



HAL
open science

Entre capacité et crise transformationnelle, proposition d'une conceptualisation pour l'industrie de la presse en ligne

Mohamed Benabid

► To cite this version:

Mohamed Benabid. Entre capacité et crise transformationnelle, proposition d'une conceptualisation pour l'industrie de la presse en ligne. Management & sciences sociales, 2016. halshs-01860059

HAL Id: halshs-01860059

<https://shs.hal.science/halshs-01860059>

Submitted on 22 Aug 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Entre capacité et crise transformationnelle, proposition d'une conceptualisation pour l'industrie de la presse en ligne

Mohamed Benabid

Doctorant en Sciences de l'information/communication à l'Université Paris VIII,
(Laboratoire Paragraphe, unité CLI-Cognition, Language, Interaction)
et en Sciences de gestion à l'ISCAE, Maroc
mbenabid03@etud.univ-paris8.fr
mbenabid@leconomiste.com

Les tentatives d'adaptation des organisations aux changements d'environnement, qu'il s'agisse de changements économiques, réglementaires, sociaux ou technologiques, sont une préoccupation récurrente en sciences de gestion. Pourtant, en dépit de nombreuses recherches, il n'y a toujours pas de consensus autour du processus qui permettrait de mieux comprendre vers quoi les organisations se transforment et pourquoi les unes réussissent à amorcer le changement et d'autres pas. Pour certaines industries, l'arrivée d'internet tout particulièrement a rajouté une dose de complexité supplémentaire et posé de nouveaux défis pour l'exploration du phénomène en l'absence d'un modèle avéré de refonte organisationnelle intégrant les logiques du numérique.

Cet article propose de mieux comprendre ces bouleversements d'un point de vue conceptuel et théorique. Nous commencerons par rappeler quelques fondements de la transformation organisationnelle sous une perspective historique sans pour autant prétendre faire le tour de la question sur un sujet qui est vaste et protéiforme. Nous présenterons ensuite les principaux bouleversements à l'œuvre avec l'avènement de la presse en ligne.

Mots-clés : transformation organisationnelle, changement, internet, presse, presse en ligne, medias.

Organizations attempts to adapt to environmental changes, whether it concern economic, regulatory, social or technological changes, are a recurring concern in management sciences. However, despite extensive research, there is no consensus about the process that would allow a better understanding of what organizations are changing and why some succeed in initiating change and others don't. For some industries, the arrival of internet particularly added a layer of complexity. It created indeed new challenges for the exploration of the phenomenon in the absence of a proven model of organizational redesign that incorporates digital logic. This paper intends to make better understand these changes conceptually and theoretically. We begin by recalling some foundations of organizational transformation from a historical perspective without pretending to go in depth into this vast and protean issue. We will then present the main changes that took place with the advent of the online newspapers.

Key-words: organizational transformation, change, internet, newspapers, online newspapers, medias.

Introduction

Le débat sur la transformation organisationnelle en tant que phénomène spontané, fait d'improvisation et de bricolage, ou au contraire fruit d'une intention stratégique, est loin d'être épuisé dans la littérature, les contextes, le rôle des acteurs et le rythme de déploiement des stratégies étant très disparates. L'une des principales caractéristiques de la recherche sur le changement, c'est son caractère chaotique, conflictuel et imprévu, l'intention stratégique ne se déroulant pas toujours comme prévu (Rondeau, 2008). L'arrivée d'internet en particulier et son impact en tant que levier technologique potentiel du processus de changement dans les organisations a posé un double défi pour la compréhension du phénomène.

Pour ne prendre que les trois courants caractéristiques des transformations organisationnelles qui s'appuient sur la technologie : changement planifié, impératif technologique, équilibre ponctué, Orlikowski (1996) met en garde contre le piège de s'enfermer dans un schéma préétabli, dans la mesure où ces courants sont uniquement l'émanation d'activités en cours de déploiement par les acteurs organisationnels, mais ne tiennent pas compte des changements émergents, ni de l'interaction entre les membres de l'organisation.

Par ailleurs, autant la littérature sur la gestion du changement est bien fournie, même si la connaissance sur ce sujet n'évolue pas de manière ordonnée et systématique et que les processus de conduite du changement enregistrent des taux d'échec élevés (Rondeau et al., 2008), autant les grilles d'analyse font défaut lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi les entreprises n'arrivent pas toujours à conserver leur avantages compétitifs dans un environnement turbulent comme celui de l'internet. Les modèles classiques basés sur l'étude des fonctionnalités des entreprises, leurs contingences, leurs valeurs socioculturelles, sont en effet inopérantes pour les entreprises de l'internet (Pluchart, 2008). Les PME en particulier tentent de réagir aux pressions de court terme, s'appuyant sur l'instinct et l'intuition, sur des schémas organisationnels hérités du passé (Amabile et Gadille, 2003), déployant les technologies plus à des fins opérationnelles et administratives qu'à des fins de compétition stratégique (Ferneley et Bell, 2006). Au-delà de la polysémie des courants, le point commun dans la plupart des travaux c'est l'absence d'une réponse consensuelle sur les organisations idéales pour négocier les nouveaux enjeux, ou du moins pour tenter de s'adapter à des changements d'environnements radicaux ou discontinus (Suarez et Oliva, 2005). L'intérêt n'est pas d'ordre managérial seulement mais aussi

théorique. Besson et Rowe trouvent ainsi que l'une des questions sous-explorées, voire négligées pratiquement dans le débat de la transformation organisationnelle, porte sur les risques d'inerties socio-techniques, socio-cognitifs (Besson et Rowe, 2012).

Ces questionnements peuvent être mobilisés pour approcher les bouleversements à l'œuvre dans une industrie en émergence, celle de la presse en ligne.

L'étude de l'impact d'Internet sur les entreprises de presse a privilégié, du moins au début, une approche qui fait ressortir les investissements organisationnels en tant que préalable à une bonne transition numérique. (Benabid, 2014 ; Bomsel et Blanc, 2000 ; Brynjolfsson et Hitt, 2000). Or ce virage n'a été que faiblement négocié par les acteurs historiques, bousculés dans leur chaîne de valeur à la fois par de jeunes entreprises de presse en ligne, présentes exclusivement sur le web (les *pure players*) et par les géants de la Silicon Valley que sont les Facebook, Twitter et autres Google, devenus de redoutables producteurs d'informations et « rafeleurs » de recettes publicitaires.

Dans le cas spécifique de l'industrie de la presse, l'impact d'Internet ouvre donc des perspectives intéressantes pour ce qui est d'observer et d'analyser les soubassements de ce nouveau paradigme qui affecte à la fois les modes de production, de distribution, les chaînes de valeur, les modèles économiques. Le principal défi que rencontrent les médias n'est pas seulement celui de la monétisation mais aussi celui du changement des structures organisationnelles (Picard, 2014).

Transformation organisationnelle : Une perspective historique

Les préoccupations autour du thème du changement organisationnel ont évolué au gré des périodes, selon que les travaux de recherche ont adopté, après la seconde guerre mondiale, l'approche de la croissance et de l'adaptation, puis, vers les années 1970,

celle de la mort et de la transformation organisationnelle, ou beaucoup plus récemment celle de l'apprentissage et de l'évolution (Demers, 1999). Les courants les plus représentatifs portent ici sur les théories de la croissance, l'approche par le cycle de vie ou encore le développement organisationnel. Dans la théorie de la croissance, les changements sont assimilés à une conséquence de l'augmentation de la taille des organisations, lesquelles sont animées par une quête de profit. L'idée sous-jacente est que la base de ressource de la firme peut être mobilisée pour faire face aux changements d'environnement. Penrose, dont les travaux ont été précurseurs sur le sujet, insistera sur la difficulté et la complexité de la migration transformationnelle, compte tenu de l'irrationalité des prises de décision et de l'imprévisibilité des facteurs d'influence à l'intérieur de la firme (Penrose, 1959).

L'avènement de l'approche du cycle de vie, ou approche évolutionniste, qui s'inspire des sciences biologiques, a contribué à rénover la stratégie des organisations, en présentant le changement comme un processus évolutif progressif, mais qui se double aussi, comme pour le règne animal, d'une dimension de risque et de dangerosité. Ce courant qui prendra deux déclinaisons, celle de l'écologie des populations (où l'unité d'analyse du changement organisationnel est une industrie ou un secteur) et celle de l'économie évolutionniste (où l'unité d'analyse est l'entreprise ou l'organisation) trouve ses origines dans les travaux sur l'origine des espèces des naturalistes Charles Darwin et Jean-Baptiste de Lamarck. Pour Lamarck, l'usage crée l'organe, et il y a héritage des traits acquis. Pour ce chercheur, les modifications qui interviennent suite à l'influence des milieux deviennent héréditaires. Pour Darwin (1872), la transformation (la sélection dans le cas présent) se traduit soit par la survie soit par la disparition des espèces les mieux adaptées. En combinant les conclusions des deux écoles, darwinienne et lamarckienne, Campbell (1969), puis Hannan et Freeman

(1984) vont figurer parmi les premiers auteurs à tirer pour le compte des sciences sociales des enseignements à partir du comportement du règne animal. Comme pour le cycle biologique la transformation des entreprises opère à travers un mécanisme de variation, sélection, rétention, plus connu dans la littérature sous le nom de modèle VSR. Dans cette conception, la variation contribue de manière aléatoire à l'apparition de nouvelles formes d'organisations. La sélection permet pour sa part à l'issue d'une compétition pour les ressources rares aux organisations qui la négocient le mieux de perdurer. Enfin, la rétention sert à neutraliser la boucle d'auto-renforcement entre les variations et la sélection ou en d'autres termes à conserver les variations obtenues par les organisations. (Van De Ven, 1995).

Aussi bien Hannan et Freeman (1984) que Burgelman (1991) considèrent que le changement dans l'approche évolutionniste est continu, lent et inégal. Pour Hannan et Freeman, l'inertie structurelle serait même une conséquence du processus de sélection au sein des organisations qui tentent de préserver le *statu quo*. Sur les raisons pour lesquelles les organisations préfèrent la stabilité au changement, la littérature identifie des contraintes internes (coûts irrécupérables dans les unités de production, équipements, personnel, dynamique des coalitions politiques) et externes (obstacles juridiques et autres à l'entrée et la sortie du domaine d'activité) (Hannan & Freeman, 1984). Certains auteurs reprochent cependant aux premiers travaux de l'approche du cycle de vie de ne pas s'intéresser aux phases de déclin ou de mort des organisations (Demers, 1999). L'arrivée des écoles de la contingence et du développement organisationnel vont permettre de s'intéresser aux liens entre changements d'environnement et évolution au sein des organisations ou encore au rôle des dirigeants dans ce processus (Demers, 1999 ; Pluchart, 2008). L'un des modèles les plus connus du développement organisationnel est celui de Kurt Lewin, abondamment référencé dans la littérature.

Le processus de transformation y comporte trois étapes : dégel (*unfreeze*), transition (*move*), regel (*refreeze*) (Armenakis et Bedeian, 1999 ; Besson et Rowe, 2011, 2012 ; Goodman *et al.*, 1982). Pendant la phase de dégel, l'organisation prend conscience de la dissonance stratégique par rapport à son environnement (Besson, 2007). Cependant, il n'y a toujours pas de changement au cours de cette étape. Dans la deuxième étape, il s'agit pour l'organisation de chercher de nouvelles pratiques. De nouveaux comportements apparaissent mais l'équilibre n'est pas encore atteint. C'est le déracinement. La troisième phase de regel, dite également d'institutionnalisation, sert à ancrer le changement mais encore faut-il le faire accepter. Cette perspective a été critiquée dans le sens où elle traite le changement en tant qu'événement distinct qui est géré séparément des processus en cours d'organisation, et place un poids excessif sur la rationalité des dirigeants dans la conduite du changement (Pettigrew, 1987). En réalité, le processus de planification du changement se déroule rarement comme prévu, ce qui atténue dans de nombreuses situations la portée des ambitions que l'on se donne au départ pour les chantiers de transformation organisationnelle (Rondeau et al., 2008).

Presse en Ligne : Un changement de paradigme non maîtrisé

Des structures bousculées par les nouveaux usages numériques et lestées par le poids des héritages

Traditionnellement, les entreprises médias étaient en compétition sur les mêmes marchés : les journaux avec d'autres journaux, les chaînes de télévision avec d'autres chaînes de télévision, les magazines avec d'autres magazines... L'avènement d'Internet a tout chamboulé. Les frontières de l'industrie des médias sont devenues celles de l'industrie de l'information. Picard (2014) reconnaît que l'avènement du numérique a contribué à déstabiliser les Business Modèles qui s'appuyaient pendant longtemps sur un pouvoir élevé du marché à

travers les plateformes de distribution, une audience et des annonceurs. Dans les nouveaux territoires, le changement majeur porte sur une reconfiguration du processus de création de valeur, laquelle dans la majorité des cas n'a pas profité aux entreprises médias conventionnelles mais plutôt à celles d'Internet : Google, Facebook, Twitter, Youtube. Ces plateformes surfent à la fois sur leur suprématie technologique et sur la captation du trafic internet dont elles raflent une grosse part. Ce qui séduit par conséquent les annonceurs tentés d'y consacrer des budgets publicitaires sous un format digital. Pour le seul marché américain, cinq compagnies, Google, Facebook, Microsoft, Yahoo et AOL concentrent 61 % du total des recettes de la publicité digitale en 2014, soit 30,9 milliards de dollars sur un total de \$ 50,7 milliards (Pew Research Center, 2014).

La technologie a agi ici comme un puissant moteur pour à la fois la production et la recherche d'informations en ligne. De même, la disponibilité accrue du haut débit à des tarifs de plus en plus abordables a contribué à encourager la consommation de contenu sur internet. Les technologies de diffusion de l'information telles que les flux RSS ou les technologies d'agrégation et de syndication de l'information, les blogs, mais aussi des services tels que Google News ont introduit de nouvelles manières de consommer l'information (OCDE, 2010).

Pourtant, ces enjeux n'ont pas jailli *ex-nihilo* dans l'écosystème de la presse ni dans les courants de recherche qui s'y sont intéressés. Le thème de l'informatisation des rédactions par exemple, a été l'une des transformations les plus observées dans les organisations médiatiques sous des angles aussi variés que la recherche de l'information et son extraction, l'acquisition de compétences et la distribution, les modèles et la division du travail, le contenu et les formats des news. Les adeptes du déterminisme technologique (Pavlik et Everette, 1996) en particulier ont considéré que ces transformations contribueront à améliorer l'efficacité au

travail et la rapidité, occultant les dynamiques, les contextes sociaux, économiques, politiques, dans le rythme d'appropriation des technologies. Jusqu'à ce que des travaux plus récents rectifient le tir. Une autre piste avancée, celle développée initialement en sciences politiques, puis plus tard pour les organisations, celle de la théorie de la dépendance au chemin emprunté (*Path dependence theory*), s'est intéressée aux choix effectués dans le passé et à la façon dont ceux-ci pouvaient déterminer des décisions futures. Rothmann et Koch (2014) trouvent qu'elle est parfaitement adaptée pour expliquer la crise de la presse en ce sens qu'elle permet d'analyser la « structure profonde sous-jacente » qui est responsable de la torpeur stratégique. À travers une étude de cas, les deux auteurs ont tenté d'identifier les freins à la révolution numérique. Contrairement à d'autres industries créatives, les éditeurs de journaux allemands examinés ici n'étaient pas en mesure de profiter des changements, non pas par manque de créativité mais plutôt pour avoir reproduit dans le digital un modèle stratégique hérité du papier dont le souci est de ressusciter la spirale de la diffusion publicitaire.

Une autre source de complexification réside dans l'incidence que les développements technologiques peuvent avoir sur le plan éditorial (Boczkowski, 2004). Cette pré-occupation a été perceptible dès les premiers travaux sur les changements sociaux et technologiques dans les entreprises médias. McNair (1998) considère que « *la forme et le contenu du journalisme est fondamentalement déterminée par la technologie disponible de collecte de l'information, de production et la diffusion* ». L'auteur se pose déjà à l'époque une question au cœur des interrogations d'aujourd'hui : Internet annonce-t-il la fin du papier ?

L'originalité mimétique, un oxymore fatal

La longévité de l'industrie de la presse, laquelle existe depuis trois siècles, a

probablement été une lame à double tranchant. Elle a assuré au secteur une relative stabilité mais s'est en revanche traduite par un déficit de réflexion stratégique sur le cycle de vie des produits. L'absence dans les entreprises du secteur d'unités stratégiques ou d'activité d'intelligence économique n'ayant pas contribué à améliorer les choses (Picard, 2004). Pourtant, Internet n'a probablement pas été le premier niveau d'expérimentation des nouvelles technologies pour l'industrie de la presse. Picard (2000) identifie au moins quatre offres de service de contenu en ligne qui ont été abandonnées ou ont échoué. Parmi celles-ci, l'échec commercial du Videotext dans les années 1980 a été un vrai faux-succès, qui a rassuré l'industrie de la presse sur l'absence de risque à court terme mais en même temps a dissuadé les acteurs d'explorer des territoires nouveaux comme pour les prémices de la révolution internet (Boczkowski, 2005). Les défis et les opportunités que le nouvel environnement présente pour les médias sont récurrents dans la littérature. S'agissant des nouvelles pratiques journalistiques émergentes à la faveur d'Internet, Thurman & Newman (2014) réalisent ainsi une enquête-lecteurs sur le live blog en tant que format de nouvelles en progression dans les marchés britannique et américain. Ils arrivent à la conclusion que ce format est très populaire pour les nouvelles instantanées (*breaking news*).

Dans son travail pionnier sur l'adoption du multimédia dans les salles de rédaction en ligne, Boczkowski (2004) a identifié des formes structurelles telles que les normes, les habitudes, les contraintes économiques, comme facteurs de contingences à l'adoption de dispositifs et plateformes numériques. De manière significative, des résultats similaires ont été repris dans des recherches portant sur les réactions aux technologies en réseau dans l'environnement journalistique et l'impact de ces technologies sur la performance des organisations de presse traditionnelles (Beckett et Mansell, 2008 ; Fortunati et al., 2005). D'autres études ont

porté sur les usages, fonctions et rôles des nouveaux médias en comparaison avec les anciens. Singer (2008) par exemple a enquêté auprès de six versions en ligne de journaux comparant le niveau de news dans différents domaines de contenus. Attias (2007) a utilisé la théorie des coûts de transactions ainsi que la théorie des formes hybrides comme grille de lecture des changements organisationnels de la presse. Pour justifier cette dualité des choix théorique, elle a considéré que les déterminants des choix d'organisation des journaux en ligne ne se résument pas à une problématique d'intégration ou d'externalisation comme l'exigerait la théorie des coûts de transactions, pour certaines entreprises (firmes) de presse en ligne, la gouvernance se trouvant entre la hiérarchie et le marché. Les sites utilisant des circuits de distribution à la fois intégrés et non intégrés pour leur offre de contenu. D'où le recours à un deuxième cadre théorique, l'organisation des hybrides. Son travail a apporté un éclairage intéressant sur les stratégies de production des sites d'information ainsi que sur les liens entre gouvernance et stratégies d'audience.

Sur la question de la résistance aux technologies en réseau dans les salles de rédaction, Ashuri (2013) a exploré les conditions particulières où ces technologies ont été adoptées par un producteur de nouvelles leader en Israël - le journal *Yedioth Ahronoth*. Déplaçant l'attention de la rédaction vers le cercle de gestion, il a analysé le processus de prise de décision pour la mise en œuvre des technologies de réseau entre les années 1995 et 2000. Il a mobilisé la théorie de la « technologie de rupture » pour identifier les obstacles auxquels les dirigeants de *Yedioth Ahronoth* ont été confrontés lors de l'intégration des plateformes en réseau, et les stratégies qu'ils ont utilisées pour les surmonter.

Sur le terrain, l'expérimentation de formules en lignes est tentée chez la plupart des entreprises de presse traditionnelles mais sans grande conviction et avec en toile de fond, la baisse des revenus publicitaires de la

diffusion de la presse papier. Souvent l'adaptation continuera de buter sur l'oxymore de « l'originalité mimétique » décrite par Boczkowski : dans les initiatives de presse électronique, les journaux continueront de reproduire les habitudes et l'organisation du papier alors même que les technologies de production devenaient en principe différentes. Kaiser et Kongsted (2005) qui se sont intéressés aux magazines féminins sur le marché allemand, Benghozi et Cohendet (1999) feront un constat complémentaire : les premiers choix d'aller en ligne par les entreprises de presse traditionnelles se sont faits de manière intuitive ou par mimétisme et non par la nécessité de développer un lectorat ou de trouver de nouveaux gisements de croissance. Le principal défi que rencontrent les médias n'est pas seulement celui de la monétisation mais aussi celui du changement des modes et structures de production (Picard, 2014). De nouvelles pratiques journalistiques sont en train d'émerger à côté du mode industriel traditionnel. D'abord, le mode de service où le produit média est transformé en service que l'entreprise diffuse à travers une série de plateformes : papier, ordinateurs, tablettes, smartphones. Dans cette configuration les entreprises médias sont plus préoccupées par la distribution que par la recherche et la production d'informations. Ensuite, le mode « artisanal » qui est assuré par un entrepreneuriat journalistique individuel ou de petites coopératives de journalistes. Phénomène qui explique d'ailleurs, dans le contexte marocain, le foisonnement de sites de presse électronique, souvent portés par d'anciens journalistes qui ont décidé de s'installer à leur propre compte.

Ce phénomène a pour conséquence de « désinstitutionnaliser » la production d'information, laquelle s'appuyait jusque-là exclusivement sur des organisations structurées, bien localisées géographiquement (Picard, 2014). Les entreprises qui ont investi ce marché, et que Picard décrit sous le nom d'« organisations insulaires » ont fini par se détacher des opinions publiques qu'elles ont proclamé servir au départ.

Conclusion

Dans plusieurs secteurs, Internet continue d'être un terrain d'expérimentation et d'observation des processus de changement organisationnel, une dynamique dont les déterminants et la portée ne semblent pas suffisamment bien compris. Si plusieurs recherches se sont intéressées aux conditions de transformations, aux facteurs de succès d'implantation d'une nouvelle technologie, bien peu arrivent en revanche à explorer les laboratoires, intéressants à étudier tant du point de vue théorique que managérial, des entreprises de la net-économie (Pluchart, 2008). L'industrie de la presse en ligne offre à cet égard des perspectives intéressantes à explorer. La littérature permet de constater ici une polysémie des courants d'analyse, une hétérogénéité des pratiques ainsi qu'une variété des cadres d'interprétations et des approches. Ce qui n'exclut pas pour autant des points de convergence. Que ce soit à travers la dimension technologique, les sciences de l'information et de la communication ou des sciences de gestion, il y a en effet quasi-unanimité sur les défis que pose le digital, pour la chaîne de valeur et pour les organisations médias et/ou de presse, avec au passage des questionnements existentiels sur le degré de résilience du secteur, voire sa survie, la nature des transformations organisationnelles déployées ou attendues, la définition et les frontières du marché, l'élasticité identitaire tant pour les acteurs (qu'est-ce qu'un journaliste, une entreprise de presse à l'ère d'Internet ?) que pour les consommateurs (qu'est-ce qu'un lecteur sur Internet, comment se comporte-t-il ?) Ces thématiques pourraient faire l'objet, dans le cadre de recherches ultérieures, de propositions à caractère prescriptif à travers des études ethnographiques en essayant de varier autant que faire se peut les contextes géographiques, les rares travaux empiriques ayant majoritairement focalisé le marché américain. Il s'agira idéalement d'essayer d'analyser et de comprendre pourquoi, dans des contingences environnementales

similaires, certaines organisations arrivent à négocier des changements structurels réussis et d'autres pas. En tout état de cause, si des pistes permettent de conduire vers des « best practices », il serait souhaitable de pouvoir les identifier rapidement. Il en va de l'avenir de toute une filière.

Références bibliographiques

- Amabile, S. & Gadille, M. (2003). Les NTIC dans les PME : stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels. *Revue Française de Gestion*, 29(144), 43–63.
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change : A review of theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Ashuri, T. (2013). Envisioning the Internet : Implementing disruptive innovation in media organizations. *First Monday*, 18(5).
- Attias D., 2007. *L'impact d'Internet sur l'économie de la presse : quel chemin vers la profitabilité ?*, Thèse en Sciences économiques, Université Paris X.
- Beckett, C. & Mansell, R. (2008). Crossing Boundaries : New Media and Networked Journalism, *Communication, Culture & Critique*, 1(1), 92–104.
- Benabid, M. (2014, décembre). *La vraie crise de la presse papier*, Le Cercle Les Échos. Consultable à : <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-120375-la-vraie-crise-de-la-presse-papier-1077461.php>
- Benghozi, P. J. & Cohendet, P. (1999). L'organisation de la production et de la décision face aux TIC, in E. Brousseau & A. Rallet (éds), *Technologies de l'information, organisation et performances, Commissariat Général du Plan*, 161–232.
- Boczkowski, P. J. (2004). The Processes of Adopting Multimedia and Interactivity in Three Online Newsrooms, *Journal of Communication*, 54(2), 197–213.
- Boczkowski, P. J. (2005). *Digitizing the News : Innovation in Online Newspapers*, MIT Press.
- Bomsel, O. & Le Blanc, G. (2000). Qu'est-ce que l'économie numérique ? *La Recherche*, (33), 1–18.
- Besson, P. (2007). La transformation organisationnelle, in Bournois, F. et al., *Comités exécutifs – Voyage au cœur de la dirigeance*, Paris : Eyrolles-Éditions d'Organisation, 518–525.
- Besson, P. & Rowe, F. (2011). Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle, *Systèmes d'Information et Management*, vol. 16.
- Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation : A transdisciplinary review and new directions, *Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103–124.
- Brynjolfsson, E. & Hitt, L. M. (2000). Beyond Computation : Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance, *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23–48.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation : Theory and Field Research, *Organization Science*, 2(3), 239–262.
- Campbell, D. (1969). Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution, *General Systems* 16, 69–85.
- Darwin, C. (2015 [1859]). *De l'origine des espèces, Ligarán*. (Première édition : Londres, 1859)
- Demers, C. (1999). L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, *Gestion-Montreal*, 131–139.
- Ferneley, E. & Bell, F. (2006). Using bricolage to integrate business and information technology innovation in SMEs, *Technovation*, 26(2), 232–241.
- Fortunati, L., Raycheva, L., Harro-Loit, H., O'Sullivan, J. (2005). Online news interactivity in four European countries : a pre-political dimension, in Pere Masip, Josep Roms (eds), *Digital Utopia in the Media : From Discourses to Facts. A Balance*, 11rd International Conference Communication and Reality, Barcelona : Tripodos.
- Goodman, P. S., Kurke, L. B., Argyris, C., Staw, B. M., Alderfer, C. P. (1982). *Change in Organizations*, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh (Pa) : Graduate School of Industrial Administration
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, 49(2), 149.
- Kaiser, U. & Kongsted, H. C. (2005). *Do magazines « Companion Websites » cannibalize the demand for the print version ?* ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper 05-049.
- Lamarck, J. B. P. (1994 [1809]). *Philosophie zoologique*, Paris : Flammarion.

McNair, B. (1998). *The sociology of journalism*, Oxford : Oxford University Press.

OCDE (2010). *The Evolution of News and the Internet*. Consultable sur: <http://www.oecd.org/sti/ieconomy/45559596.pdf>.

Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time : A situated change perspective, *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.

Pavlik, J. V. & Everette, E. D. (1996). *New Media Technology and the Information Superhighway*, Boston : Allyn and Bacon.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Great Britain : Basil Blackwell and Mott Ltd.

Pettigrew, A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.

Pew Research Center (2014). *How Social Media is Reshaping News*. Consultable sur <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/09/24/how-social-media-is-reshaping-news/>

Picard, R. G. (2000). Changing business models of online content services : Their implications for multimedia and other content producers, *International Journal on Media Management*, 2(2), 60-68.

Picard, R. G. (2004). Environmental and market changes driving strategic planning in media firms, *Strategic responses to media market changes*, 1-17.

Picard, R. G. (2014). Twilight or New Dawn of Journalism ? *Digital Journalism*, 2(3), 273-283.

Pluchart, J.-J. (2008). Le changement organisationnel des entreprises de la net-économie, *La Revue Des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (234), 15-26.

Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes, *Télescope*, 14(3), 1-12.

Rondeau, A., Langley, A., Denis, J., Collerette, P., Jacob, R. (2008). La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques, *Revue d'analyse comparée en Administration publique*, 14(3).

Rothmann, W. & Koch, J. (2014). Creativity in strategic lock-ins : The newspaper industry and the digital revolution, *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 66-83.

Singer, J. B. (2008). Five Ws and an H : Digital challenges in newspaper newsrooms and boardrooms, *The International Journal on Media Management*, 10(3), 122-129.

Suarez, F. F. & Oliva, R. (2005). Environmental change and organizational transformation, *Industrial and Corporate Change*, 14(6), 1017-1041.

Thurman, N. & Newman, N. (2014). The Future of Breaking News Online ? *Journalism Studies*, 15(5), 655-667.

Van De Ven, A. H. (1995). Explaining Development and Change in Organizations, *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.

Mohamed BENABID

Actuellement doctorant en Sciences de Gestion à l'ISCAE (Maroc) et en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Paris VIII (Laboratoire Paragraphe, EA 349). Ses recherches portent sur les dynamiques du changement dans les champs organisationnels émergents. Ses autres domaines d'intérêts et de recherches sont l'économie des médias, la transformation digitale, les Business Models, la veille et l'intelligence économique (il est membre fondateur de l'Association marocaine d'intelligence économique et de l'association ThinkTankers). Il a remporté le prix de la meilleure communication jeune chercheur aux 2e Rencontres des Sciences du Management (RISM). Éditorialiste, enseignant en journalisme, il compte à son actif une longue expérience dans la presse économique.