



ISSN Print: 2394-7500
ISSN Online: 2394-5869
Impact Factor: 8.4
IJAR 2023; 9(9): 119-126
www.allresearchjournal.com
Received: 20-07-2023
Accepted: 25-08-2023

EL Farran Malika
Faculty of Letters and Human
Sciences Values, Society &
Development laboratory,
Ibn Zohr University, Agadir
Morocco

Viability and limitation of Moroccan digital media business model

EL Farran Malika

Abstract

The transformations that have affected radio, television, and the written press, turning them into new and connected multimedia media, are irreversible (Sonnac Nathalie, Gabszewics Jean, 2013 and Toussaint-Desmoulins Nadine, 2015). The transition is substantial and requires measuring its scope and consequences, particularly in terms of the specific challenges faced by media companies in general, and Moroccan ones in particular.

Although the media sector has undergone a technological mutation that has led to digitization processes in the press, radio, and television, the challenge is far from being overcome for all national brands, and competitiveness seems difficult to achieve. Indeed, the digital landscape questions companies' management practices, strategic management, and business models that need to be adopted. It is necessary to assess to what extent digital advancements can be integrated into the management of media companies in general, and Moroccan companies in particular.

Studying a few media outlets in the Moroccan media landscape, in comparison with foreign media, allows us to highlight the gap between the potential for development generated by technology and the lack of performance observed in the operations of national companies. Adopting a comprehensive and integrated digital business model (including appropriate human resources and logistics, and a complete transition to the digital paradigm) are all challenges that hinder the competitiveness of national companies in relation to international media.

Keywords: Media company, business model, competitiveness, digital, digital media

Introduction

La « grande conversion numérique » (M. Douheih, 2008) ^[1] a touché tous les domaines économiques, sans laisser le choix aux entreprises ni aux entrepreneurs de rester neutres quant à la réorganisation de leurs processus d'activité. Toute la chaîne est impactée, de la conception à la consommation, et en passant par la production. Le secteur des médias audiovisuels et celui de la presse écrite n'est pas en reste. Les changements sont structurels et engendrent des effets disruptifs, et nécessitent de nouvelles compétences sur le plan des ressources tant logistiques qu'humaines. Le financement, le personnel, les techniques de production, l'organisation des contenus, l'audimat, l'environnement de travail, sont autant de segments d'activités qui ont été remodelés pour tenter de se conformer aux nouveaux usages générés par les technologies numériques et, pour ainsi dire, aux prérequis du *digital business model*. Les défis sont importants et le processus de mutation est long. Le présent article cherche à montrer où en sont les entreprises médiatiques marocaines de ces changements et sonder leur degré de compétitivité, notamment dans ce secteur qui connaît une concurrence accrue tant locale qu'internationale, depuis le début du processus de numérisation.

La prise de conscience de la nécessité d'adapter les métiers et les pratiques des médias aux prérequis des technologies est palpable au Maroc. Toutefois, c'est dans le degré d'intégration des celles-ci qu'il y a une disparité, donnant lieu à un paysage médiatique national qui peine à se réformer et défier la concurrence des entreprises internationales qui s'affranchissent le droit d'opérer sur le "territoire" marocain, et d'aborder l'actualité nationale. Ceci pose la question du niveau d'intégration technologique qui ne semble pas profiter aux médias marocains. En effet, pensons-nous, le potentiel numérique (en tant que paradigme) reste sous-exploité vu que la transition est restée tributaire de la technicité (technologie) et ne parvient pas, encore, à ancrer les mutations du métier de manière intégrale et intégrée (business plan, production/ réception, culture d'entreprise...). Cette carence numérique

Corresponding Author:
EL Farran Malika
Faculty of Letters and Human
Sciences Values, Society &
Development laboratory,
Ibn Zohr University, Agadir
Morocco

fragilise les institutions médiatiques marocaines, *peu ou prou* préparées aux défis de la globalisation numérique.

Aux antipodes, les médias étrangers se positionnent comme un concurrent potentiellement avéré aux médias nationaux, aidés en cela par la mondialisation et l'émaillage de la numérisation (des technologies productrices -instantanées- des contenus et de l'intelligence artificielle: robotisation), qui leur ouvrent la possibilité d'atteindre un public large (local et international), qui voit dans le Maroc, comme ailleurs, une source (fournisseur) et cible (marché) d'actualité.

Face à cette "concurrence" potentiellement établie, les médias marocains développent moins les compétences (re/qualification des ressources humaines), au dépend de l'investissement logistique, parcellaire et compartimenté (création des sites web et des plateformes notamment). Ce manque d'intégration matricielle, strurant et structuré (faible intégration technologique, peu de maîtrise des compétences numériques, organigramme non adapté au modèle numérique...) n'a pas permis au secteur, et aux métiers qui en dépendent, d'évoluer. Les postes, les profils et les tâches ainsi que les attributions sont restés quasiment les mêmes et le passage à la technologie n'a pas généré une transformation dans les mentalités et, *ipso facto*, dans les pratiques. Une prospection des organigrammes des enseignes médiatiques marocaines laisse voir, *grosso modo*, que la composition des équipes est restée identique à l'époque des médias cloisonnés (presse écrite, radio et télévision) et la transition technologique opérée s'est limitée à la mise en ligne des contenus, et non à un changement de modèle pouvant impacter la production des contenus et leur diffusion. Ce gabe nous pousse à interroger le degré de compétitivité des entreprises médiatiques marocaines à l'ère du numérique et tenter de répondre à la question suivante:

Jusqu'à quel point peut-on considérer le niveau bas d'intégration des technologies numériques dans les médias marocains comme un handicap aux enjeux et au défi de la compétitivité ?

La présente recherche s'inscrit dans une démarche descriptive et inductive. Pour étudier la problématique et comprendre les enjeux qui la sous-tendent, nous avons mené une étude exploratoire et empirique visant à établir un état de l'existant du marché médiatique actuel, à travers le *business model* associé aux dispositifs numériques de quelques entreprises marocaines et étrangères (celles-ci considérées en tant que modèle pour l'étude et non pas à titre comparatif). Notre choix porte sur *Médi1 tv; Radio médi1; Telquel; Hespress; Goud; Alyaoum24*, pour le cas du Maroc. Les entreprises médiatiques internationales retenues sont *LeMonde.fr; Aljazeera.net; Radio franceinfo; Yahoo*. Loin d'être aléatoire, ce corpus reflète la diversité catégorielle et génériques, puisqu'on y compte des entreprises médiatiques qui ont basculé dans le numérique, et d'autres qui ont démarré leur activité avec le numérique (*Hespress* et *Yahoo*). Le processus d'émergence et celui de la transformation renforcent nos critères de sélection, loin de toute exhaustivité, d'autant plus que notre étude est de nature qualitative.

Ainsi, nous avons procédé au recensement et à la description des données à travers les sites en ligne des entreprises médiatiques retenues en les croissant avec des statistiques publiées dans des rapports (étatiques et des organisations spécialisées). Nous analysons et discutons les occurrences et les éléments de rupture, en focalisant sur les indices du

business model appliqués par les enseignes retenues, tant étrangères que marocaines, en mesurant l'écart avec les prérequis du modèle économique du numérique. Ce dernier aspect (l'écart) peut révéler, pensons-nous, le niveau de compétitivité des entreprises médiatiques marocaines.

Limites et validité du *digital business model* des médias marocains

La transformation des activités économiques et les pratiques liées aux industries culturelles ou médiatiques diffusées par les technologies numériques, l'émergence des startups à l'ère des *big data*, l'apparition des nouveaux rapports de force dans le paysage médiatique, accentués par la suprématie des multinationales et les GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft): ce sont autant de facteurs qui déclenchent des changements structurels et disruptifs, aussi bien au niveau des processus économique (macro) des États que du *business model* (micro) des entreprises.

De fait, la configuration (ou la reconfiguration) numérique questionne les pratiques en gestion des entreprises, le management stratégique et le *business model* à adopter. Les avancées numériques ne sont pas toujours prises en compte dans le mode managérial des entreprises médiatiques en général, et marocaines en particulier. De même que les modalités du *business model* à choisir, à l'ère du numérique, ne sont pas appliquées par ces dernières comme nous comptons le démontrer ici. Ceci montre à quel point ces entreprises peinent à inventer de « nouveaux » modèles (ou se réinventer) qui s'adapteront aux enjeux du processus de numérisation galopant.

L'information et le paradigme numérique de la médiatisation des contenus

Au cœur de l'industrie médiatique, le processus d'édition de l'information à l'ère du numérique, incluant la production et la diffusion, a subi une rupture par rapport à l'époque de l'omnipotence des agences de presse (Reuters, AFP, Associated Press, MAP, etc.). De même que les circuits de circulation des contenus médiatisés et leur réception n'obéissent plus au même protocole des distributeurs qui avaient pignon sur rue. Les grandes enseignes médiatiques, comme les moyennes et les petites de taille, s'affranchissent des frontières géographiques pour cibler de nouveaux "consommateurs" (lecteurs, spectateurs...), connectés et potentiellement intéressés par des informations *glocales* (globales et locales). L'économie d'échelle est paramétrée, ainsi, en fonction des phénomènes de masse devant gérer, en amont comme en aval, le flux tendu et massif des données et leurs utilisateurs qui s'organisent en réseau. En échange de ces "services", le lecteur est sollicité à "consommer gracieusement" sans devoir verser, obligatoirement, une contrepartie financière. Ce trait distinctif représente l'élément de rupture majeur dans le *business model* du numérique et peut, foncièrement, affecter la compétitivité des médias marocains, accoutumés à "vendre" du contenu à des clients habituels, et souvent nationaux.

En effet, les changements affectent le *business model* des entreprises médiatiques (Fradin Selma, 2016) ^[13], surtout avec le passage au digital et l'émergence de l'économie de données (*Big Data* entre autres). La gestion de ces données représente, de plus en plus, un atout fondamental à prendre en considération dans l'élaboration des stratégies de développement tant pour les entreprises que pour les États

(Babinet Gilles, 2015, 2016) ^[1-2]. En effet, actuellement, le facteur clé de réussite de toute entreprise en quête de compétitivité repose, globalement, sur le choix d'un modèle économique adéquat et rentable, susceptible de maximiser le profit et générer le développement, notamment dans le secteur du « *digital media* ». Ce domaine est d'autant plus marqué par des mutations rapides que le processus d'innovation et d'obsolescence réduit le cycle de vie des produits et des services. Les enseignes médiatiques se trouvent, ainsi, dans un environnement dynamique et instable appelant des investissements importants dans les ressources, tant humaines que logistiques, pour continuer à défier la concurrence acerbée, et rester régulièrement compétitif. Ce processus se pose comme un premier défi à relever pour les entreprises médiatiques marocaines, dans la mesure où le degré mitigé de leur "conversion numérique" (M. Doueïhi, 2008) ^[11] a fini par impacter leur solvabilité et, par conséquent, leur compétitivité. A ce niveau, des médias internationaux, en intégrant de manière optimale les technologies de l'information et de la communication, parviennent à concurrencer les enseignes médiatiques marocaines, et ce en diversifiant leur offre entre actualités et services sur les plans nationaux et international (banking, assurance, loisirs, publicité...). C'est la logique même des plateformes numériques que ces médias ont fini par adopter. Celles-ci, comme le souligne Tim O'Reilly (2005), se caractérisent par 7 principes:

Le Web est vu comme une *plateforme de services*

Les internautes sont considérés comme *co-développeurs des applications* (du « logiciel produit » au « logiciel service »).

Le service s'améliore avec l'accroissement des utilisateurs (réseau).

La richesse est dans les données: (les données libres contre les données propriétaires).

Recours à l'*intelligence collective* (encyclopédie Wikipédia).

Mise en place des interfaces souples et légères fondées sur les nouveaux standards et protocoles du Web (interfaces évolutives).

Le logiciel se libère du PC: transférabilité des applications vers les « *objets nomades* » de plus en plus tactiles (*téléphone portable, lecteur portatif audio & vidéo.*)

Ce faisant, la configuration (ou la reconfiguration) numérique questionne les pratiques en gestion des entreprises, le management stratégique sur fond du business model à adopter, et le niveau de compétitivité vis-à-vis des concurrents. Il convient de mesurer jusqu'à quel point peut-on intégrer les avancées numériques dans le mode managérial des entreprises médiatiques en général, et marocaines en particulier ? Il y a lieu, également, d'identifier et d'analyser les modalités de *business model* à choisir à l'ère des technologies numériques. Ceci nous amène à voir dans quelle mesure peut-on inventer (ou réinventer) de nouveaux modèles qui s'adaptent au contexte médiatique marocain.

La compétitivité d'une entreprise se base, dans ses fondements, sur l'élaboration d'un *business model* rationnel et proactif, associant efficacité et réalisation de résultats à valeur ajoutée. Ses composantes doivent être bien articulées entre elles pour faire apparaître le modèle de gestion des activités de l'entreprise et ses ressources. La prise en compte des facteurs internes et externes intervient dans son rendement. Les changements qui peuvent intervenir constituent, souvent, un risque et créent des perturbations allant jusqu'au dépôt du bilan. L'arrivée du numérique et

son émaillage dans le domaine des médias a produit cet effet et a engendré un véritable enjeu pour la pérennité des entreprises médiatiques, notamment au Maroc. Le changement ne concerne pas uniquement la mise en ligne des contenus. Il englobe l'ensemble de la chaîne de production et de distribution de chaque entreprise. La source de l'information ainsi que sa cible ne sont plus les mêmes que dans l'avant ère numérique (aujourd'hui, on parle de statut d'auteur-producteur, générateur de contenu). De même que l'édition et la publication des productions n'obéissent plus aux mêmes formes et formats (passage par les Agences de presse et des rédacteurs en chef.). La matérialité des supports laisse la place, graduellement, au virtuel. Les ressources humaines et les moyens logistiques requièrent de nouveaux développements en compétences et en technicité. Avec un effet disruptif, le numérique pousse vers une nécessité de changement global avec des enjeux importants desquels dépendent la compétitivité des entreprises médiatiques. Les mutations se succèdent et les innovations technologiques imposent une obligation du changement à défaut de disparaître.

Le métier des médias à l'épreuve des mutations numériques disruptives

De la "conversion numérique" à la gestion des "big data", des "smart data" et des "data analysis" à "l'intelligence artificielle", les progrès technologiques opèrent des ruptures disruptives pour les utilisateurs, organisations et individus compris. Ils ouvrent des possibilités de développement au secteur productif, par ailleurs, et posent, en même temps, des défis substantiels difficiles à relever. La mise à niveau technologique des entreprises nécessite des investissements importants pour bénéficier des dernières inventions (l'intelligence artificielle, dernière invention en date) à produire des technologies modulables, capables d'accompagner les entreprises durant leur « conversion numérique ». Pour le secteur des médias, les transformations qui ont affecté la radio, la télévision et la presse écrite en des supports multimédias réseautés et connectés. L'intégration inclusive et convergente des trois médias en un est devenue réelle, à travers des plateformes intégrées (formats écrit, audio et vidéo). « Yahoo », comme « *aljazeera.net* », « *medi1 radio* » et « *medi1tv* » en sont l'exemple le plus édifiant. Pour beaucoup d'entreprise médiatiques, notamment celles qui appartiennent aux États, le processus est encore lent mais irréversible. Le basculement est substantiel et l'étendue des conséquences, notamment sur le plan du modèle économique et managérial, est important. Le contexte marocain s'inscrit dans la dynamique de numérisation technologique, mais peine encore à intégrer la dimension culturelle et normative du numérique. Milad Doueïhi (2008) ^[11] rappelle que le progrès numérique crée de nouveaux paradigmes et des territoires d'actions et d'interactions qui définissent une ère culturelle sous un format numérique. Il stipule que la « *culture numérique est faite de modes de communication et d'échange d'informations qui déplacent, redéfinissent et remodelent le savoir dans des formes et formats nouveaux, et de méthodes pour l'acquérir et le transmettre* » (2008, p. 37). Une partie des composantes de la culture numérique se décline en *Podcasting* (création de fichiers numériques sonores par des fils de syndication), en *Réseau social* (qui instaure un environnement en ligne qui met en lien des internautes sur la base d'entente ou d'accords mutuels et de

leur adhésion au réseau...), en *wiki* (rédaction collaborative qui autorise des utilisateurs de divers horizons, pourvus d'un savoir/connaissances empiriques à accéder à 1 contenu & à le modifier), mais aussi le chat, le forum, la messagerie, le tableau blanc, la prise en main à distance, la visioconférence, l'audioconférence, etc. Ces applications, intégrées à d'autres, créent également un nouveau modèle, qualifié de « modèle réticulaire » par Bernard Stiegler (2009) [23]. C'est un modèle qui se base sur la « contribution » et la « collaboration » des utilisateurs, comme il est légion dans les réseaux sociaux. Stiegler l'oppose au « modèle capitaliste » qui se distingue par la « consommation » des produits et des services dans une optique « consumériste » et commerciale. L'aspect culturel numérique ne semble pas être pris en compte dans le paysage médiatique numérique marocain. La

logique de « l'offre » semble encore l'emporter sur celle du partage et de la mutualisation. Excepté le site d'information « *Hespress* » qui accueille les contributions des « lecteurs-contributeurs », via la production des contenus (écrit, audio et vidéo) et les « commentaires », les plateformes des autres médias restent peu perméables pour intégrer les productions des internautes. *Telquel*, *Goud* et *Alyaoum24* sont restés dans une configuration de « site » internet qui propose des contenus à consulter foncièrement. Cette démarche n'encourage pas les lecteurs à s'associer à la co-construction des contributions médiatiques, ni dans une logique additive (coexistence de contenus des journalistes et des lecteurs) ni dans une logique coopérative (enrichissement des contenus par les 2 parties, notamment par le chat ou les questions/réponses). Les illustrations suivantes montrent quelques solutions adoptées par des médias numérisés:



Captures d'écran illustrant des rubriques qui donnent la main aux internautes pour enrichir et diversifier les contenus



Captures d'écran montrant les techniques par lesquelles l'information est co-construite et l'instantanéité de sa publication

Outre les nouvelles « entrées » qui permettent aux médias numériques d'enrichir leurs contenus et de s'adapter aux nouveaux métiers (digitalisation), l'adoption de la logique des plateformes comme support de médiatisation

transforme, également, leur mission. On y trouve de l'actualité, des conseils, du service, etc.- dont le « consommateur », utilisateur des contenus, a potentiellement besoin (achat/location de l'immobilier, loisir, business, etc.). Ces transformations apportent de nouvelles pratiques « médiatiques » et des opportunités commerciales profitables pour les médias. Ceci est appuyé par le principe de la publicité « *click to action* » qui émaille la manipulation de ces nouveaux « produits » offerts, et engendre des bénéfices supplémentaires. Mais encore faut-il adopter et adapter, de manière optimale, ces magne finalitaires, notamment par les enseignes marocaines.

Nouveau digital business model et degré de compétitivité des médias marocains

La combinaison des trois notions (*digital business model*) a enclenché de nouveaux discours d'experts toutes spécialités confondues, des débats contradictoires sur leurs particularités, leur fonctionnement ainsi que les changements qu'ils ont générés dans plusieurs domaines. Le « business model » (ou le modèle économique ou encore le modèle d'affaire), sujet de plusieurs analyses et d'études commises par des experts et des économistes, comme Lehmann Ortega, Fabrice Rochelandet, Josué Migard et Salma Fradin, désigne l'ensemble des éléments articulés entre eux, pouvant renseigner sur la façon dont une

entreprise gère ses activités. Il touche les différentes fonctions de l'entreprise, qu'elle soit commerciale, financière, marketing, organisationnelle, etc. Son atout réside dans le fait qu'il donne une synthèse de la vision globale de l'entreprise, ainsi que sa façon dont elle crée de la valeur.

Le *business model* des médias numériques (ou « *digital media* ») a subi, de plein fouet, les effets de la révolution numérique. Les innovations dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le changement des attitudes des consommateur ont poussé beaucoup d'entreprises médiatiques à basculer, forcées, vers le *digital*. Ce passage est marqué par des conversions radicales et rapides tant au niveau du métier (compétences et ressources humaines) qu'au niveau du management (organisation du travail). Tout est marqué par une logique accélérée dans le rythme des changements et des adaptations qui réduit les cycles de vie des produits (médiatiques) et poussant les stratégies d'adoption à accuser constamment du retard. La réactivité peine à s'enclencher, notamment pour l'investissement dans les ressources techniques et humaines, considérées comme le maillon faible dans la compétitivité des entreprises médiatiques en général, et marocaines en particulier. L'organigramme de 4 enseignes médiatiques nationales suivantes illustrent bien ce constat:

Table 1

TELQUEL	كود	اليوم 24	HESSPRESS
Directeur de la publication et des rédactions Directeur des rédactions Rédacteur en chef Rédactrice en chef adjointe Conseiller de la rédaction Chefs d'édition Secrétaires de rédaction Responsable Newsletter et engagement Rédaction Chroniqueurs Contributeurs Rédaction audiovisuelle Rédacteur en chef audiovisuelle Producteur et réalisateur audiovisuel Journaliste audiovisuelle Révision Documentation, iconographie Directeur artistique Responsable technique Maquettiste Crédits photo Président Directeur Général Directrice commerciale print Digital Sales Manager Business Development Manager Responsable développement numérique Chef de projet numérique Product Manager Responsable administrative et financière Administration Responsable distribution	مدير النشر سكرتيرة التحرير مكتب صحافيين	مدير النشر رئيس التحرير سكرتير التحرير الصحافيون طاقم التصوير قسم التواصل الاجتماعي المراجعة اللغوية	Directeur Général Directeur de publication Rédaction Rédacteur en chef Secrétaire de rédaction Politique & Société Monde Sport & Life style Administration Equipe Technique Equipe Commerciale

Organigramme de 4 entreprises médiatiques digitales marocaines

Le tableau montre que les ressources humaines n'affichent pas une cohérence chez les 3 entreprises médiatiques marocaines quant aux exigences du numérique. La

manipulation des TIC nécessite des compétences numériques à tous les niveaux: commercial, rédactionnel, programmation, infographie, etc. comme le montre le tableau suivant, qui reprend l'organigramme de 2 enseignes françaises:

Table 2

France info	leMonde.fr
Directeur de l'information Directrice de la rédaction nationale Directrice de franceinfo édition numérique Directeur de franceinfo TV Directrice des magazines d'information Directeur de l'innovation et de la prospective Directeur en charge de la lutte contre la désinformation et de l'éducation aux médias Directeur délégué de l'information en charge de la stratégie et de la transformation Directrice déléguée de l'information en charge de l'organisation et des ressources Directeur délégué de franceinfo TV Directrice adjointe en charge du dossier climat et des services de la rédaction nationale Directeur adjoint en charge de la transversalité éditoriale, des prévisions et des opérations spéciales Directrice adjointe de franceinfo édition numérique Rédactrices en chef de franceinfo édition numérique Rédacteurs en chef adjoints Secrétaires de rédaction Assistante de la rédaction La rédaction Radio France Directeur de l'information et des sports Directeur de franceinfo radio Directeur de la rédaction Directrice adjointe de franceinfo, chargée du numérique et de l'agence Radio France Directeur-adjoint de la rédaction, en charge de l'agence, de la certification et de la distribution de l'information chaude sur tous les supports Directeur-adjoint, en charge de l'édition et de la diffusion des contenus numériques, radio et télé: Directeur-adjoint, en charge de la production des contenus sur tous les supports Rédacteur en chef chargé de l'édition numérique La rédaction Sport La rédaction Culture	Direction: Président du directoire, directeur de la publication Directeur du « Monde », directeur délégué de la publication, membre du directoire Rédaction: Directrice de la rédaction: Direction adjointe de la rédaction: Directrice éditoriale: Directrice déléguée au développement des services abonnés: Directeur délégué aux relations avec les lecteurs: Rédaction en chef: (événements), (photographie), (chef d'édition), (débat et idées) Directrice du design: Directeur artistique du quotidien: Infographie: Secrétaire général de la rédaction: Direction Marketing & Produit Directrice Marketing & Produit Abonnements: Directrice adjointe: Pôle acquisition: Responsable: Équipe: Pôle fidélisation: Responsable: Équipe: Pôle entreprises et institutions B2B: Responsable: Équipe: Pôle gestion: Responsable:Équipe: Produit et Audience Directeur adjoint: Pôle Audience: Responsable: Responsable adjointe: Équipe: Pôle UX-Design: Responsable: Responsable adjointe: Designers: Recherche utilisateurs: Pôle Produit: Product managers: (CMS Sirius), (apps), (data), (web), (abos) CRM: Responsable: Équipe: Direction diversification Directeur adjoint: Chargés de développement: Partenariats & e-Commerce: Produits Dérivés: (directeur), (directrice adjointe), Vente de contenus: Direction Relations avec les Plateformes Direction Technique Directeur technique et systèmes d'information: Directeur adjoint: Responsables: (Responsable Développements Apps), (Responsable Développements Abonnements et Data Revenus), (Responsable Projets Numériques (Responsable Développements Edito) Tech Leads // Product Owners Cloud Engineers // Développeurs

L'organigramme de 2 entreprises médiatiques françaises qui ont adapté leur RH aux nouveaux métiers

La liste des ressources humaines de la radio digitalisée *France info*, et du journal électronique *LeMonde.fr*, fait émerger des profils adaptés au *digital business model*. Les nouveaux métiers du journalisme médiatisé sont bien présents, avec une forte intégration technologique. Ceci donne davantage d'atouts à ces enseignes pour rester compétitives tant au niveau national qu'international. En effet, la digitalisation permet la diffusion à une échelle mondiale, offrant la possibilité aux médias d'être visibles (et lisibles) partout dans le monde, et à moindre coût. Le nombre de consultations et de visites, doublées de nombre de clics, génèrent des profits exponentiels. En effet, les médias ayant intégré le « modèle réticulaire » (Stiegler, 2012) dans toutes ses dimensions ont terminé leur cycle de mutation vers le tout digital. Ils sont ainsi compétitifs et peuvent pérenniser leurs développements. Si tel est le cas pour les 2 médias français, il l'est moins pour les médias marocains.

Les entreprises médiatiques marocaines sont, ainsi, amenées à revoir leurs modèles économiques mis en difficulté par les nouvelles exigences d'un marché fluctuant, nécessitant un taux de réactivité permanent. Elles sont appelées, de fait, soit à suivre une stratégie de rupture avec leurs anciens *business model* et se lancer dans l'innovation structurante; soit à adopter une mise à jour de leurs modèles traditionnels et opter pour une innovation continue.

Le bouleversement du paysage médiatique et la crise des modèles économiques

L'écosystème des médias, comme celui de tout autre secteur productif et de service, a subi des modifications en amont, en aval et dans toutes ses composantes. On peut dénombrer, notamment la concurrence rude et croissante dans le domaine médiatique, notamment dans le domaine audiovisuel (les chaînes de télévision sont concurrencées par les fournisseurs d'accès internet, voire par de nouveaux acteurs). Ces nouvelles données reposent sur la mise en place de nouveaux modèles économiques et la création d'un nouveau réseau de valeurs.

Ce n'est pas seulement un changement de modèle qui s'opère sur le plan opérationnel, mais c'est également un glissement vers un nouveau paradigme de pensée qui dicte de nouveaux comportements généralisés. Ces derniers impliquent, à la fois les consommateurs et les entreprises médiatiques opérant dans le secteur numérique. Ceci est visible, entre autres, pour l'industrie publicitaire qui connaît un basculement substantiel.

Salma Fradin appelle à s'adapter aux nouveaux modes de communication, réinventer leur fonctionnement, réorganiser leurs structures. Elle a mis l'accent sur la nécessité d'opérer des changements « révolutionnaires » à plus d'un niveau. Nous la rejoignons pour mettre à plat le besoin des plus urgents à accompagner les acteurs pour réussir ces changements. Nous préconisons, ainsi, de faire du domaine de la « gestion des ressources humaines » (GRH) une pierre angulaire de cette mutation, voire de sa réussite.

Nombreuses sont les enseignes qui ont franchi le pas, de par le monde, pour capitaliser, aujourd'hui, des expériences tout aussi édifiantes qu'exploratoires. Entre hybridation, notamment pour les organisations médiatiques opérant dans des formats fixe et matériel (radio, télé et/ou presse écrite), et des start-ups lancées, dès la création, dans le projet de production des contenus via des solutions web (*Yahoo*, *Hespress*...), une nouvelle ligne de métiers médiatiques se décline et se précise chemin faisant (ex: *LeMonde*, *FranceInfo*, *Aljazeera.net*... pour les médias conventionnels, et *Google*, *Yahoo*... pour les start-up).

Les grands opérateurs de télécommunications se sont investis dans le développement des technologies à haute valeur ajoutée pour augmenter le flux tendu des données transitant le monde entier en une fraction de secondes (G5, fibre optique...). Ils injectent aussi du contenu alliant services et divertissement au profit de leurs clients (particuliers et organismes). Ils sont devenus, ainsi, incontournables par ce positionnement stratégique au niveau tant des infrastructures (*soft* et *hard*) que de la promotion et la gestion des *datas* (Management et RH).

D'un autre côté, les grandes firmes, ayant fait du web et de la *mobile technologie* des secteurs de développement économique (entre autres), s'érigent en promoteurs du nouveau « *business model* » et d'une autre manière d'être au monde (vision moins vertical et plus d'ouverture sur le monde). Des services offerts « gracieusement » (et non pas gratuitement puisqu'il y a une contrepartie: la disponibilité et la réactivité), des applications plus simples d'utilisation avec des interfaces faciles d'accès sont des constances de ces *start-ups* qui engagent l'humanité dans un futur de plus en plus virtuel (bien que non dématérialisé). *Google*, *Apple*, *Facebook*, *WhatsApp*, *Yahoo*, pour ne citer que les plus connus, conditionnent le monde et façonnent les modes de penser, de vivre, de travailler, etc.

Conclusion

Le secteur des médias, comme tout autre secteur, est influencé par les changements des modes de consommations, les nouveaux usages et l'innovation dans les modes de production et de réception, notamment suite à l'éclatement des frontières historiques des médias qui a fini par décloisonner les supports (écrit, audio et visuel) et la nouvelle donne de l'économie numérique, dite économie virtuelle.

Le facteur clé de réussite de toute entreprise repose essentiellement sur le choix du business model (ou le

modèle économique) adéquat et rentable, qui permet une croissance et un développement à l'entreprise, notamment dans le domaine du « digital media », marqué par des changements rapides grâce à l'innovation et aux cycles de vie de produits courts. C'est un secteur où l'innovation et l'obsolescence se succèdent à un rythme accéléré. Et c'est à ce niveau que résident les enjeux que les entreprises doivent défier grâce à une stratégie compétitive pérenne. Ceci repose sur:

- L'utilisation du numérique à bon escient dans le management stratégique et l'élaboration des business model adéquat aux particularités des entreprises médiatiques marocaines.

- L'ouverture des entreprises marocaines sur l'avancée constatée dans les expériences des entreprises médiatiques étrangères (leaders sur le marché internationale).

- La mobilisation des capacités collectives pour l'intégration du numérique comme levier du développement du paysage médiatique marocain

Force est de constater que les entreprises médiatiques marocaines accusent encore du retard dans le processus d'intégration des technologies numériques. Ceci se répercute sur leur niveau de compétitivité.

References

1. Babinet G. Big Data, Penser l'homme et le monde autrement. Le Passeur Editeur; c2015.
2. Babinet G. Transformation digitale: l'avènement des plateformes. Histoires de licornes, de data et de nouveaux barbares. Le Passeur Editeur; c2016.
3. Bassoni M, Joux A. Introduction à l'économie des médias. Cours Armand Colin; c2014.
4. Bernoux P. La sociologie du changement des entreprises et des organisations. Seuil; c2004.
5. Bruce A, Langdon K. Développer un projet. Mango pratique; c2001.
6. Cambrai T. Comprendre les enjeux du BIG DATA. Une révolution qui change notre façon de vivre, réfléchir et travailler. Independently published; c2017.
7. Chignard S, Benyayer L.-D. Datanomics. Les nouveaux business model des données. FYP éditions; c2015.
8. Cointot J.-C, Eyche Y. La révolution Big Data. Les données au cœur de la transformation de l'entreprise. Dunod; c2014.
9. Dayan A. Le marketing (12ème édition). PUF; c2008.
10. Delort P. Le BIG DATA. Puf; c2015.
11. Doueihy M. La grande conversion numérique. Seuil; c2008.
12. Erbes S.-S. La sociologie du travail. La Découverte; c1999.
13. Fradin S. Les nouveaux business models des médias. Les 3 piliers de transformation. FYP; c2016.
14. Gerbaix S. Le contrôle de gestion. PUF; c2003.
15. Guibert G, Rebillard F, Rochelandet F. Médias, culture et numérique. Approches socioéconomiques. Armand Colin; c2016.
16. Jallat F, Lindon D. Le marketing. Études, moyens d'action et stratégie (7ème édition). Dunod; c2016.
17. Mathien M. Économie générale des médias. Collection Infocom. Ellipses; c2003.
18. Osterwalder A, Pigneur Y. Business model. Nouvelle génération. Pearson; c2011.
19. Racquez S. Business model création: Le guide pratique du créateur d'entreprise. EdiPro; c2014.

20. Robbins S, Decenzo D, Rüling. Management. L'essentiel des concepts et pratiques (9ème édition). Pearson; c2014.
21. Schirmer J, Lehmann-Ortega L, Bourdon I. (Ré) inventez votre Business Model par le Big Data. Dunod; c2018.
22. Sonnac N, Gabszewicz J. L'industrie des médias à l'ère numérique (3ème édition). La Découverte; c2013.
23. Stiegler B, Giffard A, Fauré C. Pour en finir avec la décroissance, quelques réflexions d'Ars Industrialis. Editions Flammarion; c2009.
24. Stiegler B. Dans la disruption, comment ne pas devenir fou. L.L.L; c2016.
25. Prax J.-Y. Le manuel du knowledge management: mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur (2ème édition). Dunod; c2007.
26. Stern J. Les patrons de la presse nationale. Tous mauvais. La fabrique éditions; c2012.
27. Toussaint-Desmoulins N. L'économie des médias (9ème édition - mise à jour). PUF; c2015.
28. Sites des médias utilisés comme corpus:
29. <http://www.lemonde.fr/>
30. <http://www.aljazeera.net/portal/>
31. <http://www.franceinfo.fr/>
32. <https://fr.yahoo.com/>
33. <https://www.hespress.com/>
34. <https://www.goud.ma/>
35. <https://www.med1tv.com/>
36. <https://www.med1.com/>