



**HAL**  
open science

# La figure de l'entrepreneur média en France : spécificités et paradoxes constitutifs de l'identité des fondateurs de médias

Baptiste Thévelein

## ► To cite this version:

Baptiste Thévelein. La figure de l'entrepreneur média en France : spécificités et paradoxes constitutifs de l'identité des fondateurs de médias. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02874117

**HAL Id: dumas-02874117**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02874117>**

Submitted on 18 Jun 2020

**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

## Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Médias

Option : Médias et management

# La figure de l'entrepreneur média en France

## Spécificités et paradoxes constitutifs de l'identité des fondateurs de médias

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Valérie Patrin-Leclère

Nom, prénom : THÉVELEIN Baptiste

Promotion : 2018-2019

Soutenu le : 22/11/2019

Mention du mémoire : Très bien

# Remerciements

J'adresse tout d'abord mes plus sincères remerciements à ma rapporteure universitaire, Valérie Patrin-Leclère, et à mon rapporteur professionnel, Marc Gonnet, pour leur confiance tout au long de l'année et lors de la préparation et de la rédaction du présent travail de recherche. Je remercie également Thierry Devars ainsi que les intervenants et enseignants de l'équipe pédagogique du Master 2 Médias et management qui ont su nous transmettre leur savoir, leur passion, avec bienveillance, dévouement et professionnalisme. Mes remerciements vont aussi à l'équipe du *Tank media* au sein de laquelle j'ai entamé un stage en février 2019, avant d'y être embauché en août 2019. Intégrer le projet a été et reste un formidable terrain d'observation.

Cette année n'aurait certainement pas été la même sans Anna Maréchal, Clémence de Lampugnani, Cannelle Favier Benito, Caroline Dos Santos, avec lesquelles j'ai eu l'occasion de réaliser de nombreux travaux de groupes. Elles ont été d'une aide précieuse pour ma première et unique année au sein du CELSA Sorbonne Université. Je remercie chaleureusement l'ensemble des personnes ayant accepté de m'accompagner dans ce sujet de recherche, ainsi que toutes celles qui m'ont permis d'accéder à des informations que je n'aurais pas pu obtenir sans aide. L'engagement associatif occupe une importante partie de mon temps, il m'a construit, j'y ai appris et j'y apprends encore beaucoup. Ainsi, je remercie le conseil d'administration d'*Animafac*, réseau dont j'ai l'honneur d'être le président, ses salariées et salariés. Je pense plus particulièrement à Claire Thoury, déléguée générale, qui, ayant soutenu une thèse de doctorat en sociologie il y a quelques années, a pu m'apporter de précieux conseils. Au même titre, je remercie celles et ceux que j'ai eu la chance de rencontrer en cofondant et dirigeant pendant sept années le magazine *Maze*, qui m'a donné envie d'explorer davantage le monde des médias, et d'en faire mon métier.

Je remercie ma famille, qui m'a soutenu dans ces orientations scolaires et universitaires, dans ces projets qui me tiennent loin d'elle. Je remercie Jean-Yves Canoville, professeur d'histoire-géographie dans mon lycée de Cherbourg-en-Cotentin, qui m'a donné l'envie d'aller plus loin. Enfin, je remercie Manon, pour ses conseils, ses relectures attentives, ses mots, et sa présence de tout instant.

# Table des matières

<i>Remerciements</i> .....	2
<i>Table des matières</i> .....	3
<i>Introduction</i> .....	4
<i>I. Construction et représentations de l'entrepreneur</i> .....	12
a. Des petits « patrons » aux « capitaines d'industrie » .....	12
b. L'entrepreneur du numérique, création hybride .....	19
c. Des lieux destinés à apprendre à entreprendre .....	24
<i>II. L'émergence d'une contre-figure</i> .....	31
a. Une situation économique sectorielle délicate .....	31
b. Des projets liés à l'expérience et aux aspirations personnelles .....	37
c. Une nécessité d'apprentissage et de formation .....	42
<i>III. Des lieux de passage à l'entrepreneuriat média</i> .....	48
a. Des politiques publiques nouvelles pour de nouveaux médias .....	48
b. L'émergence d'incubateurs dans le domaine des médias .....	57
c. Une acculturation diffuse à l'entrepreneuriat au sein des rédactions.....	65
<i>Conclusion</i> .....	74
<i>Bibliographie</i> .....	78
<i>Annexes</i> .....	93
<i>Résumé</i> .....	118
<i>Mots-clés</i> .....	119

# Introduction

Les médias sont touchés depuis de nombreuses années par différentes crises. Ces phénomènes, aux origines diverses, ont entraîné la mutation des modèles économiques et des relations entre médias et lecteurs, auditeurs, spectateurs<sup>1</sup>. Alors que les médias étaient des institutions solides, que la création d'une nouvelle chaîne de télévision, station de radio ou d'un nouveau titre de presse était une nouvelle rare et exceptionnelle<sup>2</sup>, les crises économiques et l'avènement d'Internet ont radicalement changé la donne. En France, la loi sur la liberté de la presse du 29 juillet 1881, puis, un siècle plus tard, la fin du monopole d'État sur la radio, et en 1984 le lancement de la première chaîne de télévision privée sont des tournants majeurs. Ces événements sont centraux dans la constitution d'une Histoire des médias et forment la base de ce qui est aujourd'hui considéré comme notre univers médiatique. Toutefois, des évolutions parfois plus discrètes sur les plans législatifs, économiques, technologiques, ont considérablement modifié la façon dont sont construits ces médias. Si le terme « média » renvoie à une réalité vaste, il apparaît nécessaire de restreindre son acception dans le cadre du présent travail de recherche. Nous considérerons ici « média » tout support sur lequel est diffusée une information renouvelée à intervalles réguliers, émanant d'une ou plusieurs personnes considérées ou assimilées journalistes. Cette définition exclut donc de notre champ d'analyse les médias comme le cinéma, l'affichage, la bande dessinée, le jeu vidéo pour y laisser la presse écrite, la télévision, la radio ou les services de presse en ligne.

Il importe ici de rappeler qu'un média est nécessairement porté par une structure juridique, devant par définition répondre à de nombreuses obligations légales, fiscales, ou encore financières. En 2019, 91 % des services de presse en ligne reconnus par la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP), soit 974 médias, sont ainsi portés par des entreprises, des structures à but lucratif<sup>3</sup>. Ces entreprises médiatiques sont par ailleurs soumises à différentes obligations et contraintes de gestion propres, mais également à une

---

<sup>1</sup> NEWMAN, Nic, FLETCHER, Richard, KALOGEROPOULOS, Antonis, et al. *Reuters Institute Digital News Report 2019* [en ligne]. Oxford : Reuters Institute et Université d'Oxford, juin 2019. [Consulté le 4 août 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cutt.ly/OezDHRw>.

<sup>2</sup> CHARON, Jean-Marie. I. Repères historiques : de La Gazette à Internet. Dans : *Les médias en France*. Paris : La Découverte, 2014, p. 2-22.

<sup>3</sup> Annexe n°1 : « Répartition des services de presse en ligne selon leur statut juridique ».

législation spécifique. Il y a encore quelques années, le coût d'entrée dans l'univers médiatique français pour un nouvel acteur était obligatoirement élevé<sup>4</sup>, en raison d'importants coûts fixes, en effet, des moyens doivent obligatoirement être mis en place pour produire et surtout diffuser du contenu<sup>5</sup>. Pour cette raison, les figures majeures étaient alors bien souvent des « capitaines d'industrie », désireux d'étendre leur influence en reprenant le contrôle ou, plus rarement, en créant un média d'envergure. Si ces grandes fortunes et dirigeants de grandes entreprises restent fortement présents dans ce secteur économique<sup>6</sup>, accélérant des mécanismes de concentration de la propriété des médias, les évolutions majeures connues par notre société ont réduit cette barrière et engendré l'émergence de profils différents à la tête de médias<sup>7</sup> souvent plus modestes, mais plus nombreux et divers. Au-delà de la figure de l'entrepreneur, tous secteurs confondus, et de celle du patron de presse, souvent différent du fondateur ou des cofondateurs du média, nous allons ici en présenter une troisième, l'entrepreneur média. L'entrepreneur média a créé, seul ou avec d'autres, son média, il l'incarne au quotidien et en dirige le fonctionnement.

Si la littérature universitaire et professionnelle s'est largement intéressée à la figure de l'entrepreneur et à celle du « *patron*<sup>8</sup> » d'un établissement commercial, les éventuelles spécificités de la création et de la direction d'un média ont peu été relevées jusqu'alors. On peut ici faire l'hypothèse que le sujet n'a pas été considéré comme un domaine de réflexion à part entière en raison de la récence de l'émergence des entrepreneurs médias. Si l'on qualifie les fondateurs dirigeants de média d'entrepreneurs, c'est, avant tout, car ils créent une activité à titre professionnel, bien souvent une entreprise. Toutefois, l'idéaltype de l'entrepreneur semble s'éloigner de la réalité des personnes se lançant ou ayant pour ambition de se lancer dans la création d'un média. On rentre en effet bien souvent dans l'entrepreneuriat, en particulier dans

---

<sup>4</sup> SONNAC, Nathalie. Les médias : une industrie à part entière et entièrement à part. *Questions de communication*. Juin 2006, n° 9, p. 455-473.

<sup>5</sup> GENSOLLEN, Michel, PERANI, Jérôme et BOURREAU, Marc. Les économies d'échelle dans l'industrie des médias. *Revue d'économie industrielle*. 2002, p. 119-136. Persée <http://www.persee.fr>.

<sup>6</sup> CAGÉ, Julia. Qui possède les médias ? *Sciences Po LIEPP Policy Brief*. Décembre 2017, n° 33, p. 1-4.

<sup>7</sup> CHARON, Jean-Marie. Vers des rédactions en réseau. Les innovations éditoriales en ligne comme pistes pour le pluralisme. Dans : *Pluralisme de l'information et media diversity*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, 2013, p. 231-247.

<sup>8</sup> OFFERLÉ, Michel. *Patrons en France*. Paris : La Découverte, 2017.

l'entrepreneuriat dit « innovant », celui des *start-ups*, par des filières définies<sup>9</sup>, en grande partie par transmission familiale, ou par l'acquisition d'une franchise, liées à un cursus en école de commerce dans un imaginaire de forte valorisation sociale et financière.

Or, les mécanismes qui poussent à la création d'entreprises médiatiques semblent être bien différents de ceux étant liés à la création d'une activité commerciale traditionnelle. La recherche d'une valorisation sociale et financière par la création d'une entreprise médiatique semblant illusoire au vu de la conjoncture économique du secteur, considéré comme mal en point depuis plusieurs décennies<sup>10</sup>, et de l'ensemble de ses difficultés<sup>11</sup>. Dès lors, il semble nécessaire de s'interroger sur les raisons qui poussent les créateurs de médias à entreprendre, ainsi que sur les représentations, discours, et dispositifs d'accompagnement mis en place autour d'eux. La création de nouvelles entreprises de presse n'est pas une génération spontanée, elle est accompagnée par de nouveaux mécanismes. Les pouvoirs publics, en effet, via le ministère de la Culture ou d'autres institutions, mettent ainsi en place depuis quelques années des dispositifs de soutien et d'incitation à la création d'activité<sup>12</sup>, mais aussi à la mise en place de dispositifs d'incubation de nouvelles activités dans le champ des médias<sup>13</sup>. Des associations, syndicats de promotion et de défense d'un nouveau type de presse voient le jour<sup>14</sup>, et des entreprises tierces prospectent désormais sur un marché de plus en plus vaste.

L'existence d'une différence entre entreprendre et entreprendre dans les médias se pose également à l'aune de l'émergence d'une activité d'accompagnement et de formation à l'entrepreneuriat au sein de médias de référence, déjà installés au niveau national comme au niveau local. C'est ainsi que fleurissent dans certaines rédactions de presse écrite, partout en

---

<sup>9</sup> BARTHE, Jean-François, CHAUVAC, Nathalie et GROSSETTI, Michel. Entrepreneurs de circonstance : une enquête sociologique sur les fondateurs de start-up en France. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2016, Vol. 15, n° 3-4, p. 163-180.

<sup>10</sup> REVEL, Jean-François. De quoi la presse française est-elle malade ? : Entretien avec Jean-François Revel. *Le Débat*. 1986, Vol. 39, n° 2, p. 4.

<sup>11</sup> MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication 2019*. Paris : Ministère de la Culture - DEPS, 2019.

<sup>12</sup> RAULINE, Nicolas. Les aides à la presse étendues. *Les Échos* [en ligne]. Paris, 29 août 2016. [Consulté le 18 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/2016/08/les-aides-a-la-presse-etendues-223818>.

<sup>13</sup> BAILLY, Sébastien. Injection du virus start-up dans les médias. *Finance & Gestion*. Avril 2019, n° 368, p. 32-34.

<sup>14</sup> TERNISIEN, Xavier. Les sites d'information « pure player » s'organisent. *Le Monde* [en ligne]. Paris, 8 octobre 2009. [Consulté le 17 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2009/10/08/les-sites-d-information-pure-player-s-organisent\\_1251346\\_3236.html](https://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2009/10/08/les-sites-d-information-pure-player-s-organisent_1251346_3236.html).

France, ou au sein de chaînes de télévision des « *start-up studios* », dédiés à des activités beaucoup plus larges que le champ médiatique<sup>15</sup>. Ces initiatives interrogent toutefois sur la place faite aux considérations économiques et financières dans la gestion des entreprises médiatiques. Si le secteur des médias n'est pas aussi florissant économiquement que d'autres champs de la sphère économique, un paradoxe demeure. Ainsi, malgré les annonces récurrentes de suppressions de postes, de dépôts de bilans et de réorganisations dans des médias autrefois considérés comme insubmersibles<sup>16</sup>, le secteur semble chercher en permanence à se réinventer et à trouver de nouvelles conditions d'existence. Ce que l'économiste américain Joseph Schumpeter appela la « destruction créatrice<sup>17</sup> » ne semble ainsi pas épargner l'univers des médias, semblant autrefois si éloigné culturellement et politiquement des sujets liés à l'entrepreneuriat, voire à la finance. Se pose ici la question de l'identité de ces entrepreneurs médias, en effet, il importe de savoir si les fondateurs de médias se considèrent ou non entrepreneurs, assimilables au créateur d'une *start-up* technologique ou de tout service.

La différence majeure se situe ici entre les entrepreneurs médias, qui créent et dirigent eux-mêmes leur activité, du développement au pilotage de la ligne éditoriale, même si ces fonctions peuvent être divisées entre plusieurs cofondateurs, et les entrepreneurs dans les médias. Ces derniers ont souvent pour activité principale la direction d'une entreprise de grande taille, dans un secteur considéré comme davantage rémunérateur. Ils auraient ainsi vis-à-vis des médias une posture de mécène, alimentant les rédactions et les activités de ces entreprises selon leur bon vouloir, en acceptant l'idée qu'aucun modèle économique viable et rentable ne soit vraiment possible. En France, ces dernières années, cette catégorie s'est trouvée surreprésentée par le secteur de la télécommunication, mais aussi de la banque et des assurances<sup>18</sup>. Un phénomène de concentration des médias dits traditionnels a ainsi été observé, en France comme dans d'autres pays occidentaux, alimentant une défiance croissante et un rejet d'une certaine partie de la population<sup>19</sup>. Les entrepreneurs médias, quant à eux, ont parfois su saisir les volontés

---

<sup>15</sup> GRAND, Harold. Le mariage réussi entre presse locale et start-up. *Le Figaro* [en ligne]. Paris, 4 janvier 2019. [Consulté le 18 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2019/01/04/20004-20190104ARTFIG00300-le-mariage-reussi-entre-presse-locale-et-start-up.php>.

<sup>16</sup> DE TARLÉ, Antoine. Médias. *Études*. 2013, Vol. 2013/4, n° 418, p. 539-540.

<sup>17</sup> SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York : Harper & Brothers, 1942.

<sup>18</sup> CAGÉ, Julia. Qui possède les médias ? *Sciences Po LIEPP Policy Brief*. Décembre 2017, n° 33, p. 1-4.

<sup>19</sup> BADOUARD, Romain. Pluralisme, indépendance, diversité : peut-on encore « sauver les médias » ? *Participations*. 2016, Vol. 15, n° 2, p. 259-271.



de modèles alternatifs exprimées par un lectorat désorienté<sup>20</sup>, ils ont ainsi construit de nouveaux modèles économiques basés sur de nouvelles sources de revenus, en rejetant parfois ouvertement les modèles économiques traditionnels notamment liés à la publicité. Parmi ces nouvelles sources figurent l'abonnement payant obligatoire, le prix libre, le financement participatif, l'adhésion (ou *membership*), ou le fait d'accoler une activité médiatique structurellement déficitaire à une activité créative considérée comme davantage rémunératrice.

C'est ainsi qu'on voit se développer depuis le milieu des années 2000 des agences de communication au sein d'entreprises médiatiques, posant la question de la frontière voulue hermétique par une autorité comme la commission de la carte d'identité des journalistes professionnels, entre les métiers de la communication et le journalisme. Alors que la figure de l'entrepreneur serait reliée à un imaginaire de réussite, de sérieux professionnel<sup>21</sup>, les entrepreneurs médias émergent comme une contre-figure, guidés par une passion et des compétences peu valorisées dans l'entrepreneuriat<sup>22</sup>, et de manière générale dans la société, en France. La revendication naissante d'une spécificité entrepreneuriale des fondateurs de médias par rapport aux créateurs d'autres activités émerge à une époque de valorisation collective de cet « esprit d'entreprendre ». Il s'agit dès lors de parvenir à savoir si l'entrepreneuriat média est soluble dans ce que certains nomment la « start-up nation », c'est-à-dire une société dans laquelle tout serait fait pour encourager et valoriser la création d'activité entrepreneuriale.

Si les sciences de l'information et de la communication ont étudié<sup>23</sup> la place faite à la figure de l'entrepreneur, et plus récemment l'entrepreneuriat technologique et numérique dans l'espace médiatique, peu de travaux ont été réalisés sur la place de ces mêmes entrepreneurs en amont, au moment même de la création de ces entreprises médiatiques. De la même manière, la sociologie, l'Histoire ou les sciences de gestion<sup>24</sup> ont fait une place à l'étude de l'entrepreneur, sous différentes facettes. L'ambition est ici de parvenir à nourrir l'étude d'une

---

<sup>20</sup> CARASCO, Aude. Des médias sommés de se remettre en question. *La Croix*. 24 janvier 2019, p. 2-5.

<sup>21</sup> BARTHE, Jean-François, CHAUVAC, Nathalie et GROSSETTI, Michel. Entrepreneurs de circonstance : une enquête sociologique sur les fondateurs de start-up en France. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2016, Vol. 15, n° 3-4, p. 163-180.

<sup>22</sup> CHAUVIN, Pierre-Marie, GROSSETTI, Michel et ZALIO, Pierre-Paul (dir.). *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris : Sciences Po, Les Presses, 2014.

<sup>23</sup> BAZENET, Flavien et HOUY, Thomas. Le paradigme médiatique sur l'entrepreneuriat numérique. *i3 Working Papers Series*. Janvier 2018, Vol. 18-SES-01.

<sup>24</sup> JOHANSSON, Anders W. Narrating the Entrepreneur. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. Juin 2004, Vol. 22, n° 3, p. 273-293.

figure médiatique par essence, en utilisant les sciences de l'information et de la communication comme boussole.

C'est ainsi que le présent travail de recherche aura pour ambition de répondre à la question suivante : dans quelle mesure existe-t-il une spécificité de l'entrepreneuriat dans le domaine des médias, en France, aujourd'hui ?

La réponse à cette question principale s'articulera autour de trois hypothèses. La première est qu'être entrepreneur, chef d'entreprise, est aujourd'hui en France considéré comme un métier comme un autre, avec ses règles, son statut, ses formations et son imaginaire de valorisation sociale. La deuxième hypothèse que nous étudierons ici est que les entrepreneurs dans le domaine des médias ont quant à eux davantage de difficultés à se définir de prime abord comme entrepreneurs, la création d'une entreprise ne répondant pas aux mêmes ambitions et projections de valorisations sociale et financière, mais à la volonté de mener un projet lié à une vocation. La troisième hypothèse est liée à la précédente, elle est que le constat d'un manque de savoir-faire entrepreneurial concomitant à une fragilisation du secteur économique de la presse et des médias a conduit les pouvoirs publics et certains acteurs privés à initier la création d'espaces et de projets dédiés à cette question de l'entrepreneuriat dans les médias.

Afin de répondre à la question posée et d'étudier, afin de les valider ou de les infirmer, les trois hypothèses lui étant liées, nous avons construit et appliqué une méthodologie d'observation et d'étude. La première de ces méthodes a été une observation longue et détaillée sur le terrain, à l'occasion d'un stage de fin d'études réalisé au sein d'un projet comportant en son sein un incubateur d'entreprises médiatiques. Cette observation *in situ* nous a notamment permis d'acquérir une connaissance fine des enjeux de l'accueil et de l'accompagnement de ces entrepreneurs ou entrepreneurs en devenir dans le domaine des médias. Nous avons ainsi pu appréhender les mécanismes à l'œuvre et les dispositifs mis en place pour permettre cet accompagnement. L'observation *in situ* a aussi été l'occasion de rencontrer de nombreux entrepreneurs dans le domaine des médias, et donc de les interroger, en contexte, sur leurs motivations, leurs difficultés et leurs réflexions. Cette observation de terrain, bien que permanente, car se faisant au long cours sur une période de plus de six mois, entre février et août 2019, s'est également faite à des moments plus ponctuels, notamment des événements, des sessions de formation pratique et théorique, ou des rencontres informelles.

Si cette observation minutieuse et profonde nous a donné l'occasion d'avoir une vision totale et précise sur un terrain et un espace donné, nous avons pour autant voulu éviter un biais méthodologique majeur en ne nous basant que sur celle-ci. Notre souci a dès lors été de compléter ces observations approfondies de terrain par d'autres méthodes d'enquête, afin de pouvoir progressivement monter en généralité et ainsi être en mesure de répondre aux hypothèses et à la question posée. C'est ainsi que nous avons complété cette observation de terrain par deux entretiens exploratoires et des lectures, ciblées autour d'entrepreneurs médias et de spécialistes, universitaires ou professionnels, de l'entrepreneuriat et de la figure médiatique des entrepreneurs. L'objectif de ces entretiens et lectures était davantage de dégager des thèmes majeurs, des consensus et des points d'achoppement entre les observations que nous avons pu mener sur le terrain et les expériences et travaux existants à ce sujet. Enfin, la méthodologie d'enquête déployée dans le cadre de ce travail de recherche a été amplement complétée par des analyses d'ouvrages et articles, qu'il s'agisse de littérature universitaire ou professionnelle, ainsi que d'articles de presse spécialisée ou généraliste. Nous avons pu faire le constat que la quantité de littérature disponible sur le sujet précis de l'entrepreneuriat dans le domaine des médias est faible, et nous avons ainsi pu nous baser à la fois sur des sources foisonnantes au sujet de l'entrepreneuriat, la création d'entreprise, et l'économie des médias, mais également sur des sources tirées de notre présence en situation, au sein d'un espace accueillant et travaillant au quotidien avec des personnes souhaitant créer ou ayant déjà mis en place leur activité professionnelle dans le domaine des médias et de la presse.

Afin de constituer un corpus solide et permettant de répondre convenablement aux questions posées, nous avons également mené de nombreuses recherches parmi des documents émanant de l'administration publique, mais également d'établissements et d'entreprises privées. Ces sources et références dites « primaires », non encore traitées sur le plan journalistique ou universitaire, nous ont notamment permis de nourrir un travail de comparaison et de différenciation entre entrepreneuriat et entrepreneuriat dans le secteur économique des médias. Ces quatre méthodes d'enquête, complémentaires, ont été mises au service d'une méthodologie d'observation et nous ont ainsi permis de tester la validité des hypothèses proposées. Leur articulation nous permettra également d'arriver à formuler des recommandations professionnelles à l'issue de ce travail de recherche.

La première partie du présent travail de recherche traitera des représentations et de l'imaginaire autour de l'entrepreneur, en étudiant les différentes typologies d'entrepreneuriats et de chefs d'entreprises, mais également la genèse du traitement de cette figure dans l'espace médiatique. Une deuxième partie sera quant à elle consacrée à l'émergence délicate d'une éventuelle contre-figure, celle de l'entrepreneur média, par le prisme de l'économie et de son traitement médiatique. Enfin, une troisième partie sera consacrée à ces lieux de passage à l'entrepreneuriat dans les médias, tant sur le plan des politiques publiques menées que sur le plan d'une acculturation accrue à ces questions au sein des médias dits « traditionnels ».

# I. Construction et représentations de l'entrepreneur

L'entrepreneuriat et ses figures principales sont régulièrement évoqués dans l'espace médiatique. Qu'il s'agisse de dirigeants d'entreprises majeures au sein de l'économie nationale ou mondiale, ou de fondateurs de start-ups fortement exposés médiatiquement, le terme « entrepreneur » recouvre une vaste diversité de réalités de chefs d'entreprises et fondateurs d'activités<sup>25</sup>. De l'artisan, l'indépendant portant une entreprise individuelle, au dirigeant d'une multinationale, fondateur ou non de sa structure, l'entrepreneur est ici compris comme une personne qui s'identifie fortement à sa structure, qui l'incarne, et porte son développement et ses projets. L'entrepreneur n'est donc pas le synonyme du chef d'entreprise, qui peut être relié plus aisément à des caractéristiques davantage liées à la gestion économique, ni d'homme d'affaires, celui-ci pouvant être considéré comme cherchant avant toute chose la maximisation de ses profits personnels. Si l'entrepreneur, au moment de la création de son activité, est encore d'après l'INSEE<sup>26</sup> aujourd'hui bien souvent un homme, âgé en moyenne de 36 ans, en activité professionnelle et bien souvent basé en Île-de-France, les raisons qui poussent à se lancer sont diverses. Notre ambition est ici d'étudier les différentes formes d'entrepreneurs et donc d'entrepreneuriats, ainsi que le traitement médiatique de ceux-ci.

## a. Des petits « patrons » aux « capitaines d'industrie »

Le fait entrepreneurial est, depuis de très nombreuses années, quotidiennement à l'une de l'actualité. Sans parfois dire son nom, le traitement médiatique de l'économie et de l'emploi fait la part belle à l'évocation des entreprises et de leurs dirigeants. Qu'il s'agisse de situations de crises vécues par certains secteurs économiques, impactant les entreprises et donc leurs dirigeants et salariés, des situations de conflits de direction, d'affaires judiciaires au sein de ces structures ou même de réussites ponctuelles, l'actualité des entreprises n'est pas seulement traitée par des médias spécialisés. De plus, une tendance de fond portée par les pouvoirs publics

---

<sup>25</sup> MENGER, Pierre-Michel. À la recherche de l'entrepreneur. Dans : *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris : Presses de Sciences Po, 2014, p. 33-44.

<sup>26</sup> GOURDON, Hugo. Les créations d'entreprises en 2018. *INSEE Première*. Janvier 2019, n° 1734, p. 1-4.

tend à faire éclore l'entrepreneuriat et la création d'activité comme un horizon souhaitable pour le plus grand nombre<sup>27</sup>, voire une solution à l'augmentation structurelle du chômage connue par la France depuis la crise économique et financière de 2008<sup>28</sup>. Alors que l'augmentation du nombre d'entreprises créées sur le territoire chaque année est toujours plus importante, notamment en raison de l'incitation faite à la création de microentreprises permettant de se mettre au service de structures plus importantes, les différences, voire les inégalités, entre ces structures et les personnes qui les portent demeurent très importantes, voire plus importantes de jour en jour. Cette augmentation permanente du fait entrepreneurial est à mettre en regard avec l'évolution des raisons qui poussent ces personnes à entreprendre et les moyens mis à leur disposition pour pouvoir, individuellement ou collectivement, se lancer.

Alors que pendant de très nombreuses années, jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle, la figure majeure dans l'économie est celle du marchand, du commerçant ambulant ou de proximité, le *Verleger* soit « marchand-entrepreneur<sup>29</sup> » comme le définit Max Weber<sup>30</sup>, le développement d'une économie mondialisée et une rationalisation de ces activités a entraîné l'apparition d'un entrepreneur « moderne », le *Unternehmer*<sup>31</sup>. Ce dernier va prendre l'initiative et rallier autour de lui de nouvelles forces vives lui permettant d'accomplir le projet économique qu'il a décidé de bâtir. C'est sur cette seconde définition de l'entrepreneur, la plus récente et la plus adaptée à la réalité du développement économique et entrepreneurial en France aujourd'hui, que nous nous référons ici. Toutefois, cette description n'est pas restrictive, et on peut aisément identifier au sein de cette catégorie d'entrepreneurs différentes volontés, différentes envies, qui poussent à entreprendre. De l'entrepreneur isolé, peu qualifié, qui crée son activité en indépendant et la mène de cette manière sans souhaiter se développer davantage que son propre financement au fondateur d'entreprises expérimenté, connaisseur, diplômé ou non dans ce domaine et dont la capacité à entreprendre dépend autant d'un apprentissage que d'un vécu, la diversité des profils

---

<sup>27</sup> VILLETTE, Michel. La « start-up nation » : un symptôme, mais de quoi ? *The Conversation* [en ligne]. Paris, 26 octobre 2018. Disponible à l'adresse : <https://theconversation.com/la-start-up-nation-un-symptome-mais-de-quoi-105599>.

<sup>28</sup> *Tableaux de l'économie française, édition 2019* [en ligne]. Paris : INSEE, 26 mars 2019.

[Consulté le 16 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676628?sommaire=3696937>.

<sup>29</sup> WEBER, Max. *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme suivi d'autres essais*. Paris : Gallimard, 2003.

<sup>30</sup> BASTIN, Gilles. L'entrepreneur chez Max Weber. Dans : *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris : Presses de Sciences Po, 2014, p. 165-177.

<sup>31</sup> WEBER, Max. *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme suivi d'autres essais*. Paris : Gallimard, 2003.

est immense. C'est pourquoi l'émergence et la définition précise d'une « figure » de l'entrepreneuriat ne peuvent se faire sans éléments contradictoires et prises de position tranchées. Aller vers un « idéaltype », de l'entrepreneur, en France, en 2019, implique de laisser de côté d'autres visions et interprétations de ce qui constitue le profil et les motivations de celui ou celle qui entreprend.

La pensée économique et philosophique de la place de l'entrepreneur au sein de l'économie mondiale a débuté avec Richard Cantillon, qui définit alors l'entrepreneur comme un intermédiaire, un acteur économique, de toute taille, qui achète des produits et services à un prix certain pour le revendre à un autre montant, qu'il fixe librement<sup>32</sup>. Si cette première définition va poser les bases et permettre de construire une figure à part entière, elle sera complétée et glorifiée par l'américain Schumpeter qui définira l'entrepreneur comme « l'homme de l'innovation<sup>33</sup> », qui est en mesure de modifier l'agenda et d'imposer ses vues aux acteurs économiques, politiques et médiatiques en présence. C'est Schumpeter qui, dès lors, va permettre la séparation théorique entre le gestionnaire, le chef d'entreprise, placé dans cette position de direction parfois de très nombreuses années après la fondation de la structure, et l'entrepreneur. L'entrepreneur impulse la nouveauté, il est l'incarnation de l'innovation et se confond avec le ou les projets qu'il porte. Pour atteindre le qualificatif « d'entrepreneur », il faut ainsi avoir fondé, avoir dirigé une structure économique, et ce statut n'est pas retiré à une personne qui n'exerce plus de fonctions de direction dans une entreprise : on reste un entrepreneur une fois qu'on l'a été, en faisant un métier à part entière, une compétence acquise définitivement davantage qu'un poste occupé temporairement.

La principale motivation des créateurs d'entreprises n'est pourtant pas de changer le marché auquel ils s'intéressent ni de porter des innovations majeures. Elle est, pour 55 % d'entre eux, de créer et d'assurer leur propre emploi<sup>34</sup>. L'entrepreneuriat est ainsi pour de nombreux créateurs, une alternative au salariat, et cela est appuyé par le fait que 8 % des

---

<sup>32</sup> MARCHESNAY, Michel. II. Richard Cantillon – Du « berceau de l'économie » au « père de l'entrepreneuriat ». Dans : *Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME*. Caen : EMS Editions, 2015, p. 49-66.

<sup>33</sup> MARIE HENRY, Gérard. Chapitre 16 - Joseph Schumpeter et « l'essence du développement ». Dans : *Histoire de la pensée économique*. Paris : Armand Colin, 2009, p. 224-241.

<sup>34</sup> RICHET, Damien et MARIOTTE, Henri. Les créateurs d'entreprises : la frontière entre salariat et entrepreneuriat s'atténue. *INSEE Première*. Juin 2018, n° 1701, p. 1-4.

créateurs d'entreprises sont aujourd'hui des jeunes diplômés<sup>35</sup>, n'ayant pas connu le salariat avant de démarrer leur activité principale, bien souvent sous le régime attractif de la microentreprise, 66 % d'entre eux choisissant cette solution<sup>36</sup>. L'entrepreneuriat n'est donc, sur les plans statistiques et économiques, pas un domaine réservé à l'innovation et au développement de nouvelles activités, mais bien souvent, le fait de petites structures, parfois unipersonnelles, parfois sans salariés, maillant le territoire. L'hétérogénéité de l'entrepreneuriat est forte, et celle-ci augmente avec la mise en œuvre de textes législatifs et de structures économiques intensifiant le recours à ce type de statut pour effectuer des tâches autrefois accomplies par des employés ou ouvriers peu ou pas qualifiés. Cette dichotomie entre construction économique et philosophique autour de la question de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat et la réalité statistique et factuelle de celles et ceux qui vivent au quotidien la gestion d'entreprise est au cœur d'une querelle scientifique sur laquelle le consensus est qu'il n'en existe pas, ou qu'à minima, on peut « [reconnaître le] rôle de l'individu en tant que source contributrice de richesses<sup>37</sup> ». La création de valeur et de richesses est ainsi centrale dans l'ensemble des définitions de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat, au-delà de la simple constatation juridique adaptable à tous les entrepreneurs de « l'absence de contrat de travail et de lien de subordination permanente à l'égard d'un donneur d'ordre<sup>38</sup> ».

Au-delà de la motivation économique et de la définition théorique de ce qu'est l'entrepreneur et l'entrepreneuriat, il s'agit d'étudier ce qui pousse à entreprendre, l'intention derrière l'action entrepreneuriale qui permet de se lancer et de prendre un risque économique personnel majeur. Les représentations sociales de l'entrepreneuriat, influencées par l'évocation médiatique du sujet jouent ici une place prépondérante. Depuis 2003, en effet, on observe une augmentation permanente de l'utilisation de la notion « d'intuition » en lien avec les articles liés à la création d'entreprise et à l'entrepreneuriat<sup>39</sup>, dans la presse généraliste française. Le créateur, entrepreneur, serait alors une personne partie d'une idée, simple ou complexe, et

---

<sup>35</sup> *Idem.*

<sup>36</sup> RICHET, Damien et MARIOTTE, Henri. Les créateurs d'entreprises : la frontière entre salariat et entrepreneuriat s'atténue. *INSEE Première*. Juin 2018, n° 1701, p. 1-4.

<sup>37</sup> TOUNÉS, Azzedine et FAYOLLE, Alain. L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur. *La Revue des Sciences de Gestion*. 2006, Vol. 220-221, n° 4-5, p. 17-30.

<sup>38</sup> MENGER, Pierre-Michel. À la recherche de l'entrepreneur. Dans : *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris : Presses de Sciences Po, 2014, p. 33-44.

<sup>39</sup> LEFEBVRE, Miruna Radu et O'SHEA, Noreen. Intuition et succès entrepreneurial : la représentation sociale de l'intuition dans la presse française. *Revue internationale P.M.E.* Avril 2014, Vol. 26, n° 3-4, p. 169-186.



pensant pouvoir créer des richesses depuis cette dernière. De la même manière, cette notion intime « d'intuition » pourrait se placer au cœur de l'accompagnement et de l'évaluation des projets entrepreneuriaux par des « experts » de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire des personnes ayant derrière eux de nombreuses années d'activité de gestion et création d'entreprises. La question de « l'intention entrepreneuriale<sup>40</sup> » est également liée au sentiment de capacité d'entreprendre, et donc à des questions davantage liées à la confiance en soi de chaque porteur de projet. Dans cette optique, ces décisions et intentions peuvent ici être influencées, voire bousculées par différents facteurs comme l'envie et la possibilité pour le porteur de projet de « prendre des risques<sup>41</sup> », sur les plans professionnel ou personnel, ses années d'expériences professionnelles<sup>42</sup>, lui ayant souvent permis d'acquérir une connaissance fine du fonctionnement d'une entreprise ou même du monde du travail, son niveau d'études et ses diplômes<sup>43</sup>, mais également son âge<sup>44</sup> et son genre<sup>45</sup> : 61 % des créateurs d'entreprises en 2018 restant, en France, des hommes<sup>46</sup>.

Le traitement médiatique de l'entrepreneuriat renvoie un objet social qui traverse l'ensemble des secteurs politiques, économiques, éducatifs, en bénéficiant d'une image positive et véhiculant un imaginaire de progrès. Les croyances et théories apportées par la mise en avant de l'entrepreneuriat, liées à la réussite collective, à la résolution de problèmes économiques comme le chômage de masse, seraient permanentes et produiraient une « floraison de discours, d'événements, de mises en œuvre et d'animations de dispositifs publics et privés visant à faciliter sa propagation dans notre société<sup>47</sup> ». Relayée par des dispositifs éditoriaux et opérations médiatiques, à la fois journalistiques et communicationnelles, la promotion de

---

<sup>40</sup> BAZENET, Flavien et HOUY, Thomas. Le paradigme médiatique sur l'entrepreneuriat numérique. *i3 Working Papers Series*. Janvier 2018, Vol. 18-SES-01.

<sup>41</sup> ESTAY, Christophe, DURRIEU, François et AKHTER, Manzoom. Entrepreneurship: From motivation to start-up. *Journal of International Entrepreneurship*. Septembre 2013, Vol. 11, n° 3, p. 243-267.

<sup>42</sup> SIU, Wai-sum et LO, Eric Siu-chung. Cultural Contingency in the Cognitive Model of Entrepreneurial Intention. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Mars 2013, Vol. 37, n° 2, p. 147-173.

<sup>43</sup> FRANKE, Nikolaus et LÜTHJE, Christian. Entrepreneurial intentions of business students. *International Journal of Innovation and Technology Management*. Septembre 2004, Vol. 01, n° 03, p. 269-288.

<sup>44</sup> TORNİKOSKI, Erno T., KAUTONEN, Teemu et LE LOARNE-LEMAIRE, Séverine. Le rôle de l'âge dans l'intention entrepreneuriale. Quelles leçons sur les seniors ? *Revue française de gestion*. 2012, Vol. 227, n° 8, p. 95-109.

<sup>45</sup> JOHANSEN, Vegard et FOSS, Lene. The effects of entrepreneurship education - Does gender matter? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. Janvier 2013, Vol. 20, p. 255-271.

<sup>46</sup> GOURDON, Hugo. Les créations d'entreprises en 2018. *INSEE Première*. Janvier 2019, n° 1734, p. 1-4.

<sup>47</sup> VERZAT, Caroline, TRINDADE-CHADEAU, Angélica et TOUTAIN, Olivier. Introduction. Promesses et réalités de l'entrepreneuriat des jeunes. *Agora débats/jeunesses*. 2017, Vol. 75, n° 1, p. 57-72.

l'entrepreneuriat comme valeur accessible à tous et alternative au salariat a un impact fort sur l'envie et la possibilité donnée à de potentiels créateurs d'activité de se lancer en tant que tel<sup>48</sup>. De plus, les personnalités mises en avant en tant qu'entrepreneurs, écoutées et valorisées sur le plan médiatique, représentent une part restreinte, voire largement minoritaire, de ce que sont les créateurs d'entreprises et les porteurs de projets aujourd'hui.

Au-delà de la recherche d'une autonomie certaine dans la gestion et la maîtrise de son projet professionnel, le passage à l'entrepreneuriat est ainsi bien souvent mu par d'autres dimensions personnelles ou professionnelles. Ces caractéristiques des chefs d'entreprises restent bien différentes selon la dimension de l'entreprise créée, et les objectifs qu'elle poursuit. Si l'ambition d'être « son propre patron » est bien réelle, et abondamment évoquée dans la littérature spécialisée<sup>49</sup>, l'attrait par un sujet, l'envie de mettre à profit des compétences dans un domaine précis, de diriger une équipe, de concrétiser une intuition, sont des traits bien plus partagés par celles et ceux qui décident de se lancer et de faire de l'entrepreneuriat leur métier premier, avant les compétences et les postes pour lesquels ils ont été formés. Les entrepreneurs « de métier » peuvent répliquer les mêmes opérations dans différents domaines et se définissent seulement par leur rôle dans la direction et le pilotage du projet économique, c'est en cela qu'ils sont considérés médiatiquement et publiquement comme des entrepreneurs. À l'inverse, toute une catégorie de la population qui a créé son entreprise, continue de se définir et de se considérer bien souvent comme pratiquant un métier propre, sous un statut particulier qui est celui de l'indépendance : artisans, commerçants, mais également artistes, et même journalistes ayant décidé de créer leur propre activité.

Cette notion d'identité entrepreneuriale personnelle<sup>50</sup>, et ce penchant à faire basculer soit sa « compétence-métier », soit son statut juridique d'un côté ou de l'autre de la sphère publique sont influencés par les discours médiatiques portant sur la question de l'entrepreneuriat. Les nombreuses approches narratives développées par les médias ont un impact important sur la manière dont les créateurs d'activités perçoivent l'entrepreneuriat et leur place en son sein<sup>51</sup>.

---

<sup>48</sup> BAZENET, Flavien et HOUY, Thomas. Le paradigme médiatique sur l'entrepreneuriat numérique. *i3 Working Papers Series*. Janvier 2018, Vol. 18-SES-01.

<sup>49</sup> OFFERLÉ, Michel. *Patrons en France*. Paris : La Découverte, 2017.

<sup>50</sup> MOREAU, Régis. L'identité entrepreneuriale de soi : Le cas de 45 fondateurs d'entreprise de nouvelle technologie. *Revue internationale P.M.E.* Février 2012, Vol. 17, n° 2, p. 11-42.

<sup>51</sup> JOHANSSON, Anders W. Narrating the Entrepreneur. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. Juin 2004, Vol. 22, n° 3, p. 273-293.

C'est ainsi qu'alors que des travaux scientifiques<sup>52</sup> permettent de mettre en valeur des « croyances médiatiques » sur la question de l'entrepreneuriat et les variables explicatives du succès ou de l'échec d'une nouvelle entreprise, ici dans le secteur numérique. Les journalistes interrogés évaluent ainsi que les paramètres les plus déterminants pour le succès d'une entreprise sont « l'originalité de l'idée », « l'agilité de l'organisation » et « la détermination des fondateurs ». La littérature scientifique de référence et les nombreuses études réalisées sur la causalité de la réussite ou l'échec d'une entreprise quelques années après sa création sont pourtant bien éloignées de ce que les auteurs qualifient de « paradigme médiatique », qui attribue une place prépondérante « aux idées » des fondateurs. Les sciences de gestion ont en effet essayé de démontrer que la réussite d'une entreprise est plutôt fondée sur le « montant du capital investi<sup>53</sup> », « la préparation du projet<sup>54</sup> » ou encore « l'expérience du fondateur<sup>55</sup> ». La construction d'une figure de l'entrepreneur est dès lors rendue délicate par les multiples différences et définitions réunies sous ce terme, à l'œuvre dans les différents espaces médiatiques, politiques, économiques et sociaux.

Les récits, régulièrement proposés dans la presse généraliste comme dans des médias plus spécialisés dans l'entrepreneuriat et l'économie, d'entrepreneurs à succès, ayant démarré avec peu de moyens et aujourd'hui à la tête de gigantesques groupes comme *Google*, *Facebook*, *Microsoft* ou *Apple*... mais également d'entreprises de taille plus modeste ayant connu un fort succès, notamment dans le domaine du numérique, font émerger deux phénomènes distincts. D'un côté, cela peut provoquer une forte envie de se lancer dans une aventure entrepreneuriale avec l'objectif paraissant atteignable de maximiser ses revenus, ce qui ne correspond pas à la réalité<sup>56</sup>. De l'autre, cela peut rebuter et repousser certaines personnes ne souhaitant en effet pas

---

<sup>52</sup> BAZENET, Flavien et HOUY, Thomas. Le paradigme médiatique sur l'entrepreneuriat numérique. *i3 Working Papers Series*. Janvier 2018, Vol. 18-SES-01.

<sup>53</sup> LASCH, Frank, LE ROY, Frédéric et YAMI, Saïd. Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC. *Revue française de gestion*. 2005, Vol. 155, n° 2, p. 37-56.

<sup>54</sup> HANSEN, Eric L. Entrepreneurial Networks and New Organization Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Juillet 1995, Vol. 19, n° 4, p. 7-19.

<sup>55</sup> BARRINGER, Bruce, JONES, Foard et NEUBAUM, Donald. A Quantitative Content Analysis of the Characteristics of Rapid-Growth Firms and Their Founders. *Journal of Business Venturing*. Septembre 2005, Vol. 20, p. 663-687.

<sup>56</sup> BAZENET, Flavien et HOUY, Thomas. Les entrepreneurs du numérique, victimes de leur propre storytelling ? *Harvard Business Review* [en ligne]. Juin 2017. [Consulté le 27 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/06/15815-entrepreneurs-numerique-victimes-de-propre-storytelling/>.

nécessairement s'engager dans un projet à ambition purement ou même modérément lucrative. Ces personnes auront dès lors davantage de difficultés à se considérer comme « entrepreneurs » et à suivre des formations, à accepter un accompagnement profitable à leur projet et à son développement. Un éventuel sentiment de rejet, que l'on retrouve dans certains médias critiques de l'économie capitaliste et libérale, vis-à-vis de l'entrepreneuriat dans son ensemble, assimilé à une pure construction communicationnelle et médiatique, est également ressenti, critiquant la mythification<sup>57</sup> de certains entrepreneurs et la volonté de faire de chaque créateur d'entreprise une réplique de ces modèles, mais aussi de former les futurs entrepreneurs dans cette optique.

## **b. L'entrepreneur du numérique, création hybride**

Au cœur de l'espace médiatique aujourd'hui se trouvent les entrepreneurs d'un domaine précis, qui font figure d'idéaux types, de référence sur la question de l'entrepreneuriat, et ce depuis quelques années. Ce sont les entrepreneurs du numérique, ou start-upeurs<sup>58</sup>. Afin d'établir une comparaison avec les porteurs de projets dans le domaine des médias, nous allons nous porter plus précisément sur l'étude de ces entrepreneurs des nouvelles technologies, ou assimilés, qui sont donc au centre de l'espace médiatique dédié aux initiatives entrepreneuriales. Les moyens proposés par la puissance publique et l'essor d'un entrepreneuriat voulu « accessible » en tant qu'alternative et horizon souhaitable sont le résultat d'une infusion lente d'un état esprit qui laisse à chaque individu le pouvoir de prendre des initiatives. En ce sens, l'apparition du numérique comme un fait dans la société<sup>59</sup> a fait évoluer de nombreux usages, parfois mis à terre des institutions et conglomérats pluricentriques, remis en cause des monopoles et permis à des personnalités détonantes d'émerger comme figures de ce nouvel entrepreneuriat. Ces start-upeurs, entrepreneurs du numérique et des nouvelles technologies ne sont pas seulement ceux qui proposent produits, services et biens uniquement sur Internet, ce sont aussi ceux qui ont décidé de se saisir du fait numérique, de cette

---

<sup>57</sup> GOURITIN, Antoine. *Le startupisme. Le fantasme technologique et économique de la startup nation*. Limoges : FYP Éditions, août 2019.

<sup>58</sup> VILLETTE, Michel. La « start-up nation » : un symptôme, mais de quoi ? *The Conversation* [en ligne]. Paris, 26 octobre 2018. Disponible à l'adresse : <https://theconversation.com/la-start-up-nation-un-symptome-mais-de-quoi-105599>.

<sup>59</sup> CARDON, Dominique. La bulle de la nouvelle économie. Dans : *Culture numérique*. Paris : Presses de Sciences Po, 2019, p. 91-100.

transformation majeure de la société, pour modifier la vie quotidienne et les situations établies depuis de très nombreuses années.

Applications pour téléphones mobiles, services Internet, marques de vêtements, compagnies d'assurance ou banques, ces univers économiques ont en commun d'être nés ou d'avoir été transformés au sein du numérique. En ce sens, la frontière à franchir pour passer à l'entrepreneuriat et avoir un impact fort et durable sur la société s'est réduite, et a donné l'occasion à ces nouveaux profils de susciter intérêts et vocations, et d'amener à l'entrepreneuriat des pans entiers de la société. Les cours de management, gestion, et de ressources humaines ne sont plus le pré carré des écoles de commerce qui ont, depuis toujours, cherché à former et créer les futurs dirigeants et responsables de grandes entreprises, mais sont aujourd'hui dispensés dans de nombreuses universités et établissements d'enseignement supérieur. De la même manière, des médias spécialisés dans l'univers de ces « start-ups » se sont construits et acquièrent aujourd'hui une notoriété croissante : *Frenchweb* ou *Maddyness* ont été fondés dans le sillage de l'émergence de ce que nous qualifierons de « nouvel entrepreneuriat ».

Les entrepreneurs des nouvelles technologies, rassemblées en France sous la bannière *French Tech*, ont un fort intérêt à se rapprocher et à mettre en œuvre des synergies, comme l'explique la fondatrice de *FuturFab* et spécialiste de l'entrepreneuriat Mathilde Berchon : « *J'ai participé au CES à Las Vegas, en 2011 et 2012 [...] il y avait 5 start-ups. Depuis, si on regarde les statistiques, c'est énorme. La France est devenue en l'espace de 3 ans la principale délégation étrangère du salon. [...] Il a suffi de mettre des labels, de mettre des termes un peu clefs sur tout ça et ça a permis d'identifier les profils. Le fait d'avoir appelé un type d'industrie French Tech [...] a vraiment joué un rôle énorme*<sup>60</sup> ». Le processus de labellisation mis en place par la *French Tech*, dispositif lancé en 2014<sup>61</sup> par la secrétaire d'État au numérique Axelle Lemaire, aurait donc eu un impact sur la visibilité et donc l'attractivité des entreprises innovantes françaises. Au-delà d'une visibilité certaine offerte à des entreprises existantes, les moyens mis à disposition par les partenaires publics et privés de cette initiative

---

<sup>60</sup> Annexe n°5 : « Entretien avec Mathilde Berchon, fondatrice de FuturFab, intervenante professionnelle au Celsa Sorbonne Université sur la question de l'entrepreneuriat ».

<sup>61</sup> HOULLIER-GUIBERT, Charles-Edouard, SUIRE, Raphaël et BAILLEUL, Hélène. La mise en réseau des entrepreneurs innovants : un défi pour les dispositifs de soutien à l'innovation à l'échelle de la métropole ? *Innovations*. 2017, Vol. 52, n° 1, p. 179-210.

gouvernementale ont également permis de développer la formation et la diffusion d'une culture entrepreneuriale auprès d'un public élargi. L'infusion lente de ces mécaniques entrepreneuriales et les évolutions législatives concomitantes, notamment liées au développement du statut de la microentreprise, ou même le statut national étudiant-entrepreneur, ont facilité l'initiative économique personnelle, notamment auprès des plus jeunes. Elles ont, dans le même temps, rendu nécessaires de nouveaux dispositifs de formation et d'information. Les créateurs d'entreprises peuvent être répartis dans une typologie composée de trois profils comme le proposent certains chercheurs<sup>62</sup> : le « manieur de capitaux » qui a déjà fondé son activité et n'a que pour objectif de multiplier ses revenus personnels, le chef d'entreprise, qui mène une activité qu'il n'a pas nécessairement créée, et le preneur de risque, que l'on peut assimiler à l'entrepreneur tel que défini par Schumpeter<sup>63</sup>. Ce dernier est capable de proposer une innovation, un modèle nouveau, une alternative, et les risques sont pris sur différents niveaux. C'est ce dernier profil que l'on retrouve dans la définition de l'entrepreneur au sein d'une start-up, dont les fondateurs sont au cœur du projet jusqu'à une éventuelle revente à une entreprise plus importante ou le passage à une échelle supérieure, le faisant sortir du statut de start-up. C'est également cette typologie d'entrepreneurs qui est valorisée et diffusée lors des initiations à l'entrepreneuriat dans les formations<sup>64</sup>, initiales comme continues, ainsi que dans l'espace médiatique<sup>65</sup>.

Au-delà des aspirations des entrepreneurs et les raisons qui poussent les porteurs de projet à y trouver une voie de développement économique, il s'agit également d'étudier les moyens empruntés par ces personnes pour « devenir » entrepreneurs. En effet, malgré l'attrait pour l'entrepreneuriat et les moyens mis à disposition de la société pour s'emparer d'une idée et en faire une entreprise, la création d'entreprise demeure une étape importante, complexe, qui engage la responsabilité des fondateurs et demande de s'entourer. Si la zone d'activité de l'entrepreneur demeure importante pour se définir en tant que tel, la connaissance du « métier » d'entrepreneur, c'est-à-dire l'apprentissage et l'assimilation de nouvelles compétences, est

---

<sup>62</sup> MENGER, Pierre-Michel. À la recherche de l'entrepreneur. Dans : *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris : Presses de Sciences Po, 2014, p. 33-44.

<sup>63</sup> SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York : Harper & Brothers, 1942.

<sup>64</sup> CABANNES, Pierre-Yves et FOUGÈRE, Denis. Chapitre 1. Pourquoi aider les jeunes entreprises ? Dans : *Aider à la création d'entreprise*. Paris : Presses de Sciences Po, 2013, p. 15-28.

<sup>65</sup> BAZENET, Flavien et HOUY, Thomas. Le paradigme médiatique sur l'entrepreneuriat numérique. *i3 Working Papers Series*. Janvier 2018, Vol. 18-SES-01.

déterminante. Les formations à l'entrepreneuriat ont toujours existé, soit en formation initiale, soit au sein de modules d'accompagnement au montage de projets, notamment dans les chambres de commerce et d'industrie. Mais l'entrepreneuriat, même s'il n'est pas défini en tant que tel comme une profession ou catégorie socioprofessionnelle par l'INSEE<sup>66</sup>, n'est pas une donnée inhérente à des individus dotés de capacités particulières. L'acculturation à l'entrepreneuriat, et la reproduction de modèles connus ou médiatisés jouent un rôle moteur dans la capacité des porteurs de projets, ou même de personnes en étant au stade de l'idée, à franchir l'étape de se lancer dans l'entrepreneuriat, et donc de s'inscrire dans un canal spécifique d'apprentissage. Les initiatives de « démocratisation » de l'entrepreneuriat, et donc la possibilité offerte aux personnes les plus éloignées de cet univers en raison de leurs compétences propres, mais également de leur formation, de leur métier jusqu'alors, permettent de réduire une surreprésentation de personnes elles-mêmes déjà confrontées à l'entrepreneuriat, à la gestion d'entreprises dans leur entourage professionnel ou personnel.

Dans cet univers des entreprises des nouvelles technologies, comme dans d'autres, on devient souvent entrepreneur par « envie d'entreprendre », on apprend des compétences générales permettant de gérer une entreprise sans pour autant créer un projet en partant d'un constat, d'une envie ou d'un besoin. Depuis quelques années se sont d'ailleurs structurées des organisations permettant aux personnes souhaitant entreprendre de récupérer une idée et de la creuser en tant que cofondateur ou cofondatrice<sup>67</sup>, c'est-à-dire entreprendre et créer une entreprise sans avoir défini les contours de son projet. Ces initiatives, portées par des organisations souhaitant faire la promotion du fait entrepreneurial, du statut même de l'entrepreneur, contribuent à renforcer le sentiment de cercle cohérent et fermé des entrepreneurs, entre ceux qui ont pu acquérir, apprendre les codes, méthodes et savoir-faire, et ceux qui ont un projet et ont pour ambition de le concrétiser, mais ne dépassent pas le stade de l'idée.

Les formations initiales dans les établissements d'enseignement supérieur français ont bien souvent, si elles existaient, pendant très longtemps été axées quasi uniquement sur un volet

---

<sup>66</sup> MENGER, Pierre-Michel. À la recherche de l'entrepreneur. Dans : *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris : Presses de Sciences Po, 2014, p. 33-44.

<sup>67</sup> GODARD, Sarah. Startup Factory, un entremetteur entre les jeunes pousses et les grands comptes. *L'Echo* [en ligne]. Bruxelles, 8 mai 2018. [Consulté le 27 août 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lecho.be/dossier/startups/startup-factory-un-entremetteur-entre-les-jeunes-pousses-et-les-grands-comptes/10009849.html>.

managérial<sup>68</sup>, économique, d'apprentissage du travail en équipe, ou, pour les formations les plus prestigieuses, sur la préparation à des métiers de cadres de grandes entreprises. La formation à l'entrepreneuriat, dans la définition qui est ici la nôtre, c'est-à-dire à la prise d'initiative et au développement d'une idée, est plus récente. Licences ou masters dédiés à « Entreprendre », formations permettant d'acquérir un « état d'esprit entrepreneurial », accompagnement des fondateurs avant-même qu'une idée soit développée et un cadre posé, la manière dont on devient entrepreneur est passée d'un statut de reconnaissance *de facto* à une définition accordée par des diplômes ou une auto-attribution de ce titre. Le développement de statuts et d'aménagements d'études proposés aux étudiants<sup>69</sup>, les aides publiques indirectes aux créateurs d'entreprise comme la réduction temporaire du taux d'imposition du chiffre d'affaires ont aussi contribué à faire évoluer l'imaginaire d'un entrepreneuriat inaccessible aux plus jeunes, à une génération née au cœur du numérique et souhaitant s'en emparer pour faire évoluer les codes et les usages dans différents domaines. En outre, alors que des opérations longues et coûteuses il y a quelques dizaines d'années demandaient nécessairement un investissement important pour pouvoir espérer un retour sur ce dernier, et ainsi construire un logiciel, un service, proposer des biens, le développement de l'économie numérique et des évolutions techniques majeures ont radicalement et durablement fait baisser le coût d'entrée et l'arrivée dans l'entrepreneuriat numérique.

Depuis le début des années 2000, deux catégories d'entrepreneurs du numérique, figures de secteur économique ont émergé. D'un côté, les créateurs d'entreprises liées à des infrastructures plus anciennes, qui ont poussé une réinvention de leur secteur et ont ainsi pu connaître une réussite économique en provoquant un changement majeur. On peut par exemple citer les exemples de Xavier Niel, fondateur de l'opérateur *Free*, pour la France, ou l'iconique Steve Jobs, cofondateur d'*Apple*, considéré par beaucoup comme une référence dans le domaine de l'entrepreneuriat, et ayant même infusé dans la culture avec de nombreux ouvrages, films à son sujet. De l'autre côté, d'autres figures ont vu le jour, créant autour d'elles un imaginaire signifiant que la réussite est accessible à tous en partant d'une simple idée et sans avoir

---

<sup>68</sup> FAYOLLE, Alain et GAILLY, Benoît. Évaluation d'une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre. *M@n@gement*. 2009, Vol. 12, n° 3, p. 176-203.

<sup>69</sup> ALBERTINI, Thérèse, FABIANI, Thierry et LAMETA, Nathalie. Comment concevoir le cadre d'un dispositif pédagogique entrepreneurial à l'échelle universitaire ? Le cas de l'Université de Corte. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2018, Vol. 17, n° 3-4, p. 159-188.



nécessairement d'importants moyens pour se faire connaître, la figure en cette matière peut par exemple être Mark Zuckerberg, cofondateur de *Facebook*. En France, des personnalités comme Marc Simoncini ou Jacques-Antoine Granjon, respectivement fondateurs de Meetic et Veepee (anciennement Vente-privée), ont ouvert la voie. Pour Mathilde Berchon, une nouvelle génération d'entrepreneurs est directement issue du succès de ces figures : « *Il y a eu une première génération d'entrepreneurs de start-ups qui ont tellement réussi qu'ils sont devenus business angels. Ces personnes qui étaient des entrepreneurs à succès se sont dit qu'ils allaient maintenant aider et investir dans une nouvelle génération. À partir de 2010, ils ont monté leurs fonds d'investissement, puis ils ont sélectionné des centaines et des centaines de start-ups pour les épauler, pour mettre de l'argent dans les projets et c'est ce qui a donné naissance à une nouvelle génération d'entrepreneurs*<sup>70</sup> ». Dispositifs d'accompagnement, prises de participation au capital des start-ups, le succès majeur des premiers entrepreneurs à s'être lancés et à avoir connu le succès, à l'éclatement de la « bulle Internet<sup>71</sup> », a conduit à la mise en place d'un écosystème vertueux pour les porteurs de projet. Au-delà d'un accompagnement de pair à pair, et la structuration d'organisations dont la mission est de faire émerger l'entrepreneuriat en tant que valeur et choix de vie davantage que comme constatation économique empirique a également conduit à la création ou la rénovation d'espaces dédiés à la transmission de ces nouveaux modes de réflexion et de pensée sur le monde économique et entrepreneurial.

### **c. Des lieux destinés à apprendre à entreprendre**

L'accompagnement des porteurs de projet à la création d'entreprise, dans tous les domaines et secteurs économiques, n'est en rien une nouveauté. Partout en France, les chambres de commerce et d'industrie sont notamment missionnées par les pouvoirs publics dans ce domaine<sup>72</sup>, des formations sont proposées aux demandeurs d'emploi comme aux personnes en poste souhaitant se reconverter. Ces structures et dispositifs se bornent toutefois bien souvent à

---

<sup>70</sup> Annexe n°5 : « Entretien avec Mathilde Berchon, fondatrice de *FuturFab*, intervenante professionnelle au Celsa Sorbonne Université sur la question de l'entrepreneuriat ».

<sup>71</sup> GHERNAOUTI, Solange et DUFOUR, Arnaud. Chapitre premier - Des origines aux réalités de l'Internet. Dans : *Internet*. 12e éd. Paris : Presses Universitaires de France, 2017, p. 7-41.

<sup>72</sup> FRUGIER, Dominique. L'homme et sa détermination à entreprendre, clef d'entrée de l'accompagnement dans les CCI. *Entreprendre & Innover*. 2014, Vol. 21-22, n° 2-3, p. 137-142.

la transmission d'informations pratiques et généralistes sur la gestion administrative, fiscale, financière de ces entreprises nouvellement créées. De la même manière, la presse spécialisée se fait souvent l'écho d'informations et d'actualités dont les objectifs sont d'être utiles aux créateurs et aux dirigeants d'entreprises, et des médias spécialisés<sup>73</sup> s'intéressent vivement à la question de l'entrepreneuriat, soit au sens large, soit dans une vision thématique et adaptée à chaque activité. Le relai des créations de nouvelles entreprises, lancement de nouvelles start-ups, d'annonces de levées de fonds records, traverse la presse spécialisée pour atteindre les titres de presse généraliste.

Alors que les pépinières d'entreprises, ou hôtels d'entreprises existent depuis la fin des années 1970 dans une première forme expérimentale<sup>74</sup>, consistant à accueillir dans des espaces communs différentes entreprises en phase de démarrage. Les services offerts à ces structures relèvent surtout de l'hébergement et la location de bureaux à moindre coût, pendant une durée limitée, afin de leur permettre de se consacrer sur leur développement. En outre, se développent dans ces mêmes espaces différentes logiques de mutualisation permettant soit de créer des emplois communs à différentes entreprises, soit de rationaliser au maximum les fonctions-support (accueil, gestion administrative et comptable...) quand cela est possible. À cette logique de réduction des coûts permettant d'avancer davantage sur la mise en œuvre du cœur du projet entrepreneurial ce sont rapidement ajoutés de nouveaux dispositifs ayant pour objectif d'accompagner les créateurs d'entreprises dans les premières années de leur projet, afin de notamment solidifier des bases et permettre le maintien de l'activité, donc la création d'emplois à l'échelle locale. De ce pari fait localement, soutenu pour ses expérimentations par divers organismes publics, le soutien à l'innovation et aux créateurs d'activités dans le domaine élargi du numérique et des nouvelles technologies passe aussi par d'autres mesures agissant également sur la perception par chacun du fait entrepreneurial.

Dès 1999, la France s'est dotée d'une loi sur l'innovation qui a permis d'instaurer diverses dispositions, et notamment un soutien public, via des aides directes ou des avantages indirects,

---

<sup>73</sup> BAZENET, Flavier et HOUY, Thomas. Le paradigme médiatique sur l'entrepreneuriat numérique. *i3 Working Papers Series*. Janvier 2018, Vol. 18-SES-01.

<sup>74</sup> MUTIN-QUINSON, Isabelle. *Pépinières d'entreprises : origines et modes opératoires* [en ligne]. Lyon : Sciences Po Lyon, septembre 2004. [Consulté le 3 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cutt.ly/5enVrJz>.

notamment fiscaux, à la création d'incubateurs d'entreprises<sup>75</sup>. Cette aide s'est tout d'abord mise en place dans une perspective d'application de la recherche publique innovante dans des structures créées à cet effet : les chercheurs ont dès lors eu la possibilité de s'impliquer activement dans la constitution d'entreprises privées en parallèle de leur activité de recherche. Le premier incubateur dédié aux nouvelles technologies et au numérique s'est lancé à Marseille en 2000 : *La Belle de Mai*<sup>76</sup>. Alors que la volonté initiale du gouvernement était de favoriser les projets économiques issus de la recherche, ceux-ci représentaient, huit années après la mise en œuvre de la loi, une part bien minoritaire<sup>77</sup> dans l'ensemble des projets accompagnés par ces nouveaux incubateurs.

L'éclatement du phénomène de la « bulle Internet », période d'euphorie économique ayant poussé de nombreux investissements boursiers dans le domaine des nouvelles technologies, entraînant une première vague de création de nombreuses entreprises innovantes, a provoqué une prise de conscience de la part de l'ensemble des acteurs économiques. D'une part, la fragilité et le doute inspiré par l'éclatement de cette bulle économique ont provoqué la disparition d'acteurs ayant pourtant atteint une croissance rapide, voire jamais connue auparavant dans l'émergence d'un nouveau secteur économique. D'autre part, ce sentiment diffus de solidité et de certitude en la réussite de projets économiques et entrepreneuriaux pourtant basés sur un simple support, Internet, et sans avoir nécessairement défini plus largement un modèle économique permettant d'atteindre la rentabilité, a vraisemblablement permis d'initier des logiques de rapprochement entre pairs.

La distinction entre pépinières d'entreprises et incubateurs de start-ups ne se fait pas uniquement sur la question du stade de développement auquel se trouvent les entreprises accueillies. On pourrait en effet définir que les incubateurs sont une deuxième étape dans le développement d'une entreprise, puisque l'idée est d'accompagner le lancement et les premières années, et que les pépinières sont davantage destinées au temps long, après la création de l'entreprise. Les incubateurs accordent un accès privilégié à des investisseurs, et sont parfois

---

<sup>75</sup> FLESIA, Elio. Valorisation de la recherche, innovation et création d'entreprises. *Géographie, économie, société*. 2006, Vol. 8, n° 1, p. 149-158.

<sup>76</sup> BONNETAIN, Hugues. L'incubateur multimédia Belle de Mai. *Hermès, La Revue*. 2008, Vol. 50, n° 1, p. 149-155.

<sup>77</sup> LARÉDO, Philippe et MUSTAR, Philippe. Politiques publiques de recherche et d'innovation. Dans : *Encyclopédie de l'innovation*. Paris : Economica, 2003.

des gages de qualité ou de sûreté pour ces investisseurs, puisque l'entrée se fait le plus souvent sur candidature devant un jury. Les pépinières ont, à ce titre, davantage un rôle d'accompagnement économique sur un territoire, afin de garantir et de donner les meilleures conditions possibles pour le développement de ces nouvelles structures. Toutefois, le contenu des accompagnements offerts dans ces différents espaces est sensiblement le même, bien que l'intensité de ce dernier puisse différer. Certains incubateurs se considèrent en effet davantage comme des « écoles » de l'entrepreneuriat, l'accompagnement s'y fait par promotions, avec des modules de formation et d'ateliers intensifs, pendant plusieurs semaines et dans ce cas, la location de bureaux n'est qu'une activité annexe qui permet aux porteurs de projet d'être sur place pendant ces différents modules intensifs. D'autres incubateurs et la plupart des pépinières d'entreprises se basent plutôt sur la location de bureaux à tarifs réduits et subventionnés, avec des modules et des temps d'accompagnement, de mentorat, qui peuvent s'intégrer à différentes occasions, parfois sur demande uniquement.

Au-delà de ces structures qui offrent un apprentissage formel, basé sur des éléments liés à la gestion administrative et économique des entreprises, à la théorie notamment dans le domaine des sciences de gestion, voire à la communication, dans le cadre de cours, se sont également mis en place de nouveaux espaces dédiés aux entrepreneurs. Dans une formule plus ouverte, privilégiant la rencontre entre les entrepreneurs porteurs de différents projets de toutes tailles, des espaces de « coworking », soit des bureaux partagés entre différentes entreprises et indépendants ont vu le jour. En France, le premier espace de travail collaboratif, davantage dédié aux indépendants ayant pour habitude de travailler seuls chez eux, *Le Boate*, a ouvert à Marseille en 2007. La rencontre informelle et les moments de partage induits par des espaces qui cherchent à favoriser un sentiment de communauté entre les différents résidents, permanents ou occasionnels, crée un écosystème vertueux pour l'innovation et la création de nouveaux projets, comme le soulignent dès 2008 Christophe Aguiton et Dominique Cardon : « [les espaces de coworking sont un] *outil supplémentaire permettant de créer des coopérations faibles indispensables à la réalisation de services et d'applications du Web 2.0*<sup>78</sup> ». S'opère alors une distinction entre « coopérations » fortes, recherchées en tant que telles par les

---

<sup>78</sup> AGUITON, Christophe et CARDON, Dominique. Web participatif et innovation collective. *Hermès*. 2008, Vol. 50, n° 1, p. 75-82.

entrepreneurs, et ces « coopérations faibles », qui sont le fruit d'une présence au sein d'un même espace.

En 2000, l'association « *Silicon Sentier* » se crée à Paris, dans le quartier éponyme, avec l'ambition de rassembler les entreprises locales actives dans le domaine des nouvelles technologies et ainsi de promouvoir l'entrepreneuriat et l'innovation dans ce secteur. En 2008, alors que les espaces de coworking émergent partout en France et en Europe, l'association ouvre « *La Cantine*<sup>79</sup> », le premier lieu de ce type en Île-de-France, qui deviendra le mètre étalon dans le secteur, en proposant notamment un accueil gratuit dans la limite des places disponibles chaque jour, et permet ainsi de faire émerger de nouvelles dynamiques entrepreneuriales. En faisant le constat après quelques années d'existence, et après avoir comparé avec la situation internationale, notamment aux États-Unis, des lieux de ce type, l'association crée à la fin de l'année 2010 « *Le Camping*<sup>80</sup> ». Il s'agit alors du premier accélérateur, incubateur de start-ups, qui propose un accompagnement gratuit aux start-ups sur une base intensive de formations et de mentorat, ainsi que d'accueil au sein d'un lieu, pendant six mois. La rencontre avec des investisseurs et la possibilité de financer le démarrage de son activité par des prêts, des avances sur trésorerie ou même des prises de participation directes au capital, est un élément décisif de ces accélérateurs et incubateurs de start-ups.

La différence entre des entreprises en phase de démarrage dans de nombreux secteurs et les start-ups tient également à leur financement et aux fonds disponibles pour elles à l'amorçage. Alors que les commerçants, les artisans peuvent emprunter relativement aisément auprès des banques dans la mesure où l'estimation des moyens nécessaires à l'établissement d'une activité est possible, les entrepreneurs dans les start-ups ont plus de difficultés, car celles-ci représentent un fort risque d'échec. La constitution d'un écosystème vertueux pour le financement des start-ups fait partie intégrante des actions menées par ces incubateurs et

---

<sup>79</sup> QUIGNON, Catherine. Les start-up se pressent à La Cantine. *Le Monde* [en ligne]. Paris, 27 août 2012. [Consulté le 3 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2012/08/27/les-start-up-se-presentent-a-la-cantine\\_1751664\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2012/08/27/les-start-up-se-presentent-a-la-cantine_1751664_3234.html).

<sup>80</sup> DUPONT-CALBO, Julien. Le Numa, nouveau point de ralliement des start-up parisiennes. *Le Monde* [en ligne]. Paris, 14 novembre 2013. [Consulté le 3 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/technologies/article/2013/11/14/le-numa-nouveau-point-de-ralliement-des-start-up-parisiennes\\_3513387\\_651865.html](https://www.lemonde.fr/technologies/article/2013/11/14/le-numa-nouveau-point-de-ralliement-des-start-up-parisiennes_3513387_651865.html).

accélérateurs, en effet, il s'agit alors de constituer une communauté de « *business angels*<sup>81</sup> », c'est-à-dire des personnes fortunées, souvent des dirigeants de grandes entreprises qui souhaitent investir et prendre des parts dans des start-ups, avec l'ambition de récupérer des fonds et donc d'obtenir un important retour sur investissement lors de la revente de la start-up à une entreprise plus grande. C'est ici une caractéristique fondamentale du processus de création d'une start-up : bien souvent, les entrepreneurs ont pour ambition de faire une bonne opération lors de la sortie, ou « exit », et la revente du projet fait souvent partie intégrante de leur réflexion initiale.

La rentabilité du projet n'est donc pas une fin en soi, puisqu'elle peut être compensée par une intégration au sein d'une structure plus importante qui parviendra à en tirer des revenus. Les acquisitions de ces entreprises par de plus grandes sont d'ailleurs souvent célébrées et mises au crédit des fondateurs<sup>82</sup>, qui ont alors soit la possibilité de rester au pilotage de leur projet, et donc rejoindre le salariat, soit de quitter définitivement leur projet pour en entamer un nouveau. Certains de ces entrepreneurs créent également à leur tour des fonds d'investissement et deviennent eux-mêmes « *business angels* », complétant le cycle du financement désormais traditionnel de ces nouvelles entreprises.

L'enseignement de l'entrepreneuriat progresse dans différents contextes, auprès des plus jeunes comme dans les établissements de l'enseignement supérieur publics ou privés, même dans des formations où cela ne semblait pas acquis ni logique comme dans le domaine des sciences humaines et sociales. Pôle Emploi propose aux demandeurs d'emploi des formations courtes d'initiation à l'entrepreneuriat, à la création du statut, et un accompagnement dans l'ensemble des démarches afin que cela puisse rentrer en ligne de compte dans la définition de leurs projets professionnels. De nombreuses études<sup>83</sup> réalisées sur les formations à l'entrepreneuriat révèlent que l'impact direct de ces temps d'apprentissage sur la création d'entreprises à court terme est faible, toutefois, cela a un impact positif sur la perception de

---

<sup>81</sup> LEVRATTO, Nadine, RAMADAN, Maarouf et TESSIER, Luc. Les « business angels », révélateurs, plus que moteurs, de l'engagement des entreprises dans l'innovation. *Revue d'économie industrielle*. 2017, Vol. 157, n° 1, p. 103-140.

<sup>82</sup> JOFFE, Benjamin et EBERSWEILER, Cyril. What every startup founder should know about exits. *TechCrunch* [en ligne]. 31 juillet 2018. [Consulté le 3 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://techcrunch.com/2018/07/31/what-every-startup-founder-should-know-about-exits/>.

<sup>83</sup> FAYOLLE, Alain. Enseignez, enseignez l'entrepreneuriat, il en restera toujours quelque chose ! *Entreprendre & Innover*. 2011, Vol. 11-12, n° 3-4, p. 147-158.

l'entrepreneuriat et le sentiment d'accessibilité de ce mode d'activités. Cette acculturation, petit à petit, à l'entrepreneuriat, existe également au sein des grands groupes qui développent des stratégies « d'intrapreneuriat<sup>84</sup> », c'est-à-dire la création de groupes de quelques salariés, isolés pendant un temps donné, parfois physiquement en dehors de leur entreprise, dont le temps est consacré au développement et à la mise en œuvre de nouveaux projets. C'est ainsi qu'émergent bien souvent de nouveaux projets et produits<sup>85</sup>, avec une méthode qui permet d'importer le savoir-faire réputé agile et flexible des start-ups.

L'évocation médiatique du sujet de l'entrepreneuriat et la création d'entreprise se porte davantage qu'auparavant sur l'univers des start-ups et les histoires des fondateurs d'entreprises innovantes, qui se mettent parfois dans une logique de *storytelling*. Certains médias, comme *Les Échos* avec « *Les Échos Start*<sup>86</sup> » développent des rubriques dédiées à cet univers, et intègrent dans des sujets liés à l'orientation et à l'insertion professionnelle des témoignages d'entrepreneurs ayant « réussi », selon plusieurs modalités : revente, valorisation importante...

L'entrepreneuriat est, au-delà d'un fait économique, une permanence, un fait social majeur, qui traverse les espaces médiatiques et politiques. Devenir entrepreneur, c'est basculer vers un nouvel imaginaire, c'est se conformer nécessairement à des codes, acquérir des comportements, des compétences qui font émerger des représentations. Ces codes, amplifiés par une communication institutionnelle et des représentations médiatiques qui promeuvent un certain entrepreneuriat, celui des start-ups, *scale-ups*, levées de fonds, *business angels* et *venture capitalists*, semblent devenir clivants. Alors que l'entrepreneur était auparavant davantage une réalité sociologique et économique du créateur d'entreprise, de nombreux porteurs de projets semblent se trouver désormais éloignés de ce terme et le mettent à distance. Les créateurs de médias se trouvent notamment dans un espace ambigu, entre volonté de création d'activités et complexes identitaires autour de l'entrepreneuriat.

---

<sup>84</sup> BOUCHARD, Véronique et FAYOLLE, Alain. Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? *Gestion*. 2011, Vol. 36, n° 4, p. 11-21.

<sup>85</sup> DIDRY, Claude. Subordination et entrepreneuriat. Dans : *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris : Presses de Sciences Po, 2014, p. 522-537.

<sup>86</sup> BOYER, Clémence. Un an plus tard... les startups repérées par START ont bien grandi ! *Les Échos Start* [en ligne]. Paris, 22 décembre 2016. [Consulté le 30 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://start.lesechos.fr/startups/temoignages-entrepreneurs/un-an-plus-tard-les-startups-reperrees-par-start-ont-bien-grandi-6828.php>.

## II. L'émergence d'une contre-figure

Alors que l'entrepreneuriat, et plus particulièrement l'univers des start-ups, est dans l'actualité et bénéficie d'une mise en avant par les pouvoirs publics comme les acteurs privés, la création d'activités dans le domaine médiatique paraît être éloignée de cette promotion. Les modèles économiques de la presse et des médias sont en effet en permanente réinvention et les nombreuses crises qui ont touché et continuent à toucher le secteur ne sont pas des conditions susceptibles d'attirer la création de nouvelles activités, dans les médias comme autour. Depuis quelques années toutefois, des initiatives sont nées afin de permettre aux passionnés du secteur et notamment aux journalistes, de prendre en main l'avenir de leur secteur économique. De nouveaux entrepreneurs, récusant parfois même ce terme, ont fait leur apparition au sein de ces crises et bâtissent aujourd'hui de nouvelles entreprises médiatiques. Il s'agit ici d'étudier et d'interroger l'existence d'une contre-figure en tant que telle et les raisons qui poussent ces nouveaux entrepreneurs à se lancer dans le domaine des médias.

### a. Une situation économique sectorielle délicate

L'univers des start-ups, des entreprises du numérique et des nouvelles technologies semble être pris dans une croissance permanente et un imaginaire de réussite. Un écosystème vertueux d'accompagnement, notamment financier, à la prise d'initiative a vu le jour. En comparaison, l'économie des médias n'est, en France, comme en Europe et même au niveau mondial, pas florissante. Alors que les start-ups prennent le numérique comme un moyen leur permettant de développer de nouvelles solutions, rares sont celles qui choisissent de s'intéresser et consacrer leur activité au domaine des médias, et plus largement aux industries culturelles<sup>87</sup>. Des exceptions demeurent, certaines entreprises cherchant à appliquer les recettes des start-ups technologiques à la réinvention de la distribution des contenus, aux processus de rédaction et de mise en forme, de diffusion, dans tous types de médias. La presse écrite, mais également la

---

<sup>87</sup> GRANGER, Rémy. Les startups de la culture, un écosystème jeune mais prometteur. *Maddyness* [en ligne]. Paris, 20 février 2019. [Consulté le 27 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.maddyness.com/2019/02/20/panorama-startups-culture/>.



radio ou la télévision ont pendant longtemps bénéficié d'un modèle économique stable, bien que dangereux, basé principalement sur la publicité, donc dépendant des annonceurs. Les grandes entreprises du Web comme Facebook ou Google captent désormais la quasi-totalité des investissements publicitaires<sup>88</sup>, grâce à des outils de ciblage puissants de différentes communautés d'intérêts, permettant aux annonceurs d'atteindre leurs objectifs bien plus rapidement qu'en bénéficiant d'une insertion dans un média.

Comme le souligne Jean-Marie Charon, les médias sont bien souvent restés en dehors des champs d'observation économiques et industriels : « *la valorisation du rôle politique, culturel ou social des médias a longtemps, en France, poussé à marginaliser la question de leur économie*<sup>89</sup> ». Les médias étaient alors considérés, jusqu'au milieu des années 1980, comme un fait nécessaire. Cela a produit une économie largement subventionnée et peu autonome, car considérée comme une obligation démocratique, qui ne devait pas, et ne pouvait par essence pas répondre aux mêmes caractéristiques que les entreprises privées d'autres secteurs. Alors que les chaînes télévisées ont commencé à connaître la privatisation, que les radios libres ont pu émerger et que les tarifs des journaux quotidiens ont échappé à une règle fixant leur prix de manière générale et définitive, l'acculturation de ces « industries médiatiques » à l'entrepreneuriat s'est faite à marche forcée. Le basculement d'une économie contrôlée, fortement régulée, vers une économie plus libre, comparable à l'ensemble de l'économie française, a été une opération brutale, souvent mal vécue au sein des rédactions. La prise d'initiatives économiques dans ce secteur était également plus délicate. Les coûts d'entrée était alors tels que créer un nouveau média ne pouvait être le fait que de grands industriels ayant réussi dans d'autres domaines et souhaitant diriger des médias dans une logique d'accroissement de leur influence et parfois une logique de « passion ». À la tête de ces médias, on trouve alors des journalistes, qui occupent des fonctions managériales et de gestion tout en conservant leur influence et leur primat éditorial. Le financement et la rentabilité des médias sont un sujet, mais le triple modèle économique qui est le leur peut assurer aisément leur pérennité. La plupart des médias doivent en effet « se vendre » auprès de deux acteurs : le public, et les annonceurs.

---

<sup>88</sup> GUIGNARD, Thomas. Données personnelles et plateformes numériques : sophistication et concentration du marché publicitaire. *Tic & société*. Avril 2019, n° Vol. 13, N° 1-2, p. 43-69.

<sup>89</sup> CHARON, Jean-Marie. IV. L'économie du secteur. Dans : *Les médias en France*. Paris : La Découverte, 2014, p. 46-60.

Pour la presse écrite, cela passe par la distribution en kiosques ou via des abonnements individuels, pour les médias de diffusion, cela s'opère par des mesures d'audience, déterminantes, qui permettent de vendre au deuxième acteur que sont les annonceurs. Quand ces deux piliers sont touchés, les médias rentrent nécessairement dans une phase de doutes et de remise en question de leurs modèles. La dernière possibilité est de se diversifier, en organisant des événements, en menant des activités plus rémunératrices qui permettent de financer l'activité du média et d'augmenter sa notoriété, donc son audience. Ces dernières années, l'ensemble des médias, à différentes échelles, ont multiplié les initiatives pour accroître leur financement propre, et ont reculé sur des décisions prises au début des années 2000, notamment d'offrir l'information gratuitement sur les supports numériques. La production de l'information par les médias n'est en effet que rarement visée par des études ou des interrogations sur leur origine économique, comme le souligne Nadine Toussaint-Desmoulins : « *quel que soit leur genre, politique, distrayant, etc. [les informations] sont avant tout un ensemble de données immatérielles dont la production reste entourée d'une certaine aura*<sup>90</sup> ». Production « spontanée », car nécessité démocratique, l'information diffusée par les médias a un coût, et ces coûts tendent à être de moins en moins mis en regard de recettes permettant aux médias de se maintenir sans interventions et financements extérieurs. Il existe toutefois une concurrence entre les médias pour les annonceurs et les lecteurs sur le plan économique, mais également entre les journalistes dans les différentes rédactions pour être les premiers à disposer et à pouvoir « sortir » les informations.

Le monde des médias répond ainsi aux mêmes caractéristiques que de nombreux autres secteurs économiques<sup>91</sup>. Les multiples « crises » que connaissent les médias ne sont pas nouvelles, et le secteur, malgré différentes périodes d'embellies notamment dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, n'a jamais été économiquement stable. La prise d'initiative dans ce domaine n'est ainsi pas l'apanage de celles et ceux qui souhaitent, comme dans l'univers de start-ups, se lancer afin de maximiser leurs gains, et surtout faire une bonne opération lors de la revente de leur projet. Pourtant, il y a donc beaucoup à faire, des modèles entiers à repenser et de nouveaux terrains économiques à explorer. La difficulté à faire émerger une prise

---

<sup>90</sup> TOUSSAINT-DESMOULINS, Nadine. *L'économie des médias*. 3e édition. Paris : Presses Universitaires de France, 1992.

<sup>91</sup> SONNAC, Nathalie. Les médias : une industrie à part entière et entièrement à part. *Questions de communication*. Juin 2006, n° 9, p. 455-473.

d'initiative entrepreneuriale dans le secteur des médias peut également être liée à la représentation médiatique que donnent ces entreprises d'elles-mêmes. L'actualité médiatique est en effet émaillée d'annonces liées à des dépôts de bilan, plans de sauvegarde de l'emploi, licenciements, reventes de médias à des groupes industriels. Le nombre de journalistes diminue par exemple d'année en année, et la précarité est prégnante, notamment chez les jeunes diplômés.

Les « médias » sont pourtant divers, il s'agit d'entreprises multiples, qui ne se rapportent pas toutes aux mêmes réalités. Ce biais de représentation permet de placer l'ensemble du secteur économique sous la même bannière alors que subsistent des différences, et même des exceptions, des initiatives qui fonctionnent et connaissent la croissance, parfois bien loin des « médias traditionnels ». Ce « sophisme de confusion », tel que défini par Jeremy Bentham<sup>92</sup>, semble problématique pour un secteur économique entier, qui est pris en tenaille entre des activités structurellement déficitaires, sans savoir ni pouvoir y apporter des solutions, et des initiatives positives, de nouveaux modèles, qui ne sont que rarement pris au sérieux. Les médias sont ainsi pris dans une spirale de « destruction créative » telle que définie par Schumpeter<sup>93</sup>, et il semble par conséquent nécessaire de devoir passer par une longue phase de réinvention, donc de doute, pour pouvoir espérer bâtir de nouvelles actions et de nouveaux projets<sup>94</sup>.

Nous serions ainsi dans cette phase pivot, dans ce moment fatidique où meurent de vieilles entreprises autrefois puissantes, et où voient le jour des embryons de nouveaux médias, qui portent nouveaux modèles économiques, organisations internes, méthodes, lignes éditoriales. Parfois très spécifiques, ces nouveaux médias s'adressent le plus souvent à des communautés, à des groupes d'individus qu'il était autrefois impensable de pouvoir toucher directement, car représentant trop peu de personnes. Ces communautés d'intérêts existent sur tous les sujets, et sont parfois cumulatives, ainsi, des médias voient le jour sur des sujets politiques au cœur de la société : féminisme, écologie, économie sociale et solidaire... mais également sur des thématiques très spécifiques, liées à la politique, à des passions, à des faits sociaux. Certains projets abandonnent ou relèguent au second plan la publicité traditionnelle par volonté d'indépendance, mais également par constatation pragmatique. Plutôt que d'essayer

---

<sup>92</sup> BENTHAM, Jeremy. *Tactique des assemblées législatives*. Paris : Hachette Livre BNF, 2014.

<sup>93</sup> SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York : Harper & Brothers, 1942.

<sup>94</sup> PADIOLEAU, Jean-Gustave. « Les médias » face à la destruction créatrice. *Le Débat*. 2006, Vol. 139, n° 2, p. 109-121.

d'attirer coûte que coûte de nouveaux annonceurs, ces médias innovent en proposant de l'adhésion, des modèles à but non lucratif<sup>95</sup>, des opérations commerciales avec des partenaires, de l'affiliation, de la création de contenus, mais aussi de l'abonnement obligatoire. Cette dernière solution a l'avantage de replacer le média en position de force face à des lecteurs, des consommateurs d'informations, semblant parfois indifférents envers le canal de diffusion de l'information. Alors que certains médias cherchent à devenir des marques<sup>96</sup> au-delà de leur projet initial, en initiant notamment de nombreuses opérations de diversification, certaines marques plus traditionnelles ont-elles-mêmes l'ambition de « devenir média », c'est-à-dire de pouvoir s'adresser à leurs consommateurs et leurs prospects par de nouvelles méthodes, en s'affranchissant des canaux d'expression et de diffusion historiques.

Si les médias peuvent être juridiquement et économiquement être rapprochées d'autres entreprises, dans tous les domaines, et envisagés en tant que tel lorsque surviennent des discussions sur leur avenir, le traitement médiatique et celui de l'opinion publique diffère. À *Libération* comme au *Monde* plus récemment, ou bien dans l'audiovisuel public, l'avenir des médias intéresse les lecteurs, qui constatent un phénomène de concentration de la propriété de ces entreprises médiatiques pour le privé, et de réduction des effectifs et des budgets dans le secteur public. Les acquisitions et ventes de médias à de nouveaux propriétaires sont abondamment commentées, et sont autant de raison d'indiquer que le secteur tout entier vit dans une période difficile et cherche donc à lutter pour sa propre survie.

Comme l'industrie musicale il y a quelques années, le secteur des médias s'est pendant longtemps borné à refuser l'évidence : le changement des usages des lecteurs, qui sont également des consommateurs, des clients. Certains médias, parfois durablement ancrés dans le paysage, ont disparu ou ont été largement diminués à la suite de ces choix de maintenir l'existant<sup>97</sup> : faibles investissements sur le numérique, manque de formation des journalistes dans les rédactions à l'écriture sur le Web, séparation nette entre rédaction papier et rédaction numérique. La diffusion des titres de presse papier est encore aujourd'hui prise dans une lourde

---

<sup>95</sup> CAGÉ, Julia. *Sauver les médias : capitalisme, financement participatif et démocratie*. Paris : Seuil, 2015.

<sup>96</sup> PATRIN-LECLÈRE, Valérie. Un média est-il une marque ? *Communication. Information médias théories pratiques* [en ligne]. Décembre 2013, n° Vol. 32/2. [Consulté le 14 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/communication/5027>.

<sup>97</sup> RICHARD, Sénéjoux. "France-Soir", "La Tribune"... la presse est-elle soluble dans le Web ? *Télérama* [en ligne]. 7 décembre 2011. [Consulté le 16 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.telerama.fr/medias/france-soir-la-tribune-la-presse-est-elle-soluble-dans-le-web,75918.php>.

crise : la coopérative *Presstalis*, financée par l'ensemble des éditeurs de presse papier, est en grande difficulté<sup>98</sup> et oblige ces mêmes éditeurs à réduire leurs marges et donc leurs revenus déjà maigres. Les chiffres continuent à diminuer sur le papier, la vente par abonnement et les marchands de journaux connaissant également de grandes difficultés<sup>99</sup>.

De nouvelles méthodes de distribution, exclusivement par Internet, ou dans des boutiques précises, sont mises en place par certains jeunes médias, qui, bien qu'existant parfois sur papier, souhaitent prendre leur indépendance des circuits de diffusion mis en place à l'heure actuelle. Les personnes qui se lancent dans l'univers médiatique sont très souvent des journalistes, ou des personnes proches de l'univers des médias pour l'avoir côtoyé dans d'autres fonctions : communication, graphisme, développement, marketing. Alors que ce qui pousse les entrepreneurs dans les start-ups technologiques à se lancer est une envie d'entreprendre, une envie de porter un projet, de faire émerger une intuition, les fondatrices et fondateurs de médias sont portés par une passion. Cette passion, cette envie d'accomplir leur métier d'origine au sein de leur propre structure dépasse bien souvent une envie de mener à bien une carrière d'entrepreneur. Contrairement aux fondateurs de start-ups, rares sont en effet les fondateurs de médias à recommencer régulièrement l'opération après avoir revendu leurs créations à des groupes plus importants, même si des exceptions demeurent. Ce fut notamment le cas du média *Rue89*, revendu quelques années après sa création au *Nouvel Observateur*<sup>100</sup>, en raison de difficultés financières. L'un de ses cofondateurs Laurent Mauriac s'est de nouveau lancé dans un projet entrepreneurial en créant le média *Brief.me*<sup>101</sup>.

Alors que les nouveaux projets dans le domaine du numérique sont au cœur de l'actualité économique, de nouvelles entreprises médiatiques naissent au cœur même de cet espace numérique sans pour autant bénéficier de la même aura, des mêmes conditions, du même relai médiatique que les start-ups. Pourtant, des entrepreneurs en puissance créent de nouveaux médias, inventent de nouveaux modèles économiques et parviennent à créer autour d'eux des

---

<sup>98</sup> CHEVALLIER, Marc. *Presstalis en crise, la presse aux abois. Alternatives Économiques*. février 2018, n° 376, p. 45-45.

<sup>99</sup> CARASCO, Aude. La distribution de la presse doit se réinventer. *La Croix* [en ligne]. 26 février 2018. [Consulté le 2 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.la-croix.com/Economie/Economie-et-entreprises/distribution-presse-doit-reinventer-2018-02-26-1200916551>.

<sup>100</sup> GUY DUTHEIL. Le Nouvel Observateur prend le contrôle du site d'information Rue89. *Le Monde*. 23 décembre 2011, p. 19.

<sup>101</sup> ISABELLE HANNE. L'actualité se mail de tout. *Libération*. 16 décembre 2014, p. 30.

communautés et des écosystèmes vertueux. La situation économique délicate de l'industrie des médias ne permet pas de se projeter aisément dans l'entrepreneuriat, en effet, trouver des financements auprès de *business angels* espérant trouver un retour sur investissement est illusoire. Ce secteur est connu pour être sinistré, construire un modèle d'abonnements prend du temps, donc demande de l'argent, et trouver de la publicité semble également compromis à l'heure où ces investissements se réduisent pour les médias.

## **b. Des projets liés à l'expérience et aux aspirations personnelles**

Alors que la sociologie des créateurs d'entreprises de type start-up relève qu'il s'agit bien souvent de personnes âgées d'environ 30 ans<sup>102</sup>, il semblerait que de nombreux porteurs de projets dans le domaine des médias soient sensiblement plus âgés. De fait, de nombreux fondateurs de médias ont eu une carrière professionnelle remplie avant de fonder leur propre projet. Cette spécificité, que l'on retrouve dans les statistiques liées aux participants aux programmes d'accompagnement dédiés aux médias, peut contribuer à expliquer la raison pour laquelle la qualification d'entrepreneur est difficile à être utilisée par ceux-ci. En effet, comme le souligne Louise Gamichon, fondatrice des médias *LaiCités* et *Les Moustachus 1905*, le terme « entrepreneur » paraît incongru : « *Je me suis longtemps définie comme journaliste, même en tant qu'entrepreneure. La signature de mon mail a changé pour devenir fondatrice il n'y a pas longtemps, et même entrepreneure, j'ai encore du mal à le dire dans beaucoup de domaines. C'était un vrai coming out pour moi de me définir d'abord comme une cheffe d'entreprise et plus comme une journaliste*<sup>103</sup> ». À l'inverse des entrepreneurs en start-ups, les fondateurs de médias créeraient ainsi des entreprises par obligation, afin de porter le développement et l'existence de leur média, et non pas pour profiter des mécanismes liés à la création d'entreprise. L'essentiel reste pourtant le même : assurer le financement, la pérennité du projet, parvenir à le faire grandir, notamment en embauchant.

---

<sup>102</sup> RICHET, Damien et MARIOTTE, Henri. Les créateurs d'entreprises : la frontière entre salariat et entrepreneuriat s'atténue. *INSEE Première*. Juin 2018, n° 1701, p. 1-4.

<sup>103</sup> Annexe n°4 : « Entretien avec Louise Gamichon, fondatrice des médias *LaiCités* et *Les Moustachus 1905* ».

Cet entrepreneuriat dans le domaine des médias semble, d'après les porteurs de projets dans les programmes d'accompagnement, principalement porté par des journalistes<sup>104</sup>, qui en maîtrisent donc la ligne éditoriale et le contenu, mais qui ont parfois besoin d'aide et d'accompagnement pour la partie liée à ce que nous considérons être des « *compétences entrepreneuriales*<sup>105</sup> » : administration, management, gestion, recherche de financements. La gestion de l'économie d'une entreprise implique de parler et de gérer de l'argent, de construire des modèles économiques, ce qui est, pour Mathilde Berchon, certainement une raison d'un certain manque de valorisation de l'entrepreneuriat dans le secteur : « *L'entrepreneur et l'argent et dans les médias, c'est un sujet qui, j'ai l'impression que dès qu'on parle d'entrepreneuriat dans les médias, le modèle économique, c'est toujours un peu la bête noire*<sup>106</sup> ». Louise Gamichon évoque quant à elle un manque de formation et de compréhension des enjeux économiques et entrepreneuriaux à l'œuvre dans les médias, même si les entrepreneurs médias ont pu être confrontés à des difficultés en tant que salariés dans des médias traditionnels : « *Je pense qu'il y a un vrai problème entre les journalistes et l'argent, donc j'ai d'autant plus de mal à me définir en tant qu'entrepreneure parce que l'entrepreneur c'est celui qui va chercher de l'argent, et en tant que journalistes on n'a pas été formés à ça, on n'a pas été habitués à ça et pour moi c'est quelque chose qui n'allait pas ensemble au départ*<sup>107</sup> ». Cette difficulté de la part des journalistes, souvent les premiers concernés par l'entrepreneuriat dans le domaine des médias, à évoquer et à manipuler de l'argent expliquerait les difficultés que peuvent rencontrer certains porteurs de projets à se considérer comme entrepreneurs, et donc à s'inscrire dans une logique d'accompagnement de leurs projets.

Dès lors, il s'agit de s'interroger sur les raisons qui poussent ces entrepreneurs à créer des médias. Pour Louise Gamichon, la réponse est très simple : « *c'est assez viscéral*<sup>108</sup> ». La passion, la vocation pour le métier de journaliste, et l'envie de créer, au-delà d'une entreprise, un média à part entière, est au cœur du processus qui pousse à cette création. Le fait, également,

---

<sup>105</sup> OMRANE, Amina, FAYOLLE, Alain et BEN-SLIMANE, Olfa Zeribi. Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion*. 2011, Vol. 251, n° 5, p. 91-100.

<sup>106</sup> Annexe n°5 : « Entretien avec Mathilde Berchon, fondatrice de FuturFab, intervenante professionnelle au Celsa Sorbonne Université sur la question de l'entrepreneuriat ».

<sup>107</sup> Annexe n°4 : « Entretien avec Louise Gamichon, fondatrice des médias LaiCités et Les Moustachus 1905 ».

<sup>108</sup> *Idem*.

d'avoir vu l'émergence depuis le début des années 2000 de médias intégralement en ligne, portés et incarnés par de petites équipes, qui parviennent à tirer leur épingle du jeu, joue un rôle. La crise économique et de confiance qui touche les journalistes et les médias peut également expliquer l'envie de ces fondateurs d'y répondre et de proposer leurs solutions, soit en proposant une ligne éditoriale claire, soit en traitant une thématique qu'ils jugent non exploitée, soit en choisissant de nouveaux modèles économiques afin d'assurer leur indépendance, comme le défendent de nombreux médias réunis au sein du SPIIL, le syndicat de la presse indépendante d'information en ligne.

Les entrepreneurs médias se rapprochent ainsi d'un ensemble d'entrepreneurs « passionnés ». La création d'une activité indépendante est une occasion de « professionnaliser sa passion », d'accomplir une vocation, de mener à bien son métier comme on le souhaite. En ce sens, les fondateurs de médias souhaitent avant tout pouvoir bâtir un média et une entreprise comme bon leur semble, sans être soumis à une hiérarchie avec laquelle ils peuvent parfois être en désaccord sur les plans éditoriaux comme économiques. La figure de l'entrepreneur passionné, « *animé par des perspectives plutôt désintéressées*<sup>109</sup> », s'applique à l'entrepreneuriat dans le domaine des médias. Ils vont en effet s'accommoder des contraintes économiques liées à leurs statuts d'entrepreneurs, parfois l'occulter pour privilégier la gestion de leur projet, afin de maintenir une certaine « *éthique de la passion*<sup>110</sup> » comme définie par Weber et Lamy. Dans les premières années de la création de leur entreprise, de nombreux fondateurs maintiennent une activité principale, rémunératrice, bien souvent dans le salariat. Ainsi, de nombreux porteurs de projets, journalistes de formation, conservent une activité de pigistes pour d'autres rédactions. On peut ici comparer ces activités avec celles qui peuvent être menées par les entrepreneurs dans le domaine de l'art, pour qui les activités secondaires ont parfois tendance à « *perdurer tout au long de la carrière*<sup>111</sup> », même si elles restent présentées comme « occasionnelles » et « alimentaires » par ceux qui les mènent.

La différence entre artistes et entrepreneurs médias peut aussi porter sur le capital de départ, et sur leur capacité d'investissement. Un grand nombre de nouveaux médias ont en effet

---

<sup>109</sup> DUBOIS, Fanny et TERRAL, Philippe. Entrepreneurs passionnés. Dans : *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris : Presses de Sciences Po, 2014.

<sup>110</sup> WEBER, Florence et LAMY, Yvon. Amateurs et professionnels. *Genèses*. 1999, n° 36, p. 2-5.

<sup>111</sup> DUBOIS, Fanny et TERRAL, Philippe. Entrepreneurs passionnés. Dans : *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris : Presses de Sciences Po, 2014.



émergé ces dernières années suite à des plans de sauvegarde de l'emploi dans des quotidiens ou hebdomadaires, touchés par la crise économique et la diminution de leurs revenus. Cette nécessité de restructuration dans les grands médias, accompagnée de dispositions législatives et de négociations individuelles au sein de ces entreprises ont entraîné des plans de départs volontaires dans des médias de presse écrite comme *Libération* ou *Le Monde*, mais également dans des chaînes de télévision comme *iTélé*. Alors que certains journalistes saisissent cette occasion pour prendre leur retraite de manière anticipée grâce aux importantes sommes négociées suite à leur départ, d'autres préfèrent mutualiser ces sommes et créer de nouveaux projets ambitieux.

Les médias indépendants s'étant construits sur ce modèle et avec cet historique commencent à être nombreux en France. On peut notamment citer le média *Les Jours*, créé en 2016 par une équipe de fondateurs quasi intégralement composée d'anciens journalistes du quotidien *Libération*<sup>112</sup>, ayant quitté le média à l'occasion d'un plan social mené entre 2014 et 2015. Leur départ a également été motivé par le rachat du titre par le milliardaire Patrick Drahi, ayant ouvert la possibilité de déclencher une « clause de cession<sup>113</sup> », particularité offerte aux journalistes permettant de quitter facilement son entreprise après sa cession. Après avoir récolté plus de 80 000 euros via une plateforme de financement participatif pour assurer le lancement, le média en ligne est lancé officiellement en 2016 après une phase de préfiguration en 2015<sup>114</sup>, en proposant un modèle exclusivement par abonnement, considérant que « *c'est le seul modèle économique qui tienne aujourd'hui*<sup>115</sup> ». À la manière de *Slate.fr* ou *Rue89*, les fondateurs ont profité d'une opportunité économique et d'un contexte médiatique favorable à la création d'une nouvelle activité. Surtout, plutôt que de rester au sein de rédactions de médias dits « traditionnels », et de risquer de connaître les mêmes déconvenues, créer son média est une

---

<sup>112</sup> LEFILLIÂTRE, Jérôme. « Les Jours » se lancent. *Libération* [en ligne]. Paris, 10 février 2016. [Consulté le 2 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.liberation.fr/futurs/2016/02/10/les-jours-se-lancent\\_1432383](https://www.liberation.fr/futurs/2016/02/10/les-jours-se-lancent_1432383).

<sup>113</sup> Libération s'immerge dans la nébuleuse d'Altice. *La Lettre A* [en ligne]. Paris, 28 mai 2015. [Consulté le 2 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lalettrea.fr/medias/2015/05/28/liberation-s-immerge-dans-la-nebuleuse-d-altice,108075414-arl>.

<sup>114</sup> CARASCO, Aude. Les jours, une nouvelle aventure de presse. *La Croix* [en ligne]. 3 juin 2015. [Consulté le 2 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.la-croix.com/Culture/Medias/Les-jours-une-nouvelle-aventure-de-presse-2015-06-03-1319276>.

<sup>115</sup> SOGNO, Anne. Les Garriberts : « L'idée, c'est d'agripper un sujet, de ne plus le lâcher, de l'épuiser ». *TéléObs* [en ligne]. 23 janvier 2016. [Consulté le 27 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://teleobs.nouvelobs.com/actualites/20160121.OBS3162/les-garriberts-l-idee-c-est-d-agripper-un-sujet-de-ne-plus-le-lacher-de-l-epuiser.html>.

occasion d'être l'unique responsable de son avenir professionnel. Toutefois, les primes versées en cas de départ lié à la mise en œuvre de la clause de cession ou même les indemnités versées lors d'un départ volontaire sont souvent basées sur l'ancienneté. La création d'une activité à l'issue d'un licenciement collectif ou d'un départ volontaire est donc facilitée pour les journalistes ayant déjà acquis une certaine expérience et passé de nombreuses années au sein de leurs médias. Ce fut le cas des journalistes fondateurs du média *Les Jours* comme des fondateurs d'autres médias de ce type.

L'expérience professionnelle, si elle joue un rôle majeur dans la capacité à pouvoir se projeter dans ce type de nouveaux projets, permet aussi de prendre de l'assurance afin d'entreprendre, mais également de faire fonctionner son réseau et entourage, selon Louise Gamichon : « *Je pense que déjà, les plus âgés ont un plus gros réseau, qui est plus facile à mobiliser... ils sont plus âgés donc ils connaissent aussi des gens plus riches... pour les premiers fonds c'est plus important aussi... ce qu'on n'a pas quand on est jeune*<sup>116</sup> ». Dans le cas précis du *pure-player Les Jours*, une partie de l'entourage proche des fondateurs a en effet contribué au capital initial<sup>117</sup>, comme cela est souvent le cas dans l'univers des start-ups<sup>118</sup>. Mobiliser son entourage personnel ou professionnel, lorsque l'on est moins expérimenté, paraît de fait plus complexe.

Cette question de l'expérience revêt aussi une dimension de connaissance et d'appréhension des sujets entrepreneuriaux. Les salariés dans une entreprise de presse, malgré l'absence de formation initiale à la gestion et au fonctionnement des entreprises, comme tous les salariés, peuvent en effet acquérir par l'expérience, au quotidien, une connaissance relativement aboutie de ces questions économiques, managériales et administratives. Louise Gamichon souligne la possibilité pour les plus expérimentés de savoir ainsi se repérer dans l'univers entrepreneurial : « *Les anciens ont cette force qu'on leur a déjà fait tout un cas... ils ont déjà vu des trucs purement business dans leur boîte, et donc ils peuvent éviter quelques écueils. Quand on est jeune, je trouve qu'on est quand même un peu naïfs*<sup>119</sup> ». La sortie des

---

<sup>116</sup> Annexe n°4 : « Entretien avec Louise Gamichon, fondatrice des médias *LaiCités* et *Les Moustachus 1905* ».

<sup>117</sup> Ils investissent dans « *Les Jours* ». *Les Jours* [en ligne]. 6 avril 2016. [Consulté le 2 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://lesjours.fr/obsessions/vie-jours/ep3-premiers-actionnaires/>.

<sup>118</sup> KOTHA, Reddi et GEORGE, Gerard. Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization. *Journal of Business Venturing*. Septembre 2012, Vol. 27, n° 5, p. 525-543.

<sup>119</sup> Annexe n°4 : « Entretien avec Louise Gamichon, *ibid.* ».

écoles de journalisme ou d'autres formations qui mènent au sein des rédactions, dénuées de cours de gestion, de finances et d'initiation à l'entrepreneuriat ne prépareraient ainsi pas suffisamment les futurs journalistes en poste à leur avenir. De la même manière, les formations professionnelles proposées tout au long de la carrière des journalistes, comme dans beaucoup d'autres métiers, ne se consacrent qu'aux compétences nécessaires dans le cadre de l'accomplissement des fonctions actuelles, ou pour augmenter en compétences dans le même domaine, mais pas pour se doter de la capacité d'évoluer vers un autre statut, celui de l'entrepreneuriat.

### **c. Une nécessité d'apprentissage et de formation**

Les journalistes formeraient ainsi la majeure partie des créateurs de nouveaux médias. Ces entrepreneurs médias ne se définissent de fait, bien souvent, pas comme tel : « porteurs de projets », « créateurs », « fondateurs », « rédacteurs en chef », de nombreux termes permettent de mettre à distance la réalité de leur quotidien et sa dimension de gestion entrepreneuriale. Deux raisons sont ici invoquées. D'un côté, la difficulté à considérer un média comme une entreprise, ou même comme un projet entrepreneurial, en raison des spécificités, des difficultés économiques structurelles et plus largement, de l'idée reçue partagée que les médias ne peuvent pas gagner d'argent, ne peuvent donc pas être des entreprises comme les autres. De l'autre, l'absence de figures majeures dans ce domaine, connues au-delà de leur secteur d'activité, et donc l'impossibilité de s'identifier à un idéaltype en la matière, comme les start-uppeurs peuvent souhaiter s'identifier à des figures comme Steve Jobs, cofondateur d'*Apple*, ou encore Jeff Bezos, fondateur d'*Amazon*.

Les codes de l'entrepreneuriat et des entrepreneurs, notamment dans le milieu des start-ups, paraissent ainsi éloignés des préoccupations et des aspirations des journalistes. La création de nouveaux médias, et le fait pour les journalistes de se considérer capables de porter de tels projets demande qu'ils puissent acquérir un certain « esprit d'entreprendre », et passent donc d'une logique de transmettre l'information, produire du contenu, à une logique de créer un projet, mener une équipe, piloter une structure dans sa création puis dans son développement au quotidien, et ce à long terme. Créer une entreprise demande bien souvent de mettre de côté son métier d'origine, pour devenir entrepreneur à part entière. L'envie des journalistes

d'abandonner un métier que beaucoup font à l'origine par « vocation » ou par « passion » est une variable qui rentre en ligne de compte au moment où ceux-ci lancent leur activité : même créateurs de médias, ils restent journalistes, souhaitent continuer à avoir un œil sur le contenu, sur ce qui fait la valeur ajoutée de leur projet.

La plupart des entrepreneurs médias n'auraient donc pas les « codes » des entrepreneurs, notamment des entrepreneurs évoluant dans le milieu des nouvelles technologies, les start-uppeurs. Au-delà de ne pas disposer de ce bagage culturel et intellectuel, la question se pose également de savoir si ces derniers souhaitent les obtenir. Or, la plupart des entrepreneurs médias interrogés reconnaissent ne pas souhaiter être inclus dans une logique d'entrepreneuriat plus large, et ne pas se retrouver dans le vocabulaire et l'écosystème des start-ups, fortement valorisé. La vision de certains porteurs de projets vis-à-vis de l'entrepreneuriat dans son ensemble est d'ailleurs parfois fortement caricaturale, comme le reconnaît Louise Gamichon, fondatrice de *LaiCités* et *Les Moustachus 1905* : « [L'entrepreneuriat], c'était la start-up nation dans tout ce qu'elle a de pire, c'est-à-dire des espèces d'illuminés qui rêvent de rejoindre San Francisco et la Silicon Valley, qui ont un produit un peu bullshit et qui font beaucoup de... beaucoup de formations bullshit... de management alors qu'ils sont tous seuls, qu'ils bossent très peu sur leurs produits. J'avais un peu ce cliché-là de la start-up nation comme on l'appelle [rires]. Pour moi... c'était un milieu que je voulais éviter de fréquenter<sup>120</sup> ». Cette défiance initiale semble liée à un imaginaire d'illusions et d'éléments superflus destinés à masquer une réalité économique certaine, celle des start-ups qui ne sont finalement que peu à réussir<sup>121</sup>, peu à survivre à leur première année d'existence, et encore moins à devenir des « Licornes », c'est-à-dire des entreprises valorisées à plus d'un milliard de dollars<sup>122</sup>. L'entrepreneuriat est donc mélangé, pour certains fondateurs, avec cette vision restrictive d'un certain phénomène lié à l'entrepreneuriat dans le domaine des nouvelles technologies.

Si ces entrepreneurs de fait refusent parfois, dans un premier temps, de se considérer comme de « véritables » entrepreneurs, ou a minima de se définir comme appartenant à ce

---

<sup>120</sup> Annexe n°4 : « Entretien avec Louise Gamichon, fondatrice des médias *LaiCités* et *Les Moustachus 1905* ».

<sup>121</sup> MARMER, Max, LASSE HERRMANN, Bjoern, DOGRULTAN, Ertan, et al. *Startup Genome Report : A new framework for understanding why startups succeed* [en ligne]. San Francisco : Startup Genome, 2012. [Consulté le 28 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cutt.ly/3ezOQNK>.

<sup>122</sup> BOISSIN, Jean-Pierre, GRAZZINI, Frédérique et TARILLON, Caroline. Une caractérisation des trajectoires de croissance des start-up au travers de leur taille et de leur mode de financement. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2019, Vol. 18, n° 2, p. 21-59.

groupe, la question de leur légitimité et de la confiance placée dans leur projet interroge. L'idée de créer un média part d'une réflexion qui est parfois à rebours des premières réflexions menées par les fondateurs de start-ups. La création d'une entreprise de presse demande en effet de poser avant tout une ligne éditoriale, d'identifier les personnes qui pourront assurer les différentes fonctions au sein de la rédaction, voire de commencer à créer l'identité du média en question. Même si le coût de démarrage peut être extrêmement réduit, commencer une activité médiatique ambitieuse nécessite de pouvoir faire face à des coûts fixes majeurs<sup>123</sup> : mise en place technique, rédaction des contenus, diffusion, production... Au sein des start-ups des nouvelles technologies, tout peut souvent partir d'une seule personne, et être composé de davantage de frais variables, surtout au démarrage, évoluant en fonction du nombre de personnes atteintes ou d'un nombre précis de clients, de ce fait, le démarrage d'une activité ambitieuse et peu coûteuse peut se faire au sein des start-ups bien davantage que dans le monde des médias, ainsi, la comparaison entre les deux profils peut sembler douteuse voire absurde, d'un côté comme de l'autre.

Les fondateurs de nouveaux médias, même s'ils se saisissent bien souvent du numérique afin d'évoluer et de créer leur entreprise, que ce soit sur le plan du support, des outils de production, de la distribution, sont ainsi bien éloignés du vocabulaire rendu mondial de ces start-ups. L'horizon des créateurs de médias n'est pas d'étendre leur entreprise à l'infini avant de « passer à l'échelle », de conquérir de nouveaux marchés, mais bien davantage de s'installer comme des acteurs durables dans leur domaine, sur leurs sujets. C'est ainsi que naissent des entreprises médiatiques de tailles modestes, rentables, qui se développent avec les années, à un rythme bien moindre que les start-ups.

Peu dotés dans leurs formations initiales, données bien souvent écoles de journalisme ou au sein de disciplines issues des sciences humaines et sociales, et rarement mis en présence de l'écosystème entrepreneurial, les créateurs de médias n'ont que rarement d'intention entrepreneuriale propre, définie comme telle<sup>124</sup>. Être capable de se considérer comme entrepreneur n'est pas chose naturelle. Pourtant, lorsque des journalistes décident de se réunir afin de créer une entreprise médiatique, *a fortiori* un média, le besoin d'un accompagnement

---

<sup>123</sup> LE FLOCH, Patrick et SONNAC, Nathalie. IV. La presse écrite, une activité réglementée. Dans : *Économie de la presse à l'ère numérique*. Paris : La Découverte, 2013, p. 69-90.

<sup>124</sup> SIU, Wai-sum et LO, Eric Siu-chung. Cultural Contingency in the Cognitive Model of Entrepreneurial Intention. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Mars 2013, Vol. 37, n° 2, p. 147-173.

entrepreneurial peut se faire sentir, malgré les intuitions et les premières bases qui peuvent être posées collectivement par des personnes n'ayant pas forcément de compétences ni d'appétence particulière pour la gestion entrepreneuriale. En effet, l'émergence d'Internet a également changé la manière d'apprendre de nouvelles compétences et de mener à bien des projets et opérations ponctuels, c'est le cas de la création d'entreprises, et de la mise en œuvre de stratégies commerciales, marketing, administratives, fiscales, ou financières.

Cette mise à disposition d'éléments majeurs dans la création d'un projet permet de prendre conscience de l'ensemble des connaissances et éléments nécessaires à la pérennité d'un projet entrepreneurial, et en particulier dans un domaine si fragile économiquement que les médias, quels que soient les sujets, les supports de diffusion ou les modèles économiques. Les compétences nécessaires à la création puis au fonctionnement d'une entreprise ne s'improvisent toutefois pas, malgré les convictions fortes de certains porteurs de projets, persuadés que le statut de média permet de s'affranchir de considérations économiques pourtant universellement considérées comme étant basiques. Différents exemples d'échecs dans le domaine des médias, pouvant être reliés à un manque d'expérience et de compétences entrepreneuriales, et donc à des erreurs paraissant évitables *a posteriori*, de stratégie, peuvent ainsi être cités.

En janvier 2017, à l'issue d'une crise sans précédent au sein de la chaîne télévisée d'information en continu *iTélé*, propriété du groupe *Vivendi*, dirigé par l'industriel Vincent Bolloré, de nombreux salariés décident de quitter la chaîne<sup>125</sup>. Selon un modèle éprouvé, certains d'entre eux décident de s'unir au sein d'une association, puis de créer un média vidéo, dédié aux réseaux sociaux, sous le nom d'*Explicite*. Le média est dirigé intégralement par des journalistes, au sein d'une équipe composée à moitié de journalistes, et à moitié de responsables administratifs, graphistes, responsables du marketing. Cette prégnance des journalistes au sein de ce média est un argument des dirigeants du projet, mettant en avant leur indépendance<sup>126</sup>. Après avoir levé environ un million d'euros auprès de différents investisseurs, le projet s'est doté rapidement d'une équipe d'environ 20 personnes et a annoncé viser 30 000 abonnés à court terme. Le projet bascule rapidement d'un modèle de média gratuit financé par des campagnes

---

<sup>125</sup> DURAND, Anne-Aël. Un mois de grève à i-Télé : les raisons et l'échec d'un conflit sans précédent depuis 1968. *Le Monde* [en ligne]. Paris, 4 novembre 2016. [Consulté le 3 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/11/04/trois-semaines-de-greve-a-i-tele-comment-en-est-on-arrive-la\\_5025721\\_4355770.html](https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/11/04/trois-semaines-de-greve-a-i-tele-comment-en-est-on-arrive-la_5025721_4355770.html).

<sup>126</sup> LE DROLLEC, Alexandre. *Explicite*, le pari de l'indépendance. *L'Obs*. 5 avril 2018, n° 2787, p. 66-67.

de financement participatif à un média intégralement abonnement, en proposant d'importantes offres découverte aux nouveaux abonnés. Alors que la plupart des médias sur abonnement voyant le jour ont des objectifs réduits et sont conscients que l'équilibre et le nombre d'abonnés visé ne peut être atteint qu'à un horizon de trois ou quatre années, *Explicite* mise sur un engouement rapide, et un financement par différentes levées de fonds. Un an après sa création, l'entreprise ferme ses portes avec 1800 abonnés payants, et dépose le bilan, indiquant ne pas être parvenue à réunir suffisamment de nouveaux investisseurs<sup>127</sup>. Dans le dernier message posté sur le site Internet du média, le directeur de la publication indique : « *Explicite est une aventure singulière. Un projet journalistique avant de devenir une entreprise de presse*<sup>128</sup> ».

Ici, le projet de média est décrit positivement comme n'étant justement pas tout à fait « une entreprise de presse », et donc pas comparable aux médias contre lesquels le projet s'est justement créé. Le caractère entrepreneurial de la démarche est ici gommé, comme une extrême précaution vis-à-vis de possibles accusations de manque d'indépendance d'un média qui a justement cherché à en bénéficier au plus haut point. D'autres projets de médias ont connu un échec peu de temps après leur lancement, pour diverses raisons. Ainsi, le magazine hebdomadaire *Ebdo*, lancé en janvier 2018 et arrêté en mars de la même année, a été lancé par une entreprise expérimentée, ayant une connaissance de longue date de l'univers des médias, pour notamment avoir porté la création et le développement des deux revues semestrielles *XXI* et *6 mois*. Toutefois, les difficultés ont rapidement été les mêmes que pour *Explicite* ou encore un autre magazine hebdomadaire lancé au même moment, *Vraiment* : un échec lors d'une tentative de levée de fonds et trop peu d'abonnés dès le lancement du média pour atteindre une rentabilité souhaitée à très court terme. La barre financière pour se lancer dans les médias a bien diminué depuis la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, toutefois, lancer un magazine hebdomadaire, ou un site d'information en continu, demande tout de même de grands moyens financiers, car des ressources humaines importantes, et ces projets n'ont pas été en capacité de maintenir pendant assez de temps la recherche d'une possible rentabilité.

---

<sup>127</sup> Le site d'actualité vidéo *Explicite* va déposer le bilan, faute d'avoir « bouclé à temps » une seconde levée de fonds. *La Correspondance de la Presse* [en ligne]. 1 février 2019. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cutt.ly/veQnMBm>.

<sup>128</sup> RAVANELLO, Olivier. *EXPLICITE* s'arrête. *EXPLICITE* [en ligne]. Paris, 31 janvier 2019. [Consulté le 28 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.explicite.info/articles/3811-explicite-sarrête>.

Une autre initiative, dans le domaine de l'audio, s'est lancée en avril 2017, il s'agit du média *BoxSons*, cofondé par Pascale Clark, ancienne journaliste de *France Inter* et Candice Marchal. Après un an et demi d'activités, le site, premier studio de podcasts payants, sur abonnement, en France, a annoncé « faire une pause », avant d'annoncer sa disparition quelques mois plus tard. Dans les constats faits par sa cofondatrice Candice Marchal, le manque de savoir-faire entrepreneurial et de réflexion sur le modèle économique et les moyens d'acquérir de nouveaux abonnés, est notamment relayé<sup>129</sup>. Dans ces différents exemples demeure une constante : les fondatrices et fondateurs de ces médias ont toujours des difficultés à se présenter comme des entrepreneurs au démarrage de ces différents projets, certains souhaitant conserver jusqu'au bout leur statut de journaliste. Cette volonté s'explique notamment par le fait que la décision initiale de créer son entreprise est bien souvent motivée par le fait de pouvoir publier les articles de son choix, de définir sa propre ligne éditoriale.

Les entrepreneurs médias, s'ils ne sont pas une contre-figure parfaite des porteurs de projets évoluant au sein des start-ups, se sentent par plusieurs aspects éloignés du fait entrepreneurial. Persiste en effet une difficulté à se définir comme un entrepreneur, même lorsque le projet est lancé. L'entrepreneuriat semble être visé par une certaine suspicion, ou paraît même être hors sujet tant la situation économique des médias est éloignée de la frénésie que semblent connaître les entreprises du numérique. Ces porteurs de projets, entrepreneurs médias, ne suivent ainsi pas les mêmes codes, et, plutôt que de le déplorer, il semblerait qu'ils ne souhaitent pas le faire. Ainsi, politiques publiques et programmes de formation et d'accompagnement dédiés à leurs spécificités paraissent essentiels pour développer de nouvelles initiatives dans le secteur médiatique.

---

<sup>129</sup> EUTROPE, Xavier. *BoxSons* : « Nous n'avons pas consacré assez de moyens au marketing ». *La Revue des Médias* [en ligne]. Avril 2019. [Consulté le 3 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://larevuedesmedias.ina.fr/boxsons-nous-navons-pas-consacre-assez-de-moyens-au-marketing>.



### III. Des lieux de passage à l'entrepreneuriat média

Un porteur de projet souhaitant créer son activité a, aujourd'hui, de multiples possibilités pour trouver un accompagnement. Les formations et les temps d'initiation à la création d'entreprise sont en effet souvent décorrélés de la thématique abordée par le projet mené. Que cet apprentissage soit fait lors d'une formation initiale, par exemple dispensée en école de commerce, ou au sein d'une structure dédiée à la création d'entreprises, le projet économique, entrepreneurial, semble compter davantage que le domaine d'activités visé. Bien que des incubateurs et structures d'accompagnement se soient créés ces dernières années dans le domaine des nouvelles technologies et du numérique, la question de la spécificité des fondatrices et fondateurs de médias demeure posée, et de nombreuses actions et politiques publiques sont menées pour favoriser l'émergence de cet entrepreneuriat dans le domaine des médias, à la fois au sein des rédactions, mais également en dehors.

#### a. Des politiques publiques nouvelles pour de nouveaux médias

La mise en place de politiques publiques sectorielles pour accompagner et amplifier la création d'activité dans de nombreux domaines n'est pas, en 2019, une chose nouvelle. *Bpifrance*, banque publique d'investissement, fondée sur une proposition du candidat François Hollande et mise en place le 31 décembre 2012, fusionnant ainsi de nombreux dispositifs existants en faveur du financement, du développement et de la création d'entreprises, propose de nombreux mécanismes de soutien et d'amorçage<sup>130</sup>. Des dispositifs de labellisation sectoriels comme *La French Tech* dans le domaine des nouvelles technologies, ou *La French Fab* pour l'industrie ont également vocation à rassembler sous le même pavillon les dispositifs et les entreprises liés à ces domaines. Le secteur des médias paraît toutefois particulièrement ciblé par les aides publiques. Malgré, en effet, une diminution permanente depuis 2017, justifiée par

---

<sup>130</sup> REINHART, Laure. De L'Anvar à Bpifrance, en passant par Oséo : les grandes étapes du financement public de l'innovation. *Annales des Mines - Réalités industrielles*. 2014, Vol. Février 2014, n° 1, p. 46-50.

la baisse de la diffusion des quotidiens imprimés, les aides à la presse dépendant du ministère de la Culture représentent en 2019 un budget de 217 278 901 euros<sup>131</sup>.

Ces aides sont divisées en deux catégories, d'une part des aides directes, à la diffusion, au pluralisme et la modernisation des médias, représentant environ 113 millions d'euros, et des aides indirectes liées au transport postal des exemplaires imprimés, pour une somme d'approximativement 104 millions d'euros. Le nombre et les montants alloués à ces aides sont régulièrement l'objet de critiques et d'interrogations au sein de la classe politique, se reflétant dans une partie de la société qui y voit la mainmise de l'État sur la presse et donc une perte d'indépendance<sup>132</sup>. Cette critique est aussi régulièrement émise par des médias qui considèrent mériter davantage d'aides publiques que ce qu'ils obtiennent, c'est notamment le cas du *Monde Diplomatique*<sup>133</sup>. Toutefois, ces aides, qui soutiennent autant le développement de projets numériques que la diffusion d'exemplaires papier, ainsi que l'émergence de nouvelles entreprises de presse sont perçues par certains fondateurs de médias comme une condition essentielle à leur capacité de mettre en place des médias et à assurer un modèle économique viable. La ventilation des crédits accordés à ces aides peut également interroger. Ainsi, la répartition des subventions accordées aux entreprises de presse durablement installées dans le paysage médiatique français est largement plus importante que les crédits fléchés en direction de l'innovation et des nouveaux médias, sur tous les supports.

Alors que le lectorat de la presse quotidienne nationale diminue et vieillit, les nouveaux médias, qui cherchent à toucher une partie de la population se situant en dehors des cibles habituelles, ont longtemps semblé être laissés pour compte. La Cour des Comptes, dans un rapport daté de 2018, indique ainsi que « *En 2017, les aides à l'imprimé représentent à elles seules 77 % des aides comptabilisées*<sup>134</sup> ». Alors que la création de nouveaux médias et entreprises de presse se fait aujourd'hui beaucoup sur les supports numériques, ou en tirant

---

<sup>131</sup> *Projet de loi de finances pour 2019 : Médias, livre et industries culturelles* [en ligne]. Paris : Commission des finances du Sénat, 22 novembre 2018. [Consulté le 8 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.senat.fr/rap/118-147-319/118-147-3191.pdf>.

<sup>132</sup> LE FLOCH, Patrick et SONNAC, Nathalie. IV. La presse écrite, une activité réglementée. Dans : *Économie de la presse à l'ère numérique*. Paris : La Découverte, 2013, p. 69-90.

<sup>133</sup> FONTENELLE, Sébastien. Aides à la presse, un scandale qui dure. *Le Monde Diplomatique*. novembre 2014, n° 728, p. 22-23.

<sup>134</sup> *Rapport public annuel 2018* [en ligne]. Paris : Cour des Comptes, 7 février 2018. [Consulté le 8 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2018-01/12-aides-presse-ecrite-Tome-2.pdf>.

partie de nouveaux usages liés à Internet et aux nouvelles technologies, les aides accordées aux titres de presse sont encore l'écho d'une situation ancienne. Le nombre de médias en ligne est en effet en augmentation constante, avec un rythme de cinquante créations chaque année<sup>135</sup>.

Ainsi, l'une des nombreuses aides, non budgétisées comme aide indirecte, s'ajoutant donc aux aides du ministère de la Culture<sup>136</sup>, accordées aux médias consiste notamment en une Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) à taux réduit pour les entreprises du secteur de la presse écrite. Le taux de TVA passe ainsi de 20 % à 2,1 %, augmentant ainsi la part du prix total rentrant dans la trésorerie des entreprises médiatiques. En cumulant le montant de cette aide avec les aides directes, la Cour des Comptes estime que le montant total des aides à la presse écrite s'élève, pour 2017, à une somme pouvant atteindre 1,8 milliard d'euros<sup>137</sup>. Jusqu'en 2014, seuls les titres de presse imprimés étaient considérés comme éligibles à cet avantage fiscal, l'esprit de la loi sur les aides à la presse n'ayant pas évolué depuis deux décrets publiés à la fin des années 1980. De nombreux médias disponibles uniquement sur les supports numériques ont, pendant de nombreuses années, exprimé leur mécontentement face à cette situation. Au premier rang de la contestation figurait alors notamment le site *Mediapart*, fondé en 2008, et qui avait, dès sa création, décidé d'appliquer un taux de TVA réduit alors même que la loi ne l'y autorisait pas.

Dans le sillage de la création de *Mediapart* s'est ainsi constitué le Syndicat de la Presse Indépendante d'Information en Ligne (SPIIL), qui a fait de cette revendication son cheval de bataille jusqu'à obtenir gain de cause plus de six années après. *Mediapart*, comme d'autres médias, a en revanche été contraint à un redressement fiscal de plusieurs millions d'euros qui a mis en jeu sa stabilité économique et donc sa pérennité. Bien que le fait ne concerne que les médias en ligne, ce combat législatif et la création, notamment, d'un organisme comme le SPIIL, a conduit à une structuration du secteur des nouveaux médias et a ouvert la possibilité pour ces nouveaux acteurs, bien souvent des *pure-players*, c'est-à-dire des titres de presse dont le support est exclusivement numérique, de porter un plaidoyer commun pour la reconnaissance de la presse en ligne et le développement de nouvelles aides. Cet organisme, administré par des entrepreneurs médias, a ainsi doté ce secteur naissant d'une prise de parole commune, et rendu

---

<sup>135</sup> *Rapport public annuel 2018* [en ligne]. Paris : Cour des Comptes, 7 février 2018. [Consulté le 8 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2018-01/12-aides-presse-ecrite-Tome-2.pdf>.

<sup>136</sup> *Idem.*

<sup>137</sup> *Idem.*

visible, politiquement et médiatiquement, les nouvelles entreprises médiatiques et les entrepreneurs médias, qui le composent et le dirigent. C'est notamment le SPIIL qui a demandé une refonte des aides à la presse afin d'intégrer davantage les nouveaux médias et de favoriser l'émergence de nouvelles entreprises de presse. Les pouvoirs publics se sont emparés de la question, et la ministre de la Culture et de la Communication, Audrey Azoulay, a signé en août 2016 un décret instituant un « Fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse ». Pourvu d'une dotation de cinq millions d'euros, l'ambition affichée de ce nouveau dispositif est de permettre à davantage d'entreprises médiatiques de voir le jour, en leur donnant un amorçage financier souvent nécessaire, et en accompagnant la mise en place d'incubateurs pour accueillir, former et accompagner les porteurs de projets médiatiques.

Dans la foulée du lancement de l'appel à projet à destination des incubateurs dédiés aux médias, ce sont 19 projets<sup>138</sup> qui ont été ainsi subventionnés. Ces initiatives, pour la plupart incluses dans des programmes plus ambitieux en faveur de la création d'entreprises et l'accompagnement de *start-ups* au sein de médias, ont ainsi conduit à la mise en œuvre et à la structuration d'une nouvelle activité destinée spécifiquement aux créateurs de médias. L'appel à projets du ministère de la Culture n'est pas une aide pérenne, ni une convention pluriannuelle d'objectifs qui permettrait à ces structures d'envisager de faire de cette aide publique une rentrée financière régulière. Il s'agit davantage d'un amorçage au lancement des activités d'incubateurs, qui vont donc pour certains, après deux années d'activités financées par la subvention, soit se réorienter vers un nouveau modèle économique, soit purement et simplement mettre fin à leurs actions. La réforme des aides à la presse de 2016, et le développement des aides accordées aux médias dits « de proximité » par les directions régionales des affaires culturelles ont également fait évoluer la prise d'initiative dans le domaine médiatique. Le coût d'entrée de chaque nouvel acteur dans l'entrepreneuriat médiatique a de fait été réduit, et les actions de développement de ces nouveaux entrants ont théoriquement pu démarrer avec davantage de vigueur et moins d'obligation d'un apport personnel important en raison des coûts fixes demeurant forts dans le domaine des médias.

---

<sup>138</sup> CANOVAS, Pierre-Anthony. L'Etat a financé 19 incubateurs médias pour 4,4 millions € entre 2017 et 2018. *La Lettre A* [en ligne]. 30 novembre 2018. [Consulté le 5 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lalettrea.fr/médias\\_presse-ecrite/2018/11/30/l-etat-a-finance-19-incubateurs-medias-pour-44-millions-e-entre-2017-et-2018,108334694-evl](https://www.lalettrea.fr/médias_presse-ecrite/2018/11/30/l-etat-a-finance-19-incubateurs-medias-pour-44-millions-e-entre-2017-et-2018,108334694-evl).

Les raisons qui poussent l'État à aider ainsi les nouvelles entreprises de presse, se lançant pourtant dans un secteur semblant économiquement sinistré et dans lequel les mécanismes d'amorçage et d'entrée au capital de *Bpifrance* ne peuvent donc pas ou peu s'appliquer peuvent être analysées de deux manières. D'un côté, le soutien des pouvoirs publics à la presse est vu par certains comme une obligation démocratique, un besoin permettant une pluralité de l'expression et une vitalité démocratique. La plus haute instance de l'État, le Conseil Constitutionnel, a ainsi, dès 1984<sup>139</sup>, sanctuarisé le principe d'aides publiques à la presse reconnue d'« information politique et générale », avant de faire de ces mêmes aides publiques un « objectif de valeur constitutionnelle<sup>140</sup> ». Pour Louise Gamichon, fondatrice des médias *LaiCités* et *Les Moustachus 1905*, la question ne se pose même pas : « *C'est un enjeu démocratique fondamental. Le pluralisme de la presse est un enjeu fondamental. On sait que la presse est dans un état économique tout pourri... moi je me sens un peu employée de Whirlpool, il faut un plan de redressement, il faut que l'État s'en mêle pour garantir le pluralisme<sup>141</sup>* ». La garantie d'un pluralisme de la presse et d'une expression libre pour éclairer la vie démocratique est ici retenue pour expliquer ces aides directes.

Dans une certaine mesure, les aides à la presse peuvent être comparées aux aides directes accordées à un secteur comme l'agriculture, au niveau national comme au niveau européen. Considérant que l'activité économique menée est à la fois trop fragile pour l'être de manière autonome, mais qu'elle est décisive pour le fonctionnement de l'État, les pouvoirs publics se substituent ainsi, provisoirement parfois, au marché pour permettre le maintien de cette activité. D'un autre côté, on peut envisager le développement des aides et la création de nouveaux dispositifs sous un angle lié à la création et au maintien d'emploi et d'activités économiques. Ces deux aspects ne sont toutefois pas exclusifs et sont même complémentaires. Ainsi, les aides à la création de nouveaux médias et au développement d'incubateurs dans ce secteur sont aussi un moyen de permettre à de nombreux journalistes et employés dans les médias d'acquérir des connaissances leur étant utiles pour mener à leur tour une activité professionnelle. Cette

---

<sup>139</sup> EVENO, Patrick. Comment la presse a affirmé et protégé son rôle civique. *La Revue des Médias* [en ligne]. 29 août 2014. [Consulté le 5 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <http://larevuedesmedias.ina.fr/comment-la-presse-affirme-et-protège-son-role-civique>.

<sup>140</sup> *Décision n° 86-210 DC du 29 juillet 1986* [en ligne]. Paris : Conseil Constitutionnel, 29 juillet 1986. [Consulté le 18 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/1986/86210DC.htm>.

<sup>141</sup> Annexe n°4 : « Entretien avec Louise Gamichon, fondatrice des médias *LaiCités* et *Les Moustachus 1905* ».

nécessité de formation et d'accompagnement est d'autant plus utile dans le cas de journalistes puisque les formations initiales en écoles de journalisme ne comportent bien souvent pas de dimension liée à l'entrepreneuriat, à la gestion économique ni au management. De fait, si les dirigeants de grandes entreprises de presse sont rarement des journalistes, cela peut s'expliquer par un manque de formation et donc d'intérêt lors de l'arrivée de ces nouveaux entrants sur le marché du travail.

C'est ainsi que de la création de nouveaux médias indépendants se fait parfois par le rassemblement d'anciens journalistes de médias ayant mené des plans sociaux. On peut ici citer des entreprises de presse créées récemment comme *Les Jours*, fondée par des anciens du quotidien *Libération* ayant quitté le journal à l'occasion d'un plan social, ou le média *Explicite*, qui a déposé le bilan en février 2019, lancé par des anciens de la rédaction de la chaîne d'information en continu *i-Télé*. On peut encore citer *Médiacités*, lancé après une clause de cession ouverte à l'hebdomadaire *L'Express* au moment de la vente du titre à Patrick Drahi en 2015. Ces nouveaux médias ont souvent comme caractéristique de se construire contre les « grandes » rédactions qui leur ont permis d'émerger en les conduisant à se fédérer et à créer leur propre activité. Ces entreprises de presse sont ainsi nombreuses à rejeter l'aide directe de l'État en y opposant des arguments d'indépendance éditoriale, et souhaitant se baser sur leurs lecteurs uniquement. Pour ces raisons, leur apporter un accompagnement et une aide indirecte via des subventions et appels à projets dédiés aux incubateurs est une solution permettant de répondre convenablement à l'objectif initial : le maintien du pluralisme de la presse.

Les évolutions dans le domaine des nouvelles entreprises de presse sont toutefois plus rapides que le rythme législatif. Alors que les services de presse en ligne ont été reconnus comme médias pouvant bénéficier d'aides à la presse en vertu d'un décret de 2009, les nouvelles entreprises médiatiques se créant aujourd'hui utilisent de nouveaux supports qui ne se réfèrent plus seulement au medium écrit. Les studios produisant des podcasts de manière éditorialisée, à l'image de *Binge Audio*, *Nouvelles Écoutes* ou encore *Louie Media* ne peuvent par conséquent pas obtenir la reconnaissance de service de presse en ligne, tout comme des médias vidéo à l'image de *Brut* ou *Loopsider*, car le décret impose aux services de presse en ligne de diffuser « un contenu utilisant essentiellement le mode écrit<sup>142</sup> ». Le soutien au développement

---

<sup>142</sup> Décret n° 2009-1340 du 29 octobre 2009 pris pour application de l'article 1er de la loi n° 86-897 du 1er août 1986 portant réforme du régime juridique de la presse. 29 octobre 2009.

d'activités entrepreneuriales dans le domaine des médias par les pouvoirs publics demande donc un suivi permanent, au-delà des dotations accordées, mais également au sujet de l'adaptation des textes et des procédures à de nouveaux titres de presse écrite, audio, vidéo, qui voient le jour régulièrement. Le rythme législatif et administratif peut dès alors être un frein au développement et à la création de nouvelles activités, dans le domaine des médias comme dans bien d'autres secteurs.

Si le soutien des acteurs publics au développement d'entreprises dans tous les secteurs, notamment les entreprises innovantes du secteur des nouvelles technologies, passe bien souvent par des prêts, des avances sur trésorerie, des accompagnements à la levée de fonds, parfois, en ce qui concerne, cela est peu le cas au sujet des médias. Les subventions directes, sans contrepartie ni retour sur investissement pour le bailleur, sont plus rares. Toutefois, pour l'année 2017, le ministère de la Culture a accordé 550 800 euros à 16 médias au titre de la « bourse pour les entreprises de presse émergentes<sup>143</sup> ». On rencontre une forte diversité parmi ces titres et la répartition des aides. Ainsi, certains organismes ont été subventionnés à hauteur de 50 000 euros, le montant maximal de la bourse, d'autres à 8 000 euros, la subvention se basant notamment sur les besoins identifiés par les médias eux-mêmes. Sur le plan des supports, treize titres sont des *pure-players*, disponibles uniquement sur le Web, en version numérique, et trois titres sont à la fois disponibles en version numérique et en version papier. Chaque bourse à l'émergence peut être considérée comme un « coup de pouce », car il ne s'agit pas d'une subvention fléchée sur la réalisation d'un projet particulier pour l'entreprise de presse, mais bien d'un accompagnement à l'amorçage<sup>144</sup>.

L'émergence de nouveaux acteurs dans l'univers médiatique est l'objectif clairement affiché par le ministère de la Culture dans le cadre de la mise en place de ces nouvelles politiques publiques. Cette émergence de nouveaux médias, indépendants de grands groupes industriels, parfois alternatifs, se fait donc via deux mécanismes distincts, regroupés au sein de ce même fonds, l'un en direction des incubateurs, l'autre en direction des médias eux-mêmes, ceux-ci pouvant être passés par un programme d'incubation avant de formuler la demande de subvention à l'émergence. Le besoin pour les fondateurs et fondatrices de nouveaux médias de

---

<sup>143</sup> Annexe n°2 : « Entreprises de presse ayant bénéficié du fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse au titre des « bourses d'émergence » en 2017 ».

<sup>144</sup> BAILLY, Sébastien. Injection du virus start-up dans les médias. *Finance & Gestion*. Avril 2019, n° 368, p. 32-34.

passer par des canaux spécifiques sur le plan des aides et subventions publiques peut notamment être expliqué par la difficulté pour certains de ces nouveaux acteurs de se considérer comme des entrepreneurs plus que comme des fondateurs et donc de faire appel aux leviers classiques d'amorçage d'activités entrepreneuriales. Ce sont ces nouvelles subventions et l'impulsion d'une dynamique par ces politiques publiques qui ont également conduit au lancement d'incubateurs thématiques, s'adressant spécifiquement aux créatrices et créateurs de nouveaux médias. À l'inverse, les pouvoirs publics viennent davantage en complément d'initiatives privées dans le cas d'incubateurs sectoriels dans les domaines des nouvelles technologies ou même de l'artisanat, des cadres de création d'activité et d'accompagnement ayant préalablement été mis en place par ces acteurs.

Ces incubateurs médias, lancés par des aides publiques ponctuelles, ne peuvent fonctionner sur ce financement public que pour deux années. Alors qu'une incertitude demeure sur la poursuite de ces activités et la reconduction de ces incubateurs, faute de la permanence d'un soutien public et des difficultés à poursuivre une activité structurellement déficitaire, un cycle semble s'être mis en place entre les incubateurs et les médias soutenus dans le cadre des bourses à l'émergence. De même, la structuration des nouveaux acteurs, notamment au sein d'un syndicat comme le SPIIL conduit à des logiques de plaidoyers collectifs qui n'existaient pas jusqu'alors. La question de la prise en compte par les pouvoirs publics de ces nouveaux médias et de la création d'une économie nouvelle, éloignée des logiques liées à la distribution et au portage de la presse écrite, est ouverte. La Cour des Comptes, appuyée par de nombreux acteurs du secteur, préconise ainsi d'agir davantage en faveur des médias en ligne et plus largement des nouveaux médias. C'est ainsi que pour 2016, 8,6 % des titres de presse français ont récupéré 99 % des aides directes à la presse<sup>145</sup>, et la presse en ligne *pure-player* a représenté cette même année 5,8 % des aides à la numérisation des médias accordées par le Fonds stratégique pour le développement de la presse<sup>146</sup>. Alors que dans les années 1990, le nombre d'exemplaires de presse diffusés était d'environ 7 milliards par an, il était de 4,3 milliards en

---

<sup>145</sup> *Rapport public annuel 2018* [en ligne]. Paris : Cour des Comptes, 7 février 2018. [Consulté le 8 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2018-01/12-aides-presse-ecrite-Tome-2.pdf>.

<sup>146</sup> *Idem*.



2017<sup>147</sup>. Le fonctionnement des aides à la distribution et à la diffusion de la presse n'a que peu évolué depuis cette date, entraînant de fait une discrimination entre les supports et n'entraînant pas, paradoxalement, à la création de médias sur de nouveaux supports. Le soutien public à l'action des médias semble paradoxalement assez éloigné de l'objectif affiché de répondre à un besoin démocratique de pluralisme dans la presse. Les aides au développement, à l'innovation et à la création d'activité dans le secteur des médias représentent en effet un budget marginal au sein de l'ensemble de ces fonds.

Ces aides, directes et indirectes, sont surtout, pour le moment, décisives pour la pérennité de médias dits « traditionnels » et implantés, subissant de plein fouet la diminution de la diffusion papier et donc une baisse permanente de leur chiffre d'affaires dans ce domaine. Cette différence entre objectif initial et réalité des politiques publiques menées en direction des médias est souvent interrogée dans la presse, et l'opinion publique se manifeste régulièrement au sujet de ces liens entre presse et État. Ces liens ténus, devenant parfois des liens de dépendance, peuvent avoir pour effet des suspicions de connivence, de direction et d'impulsion donnée par l'importance des revenus issus de subventions publiques<sup>148</sup>. La diminution de la confiance envers les médias et les journalistes, relayée chaque année par différents indicateurs<sup>149</sup>, se base notamment sur cet argument. De la même manière, de nombreux médias, allant plus loin que l'opposition au modèle actuel des aides à la presse, proposent un modèle économique alternatif et se créent sur la base du rejet de toute aide publique basée sur leur activité éditoriale<sup>150</sup>. Ils se présentent ainsi comme « réellement indépendants ». C'est notamment le cas de *StreetPress*, qui fonctionne via des dons, ou de *Mediapart*, dont le slogan et la communication externe est basée sur le principe « *Seuls nos lecteurs peuvent nous acheter*<sup>151</sup> », et dont les journalistes et dirigeants interpellent souvent les quotidiens nationaux et fortement subventionnés par le ministère de la Culture. La publication des médias aidés par

---

<sup>147</sup> *Projet de loi de finances pour 2019 : Médias, livre et industries culturelles* [en ligne]. Paris : Commission des finances du Sénat, 22 novembre 2018. [Consulté le 8 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.senat.fr/rap/118-147-319/118-147-3191.pdf>.

<sup>148</sup> BASTIN, Gilles. Les aides à la presse peuvent-elles contribuer à promouvoir le journalisme d'intérêt public ? *The Conversation* [en ligne]. Paris, 22 avril 2019. [Consulté le 23 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <http://theconversation.com/les-aides-a-la-presse-peuvent-elles-contribuer-a-promouvoir-le-journalisme-dinteret-public-115510>.

<sup>149</sup> CARASCO, Aude. Des médias sommés de se remettre en question. *La Croix*. 24 janvier 2019, p. 2-5.

<sup>150</sup> MAUDUIT, Laurent. Les milliardaires de la presse gavés d'aides publiques et privées. *Mediapart* [en ligne]. Paris, 13 février 2018. [Consulté le 23 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cutt.ly/HehC1x8>.

<sup>151</sup> PLENEL, Edwy. *La valeur de l'information*. Paris : Don Quichotte, 2018.

ces subventions est surveillée et très régulièrement commentée par des médias alternatifs ou des associations et collectifs de critique médiatique comme Acrimed, qui voit dans les aides à la presse une subordination des journaux vis-à-vis du gouvernement et une perte totale de leur indépendance à la fois économique et éditoriale<sup>152</sup>.

## **b. L'émergence d'incubateurs dans le domaine des médias**

La diversité des modèles économiques, des profils des porteurs de projets dans l'univers des médias ont conduit le ministère de la Culture à mettre en place une nouvelle stratégie en destination des nouveaux médias. L'un des volets de la mise en œuvre de nouveaux fonds et de dispositifs d'aide est une impulsion donnée en faveur de la création d'incubateurs dédiés aux médias. Il s'agit à la fois de structures qui accompagnent de nouvelles entreprises dans le champ médiatique, pas toujours des médias, après avoir développé une expertise dans l'incubation d'entreprises de tous types, mais également de nouvelles structures qui se développent pour répondre à ce besoin *ad hoc*.

Depuis la mise en œuvre et les premiers versements du fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation par le ministère de la Culture et de la communication à destination des porteurs de projet, 19 incubateurs ont été financés pour une somme de 4,4 millions d'euros<sup>153</sup>. Ces incubateurs répondent à une réalité diverse et ne fonctionnent pas tous de la même manière, en outre, leur répartition territoriale et l'origine de ces projets expliquent ce nombre pouvant sembler important, voire démesuré, en regard au nombre d'activités dans le secteur médiatique créées chaque année. Les structures portant ces nouveaux incubateurs sont en effet diverses, on y retrouve ainsi à la fois des associations à but non lucratif, des structures et établissements publics, et des entreprises commerciales. La diversité des modèles économiques utilisés pour bâtir ces incubateurs est elle-même à interroger, car elle conditionne parfois l'accès des porteurs de projets à ces structures ainsi que la qualité et le contenu-même de l'incubation. En outre, la viabilité économique de ces projets parfois bâtis pour répondre à l'appel à projets du ministère

---

<sup>152</sup> CHAMPAGNE, Patrick. *La double dépendance : sur le journalisme*. Paris : Raisons d'Agir, 2016.

<sup>153</sup> CANOVAS, Pierre-Anthony. L'Etat a financé 19 incubateurs médias pour 4,4 millions € entre 2017 et 2018. *La Lettre A* [en ligne]. 30 novembre 2018. [Consulté le 5 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lalettrea.fr/medias\\_presse-ecrite/2018/11/30/l-etat-a-finance-19-incubateurs-medias-pour-44-millions-e-entre-2017-et-2018,108334694-evl](https://www.lalettrea.fr/medias_presse-ecrite/2018/11/30/l-etat-a-finance-19-incubateurs-medias-pour-44-millions-e-entre-2017-et-2018,108334694-evl).

est structurellement instable. Cette situation est liée à la fois aux conditions économiques défavorables dans le secteur de la presse et des médias, et à une instabilité des incubateurs, également dans le monde des nouvelles technologies, qui a pourtant vu naître cette terminologie, dépassant la « pépinière d'entreprises ».

Cet univers de l'accompagnement à l'entrepreneuriat est ainsi occupé par d'importants acteurs ayant déployé d'importants moyens pour lancer une activité à grande échelle dès le démarrage. L'exemple le plus frappant en la matière est ainsi Station F, inauguré en 2017, et présenté comme « le plus grand campus de start-ups au monde<sup>154</sup> ». En partenariat avec de grandes entreprises de différents secteurs, il est financé majoritairement par Xavier Niel. L'investissement initial du milliardaire est estimé à environ 250 millions d'euros<sup>155</sup>. Cette somme peut ici être mise en regard de la plus grande subvention accordée dans le cadre du fonds public pour le lancement d'incubateurs à destination des entreprises médiatiques : 416 000 euros accordés au groupe *Le Parisien – Les Échos*<sup>156</sup>. Bien sûr, le projet de Station F n'est pas comparable à un incubateur sectoriel, et les modèles économiques envisageables pour atteindre un niveau de rentabilité ne sont pas non plus similaires. Dans nombre d'incubateurs, l'une des conditions d'accès à un accompagnement intensif est en effet de permettre une entrée au capital, qui pourra être bénéfique à la société mère de l'incubateur en cas de succès de l'entreprise incubée.

La recherche de bénéfices de manière rapide n'étant pas courante dans le domaine des médias, et des questions d'indépendance éditoriale et financière pouvant être amenées à se poser, les incubateurs à destination des médias n'exploitent pas cette possibilité. Rares sont en effet les projets de médias à passer par des incubateurs dédiés aux jeunes pousses innovantes, on peut citer à titre d'exception un média comme *Artips*, fondé par Coline Debayle et Jean

---

<sup>154</sup> MARCHAND, Leïla. Avec Station F, Xavier Niel s'impose comme figure incontournable du monde des start-up. *Les Echos* [en ligne]. Paris, 29 juin 2017. [Consulté le 7 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/2017/06/avec-station-f-xavier-niel-simpose-comme-figure-incontournable-du-monde-des-start-up-174839>.

<sup>155</sup> WERLY, Richard. Comment Paris conquiert les start-up. *Le Temps* [en ligne]. Lausanne, 27 juin 2018. [Consulté le 23 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/paris-conquiert-startup>.

<sup>156</sup> CANOVAS, Pierre-Anthony. L'Etat a financé 19 incubateurs médias pour 4,4 millions € entre 2017 et 2018. *La Lettre A* [en ligne]. 30 novembre 2018. [Consulté le 5 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lalettre.fr/medias\\_presse-ecrite/2018/11/30/l-etat-a-finance-19-incubateurs-medias-pour-44-millions-e-entre-2017-et-2018,108334694-evl](https://www.lalettre.fr/medias_presse-ecrite/2018/11/30/l-etat-a-finance-19-incubateurs-medias-pour-44-millions-e-entre-2017-et-2018,108334694-evl).

Perret en 2013, qui a été accompagné par *NUMA*<sup>157</sup>, le premier accélérateur de « start-ups » à avoir vu le jour en France. Cet accompagnement inédit est perçu comme tel à la fois de la part des fondateurs, mais également des accompagnateurs pour qui la présence d'une entreprise médiatique dans cet univers semble alors être contre-intuitive. Cette caractéristique explique ainsi que la plupart des acteurs lauréats de la subvention du ministère de la Culture en 2017 ou 2018 ne recherchent pas la rentabilité sur cette activité.

Pour certains incubateurs, cette activité rentre dans un projet global comprenant d'autres dimensions pouvant être davantage rémunératrices. C'est notamment le cas d'un projet tel que *Le Tank media*. Fondé en 2017 par l'agence de communication *Spintank*, *Le Tank media* comprend en son sein un programme d'incubation, mais ne mène pas exclusivement des activités de ce type. La subvention de 227 761 euros reçue par la structure en 2017<sup>158</sup> a permis de lancer le projet en initiant des recrutements et en mettant sur pieds un programme d'incubation dont trois éditions ont eu lieu entre 2017 et 2018. En dehors de cette activité, différentes levées de fonds et l'investissement de l'agence de communication ont permis de créer une activité d'organisme de formation, de lancer une communauté numérique et physique liée aux questions de l'entrepreneuriat et de l'innovation dans le domaine des médias, et surtout de coiffer l'ensemble de ces activités d'un lieu de 1 700 mètres carrés dans le onzième arrondissement de Paris, dédié à ces questions et abritant une partie des activités de la société *Spintank* également. Le programme d'incubation a, dans ce cas, permis de constituer un premier cercle de fondatrices et fondateurs de médias pouvant ainsi circuler dans un espace leur étant mis à disposition et ayant pour ambition de répondre à leurs besoins. On peut ainsi observer le programme d'incubation comme structurellement déficitaire sur le plan économique en tant qu'activité unique, mais déterminant pour les autres activités menées par l'entreprise, puisque cette activité d'incubation a permis à la fois l'amorçage du projet, mais aussi la mise en contact avec un réseau d'intervenants et de porteurs de projets qui sont considérés comme la pierre

---

<sup>157</sup> FOURCADE, Clément. Artips, la newsletter qui dévoile les secrets de l'Art, s'attaque à la Science - *Les Echos*. *Les Echos* [en ligne]. Paris, 3 mars 2017. [Consulté le 23 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/aides-reseaux/artips-apres-l-art-la-musique-et-les-sciences-306075.php>.

<sup>158</sup> CANOVAS, Pierre-Anthony. L'Etat a financé 19 incubateurs médias pour 4,4 millions € entre 2017 et 2018. *La Lettre A* [en ligne]. 30 novembre 2018. [Consulté le 5 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lalettrea.fr/medias\\_presse-ecrite/2018/11/30/l-etat-a-finance-19-incubateurs-medias-pour-44-millions-e-entre-2017-et-2018,108334694-evl](https://www.lalettrea.fr/medias_presse-ecrite/2018/11/30/l-etat-a-finance-19-incubateurs-medias-pour-44-millions-e-entre-2017-et-2018,108334694-evl).

angulaire de la structure. *Le Tank media* ne se définit d'ailleurs pas comme un incubateur, mais comme un projet portant en son sein un « programme d'incubation », souhaitant ainsi se démarquer des autres lauréats de la subvention publique.

Intégrer une activité d'incubation de projets médiatiques dans une logique plus large a également été le choix du *Groupe SOS*, spécialisé dans la gestion d'établissements et de projets dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, avec sa filiale *Scintillo* qui gère des salles de concerts, cinémas et salles de concerts<sup>159</sup>, ainsi que la « résidence d'entrepreneurs » *Creatis*. La structure a ainsi conçu différents programmes dédiés à toutes les personnes portant un projet dans le secteur des industries culturelles, et a bénéficié d'une subvention de 282 982 euros<sup>160</sup> pour mettre en place une déclinaison de ce programme spécifiquement dédiée aux entreprises souhaitant se lancer dans le secteur des médias. Ici aussi, l'activité d'incubation dans le domaine des médias est considérée comme déficitaire, *Creatis* présentant le coût de l'incubation d'un entrepreneur média entre 12 000 et 15 000 euros pour un chiffre d'affaires situé dans une fourchette entre 3000 et 4000 euros<sup>161</sup>. Des activités tierces dans le secteur culturel sont également présentées dans le cas présent comme compensant cette perte et nourrissant l'activité dans son ensemble.

D'autres modèles, pouvant être considérés comme plus expérimentaux et donc plus risqués ont émergé à l'occasion de cet appel à projets. C'est notamment ainsi que *Mediastart*, un projet porté par *Paris & Co*, l'agence de développement économique et d'innovation de Paris et de la métropole du Grand Paris, en partenariat avec la Bibliothèque Nationale de France, l'Institut National de l'Audiovisuel, le CELSA Sorbonne Université et l'Agence France-Presse, a vu le jour. Lancé en 2017 lors de la première année de subventions versées par le ministère de la Culture, le projet, inclus dans une activité d'ampleur et appuyée uniquement par des structures publiques ou financées par des fonds publics, n'a pas cherché à développer une activité commerciale rentable en dehors de l'accompagnement d'entreprises médiatiques. La

---

<sup>159</sup> HEARN, Steven. Création. Itinéraire d'un entrepreneur culturel. *Le journal de l'école de Paris du management*. 2013, Vol. 100, n° 2, p. 15-20.

<sup>160</sup> CANOVAS, Pierre-Anthony. L'Etat a financé 19 incubateurs médias pour 4,4 millions € entre 2017 et 2018. *La Lettre A* [en ligne]. 30 novembre 2018. [Consulté le 5 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lalettrea.fr/medias\\_presse-ecrite/2018/11/30/l-etat-a-finance-19-incubateurs-medias-pour-44-millions-e-entre-2017-et-2018,108334694-evl](https://www.lalettrea.fr/medias_presse-ecrite/2018/11/30/l-etat-a-finance-19-incubateurs-medias-pour-44-millions-e-entre-2017-et-2018,108334694-evl).

<sup>161</sup> *Idem*.

subvention de 271 200 euros accordée à *Paris & Co*<sup>162</sup> et ses partenaires pour la mise en œuvre d'un programme dédié d'accompagnement des entrepreneurs médias a ainsi été intégralement consommée sur une période de deux années, et le projet arrive son échéance, faute de renouvellement de la subvention du ministère de la Culture pour les mêmes acteurs, celle-ci étant davantage conçue comme un amorçage que comme un financement des frais de fonctionnement, malgré les demandes répétées de différents acteurs du secteur pour une reconduction des financements.

Au-delà du CELSA Sorbonne Université, l'ESSEC a également obtenu un financement du ministère de la Culture dans le cadre de la mise en place d'un projet d'incubateur dédié aux entreprises médiatiques. La chaire ESSEC *Media & Digital*, *ESSEC Ventures* et *Media Maker* se sont ainsi associés autour de The Media House, un projet dont l'accompagnement consiste en une incubation au sein d'un lieu dédié pendant douze mois<sup>163</sup>, à la manière de ce que peuvent également proposer des structures comme *Mediastart* ou *Creatis Médias*. Cet accueil est ponctué de temps plus intensifs, sur des durées variant d'un incubateur à un autre, et permettant aux porteurs de projet d'être confrontés à toutes les dimensions de la gestion d'un projet entrepreneurial s'ancrant dans le domaine des médias. *Le Tank media* a ici choisi une optique différente, en proposant un programme d'incubation d'une durée de moins de trois mois pour les trois premières éditions s'étant déroulées en 2018 et 2019. La méthodologie retenue est celle d'un accompagnement intensif, à temps plein, ne laissant que peu de temps libre aux porteurs de projets pendant ce laps de temps, mais en leur offrant la promesse de travailler et d'avancer sur leurs projets de manière efficace et permanente.

En dehors de l'Île-de-France, différents projets ont également été financés et accompagnent à la fois des entrepreneurs ayant décidé de mettre en place un média à proprement parler, mais également des entreprises offrant des services technologiques ou éditoriaux dans le domaine des médias. Malgré une image de centralisation et de concentration des médias autour de la capitale, différents incubateurs se sont créés et de nombreuses initiatives ont été prises, parfois soutenues par les pouvoirs publics comme à Nantes avec *NM Cube*,

---

<sup>162</sup> *Idem*.

<sup>163</sup> BARBOT, Lamia. L'Essec et Media Maker créent un incubateur dédié aux médias émergents. *Les Echos* [en ligne]. 14 février 2018. [Consulté le 24 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-des-marches-publics/lessec-et-media-maker-creent-un-incubateur-dedie-aux-medias-emergents-130642>.

notamment porté par *Ouest Media Lab*<sup>164</sup> ou à Marseille, ville dans laquelle deux projets cohabitent. À Nantes, le projet est ainsi accompagné par des acteurs locaux comme Audencia et l'Université de Nantes qui y voient un levier d'attraction pour l'environnement local. Le projet propose ainsi aux entrepreneurs médias du grand ouest de participer à un programme d'un an comprenant majoritairement des locaux et plusieurs jours d'accompagnement et de formations à l'entrepreneuriat et au secteur des médias. La promesse est ici d'offrir un écosystème, un espace unique de réflexion sur les médias et l'entrepreneuriat dans le secteur, alors que peu d'initiatives communes et donc de réseaux sont présents en dehors de Paris. L'accès y est intégralement gratuit et financé par les partenaires du projet. À Marseille, les deux incubateurs présents, *Press Start Button* et *MarsMediaLab*, ce dernier ayant été financé par la subvention du ministère de la Culture à hauteur de 280 000 euros, partent du même principe. Ils proposent des locaux et un accompagnement par des formations animées par des intervenants extérieurs ainsi qu'un suivi régulier et des rencontres entre les porteurs de projet sans y lier une contrepartie financière.

La réalité de ce que recouvre ainsi le terme « incubateur » est extrêmement variée, certains projets d'ailleurs subventionnés dans le cadre de l'appel à projets « Programmes d'incubation dédiés aux médias émergents » ne se définissant donc pas comme un incubateur en tant que tel. L'ensemble de ces projets possèdent certes tous des caractéristiques communes, liées au secteur dans lequel ils évoluent, et à l'objectif commun qu'ils ont de développer de nouvelles entreprises médiatiques. Cependant, ils diffèrent en de nombreux points et ne pratiquent pas tous la même activité. On trouve par ailleurs des entreprises médiatiques et des porteurs de projets individuels ayant décidé de passer par différents incubateurs pour le même projet, y voyant parfois davantage une structure de type « pépinière d'entreprises », permettant de bénéficier de locaux à moindres coûts et donc de davantage de temps pour développer leurs projets et atteindre un niveau de rentabilité satisfaisant.

Ces programmes d'incubation se distinguent ainsi par la durée de leur accompagnement et de l'accueil des porteurs de projets, par les intervenants au sein de ces parcours, par les coûts pratiqués et proposés aux entrepreneurs, et parfois par des thématiques précises. Enfin, certains

---

<sup>164</sup> FLUHR, François. Ouest Médialab, un cluster et laboratoire des médias qui accompagne les acteurs régionaux dans leur transition numérique. *Meta-media* [en ligne]. 19 juillet 2018. [Consulté le 24 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.meta-media.fr/2018/07/19/ouest-medialab-un-cluster-et-laboratoire-des-medias-qui-accompagne-les-acteurs-regionaux-dans-leur-transition-numerique.html>.

programmes d'incubation sont ouverts sur inscription simple ou rapide vérification de l'adéquation du projet au contenu et programme de l'incubateur, et d'autres fonctionnent avec une sélection plus poussée, longue, animée par un jury de personnalités extérieures qualifiées. L'appel à projets du ministère de la Culture n'est ainsi pas contraignant sur la forme et la typologie exacte d'entreprises accompagnées<sup>165</sup>, puisqu'il les définit seulement comme des « médias émergents » devant être des « publications, services de presse en ligne et d'autres médias ou de prestataires techniques ou éditoriaux spécialisés pour leurs besoins et des programmes<sup>166</sup> », ces incubateurs peuvent ainsi accueillir des entreprises en cours de création comme des médias installés depuis déjà quelques années. L'ensemble des incubateurs ne communiquant pas sur les projets accompagnés et les participants aux programmes, il est délicat d'en extraire des conclusions. Toutefois, une grande tendance se dessine : alors que d'un côté, certains de ces programmes accompagnent tous les acteurs entrants dans le secteur médiatique, y compris les solutions technologiques destinées aux médias, de l'autre, des programmes d'incubation se spécialisent uniquement sur un aspect davantage « entreprise de presse », pouvant être compris au sens large, de vidéaste sur une plateforme comme YouTube à créateurs d'un magazine papier, en passant par de nombreux *pure-players*.

Cette diversité et l'apparition soudaine de ces incubateurs dans un univers qui en était jusqu'ici dénué provoquent de nombreuses interrogations dans le secteur médiatique et journalistique, ces interrogations sont notamment soulevées par le journaliste Jean Abbiateci, cofondateur du média *Heidi.news* : « Je suis le premier à me réjouir de cet optimisme dans l'avenir du journalisme. Mais je me demande quand même si bientôt, il n'y aura pas plus d'incubateurs de médias que de médias eux-mêmes<sup>167</sup> ». Un certain manque de recul et d'évaluation sur l'impact de ces programmes d'incubation et de ces différents incubateurs de médias se fait sentir, et en 2019, en l'absence de renouvellement assuré du financement du ministère de la Culture sur le fonctionnement de ces structures, certaines d'entre elles vont être conduites à fermer leurs portes pour laisser le champ libre à des projets ayant soit réussi à

---

<sup>165</sup> *Cahier des charges de l'appel à projets « programmes d'incubation dédiés aux médias émergents »*. Paris : Ministère de la Culture, 23 décembre 2016.

<sup>166</sup> *Idem*.

<sup>167</sup> ABBIATECI, Jean. *Je suis le premier à me réjouir de cet optimisme dans l'avenir du journalisme. Mais je me demande quand même si bientôt, il n'y aura pas plus d'incubateurs de médias que de médias eux-mêmes*. Dans : *Twitter* [en ligne]. 7 octobre 2019. [Consulté le 8 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://twitter.com/jeanabbiateci/status/1181227379441721345>.



identifier un modèle économique viable, soit à s'adosser à des structures et des entités plus importantes. Les pouvoirs publics ont annoncé un nouvel appel à projets à destination des « programmes d'incubation dédiés aux médias émergents », mais seulement en direction des territoires dans lesquels n'existent pas encore de structures de ce type<sup>168</sup>.

Cette normalisation de l'accompagnement de la création d'activités relève du même processus que celui qui a été à l'œuvre dans les nouvelles technologies, où de très nombreuses initiatives ont vu le jour avant d'être rationalisées et de se concentrer autour d'acteurs de référence comme *Station F*, *The Family* et d'autres programmes à la fois concurrents, mais également complémentaires. L'évaluation de la réussite et de l'impact des incubateurs sectoriels dans le domaine des médias est également délicate en raison des critères à retenir. Certains acteurs comme *Le Tank media* ou *Media Maker* mettent en effet au cœur de leurs programmes l'interrogation sur la capacité et la volonté des porteurs de projets à se projeter sur le long terme et à mener leur projet entrepreneurial à bon port. C'est ainsi qu'au cours-même du déroulement de ces programmes, certains projets ont constaté être partis sur une mauvaise piste, ou ont décidé de repenser intégralement le projet. Il semblerait par conséquent que considérer la seule pérennité et le maintien du projet dans un contexte économique, six mois ou un an après la fin de l'incubation ne puisse pas être un critère suffisant pour juger de la réussite d'un programme par rapport à un autre.

Ces programmes d'incubation sont parfois radicalement différents, cohabitent ainsi sous cette nomenclature un programme de quelques semaines comportant plus de quarante sessions de formation et un autre proposant un accompagnement plus diffus, davantage centré sur l'accueil et l'hébergement de l'entreprise dans un lieu. L'ensemble de ces programmes d'incubation se focalisent sur un projet déjà constitué, même si les stades d'avancement de ces entreprises médiatiques sont différents, ils ne constituent pas en une formation individuelle en direction de personnes souhaitant sauter le pas vers l'entrepreneuriat dans le domaine des médias, mais ne trouvant ni compétences nécessaires, ni contacts avec qui mener à bien ce projet. C'est en constatant ce manque que le journaliste et entrepreneur belge Damien Van

---

<sup>168</sup> *Cahier des charges de l'appel à projets 2019 « programmes d'incubation dédiés aux médias émergents »*. Paris : Ministère de la Culture, 23 octobre 2018.

Achter, présenté comme un « accélérateur de médias<sup>169</sup> » a fondé un programme d'incubation d'un genre nouveau, baptisé *Pilote.media*, et qui a notamment reçu des candidatures et des participations de personnes françaises désireuses de s'intégrer petit à petit dans le monde des médias et de l'entrepreneuriat, à la manière de programmes d'accompagnements individuels de montée en compétences dans le domaine des nouvelles technologies comme *Iron Hack*.

### **c. Une acculturation diffuse à l'entrepreneuriat au sein des rédactions**

Alors que la question des incubateurs dédiés aux entreprises médiatiques, et plus particulièrement aux médias, est prise en charge par de nombreux acteurs soit extérieurs aux médias, soit gravitant autour sans en être pour autant, certains médias se sont positionnés sur la question de l'entrepreneuriat bien avant l'arrivée de l'appel à projets du ministère de la Culture en 2016. Préexistent ainsi aux incubateurs dédiés aux médias des « médias incubateurs<sup>170</sup> », groupes et entreprises de presse s'étant lancés avec des modalités diverses dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat et l'incubation à proprement parler d'entreprises innovantes dans le secteur<sup>171</sup>, mais également en dehors<sup>172</sup>. À l'occasion de l'appel à projets de 2016 porté par le ministère de la Culture, de nombreux projets de ce type, portés par des rédactions, ont obtenu de nouveaux financements pour continuer à s'adresser aux jeunes pousses.

À l'échelle internationale, c'est la BBC qui, au Royaume-Uni a initié ce mouvement en 2012 via le *BBC Worldwide Labs*<sup>173</sup>, qui visait alors à repérer et accompagner des initiatives entrepreneuriales innovantes dans le domaine des médias ayant pour objectif final de nourrir le groupe sur des sujets technologiques comme éditoriaux. Le projet a pris en 2017 une nouvelle

---

<sup>169</sup> GODARD, Sarah. Damien Van Achter, l'accélérateur de médias. *L'Echo* [en ligne]. Bruxelles, 27 mai 2016. [Consulté le 24 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lecho.be/dossier/portraits/damien-van-achter-l-accelerateur-de-medias/9770938.html>.

<sup>170</sup> BLANCHARD, Cécile. Les médias, nouveaux incubateurs de start-ups ? *Meta-media* [en ligne]. 5 janvier 2014. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.meta-media.fr/2014/01/05/les-medias-nouveaux-incubateurs-de-start-ups.html>.

<sup>171</sup> BAILLY, Sébastien. Injection du virus start-up dans les médias. *Finance & Gestion*. Avril 2019, n° 368, p. 32-34.

<sup>172</sup> *Idem*.

<sup>173</sup> SAWERS, Paul. BBC Worldwide Labs: A Mentoring Scheme for UK Startups. *The Next Web* [en ligne]. 16 juin 2012. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://thenextweb.com/uk/2012/06/16/bbc-worldwide-to-launch-labs-a-mentoring-scheme-for-uk-digital-media-startups/>.

forme pour aller davantage vers de nouveaux secteurs hors-médias<sup>174</sup>. Moins d'une année après le lancement de l'initiative de la *BBC*, le *New York Times* s'est lancé à son tour, en estimant que le projet d'incubateur intégré au média allait permettre davantage d'innovations éditoriales, comme l'a exprimé le responsable du projet de l'époque, Aron Pilhofer : « *La plupart des meilleures idées mises en place, notamment dans les différentes manières de raconter les histoires, les nouvelles approches, nous ont été inspirées en dehors du monde du journalisme !*<sup>175</sup> ».

Dans l'intervalle, dès 2012, des groupes et entreprises de presse français se sont lancés avec le même objectif d'accompagner des créateurs de start-ups évoluant à proximité des médias, voire, dans une moindre mesure, des nouveaux médias. C'est ainsi que le groupe *L'Express-Roularta* a créé *Express Ventures* en septembre 2012<sup>176</sup>, avant d'être rejoint par *Canalstart* par *Canal +*<sup>177</sup>, puis en 2016 par le groupe *M6* et *Up by M6*<sup>178</sup>. Si toutes ces initiatives ne se sont pas pérennisées, *Express Ventures* ayant été stoppé après le rachat du titre par *Altice* en 2015 et *Canalstart* ayant arrêté son activité d'incubation de start-ups en 2014 après seulement une année d'activité, certaines se sont maintenues et considérées aujourd'hui comme des alternatives crédibles à des incubateurs sectoriels du domaine des nouvelles technologies. Alors que sur le plan national, des médias comme *TF1*, *M6*, *France Télévisions* ont investi le terrain des start-ups médiatiques en créant le *Media Lab TF1* ou l'accélérateur de *France Télévisions*, de nombreux projets ont vu le jour partout en France. Accompagnés par le Fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse du ministère de la Culture au même titre que les incubateurs de médias créés par des structures n'étant pas des médias, ces projets

---

<sup>174</sup> BBC Worldwide Labs takes its ambitions to the next level revealing a new focus and a new look - Media Centre. Dans : *BBC* [en ligne]. 31 août 2017. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bbc.co.uk/mediacentre/worldwide/2017/labs-relaunch>.

<sup>175</sup> BLANCHARD, Cécile. Les médias, nouveaux incubateurs de start-ups ? *Meta-media* [en ligne]. 5 janvier 2014. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.meta-media.fr/2014/01/05/les-medias-nouveaux-incubateurs-de-start-ups.html>.

<sup>176</sup> Express Ventures : la belle endormie. *La Lettre A* [en ligne]. 26 octobre 2017. [Consulté le 24 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lalettrea.fr/medias\\_presse-ecrite/2017/10/26/express-ventures--la-belle-endormie,108278082-ar1](https://www.lalettrea.fr/medias_presse-ecrite/2017/10/26/express-ventures--la-belle-endormie,108278082-ar1).

<sup>177</sup> RÉPITON, Isabelle. Ces start-up qui vont aider la télévision à basculer dans le futur. *La Tribune.fr* [en ligne]. 26 décembre 2014. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.latribune.fr/technos-medias/20141226tribbef888ba5/ces-start-up-qui-vont-aider-la-television-a-basculer-dans-le-futur.html>.

<sup>178</sup> ROLLAND, Sylvain. Après TF1, M6 se lance dans l'incubation de startups. *La Tribune.fr* [en ligne]. 26 décembre 2014. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.latribune.fr/technos-medias/20141226tribbef888ba5/ces-start-up-qui-vont-aider-la-television-a-basculer-dans-le-futur.html>.

locaux portés par des titres phares ont pu se lancer à partir de 2016. Parmi les incubateurs créés par des médias, il est possible d'en distinguer deux catégories. D'un côté, les projets accueillant des entreprises ayant un rapport avec l'univers des médias soit dans les activités menées ou dans les marchés visés. De l'autre, les projets accueillant tous types de start-ups, bien au-delà du champ médiatique retenu par les incubateurs sectoriels s'étant créés suite au premier appel à projet du ministère de la Culture. Il est possible de rattacher la première catégorie au mouvement initié à partir de 2012 par la *BBC*, cherchant ainsi à nourrir son expertise et sa connaissance de l'entrepreneuriat par des actions concrètes et intégrées, et donc à importer des bonnes pratiques au sein de la maison-mère, en passant par des prises de participation au capital ou même des rachats. La seconde catégorie d'entreprises plus diverses venant bénéficier d'un accompagnement par un titre de presse peut de prime abord interroger.

Si les médias sont en effet reliés à un univers économique délicat et particulier, difficile à appréhender, leur capacité à conseiller les entrepreneurs au démarrage de leur activité et donc leur attractivité pour les porteurs de projets peut interroger. C'est ainsi qu'en 2017, un projet devenu aujourd'hui *La Compagnie Rotative*, propriété du groupe *Centre France* par son titre *La Montagne*, a obtenu une subvention de 222 933 euros<sup>179</sup>, le journal *Sud-Ouest* via son incubateur *Théophraste* a touché 161 720 euros<sup>180</sup> et le projet *OFF7* porté par *Ouest-France*, quotidien le plus diffusé en France<sup>181</sup>, a obtenu 381 759 euros<sup>182</sup>. L'année suivante, ce sont des projets portés par le groupe *La Dépêche du Midi*, le *Midi Libre* et *Nice-Matin* qui ont obtenu respectivement 187 000, 207 000 et 262 000 euros<sup>183</sup> pour mener des projets d'accompagnement, d'accueil et de développement de start-ups. L'incubateur du journal *Le Parisien* rejoint enfin cette liste avec les 416 000 euros que nous évoquions précédemment. Ces différents projets ne sont toutefois pas tous dans l'accompagnement de projets uniquement « média » et affichent différentes ambitions, tout en ayant pour ambition commune l'idée de

---

<sup>179</sup> Annexe n°3 : « Structures (entreprises, associations ou établissements publics) ayant bénéficié du fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse au titre de l'appel à projets « programmes d'incubation dédiés aux médias émergents » en 2017 ».

<sup>180</sup> *Idem*.

<sup>181</sup> CARASCO, Aude. À 75 ans, « Ouest-France » cultive son indépendance et verdit ses valeurs. *La Croix* [en ligne]. 17 octobre 2019. [Consulté le 24 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.la-croix.com/Economie/Medias/A-75-ans-Ouest-France-cultive-independance-verdit-valeurs-2019-10-17-1201054992>.

<sup>182</sup> Annexe n°3 : *Ibid*.

<sup>183</sup> Annexe n°3 : *Ibid*.

nourrir la diversification de ces groupes de presse par de nouvelles idées, de nouvelles méthodes et de nouveaux projets permettant de faire évoluer les pratiques de ces entreprises de presse considérées comme des institutions et bénéficiant parfois au niveau régional qu'un quasi-monopole. Ces « médias incubateurs » tissent d'ailleurs des liens avec les incubateurs créés *ad hoc*, c'est ainsi que les fondateurs du projet *La Compagnie Rotative* ou le responsable de *Le MAS*, la structure développée par *Nice-matin*, sont par exemple régulièrement en contact avec l'équipe du *Tank media* et inversement.

Le recrutement et le déroulement de ces programmes d'incubation diffère d'une structure à l'autre, tout en conservant des similarités. Le programme *Media Lab TF1* est ainsi porté par le groupe TF1 en partenariat avec Station F<sup>184</sup> et au sein de cet espace, il se définit comme un « Programme d'accélération destiné aux start-ups prêtes à transformer le secteur des médias<sup>185</sup> » et propose un accompagnement sur une durée de six mois avec des experts issus de différents univers, mais notamment de la finance. Celui-ci est intégralement gratuit, et permet au groupe de repérer de nouvelles initiatives et technologies dans différents domaines comme la publicité, l'intelligence artificielle, le graphisme, mais également sur le plan éditorial. Le *Media Lab TF1* a par exemple accueilli en son sein le média *Le Drenche*, journal de débats cherchant à opposer deux opinions contradictoires sur un même sujet.

Le concurrent historique de *TF1*, le groupe *M6* a quant à lui choisi une stratégie différente, en affichant clairement son ambition de tirer profit d'une logique de groupe aux côtés des entités *Bertelsmann* et *RTL*. La volonté est ici de s'éloigner davantage de l'univers des médias et de bénéficier de nouvelles compétences à intégrer en interne, et ainsi « développer des services digitaux puissants », son ambition est d'accueillir à terme jusqu'à 35 start-ups en permanence. L'accueil est permis à chaque entreprise pour une durée de six mois gratuitement, renouvelables indéfiniment<sup>186</sup>. En outre, le groupe *M6* affiche clairement des objectifs de prise de participation et d'investissements financiers possibles vis-à-vis de ces start-ups sous différentes formes. La même promesse est au cœur du projet de *Théophraste* porté par le groupe *Sud-Ouest* à Bordeaux

---

<sup>184</sup> SOULAS-GESSON, Delphine. TF1 en mode start-up avec Media Lab. *Stratégies* [en ligne]. 14 mai 2019. [Consulté le 14 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/actualites/medias/4028488W/tf1-en-mode-start-up-avec-media-lab.html>.

<sup>185</sup> SOULAS-GESSON, Delphine. TF1 en mode start-up avec Media Lab. *Stratégies* [en ligne]. 14 mai 2019. [Consulté le 14 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/actualites/medias/4028488W/tf1-en-mode-start-up-avec-media-lab.html>.

<sup>186</sup> MADELAINE, Nicolas. M6 lance un incubateur de start-up. *Les Echos*. 4 mai 2017, p. 24.

aux côtés d'*IKubator*<sup>187</sup>, une entreprise spécialisée dans la mise en place d'incubateurs au sein de grands groupes. Au cœur de la rédaction du journal, cet incubateur de start-ups généraliste vise davantage à permettre une rencontre entre journalistes et entrepreneurs qu'à identifier de nouveaux projets ambitieux pouvant servir le groupe dans son ensemble. Une prise de participation est toutefois possible, en contrepartie d'un accompagnement et d'un accueil gratuit pendant six mois renouvelables une seule fois. La promesse de l'incubateur est également de mettre toutes les parties prenantes du groupe Sud-Ouest autour de chaque start-up accompagnée pour « la booster ».

À Rennes et à Nantes, l'incubateur *OFF7* du groupe Ouest-France est similaire à Théophraste dans sa promesse et son organisation, il est lui aussi mis en place par une entreprise spécialisée dans l'accompagnement de start-ups<sup>188</sup>. Gratuit et se déroulant par promotions de six mois, il propose à ces jeunes pousses de s'associer à ce grand groupe et promet un apport au capital aux entreprises en fonction de « *l'alignement du projet avec les objectifs du groupe Ouest-France* ». C'est ainsi qu'*OFF7* propose une structure hybride, car elle accompagne à la fois des projets liés à l'univers des médias, mais également des start-ups en semblant très éloignés. À Nice, la distinction entre les deux parties de l'incubateur a été délimitée<sup>189</sup>, cohabitent ainsi *Le MAS* et *Le MAS média*, en fonction du sujet abordé par les entreprises et projets accueillis. Ici, la rencontre entre les porteurs de projets semble être centrale, et le projet se présente comme un lieu à part entière, ouvert sur son territoire. *Le MAS média* est ainsi un « incubateur de médias émergents pour des créateurs de médias et des étudiants en journalisme<sup>190</sup> ». Il est toutefois important de noter ici que le soutien public reçu en 2018 concerne l'ensemble de l'activité, et pas uniquement la partie dédiée aux médias, ce qui signifie que la volonté de porter un incubateur de médias est propre au groupe *Nice-matin*. On retrouve la même typologie d'accompagnement et un projet similaire au sein de *La Compagnie Rotative*

---

<sup>187</sup> NIEDERCORN, Frank. Le journal « Sud Ouest » mise sur les start-up pour se transformer. *Les Echos*. 13 février 2017, p. 26.

<sup>188</sup> THUAL, Frédéric. Florian Hervéou, le « coach des startupper ». *La Tribune.fr* [en ligne]. Paris, 16 septembre 2016. [Consulté le 16 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.latribune.fr/technos-medias/innovation-et-start-up/florian-herveou-le-coach-des-startupper-598027.html>.

<sup>189</sup> BOUNIOL, Alexandre. Le MAS, nouveau bras armé de l'innovation de Nice-Matin. *Meta-media* [en ligne]. 5 mars 2019. [Consulté le 14 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.meta-media.fr/2019/03/05/le-mas-nouveau-bras-arme-de-linnovation-de-nice-matin.html>.

<sup>190</sup> TANGUY, Adèle. Rien de mieux qu'un média local pour fédérer son écosystème : le super pouvoir de Nice-Matin. Dans : *Medium* [en ligne]. 6 décembre 2018. [Consulté le 25 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cutt.ly/SeIUwYf>.

de *Centre France*. Ces projets sont ainsi réunis par une forte volonté d'exprimer une expertise dans l'accompagnement de start-ups et en s'appuyant sur une puissance économique liée aux statuts de ces différents médias qui sont tous des piliers économiques et médiatiques locaux, malgré des difficultés structurelles liées à leur activité principale. Si la place des projets accompagnés au sein de ces entreprises diffère d'un projet à l'autre, on retrouve partout la volonté de créer des synergies entre projets accompagnés et équipes en interne, pour éventuellement développer de nouvelles sources de revenus. C'est ainsi que des réflexions sont introduites en interne dans ces groupes par le contact permanent avec ces start-ups, autour de sujets comme la distribution des contenus papier, ou la monétisation des sites Internet de ces médias<sup>191</sup>.

À l'écart de ces différents projets, s'est construit l'*Accélérateur de France Télévisions*, un projet visant à accompagner de manière intensive et permanente une ou plusieurs start-ups dans la redéfinition de projets au sein du groupe. Il s'agit donc d'un projet hybride mêlant intrapreneuriat, c'est-à-dire création de nouveaux projets par des équipes dédiées à l'intérieur-même d'une entreprise et accompagnement de start-ups. Au sein de la direction de l'information du groupe, cet incubateur interne affiche des objectifs de « co-construction de solutions, expérimentation, co-financement, accompagnement ». Avec une visée très éditoriale, l'objectif est ici d'infuser de nouvelles pratiques technologiques et de l'innovation au sein de la rédaction. La première entreprise « accélérée » à partir de novembre 2017 a été la start-up *Newsbridge*, visant à repenser la distribution et la production de contenus audiovisuels. Encore une fois, on trouve ici la présence d'une entreprise d'accompagnement entre le média et la start-up, qualifiée de « tiers de confiance<sup>192</sup> », qui vise à organiser et à animer au quotidien l'accompagnement. Après avoir dressé un bilan positif de cette première expérience qui a duré quatre mois pleins, le groupe audiovisuel public a annoncé souhaiter la reconduction de celle-ci. La stratégie du journal *Le Parisien* est assez différente, puisque le quotidien a annoncé souhaiter « dénicher et investir dans les jeunes pousses des médias de demain », avec un objectif

---

<sup>191</sup> Le MediaLab « Théophraste » de Sud Ouest : créer des relations avec l'écosystème régional de startups.

*Meta-media* [en ligne]. 19 avril 2018. [Consulté le 14 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.meta-media.fr/2018/04/19/theophraste-linnovation-chez-sud-ouest.html>.

<sup>192</sup> LECOIN, Frédéric. Bilan de la 1ère saison expérimentale d'un accélérateur interne de start-up. Dans : *France tv lab* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.francetelevisions.fr/lab/start-ups/bilan-accelereur-interne-start-up>.

à la fois d'innovation, mais également de réflexion et de renouvellement d'un modèle économique de la presse quotidienne mis à mal par la baisse de la diffusion des exemplaires papier, et donc des deux piliers économiques que sont les revenus liés à l'achat de ces exemplaires et aux annonceurs. La création d'un incubateur média à part entière va rejoindre un pôle dénommé « monétisation et nouveaux territoires de croissance » au sein du groupe *Le Parisien – Les Échos*<sup>193</sup>.

La mise en place de ces incubateurs et programmes d'accompagnement à l'entrepreneuriat, souvent dans le domaine des nouvelles technologies, au sein-même des rédactions est le fait des directions de ces groupes médias qui, souvent, en réponse aux différentes crises traversées par le secteur, cherchent à la fois de nouveaux leviers de croissance économique à court terme, mais également un impact plus durable. Les interactions en effet créées par la présence de personnes extérieures à ces entreprises et ces grands groupes, issues d'un univers différent et pouvant parfois sembler en décalage avec les enjeux de ces rédactions, sont perçues comme nourrissant une compréhension mutuelle et une envie de mener et d'initier de nouveaux projets.

Ces projets confient des places différentes aux journalistes et personnels de ces rédactions : certains les tiennent à l'écart, embauchant de nouvelles personnes pour l'accompagnement et mettant en place un lieu à part, d'autres les intégrant au sein-même de la rédaction, initiant ainsi nécessairement des échanges, même informels. Si les raisons qui poussent à mettre en œuvre la première solution sont aisément compréhensibles : incitations financières publiques, puissance de frappe de grands groupes médiatiques et entrepreneuriaux permettant de mener de nouveaux projets de ce type et volonté de diversification, les intégrations au sein-même des rédactions semblent davantage ambitieuses et délicates. Entre préjugés pouvant sembler communs et difficultés d'adaptation mutuelle, la double intégration de nouveaux acteurs auprès d'équipes installées depuis de nombreuses années et de journalistes ou fonctions-support expérimentées, mais peu tournées vers l'accompagnement et la compréhension des enjeux liés à la création d'entreprise est une opération délicate et qui semble, comme le démontre l'exemple de *France Télévisions*, demander du temps et une

---

<sup>193</sup> WOJCIAK, Thierry. Les Échos-Le Parisien : création d'un vaste pôle monétisation. *CB News* [en ligne]. 9 janvier 2019. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.cbnews.fr/medias/image-echos-parisien-creation-vaste-pole-monetisation-40650>.



formation des équipes en interne afin de changer les mentalités et de durablement inscrire cette nouvelle activité comme un métier de ce média.

Si cette acculturation est nécessaire au sein du secteur médiatique, la formation initiale des journalistes et des personnes encadrant ces journalistes est ici à interroger et évolue depuis quelques années dans un sens plus favorable à la prise d'initiatives individuelles ou collectives et donc à la création d'activités. Les quelques écoles de journalisme reconnues par la profession ont pendant longtemps eu l'image, reflétant une partie de la réalité, de tremplins vers l'emploi salarié, stable, au sein de rédactions<sup>194</sup>. Peu nombreux sont ainsi les cours dans ces différentes formations portant sur le statut particulier des journalistes pigistes, qui est pourtant connu par une grande partie des nouveaux entrants<sup>195</sup>, et alors que ceux-ci représentent une large part du nombre de journalistes en France, ou même sur la création d'un média ou d'une quelconque activité en sortie d'école. Malgré des dispositifs comme le diplôme et le statut national « étudiant-entrepreneur », rares sont les étudiants en journalisme ou dans le secteur des médias à s'en saisir et à en maîtriser les enjeux, contrairement aux projets que l'on demande de porter aux étudiants dans les formations d'écoles de commerce, et même d'Instituts d'Études Politiques ou d'écoles de communication.

L'évolution de ces pratiques vers davantage de prise en compte de l'entrepreneuriat comme l'un des débouchés possibles, soit de manière immédiate, soit sur un temps plus long, à un cursus universitaire, est cependant en cours. Par exemple, l'École Supérieure de Journalisme de Lille, en partenariat avec *Euratechnologies*, a reçu une subvention d'un montant de 30 000 euros<sup>196</sup> dans le cadre du même fonds que l'ensemble des incubateurs, pour développer un programme spécifique d'accompagnement de nouveaux médias. En outre, les étudiants de cette école sont invités à participer chaque année à une session de plusieurs jours dédiée à la création d'un projet entrepreneurial ressemblant à un média<sup>197</sup>, similaire en tous points à une semaine type d'accompagnement et de formation au sein d'un programme

---

<sup>194</sup> NEVEU, Érik. II. L'espace des journalismes aujourd'hui. Dans : *Sociologie du journalisme*. 4e éd. Paris : La Découverte, 2013, p. 23-43.

<sup>195</sup> RUELLAN, Denis. Expansion ou dilution du journalisme ? *Les Enjeux de l'information et de la communication*. 2005, Vol. 2005, n° 2005/1, p. 77-86.

<sup>196</sup> Annexe n°3 : « Structures (entreprises, associations ou établissements publics) ayant bénéficié du fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse au titre de l'appel à projets « programmes d'incubation dédiés aux médias émergents » en 2017 ».

<sup>197</sup> MediaLab, saison III : c'est parti ! Dans : *ESJ Lille* [en ligne]. 22 novembre 2017.

[Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <http://esj-lille.fr/medialab-saison-iii-cest-parti/>.

d'incubation dédié aux porteurs de projets. Cette formation, animée ici depuis 2018 par l'incubateur *Le Tank media*, se retrouve sous d'autres formes dans d'autres établissements comme en région Bretagne ou en région Pays de la Loire avec la présence de différents concours ouverts aux étudiants des différentes écoles et menés par *Ouest Media Lab*<sup>198</sup>. Ces formations et sessions rassemblent différents élèves d'écoles diverses dans des domaines complémentaires. C'est ainsi que les étudiants en journalisme ont l'occasion de travailler à la création d'un projet avec des étudiants en développement informatique et des étudiants en graphisme et communication, permettant de mettre en place un véritable projet viable. Il arrive parfois que de véritables initiatives entrepreneuriales vouées à se pérenniser naissent au sein de ces espaces.

Ces lieux de passage, qu'il s'agisse d'espaces physiques destinés à l'accueil et l'accompagnement des porteurs de projets dans le domaine des médias ou au cœur de médias existants, ou de politiques publiques, d'évolutions médiatiques, concourent à l'évolution entrepreneuriale des créateurs de médias. L'accès, facilité, à la création d'activité dans ce secteur par de nouvelles technologies et de nouveaux besoins, permet de basculer vers l'entrepreneuriat de manière plus sereine et active. Bien que les moyens avancés par les pouvoirs publics soient encore faibles en comparaison aux aides globales accordées au secteur des médias, c'est bien le constat d'une nécessité entrepreneuriale, d'un manque de connaissance du secteur, qui a conduit à la création d'espaces et de projets dédiés aux entreprises médiatiques.

---

<sup>198</sup> FLUHR, François. Ouest Médialab, un cluster et laboratoire des médias qui accompagne les acteurs régionaux dans leur transition numérique. *Meta-media* [en ligne]. 19 juillet 2018. [Consulté le 24 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.meta-media.fr/2018/07/19/ouest-medialab-un-cluster-et-laboratoire-des-medias-qui-accompagne-les-acteurs-regionaux-dans-leur-transition-numerique.html>.

## Conclusion

Le présent travail de recherche a pour ambition de parvenir à identifier l'existence de spécificités de l'entrepreneuriat dans le domaine des médias en France. Des différences liées à l'*ethos* des porteurs de projets, jusqu'aux éventuels relais médiatiques portant des discours péjoratifs comme laudatifs à l'égard de l'entrepreneuriat, nous avons ainsi étudié la construction progressive d'une figure, voire d'un idéaltype de l'entrepreneur, en particulier dans le champ économique des start-ups. En tirant profit de connaissances offertes par différentes disciplines scientifiques au-delà du domaine des sciences de l'information et de la communication, comme les sciences de gestion, nous sommes dès lors parvenus à établir une contre-figure de ceux qui sont communément désignés par le simple terme « entrepreneurs ». En effet, ces « entrepreneurs », ne se confondent aujourd'hui pas avec l'ensemble des créateurs ou des dirigeants d'entreprises, ils disposent de relais propres, de modes de fonctionnement particuliers qui peuvent rentrer en dissonance avec les aspirations des porteurs de projets dans le domaine des médias.

Nous avons fait le constat de l'absence, pendant longtemps, de dispositifs d'accompagnement dédiés exclusivement aux porteurs de projets dans le domaine des médias, que nous rassemblons sous le terme « entrepreneurs médias », bien que cela ne représente pas un groupe homogène se reconnaissant sous ce terme. Alors que d'un côté, les dispositifs d'accompagnement généralistes à l'entrepreneuriat semblent bien éloignés de la réalité des créateurs de médias, l'incompréhension mutuelle entre entrepreneurs d'une « nouvelle économie », et fondateurs de médias, paraît bien réelle. Dès lors, il semble nécessaire de s'interroger sur les conditions à réunir afin de former efficacement les porteurs de projets dans le domaine des médias afin de leur permettre de mener à bien leurs projets entrepreneuriaux. Le développement de nombreux incubateurs dédiés aux entreprises médiatiques, qu'il s'agisse de médias à part entière ou de solutions et produits dédiés, paraît être une première solution ayant la possibilité d'être répliquée. Il s'agit en effet de s'adresser à ces fondateurs ou potentiels créateurs de projets dans le domaine des médias en utilisant un vocabulaire, une échelle et des sujets qui peuvent leur sembler atteignables. L'une des raisons pouvant expliquer le manque d'identification à l'entrepreneuriat dans le monde des nouvelles technologies par ces derniers pouvant être le sentiment de ne pas avoir de rapport avec l'organisation, le financement, le

développement et les ambitions des fondateurs des start-ups. L'absence de figures majeures dans la création d'entreprises médiatiques, et la concentration des grands titres de presse au sein de groupes industriels pouvant participer à expliquer un certain déficit d'intention entrepreneuriale.

La place majeure tenue par les médias au sein de la société, et leurs rôles majeurs au sein des démocraties, ceux-ci étant régulièrement qualifiés de « contre-pouvoirs », peuvent parfois laisser penser que ces structures se situent en dehors de l'espace économique et des réflexions portant sur l'entrepreneuriat. En outre, l'absence de modèles fiables et assurés, ainsi qu'une permanente remise en question et un manque de confiance de l'opinion publique envers certains médias et journalistes pourraient laisser penser que créer une entreprise médiatique n'est pas raisonnable. Les entrepreneurs bénéficient en effet bien souvent d'un imaginaire de valorisation sociale et financière, certains ayant même l'ambition de créer leur entreprise à cet effet. La création d'une entreprise dans le domaine des médias répondrait donc davantage à une logique de « métier-passion » qu'à une vision raisonnable et une opportunité économique. Créer une entreprise dans un secteur en crise depuis la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, où les licenciements économiques, plans de sauvegarde de l'emploi et dépôts de bilan font florès ne peut dès lors pas être le résultat d'un calcul économique objectif et d'une volonté de maximiser ses gains.

Nous avons tout d'abord proposé comme hypothèse que les entrepreneurs, chefs d'entreprises, sont aujourd'hui considérés en France comme exerçant un métier comme un autre, fonctionnant avec ses règles, son statut, ses formations et son imaginaire de valorisation sociale. En étudiant l'histoire de l'entrepreneuriat, que nous définissons comme correspondant à une prise d'initiative dans un secteur économique donné, mais également en nous intéressant aux statistiques publiques et aux sciences de gestion, nous sommes ainsi parvenus à valider partiellement cette hypothèse. De fait, le terme « entrepreneur » est polysémique, sa définition évolue en fonction des contextes d'élocution. Alors que le terme est parfois appliqué à tous les créateurs d'entreprises, peu importe leur considération vis-à-vis de leur activité, une vision plus restrictive, que nous avons privilégié, y voit celles et ceux qui substituent leur profession initiale et leur métier pour revêtir les habits de l'entrepreneuriat.

La validation de cette première hypothèse nous conduit à la deuxième, il s'agissait ainsi d'interroger le comportement des entrepreneurs évoluant spécifiquement dans le domaine des médias. Ces derniers auraient davantage de difficultés à se définir de prime abord comme tels,

la création d'une entreprise ne répondant pas aux mêmes ambitions et projections de valorisations sociale et financière, mais à la volonté de mener un projet lié à une vocation. En construisant et interrogeant l'existence d'une contre-figure de l'entrepreneur du numérique, évoluant dans un contexte de start-up, nous sommes parvenus à identifier que les entrepreneurs médias n'ont pas les mêmes aspirations de réussite économique et de valorisation sociale. Ils conduisent une activité liée davantage à une vocation, une passion, et ne se projettent pas dans une réussite économique liée à cette activité. En étudiant la répartition démographique de la création d'entreprise et les secteurs d'activités au sein desquels évoluent les start-ups, mais également en menant deux entretiens exploratoires avec des personnes concernées, nous sommes ainsi parvenus à valider cette hypothèse. Toutefois, l'opposition entre entrepreneuriat et entrepreneuriat dans les médias ne saurait être une simple dichotomie. Le développement d'une culture entrepreneuriale dans des rédactions via des logiques de soutien à la création d'incubateurs dédiés, l'arrivée d'acteurs consacrés à ce sujet et l'infusion de sujets entrepreneuriaux dans la presse généraliste produit une évolution lente de cette dynamique.

Ce mouvement visant à « normaliser » la création d'entreprise dans le domaine des médias nous conduit à valider notre troisième et dernière hypothèse. Celle-ci était que le constat d'un manque de savoir-faire entrepreneurial concomitant à une fragilisation du secteur économique de la presse et des médias a conduit les pouvoirs publics et certains acteurs privés à initier la création d'espaces et de projets dédiés à cette question de l'entrepreneuriat dans les médias. En effet, au-delà de politiques publiques spécifiques, l'émergence de programmes d'accompagnement et d'espaces, de communautés d'intérêts autour de l'entrepreneuriat dans les médias nous permet de conclure que la réponse apportée semble correspondre aux sujets traités. Nous avons ici fait le choix de traiter cette question en récupérant puis en compilant des données économiques objectives issues de l'évaluation des politiques publiques, mais également en nous intéressant aux discours portés par les différents acteurs se positionnant en direction de l'entrepreneuriat dans le domaine des médias. Il nous importe toutefois de bien distinguer deux types d'entreprises médiatiques. D'un côté, les médias, souvent fondés par des journalistes, quels que soient leurs supports, portant une ligne éditoriale. De l'autre, des entreprises évoluant dans le secteur, proposant des solutions technologiques ou organisationnelles. Cette deuxième catégorie ne semble pas pouvoir se retrouver pleinement dans la définition que nous avons donné des « entrepreneurs médias » : attitudes vis-à-vis des

start-ups auxquels certaines se comparent, opportunisme et effet d'aubaine d'une évolution de tout un secteur économique vers la recherche du « meilleur de l'entrepreneuriat ». Les entrepreneurs médias, de fait, ne prendraient pas pour acquis le fait de l'être, par manque d'identification comme par volonté d'en rester à distance et beaucoup ne se définissent pas de prime abord comme tels. Nous avons ainsi l'occasion de tracer une ligne de fracture entre les start-up et les entreprises portant des médias. Alors que les premières, au centre de l'actualité économique et des politiques publiques, ont souvent pour finalité de disparaître au profit d'un rachat par une structure plus importante, les secondes souhaitent se pérenniser, parfois rester de tailles modestes, pour exister en tant que telles.

Afin de répondre à la question de l'existence d'une spécificité de l'entrepreneuriat dans le domaine des médias, nous avons ainsi mobilisé différentes ressources méthodologiques et outils de recherche. Nous avons tout d'abord cherché à établir un état des lieux précis du financement des médias et du fonctionnement des entreprises médiatiques en France, en mobilisant diverses ressources scientifiques. Dès lors, nous avons constitué un corpus d'articles et ouvrages relatifs aux sciences de gestion et à l'économie, afin de nourrir et d'appuyer une réflexion ancrée sur des sujets liés aux sciences de l'information et de la communication. La volonté exprimée au démarrage de nos recherches de faire davantage de place à des entretiens semi-directifs ou en différents groupes avec des entrepreneurs médias n'a pas pu être pleinement réalisée : refus des intéressés, positionnement délicat à tenir au vu du contexte professionnel, peuvent notamment être avancés. Deux entretiens, réalisés avec deux personnes aux profils très différents, permettent toutefois de compléter et d'apporter des observations empiriques aux situations évoquées.

Nous nous sommes ici concentrés sur l'entrepreneuriat média. Cependant, une réflexion d'ensemble sur la place prise par l'entrepreneuriat au sens le plus large dans l'espace public et médiatique permettrait de compléter avantageusement la réflexion. Identifier et mettre en évidence les raisons qui poussent certaines personnes à s'en considérer éloignés permettrait d'étudier des pistes de résolution de ces situations.

# Bibliographie

## Livres

BENTHAM, Jeremy. *Tactique des assemblées législatives*. Paris : Hachette Livre BNF, 2014. Sciences sociales

CAGÉ, Julia. *Sauver les médias : capitalisme, financement participatif et démocratie*. Paris : Seuil, 2015. La République des idées

CHAMPAGNE, Patrick. *La double dépendance : sur le journalisme*. Paris : Raisons d'Agir, 2016

CHAUVIN, Pierre-Marie, GROSSETTI, Michel et ZALIO, Pierre-Paul (dir.). *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris : Sciences Po, Les Presses, 2014. Références. Gouvernances

GOURITIN, Antoine. *Le startupisme. Le fantasme technologique et économique de la start-up nation*. Limoges : FYP Éditions, août 2019. Essais critiques

JOUET, Josiane et RIEFFEL, Rémy. *S'informer à l'ère numérique*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2013

OFFERLÉ, Michel. *Patrons en France*. Paris : La Découverte, 2017

PLENEL, Edwy. *La valeur de l'information*. Paris : Don Quichotte, 2018. Non fiction

SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York : Harper & Brothers, 1942

TOUSSAINT-DESMOULINS, Nadine. *L'économie des médias*. 3e édition. Paris : Presses Universitaires de France, 1992. Que sais-je ?

WEBER, Max. *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme suivi d'autres essais*. Trad. par Jean-Pierre GROSSEIN. Paris : Gallimard, 2003. Tel

## Chapitres de livres

BASTIN, Gilles. L'entrepreneur chez Max Weber. Dans : *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris : Presses de Sciences Po, 2014, p. 165-177. Références

CABANNES, Pierre-Yves et FOUGÈRE, Denis. Chapitre 1. Pourquoi aider les jeunes entreprises ? Dans : *Aider à la création d'entreprise*. Paris : Presses de Sciences Po, 2013, p. 15-28. Sécuriser l'emploi

CARDON, Dominique. La bulle de la nouvelle économie. Dans : *Culture numérique*. Paris : Presses de Sciences Po, 2019, p. 91-100. Hors collection

CHARON, Jean-Marie. I. Repères historiques : de La Gazette à Internet. Dans : *Les médias en France*. Paris : La Découverte, 2014, p. 2-22. Repères

CHARON, Jean-Marie. IV. L'économie du secteur. Dans : *Les médias en France*. Paris : La Découverte, 2014, p. 46-60. Repères

CHARON, Jean-Marie. Vers des rédactions en réseau. Les innovations éditoriales en ligne comme pistes pour le pluralisme. Dans : *Pluralisme de l'information et media diversity*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, 2013, p. 231-247. Culture & Communication

DIDRY, Claude. Subordination et entrepreneuriat. Dans : *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris : Presses de Sciences Po, 2014, p. 522-537. Références

DUBOIS, Fanny et TERRAL, Philippe. Entrepreneurs passionnés. Dans : *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris : Presses de Sciences Po, 2014. Références

GHERNAOUTI, Solange et DUFOUR, Arnaud. Chapitre premier — Des origines aux réalités de l'Internet. Dans : *Internet*. 12e éd. Paris : Presses Universitaires de France, 2017, p. 7-41. Que sais-je ?

LARÉDO, Philippe et MUSTAR, Philippe. Politiques publiques de recherche et d'innovation. Dans : *Encyclopédie de l'innovation*. Paris : Economica, 2003

LE FLOCH, Patrick et SONNAC, Nathalie. IV. La presse écrite, une activité réglementée. Dans : *Économie de la presse à l'ère numérique*. Paris : La Découverte, 2013, p. 69-90



MARCHESNAY, Michel. II. Richard Cantillon — Du « berceau de l'économie » au « père de l'entrepreneuriat ». Dans : *Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et P.M.E.*. Caen : EMS Editions, 2015, p. 49-66. Grands auteurs

MENGER, Pierre-Michel. À la recherche de l'entrepreneur. Dans : *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris : Presses de Sciences Po, 2014, p. 33-44. Références

NEVEU, Érik. II. L'espace des journalismes aujourd'hui. Dans : *Sociologie du journalisme*. 4e éd. Paris : La Découverte, 2013, p. 23-43. Repères

### **Articles de revues**

AGUITON, Christophe et CARDON, Dominique. Web participatif et innovation collective. *Hermès*. 2008, Vol. 50, n° 1, p. 75-82

ALBERTINI, Thérèse, FABIANI, Thierry et LAMETA, Nathalie. Comment concevoir le cadre d'un dispositif pédagogique entrepreneurial à l'échelle universitaire ? Le cas de l'Université de Corte. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2018, Vol. 17, n° 3-4, p. 159-188

BADOUARD, Romain. Pluralisme, indépendance, diversité : peut-on encore « sauver les médias » ? *Participations*. 2016, Vol. 15, n° 2, p. 259-271

BAILLY, Sébastien. Injection du virus start-up dans les médias. *Finance & Gestion*. Avril 2019, n° 368, p. 32-34

BAKKALI, Chaffik, MESSEGHEM, Karim et SAMMUT, Sylvie. Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Management & Avenir*. 2010, Vol. 39, n° 9, p. 149-162

BARRINGER, Bruce, JONES, Foard et NEUBAUM, Donald. A Quantitative Content Analysis of the Characteristics of Rapid-Growth Firms and Their Founders. *Journal of Business Venturing*. Septembre 2005, Vol. 20, p. 663-687

BARTHE, Jean-François, CHAUVAC, Nathalie et GROSSETTI, Michel. Entrepreneurs de circonstance : une enquête sociologique sur les fondateurs de start-up en France. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2016, Vol. 15, n° 3-4, p. 163-180

BAZENET, Flavien et HOUY, Thomas. Le paradigme médiatique sur l'entrepreneuriat numérique. *i3 Working Papers Series*. Janvier 2018, Vol. 18 — SES-01

BAZENET, Flavien et HOUY, Thomas. Les entrepreneurs du numérique, victimes de leur propre storytelling ? *Harvard Business Review* [en ligne]. Juin 2017. [Consulté le 27 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/06/15815-entrepreneurs-numerique-victimes-de-propre-storytelling/>

BOISSIN, Jean-Pierre, GRAZZINI, Frédérique et TARILLON, Caroline. Une caractérisation des trajectoires de croissance des start-up au travers de leur taille et de leur mode de financement. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2019, Vol. 18, n° 2, p. 21-59

BONNETAIN, Hugues. L'incubateur multimédia Belle de Mai. *Hermès, La Revue*. 2008, Vol. 50, n° 1, p. 149-155

BOUCHARD, Véronique et FAYOLLE, Alain. Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? *Gestion*. 2011, Vol. 36, n° 4, p. 11-21

CAGÉ, Julia. Qui possède les médias ? *Sciences Po LIEPP Policy Brief*. Décembre 2017, n° 33, p. 1-4

CAMPAGNOLO, Gilles et VIVEL, Christel. Introduction. *Revue de philosophie économique*. 2014, Vol. 15, n° 1, p. 3-16

CHARON, Jean-Marie. De la presse imprimée à la presse numérique. Le débat français. *Réseaux*. 2010, Vol. 160-161, n° 2-3, p. 255-281

DAGIRAL, Éric et PARASIE, Sylvain. Presse en ligne : où en est la recherche ? *Réseaux*. 2010, Vol. n° 160-161, n° 2, p. 13

DE TARLÉ, Antoine. Médias. *Études*. 2013, Vol. 2013/4, n° 418, p. 539-540

DECHAMP, Gaëlle et HORVATH, Isabelle. La pépinière, dispositif activateur de l'entrepreneuriat créatif ? *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2018, Vol. 17, n° 1, p. 107-137

DUPUY, Camille. L'entreprise de presse en conflit. Libération et Le Monde en restructuration. *Travail et Emploi*. Décembre 2010, n° 124, p. 29-42

ESTAY, Christophe, DURRIEU, François et AKHTER, Manzooom. Entrepreneurship: From motivation to start-up. *Journal of International Entrepreneurship*. Septembre 2013, Vol. 11, n° 3, p. 243-267

FAYOLLE, Alain. Enseignez, enseignez l'entrepreneuriat, il en restera toujours quelque chose ! *Entreprendre & Innover*. 2011, Vol. 11-12, n° 3-4, p. 147-158

FAYOLLE, Alain et GAILLY, Benoît. Évaluation d'une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre. *M@n@gement*. 2009, Vol. 12, n° 3, p. 176-203

FLESIA, Elio. Valorisation de la recherche, innovation et création d'entreprises. *Géographie, économie, société*. 2006, Vol. 8, n° 1, p. 149-158

FRANKE, Nikolaus et LÜTHJE, Christian. Entrepreneurial intentions of business students. *International Journal of Innovation and Technology Management*. Septembre 2004, Vol. 01, n° 03, p. 269-288

FRUGIER, Dominique. L'homme et sa détermination à entreprendre, clef d'entrée de l'accompagnement dans les CCI. *Entreprendre & Innover*. 2014, Vol. 21-22, n° 2-3, p. 137-142

GOURDON, Hugo. Les créations d'entreprises en 2018. *INSEE Première*. Janvier 2019, n° 1734, p. 1-4

GUIGNARD, Thomas. Données personnelles et plateformes numériques : sophistication et concentration du marché publicitaire. *Tic & société*. Avril 2019, n° Vol. 13, N° 1-2, p. 43-69

HANSEN, Eric L. Entrepreneurial Networks and New Organization Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Juillet 1995, Vol. 19, n° 4, p. 7-19

HEARN, Steven. Création. Itinéraire d'un entrepreneur culturel. *Le journal de l'école de Paris du management*. 2013, Vol. 100, n° 2, p. 15-20

HOULLIER-GUIBERT, Charles-Edouard, SUIRE, Raphaël et BAILLEUL, Hélène. La mise en réseau des entrepreneurs innovants : un défi pour les dispositifs de soutien à l'innovation à l'échelle de la métropole ? *Innovations*. 2017, Vol. 52, n° 1, p. 179-210

JACQUEMIN, Amélie, LESAGE, Xavier et VERZAT, Caroline. Un écosystème tiraillé entre deux planètes. *Entreprendre & Innover*. 2018, Vol. 36, n° 1, p. 5-9

JOHANSEN, Vegard et FOSS, Lene. The effects of entrepreneurship education—Does gender matter? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. Janvier 2013, Vol. 20, p. 255-271

JOHANSSON, Anders W. Narrating the Entrepreneur. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. Juin 2004, Vol. 22, n° 3, p. 273-293

KOTHA, Reddi et GEORGE, Gerard. Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization. *Journal of Business Venturing*. Septembre 2012, Vol. 27, n° 5, p. 525-543

LASCH, Frank, LE ROY, Frédéric et YAMI, Saïd. Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC. *Revue française de gestion*. 2005, Vol. 155, n° 2, p. 37-56

LEFEBVRE, Miruna Radu et O'SHEA, Noreen. Intuition et succès entrepreneurial: la représentation sociale de l'intuition dans la presse française. *Revue internationale P.M.E.* Avril 2014, Vol. 26, n° 3-4, p. 169-186

LEVRATTO, Nadine, RAMADAN, Maarouf et TESSIER, Luc. Les « business angels », révélateurs, plus que moteurs, de l'engagement des entreprises dans l'innovation. *Revue d'économie industrielle*. 2017, Vol. 157, n° 1, p. 103-140

MICHEL, Basile. Émergence de dynamiques entrepreneuriales au sein d'espaces de coworking pour entrepreneurs culturels et créatifs. *Géographie, économie, société*. 2018, Vol. 20, n° 3, p. 295-317

MOREAU, Régis. L'identité entrepreneuriale de soi : Le cas de 45 fondateurs d'entreprise de nouvelle technologie. *Revue internationale P.M.E.* Février 2012, Vol. 17, n° 2, p. 11-42

OMRANE, Amina, FAYOLLE, Alain et BEN-SLIMANE, Olfa Zeribi. Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion*. 2011, Vol. 251, n° 5, p. 91-100

PADIOLEAU, Jean-Gustave. « Les médias » face à la destruction créatrice. *Le Débat*. 2006, Vol. 139, n° 2, p. 109-121

PATRIN-LECLÈRE, Valérie. Un média est-il une marque ? *Communication. Information médias théories pratiques* [en ligne]. Décembre 2013, n° Vol. 32/2. [Consulté le 14 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/communication/5027>

RAMRAJSINGH, Athissingh. Les pure players d'information générale : support technologique, idéal journalistique, structure et discours économiques. *Les Enjeux de l'information et de la communication*. 2011, Vol. 12/1, n° 1, p. 143-162

REINHART, Laure. De L'Anvar à Bpifrance, en passant par Oséo : les grandes étapes du financement public de l'innovation. *Annales des Mines — Réalités industrielles*. 2014, Vol. Février 2014, n° 1, p. 46-50

REVEL, Jean-François. De quoi la presse française est-elle malade ? : Entretien avec Jean-François Revel. *Le Débat*. 1986, Vol. 39, n° 2, p. 4

RICHET, Damien et MARIOTTE, Henri. Les créateurs d'entreprises : la frontière entre salariat et entrepreneuriat s'atténue. *INSEE Première*. Juin 2018, n° 1701, p. 1-4

RUELLAN, Denis. Expansion ou dilution du journalisme ? *Les Enjeux de l'information et de la communication*. 2005, Vol. 2005, n° 2005/1, p. 77-86

SIU, Wai—sum et LO, Eric Siu—chung. Cultural Contingency in the Cognitive Model of Entrepreneurial Intention. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Mars 2013, Vol. 37, n° 2, p. 147-173

SONNAC, Nathalie. Les médias : une industrie à part entière et entièrement à part. *Questions de communication*. Juin 2006, n° 9, p. 455-473

TORNIKOSKI, Erno T., KAUTONEN, Teemu et LE LOARNE-LEMAIRE, Séverine. Le rôle de l'âge dans l'intention entrepreneuriale. Quelles leçons sur les seniors ? *Revue française de gestion*. 2012, Vol. 227, n° 8, p. 95-109

TOUNÉS, Azzedine et FAYOLLE, Alain. L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur. *La Revue des Sciences de Gestion*. 2006, Vol. 220-221, n° 4-5, p. 17-30

VERZAT, Caroline, TRINDADE-CHADEAU, Angélica et TOUTAIN, Olivier. Introduction. Promesses et réalités de l'entrepreneuriat des jeunes. *Agora débats/jeunesses*. 2017, Vol. 75, n° 1, p. 57-72

WEBER, Florence et LAMY, Yvon. Amateurs et professionnels. *Genèses*. 1999, n° 36, p. 2-5

ZOUARI, Khaled. La presse en ligne : vers un nouveau média ? *Les Enjeux de l'information et de la communication*. 2007, Vol. 2007, n° 1, p. 81-92

## Rapports, textes législatifs et travaux universitaires

MARMER, Max, LASSE HERRMANN, Bjoern, DOGRULTAN, Ertan et BERMAN, Ron. *Start-up Genome Report : A new framework for understanding why start-ups succeed* [en ligne]. San Francisco : Start-up Genome, 2012. [Consulté le 28 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cutt.ly/3ezOQNK>

MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Chiffres clefs, statistiques de la culture et de la communication 2019*. Paris : Ministère de la Culture — DEPS, 2019

MUTIN-QUINSON, Isabelle. *Pépinières d'entreprises : origines et modes opératoires* [en ligne]. Lyon : Sciences Po Lyon, septembre 2004. [Consulté le 3 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cutt.ly/5enVrJz>

NEWMAN, Nic, FLETCHER, Richard, KALOGEROPOULOS, Antonis et KLEIS NIELSEN, Rasmus. *Reuters Institute Digital News Report 2019* [en ligne]. Oxford : Reuters Institute et Université d'Oxford, juin 2019. [Consulté le 4 août 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cutt.ly/0ezDHrw>

*Cahier des charges de l'appel à projets 2019 « programmes d'incubation dédiés aux médias émergents »*. Paris : Ministère de la Culture, 23 octobre 2018

*Cahier des charges de l'appel à projets « programmes d'incubation dédiés aux médias émergents »*. Paris : Ministère de la Culture, 23 décembre 2016

*Décision n° 86-210 DC du 29 juillet 1986* [en ligne]. Paris : Conseil Constitutionnel, 29 juillet 1986. [Consulté le 18 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/1986/86210DC.htm>

*Décret n° 2009-1340 du 29 octobre 2009 pris pour application de l'article 1er de la loi n° 86-897 du 1er août 1986 portant réforme du régime juridique de la presse*. 29 octobre 2009

*Projet de loi de finances pour 2019 : Médias, livre et industries culturelles* [en ligne]. Paris : Commission des finances du Sénat, 22 novembre 2018. [Consulté le 8 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.senat.fr/rap/118-147-319/118-147-3191.pdf>

*Rapport public annuel 2018* [en ligne]. Paris : Cour des Comptes, 7 février 2018. [Consulté le 8 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2018-01/12-aides-presse-ecrite-Tome-2.pdf>

*Tableaux de l'économie française, édition 2019* [en ligne]. Paris : INSEE, 26 mars 2019. [Consulté le 16 septembre 2019]. INSEE Références. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676628?sommaire=3696937>

## Articles de journaux, articles de magazines et pages Web

ABBIAATECI, Jean. Je suis le premier à me réjouir de cet optimisme dans l'avenir du journalisme. Mais je me demande quand même si bientôt, il n'y aura pas plus d'incubateurs de médias que de médias eux-mêmes. Dans : *Twitter* [en ligne]. 7 octobre 2019. [Consulté le 8 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://twitter.com/jeanabbiateci/status/1181227379441721345>

BARBOT, Lamia. L'Essec et Media Maker créent un incubateur dédié aux médias émergents. *Les Echos* [en ligne]. 14 février 2018. [Consulté le 24 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-des-marches-publics/lessec-et-media-maker-creent-un-incubateur-dedie-aux-medias-emergents-130642>

BASTIN, Gilles. Les aides à la presse peuvent-elles contribuer à promouvoir le journalisme d'intérêt public ? *The Conversation* [en ligne]. Paris, 22 avril 2019. [Consulté le 23 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <http://theconversation.com/les-aides-a-la-presse-peuvent-elles-contribuer-a-promouvoir-le-journalisme-dinteret-public-115510>

BEYER, Marie et FABRE, Jérémie. Médias français, qui possède quoi. *Le Monde Diplomatique*. Paris, [s. d.]

BLANCHARD, Cécile. Les médias, nouveaux incubateurs de start-ups ? *Meta-media* [en ligne]. 5 janvier 2014. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.meta-media.fr/2014/01/05/les-medias-nouveaux-incubateurs-de-start-ups.html>

BOUNIOL, Alexandre. Le MAS, nouveau bras armé de l'innovation de Nice-Matin. *Meta-media* [en ligne]. 5 mars 2019. [Consulté le 14 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.meta-media.fr/2019/03/05/le-mas-nouveau-bras-arme-de-linnovation-de-nice-matin.html>

BOYER, Clémence. Un an plus tard... les start-ups repérées par START ont bien grandi ! *Les Échos Start* [en ligne]. Paris, 22 décembre 2016. [Consulté le 30 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://start.lesechos.fr/startups/temoignages-entrepreneurs/un-an-plus-tard-les-startups-reperees-par-start-ont-bien-grandi-6828.php>

CANOVAS, Pierre-Anthony. L'Etat a financé 19 incubateurs médias pour 4,4 millions € entre 2017 et 2018. *La Lettre A* [en ligne]. 30 novembre 2018. [Consulté le 5 octobre 2019].

Disponible à l'adresse : [https://www.lalettrea.fr/medias\\_presse-ecrite/2018/11/30/l-etat-a-finance-19-incubateurs-medias-pour-44-millions-e-entre-2017-et-2018\\_108334694-evl](https://www.lalettrea.fr/medias_presse-ecrite/2018/11/30/l-etat-a-finance-19-incubateurs-medias-pour-44-millions-e-entre-2017-et-2018_108334694-evl)

CARASCO, Aude. À 75 ans, « Ouest-France » cultive son indépendance et verdit ses valeurs. *La Croix* [en ligne]. 17 octobre 2019. [Consulté le 24 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.la-croix.com/Economie/Medias/A-75-ans-Ouest-France-cultive-independance-verdit-valeurs-2019-10-17-1201054992>

CARASCO, Aude. Des médias sommés de se remettre en question. *La Croix*. 24 janvier 2019, p. 2-5

CARASCO, Aude. La distribution de la presse doit se réinventer. *La Croix* [en ligne]. 26 février 2018. [Consulté le 2 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.la-croix.com/Economie/Economie-et-entreprises/distribution-presse-doit-reinventer-2018-02-26-1200916551>

CARASCO, Aude. Les jours, une nouvelle aventure de presse. *La Croix* [en ligne]. 3 juin 2015. [Consulté le 2 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.la-croix.com/Culture/Medias/Les-jours-une-nouvelle-aventure-de-presse-2015-06-03-1319276>

CHEVALLIER, Marc. Presstalis en crise, la presse aux abois. *Alternatives Économiques*. février 2018, n° 376, p. 45-45

DEBREUX-BERTRAND, Coraline. Avec Le Drenche, lisez l'information en double pour vous faire une opinion. *Socialter* [en ligne]. 11 avril 2017. [Consulté le 27 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.socialter.fr/fr/module/99999672/377/avec-le-journal-le-drench-lisez-linformati-on-en-double-pour-vous-faire-une-opinion>

DUPONT-CALBO, Julien. Le Numa, nouveau point de ralliement des start-up parisiennes. *Le Monde* [en ligne]. Paris, 14 novembre 2013. [Consulté le 3 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/technologies/article/2013/11/14/le-numa-nouveau-point-de-ralliement-des-start-up-parisiennes\\_3513387\\_651865.html](https://www.lemonde.fr/technologies/article/2013/11/14/le-numa-nouveau-point-de-ralliement-des-start-up-parisiennes_3513387_651865.html)

DURAND, Anne-Aël. Un mois de grève à i-Télé : les raisons et l'échec d'un conflit sans précédent depuis 1968. *Le Monde* [en ligne]. Paris, 4 novembre 2016. [Consulté le 3 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/11/04/trois-semaines-de-greve-a-i-tele-comment-en-est-on-arrive-la\\_5025721\\_4355770.html](https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/11/04/trois-semaines-de-greve-a-i-tele-comment-en-est-on-arrive-la_5025721_4355770.html)



DUTHEIL, Guy. Le Nouvel Observateur prend le contrôle du site d'information Rue89. *Le Monde*. 23 décembre 2011, p. 19

EL AZZAZ, Yassine. Les médias émergents rejoignent le train de l'incubation. *Le Monde* [en ligne]. Paris, 21 février 2018. [Consulté le 18 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/02/21/les-medias-emergents-rejoignent-le-train-de-l-incubation\\_5260375\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/02/21/les-medias-emergents-rejoignent-le-train-de-l-incubation_5260375_3234.html)

EUTROPE, Xavier. BoxSons : « Nous n'avons pas consacré assez de moyens au marketing ». *La Revue des Médias* [en ligne]. 26 avril 2019. [Consulté le 3 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://larevuedesmedias.ina.fr/boxsons-nous-navons-pas-consacre-assez-de-moyens-au-marketing>

EVENO, Patrick. Comment la presse a affirmé et protégé son rôle civique. *La Revue des Médias* [en ligne]. 29 août 2014. [Consulté le 5 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <http://larevuedesmedias.ina.fr/comment-la-presse-affirme-et-protege-son-role-civique>

FLUHR, François. Ouest Médialab, un cluster et laboratoire des médias qui accompagne les acteurs régionaux dans leur transition numérique. *Meta-media* [en ligne]. 19 juillet 2018. [Consulté le 24 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.meta-media.fr/2018/07/19/ouest-medialab-un-cluster-et-laboratoire-des-medias-qui-accompagne-les-acteurs-regionaux-dans-leur-transition-numerique.html>

FONTENELLE, Sébastien. Aides à la presse, un scandale qui dure. *Le Monde Diplomatique*. novembre 2014, n° 728, p. 22-23

FOURCADE, Clément. Artips, la newsletter qui dévoile les secrets de l'Art, s'attaque à la Science — Les Echos. *Les Echos* [en ligne]. Paris, 3 mars 2017. [Consulté le 23 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/aides-reseaux/artips-apres-l-art-la-musique-et-les-sciences-306075.php>

GODARD, Sarah. Damien Van Achter, l'accélérateur de médias. *L'Echo* [en ligne]. Bruxelles, 27 mai 2016. [Consulté le 24 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lecho.be/dossier/portraits/damien-van-achter-l-accelerateur-de-medias/9770938.html>

GODARD, Sarah. Startup Factory, un entremetteur entre les jeunes pousses et les grands comptes. *L'Echo* [en ligne]. Bruxelles, 8 mai 2018. [Consulté le 27 août 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lecho.be/dossier/startups/startup-factory-un-entremetteur-entre-les-jeunes-pousses-et-les-grands-comptes/10009849.html>

GRAND, Harold. Le mariage réussi entre presse locale et start-up. *Le Figaro* [en ligne]. Paris, 4 janvier 2019. [Consulté le 18 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2019/01/04/20004-20190104ARTFIG00300-le-mariage-reussi-entre-presse-locale-et-start-up.php>

GRANGER, Rémy. Les start-ups de la culture, un écosystème jeune mais prometteur. *Maddyness* [en ligne]. Paris, 20 février 2019. [Consulté le 27 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.maddyness.com/2019/02/20/panorama-startups-culture/>

HANNE, Isabelle. L'actualité se mail de tout. *Libération*. 16 décembre 2014, p. 30

JOFFE, Benjamin et EBERSWEILER, Cyril. What every start-up founder should know about exits. *TechCrunch* [en ligne]. 31 juillet 2018. [Consulté le 3 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://techcrunch.com/2018/07/31/what-every-startup-founder-should-know-about-exits/>

LE DROLLEC, Alexandre. Explicite, le pari de l'indépendance. *L'Obs*. 5 avril 2018, n° 2787, p. 66-67

LECOIN, Frédéric. Bilan de la 1ère saison expérimentale d'un accélérateur interne de start-up. Dans : *France tv lab* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.francetelevisions.fr/lab/start-ups/bilan-accelerateur-interne-start-up>

LEFILLIÂTRE, Jérôme. « Les Jours » se lancent. *Libération* [en ligne]. Paris, 10 février 2016. [Consulté le 2 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.liberation.fr/futurs/2016/02/10/les-jours-se-lancent\\_1432383](https://www.liberation.fr/futurs/2016/02/10/les-jours-se-lancent_1432383)

MADELAINÉ, Nicolas. M6 lance un incubateur de start-up. *Les Echos*. 4 mai 2017, p. 24

MARCHAND, Leïla. Avec Station F, Xavier Niel s'impose comme figure incontournable du monde des start-up. *Les Echos* [en ligne]. Paris, 29 juin 2017. [Consulté le 7 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/2017/06/avec-station-f-xavier-niel-simpose-comme-figure-incontournable-du-monde-des-start-up-174839>

MAUDUIT, Laurent. Les milliardaires de la presse gavés d'aides publiques et privées. *Mediapart* [en ligne]. Paris, 13 février 2018. [Consulté le 23 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cutt.ly/HehCIx8>

MIGNOT, Eva. Devenir entrepreneur : les formations en école ou université. *Les Échos* [en ligne]. Paris, 12 septembre 2018. [Consulté le 28 août 2019]. Disponible à l'adresse : <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/efficacite-personnelle/0301892106014-devenir-entrepreneur-les-formations-en-ecole-ou-universite-323225.php>

NIEDERCORN, Frank. Le journal « Sud Ouest » mise sur les start-up pour se transformer. *Les Echos*. 13 février 2017, p. 26

QUIGNON, Catherine. Les start-up se pressent à La Cantine. *Le Monde* [en ligne]. Paris, 27 août 2012. [Consulté le 3 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2012/08/27/les-start-up-se-presentent-a-la-cantine\\_1751664\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2012/08/27/les-start-up-se-presentent-a-la-cantine_1751664_3234.html)

RAULINE, Nicolas. Les aides à la presse étendues. *Les Échos* [en ligne]. Paris, 29 août 2016. [Consulté le 18 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/2016/08/les-aides-a-la-presse-etendues-223818>

RAVANELLO, Olivier. EXPLICITE s'arrête. *EXPLICITE* [en ligne]. Paris, 31 janvier 2019. [Consulté le 28 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.explicite.info/articles/3811-explicite-sarrête>

RÉPITON, Isabelle. Ces start-up qui vont aider la télévision à basculer dans le futur. *La Tribune.fr* [en ligne]. 26 décembre 2014. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.latribune.fr/technos-medias/20141226tribbef888ba5/ces-start-up-qui-vont-aider-la-television-a-basculer-dans-le-futur.html>

RICHARD, Sénéjoux. « France-Soir », « La Tribune »... la presse est-elle soluble dans le Web ? *Télérama* [en ligne]. 7 décembre 2011. [Consulté le 16 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.telerama.fr/medias/france-soir-la-tribune-la-presse-est-elle-soluble-dans-le-web\\_75918.php](https://www.telerama.fr/medias/france-soir-la-tribune-la-presse-est-elle-soluble-dans-le-web_75918.php)

ROLLAND, Sylvain. Après TF1, M6 se lance dans l'incubation de start-ups. *La Tribune.fr* [en ligne]. 26 décembre 2014. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.latribune.fr/technos-medias/20141226tribbef888ba5/ces-start-up-qui-vont-aider-la-television-a-basculer-dans-le-futur.html>

SAWERS, Paul. BBC Worldwide Labs: A Mentoring Scheme for UK Start-ups. *The Next Web* [en ligne]. 16 juin 2012. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://thenextweb.com/uk/2012/06/16/bbc-worldwide-to-launch-labs-a-mentoring-scheme-for-uk-digital-media-startups/>

SOGNO, Anne. Les Garriberts : « L'idée, c'est d'agripper un sujet, de ne plus le lâcher, de l'épuiser ». *TéléObs* [en ligne]. 23 janvier 2016. [Consulté le 27 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://teleobs.nouvelobs.com/actualites/20160121.OBS3162/les-garriberts-l-idee-c-est-d-agripper-un-sujet-de-ne-plus-le-lacher-de-l-epuiser.html>

SOULAS-GESSION, Delphine. TF1 en mode start-up avec Media Lab. *Stratégies* [en ligne]. 14 mai 2019. [Consulté le 14 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/actualites/medias/4028488W/tf1-en-mode-start-up-avec-media-lab.html>

TANGUY, Adèle. Rien de mieux qu'un média local pour fédérer son écosystème : le super pouvoir de Nice-Matin. Dans : *Medium* [en ligne]. 6 décembre 2018. [Consulté le 25 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cutt.ly/SelUwYf>

TERNISIEN, Xavier. Les sites d'information « pure player » s'organisent. *Le Monde* [en ligne]. Paris, 8 octobre 2009. [Consulté le 17 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2009/10/08/les-sites-d-information-pure-player-s-organisent\\_1251346\\_3236.html](https://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2009/10/08/les-sites-d-information-pure-player-s-organisent_1251346_3236.html)

THUAL, Frédéric. Florian Hervéou, le « coach des startupper ». *La Tribune.fr* [en ligne]. Paris, 16 septembre 2016. [Consulté le 16 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.latribune.fr/technos-medias/innovation-et-start-up/florian-herveou-le-coach-des-startupper-598027.html>

VILLETTE, Michel. La « start-up nation » : un symptôme, mais de quoi ? *The Conversation* [en ligne]. Paris, 26 octobre 2018. Disponible à l'adresse : <https://theconversation.com/la-start-up-nation-un-symptome-mais-de-quoi-105599>

WERLY, Richard. Comment Paris conquiert les start-up. *Le Temps* [en ligne]. Lausanne, 27 juin 2018. [Consulté le 23 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/paris-conquiert-startup>

WOJCIAK, Thierry. Les Échos-Le Parisien : création d'un vaste pôle monétisation. *CB News* [en ligne]. 9 janvier 2019. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.cbnews.fr/medias/image-echos-parisien-creation-vaste-pole-monetisation-40650>

BBC Worldwide Labs takes its ambitions to the next level revealing a new focus and a new look—Media Centre. Dans : *BBC* [en ligne]. 31 août 2017. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bbc.co.uk/mediacentre/worldwide/2017/labs-relaunch>

Express Ventures : la belle endormie. *La Lettre A* [en ligne]. 26 octobre 2017. [Consulté le 24 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lalettrea.fr/medias\\_presse-ecrite/2017/10/26/express-ventures--la-belle-endormie.108278082-ar1](https://www.lalettrea.fr/medias_presse-ecrite/2017/10/26/express-ventures--la-belle-endormie.108278082-ar1)

Ils investissent dans « Les Jours ». *Les Jours* [en ligne]. 6 avril 2016. [Consulté le 2 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://lesjours.fr/obsessions/vie-jours/ep3-premiers-actionnaires/>

Le MediaLab « Théophraste » de Sud Ouest : créer des relations avec l'écosystème régional de start-ups. *Meta-media* [en ligne]. 19 avril 2018. [Consulté le 14 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.meta-media.fr/2018/04/19/theophraste-linnovation-chez-sud-ouest.html>

Le site d'actualité vidéo Explicite va déposer le bilan, faute d'avoir « bouclé à temps » une seconde levée de fonds. *La Correspondance de la Presse* [en ligne]. 1 février 2019. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cutt.ly/veQnMBm>

Libération s'immerge dans la nébuleuse d'Altice. *La Lettre A* [en ligne]. Paris, 28 mai 2015. [Consulté le 2 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lalettrea.fr/medias/2015/05/28/liberation-s-immmerge-dans-la-nebuleuse-d-altice.108075414-ar1>

MediaLab, saison III : c'est parti ! Dans : *ESJ Lille* [en ligne]. 22 novembre 2017. [Consulté le 26 septembre 2019]. Disponible à l'adresse : <http://esj-lille.fr/medialab-saison-iii-cest-parti/>

## Annexes

Annexe n° 1 : répartition des services de presse en ligne selon leur statut juridique .....	94
Annexe n° 2 : entreprises de presse ayant bénéficié du fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse au titre des « bourses d'émergence » en 2017 .....	95
Annexe n° 3 : structures (entreprises, associations ou établissements publics) ayant bénéficié du fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse au titre de l'appel à projets « programmes d'incubation dédiés aux médias émergents » en 2017 et 2018 .....	96
Annexe n° 4 : entretien avec Louise Gamichon, fondatrice des médias LaiCités et Les Moustachus 1905 .....	97
Annexe n° 5 : entretien avec Mathilde Berchon, fondatrice de FuturFab, intervenante professionnelle au CELSA Sorbonne Université sur la question de l'entrepreneuriat .....	108

# Annexe n° 1

## Répartition des services de presse en ligne selon leur statut juridique

Données en date du 12 juillet 2019, issues d'un traitement analytique du jeu de données « Liste des services de presse en ligne reconnus par la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP) », disponible à l'adresse <<https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/liste-des-services-de-presse-en-ligne-reconnus/>>.

Statut juridique de l'éditeur	Nombre
SAS	389
SARL	240
SA	151
Association	87
SASU	49
Micro-entrepreneur	15
SNC	11
SCOP	9
EURL	6
EIRL	4
EPIC	2
EI	2
Fondation	1
GIE	1
SAPO	1
SCE	1
SCIC	1
SCS	1
SCA	3
<b>Total</b>	<b>974</b>
<b>Entreprise</b>	<b>886</b>
<b>Structure à but non lucratif</b>	<b>88</b>
<b>Entreprise</b>	<b>91 %</b>
<b>Structure à but non lucratif</b>	<b>9 %</b>

## Annexe n° 2

### Entreprises de presse ayant bénéficié du fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse au titre des « bourses d'émergence » en 2017

Données en date du 12 février 2019, issues d'un traitement analytique du jeu de données « Fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse », disponible à l'adresse <<https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/fonds-de-soutien-a-lemergence-et-a-linnovation-dans-la-presse>>.

Année d'attribution	Titre	Support	Montant accordé
2017	aoc.media	Web	50 000 €
2017	laicites.info	Web	50 000 €
2017	mobilitismagazine.com	Papier + Web	50 000 €
2017	revue-farouest.fr	Web	50 000 €
2017	L'accent Bourguignon	Papier + Web	48 000 €
2017	pan-african-music.com	Web	40 000 €
2017	Wahed Magazine	Papier + Web	40 000 €
2017	madeinmarseille.net	Web	34 000 €
2017	cameditsport.com	Web	30 000 €
2017	lalterego.fr	Web	30 000 €
2017	lautrequotidien.fr	Web	30 000 €
2017	lefilrouge.media	Web	30 000 €
2017	touslesjourscurieux.fr	Web	30 000 €
2017	quotidien-libre.fr	Web	18 000 €
2017	madeinperpignan.com	Web	12 000 €
2017	ernestmag.fr	Web	8 000 €
<b>Montant total accordé</b>			550 800 €
Nombre de titres aidés			16



## Annexe n° 3

### Structures (entreprises, associations ou établissements publics) ayant bénéficié du fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse au titre de l'appel à projets « programmes d'incubation dédiés aux médias émergents » en 2017 et 2018

Données en date du 12 février 2019, issues d'un traitement analytique du jeu de données « Fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse », disponible à l'adresse <<https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/fonds-de-soutien-a-lemergence-et-a-linnovation-dans-la-presse>> ainsi que de sources journalistiques<sup>199</sup>.

Année d'attribution	Structure	Statut juridique de la structure	Montant exact (2017) ou arrondi (2018)
2017	SA Ouest-France	SA	381 759 €
2017	Ouest Medialab	Association loi 1901	285 140 €
2017	Scintillo	SAS	282 982 €
2017	Association Groupe Essec	Association loi 1901	273 283 €
2017	Paris Et Compagnie	Association loi 1901	271 200 €
2017	Spintank	SAS	227 761 €
2017	La Montagne	SA	222 933 €
2017	Planet Media	SA	220 559 €
2017	Groupe Sud Ouest (GSO)	SA	161 720 €
2017	Euratechnologies	SPL	30 000 €
2018	Le Parisien Libéré	SAS	416 000 €
2018	Urban Prod	Association loi 1901	280 000 €
2018	Nice-Matin	SCIC	262 000 €
2018	Société Journal Midi Libre	SA	207 000 €
2018	Groupe La Dépêche Du Midi	SA	187 000 €
2018	Cosa Vostra	SASU	153 000 €
2018	N.C.*	N.C.*	N.C.*
2018	N.C.*	N.C.*	N.C.*
2018	N.C.*	N.C.*	N.C.*

\* : données non disponibles publiquement et ne nous ayant pas été communiquées par le ministère de la Culture.

<sup>199</sup> CANOVAS, Pierre-Anthony. L'Etat a financé 19 incubateurs médias pour 4,4 millions € entre 2017 et 2018. *La Lettre A* [en ligne]. 30 novembre 2018. [Consulté le 5 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.lalettrea.fr/medias\\_presse-ecrite/2018/11/30/l-etat-a-finance-19-incubateurs-medias-pour-44-millions-e-entre-2017-et-2018,108334694-evl](https://www.lalettrea.fr/medias_presse-ecrite/2018/11/30/l-etat-a-finance-19-incubateurs-medias-pour-44-millions-e-entre-2017-et-2018,108334694-evl).

## Annexe n° 4

Entretien avec Louise Gamichon, fondatrice des médias *LaiCités* et *Les Moustachus 1905*

### Vous définissez-vous comme entrepreneure ?

Je me suis longtemps définie comme journaliste, même en tant qu'entrepreneure. La signature de mon mail a changé pour devenir « fondatrice » il n'y a pas longtemps, et même entrepreneure, j'ai encore du mal à le dire dans beaucoup de domaines. C'était un vrai *coming out* pour moi de me définir d'abord comme une cheffe d'entreprise et plus comme une journaliste. J'ai dû le faire au bout d'un an et demi, vous voyez, après avoir créé mon média. Donc je ne me considérais pas comme tel, je me considérais comme d'abord journaliste, d'abord quelqu'un qui écrit, d'abord quelqu'un qui fait en fait. D'abord en tant qu'exécutante. Et le terme « entrepreneure » j'ai toujours un peu de mal à l'utiliser pour ça, parce que ça appelle au stéréotype du type avec son gros cigare [rires] pour moi c'est un truc un peu compliqué. D'autre part je pense qu'il y a un vrai problème entre les journalistes et l'argent, donc j'ai d'autant plus de mal à me définir en tant qu'entrepreneure parce que l'entrepreneur c'est celui qui va chercher de l'argent, et en tant que journalistes on n'a pas été formés à ça, on n'a pas été habitués à ça et pour moi c'est quelque chose qui n'allait pas ensemble au départ. Au fil du temps, j'ai de plus en plus accepté d'être entrepreneure et je l'ai de plus en plus revendiqué, mais toujours un peu caché sous l'appellation de fondatrice plutôt que d'entrepreneure. Je me définis comme entrepreneure au milieu d'autres entrepreneurs, mais pas forcément auprès de mes contacts... même quand je vais chercher de l'argent je me définis plus volontiers comme fondatrice que comme entrepreneure. À part si c'est des grosses boîtes et là je dis que je suis entrepreneure de start-up... je le fais très peu en fait. Du coup c'est vrai que c'est un truc... c'est un concept qui pour moi appelle à des stéréotypes qui vont pas forcément avec ceux de la création d'un média et je suis plutôt partie du fait d'être journaliste et d'avoir envie de créer un média qui n'existait pas que sur l'idée d'une entreprise. L'entreprise découle de l'idée éditoriale pour moi, c'est pas l'inverse. C'est la forme au service du fond : d'abord le contenu et la forme, juridique notamment, pour pouvoir porter le contenu. Après... j'ai choisi une forme d'entreprise et pas d'association parce que je pense qu'un média, pour être indépendant, il a besoin de gagner de l'argent, je voulais me laisser, aussi, de la latitude... et pouvoir prétendre à faire d'autres choses,

du hors-média notamment. Parce que je sais qu'il y a beaucoup de médias qui vivent de ça... on va pas se leurrer.

### **Quelle image de l'entrepreneuriat et des entrepreneurs aviez-vous avant de vous lancer ?**

Bah pour moi... c'était la *start-up nation* dans tout ce qu'elle a de pire, c'est-à-dire des espèces d'illuminés qui rêvent de rejoindre San Francisco et la *Silicon Valley*, qui ont un produit un peu *bullshit* et qui font beaucoup de... beaucoup de formations *bullshit*... de management alors qu'ils sont tous seuls, qu'ils bossent très peu sur leurs produits. J'avais un peu ce cliché-là de la *start-up nation* comme on l'appelle [rires]. Pour moi... c'est un milieu que je voulais éviter de fréquenter au départ... ou alors que je fréquentais dans des cadres assez précis, du genre chez *MakeSense* parce qu'ils poussent plutôt des entrepreneurs un peu sociaux qui ont des projets qui ont du sens. Mais sinon pour moi, les *start-uppeurs* étaient tous des espèces d'illuminés. Quand bien même j'avais déjà bossé dans une *start-up* média avant, hein, moi j'ai bossé dans une *start-up* média de 2012 à 2015, *fait-religieux.com*, et ma boss c'était tout sauf la *start-up nation* : c'était une vieille dame, qui avait été longtemps rédactrice-en-chef adjointe et qui avait monté son média. Donc je crois qu'au départ j'ai envisagé le truc comme rédactrice en chef plus quoi... et après je me suis rendu compte qu'il fallait que j'aille au-delà. Ça ne m'a pas empêchée de réfléchir à des questions de marketing et à mobiliser mon entourage sur ces questions de marketing et commercial, mais j'ai mis du temps... à assumer le truc quoi. Assumer la posture, assumer que j'étais aussi entrepreneure [rires].

### **Qu'est-ce que vous définiriez comme étant la posture de l'entrepreneur ?**

Bah en fait, ça frotte un peu avec le journalisme, c'est le moment où tu commences à penser à l'argent et où tu te places plus dans une démarche commerciale que dans une démarche éditoriale. En fait, pour moi, c'est le moment où tu passes un cran, où tu commences à accepter de déléguer, et tu coordonnes, tu deviens coordinateur de tous les aspects de ta boîte, et où tu mets aussi des murs. Parce que quand tu es entrepreneure et que tu veux faire de l'argent, tu as toujours la tentation d'aller adapter ton contenu à ce que te disent les gens, et il faut avoir un rempart journalistique derrière pour rester indépendant éditorialement et t'éviter d'aller trop où le vent te mène, parce que tu as quand même une ligne éditoriale que tu définis au départ. Pour moi, jongler avec tout ça, ça a été extrêmement difficile, et ce qui m'a aidé, c'est d'avoir un

pigiste, donc je suis plutôt une coordinatrice maintenant on va dire. Entre l'argent, l'éditorial pour garantir quand même ma ligne, et puis envoyer un truc propre, pas bourré de fautes qui ne ressemble pas à l'idée de départ, mais je m'en mêle moins. Je m'en mêle toujours, mais moins.

### **Quel sens a pour vous la dénomination « entrepreneur média » ?**

Je préfère celle de fondateur et fondatrice. Parce qu'en fait il faut pas se leurrer, on est souvent des espèces de journalistes sur le retour. C'est rare que... enfin j'ai rarement vu des gens qui viennent vraiment du business et qui lancent un média, et quand ils le font, pour nous c'est un peu des extraterrestres. Majoritairement, je pense que ce sont des journalistes. Il faut vérifier avec le SPIIL, mais il me semble que c'est quand même vachement plutôt ça, et la spécificité, c'est que nous sommes des gens qui avons des idées éditoriales et pas d'idées business, et pas de compétences business. Pour moi c'est ça, et c'est c'est un problème hein, c'est un problème. D'autre part, une entreprise de média pour moi c'est une entreprise particulière, dans le sens où tu as des réglementations particulières, un état d'esprit particulier, où t'as justement ce côté très « indépendance éditoriale » qui joue vachement, qui peut être un frein comme quelque chose d'extra en fonction de comment tu l'exploites, mais il y a tous ces enjeux-là que je ne trouve pas dans une boîte standard, où pour ton produit tu vas répondre à ce que te dit le PDG et point barre, lui il va prospecter de la clientèle, il trouve de la clientèle, il adapte. Chez les médias, il y a moins cette tendance. Il y a quand même l'idée qu'on est crispés sur une ligne éditoriale et qu'on veut la garder. Et que l'argent ne doit pas la polluer, donc c'est quand même vachement embêtant parce que en même temps... c'est ton produit. On a beaucoup de mal à se placer dans l'optique d'un produit avec l'information. C'est un produit très particulier, avec notamment des critères déontologiques très particuliers.

### **Vous êtes passée par un programme d'incubation, au Tank media, quelle est la démarche qui vous a poussée à le faire ?**

En fait, c'est déjà en faisant un *coming out* d'entrepreneure que j'ai rejoint le Tank et le Tank media avant qu'il y ait des programmes d'incubation parce que j'ai eu le déclic et je me suis rendue compte que produire un bon journal ça voulait pas dire savoir le vendre... et être au taquet sur tout ce qu'il fallait faire pour le vendre. Déjà j'avais un peu passé cette étape et c'est ce qui m'a amenée vers le Tank media, c'est ce côté business. Et ensuite, l'incubation, c'est

parce que je ressentais que j'arrivais au bout de mes limites personnelles... et des limites de mon entourage, j'avais besoin de me structurer, de trouver de nouvelles idées, d'élargir mes perspectives. Et, c'est peut-être parce que je suis une *solo*, même si j'avais déjà eu un commercial, mais en tant que *solo* je trouve que c'est important aussi de ta zone de confort, de sortir de tes idées préconçues et de laisser des gens qui s'y connaissent un peu bouleverser tes idées préconçues et aller explorer de nouveaux territoires. C'est peut-être aussi parce que j'étais à un moment où je manquais profondément d'imagination, et où j'avais besoin, justement, de me dire : mais qu'est-ce qui correspondrait... qu'est-ce qui serait aligné avec ma ligne éditoriale au niveau du modèle économique ? Je pense qu'il y a beaucoup de choses à inventer, mais je n'ai pas beaucoup d'imagination [rires] sur la partie commerciale... donc j'avais besoin de déployer ça aussi. Mais je suis repartie avec des questions éditoriales aussi, donc finalement tout ça est toujours très lié en fait. Avec toujours la question du sas déontologique... ça reste toujours une vraie interrogation pour moi.

**Vous n'avez donc pas eu besoin d'un programme d'incubation pour faire cette mue entrepreneuriale ?**

Non, c'était déjà le cas avant, mais j'étais déjà bien avancée, j'étais dégoûtée de ne pas pouvoir participer au premier programme d'incubation, j'ai rejoint le deuxième. Je suis peut-être un cas particulier. Mais c'est en faisant ma mue que j'ai découvert le Tank media et ça y a participé parce que maintenant je me sens pleinement cheffe d'entreprise, avant je me sentais un peu imposteure. Mais c'est peut-être aussi le syndrome femme jeune, je vois que les femmes jeunes ont plus de mal à se déclarer cheffes d'entreprise... c'est très empirique ce que je dis hein... il faudrait le chiffrer. Mais je trouve qu'on a plus de mal à se mettre dans la posture du chef d'entreprise et plus dans celle de l'exécutant. J'ai vu une créatrice de média hier, elle était encore dans la posture d'exécutante, et je vois que ça c'est un *step* à passer, et je le vois aussi dans mon réseau *Femmes entrepreneurs* où on se présente toutes au départ comme des exécutantes... c'est peut-être plus un problème de femmes, qu'un problème de médias. En tout cas moi je le perçois comme ça dans mon entourage. Un mardi par mois, je vais au réseau *Action'elles* qui sont que des femmes entrepreneurs, je suis la seule à faire des médias, et je vois qu'il y en a une qui est *community manager* et elle a le souci de dire qu'elle a besoin de plus de fric, mais qu'elle arrive au bout de ses capacités d'exécutante. Ouais, mais meuf, être

cheffe d'entreprise c'est aussi déléguer quoi... c'est embaucher quelqu'un pour le faire, donc tu prends tous les contrats, toi ton premier job c'est d'aller taper la thune et ensuite tu délègues, tu trouveras toujours des gens pour travailler pour toi. Ça c'est un cap qui est difficile à passer... mais peut-être aussi parce qu'on crée son entreprise à partir de ce qu'on sait faire, un savoir-faire. Et chef d'entreprise, c'est un autre métier, qu'on apprend un peu sur le tas. Il n'y a pas de notice, il y a des espèces de formations *bullshit*, mais il n'y a pas de notice, et c'est dur de se dire qu'il n'y a pas de notice : comment je vais gérer ? Avec ce que je suis, avec ce que je sais faire... avec... comment je peux apprendre les choses, qu'est-ce que je délègue, qu'est-ce que je délègue pas... c'est pas évident !

### **Qu'est-ce qui vous a poussé à créer un média ?**

C'est une idée... bah c'est assez viscéral hein... mais c'est une idée depuis 2015 qu'il n'y a pas d'indépendance sur mon sujet, que c'est dommageable, que c'est un sujet qui est partout dans l'actualité et qui n'est pas très bien traité ou de façon très engagée... et qu'il y a un vrai vide dans le paysage médiatique. Mais je suis partie du vide dans le paysage médiatique, pas du vide chez les lecteurs, et ça, vous voyez, si j'avais été une cheffe d'entreprise, je serai plutôt partie de mes clients... potentiels clients... que du paysage médiatique, mais bon... ça je le sais après deux ans à travailler sur le sujet, je ne le savais pas au départ. Je suis partie dans une démarche plutôt éditoriale, du point de vue du journaliste, et les journalistes adorent écrire pour faire plaisir aux journalistes et ils oublient qu'il faut pas faire plaisir aux journalistes, mais aux lecteurs, et c'est un truc duquel on m'a prévenu rapidement, mais sur lequel j'ai eu du mal à travailler.

### **Comment appréhendez-vous le milieu des fondateurs et fondatrices de médias ?**

Je crois qu'on a de gros points forts, dans le sens où on est des gens engagés, où on connaît très bien notre métier et on est capables de former des gens à le faire pour nous. Donc on a ça pour nous, et on est très solidaires entre nous, entre entrepreneurs de presse, etc. C'était déjà le cas au SPIIL, au Tank media c'est encore plus fort parce qu'on vit des expériences assez différentes, notamment l'incubation... moi je suis devenue amie avec mes co-incubés et avec d'autres personnes à côté de qui je travaillais, je pense à *Brief.me* notamment. Pour moi c'est des gens, c'est des amis aussi. Donc ça crée du lien parce qu'évidemment on partage tous les

mêmes galères, une expérience qui ressemble un peu à un grand huit ou à quelque chose qui s'y apparente... émotionnellement c'est très très fort donc ça crée des liens très forts. Il y a des spécificités aussi, parce que j'ai l'impression qu'on se pose tous un peu les mêmes questions, c'est-à-dire comment on peut vivre de notre activité et ce qu'on peut faire à côté qui ne dénature pas trop le projet d'origine quoi... il y a toujours un peu ces deux fils rouges qui sont très spécifiques aux médias et qui se posent peut-être moins dans d'autres boîtes parce qu'on part plus facilement du client et on reconçoit le produit à partir du client, ce qu'on ne fait pas forcément dans les médias. Donc il y a un peu de ça... après il y a une convivialité évidemment, par rapport aux autres milieux des entrepreneurs... je trouve en tout cas, qu'il y a une convivialité, une entente, tout ça. Après on a aussi, on est une bande de journalistes avec nos questions journalistiques, déontologiques... ouais c'est un peu ça, c'est ce qui nous différencie des autres. Je ne l'ai pas retrouvé du tout dans d'autres milieux *start-up*, je le retrouve aussi moins chez les femmes cheffes d'entreprises que je côtoie. C'est pas la même chose... je ne parle pas du tout de la même chose dans mon réseau *Femmes entrepreneures* où je vais parler plutôt de mon organisation personnelle, de ma posture... personnelle, où je vais me faire coacher en tant que personne pour porter ma boîte, que au Tank media où ce que je vais porter c'est mon projet de média... c'est ma ligne éditoriale, c'est aller écouter mes clients, faire les choses différemment. Donc pour moi ça va bien ensemble, et du côté des femmes cheffes d'entreprise il y a des choses... qui sont très pratiques, mais on n'a pas les mêmes horaires non plus, elles ont quasiment toutes des mêmes, on se rejoint plutôt le matin... on n'a pas du tout les mêmes horaires quoi. Dans la *start-up nation*, c'était plutôt des soirées apéro, petites conférences avec des gens qui racontent un peu leur *life*, mais pas forcément de façon très constructive ou intéressante. J'ai trouvé moins de bonnes idées à piquer chez les entrepreneurs standard qu'au Tank media parce que je trouvais que c'était moins adapté à mon produit et que c'était beaucoup plus flou, et puis je trouve qu'ils passent beaucoup de temps à *brainstormer* aussi, ça m'épuise. Moi je suis quelqu'un d'action... et dans mon réseau de femmes je trouve plutôt de l'organisation, des méthodes commerciales, de la structure en tant que personne... plutôt comme ça. Au Tank media, je trouve des réponses appropriées à mon produit, donc c'est très différent. L'axe est différent.

## **Pensez-vous que l'expérience professionnelle joue un rôle dans l'appréhension de ce qu'est l'entrepreneuriat dans les médias ?**

Je pense que déjà, les plus âgés ont un plus gros réseau, qui est plus facile à mobiliser... ils sont plus âgés donc ils connaissent aussi des gens plus riches... pour les premiers fonds c'est plus important aussi... ce qu'on n'a pas quand on est jeune. On a un petit réseau, mais c'est un petit réseau, voilà. Et je pense aussi que les anciens ont cette force qu'on leur a déjà fait tout un cas... ils ont déjà vu des trucs purement business dans leur boîte, et donc ils peuvent éviter quelques écueils. Quand on est jeune, je trouve qu'on est quand même un peu naïfs. Ce que j'entends par exemple beaucoup c'est « ouais non c'est bon j'ai les contacts », ouais, mais entre avoir les contacts et aller chercher un chèque c'est pas pareil, et il y a des gens qui disent qu'ils vont suivre et qui ne suivront pas... et quand on est jeune on est moins prudent là-dessus. De la même façon, mais c'est peut-être aussi parce que je suis une femme jeune, donc j'ai deux défauts... je trouve qu'on est plus sur le fait de faire un numéro zéro, puis faire un truc à montrer partout et à vendre. Les vieux, ils vont plus facilement parler de leur truc sur une feuille A4 recto-verso en disant qu'ils ont une idée. On est un peu plus béliet, on fonce tête baissée, on fait un truc et c'est un peu « qui m'aime me suive ». Quand on n'inclut pas les gens, ils sont vachement moins prêts à nous suivre. Donc je pense qu'il y a un réseau professionnel qui joue, un réseau business aussi... quand on a un nom, qu'on nous connaît depuis des années... c'est quand même plus facile pour structurer une communauté, qu'elle vous accompagne d'un endroit à l'autre, et puis c'est plus facile pour trouver des investisseurs parce qu'on a une carrière à faire valoir derrière soi. Quand on est *mister nobody* c'est plus compliqué, c'est sûr.

## **Quelle a été la réaction de votre entourage lors que vous avez lancé votre activité ?**

J'ai eu des réactions extrêmes. J'ai eu des gens qui trouvaient que c'était génial, parce qu'ils aimaient mon projet. Et puis j'ai mes parents qui sont fonctionnaires et qui ont flippé leur mère [rires]. J'ai eu un peu de tout. Après, je vois que c'est très édulcoré. Les gens pensent que l'entrepreneuriat c'est la liberté, c'est... même vis-à-vis de mon ex-conjoint, j'ai pu constater... il pense que c'est la liberté, qu'on fait ce qu'on veut de notre temps... que... oui, il y a un peu l'image de la personne *successful* qui fait plein de choses super et qui prend énormément de plaisir dans son travail. Et... je pense que ça n'est pas vrai, et que ça n'est pas vrai pas seulement pour les entrepreneurs médias, mais pour tout le monde. Pour moi, à l'épreuve des faits... et je



le savais déjà un peu avant de me lancer... mais c'est juste une forme d'esclavage différente. Au lieu d'être l'esclave de ton patron, t'es l'esclave de tes clients. Donc, je pense que c'est une sorte d'image d'Épinal dont on a du mal à se débarrasser, qui n'aide pas forcément nos affaires parce que les gens pensent aussi qu'on est installés au bout d'un ou deux ans alors qu'en fait on arrive au bout de nos fonds, et puis il y a cette espèce de schizophrénie de ne donner que des messages positifs, alors que fondamentalement tu passes ta vie à baliser pour ton putain de trou de trésorerie et le prochain prélèvement de l'URSSAF. Donc il y a un *gap*. Il y a un *gap*, est-ce qu'il est plus fort dans les médias ? Peut-être. Parce qu'à côté tu montes un média, donc tu dois avoir beaucoup d'audience... Après, ça a été reçu, oui... il y a mes amis qui m'ont trouvée couillue et qui m'ont aidée sur plein d'aspects sur lesquels je n'avais pas les compétences... qui m'ont montré un peu ce qu'ils savaient faire notamment quand ils avaient fait un peu d'études de marketing ou bossé un peu dans le marketing, etc. Pour mes bases de données, etc. Ils m'ont tous volontiers donné un coup de main, été très engagés généralement. Et même mes parents étaient plutôt encourageants au départ, et puis c'est avec le temps quand ils voient que je commence à pas trop dormir, à être fatiguée et que finalement je ne fais pas rentrer beaucoup d'argent et que je fais appel à beaucoup de levées de fonds personnels dans ma famille que là... ils s'inquiètent.

### **Considérez-vous qu'un média est une entreprise comme les autres ?**

Non, parce qu'il y a ce frottement permanent entre la ligne éditoriale et la commercialisation. Pour moi, c'est un vrai truc qui existe et qu'il n'y a pas forcément ailleurs. Tu peux vendre un produit éthique, *green*, je sais pas quoi, c'est des contraintes de production. Dans les médias, c'est plus compliqué de faire avaler à des journalistes qui sont des personnes vraiment indépendantes... on a tous un caractère indépendant, fondamentalement, que à un moment il va falloir servir aux gens ce qu'ils veulent. C'est un peu compliqué de mixer cette indépendance éditoriale, ces sujets, l'actu, parce que l'actu arrive à soi, ou le côté qu'il va falloir vendre à un moment. Si tu fais le meilleur journal du monde, si personne le lit, ça n'a aucun intérêt. Donc pour moi, c'est une entreprise un peu particulière là-dessus et je pense aussi que, pour la diversification, ça pose des problèmes parce que tu peux pas vendre n'importe quoi avec un média. Moi, je pourrais pas vendre du vernis, ça n'aurait pas de sens. Donc je pense que t'as moins de possibilité de diversification, qu'il faut inventer des diversifications que t'avais pas

forcément chopé au départ... et du coup ça t'oblige aussi à sortir de ton métier qui est la production de contenu, de rentrer dans des trucs que t'imaginai pas, je pense à des *goodies*... moi ce serait la fabrication d'un livre... des trucs que je maîtrise pas du tout, des chaînes de production que je maîtrise pas du tout. Des événements aussi, je veux dire : quand on est journaliste, on est tout seul on va boire des coups, quand on est chef d'entreprise on doit organiser des événements pour se faire connaître, c'est quand même un autre job quoi [rires]. Il y a toujours eu des zones de porosité entre la communication et le journalisme, dans l'exécution, dans l'écriture, mais pour passer au stade du dessus, c'est une autre affaire, ça demande de déployer des compétences qu'on n'a pas toujours au départ. Et en plus moi je suis de la presse écrite, j'adore être planquée derrière mon ordinateur, je sors que pour des reportages... j'ai du mal à faire des soirées, à aller serrer des mains, à dire aux gens que j'ai besoin de thunes, que je cherche un associé, que je cherche, je cherche, je cherche... à pitcher toutes les deux minutes... à mettre à jour mon pitch, aller le tester à droite et à gauche pour vérifier que je ne raconte pas trop de conneries, enfin... t'as un gros travail de représentation qui n'est pas le même. Un rédacteur en chef qui a déjà été rédacteur en chef, sait déjà le faire, mais il sait toujours pas commercialiser [rires]... mais un simple journaliste exécutant de base, c'est plus compliqué, mais c'est ce qui fait aussi la spécificité d'un média. Disons que ton produit, il est immatériel, il n'a pas de prix, et pourtant il a un coût [rires]. Donc il faut réussir à rassembler tout ça de façon un peu éthique et déontologique, et puis faut pas se leurrer aussi, le terme de « média » et « journaliste » fait beaucoup flipper les gens. C'est aussi pour ça que j'ai fait mon *coming out* d'entrepreneure : ça fait moins flipper les gens un entrepreneur qu'un journaliste. Ce qui est quand même hallucinant, il y a un vrai problème de confiance à installer, et quand personne ne te connaît, arriver et installer ta communauté, dire que tu veux faire les choses autrement... leur rappeler sans arrêt ce que t'es en train de faire... c'est un job, c'est autre chose, c'est très particulier comme truc. Vendre de l'info, c'est très particulier. On a de l'info partout aujourd'hui : qu'est-ce que tu leur apportes aujourd'hui ? Comment tu fais les choses différemment ? Faut quand même sacrément montrer patte blanche. C'est l'un des milieux où j'ai le plus entendu parler d'argent de façon transparente aussi. Parce qu'on dit tous d'où vient notre thune pour justement conserver la confiance des lecteurs, c'est hyper important.

## **À votre avis, pourquoi l'État subventionne davantage que dans d'autres secteurs économiques, la création d'activité et d'incubateurs de nouveaux médias ?**

Parce que je pense que c'est un enjeu démocratique fondamental. Le pluralisme de la presse est un enjeu fondamental. On sait que la presse est dans un état économique tout pourri... moi je me sens un peu employée de *Whirlpool*, il faut un plan de redressement, il faut que l'État s'en mêle pour garantir le pluralisme. Surtout dans notre pays où il y a une concentration quand même de groupes de médias où il y a beaucoup de milliardaires qui ont des intérêts très clairs et qui investissent dans des médias. Il faut favoriser l'émergence de nouveaux médias indépendants. Alors après, je sais que c'est bizarre de dire « subvention » pour parler de médias indépendants, on devrait pouvoir s'en passer, j'adorerais qu'on s'en passe. Mais je pense que ceux qui s'en sont passés, c'est les plus connus. Je pense à *Mediapart* ou à *Arrêt sur images*, ils en ont pas eu besoin et tant mieux pour eux. Quand personne ne nous connaît et qu'on a envie de tenter sa chance, qu'on est pas milliardaire, qu'on a une idée qui est valable, qui participe justement au pluralisme pour une meilleure démocratie, ça vaut le coup... et puis je trouve aussi que les indépendants font pas les choses de la même manière que les gros. C'est moins opaque, c'est plus clair... au niveau de la déontologie on est beaucoup plus au carré, et ça participe à rétablir la confiance entre les lecteurs et les médias. C'est capital pour moi, capital. Au SPIIL, je n'ai vu que ça, des questions de confiance, de « comment on se développe de façon éthique ? », je n'ai vu que ça. C'est hyper important qu'on émerge, qu'on se fasse connaître, qu'on existe. Et je peux dire que de mon expérience d'interventions en classe, que quand tu dis que tu as travaillé dans un grand groupe et que tu t'es lancé en indépendant, c'est pas la même chose, on te regarde pas de la même façon. Les jeunes ils t'écoutent, quoi. Je leur dit que j'ai monté ça avec mon argent, avec l'argent de mon licenciement économique, que je voulais monter un truc qui ne soit pas aux mains de milliardaires. Ils sont vachement contents de voir que ça existe, qu'en fait on est nombreux, et qu'on peut faire quelque chose. Donc pour moi, c'est un enjeu de démocratie, d'éducation, de confiance, il y a tout ça qui s'entremêle, et c'est un dynamisme que je trouve absolument formidable, surtout par les temps qui courent où on parle beaucoup de liberté de la presse, mais où elle est quand même très restreinte, avec tout un tas de législations qui ne vont pas dans notre sens. Moi je suis inquiète de ce qui se passe, avec les lois sur la liberté d'expression sur Internet, le fait qu'on soit bouffés par les GAFAs... et qu'il y ait des lois anti-terroristes qui font qu'on est surveillés de près, les lois économiques aussi...

avec le secret des affaires... donc c'est pas rassurant quoi. Je suis contente qu'il y ait des espèces de frondeurs qui se lancent. On est des frondeurs en fait les indépendants et les entrepreneurs médias... [silence] je suis contente que ça existe.

## Annexe n° 5

### Entretien avec Mathilde Berchon, fondatrice de FuturFab, intervenante professionnelle au CELSA Sorbonne Université sur la question de l'entrepreneuriat

#### Qu'est-ce qui fonde pour vous une figure de l'entrepreneur ?

Alors, alors... ça démarre fort, il faut que je me mette dans le sujet. La figure de l'entrepreneur... hum. Pour moi un entrepreneur, c'est quelqu'un qui, qui est créateur d'entreprise. Bah en fait, ça dépend de ce dont on parle, si on parle d'un entrepreneur en général ou de l'entrepreneur euh... vraiment, comment, dans les textes. Euh dans tous les cas il y a des similarités évidentes entre tous les profils d'entrepreneurs. Et on peut le voir de plein d'aspects différents. D'un point de vue du profil sociodémographique qui est en général... euh alors c'était intéressant par rapport aux cours que je donne en parallèle. Hum... parce qu'en fait en général, il y a pas mal de types qui sont sortis qui sortaient un peu le profil type de l'entrepreneur en start-up. Et souvent ce qui ressort, c'est quelqu'un qui a une trentaine d'années, qui est plutôt un homme, qui a plutôt fait des études supérieures. Euh et c'est en général un profil qu'on retrouve en majorité dans l'entrepreneuriat. Les femmes sont complètement sous-représentées. Donc il y a déjà on va dire un profil un peu type qui fait qu'il y a un type d'éducation qui a été suivi, euh un niveau, un niveau de vie qui est déjà à peu près identifié. Pour avoir un profil intéressant, je pense, ça peut être intéressant de regarder un document de... qu'avait sorti *Station F*, après un an, je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de voir ça. Et ils ont fait toute une présentation, ils ont analysé le profil en fait de tous les entrepreneurs qui étaient dans le campus de *Station F*. Et en fait ils ont sorti toutes les statistiques et c'est disponible en ligne donc c'est assez intéressant pour avoir le profil un peu socio... euh... des entrepreneurs on va dire plus Tech. Je vais essayer de retrouver les liens puis j'enverrai en même temps. C'est vraiment pas mal parce que c'est assez chiffré, ils avaient revu pas mal de monde. Et donc oui la question c'était de quel point de vue en fait ? Parce que la figure de l'entrepreneur on peut la voir de plein de points de vue différents ?

## **Est-ce que tous les créateurs d'activité et les créateurs d'entreprise se retrouvent dans le terme « entrepreneur » ?**

C'est intéressant parce que je pense que, moi, « entrepreneur », c'est le mot qui est utilisé couramment pour toutes les petites entreprises. Un patron d'une jeune TPE qui débute, quelqu'un qui débute un business, je sais pas, de *foodtruck*, qu'un patron d'entreprise on va dire classique, pour moi se considèrent comme un entrepreneur. En général ils mettent plutôt, en termes on va dire de définition personnelle de son métier, ils mettent en général une sorte de... le savoir-faire prend un peu une dominante sur le terme entrepreneur donc c'est pareil, donc plutôt un artisan-entrepreneur, un... un entrepreneur de la Tech ou un start-upeur. Le mot « entrepreneur » est tellement généraliste hum que souvent on va lui ajouter une carte qui permette de définir le projet d'entreprise dans une catégorie de projets particulière avec ses propres imaginaires. Moi je suis vraiment plus spécialisée sur le côté atelier de fabrication donc comme beaucoup d'artisans, de designers, qui sont des profils qui sont plutôt des gens qui mettent soit des savoir-faire traditionnels ou numériques, mais on est encore sur le besoin et l'amour de la matière par exemple, en tout cas ils se définissent comme ça et ces gens-là n'ont pas de mal à se définir comme entrepreneurs même si, souvent, c'est associé à une connotation très business et qu'ils ont du mal, parfois, à se raconter comme entrepreneur parce que.. Parce que c'est en général associé à l'idée d'argent, de, de.. ; d'attendre on va dire... de se concentrer tellement sur le fait d'amasser du capital et potentiellement revendre la boîte rapidement, donc d'avoir cette espèce de modèle du start-upeur qui focus... comment dire, qui met toujours son attention sur le fait de gagner... de lever beaucoup de fonds et de gagner le plus d'argent possible. En général les entrepreneurs les plus traditionnels, ils vont plutôt être basés, les artisans justement euh... Moi en tout cas, de ce que je vois autour de moi dans le secteur où je suis, le fait d'être entrepreneur n'est pas totalement quelque chose qui est décrié, au contraire c'est bien, c'est plutôt être à son compte avec cette idée d'indépendance, de liberté... C'est plutôt quelque chose qui est valorisé euh.. Mais on est plutôt, sur, en général, une qualification beaucoup plus précise. On va dire « voilà, moi je suis artisan entrepreneur » ou je sais pas... Donc, c'est... Je sais pas si ça répond pour la question, mais en tout cas, voilà, c'est... Après en ce moment il y a une telle... depuis quelques années, il y a une telle énergie mise, justement, du monde de la Tech sur le fait de redonner... de revaloriser, de rendre ce métier d'entrepreneur extrêmement... de faciliter, de donner envie à beaucoup de se lancer dans le secteur. C'est vrai

que c'est un mot qui est apparu depuis au moins... depuis quelques années c'est un mot qui est devenu presque récupéré par des actions gouvernementales, par des fonds d'investissement, etc. et qui vont en faire quelque chose de très très valorisé. Et aujourd'hui, c'est vrai qu'il va y avoir une espèce de transformation de ce mot parce qu'on était sur quelque chose qui était encore de l'ordre de... moi quand j'ai fait mon mémoire en 2009, différents entrepreneurs, ils étaient tous (et c'était au hasard, je pense qu'ils étaient assez représentatifs), ils étaient tous en décalage avec leur milieu ou par rapport aux attentes sociales qu'il pouvait y avoir autour d'eux. Par exemple j'avais rencontré quelqu'un qui s'appelle Fabrice, qui avait monté une start-up, qui avait fait polytechnique. Il était le seul de sa promo à monter sa boîte dans son école. Et c'était tout le monde, tout le monde, tout le monde par défaut qui allait vers le CDI, vers le salariat... C'était pas du tout valorisé d'être entrepreneur donc c'étaient des gens qui étaient plutôt des rebelles en fait. Une figure qui était plutôt... une figure un peu libertaire, rebelle. Et puis là, avec les années, il y a eu un revirement complet de situation où c'est presque normal j'ai l'impression d'être start-uppeur, entrepreneur et de monter sa boîte, de tester des choses, de pouvoir disrupter etc. enfin il y a tout un vocabulaire créé et univers qui s'est créé autour du monde des start-ups et c'est un bon lieu pour étudier ça je trouve. Aujourd'hui on en arrive à un point où c'est devenu quelque chose dont on rit, qui n'est pas valorisé autant qu'avant... fin selon le milieu dans lequel on circule, la *French Tech* va être décrite comme le temple du bullshit, du truc où il se passe rien, où on brasse du vent, où tout est construit autour de l'argent sans avoir aucune notion d'impact, etc. Donc il y a une vraie révolution des regards, des discours, de la figure de l'entrepreneur, c'est vrai.

### **Vous le dateriez de quand précisément, ce basculement ?**

Ah, bonne question. Voyons voir. Station F s'est créée il y a deux ans, la French Tech c'est à peu près pareil je crois, peut-être 3 ans et... Je me souviens que la French Tech, à partir de là je suis partie vivre à San Francisco, au lieu des start-ups... et il y avait des délégations qui étaient en train de préparer le démarrage de la French Tech. J'ai participé au CES à Las Vegas, en 2011 et 2012, j'y étais avec une start-up française qui s'appelle *Scooteo* et il y avait 5 start-ups. Depuis, si on regarde les statistiques, c'est énorme. La France est devenue en l'espace de 3 ans la principale délégation étrangère du salon. En 2 ou 3 ans, de 2011 à 2012, on était 5 et en 2014 ou 2015, c'était le moment de l'explosion tout ça. C'est allé assez vite en fait, il a suffi

de mettre des labels, de mettre des termes un peu clef sur tout ça et ça a permis d'identifier les profils. Le fait d'avoir appelé un type d'industrie French Tech par exemple, ça a vraiment joué un rôle énorme et après il y a beaucoup de médias qui se sont lancés : *frenchweb*, *maddyness*, en fait c'est aussi la convergence entre création d'événements, création de médias qui apportent leur discours très inspirés de la *Silicon Valley* type *Techcrunch*... et qui en général, quand on regarde, tous les articles qui parlent de start-up sont toujours très orientés levée de fonds, quelle levée, qui a vendu, qui a été acquis, quel est le produit, pourquoi est-ce qu'il change vraiment les choses. Et ce discours-là autour de l'argent, de l'investissement, il y a un truc à chercher, je pense, du côté de figure de l'entrepreneur et de l'argent et dans les médias, c'est un sujet qui, j'ai l'impression que dès qu'on parle d'entrepreneuriat dans les médias, le modèle économique c'est toujours un peu la bête noire, c'est toujours le sujet... On dit quel est le modèle économique. Il n'y en a pas, c'est compliqué parce qu'il y a peu d'argent dans ce monde-là comparé à d'autres, donc, je pense, il y a quelque chose à voir d'intéressant sur le rapport à l'argent dans l'entrepreneuriat dans les médias. Et, fin je le vois aussi du côté des artisans, il y a peu d'argent et les modèles économiques sont pas faciles à trouver... et ça revient toujours un peu comme un caillou dans la chaussure « mais en fait il n'y a pas de modèle économique qui fonctionne totalement ». Donc on parle d'un entrepreneuriat, mais c'est un entrepreneuriat qui... D'une niche qui a du mal à avoir de vrais success-stories quoi alors que l'entrepreneur du Web, plus Tech... Là on voit à Station F, je regardais les statistiques récemment, il y avait un, le premier type de start-up qui, fin de loin, qui est le plus, qui existe le plus dans ce campus, c'est des start-ups qui s'appellent des SAAS et en gros c'est que des start-ups qui développent des logiciels à destination des entreprises, ouais. Et c'est vraiment... la plus grosse majorité c'est ça, avec l'idée de se faire racheter, enfin très très orientées grands groupes quoi. Je pense qu'il y a un truc avec le rapport à l'argent qui est intéressant, en mettant en avant cette figure du Web, ces histoires de licornes, on parle toujours en millions, en milliards. Je pense que vous avez vu les annonces du gouvernement sur cinq milliards, la sélection des start-ups, enfin il y a 40 entreprises qui ont été sélectionnées pour avoir un accès privilégié au gouvernement. Là le discours, ça, je pense qu'il faut franchement le regarder parce que ça m'a vraiment interpellée. La directrice de la French Tech, qui, a écrit tout un article pour raconter ce qu'il faut retenir des annonces et à aucun moment on parle d'impact, d'écologie, de... Ça parle que d'argent, de



voyage, de... C'était vraiment complètement en décalage, j'ai trouvé, avec les préoccupations, les sujets importants du moment.

**Quelles sont aujourd'hui les grandes figures de l'entrepreneuriat qui peuvent pousser d'autres personnes à se lancer et dans quels domaines cela s'impose vraiment ?**

Il faudrait que je reprenne mon cours, car j'avais noté quelques exemples. On a un peu des acteurs qui sont des acteurs historiques, le fondateur de *Meetic*, le fondateur de *venteprivee*... fin voilà quelques acteurs qui, depuis je pense, ne sont pas autant inspirant qu'ils l'étaient en 2009 parce qu'ils venaient de... enfin le succès était encore très frais et ils étaient en train de... Ils sont passés... enfin il y a eu une première génération d'entrepreneurs de start-ups qui ont tellement réussi qu'ils sont devenus *business angels*. Ces personnes qui étaient des entrepreneurs à succès se sont dit qu'ils allaient maintenant aider et investir dans une nouvelle génération. À partir de 2010, ils ont monté leurs fonds d'investissement, puis ils ont sélectionné des centaines et des centaines de start-ups pour les épauler, pour mettre de l'argent dans les projets et c'est ce qui a donné naissance à une nouvelle génération d'entrepreneurs. Donc il y a eu, on va dire, plusieurs moments de plusieurs générations. Aujourd'hui les entrepreneurs qui inspirent le plus c'est une bonne question... Moi je sais que je suis plus sur les femmes, car il y a peu d'entrepreneures femmes qui sont inspirantes, enfin qui sont là. Donc souvent les listes sont assez réduites et c'est assez intéressant de voir les profils qui ressortent. Euh... J'ai du mal à dire parce qu'à titre personnel je n'en ai pas beaucoup qui m'inspirent. Ah si, si, si, il y a un. Bah si. Je sais plus. Par exemple pour moi les gens qui sont vraiment des entrepreneurs à succès, qui ont inspiré beaucoup de gens, c'est par exemple la personne qui a fondé *Makesense*, qui a donné naissance, on en parlait hier avec une jeune fille... Par exemple *Makesense*, je le dis, on peut monter une entreprise qui a du sens socialement, qui a un impact positif et donc par exemple Christian Vanizette qui a ; monté le collectif initialement : au départ il est parti, il a fait le tour du monde en se filmant sur Facebook, des vidéos prises à la volée et il a partagé ses rencontres et ça a donné naissance à... enfin c'est vraiment la folie, à tous les jeunes sortant d'école qui se sont dit « ah c'est génial, je vais participer ». Depuis c'est devenu vraiment une entreprise, avec un modèle qui fonctionne. Ça c'est un projet qui a pris une ampleur complètement folle et qui est vraiment, moi je trouve, inspirant. Et j'ai l'impression, en tout cas ce n'est peut-être pas lui en tant que personne parce qu'il essaie toujours de rester humble et de

ne pas trop se mettre en avant, mais la structure *Makesense* qui a donné naissance à une nouvelle génération d'entrepreneurs. Je pense aussi peut-être à Frédéric Bardon de Simplon. Ils ont décidé de fonder Simplon, depuis ça a pris une ampleur vraiment inspirante. Après je ne sais pas si des gens comme le fondateur de Free, qui a monté *Station F*, je ne sais pas dans quelles mesures il est inspirant pour les jeunes. Je pense vraiment qu'il doit y avoir plusieurs écoles de pensée, si on s'intéresse à l'ESS, à l'impact ou non, à l'écologie, aux femmes... Je pense qu'en fonction du profil, on ne va pas avoir les mêmes figures qui vont ressortir. Moi typiquement Xavier Niel ne m'inspire pas spécialement même si j'ai beaucoup de respect, enfin quand on arrive à décoller comme ça, c'est assez fou et il lève des générations d'entrepreneurs l'air de rien, mais c'est pas une figure qui me fait me lever le matin. Je pense que ça fonctionne pour chacun.

### **Pourquoi pensez-vous que le secteur des médias se trouve en retrait de cet essor des start-ups ?**

Hum... voyons voir. Ce que je peux observer clairement. Les start-ups pour l'instant étaient un petit peu dans leur bulle, elles avaient leur façon de fonctionner à elle, avec des fonds d'investissement, des business angels, des incubateurs, etc. Et pendant longtemps, séparées du monde de l'entreprise ou des médias, c'étaient vraiment des univers assez différents. Et en fait il y a eu un rapprochement qui s'est fait entre différents types d'acteurs avec des lieux comme *Station F* qui ont joué un impact, mais aussi le *NUMA* dans le Sentier où en fait les grands groupes ont commencé à s'intéresser aux start-ups et en fait ont essayé de trouver les moyens d'identifier les possibles innovations, les moyens, les projets ou les équipes qui pourraient les intéresser. Ça a été un processus assez progressif où il y a eu à la fois dans les grands groupes, on va dire, il y a plusieurs problématiques : un est-ce qu'il y a vraiment des projets qui peuvent intéresser l'entreprise et comment l'intégrer donc souvent ça passe par des achats ou de l'investissement quand on est actionnaire de la start-up ou simplement racheter la start-up, pas forcément le produit, mais les cerveaux qui constituent la boîte, les gens qui constituent les RH. De façon moins honnête, c'est aussi en interne une façon d'observer ce qui se passe et de développer des projets concurrents, mais ça ne marche pas toujours très bien. En tout cas, en tout cas, il y a eu un besoin de la part des grands groupes d'une façon d'avoir un pied dans cet univers des start-ups. Et donc ils ont mis en place, en général il y a eu plusieurs actions, on l'a

vu dans les grands groupes du CAC 40, entre d'un côté le budget pour pouvoir investir (parce qu'il a fallu créer des budgets particuliers d'innovation pour pouvoir potentiellement racheter ou non des boîtes) et de l'autre côté des incubateurs internes donc maintenant quasiment tous les grands groupes ont leur propre incubateur et vont accompagner... ils font des sélections de start-ups et ils les accompagnent. C'est par cet angle-là que je vois pas mal le monde des médias. Typiquement *TF1* ou *Havas* qui ont mis en place leur propre incubateur interne pour pouvoir sélectionner les start-ups... c'est leur façon d'avoir un pied dans ce secteur-là. Je ne sais pas dans quelles mesures ils investissent vraiment ou si c'est de l'accompagnement pour voir, être un peu opportunistes, si jamais ça marche, on a pied dans la boîte, on perdra pas tout ou s'ils sont vraiment proactifs à vraiment mettre des fonds. Après ce que je vois, c'est que, en fonction des acteurs, il y a plus ou moins d'actions qui sont mises. Il y a plus ou moins d'argent, la grande distribution investit beaucoup, la banque, il y a beaucoup de start-ups médicales. Pour la partie média, je ne me rends pas compte des projets, mais pour moi, ils ne sont pas forcément à la traîne, en tout cas je vois pas ça derrière. Quand on voit les incubateurs, je vous parle beaucoup de *Station F* parce que j'y ai travaillé depuis les débuts et en plus il y a quand même beaucoup de programmes, de grands groupes qui sont là. Typiquement c'est assez présent, après il n'y a pas beaucoup d'acteurs du gouvernement, enfin ils ont peut-être leur réseau particulier.

### **Pourquoi les pouvoirs publics subventionnent-ils autant la création dans le domaine des médias ?**

C'est vraiment une analyse prise de risques. L'idée en général, c'est d'investir, enfin de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. C'est de multiplier les opportunités et d'espérer qu'il y ait une pépite parmi 100 qui échouent, qu'il y en ait une qui puisse devenir un succès énorme ou en tout cas devenir, développer une technologie qui va permettre d'avoir un impact vraiment global. C'est un jeu d'analyse de risques et d'investissements. Euh... ; en général, c'est vrai que la prise de risques n'est pas si grosse en général. Je réfléchis du côté de *Leroy Merlin*. J'ai travaillé dans une start-up pendant 4 ans donc prototypage de *Station F* où en fait on est une start-up qui parle de *Leroy Merlin*, c'est notre actionnaire majoritaire qui s'est investi dans la boîte. Pourquoi il le faisait ? Parce que c'est une façon... on perdait beaucoup d'argent donc en soi ça semble un petit peu étonnant pour un grand groupe surtout dans la grande distribution... mais ils le savaient d'emblée en fait, ils savaient que le modèle

économique était très compliqué à trouver, qu'il y allait avoir des pertes, mais la valeur ajoutée en fait, et puis il y a eu plusieurs raisons, je pense que ça peut être un exemple pour d'autres projets. C'est qu'il y avait un aspect vitrine, communication, marketing. Pour *Leroy Merlin* une start-up, de là où on était, ça a vraiment permis de rajeunir, de changer l'image de marque pour le groupe, de montrer qu'il était un groupe innovant et de potentiellement attirer en magasin des plus jeunes, surtout des clients plus jeunes. Ça, c'était un premier point qui avait une valeur en soi qui était assez forte. Hum, donc jouer sur la marque. L'autre partie en fait, c'était que le fait d'avoir un laboratoire d'expérimentations, donc le fait d'avoir mis en place cette start-up avec, on a vu passer des centaines et des centaines de gens, on a dû tester des façons de fonctionner et souvent c'est vrai que c'est ce qu'on dit dans le secteur, l'échec est en fait un apprentissage et donc même si la start-up se plante à la fin et que le modèle économique ne fonctionne pas, dans tous les cas on a appris ce qui ne fonctionnait pas, on sait les choses qui ont été testées et documentées donc pour la prochaine itération, ça va permettre d'aller beaucoup plus vite et de ne pas faire les mêmes erreurs. Encore une fois, il faut bien se lancer et tester des choses, sinon on meurt quoi. Donc c'est, c'est vraiment cette démarche d'itération, de rebondir sur l'échec qui l'air de rien est une démarche de business qui, l'air de rien, est assez nouvelle pour ces grands groupes. Vraiment c'est un des points de cette méthodologie qui est beaucoup utilisée dans le secteur, autour du *design thinking*, de l'idée de faire ses erreurs rapidement, de documenter ses échecs pour analyser les données et ne pas refaire les mêmes erreurs et d'être au plus proche de son acteur final, de son client, en essayant pas d'avoir un produit fini parfait, mais au contraire dans cette activité dynamique et ça c'est aussi une façon de travailler qui est nouvelle. Pour les grands groupes et ça marche pour les médias qui investissent dans des start-ups, c'est aussi changer leur culture d'entreprise, changer leur façon de travailler en interne en ayant cette méthodologie plus en mode projet et dynamique en étant capable de rebondir rapidement et en ne restant pas bloqué sur un développement produit qui va finalement ne pas fonctionner. Donc, et c'est je pense que c'est une partie Internet, RH, une partie culture financière, interne où il y a vraiment une start-up qui va fonctionner, un côté communication marketing, développement de marque. En fonction de ces critères-là, l'entreprise va décider plus ou moins d'investir, plus ou moins, même choisir, sélectionner des start-ups pour tel ou tel critère pour vraiment jusque-là, parce qu'elles ont fait le buzz, c'est comme une opération communication pas très chère quoi, enfin ça dépend de l'argent qu'on met dedans ou ça peut-

être de l'acquisition. On voit il y a beaucoup de start-ups qui bossent dans l'IA, qui sont quasiment sous-marines, on ne les voit pas, mais elles sont en discussion en continu avec de grands groupes potentiels qui peuvent les racheter et souvent d'ailleurs, les algorithmes ou les technos en fonction des attentes de leur potentiel acheteur, c'est un peu une façon de faire de la R et D externalisée. Les grands groupes sont devenus tellement bloqués, ils sont peu agiles, ils sont tellement lents, ils ont du mal à faire ces projets en interne, ils sont assez sclérosés. Le fait d'avoir une start-up fait que, voilà des jeunes ingénieurs qui travaillent dur pour essayer de développer le produit parfait pour être rachetés, ça permet, en fait c'est quelque chose qu'elles auraient pu faire en interne, mais qu'elles font en externe quoi.

### **Qu'est-ce qui pousse les futurs entrepreneurs à se lancer ? Quelles sont les motivations et les raisons ?**

Ça va vraiment dépendre globalement. Il y a vraiment des grands axes de raisonnement qui sont très variés, très identifiés. Il y a l'axe financier qui est souvent une des raisons majeures de lancer sa boîte : se dire, voilà, plutôt que d'être arrêté par un salaire, de travailler pour un certain nombre d'heures en échange d'un salaire, peut-être que je vais pouvoir accélérer mes gains en montant ma boîte et en gagnant plus rapidement de l'argent. Donc il y a la partie plus motivations personnelles, financières. La partie impact qui je pense est quand même forte pour un certain nombre d'entrepreneurs notamment dans l'ESS [Économie sociale et solidaire] et euh... surtout dans l'ESS d'ailleurs. Donc là de monter un projet pour se dire, pour régler un véritable problème, ce qui est normalement toujours le cas. En général quand on monte une boîte, c'est parce qu'on veut résoudre un problème qu'on a identifié, après le problème peut être plus ou moins important, avoir socialement plus ou moins de répercussions. En tout cas je pense que l'impact sociétal, écologique, est une motivation et en train de le devenir de plus en plus. La troisième motivation, c'est la liberté. La motivation de ne pas être coincé dans un bureau à La Défense, mais au contraire de vivre une aventure humaine. Donc c'est beaucoup de gens qui montent leur start-up qui font cette recherche-là, de faire les choses à leur façon, de décider de leurs horaires, de travailler autrement en fait. C'est une façon d'être, d'inventer sa façon de travailler. Je pense que c'est une motivation qui est de plus en plus forte, il y a tout un sujet autour du futur du travail qui est aujourd'hui un des grands sujets de recherche, aujourd'hui sur les façons de travailler, de recherche, d'un futur proche voire maintenant on

travaillera plus dans des bureaux en allant chaque jour et on pourra se déplacer un petit peu partout, d'un espace de *coworking* à l'autre, travailler à distance, imaginer des nouveaux modèles pour travailler, en utilisant les outils en ligne. Typiquement, pendant un an et demi j'étais en nomade digital, et je me déplaçais, j'ai vécu dans des lieux différents tout en travaillant à distance avec ma structure en indépendante. C'est mon exemple personnel, mais il y a des communautés entières d'entrepreneurs qui sont sur la route, il y en a vraiment partout quoi. C'est aussi une motivation, le côté liberté, essayer de faire... en général c'est de faire jouer les trois. D'ailleurs il y a une notion intéressante qui est pas mal, c'est la notion de *Ikigai*, je trouve que ça représente assez les motivations internes. C'est être utile socialement que ça serve personnellement et je sais plus le troisième... et qu'on soit bon. Voilà, c'est ça, c'est assez proche des motivations à monter sa structure.

## Résumé

Incubateurs, espaces de travail partagés, « *start-up nation* » : le fait entrepreneurial et l'accompagnement à la prise d'initiative individuelle sont au centre de l'espace public et médiatique. Pourtant, malgré une forte activité et de nombreuses créations de nouveaux médias, sur tous les supports, les porteurs de projets dans le domaine des médias semblent réticents à l'idée de se définir comme des entrepreneurs à part entière. Ce travail de recherche a l'ambition de mesurer l'existence de spécificités liées à l'entrepreneuriat dans les médias, en se basant sur trois hypothèses. La première est que l'entrepreneuriat est aujourd'hui considéré comme un métier comme un autre, prenant le pas sur toute activité professionnelle. La deuxième est que les entrepreneurs dans le domaine des médias ont davantage de difficultés à se définir entrepreneurs de prime abord, car la création d'une entreprise correspond, pour eux, davantage à mener à bien une vocation qu'à maximiser son revenu. La troisième et dernière hypothèse est que ce manque de savoir-faire et d'intention entrepreneuriale ont conduit les pouvoirs publics à se saisir de la question afin d'encourager l'émergence de nouvelles entreprises médiatiques. Au-delà des sciences de l'information et de la communication, différentes disciplines, comme les sciences de gestion et l'économie, sont mobilisées.

## **Mots-clés**

Entrepreneuriat, médias, entreprises, créateurs, projets, incubateurs, journalisme, représentations, financement, métier.



