à présent, la croissance du nombre d'abonnés confirme que Le Soir est un média qui inspire la confiance et qui est neutre dans son activité.

Une autre forme de pression existe cependant : la pression financière liée à son activité : *« C'est sans doute plus compliqué de dire non à un annonceur qui dépense des millions en publicité chaque année, que de dire non à un homme politique qui sollicite une interview. Donc oui, cette pression-là existe, cette pression financière existe. »* Le secrétaire général du Soir.

Bien que le nombre d'abonnés du Soir augmente, son modèle économique ne garantit pas à 100% sa stabilité à long terme, car les revenus publicitaires continuent de diminuer et la concurrence avec les

géants mondiaux tels que Google et Facebook persiste. Le Soir mise donc sur l'innovation, en réinventant sa manière de produire de l'information. Cela a nécessité une réorganisation de sa rédaction, tant au niveau de sa structure que des profils des journalistes recrutés.

IV. Les changements organisationnels

Pour mieux répondre aux exigences de la direction concernant sa stratégie économique et en raison des changements constants dans le secteur des médias, Le Soir a dû adapter son organisation, tant au niveau de sa structure qu'au niveau des ressources humaines, afin de favoriser l'innovation.

1. Au niveau structurel

En collaboration avec le département des ressources humaines et l'ensemble des journalistes, la rédaction a entrepris de réorganiser les équipes de journalistes en pôles en fonction de leur spécialité. Auparavant, le terme utilisé pour les désigner était « service » : service de l'environnement, service politique, etc. Ce terme a été abandonné au profit de celui de « pôle ». L'idée de base était de briser les barrières mentales, c'est-à-dire permettre, par exemple, à un journaliste expert en environnement d'interroger le ministre de l'Environnement sans être nécessairement un journaliste politique. Pour cela, il était nécessaire d'encourager la collaboration entre les journalistes et de faire en sorte que les différents pôles communiquent entre eux. Au total, 11 pôles ont été créés, chacun avec un manager responsable de l'équipe. L'accent est mis ici sur le travail collaboratif. Les journalistes, souvent individualistes, préfèrent avoir leurs propres sources et contacts. Pour produire un journal de qualité 24 heures sur 24, il est nécessaire de dépasser cette mentalité, car il y a beaucoup de sujets à couvrir, et la plupart d'entre eux sont interconnectés.

La création des pôles est donc le fruit d'un long processus. Cela a pris au total deux ans. Le rédacteur en chef et l'ensemble des journalistes ont tenu plusieurs réunions pour discuter et réfléchir à cette idée. C'est donc le résultat d'une collaboration entre la rédaction et les journalistes. Aujourd'hui, l'objectif semble atteint puisque les chefs de pôle ont la responsabilité de conduire leur pôle. De plus, il existe un pôle des chefs où les responsables se réunissent pour travailler ensemble sur des sujets qui concernent différentes matières, etc.

Aujourd'hui, même si cela semble fonctionner, beaucoup reste encore à faire. Le problème principal est lié à la gestion du changement. En effet, certains journalistes ont conservé leurs habitudes antérieures de travail individuel et ont du mal à s'adapter à cette nouvelle organisation. Cela est compréhensible, car ce processus demande du temps. En cas de désaccords, la communication est le principal moyen de les résoudre. On organise une réunion pour discuter des points de divergence et trouver une solution

« Le principal défi c'est de changer des choses qui avant étaient établies, et qu'il y a certains qui fonctionnent, comme ils ont toujours fonctionné » l'un des chefs de pôle.

Au niveau des ressources humaines, un défi humain et managérial s'est posé. Les journalistes promus au poste de chefs de pôle ne disposaient pas nécessairement des compétences managériales requises pour relever ce défi. Leur mode de travail ayant changé, ils devaient maintenant adopter une nouvelle identité professionnelle, notamment en travaillant en équipe pour assurer efficacement le suivi de l'information. La tâche n'est pas facile pour ces managers, car ils doivent apprendre à faire des remarques constructives sur leurs collègues, réaliser des débriefings, etc.

Pour le département des ressources humaines, l'enjeu est de faire en sorte que les managers de pôle deviennent de bons intermédiaires entre les membres de leur équipe, afin d'organiser le travail de manière optimale. La HRBP responsable de la rédaction a dû fournir un soutien considérable pour encadrer ces managers, souvent insuffisamment préparés sur le plan managérial pour assumer leurs responsabilités. Au quotidien, La responsable RH a dû accompagner plusieurs chefs de pôle dans ce processus de changement, en leur offrant conseils et coaching.

« Je pense que j'ai sollicité Marion quasiment quotidiennement pendant les deux ans où j'occupais l'équipe parce qu'il y avait toujours un défi RH humain managérial » l'un des chefs de pôle

« Il y a un complètement nouveau, c'était la partie management. Où, enfin, tu vois ? Je n'ai pas fait d'études de management. J'ai juste fait des études de journalisme [...] Et donc, ça a été l'accompagnement sur les debriefings, sur la façon de parler aux gens, les formations et tout ça. Ça été pour moi un accompagnement important. Et Marion a été pour moi utile là-dedans parce qu'elle m'a appris des trucs que je ne connaissais pas du tout. » un journaliste au pôle Édition.

Pour éviter que chacun travaille selon ses propres règles, plusieurs documents ont été élaborés à la suite d'un travail de groupe entre les journalistes, la rédaction et les ressources humaines, afin de fournir un cadre général pour les activités de la rédaction. Parmi ces documents, on trouve **la structuration des pôles**, qui a été mise en place pour définir le rôle de chaque pôle dans cette nouvelle organisation. Cette charte précise les responsabilités de chacun : les chefs de pôle, les journalistes, l'édition, etc. Il y a également le « contrat de lecture », un document élaboré pour chaque pôle, qui précise ce que le pôle est censé faire, comment il doit le faire et comment il doit collaborer avec les autres pôles. Enfin, il y a l'ADN du journaliste qui définit les rôles des journalistes et le guide de l'édition pour les journalistes à l'édition.

2. Le travail en équipe

L'objectif de la création des pôles était d'encourager les journalistes à collaborer entre eux, ce qui semble être une belle initiative. En collaborant, ils échangent des idées et des informations, ce qui leur permet d'écrire sur divers sujets. En effet, certaines matières sont liées à d'autres, comme la question de

l'environnement, qui est à la fois une question politique et sociétale. Au soir, des réunions quotidiennes sont organisées entre les journalistes des différents pôles en fonction des sujets d'actualité. Une réunion a lieu tous les jours vers 10h pour discuter des sujets à aborder ou non dans le journal. C'est un travail d'équipe où chacun propose ses sujets, puis après échange, un tri est effectué pour déterminer ce qui doit apparaître ou non sur le site du Soir (lesoir.be)¹⁴ ou dans le journal papier. Après la réunion, le travail continue. Les journalistes collaborent toute la journée sur divers sujets. Puisque la production de l'information suit une procédure bien définie, de la rédaction par les journalistes jusqu'à l'édition, Cette collaboration semble porter ses fruits, car l'édition reste constamment à la pointe de l'actualité.

V. Le département RH et la mutation numérique au Soir

1. L'évolution du métier de journaliste

Depuis plus de 20 ans, le métier de journaliste est en perpétuelle évolution, principalement en raison des avancées technologiques qui ont transformé le paysage médiatique. Aujourd'hui, tout le monde peut s'improviser journaliste. Il suffit de disposer d'un appareil photo ou d'une caméra et de savoir s'exprimer pour diffuser des informations. En Belgique, presque toutes les sources d'information voient leur popularité diminuer (Anne François, 2023). Ainsi, le métier de journaliste n'est plus aussi prisé qu'auparavant. Malgré cela, le salariat demeure le statut professionnel prédominant parmi les journalistes belges (Libert et al., 2023).

Le profil des journalistes a évolué aujourd'hui : les journaux ne recrutent plus uniquement des journalistes « papier », mais aussi des professionnels capables de travailler dans l'audiovisuel et le web. C'est notamment le cas du journal Le Soir. La rédaction et le département des ressources humaines ont dû collaborer pour recruter de nouveaux profils afin de répondre à la stratégie du journal, qui consiste à fournir de l'information 24 heures sur 24. Bien que de nos jours, beaucoup pensent que n'importe qui peut jouer le rôle de journaliste, le journalisme reste un métier professionnel nécessitant des compétences clés pour être exercé correctement

« Aujourd'hui, quand on veut être bon journaliste, il faut avoir et avant tout une déontologie et une formation scolaire et universitaire pour avoir à la fois une tête bien remplie et respecter les règles du journalisme. La déontologie, c'est extrêmement important. Mais il faut aussi savoir les langues. Mais il faut aussi être un peu programmeur. Mais il faut aussi être un peu critique. Mais il faut comprendre un peu le business. Et demain, il faudra comprendre l'intelligence artificielle. » le rédacteur en chef.

¹⁴ Le lien vers le site du Soir : <https://www.lesoir.be/>

« Le journalisme, ça nécessite des compétences particulières de validation de l'information, de diffusion de l'information, de digestion et de restitution de l'information. C'est un vrai métier, ça nécessite une vraie formation, et il faut le reconnaître. » le secrétaire général.

Aujourd'hui, ce ne sont plus seulement des journalistes qui éditent ou relisent les articles. Il y a également des journalistes qui alimentent le site du Soir, illustrent les articles et ajoutent des liens. Avec la diminution de la proportion de la population lisant les journaux et la popularité des réseaux sociaux comme source d'information, le journalisme professionnel devient compliqué dans le contexte actuel. Cela pose un véritable problème pour le marché de l'emploi. Les propos du secrétaire général du Soir l'illustrent bien

« Je ne conseillerais pas à un jeune de se lancer dans le journalisme s'il n'a pas vraiment une passion, une envie de réussir. Ce n'est pas facile... Ce n'est pas facile de trouver un emploi. C'est un métier qu'on quitte assez régulièrement. Il y a peu de gens qui en font. » le secrétaire général.

En somme, même si les profils des journalistes recrutés aujourd'hui ont beaucoup évolué, être un bon journaliste reste toujours la même chose : posséder un bon réseau et avoir de bons contacts.

2. La culture d'entreprise au Soir

Au Soir, l'accent est mis sur la performance, le respect et un attachement au produit, à savoir Le Soir. L'humain est au centre de tout, ce qui fait du respect une valeur essentielle. Le métier de journaliste, de nos jours, on l'aime ou on ne l'aime pas. L'information ne s'arrête jamais. Il faut donc être passionné par ce que l'on fait pour maintenir le rythme de son travail. Contrairement à d'autres entreprises, comme les usines où les travailleurs ont des périodes creuses, les journalistes travaillent tant que l'information est disponible.

3. Les conséquences sur les Ressources Humaines

La transformation ou la mutation numérique de la presse écrite a eu un double impact sur la gestion des ressources humaines au Soir.

Premièrement, en ce qui concerne les compétences. Il était crucial de se concentrer sur le développement et la gestion des talents, ainsi que sur la planification des compétences futures, également connue sous le nom de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Certains métiers, comme ceux du pré-média et de la prépresse, ont disparu, ce qui a également affecté les ouvriers. La transition numérique a touché tous les domaines professionnels, même si les métiers eux-mêmes n'ont pas subi de changements majeurs. Par conséquent, il était essentiel d'anticiper cette évolution des compétences.

Le second volet porte sur le bien-être au travail. Le métier de journaliste, autrefois admiré et doté d'un statut particulier, est aujourd'hui fortement affecté par l'hyper-connectivité, ce qui limite la capacité des journalistes à se déconnecter et à exercer leur droit à la déconnexion. Être constamment en ligne pour diffuser l'information nécessite des ajustements significatifs des horaires de travail. Pour les journalistes spécialisés dans la presse écrite, il est particulièrement difficile de se déconnecter en raison du besoin constant de rester connecté. Ce nouveau mode de fonctionnement a eu une influence majeure sur le bien-être et a donc contribué à l'épuisement des salariés.

3.1. La gestion des talents au Soir

L'une des conséquences de la transformation digitale des entreprises de presse écrite est la transformation du métier de journaliste. En effet, comme mentionné plus haut, au Soir, il n'y a pas eu de grands licenciements comme on aurait pu le croire en raison de cette mutation numérique. Les journalistes ont été formés à de nouvelles pratiques et à de nouveaux outils. Il fallait assumer ce changement. La question n'était pas de savoir comment retenir les journalistes, mais plutôt comment s'assurer que les personnes qui restent soient adéquates par rapport aux enjeux que le journal doit affronter. Pour ce faire, des formations ont été mises en place, notamment la formation continue, qui se déroule au niveau local, et Rossel Campus, qui permet de participer à des master classes pour améliorer les compétences.

L'objectif est de permettre aux employés de créer des choses soi-même, et finalement, être ambassadeur de ce qu'on a acquis dans le master class. Et donc, cela permet de diffuser plus facilement des nouveautés et d'adopter de nouvelles pratiques. La formation continue, quant à elle, revêt un caractère stratégique. Elle consiste à proposer des formations en partenariat avec des écoles, telles que l'AJPro, ainsi que des formations internes ou externes. Il y a aussi beaucoup d'échanges de pratiques avec d'autres journaux non concurrents, à travers des visites d'échange et de partage de connaissances sur des domaines spécifiques. Par exemple, acquérir l'expérience d'un autre journal sur les podcasts ou l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le journalisme. Ces échanges incluent beaucoup de job shadowing¹⁵ et permettent de riches discussions sur les pratiques pour évaluer si un modèle qui fonctionne ailleurs pourrait être adapté au Soir.

Une autre méthode consiste également à nommer des ambassadeurs. Lorsqu'une personne possède des compétences dans un domaine particulier, comme l'intelligence artificielle, elle peut accompagner ses collègues qui rencontrent des difficultés avec cette technologie. Il y a donc à la fois un travail individuel et un travail collectif mis en place pour permettre aux journalistes de se tenir à la pointe de l'évolution technologique.

¹⁵ Qu'est-ce que le Job Shadowing ? Monster.fr. (2024, April 12). Le Job Shadowing : définition et mise en place. <https://www.monster.fr/conseil-carriere/article/tout-comprendre-du-job-shadowing>

Tous les moyens mis en place pour anticiper les changements montrent la volonté du Soir d'aider ses journalistes à suivre l'évolution et à éviter les licenciements. En revanche, ceux qui ne s'investissent pas pour acquérir de nouvelles compétences utiles à l'exercice de leur fonction sont responsables de leur départ du journal.

« Si nous faisons une mauvaise anticipation, entre guillemets, de ce que ces personnes devraient acquérir, nous sommes en partie responsables de leur licenciement. Si, par contre, des formations ont été proposées et que la personne n'est pas capable de les suivre, la problématique relève davantage de la personne elle-même. » DRH Rossel.

3.2. Les changements au niveau du département RH

Il y a trois ans, afin de répondre aux ambitions économiques et organisationnelles du journal, une professionnelle des ressources humaines a été recrutée pour se consacrer exclusivement à la gestion des ressources humaines au sein de la rédaction. Auparavant, cette responsabilité était partagée entre le secrétaire général du Soir, le rédacteur en chef et la HRBP de Rossel, qui géraient les recrutements, les formations et les stages. Cependant, la réorganisation du Soir et l'évolution de son modèle économique ont rendu nécessaire la création de ce poste. Ce changement au sein du département RH représente avant tout sa digitalisation. Il est impossible de parler d'efficacité des ressources humaines si les outils disponibles ne répondent pas aux besoins du département. Dans le contexte organisationnel actuel, cette transformation est donc indispensable pour permettre aux professionnels RH d'être performants dans leurs tâches. Ce changement a ainsi contribué de manière stratégique au développement du journal.

➤ Au niveau de la formation et des évaluations

Un nouvel outil a été implémenté afin de permettre aux journalistes de se former en ligne et de participer à une évaluation annuelle, ce qui n'existait pas auparavant. Ce nouvel outil se nomme **Eloomi**¹⁶, il s'agit d'un LMS (Learning Management System), un SaaS (Software as a Service) qui permet aux travailleurs de suivre des formations en ligne et de participer à des entretiens d'évaluation. Étant donné la nouveauté de l'outil, tous les utilisateurs, journalistes et responsables RH, ont dû suivre une formation pour l'utiliser efficacement.

L'outil n'a pas été immédiatement accepté par les journalistes. De nombreuses questions ont été soulevées quant à son utilité, et il y a eu beaucoup de plaintes en raison de certains bugs apparaissant

¹⁶ À propos d'Eloomi : <https://eloomi.com/about-us/>

Qu'est-ce que le SaaS ? Cegid. (2023, September 5). Qu'est-ce que le SaaS ? Définition et exemples | Cegid.

Cegid France. <https://www.cegid.com/fr/faq/quest-ce-que-le-saas/>

Définition de LMS : Digiforma. (2024, May 29). Définition LMS - digiforma.

<https://www.digiforma.com/definition/lms/>

parfois. Il a donc été nécessaire de travailler avec les chefs de pôle pour encourager les journalistes à l'utiliser efficacement. Cet outil a grandement amélioré les conditions de travail des journalistes en complétant les plateformes de formation déjà existantes, ce qui est un atout pour rester à la pointe de l'évolution.

Que ce soit au niveau administratif ou stratégique, les ressources humaines ont accompagné la rédaction dans sa transition vers le numérique. Entre les rapports relatifs aux formations et l'organisation de celles-ci, la charge de travail des RH continue d'augmenter année après année. Il est donc crucial de poursuivre la structuration et la formation des professionnels RH sur ces nouveaux outils. De plus, étant donné que l'évaluation est nouvelle pour les journalistes, un terme plus approprié a été introduit pour les encourager à participer au projet : il s'agit des entretiens de développement.

➤ Au niveau du recrutement

Le modèle économique actuelle du Soir a entraîné une expansion de ses activités internes. De nouveaux départements ont été créés, générant de nouveaux profits. Dans le département marketing, l'entreprise recrute désormais des Data Analysts, des webmarketeurs, des designers UI/UX. Cette évolution a nécessité une collaboration étroite avec les ressources humaines pour identifier et recruter les profils adéquats. Les critères de recrutement ne se limitent plus seulement aux journalistes, ce qui a conduit à une adaptation des processus de recrutement pour comprendre et intégrer d'autres types de compétences professionnelles. Nous sommes donc dans une entreprise en pleine transformation, qui présente un visage bien différent de celui qu'elle avait il y a 20 ans.

➤ Au niveau du bien-être

Nous l'avons mentionné à plusieurs reprises plus haut : les journalistes sont fortement influencés par le web. Aujourd'hui, en quête constante d'informations, ils sont très connectés.

« C'est très dur quand on fait de la presse écrite et que l'info en une seconde est partagée par une vidéo sur les réseaux, de rester déconnecté, en fait, puisqu'on a ce besoin de toujours être connecté. Donc, il y a une forte influence, je pense, sur le bien-être et l'épuisement des personnes par rapport à ce nouveau mode de fonctionnement. » DRH Rossel.

En Belgique, le droit à la déconnexion leur permet de se déconnecter en dehors des heures de travail. Cependant, les entreprises de presse, fonctionnant 24h/24, sont en quête permanente d'informations, obligeant les journalistes à rester constamment à l'écoute.

Il est vrai que la gestion des horaires permet une meilleure répartition du travail, mais les journalistes se sentent souvent obligés de diffuser des informations de dernière minute, jugées très importantes. Au journal Le Soir, la stratégie pour aider les journalistes à séparer vie privée et vie professionnelle passe

par des formations sur le droit à la déconnexion. Cependant, selon la DRH du Groupe Rossel, il n'est pas toujours facile de faire passer le message, car pour les journalistes, cela fait partie des enjeux de leur métier. En effet, les journalistes sont au cœur de cette transition numérique. Si les outils technologiques mis en place ne sont pas intégrés correctement par eux ou si leurs compétences ne suivent pas l'évolution, la transformation digitale ne pourra pas aboutir. Il est donc essentiel, voire vital, de veiller à leur bien-être au travail, car ils représentent la richesse du journal.

Pour la DRH de Rossel, c'est davantage un appel à l'autogestion. Plus concrètement, il s'agit d'identifier la fatigue différemment et de travailler sur ses conséquences, telles que la prise de recul et la prévention du burnout. Vu la difficulté des journalistes à se déconnecter quand il le faut, un projet de bien-être a été initié afin de résoudre ce problème.

Le projet s'intitule « **Et toi, comment tu vas ?** »

Ce travail a été réalisé en collaboration entre le département des Ressources Humaines, la SJPS (La Société des Journalistes Professionnels du Soir) et la Rédaction en chef.

Cette campagne s'est déroulée en 3 phases :

- Le Baromètre Bien-être pour définir où ils en sont et vers où il devrait aller
- Le questionnaire « Et toi, comment tu vas ? » qui permettra aux journalistes de développer leur avis
- La mise en place d'un plan d'action Bien-être avec des actions concrètes

Le baromètre vise à recueillir les opinions, les sentiments et les suggestions concernant le bien-être au travail. Cet outil est conçu pour objectiver la situation à intervalles réguliers. Afin de garantir la confidentialité et l'anonymat des participants, un prestataire a été sélectionné : Balencio, un spin-off de l'UCL, assurant ainsi une protection totale des données personnelles. Notons que la participation à cette enquête est volontaire.

À ce jour, le projet est toujours en cours. Cependant, des actions concrètes ont été mises en place, telles que des espaces de repos pour faire la sieste et des conseils personnalisés à la suite de l'entretien de développement avec son manager.

3.3. La gestion du changement

Tous les grands changements réalisés au Soir, qu'il s'agisse de la réorganisation de la rédaction ou de l'amélioration du bien-être au travail, auraient été difficile voire impossible sans le soutien des ressources humaines. Des initiatives telles que le coaching, les entretiens de développement, les questionnaires etc. ont joué un rôle essentiel dans ce processus de transformation. Selon les témoignages des candidats

interrogés, il est évident que la rédaction du Soir a désormais besoin de faire appel à des professionnels des ressources humaines pour l'accompagner dans ses projets de restructuration et d'amélioration du bien-être au travail.

« Il a fallu mettre en place les nominations, ce qui a impliqué de placer des personnes dans de nouvelles fonctions, de gérer les transferts entre pôles, ainsi que de répondre aux demandes de changement de domaine pour certains individus, etc. Cela a pris plusieurs mois et a nécessité un soutien important des ressources humaines. » le secrétaire général du Soir.

« Dans le passé, on n'avait pas, on n'avait pas de RH, à l'époque, c'était quand même très différent. Qu'est-ce qu'une RH peut apporter, dans une rédaction ? Pour moi, c'est clairement, au niveau des chefs de service, des chefs de pôle, ça doit jouer, c'est à eux, de gérer, le temps de leur équipe, hum » un journaliste au pôle économie.

« J'ai vu au sein de la rédaction que ça apportait des choses. Et même si c'est purement humain, le fait de pouvoir parler à quelqu'un de soucis qu'on n'a pas, qu'on observe, c'est quand même pas mal quoi. Et j'ai vu le souci qui était donné à des demandes de formation, ou des gens qui avaient un peu trop de pression. Ça a permis quand même de parfois libérer des choses, libérer un peu de pression. Donc ça, c'est vraiment super chouette quoi. Et d'un autre côté, ce que j'ai vu aussi, c'est quelque chose que j'apprécie, c'est que des gens ont pu changer aussi de rôle » le webmaster du Soir.

Chapitre 4 : Analyse des résultats et discussion

1. Analyse des résultats

Dans ce quatrième et dernier chapitre de notre travail, nous analyserons les résultats du terrain (notamment les entretiens) sous un angle théorique. Pour ce faire, nous avons choisi d'adopter la théorie de l'acteur-réseau (TAR), qui offre une approche d'analyse prenant en compte non seulement les acteurs humains, mais également les objets (« non-humains ») et les discours (Pesqueux & Saliba, 2022).

1.1. La théorie de l'acteur réseau

La théorie de l'acteur-réseau (TAR), connue en anglais sous le nom d'Actor-Network Theory (ANT) et également appelée « sociologie de la traduction », a été élaborée au début des années 1980 par les chercheurs Bruno Latour, Michel Callon et Madeleine Akrich (Haddon et al., 2015). Issus du Centre de sociologie de l'innovation de l'École des mines de Paris, Ces chercheurs ont cherché à éclairer les

conditions de production de la science en proposant de la concevoir comme un réseau reliant humains et non-humains (Pesqueux & Saliba, 2022). Ainsi, cette théorie redéfinit le social en y insérant des catégories jusqu'ici fortement distinguées par l'épistémologie classique, comme les humains et les non-humains appelés ici objets (objets techniques, la technologie, les lieux etc.). *« Il s'agit d'objets, qui servent d'interface entre les différents groupes d'individus, en facilitant la communication, la coopération et les interactions, ils contribuent également à la résolution collective du problème. »* (Rhchim & Bentaleb, 2019).

Pour poursuivre notre analyse, il est important de clarifier certains concepts clés de cette théorie, ce qui nous a permis de l'appliquer dans notre travail :

- L'**acteur** central : Cet acteur joue un rôle clé en représentant d'autres acteurs, dont il interprète et exprime la volonté dans son propre langage (Haddon et al., 2015, p3). Nous reviendrons sur ce concept un peu plus tard.
- Le concept d'« **actant** » désigne à la fois les acteurs humains et non humains (Kuty & Dubois, 2019).
- La « **controverse** ». Ce terme fait référence à des désaccords, des conflits ou des divergences, dont les conclusions restent encore indéterminées (Haddon et al., 2015). Les controverses ne freinent pas le changement ; au contraire, le changement se nourrit des idées et des visions diverses (Rhchim & Bentaleb, 2019).

L'organisation peut donc être perçue comme une réalité sociale et technique (sociotechnique) constitué par des « actants » (humains et non-humains). Les principes fondamentaux de cette théorie sont l'agnosticisme, la symétrie généralisée : la symétrie entre nature et société, la symétrie entre humain et non-humain, ainsi que la libre association. (Missonier, 2008).

En ce qui nous concerne, nous nous concentrerons sur la symétrie entre l'humain et le non-humain pour la suite de notre analyse. Cette symétrie s'explique par ce que Callon et Latour (1981) appellent « le modèle de la traduction » (Saba & Gerbaix, 2013). Selon Kuty et Dubois (2019), *« La traduction est le processus au cours duquel des énoncés problématiques sont transformés en d'autres énoncés problématiques par des acteurs humains et non humains, c'est-à-dire des actants, qui s'intéressent et se lient de plus en plus les uns aux autres. »* (p.204).

Les interactions entre humains et non-humains conduisent à la formation d'un réseau au sein duquel les actants, qu'ils soient individuels ou collectifs, agissent en tant que porte-parole pour exprimer la volonté des collectifs et recruter de nouveaux actants (Pesqueux & Saliba, 2022). Ainsi, le moment clé dans la création du réseau est celui de la « traduction » (Haddon et al., 2015). Michel Callon (1986) dans un article « la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la Baie de Saint-

Brieuc » illustre cette « traduction » en montrant à travers un processus, qu'un groupe d'acteurs, tant humains que non humains (les marins-pêcheurs, les coquilles, les chercheurs), a collaboré pour former un réseau partageant une vision commune du problème et prêt à travailler ensemble pour le résoudre, un processus qu'il décompose en quatre étapes (Kuty & Dubois, 2019):

- **La problématisation** : C'est la première étape de la traduction : comment les acteurs impliqués dans le projet formulent et perçoivent le problème, afin qu'ils adhèrent au programme.
- **L'intéressement** : Il s'agit de mettre en œuvre des actions utilisant des dispositifs d'intéressement. Ces dispositifs sont « *l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation* » (Callon, 1986) comme (des discours, de la séduction, des sollicitations, etc.) pour susciter l'intérêt d'autres acteurs pour le projet (Saba & Gerbaix, 2013). Cela implique d'établir des relations avec eux, et parfois de rompre des relations préexistantes qu'ils entretenaient avec d'autres.
- **L' enrôlement** : C'est l'étape où l'on attribue des rôles spécifiques au sein du réseau d'acteurs, en se demandant quel rôle chaque personne doit jouer pour faire face aux problèmes et comment ces problèmes influencent leur rôle. L'objectif est de clarifier le rôle de chaque acteur en lui assignant une tâche précise, permettant ainsi à chacun d'atteindre ses propres objectifs ou de répondre à ses intérêts, tout en s'assurant que ces objectifs s'alignent avec la problématique définie par l'acteur principal (Saba & Gerbaix, 2013). Cette étape est cruciale. Tenter d'intéresser les acteurs via les dispositifs évoqués précédemment peut aboutir à un échec. Rien ne garantit qu'ils accepteront de jouer un rôle dans le réseau. L'objectif de cette étape est donc de permettre au processus d'intéressement de réussir (Kuty & Dubois, 2019, p210).
- **La mobilisation ou les porte-paroles** : Cette étape consiste à sélectionner des porte-paroles qui représenteront et parleront au nom des groupes d'actants. Ces porte-paroles doivent disposer d'une représentativité suffisante au sein des groupes concernés, afin de stabiliser et d'élargir l'étendue du réseau (Saba & Gerbaix, 2013). Ils établissent leur autorité en unifiant les intérêts des différents acteurs en une seule volonté. (Callon & Latour, 1981)

En résumé, selon l'ANT (Akrich et al. 1986, 2006), La réussite d'un changement dépend de l'engagement (l'intéressement) de toutes les parties prenantes (humains), de la réussite de l'intégration de la technologie (non-humains) en s'appuyant sur une analyse approfondie de l'environnement interne et externe dans lequel ce changement se déroule (Rhchim & Bentaleb, 2019, p14). Cette approche est idéale pour concevoir l'innovation. Elle considère l'innovation comme un phénomène englobant à la fois

des dimensions sociales et techniques. Le changement qui conduit à l'innovation prend donc en compte à la fois l'environnement interne et externe de l'organisation. Dans la théorie de l'acteur-réseau, la contextualisation est indispensable pour offrir toutes les opportunités de concrétiser la traduction. (Boiteau, 2016).

Dans ce contexte, tout projet de changement, compte tenu des études et des étapes qu'il implique, nécessite un acteur pour le piloter. Cet acteur doit être capable de mobiliser toutes les parties prenantes du projet de changement. L'ANT apparaît ici comme une approche idéale, car elle place le traducteur au centre du réseau, en mettant l'accent sur son rôle et ses qualités en tant qu'agent de changement. Il doit être capable de mobiliser les parties prenantes en les amenant à adhérer à sa vision du problème, tout en traduisant dans son propre langage les attentes et les perspectives des autres acteurs (Kuty & Dubois, 2019) et les encourager également à jouer un rôle actif dans sa résolution. L'objectif est de créer un réseau où chacun peut satisfaire ses propres intérêts tout en répondant aux besoins des autres. Ainsi, dans la suite de ce chapitre, nous examinerons ce rôle vis-à-vis du département des ressources humaines en tant que traducteur du changement dans la transformation numérique du Soir.

1.2. Analyse des résultats empiriques

Comme mentionné précédemment, ainsi que dans l'ANT, le traducteur peut être une personne ou un groupe de personnes, tel qu'un professionnel des ressources humaines, un dirigeant ou un chef de projet (Rhchim & Bentaleb, 2019). Selon notre approche de recherche, le professionnel des ressources humaines possède le profil idéal pour incarner ce rôle de « traducteur ». En effet, ce traducteur doit posséder des compétences relationnelles et techniques avancées, telles que la capacité de communiquer efficacement pour susciter l'intérêt des autres acteurs envers le projet de changement, ainsi que pour assurer la médiation entre les membres du réseau.

Dans le contexte économique actuel, les entreprises de presse écrite, comme le Soir, se concentrent principalement sur le web.

« Notre modèle a changé, j'en ai beaucoup parlé [...], donc ça a nécessité beaucoup d'accompagnement, il y a des journalistes avant qui avaient décrété un jour « Maintenant, c'est web first, on travaille d'abord pour le web. » » Le secrétaire général du Soir.

Il est donc essentiel que les journalistes disposent des compétences techniques adéquates pour réussir dans l'univers numérique. Par conséquent, il a été nécessaire d'accompagner des profils plus traditionnels pour les faire évoluer vers cet environnement. Ce rôle a été pris en charge par les ressources humaines, notamment par la gestion des formations (organisation des sessions, communication des dates,

évaluation des formations, etc.). Ce processus n'a pas toujours été simple ; il a parfois fallu rappeler plusieurs fois aux journalistes l'importance de ces formations pour les convaincre d'adopter cette nouvelle approche. Pour y parvenir, il était crucial d'établir de bonnes relations avec les membres de la rédaction. C'était le cas de la HRBP du Soir, qui entretenait des relations personnelles avec les journalistes. Elle n'hésitait pas à se rendre directement vers ceux qui rencontraient des difficultés à répondre aux courriels ou aux invitations pour les évaluations. Lorsqu'il y avait des bugs dans l'outil de formation, elle travaillait et échangeait avec les chefs de pôle pour encourager les journalistes à l'utiliser de manière efficace. Il était également nécessaire de recruter des profils qui n'existaient pas auparavant au sein de la rédaction. Le service RH a brillamment assuré cette tâche.

On constate donc que les ressources jouent un rôle essentiel dans ce processus de changement, en traduisant leur vision du journalisme vers le monde de l'emploi, les offres de formations, la gestion des compétences etc., notamment en ce qui concerne l'évolution des profils à la rédaction.

« Donc le change management est très important. Pour ça, il faut s'appuyer sur les ressources. Il faut mener une politique de ressources humaines, le recrutement de nouveaux talents pour avoir des profils qui correspondent à cette évolution des métiers. » Le secrétaire général du Soir.

« Je pense que c'est surtout le collaborateur lui-même, le management qui s'approprie correctement les boîtes à outils que le RH met à disposition et qui, lui, augmente sa maturité RH. Parce que, pour moi, une entreprise, peu importe le secteur, ça ne survit que si le management et le collaborateur augmentent sa maturité et sa maturité RH et informatique digitale. Sinon, on peut mettre tout en place, ce qu'on veut. Ça ne prendra pas et, en fait, ça reste là mais personne ne s'en sert » DRH Rossel.

C'est un aspect crucial de la transformation numérique du Soir, car il concerne directement la stratégie de l'entreprise. Dans l'approche de l'ANT, l'enrôlement est capital car il détermine le rôle des actants au sein du réseau. Chaque actant doit jouer un rôle spécifique dans le processus de changement pour que celui-ci puisse se réaliser. Au soir, il fallait réfléchir à la nouvelle organisation. La mutation numérique implique une nouvelle structure organisationnelle puisque les conditions de travail sont bouleversées.

Dans cette mutation, la question de l'identité du journaliste est cruciale. Avec l'évolution des pratiques journalistiques, il est impératif que les journalistes développent leurs compétences pour s'adapter à la transformation numérique en cours. Aujourd'hui, il est essentiel de maîtriser les réseaux sociaux, certains outils techniques etc., Bien que leurs compétences évoluent, les journalistes restent des journalistes. Ainsi, il n'est pas facile de les amener à adhérer à cette nouvelle organisation. Les résistances représentent le principal obstacle. Alors, comment le département RH peut-il encourager les journalistes

à s'intéresser à ces nouvelles compétences et à mettre en place un plan de formation et de gestion des compétences ?

Comme l'a souligné la DRH du groupe Rossel, un effort est nécessaire de la part des journalistes eux-mêmes. Bien que la tâche des ressources humaines soit d'anticiper les nouvelles compétences requises, leur acquisition dépend des journalistes. Les RH ont soutenu les journalistes dans ce processus en les accompagnant à travers des entretiens, des briefings, etc., afin d'expliquer les enjeux liés à l'acquisition de nouvelles compétences. Il s'agit donc d'un processus permanent visant à sensibiliser les journalistes à cette nouvelle organisation à travers des échanges et des discussions.

« Donc Marion nous a aidé à trouver des formations pour tous ces gens. Pour standardiser et simplifier la vie de tout le monde. Il y a eu un gros, gros travail qui a été fait pour tout ça. On a eu besoin d'un accompagnement pour faire évoluer les métiers, pour mettre en place une nouvelle organisation qu'on va créer ensemble, pour accompagner les formations. On a eu besoin de briefing, de debriefing. Donc on a installé cette culture de debriefing dans la rédaction » le secrétaire général du Soir.

Au Soir, Pour les RH, le journaliste aujourd'hui est un peu programmeur, mais il est aussi un manager. Ce n'est pas nécessairement le cas pour tous les journalistes. On observe donc deux visions du journalisme qui parviennent à s'aligner pour créer une nouvelle organisation (réseau) adaptée au marché actuel de la presse. Cela se confirme avec l'exemple de l'un des journalistes que nous avons interrogé lors de nos entretiens, qui occupe aujourd'hui trois rôles différents au sein de la rédaction.

« Je me présente toujours d'abord par celle-là, c'est que je suis d'abord journaliste. Même si je n'écris plus, pour l'instant, je n'écris plus, mais je suis d'abord journaliste parce que, pour moi, ce qui prime dans mon travail et ça prime dans nos préoccupations, c'est le contenu. On doit se diriger par le contenu éditorial. Et donc, à chaque fois, c'est ça qui prime, il faut servir les lecteurs et servir l'information. La deuxième casquette, c'est celle de webmaster. Donc, voilà, je suis le webmaster du site. C'est un rôle assez connu et universel. Et la troisième casquette que j'ai, c'est product owner au niveau web » le webmaster du Soir.

En outre, comme indiqué précédemment dans les résultats, la rédaction du Soir, en collaboration avec le département des ressources humaines et l'ensemble des journalistes, a entrepris de réorganiser les équipes en pôles selon leur spécialité. Cette tâche n'a pas été facile. De nouveaux pôles ont été créés, et certains journalistes sont désormais chefs(fes) de pôle, gérant chacun(e) une équipe de manière autonome.

Au niveau des ressources humaines, il y avait un défi humain et managérial à relever. Les journalistes désignés comme chefs de pôle ne possédaient pas forcément les compétences managériales adéquates pour relever ce défi. Il semble donc existé une divergence entre les qualités requises pour être un bon manager et celles nécessaires pour être un « journaliste manager ». En effet, un chef d'équipe, doit posséder des compétences en communication, en gestion des conflits, etc. Les ressources humaines, et en particulier la HRBP responsable de la rédaction, a dû accomplir un travail énorme pour encadrer les managers qui n'étaient pas suffisamment outillés sur le plan managérial pour assumer leurs responsabilités. Au quotidien, les ressources humaines ont dû accompagner plusieurs chefs d'équipes dans ce processus de changement en leur prodiguant des conseils et du coaching.

« Je pense que j'ai sollicité Marion quasiment quotidiennement pendant les deux ans où j'occupais l'équipe parce qu'il y avait toujours un défi RH humain managérial » l'un des chefs de pôle.

« Il y a un complètement nouveau, c'était la partie management. Où, enfin, tu vois, je n'ai pas fait d'études de management. J'ai juste fait des études de journalisme et je n'ai fait que du journalisme. Je n'avais fait que du journalisme jusque-là. Et donc, ça, ça été l'accompagnement sur les debriefings, sur la façon de parler aux gens, les formations et tout ça, ça été pour moi l'accompagnement important. Et Marion, a été pour moi utile là-dedans parce qu'elle m'a appris des trucs que je ne connaissais pas du tout. Donc, si je résume, j'ai trouvé les ressources humaines ou l'accompagnement aux ressources humaines utile quand il a fallu m'apprendre quelque chose qui relevait des ressources humaines. » un journaliste au pôle Édition.

« Tout ça a nécessité d'être en RH, en amont, en préparation, en mise en place avec des discussions, des nominations, des transferts, voir si les nouvelles équipes permettaient de répondre aux projets rédactionnels. Et puis après, l'accompagnement sur la durée, parce que des jeunes chefs qui montent en responsabilité sur des équipes avec des gens plus âgés qu'eux, ça nécessite des formations, etc. Beaucoup de debriefings aussi sur chacun » le secrétaire général du Soir.

On peut ainsi constater le rôle crucial des ressources humaines dans ce processus de changement. Chaque collaborateur doit assumer pleinement son rôle dans cette nouvelle structure organisationnelle pour que le changement soit réussi. Même si nos visions, nos idées semble contradictoires, le changement est possible puisqu'il se nourrit de controverse selon la théorie de l'ANT. Ainsi Le rôle de la RH a été de soutenir les journalistes dans l'accomplissement de leurs tâches et l'utilisation des outils mis à leur disposition.

Enfin, le changement au sein du Soir a conduit à la mise en place d'un projet de bien-être initié par la rédaction, avec les ressources humaines comme porte-parole. En effet, on ne peut parler de réussite du changement si les journalistes ne se sentent pas bien au travail. La transformation numérique a entraîné des changements profonds qui affectent la santé des journalistes au travail, comme vue dans la section sur le bien-être.

« La pression est déjà beaucoup plus fort. Donc j'ai quand même le sentiment qu'on doit vraiment prêter attention au bien-être des journalistes beaucoup plus qu'avant et qu'on n'est pas très bons maintenant. Le problème de rétention qu'on a, que les gens quittent à la fois le métier. C'est un métier que les gens quittent. On parle souvent des enseignants qui restent. Parce que les conditions de travail sont complexes. Parce que les horaires sont lourds. La pression est très intense. De l'interne pour des résultats. De l'externe avec les gens qui râlent sur les journalistes. [...] il y a vraiment eu beaucoup de boulot au niveau des ressources humaines pour le bien-être et la pérennisation des journalistes » le secrétaire général du Soir.

Les ressources humaines ont joué un rôle clé dans la mobilisation des journalistes autour du projet de bien-être, en organisant des rencontres, des discussions, des débriefings, etc. La RH du Soir a occupé une place centrale dans ce projet, facilitant sa réalisation en suscitant l'intérêt des journalistes.

« Avec Marion, quand on avait recruté, on a essayé de mettre en place des choses. Le groupe met en place des choses qui n'existaient pas avant. Qui sont des activités de sport, de relaxation, de mobilisation des gens autour de la RSE, etc. Et je trouve ça bien. » le secrétaire général du Soir.

« Donc tout ce travail de préparation a été très important au niveau de Marion. Et puis après, dans les périodes de débriefing, c'est aussi réfléchir aux aspects concrets, qu'est-ce qu'on fait ça dans l'entreprise, on prend la journée complète, on fait ça dans l'entreprise, on cherche un lieu extérieur, est-ce qu'on prévoit des moments de détente aussi, [...] mais après on boit un café, on boit un coup à la fin de la journée, c'est aussi là que les idées sortent et que les liens se créent. Donc surtout ça, il a vraiment fallu, oui, il faut déjà s'occuper, tout ça, ça prend du temps et c'est un métier aussi, de trouver parfois des ressources extérieures pour nous aider, des formateurs, des coaches, ça nécessite un réseau, c'est connaître tout ça » le secrétaire général du Soir.

De plus, les ressources humaines ont également joué un rôle de facilitateur lors de la création des pôles en mobilisant les journalistes autour du projet.

« On a eu besoin de briefing, de debriefing. Donc on a installé cette culture de debriefing dans la rédaction de manière informelle entre les gens, il faut que ça devienne normal, mais aussi de manière

formelle et structurelle avec des entretiens de développement, etc. Elle avait tous ces objectifs en arrivant ici. [...] Marion a beaucoup bossé là-dessus. Un gros accompagnement ressources humaines.
» le secrétaire général du Soir.

On peut donc constater le rôle majeur des ressources humaines dans ce projet. Il y a trois ans, le rédacteur en chef et le secrétaire général, en collaboration avec le département RH de Rossel, étaient responsables de tous les aspects relatifs aux ressources humaines du journal. Aujourd'hui, cette mission est confiée à une spécialiste. Cela démontre la nécessité et l'utilité d'attribuer exclusivement cette tâche complexe aux ressources humaines, qui disposent des compétences clés pour soutenir le journal dans la réussite de sa transformation digitale.

Dans l'ANT, le traducteur doit être capable de saisir la problématique du changement ainsi que l'environnement dans lequel la transformation s'opère. Il doit posséder une crédibilité suffisante pour mobiliser les différents acteurs autour du projet de changement. Comme nous l'avons constaté, la mission de la RH du Soir était de construire une nouvelle organisation en collaboration avec les journalistes. Il était nécessaire de traduire les évolutions du métier de journalisme dans cette nouvelle structure en proposant une démarche pour y parvenir. Cette démarche nécessitant des compétences spécifiques, devait être suffisamment convaincante pour la direction et le personnel. Comme l'ont révélé les entretiens, la RH avait ces objectifs dès son arrivée au Soir. Ces compétences sont celles d'un professionnel des ressources humaines, telles qu'incarénées par la HRBP du Soir et, de manière plus générale, par le département des ressources humaines.

2. Discussion

L'analyse des résultats empiriques nous a permis de répondre à notre problématique, qui consistait à déterminer si le département des ressources humaines était essentiel au succès et à la pérennité des initiatives de changement au sein du journal *Le Soir*. En effet, la confrontation de la théorie de l'acteur-réseau avec nos résultats de terrain a mis en évidence le rôle majeur joué par les ressources humaines dans la transition numérique du *Soir*. Les ressources humaines ont fourni un soutien crucial pour la mise en place de la nouvelle organisation. Nous avons observé que les compétences relationnelles et techniques mobilisées par la HRBP du *Soir*, telles que décrites par Ulrich (2016), ont été déterminantes. La mobilisation de l'ANT nous a permis de mieux appréhender la gestion du changement au sein du Soir ainsi que le rôle des Ressources humaines dans ce processus. En effet, réussir une transformation digitale en entreprise nécessite que les parties prenantes comprennent les enjeux du changement et y adhèrent. Cela implique une compréhension approfondie du contexte interne et externe de l'organisation, ainsi qu'une acceptation de l'utilisation des nouvelles technologies par les employés.

Pour les journalistes, cela signifie intégrer le web en complément du papier, ce qui requiert une maîtrise des outils numériques. Du côté des Ressources humaines, il s'agissait d'identifier les compétences nécessaires pour cette transition et d'y répondre efficacement. Le problème est donc examiné sous différents angles mais similaire. Cette étape a été abordée par les ressources humaines au Soir, avec une vision claire de la question du changement, en communiquant précisément l'objectif du Journal de faire évoluer les compétences des journalistes. On peut donc constater que la communication a été l'une des compétences majeures mobilisées par les RH pour transformer les problématiques individuelles et collectives en plans d'action concrets, comme la mise en place d'un plan de gestion prévisionnelle des compétences. Le professionnel RH se révèle ainsi être un véritable champion du changement (Ulrich & Younger, 2012).

Ensuite, il a été nécessaire d'amener les journalistes de la rédaction à adhérer au plan de formation et au projet de restructuration de la rédaction évoqué précédemment. Pour ce faire, il était essentiel d'identifier les besoins et les attentes des journalistes ainsi que de la direction, afin d'élaborer une stratégie adaptée. Cette tâche a été accomplie avec succès par les RH. En effet, comme l'indiquent à plusieurs reprises les résultats de l'analyse, le département RH a soutenu la rédaction dans sa restructuration et dans la définition des formations appropriées pour les journalistes. Ce succès est le fruit de nombreux entretiens réalisés par les RH avec les décideurs et les managers pour convaincre et stabiliser les rôles attribués aux journalistes dans la nouvelle organisation, tels que les chefs de pôles. Cela a nécessité la mobilisation de compétences humaines et relationnelles pour comprendre et traduire les besoins de chaque partie prenante.

Enfin, toutes les étapes que nous venons d'évoquer n'auraient pas été possibles sans un climat de confiance établi entre les ressources humaines et les journalistes du Soir. La transition numérique est toujours en cours, et les journalistes ont adhéré au projet de formation et de restructuration, malgré certaines résistances, ce qui est tout à fait normal. Le changement est un processus de longue durée qui nécessite patience et engagement de la part des parties prenantes.

Dans cette nouvelle organisation, les ressources humaines jouent un rôle clé en rappelant l'importance de la formation, en intervenant lors de problèmes techniques, comme ceux liés à l'outil de formation (Eloomi), et en encourageant régulièrement les journalistes à l'utiliser. Elles mobilisent également d'autres acteurs, tels que les informaticiens, pour assister les journalistes en cas de panne, et renforcent les liens au sein de la rédaction à travers des initiatives tel que le bien-être au travail. Le département RH s'affirme ainsi comme l'acteur central dans la gestion du changement, le porte-parole des journalistes.

En résumé, tout ce que nous avons examiné confirme que le professionnel des ressources humaines, en tant qu'agent de changement, dispose des compétences nécessaires pour mener à bien un projet de transformation. Selon Ulrich (2016), il joue le rôle d'un activiste crédible et d'un positionneur stratégique comme nous l'avons observé au sein du journal *Le Soir*. Le changement n'est pas seulement technique, mais également humain, ce qui constitue le cœur du métier des ressources humaines, axé sur le capital humain (Marcarian, 2023).

La transformation digitale concerne également les métiers des ressources humaines eux-mêmes. Aujourd'hui, pour accomplir leurs missions, les professionnels des RH doivent s'appuyer sur des outils numériques performants. Avant d'aborder l'efficacité vis-à-vis des collaborateurs, il est essentiel de considérer l'efficacité au sein du département RH lui-même. Transformer les méthodes et processus RH pour obtenir de meilleurs résultats, c'est garantir une intervention plus efficiente des professionnels RH auprès de leurs collaborateurs. Cette transformation s'inscrit également dans un projet de changement qui nécessite les mêmes compétences mentionnées précédemment. On peut alors considérer le département RH comme un sous-système de l'organisation, également en transformation. Il existe donc une cohérence entre ces deux éléments. Cela met en lumière le rôle du professionnel RH en tant qu'agent de changement dans sa propre transformation digitale.

Il y a trois ans, il n'y avait pas de professionnel des ressources humaines exclusivement dédié au *Soir*. Cependant, les attentes spécifiques du journal et son projet de développement ont nécessité le recrutement d'une experte RH capable de comprendre le business de l'entreprise et de porter ses projets à dimension humaine. Selon Chambrier et Henriot (2000), le rôle de Business Partner dans la fonction RH (HRBP) est exclusivement orienté vers les objectifs économiques de l'entreprise. Cette approche, qui néglige les autres parties prenantes de l'entreprise tel que les salariés (Marchington, 2015), pourrait mettre en péril la légitimité de la fonction RH. En effet, La légitimité de la fonction RH est un thème pertinent que nous aurions pu aborder dans cette recherche. Cependant, nos entretiens se sont concentrés exclusivement sur les profonds changements qu'a connus *Le Soir* et sur la manière dont ces transformations impactent le département RH en particulier. Le concept de légitimité reste intéressant, car il permet d'évaluer dans quelle mesure les pratiques RH influencent réellement le comportement et la performance des employés (Alves & Frih, 2016).

Selon Suchman (1995, p. 574), la légitimité se définit comme une « *perception ou présomption généralisée selon laquelle des actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* ». La nécessité d'embaucher une personne dédiée au *Soir* pourrait indiquer que la fonction RH est non seulement souhaitable, mais également indispensable aux projets de la rédaction. Nous pouvons à la fois répondre par l'affirmative et par la négative. Oui, car les faits semblent indiquer une telle conclusion et non, car

la légitimité ne se décrète par soi-même (Alves & Frih, 2016). Ce sont des évaluateurs (des acteurs sociaux) (Bitektine & Haack, 2015) qui décrète ou accorde la légitimité à un objet. Cela aurait nécessité d'interviewer les employés, les cadres, et les dirigeants, entre autres, afin d'évaluer la place accordée à la fonction RH et, plus largement, sa légitimité au sein du Soir.

Conclusion

La transformation digitale est désormais un levier indispensable pour les entreprises, et Le Soir n'échappe pas à cette dynamique. Pour les entreprises de presse écrite, la transformation digitale ne se limite pas à l'implémentation d'outils numériques, mais implique également une évolution profonde du produit (l'information) destiné aux clients (les lecteurs). Avec l'évolution des habitudes de consommation de l'information, le web est devenu le principal point de contact entre les médias de presse écrite et leurs lecteurs. Ainsi, la mutation numérique est essentielle pour assurer la pérennité de ces entreprises sur le marché de la presse.

À travers cette étude, nous avons analysé le rôle central des ressources humaines dans ce processus. Le département RH ne se limite plus à de simples fonctions administratives ; il se positionne désormais au cœur de la stratégie de changement en soutenant l'adoption de nouvelles technologies, en favorisant une culture d'innovation et en accompagnant les collaborateurs dans cette transition. Notre analyse démontre ainsi que le département des ressources humaines est essentiel au succès et à la pérennité des initiatives de transformation au sein du journal Le Soir. Le département RH est composé de professionnels possédant les compétences humaines et managériales nécessaires pour mener à bien un projet de changement.

En intégrant des compétences numériques, en développant des formations adaptées et en promouvant une gestion du changement proactive, le département RH s'affirme comme un véritable partenaire stratégique de la transformation digitale.

Ainsi, le cas du Soir illustre bien comment les ressources humaines peuvent non seulement faciliter, mais aussi accélérer cette évolution nécessaire, en alignant les objectifs numériques de l'organisation avec les attentes et le développement des employés. En conclusion, la réussite de la transformation digitale dépend d'une synergie harmonieuse entre la technologie et le capital humain, avec les ressources humaines jouant un rôle central dans ce nouveau contexte.

Bien que cette étude ne soit pas normative (c'est-à-dire qu'elle ne prescrit pas ce qui devrait être), mais plutôt descriptive de ce qui est observé dans un contexte spécifique, elle avait pour objectif, dans une perspective plus large, d'analyser les enjeux liés aux profonds changements au sein du journal *Le Soir* et leurs implications pour les ressources humaines. Elle pourrait s'avérer pertinente pour les entreprises et les professionnels RH, dans la mesure où elle montre que les organisations prennent conscience que leurs ressources, tant techniques qu'humaines, sont des leviers essentiels pour le développement de l'innovation. Par conséquent, le rôle des ressources humaines ne doit pas se limiter à l'administration du personnel, mais doit également se concentrer sur la stratégie de l'entreprise, notamment à travers la gestion des talents. Elle pourrait éventuellement inspirer de nouvelles recherches visant à démontrer comment les pratiques RH influencent concrètement le comportement et la performance des salariés en entreprise, notamment à travers la gestion du changement.

Bibliographie

Akrich, M., M. Callon et B. Latour (2006), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Les Presses des mines.

Alves, S., & Frih, S. (2016). L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH. Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2016-3-page-41.htm?contenu=article>

Agent de changement c'est quoi ? Définition, rôle, responsabilités. (2023, June 26). France. <https://www.qrpinternational.fr/blog/glossaire/quest-ce-quun-agent-de-changement/>

Andrew Kemp. (2024, July 23). *What is a Paywall ? - State of Digital Publishing*. State of Digital Publishing. <https://www.stateofdigitalpublishing.com/fr/monetisation/qu-39-est-ce-qu-39-un-mur-payant/>

Atarodi, S., Berardi, A. M., & Toniolo, A. (2019). Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 : 30 ans de développement. *Psychologie Du Travail Et Des Organisations*, 25(3), 191–207. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.08.001>

Attias, D. (2006). Quel modèle économique pour la presse sur Internet ? *Le Temps des médias*, 6, 143-150. <https://doi.org/10.3917/tdm.006.0143>

Autissier D, Lange A, Houlière S, (2017), *Penser digital : Les RH au coeur de la dynamique de transformation*. Eyrolles.

Autissier & J. Moutot (Dir), *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Performance* (pp. 35-56). Paris : Dunod. <https://www.cairn.info/methode-de-conduite-du-changement--9782100848874-page-35.htm>

Barthel, M. (2024, April 19). *Newspapers fact sheet*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/journalism/fact-sheet/newspapers/>

Baudoin E., Diard C., Benabid M., Cherif K. (2019), *Transformation digitale de la fonction, RH*, Dunod, Paris.

Bene, N. (2013, November 1). Une décision à prendre ? Essayez l'analyse des champs de forces. Université De Sherbrooke. <https://www.usherbrooke.ca/etudiants/actualites/histoire-orientation/details/23391>

Bioy, A., Castillo, M. & Koenig, M. (2021). Chapitre 1. La méthode qualitative et ses enjeux. Dans : Antoine Bioy éd., *Les méthodes qualitatives en psychologie clinique et psychopathologie* (pp. 21-33). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.casti.2021.01.0021>

- Bitektine A. et Haack P. (2015). "The macro and the micro of legitimacy : toward a multilevel theory of the legitimacy process", *Academy of Management Review*, vol. 40, no 1, p. 49-75.
- Bonnet, A. (2017, June 8). Comment le numérique impacte les médias de l'information - Vascoo-UP. Vascoo-UP. <https://site.vascoo-up.com/comment-le-numerique-impacte-les-medias-de-linformation/>
- Borum, F. (1989). Book Reviews: Andrew Pettigrew (ed.): *The Management of Strategic Change*: 1988, Oxford: Basil Blackwell. 370 pages. *Organization Studies*, 10(1), 131-133. <https://doi.org/10.1177/017084068901000111>
- Bou Saba, M. & Gerbaix, S. (2013). Théorie de l'acteur-réseau, intelligence collective et coopératives agricoles. *Management des technologies organisationnelles*, 3, 163-173. <https://www.cairn.info/revue--2013-1-page-163.htm>.
- Bouchard, F., Doray, P., & Prud'homme, J. (éds.). (2015). *Sciences, technologies et sociétés de A à Z* (1-). Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.4240>
- Callon M, (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles St Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint Brieuc » *L'année sociologique*, Vol 36
- Callon, M. et B. Latour (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilités », dans R.
- Chambrier L. et Henriot F B. (2000). « Le partage de la fonction Ressources Humaines et ses dangers : pour une fonction partagée mais autonome », *XIe Congrès de l'AGRH*, Paris.
- Charon, J. & Le Floch, P. (2011). Introduction. Dans : Patrick Le Floch éd., *La presse en ligne* (pp. 3-8). Paris : La Découverte. <https://www.cairn.info/la-presse-en-ligne--9782707157744-page-3.htm>
- Charon, J.-M. (2011). Les médias à l'ère numérique. *Les Cahiers Du Journalisme* (Vols. n22–n23). https://cahiersdujournalisme.net/pdf/22_23/01_CHARON.pdf
- Charon, J. (2020, January 30). Du temps pour une information de qualité. *L'Observatoire Des Médias*. <https://www.observatoiredesmedias.com/2020/01/30/du-temps-pour-une-information-de-qualite/>
- Chatenet, L., & Cardoso, S. (2020). Du graphique à l'infographie. De l'art de faire parler les images. *Interfaces Numériques*, 9(3). <https://doi.org/10.25965/interfaces-numeriques.4408>
- Chloe. (2023, April 12). Comment l'intelligence artificielle change nos vies? *IA School*. <https://www.intelligence-artificielle-school.com/actualite/comment-lintelligence-artificielle-change-nos-vies/>
- Chouaib, A. (2020). La transformation digitale : quel rôle pour la fonction RH : Cas de l'entreprise publique *sotu.com. Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 18, 47-69. <https://doi.org/10.3917/rcsg.018.0047>

Claude, G. (2021, March 24). Méthodes inductives et déductives : définition, méthodologie et exemples. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/methodes-inductives-deductives/>

Cindy Cailletet. (2022, April 6). Médias traditionnels vs nouveaux médias : quelles différences ? Le Café De La Com'. <https://cafedelacom.com/medias-traditionnels-vs-nouveaux-medias-queelles-differences/>

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>

Conduite du changement RH : objectifs et méthodes pour les atteindre. (2022, July 13). eLamp. <https://www.elamp.fr/resources-conduite-du-changement-rh-role-etobjectifs/#:~:text=Concr%C3%A8tement%2C%20le%20r%C3%B4le%20des%20ressources,de%20l'information%2C%20d%C3%A9samor%C3%A7age%20des>

Comment évaluer la maturité digitale de votre entreprise. (2023, November 22). Wevalgo. <https://www.wevalgo.com/fr/savoir-faire/blogue/evaluation-maturite-digitale>

Création, B. F. (n.d.). Entreprise de presse - Publication de périodiques | Bpifrance Création. <https://bpifrance-creation.fr/activites-reglementees/entreprise-presse-publication-periodiques>

Debacq. A. (2022) Comment évaluer la maturité digitale de son entreprise ? <https://www.allohouston.fr/articles-de-fond/comment-evaluer-la-maturite-digitale-de-son-entreprise>

De Flandre, F.-. L. (2023, 14 juin). Les Belges font moins confiance aux médias et se détournent de l'information. *vrtnws.be*. <https://www.vrt.be/vrtnws/fr/2023/06/14/les-belges-font-moins-confiance-aux-medias-et-se-detournent-de-l/>

De Tarlé, A. (n.d.). Journaux et internet. *Cairn.info*. <https://www.cairn.info/revue-etudes-2014-3-page-41.htm&wt.src=pdf>

Di Prima, P. C. (2016, October 29). De la petite histoire du soir.be à la grande histoire d'internet. *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/66332/article/2016-10-29/de-la-petite-histoire-du-soirbe-la-grande-histoire-dinternet>
De Tarlé, A. (2014). Journaux et internet : Enjeu économique, enjeu démocratique. *Études*, 41-51. <https://doi.org/10.3917/etu.4203.0041>

Dudézert A. (2018), *La Transformation digitale des entreprises*, Paris, Éd. La Découverte, coll. Repères, 128 pages. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.20184>

Empowill. (2024, July 18). Conduire le changement par la formation. Empowill. <https://www.empowill.com/blog/conduire-le-changement-par-la-formation>

European Liberties Platform. (2021, September 21). Méinformation, désinformation : définitions et exemples. *Liberties.eu*. <https://www.liberties.eu/fr/stories/misinformation-vs-disinformation/43752>

European Liberties Platform, (2021). « La désinformation, c'est le fait de partager de fausses informations avec l'intention de tromper les autres. »

Fayon D., M., Tartar (2019), Transformation digitale 2.0, Pearson.

FERVILLE. L (2019, October 28). Presse quotidienne : la qualité a un prix - PUB. PUB. <https://pub.be/fr/presse-quotidienne-la-qualite-a-un-prix/>

Gassée, M. (2023, July 2). Baisse des ventes de journaux papier : 'Le modèle économique de la presse quotidienne francophone papier est menacé' RTBF. <https://www.rtbf.be/article/baisse-des-ventes-de-journaux-papier-le-modele-economique-de-la-presse-quotidienne-francophone-papier-est-menace-11221453>

Gaudric, P., Mauger, G., & Zunigo, X. (2016). Lectures numériques. <https://doi.org/10.4000/books.bibpompidou.1862>

Gerald C. Kane. (2017, April 4). Digital maturity, not digital transformation | MIT Sloan Management Review. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>

Groupe Rossel. (2023, July 22). *Le soir - Rossel*. Rossel. <https://www.rossel.be/marques/le-soir/>

Groupe Rossel. (2022.). Vous avez cherché le soir - Rossel. Rossel. <https://www.rossel.be/?s=le+soir>

Hsiao, C. H., & Yang, C. (2011). The intellectual development of the technology acceptance model : a co-citation analysis. *International Journal of Information Management*, 31, 128-136.

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102, 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>

Joseph, L. (2024, July 31). *Comprendre le rôle essentiel d'un agent de changement*. Lemon Learning. <https://lemonlearning.com/fr/blog/agent-de-changement>

Kohn, L. & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LIII, 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>

Krajnc, A. (2024, May 3). Qu'est-ce-que le Data journalisme ? Jedha Bootcamp. <https://www.jedha.co/blog/data-journalisme>

Kuty, O., et Dubois, C. (2019, October 1). De la valeur à la norme. Introduction à la sociologie (3ème édition). De Boeck.

L'infographie de presse. (n.d.). ediSens. <https://www.edisens.fr/metier-journaliste/63-l-infographie-de-presse-9782908056972.html>

Les Régions et les Communautés - Esenca. Esenca. (2024, March 13). <https://www.esenca.be/le-vote-pour-tous/la-belgique/les-regions-et-les-communautes/>

Latour B, (2006), *Changer de société, refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte

Lausson, J. (2023, December 22). C'est quoi, le web ? Une définition simple du world wide web. Numerama. <https://www.numerama.com/tech/1162624-quest-ce-que-le-web.html>

La naissance d'internet décryptée pour les enfants. (2020, March 28). Ouest-France.fr. <https://www.ouest-france.fr/high-tech/internet/la-naissance-d-internet-decryptee-pour-les-enfants-6794396>

Le berceau du web. (n.d.). CERN. <https://home.cern/fr/science/birth-web/where-web-was-born>

Lea D. Nguyen (2022, March 9). Efficace, le mur payant ? *Grenier Aux Nouvelles*. <https://www.grenier.qc.ca/actualites/26431/efficace-le-mur-payant>

Le burn-out des journalistes, symptôme d'un malaise dans les rédactions | etui. (n.d.). Etui. <https://www.etui.org/fr/themes/sante-et-securite-conditions-de-travail/hesamag/journaliste-un-metier-en-voie-de-precarisation/le-burn-out-des-journalistes-symptome-d-un-malaise-dans-les-redactions>

Les GAFAM définissent comment le grand public accède à l'information sur Internet | INA. (n.d.). ina.fr. <https://www.ina.fr/actualites-ina/les-gafam-definissent-comment-le-grand-public-accede-a-l-information-sur-internet>

Les médias traditionnels face à l'arrivée des géants du numérique, les GAFA. (n.d.). <https://explorers.mc2i.fr/les-medias-traditionnels-face-larrivee-des-geants-du-numerique-les-gafa>

Les métiers et l'emploi dans le journalisme. (2024, May 29). Onisep. <https://www.onisep.fr/metier/decouvrir-le-monde-professionnel/journalisme/les-metiers-et-l-emploi-dans-le-journalisme>

Lewin K. (1951), *Field Theory in Social Science*. New York : Harper.

Libert, M., Le Cam, F., Lethimonnier, C., Vanhalewyn, B., Van Leuven, S., & Raeymaeckers, K. (2023). *Portrait des journalistes belges en 2023* (p. 114 pp.) [Book]. Academia Press. https://lapij.ulb.ac.be/wp-content/uploads/2023/06/Journalistiek_BW_FR_digitaal_metCover.pdf

Lincoln Y.S. (1995), Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative Inquiry*, 1, 275-289.

Marchington M. (2015). "Human resource management : too busy looking up to see where it s going longer term ?", *Human Resource Management Review*, vol. 25, no 2, p. 176-187.

Mcshane S. L., Olekalns M., Travalogue A. (2013), *Organisational behaviour : emerging knowledge, global insights*, McGraw Hill, Australia, 562 p.

Meier, O. (2022, September 30). Les médias traditionnels face à la numérisation de l'information. *Management & Data Science*. <https://management-datascience.org/articles/20406/?cookie-state-change=1722606819980>

Métais-Wiersch E., Autissier D. (2016), *La transformation digitale des entreprises : Les bonnes pratiques*. Axa, Pernod Ricard, Sanofi France, Schneider Electric, Les échos. (1re éd.). Eyrolles.

Michaela (2022, March 8). *Solution Native Salesforce Leader Du Secteur Des Médias Pour La Gestion Des Transactions* - La transformation numérique et ses avantages pour le secteur des médias. Publicitaires Advendio. <https://www.advendio.com/fr/digital-transformation-benefits-media-industry>

Missonier S, (2008), *Analyse réticulaire de projets de mise en oeuvre d'une technologie de l'information : Le cas des espaces numériques de travail*, thèse de doctorat, Université de Nice-Sophia Antipolis.

Numérisation. (n.d.). Dans Gartner Glossary. <https://www.gartner.com/en/glossary>

Numérisation vs digitalisation | SAP. (n.d.). SAP. <https://www.sap.com/belgique/products/erp/digitization-vs-digitalization.html>

Olivier Le Deuff (2012). *Journalisme, culture technique et reformation didactique*. Les cahiers du journalisme, 2012, 24, pp.218-233. <https://hal.science/hal-01806005>

Onisep. (2024, May 24). <https://www.onisep.fr/ressources/univers-metier/metiers/journaliste-radio-et-tv>

Ovigneur. (2021, Decembre 23). Comment s'informait-on avant internet ? - Curiokids. Curio Kids. <https://curiokids.net/comment-sinformait-on-avant-internet-lespace-arthur-masson-texplique-tout/>

Panorama. (2021). <http://panorama.alliance-journalistes.net/bdf/fr/media/media-9.html>

Perret, C. (2024, February 13). *La conduite du changement en entreprise*. Eurécia. <https://www.eurecia.com/blog/conduite-du-changement/>

Perreti J-M, (2013), *Ressources humaines*, Vuibert, Edition 14.

Pesqueux, Y. & Saliba, N. (2022). Chapitre 9. Organisation et acteurs-réseaux : recherche-action. Dans : Françoise Chevalier éd., *La recherche qualitative : Témoignages dans les sciences de gestion* (pp. 211-231). Caen : EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2022.02.0211>

Phld. (2017, January 10). 2008 Problématisation, intéressement, enrôlement La sociologie de la traduction est-elle utile pour le développement ? *Anthropologie Impliquée*. <https://anthropo->

impliquee.org/2013/12/04/2008-problematization-interessement-enrolement-la-sociologie-de-la-traduction-est-elle-utile-pour-le-developpement /

Quelle Est L'histoire Des Médias ? (2020, September 29). Talmil. <https://talmil.org/fr/2-quelle-est-lhistoire-des-medias/>

Qu'est-ce que le journalisme ? - Faculté des arts et des sciences - Université de Montréal. (n.d.). <https://fas.umontreal.ca/journalisme/quest-ce-que-le-journalisme/>

Rhchim, M. & Bentaleb, C. (2019). Le rôle du professionnel RH dans la conduite de la transformation digitale : essai de contextualisation empirique. *Question(s) de management*, 25, 69-82. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0069>

Roux, U. (2019). Aurélie Dudézert, *La Transformation digitale des entreprises* : Paris, Éd. La Découverte, coll. Repères, 2018, 128 pages. *Questions de communication*, 35, 401-403. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.20184>

Simon. (2019, December 23) 1989-2019 : comment trente ans d'Internet et de web ont changé les médias. (n.d.). *La Revue Des Médias*. <https://larevuedesmedias.ina.fr/1989-2019-comment-trente-ans-dinternet-et-de-web-ont-change-les-medias>

Suchman M.C. (1995). "Managing legitimacy : strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 571-610.

Martine SIMONIS. (2008). Les sociétés de rédacteurs. In *LA LETTRE DE L'AJP* : Vol. N°93. <https://www.ajp.be/telechargements/dossierSDR2008.pdf>

Stern, P., & Schoettl, J. (2019). Outil 62. La communication du changement. Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-management--9782100795789-page-176.htm>

Thouverez, L. (2022). Mutation numérique des entreprises de presse : El País et Le Monde, un modèle de réussite (2005-2020) ? *El Argonauta EspañOl*, 19. <https://doi.org/10.4000/argonauta.6669>

Toute l'Europe. (2016, June 1). Les Européens et la presse : papier ou numérique ? *Touteleurope.eu*. <https://www.touteleurope.eu/economie-et-social/les-europeens-et-la-presse-papier-ou-numerique/>

Ulrich D, (1996), *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston.

Ulrich D, Younger J, Brockbank, W, Ulrich M, (2012), *HR from the outside in*, McGraw-Hill.

Ulrich, D. (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(2), 148–164. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12104>

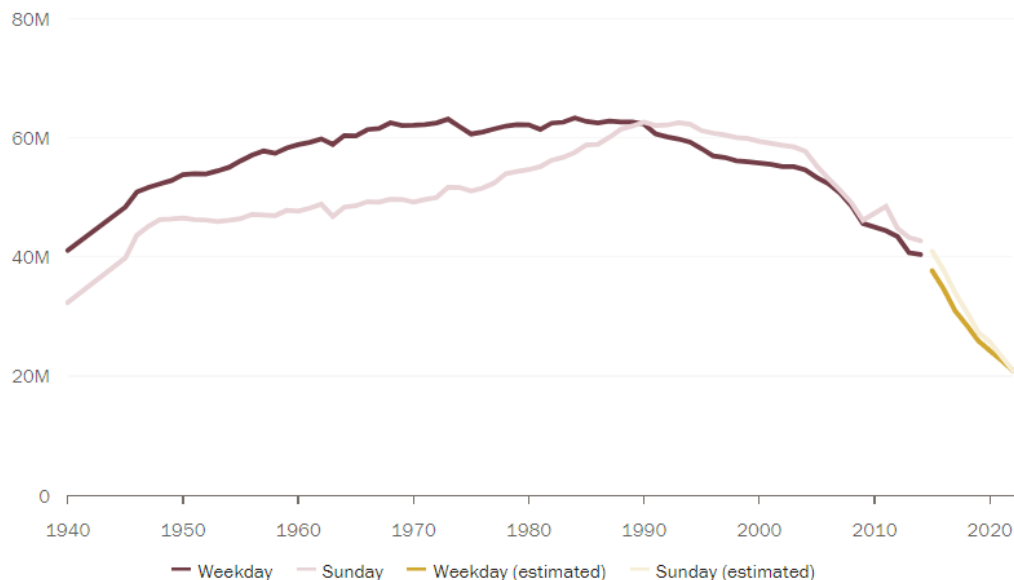
Vidal, S. (2023, September 28). Como surgio Internet. Campus Habitat. <https://tecnobits.com/fr/comment-est-n%C3%A9-internet/>

Wong, F. V. E. C. (2019, March 12). A quoi ressemblait le métier de journaliste avant l'arrivée du web ? Les Echos Start. <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/metiers-reconversion/a-quoi-ressemblait-le-metier-de-journaliste-avant-larrivee-du-web-1175652>

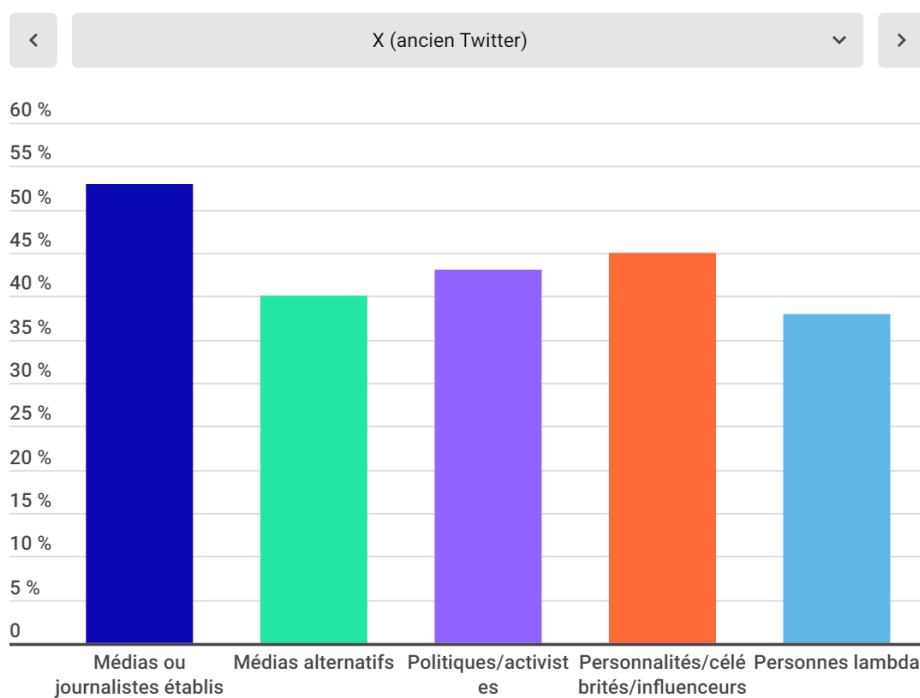
World Wide Web - Glossaire MDN : définitions des termes du Web | MDN. (2023, October 16). MDN Web Docs. https://developer.mozilla.org/fr/docs/Glossary/World_Wide_Web

Annexes

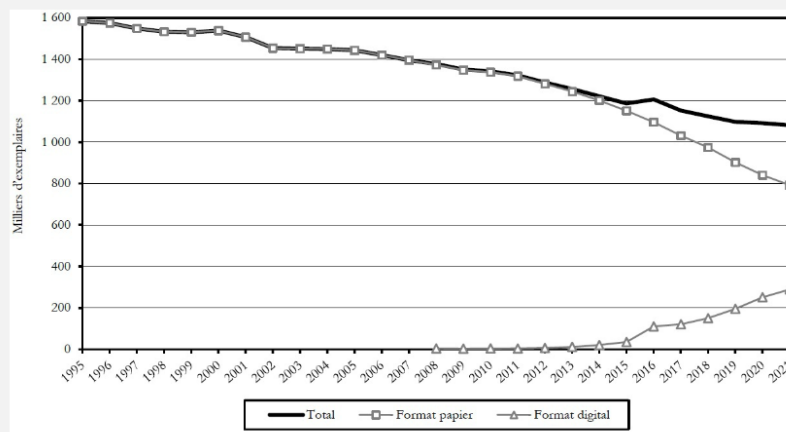
1. Annexe 1 : Diffusion totale estimée des quotidiens américains (1940-2018)



2. Annexe 2 : Rapport 2024 de l'Institut Reuters pour l'étude du journalisme sur les pratiques d'information en ligne

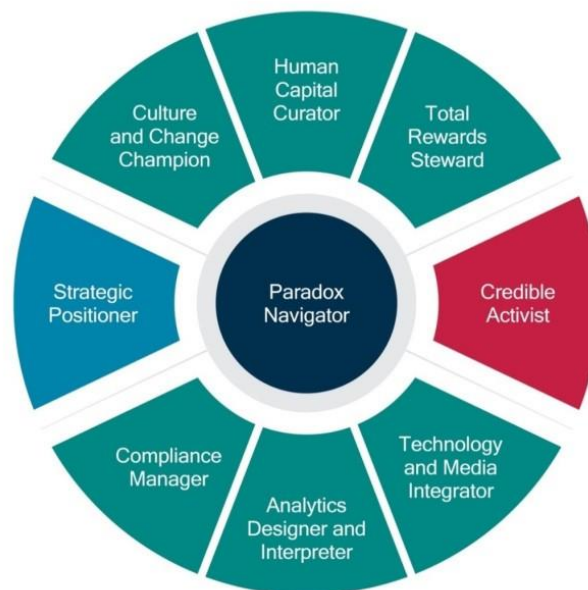


3. Annexe 3 : Moyenne des ventes quotidiennes de journaux en Belgique de 1995 à 2021

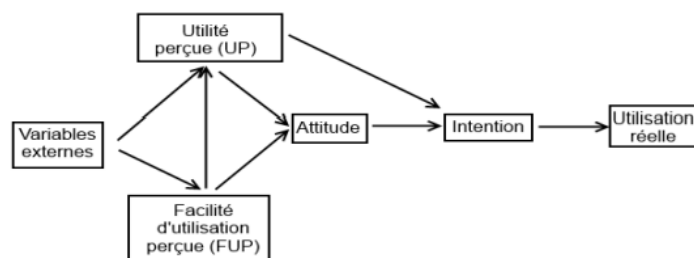


— Source : CIM Authentification.

4. Annexe 4 : Modèle des compétences RH dans la gestion du changement



5. Annexe 5 : Le TAM d'après Davis (1989)



Annexe 6 : Phase Exploratoire

Guide d'entretien relatif au département RH

1. Contexte et tendances du secteur des médias	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous nous décrire les principaux défis et opportunités auxquels le secteur des médias est confronté aujourd'hui ? • Quels sont les changements majeurs que vous avez observés dans le paysage médiatique au cours des dernières années ? • Comment ces changements ont-ils affecté les pratiques de gestion des ressources humaines dans votre organisation ?
2. Culture organisationnelle et communication	<ul style="list-style-type: none"> • Comment maintenez-vous une culture organisationnelle forte et cohérente malgré les changements en cours ? • Quels sont les principaux défis liés à la communication interne dans un environnement médiatique en mutation constante ? • Comment favorisez-vous une communication ouverte et transparente au sein de votre organisation ?
3. Adaptation au changement	<ul style="list-style-type: none"> • Comment votre organisation réagit-elle aux changements rapides dans le secteur des médias ? • Quels sont les principaux défis auxquels votre équipe RH est confrontée lors de l'adaptation à ces changements ?

4. Gestion du talent et acquisition de compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Comment évaluez-vous les compétences nécessaires pour répondre aux besoins changeants de votre organisation dans le contexte des médias ? • Quelles sont vos stratégies pour attirer, recruter et retenir les talents dans un environnement concurrentiel ? • Comment votre organisation encourage-t-elle le développement des compétences et l'apprentissage continu parmi ses employés ?
5. Collaboration interdépartementale	<ul style="list-style-type: none"> • Comment collaborez-vous avec d'autres départements, tels que la production, le marketing ou la technologie, pour relever les défis du changement organisationnel ? • Quels sont les avantages et les défis de la collaboration interdépartementale dans un environnement médiatique en constante évolution ?
6. Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il d'autres aspects du changement organisationnel dans le monde des médias que vous aimeriez aborder ? • Je tiens à vous remercier sincèrement pour votre temps et votre précieuse contributions. Avez-vous des commentaires ou des recommandations à partager avant de conclure ?

Guide d'entretien relatif aux Journalistes

Thème	Sous thèmes / indicateurs
Présentation de la personne	Nom, Âge, Fonction au Soir
Question d'ouverture	Pourriez-vous me décrire votre expérience professionnelle ?
Présentation de l'entreprise	À présent parlons de votre entreprise, pouvez-vous la présenter en précisant ses valeurs ses ambitions ?
La crise des médias	Début, causes (faiblesses du secteur, extérieur au secteur) en Belgique
Le Soir	Comment cette crise a été vécue particulièrement par votre journal ?
Les conséquences	Naturellement il y'a eu des conséquences suite à ce changement. Y'a-t-il eu des licenciements ? quelle politique organisationnelle avez-vous adopté pour faire face à la crise ?
Des constats ?	Aujourd'hui et depuis quelques années, une grande majorité pense que : Les entreprises de la presse sont incapables de résister aux pressions financières et politiques ? Ce qui remet en doute leur crédibilité chez les consommateurs ? Qu'est-ce que vous en pensez ?
L'adaptation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Les stratégies mises en place ○ La qualité des contenus
Le business Model	Quelle stratégie de croissance avez-vous mis en place ? Les stratégies de croissance ? et aujourd'hui quels sont les intérêts économiques ?
La rentabilité	Où en sommes-nous aujourd'hui ? Le business est-il rentable ?

Et après ?	De nouvelles menaces technologiques ? ou des atouts ?
Divers	<ul style="list-style-type: none"> • L'évolution des modes de vie (internet a t'il bouleversé le comportement des usagers ? • La concurrence de la télévision ? • La concurrence des journaux gratuits ? • L'adaptation au nouveau paradigme est-il compatible avec le maintien des valeurs éditoriales qui ont fait la réputation du Soir ?
Conclusion	Ajouts ? Remarques, commentaires, remerciements, Rappel de l'anonymat, Formulaire de consentement