



EXECUTIVE PROGRAMME
—
MANAGEMENT DES
MEDIAS
IMMEDIAS

MUTATIONS, DÉFIS, OPPORTUNITÉS, SOLUTIONS.
17 JOURS D'IMMERSION ET DE RÉFLEXION
DANS LE NOUVEL UNIVERS DES MÉDIAS.

POURQUOI UN EXECUTIVE PROGRAMME EN **MANAGEMENT DES MÉDIAS** ?

Création de groupes mondiaux majeurs, nouvelles technologies d'information et de communication, explosion des médias sociaux, hyper-fragmentation d'une information sans frontière et en temps réel... **L'industrie des médias est en pleine mutation.** Les acteurs évoluent, les règles du jeu aussi, de même que les comportements et les valeurs de nos sociétés.

Face à ces bouleversements, il est essentiel pour les professionnels de **comprendre l'impact qu'ont les déterminants économiques, la révolution technologique, ou encore les nouveaux enjeux éthiques et juridiques, sur les médias.** Un impact qui opère au niveau des contenus, du marketing, des comportements de consommation des lecteurs, auditeurs et téléspectateurs. Qui engendre un nécessaire changement organisationnel, une évolution des équipes et de leur pilotage. Qui dépasse largement nos frontières dans un écosystème global, particulièrement concurrentiel. Et qui offre aussi, aux côtés de ces défis, de nombreuses opportunités.

UN PROGRAMME EXCLUSIF DÉDIÉ AUX **PROFESSIONNELS** DU SECTEUR DES **MÉDIAS**

Ce programme s'adresse à toute personne amenée à réfléchir aux bouleversements du secteur des médias en vue de drainer une dynamique de changement au sein de son entreprise.

Il offre aux participant.e.s l'opportunité de s'extraire, durant 17 journées, de leur quotidien professionnel pour **se concentrer sur la réflexion, l'anticipation et la recherche de solutions, aux côtés de leurs pairs.** L'objectif est que toutes et tous, en prenant ainsi du recul et de la hauteur, ressortent de la formation armés pour l'action.

Chacune des 17 journées thématiques de la formation combine des exposés académiques, donnés par des professeurs des quatre institutions organisatrices et une mise en perspective pratique, assurée par des professionnels renommés dans leur domaine.

Les candidat.e.s sont sélectionné.e.s sur dossier, l'objectif étant de composer un groupe de 30 participant.e.s maximum pour garantir les échanges et l'interactivité nécessaires.



UNE ALLIANCE D'**EXPERTISES** ET DE **RÉSEAUX** DE PREMIER PLAN

Destiné aux professionnels de l'industrie des médias, ce programme a été développé conjointement par quatre organisations académiques parmi les plus compétentes de leurs secteurs : HEC Montréal, l'IHECS, Le Laboratoire des pratiques et des identités journalistiques (LaPIJ) et la Solvay Brussels School of Economics & Management. Ensemble, ces quatre institutions proposent aux participants une alliance exceptionnelle. Elles mettent en commun non seulement leurs expertises mais aussi leurs réseaux de professionnels et chercheurs de renommée internationale.

Au travers de son Pôle Médias, **HEC Montréal** est aujourd'hui une référence internationale en matière de recherche, de transfert de connaissances et de formation en management des médias. En collaboration avec des acteurs de l'industrie et des académiques du monde entier, elle façonne les meilleures pratiques et contribue à la formation de gestionnaires de haut calibre dans le secteur des médias.

L'IHECS - Institut des Hautes Études des Communications Sociales - forme, depuis 1958, des professionnels du journalisme et de la communication en articulant théorie et pratique. Ancrée dans le présent et tournée vers l'avenir, elle ajuste son enseignement aux logiques et pratiques professionnelles grâce à une dynamique originale, centrée autour de la pédagogie du projet. L'IHECS dispose en outre d'un large réseau d'Alumni, qui rassemble de nombreux professionnels.

Le Laboratoire des pratiques et des identités journalistiques (LaPIJ) est une pépinière de chercheur.ses belges et étranger.ère.s spécialistes dans l'étude du journalisme et des médias. Espace interuniversitaire basé à l'Université libre de Bruxelles (ULB) et à l'Université de Mons, il répond à la nécessité d'affronter, en tant que chercheur.ses et enseignant.e.s en journalisme, les transformations que subit actuellement la profession, les mutations des métiers et des identités, et l'arrivée de nouvelles figures dans le secteur des médias d'information. Les principaux axes de recherche actuellement développés par le LaPIJ portent sur les violences organisationnelles, les enjeux socio-économiques des mondes médiatiques, les voix des publics, la déontologie et l'analyse historique des mutations du journalisme.

Grâce à un corps enseignant composé d'experts associant expérience académique et pratique entrepreneuriale, la **Solvay Brussels School** of Economics & Management (Université libre de Bruxelles) encourage les esprits critiques à repousser les limites des sciences économiques et des pratiques de gestion pour devenir les dirigeants d'entreprises et d'institutions de demain. Au fil des années, elle a constitué un réseau de plus de 23.000 Alumni qui occupent aujourd'hui des postes-clés dans plus de 85 pays.



EXECUTIVE PROGRAMME

MANAGEMENT DES **MEDIAS**

5 MODULES COMPLÉMENTAIRES

Le programme est structuré en **cinq modules** qui, ensemble, visent à aborder les **différents aspects** du **nouvel écosystème des médias** :

- le nouvel univers des médias ;
- le marketing dans l'industrie des médias ;
- management des médias ;
- perspectives critiques et pluralistes ;
- numérique et mondialisation de l'information.

Le contenu du programme tient compte **des modifications sociétales**, et donc **médiatiques** provoquées par la **situation de pandémie** que nous traversons.

Pour celles et ceux qui souhaitent approfondir leurs connaissances, **un module optionnel est également organisé à Montréal.**

Vous trouverez dans les pages qui suivent le détail des formations proposées.

A. Le nouvel univers des médias

1. Conférence d'ouverture
2. Économie et éthique dans l'industrie des médias / **Alain Dubuc - HEC Montréal - 1 jour**
3. Déployer une culture de données / **Anne Sérode - HEC Montréal - 1 jour**
4. Rentabilité et monétisation des médias / **Frédéric Alexandre Talec - IHECS - 2 jours**

B. Le marketing dans l'industrie des médias

1. Influence de la digitalisation sur le Marketing - Focus sur l'Intelligence Artificielle au service des médias / **Hugues Rey - SBS - 1 jour**
2. Produire de la valeur au travers des intermédiaires (acheteurs et stratégies) / **Mathias Beke - SBS - 1/2 jour**
3. Journée de workshop - Utilisation du 'Design Thinking' pour envisager la création de nouvelles solutions média / **Juan Vanhufflen - SBS - 1 jour**
4. Développer de nouveaux formats éditoriaux / **Phillipe Couve - IHECS - 1 jour**

C. Management des médias

1. Anticiper, penser et piloter le changement organisationnel / **Michel Verstraeten- SBS - 2 jours**
2. Gagner dans l'industrie des médias : Miser sur la collaboration, le partenariat et la croissance par acquisitions / **Sylvain Lafrance - HEC Montréal - 1,5 jour**
3. Gérer les informations et les fake news à l'ère de la communication instantanée / **Ike Picone - IHECS - 1 jour**

D. Perspectives critiques et pluralistes

1. Rapports de pouvoir et violences organisationnelles / **Béatrice Damian-Gaillard, Manon Libert - LaPIJ - ULB - 1 jour**
2. Réenchanter la gestion d'un média : diversité, pluralisme de l'information et coordination des travailleurs / **Sylvain Malcorps, Pamela Morinière - LaPIJ - ULB - 1 jour**

E. Numérique et mondialisation de l'info

1. Nouveaux enjeux réglementaires / **Jacques Englebort, Benoit Frydman - SBS - 1 jour**
2. Constats, enjeux et défis de l'injonction numérique / **Jean-Jacques Stéliski - HEC Montréal - 1 jour**
3. Session de clôture : le nouvel univers médiatique

F. Module optionnel à MONTRÉAL

Visite d'entreprises et atelier créativité / **4 jours à Montréal**



A.

LE
NOUVEL
UNIVERS
DES
MÉDIAS

A.1. CONFÉRENCE **D'OUVERTURE**

Mardi 14 ou jeudi 16 décembre 2021 en soirée

Nous tenterons de vous proposer une prise de parole de l'acquéreur de RTL qui aura été choisi d'ici là, et pourquoi pas de l'acquéreur de VOO si le dossier est clôturé.

HEC MONTRÉAL – 1 JOUR

Mardi 18 janvier 2022

Alain Dubuc

Alain Dubuc est professeur associé à HEC Montréal depuis 2018, où il est notamment conseiller à l'Institut du Québec et collaborateur du Pôle médias. Il agit également comme consultant économique et spécialiste en communications auprès d'entreprises et d'institutions.

Économiste de formation, il a œuvré dans le monde de l'information, comme journaliste, chroniqueur financier et ensuite éditorialiste en chef au quotidien montréalais La Presse. Il a par la suite été président et éditeur du quotidien Le Soleil de Québec, puis a occupé le poste de chroniqueur en politiques publiques à La Presse. Alain Dubuc a publié sept livres et est devenu officier de l'Ordre du Canada en décembre 2011.



A.2. **ÉCONOMIE ET ÉTHIQUE** DANS L'INDUSTRIE DES MÉDIAS

Description

- La dualité de l'industrie des médias, dans ses marchés et ses missions.
- Un double marché : des lecteurs/auditeurs/télespectateurs et des annonceurs.
- Les déterminants de la croissance et du succès: profits, audiomat, tirage, visibilité, influence, survie.
- Comment ces déterminants de la croissance s'expriment dans les divers modèles d'organisation : entreprises privées, entreprises publiques, sans but lucratif.
- L'activité médiatique engendre inévitablement des distorsions.
- Par définition, une nouvelle constitue une rupture dans le flux normal de la réalité
- Une disproportion croissante entre le pouvoir des médias et les mécanismes de contrôle et de régulation de ceux-ci. L'absence de contrepoids.
- L'inefficacité des outils traditionnels: codes d'éthique, tribunaux, organismes d'auto-régulation.
- L'impact des nouvelles technologies et des nouveaux médias.
- Les effets sur les procédés d'information: les effets de rebond, les effets de meute, l'accélération du cycle de la nouvelle.

// Objectifs

- Comprendre l'impact des déterminants économiques sur le contenu des médias
- Comprendre l'impact de la révolution technologique et du nouvel environnement médiatique
- Développer des mécanismes adaptés de gestion des enjeux éthiques

Anne Sérode

Anne Sérode a travaillé comme dirigeante pour plusieurs grands médias, dont Radio-Canada, Radio-France et TV5. Elle a toujours placé les données au cœur de ses interventions stratégiques. À titre de directrice Stratégies et marques à TV5 Québec/Canada, elle a contribué à la mise en place d'une culture des données, afin que tous les secteurs de l'entreprise s'approprient les données dans leurs actions quotidiennes. Elle est aujourd'hui experte-conseil dans le domaine des communications.



A.3. DÉPLOYER UNE CULTURE DE DONNÉES

Description

- L'exploitation de l'analyse des données est un moyen d'obtenir un avantage concurrentiel dans le secteur des médias.
- La force de cette orientation stratégique réside dans un pilier indispensable : une culture organisationnelle qui valorise les données.
- Les nouveaux arrivants de l'écosystème médiatique ont tous développé cette sensibilité aux données.
- Comment faire émerger cette culture au sein d'une organisation?
- Une culture des données est un prérequis à l'implantation de techniques avancées telles que l'intelligence artificielle.

// Objectifs

- Comprendre les conditions nécessaires au développement d'une culture de la donnée.
- Proposer un processus de prise de décision qui permettra aux gestionnaires de développer une culture de données dans leur organisation.
- Apprendre à vérifier ses hypothèses de travail et ses intuitions professionnelles sur la base de l'analyse d'information.

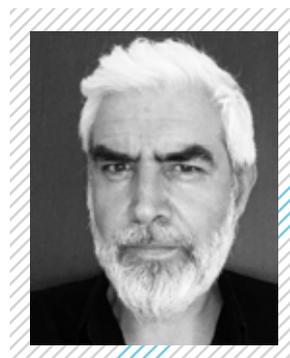
Mardi 15 et jeudi 17 février 2022

IHECS - 2 JOURS

Frédéric Alexandre Talec

Frédéric Alexandre Talec a plus de 15 ans d'expérience dans le pilotage commercial des médias (Développement des revenus "Abonnement digital" ; Pub digitale ; Brand content ; Opérations spéciales ; conseil-market intelligence...). Management d'équipes "Sales & Business Dev.". Stratégie commerciale ; Diversification ; CRM (Salesforce) ; Marketing opérationnel.

Frédéric est également Formateur ESJ-ESJ Pro-CFI sur les sujets de transformation/évolution des business-models media auprès de dirigeants et rédactions.



A.4. RENTABILITÉ ET MONÉTISATION DES MÉDIAS

Description

- Les valeurs business des médias (vs plateformes) : la qualité du contexte, la brand safety, l'affinité, l'engagement, la proximité... et la puissance
- L'évolution des marchés et des modèles économiques et phénomènes de concentration. Identification des modèles de diversification, les nouvelles activités intégrées par des marques médias pour développer leurs revenus.
- Les stratégies de monétisation des contenus (abonnement), le "tout-payant", les murs partiels ou au compteur, le freemium, les offres convergentes, etc.
- Les stratégies de monétisation des audiences (publicité) : le display, le display video, le display audio, les opérations spéciales, le brand content, le programmatique, etc.
- Principes et les modes d'achat de la publicité online (CPM, CPC et CPV). Fonctionnement du RTB. Display versus search : les formats classiques et les modes d'affichage innovants, le sponsoring, le search marketing...
- Le ciblage à l'échelle hyperlocale : comment la géolocalisation et la personnalisation valorisent les espaces publicitaires ?
- Dans la peau d'un annonceur : pourquoi annoncer dans un quotidien bi-média? Quelles est la fonction publicitaire du média ? Du média planning à l'audience planning... Quelles attentes ? Quelle valeur accorder à la publicité en ligne ?

// Objectifs

- Comprendre le contexte global économique des médias
- Reconnaître les sources principales de concurrence
- Maîtriser les enjeux publicitaires actuels

B.

LE MARKETING
DANS

L'INDUSTRIE

DES MÉDIAS



Mardi 15 mars 2022

SOLVAY - 1 JOUR

Hugues Rey

Hugues est Ingénieur Commercial Solvay. Il a commencé sa carrière en 1992 comme Research Manager chez Media+Square (maintenant WPP Mindshare). En 2000, il crée Fastbridge - l'agence digitale d'Initiative Media. En 2006 & 2007, Hugues est Digital Director Europe Middle East Africa pour Initiative. In 2008, il est promu Chief Strategy Officer de Mediabrands. Il a commencé chez Havas Media Belgium en 2010 dont il est aujourd'hui le CEO.

Hugues est également actif dans plusieurs associations professionnelles (BMMA (Président depuis 2018 -...), UMA (Président 2012-2013) - CIM (Président du comité stratégique, past-président de la Commission TV, past-president de la commission internet) - GRP - IAB - ...).

**Dr. Pierre-Nicholas Schwab**

PhD in Economics & Management Science de la Solvay Business School. Centre Emile Bernheim, Department of Marketing and Strategy, University of Brussels.

Sa thèse était orientée sur la gestion des plaintes et son rôle dans la satisfaction client et la loyauté. En utilisant différents méthodologies : qualitatives (coding, discourse analysis) et quantitatives (SEM, multinomial, PATH, logit regression).

B.1. INFLUENCE DE LA DIGITALISATION SUR LE MARKETING. FOCUS SUR **L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE** AU SERVICE DES MÉDIAS

Description

Une vue d'ensemble de la mutation des différents aspects du marketing et de la communication suite à la digitalisation avec un focus sur l'Intelligence Artificielle. Compréhension des nouvelles réalités du marketing pour les médias, mais également pour le consommateur, les marques et les agences de communication.

Relecture des 4P de Philip Kotler (Produit - Place - Prix - Promotion) au travers du Modèle S.A.V.EEE développé par la Harvard Business School of Economics (Solution - Accès - Valeur - Engagement+Education+Entertainment) - adaptation aux problématiques des médias

- Marketing sous-pression/ Consommateur au pouvoir / Nouveaux environnements (GAFAM)
- Access: Gestion Omni-canaux
- Valeur: Coût et valeur perçue pour le consommateur / Business modèles (advertising vs suscription vs freeware)
- Entertainment vs Education: l'équilibre entre les médias de promotions et les contenus d'éducation
- Engagement: Influence (et concurrence) des réseaux sociaux
- Opportunité de la gestion de la Data

// Objectifs

- Comment envisager la cohabitation d'un marketing et des médias de masse et une offre hyper-personnalisée au travers du modèle SAVEEE
- Comment utiliser l'I.A. dans un contexte Business
- Fonctionnement des algorithmes recommandations
- Comment construire une politique de contenu au travers de l'A.I.
- Comment construire une meilleure expérience consommateur avec l'A.I

**Mathias Beke**

Chief Client Officer chez Havas Media depuis 2017. Professeur de Communication et Technologies à l'HECS. 15 ans de background business dans des agences de communication (Socialab - Managing Director Belgique), Socialyse (fondateur en Belgique, Havas), chez l'annonceur (Allianz), dans les médias (RTL) à Bruxelles et à Paris.

B.2. **PRODUIRE DE LA VALEUR** AU TRAVERS DES INTERMÉDIAIRES (acheteurs et stratégies)

Description

- En 2019, 50% des revenus des médias proviennent du marché publicitaire. Ce dernier a connu une mutation importante suite à la digitalisation et l'utilisation de la data et les achats programmatiques qui en découlent. De plus, près de 60% de contenus fournis par les marques aux consommateurs sont jugés non pertinent.
- Les intermédiaires restent le canal principal au travers duquel les « euros » publicitaires sont investis par les annonceurs. Il est dès lors primordial pour un média de comprendre comment et sur quels critères les agences répartissent les investissements entre les différents canaux et supports.
- Quoi de mieux qu'une méthodologie utilisée au quotidien pour appréhender la réalité des exercices stratégiques et tactiques opérés par les intermédiaires. Quoi de mieux qu'une méthodologie utilisée au quotidien, pour confronter votre média à ces acheteurs potentiels.

// Objectifs

- Comprendre comment les agences (médias) construisent les stratégies de communication pour leurs clients: Introduction au Model : Ignite / Explore / Design / Activate
- Déterminer quels sont les éléments de choix d'un média ? Passer du media planning à la 'media experience' - Introduction au concept de 'meaningful media'
- Envisager quelles sont les stratégies de corporate marketing à envisager pour mieux convaincre les décideurs ?
- Réflexion sur l'intermédiation / la désintermédiation / les modèles de rémunération

Juan Vanhufflen

Juan est Ingénieur Commercial Solvay (1989). Il a travaillé et géré diverses agences de communication en Belgique et en France : EurosRSCG, McCann Erickson, Young & Rubicam et finalement Havas où il était Managing Partner jusqu'en 2017. Il est aujourd'hui Head of Operational Marketing au TEC.

Il encadre des Workshops de Design Thinking dans le cadre de l'Executive Master in Digital Marketing and Communication de la Solvay Brussels School of Economics depuis plusieurs années.

**TEAM Boondoggle**

Boondoggle est une agence creative full-service basée à Leuven et qui emploie 90 talents. L'agence compte en son sein diverses disciplines : copywriters, service designers, art directors, UX-specialistes, brand stratégestes, développeurs, etc.

Elle développe, au travers d'une méthodologie 'design-thinking' agile, des produits et services pour le compte de ses clients.

B.3. JOURNÉE DE WORKSHOP - UTILISATION DU 'DESIGN THINKING' POUR ENVISAGER LA CRÉATION DE NOUVELLES SOLUTIONS MÉDIA

Description

- En 2021, un média n'est plus mono-channel. Il se décline fréquemment sur de multiple-plateformes combinant outils audiovisuel "traditionnels", écrits, canaux digitaux (web, mobile, blogs, infographies, podcast et bien d'autres ...), CRM et e-mail.
- De plus, la demande de contenu est de plus en plus "pointue" et spécifique. Elle se doit d'être adaptée aux outils attendus et aux moments des consommateurs.
- Enfin l'offre, au travers de la digitalisation, la concurrence c'est accrue: rencontrer les besoins des consommateurs et émerger au travers de solutions innovantes est donc plus que jamais un des rôles du marketing des médias.
- Le design thinking est une solution pour penser et construire les offres médias du 21ème siècle. Le design thinking est un processus d'innovation en plusieurs étapes basé sur la créativité et sur la co-création. Il intègre d'emblée et en amont du projet les réalités, le vécu, l'expérience du client ou de l'utilisateur (empathie avec lui) et recherche ainsi la valeur d'usage.
- C'est un processus agile et itératif de conception qui autorise le droit à l'erreur, notamment lors du prototypage. Il stimule de nouvelles façons pour travailler en interdisciplinarité.

// Objectifs

Le résultat de cette session sera un nouveau prototype de média. L'acquis pour les participants est une méthodologie robuste, concrète et dupliquable qui se construit sur les phases suivantes :

- Cadrer et définir le problème et les objectifs : c'est l'une des étapes les plus sensibles
- Imaginer et trouver par des méthodes créatives des idées innovantes (le concept) pour solutionner le problème
- Prototyper, concevoir la forme qui incarnera ce concept et évaluer la viabilité du projet
- Expérimenter et tester le prototype auprès des utilisateurs, recueillir leur feedback et améliorer le projet.

Philippe Couve

Après une carrière de journaliste de 20 ans très orientée vers l'international et l'innovation numérique, Philippe Couve a fondé Samsa.fr en 2010 pour accompagner la transition numérique des médias et des producteurs de contenus en Europe et en Afrique.

De son expérience de précurseur dans le domaine de la transformation numérique des médias pour RFI de 2000 à 2006, création de l'émission Atelier des médias en 2007 avec articulation radio/réseaux sociaux, création de la plateforme Mondoblog en 2010), Philippe Couve a développé un savoir-faire en matière d'innovation.

Expert de la transformation numérique des médias en Europe et en Afrique, Philippe Couve a conçu et piloté différents programmes liés à la transformation numérique des médias.



B.4. DÉVELOPPER DE **NOUVEAUX** FORMATS ÉDITORIAUX

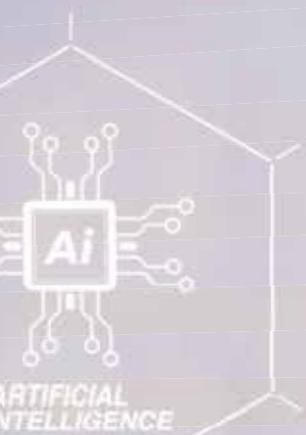
Description

Ce module sera dispensé dans un format hybride: une demi-journée d'apprentissage e-learning et une demi-journée d'échanges sur les contenus e-learning.

- L'évolution rapide des usages et des technologies exige une adaptation continue de l'offre éditoriale
- Les innovations sont multiples dans ce domaine et de grandes tendances se dégagent. (e-learning)
- Certains nouveaux formats sont basés sur les datas et l'exploitation des technologies. (e-learning)
- D'autres reposent avant tout sur une volonté de reconnexion avec les audiences. (e-learning)
- Quels facteurs permettent d'initier et développer une culture de l'innovation dans les médias ?

// Objectifs

- Connaître les déterminants de l'évolution de l'offre de contenu
- Identifier les grandes tendances en matière d'innovation éditoriale
- Comprendre comment développer une culture de l'innovation au sein d'une entreprise média



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



MACHINE LEARNING



BLOCK CHAIN

C.

MANAGEMENT DES MÉDIAS

Michel Verstraeten

Après avoir travaillé 10 ans comme consultant en organisation et en accompagnement du changement, Michel est devenu titulaire de la chaire en GRH et leadership à Solvay. Parallèlement à ses activités académiques, il accompagne encore des organisations en transformation et il travaille quotidiennement à faire évoluer l'ULB comme adjoint du président de l'université.

Il est particulièrement intéressé par des questions de réchauffement bureaucratique (l'amoncellement effrayant de procédures dans les grandes organisations), par des questions de légitimité des leaders et par les enjeux de cohérence dans les transformations organisationnelles. Parmi ses hobbies, il est actif dans l'édition jeunesse.



C. 1. ANTICIPER, PENSER ET PILOTER LE **CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

Description

La plupart du temps, une entreprise ou une organisation débute son activité avec quelques collaborateurs. Cette structure grandit, en fonction des besoins, des contraintes et des opportunités. Cette évolution se fait par à-coups, souvent au fil des besoins immédiats. Parfois, l'organisation grandit sans même qu'on ait réellement pensé sa structure : on a juste agrandi le modèle de base et accolé quelques appendices pour faire au mieux. Et après des années ou des dizaines d'années, cette structure ne colle plus aux besoins de l'environnement : les processus sont trop complexes, les départements ne collent plus aux produits ou aux services, la coordination est poussive, l'énergie manque pour affronter les nouveaux défis. Il faut donc pouvoir faire quelques pas en arrière et regarder les besoins comme si on pouvait réécrire une feuille blanche... et de là commencer à mesurer le réalisme du changement, à identifier les chemins possibles et à dessiner un nouveau projet qui suscite de l'enthousiasme. Ce module est fait pour poser une série de questions essentielles sur le changement organisationnel et pour se positionner en leader du changement.

Sujets couverts

- Questionner les grands choix organisationnels
- Construire la légitimité du changement : possibilité, nécessité et éthicité
- Évaluer et renforcer sa capacité à mener un changement
- Naviguer entre sponsorship et résistance (dont système « représentations - intérêts - valeurs »)
- Communiquer le changement
- La culture organisationnelle

// Objectifs

- Comprendre comment actionner les leviers du changement organisationnel
- Évaluer votre capacité personnelle et professionnelle à mener un changement organisationnel
- Identifier les besoins en cohérence d'un changement organisationnel
- Développer et entretenir une motivation à changer

Sylvain Lafrance

Sylvain Lafrance est entré à la Société Radio-Canada en 1978 à titre de journaliste. À l'automne 2005, le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada le nomme vice-président principal pour l'ensemble des Services français de Radio-Canada et lui confie le mandat de procéder à l'intégration des services de radio, de télévision et d'Internet de Radio-Canada afin de créer l'un des plus importants groupes de diffusion publique de langue française, le seul en Amérique du Nord.

Il quitte Radio-Canada en octobre 2011 et devient Professeur Associé à HEC Montréal, poste qu'il occupe toujours. Il est également directeur de la revue « Gestion », revue trimestrielle des grandes tendances dans le monde du management.

Sylvain Lafrance est membre du Conseil d'Administration du groupe Attraction Médias et préside le C.A. du Conseil des Arts et des Lettres du Québec.



C.2. GAGNER DANS L'INDUSTRIE DES MÉDIAS : MISER SUR LA COLLABORATION, LE PARTENARIAT ET LA CROISSANCE PAR ACQUISITIONS

Description

Le monde des médias s'est transformé radicalement sous les vagues combinées du numérique, de la mondialisation et de l'implosion des modèles d'affaires traditionnels. Devant ces bouleversements, le besoin de collaboration, tant au sein des entreprises qu'entre les grands joueurs médias devient plus évident que jamais. Mais la collaboration, comme le partenariat, porte aussi ses limites, ses embûches et ses défis. Comment réinventer ses alliances, internes et externes, et miser sur l'intelligence collective pour gagner dans ce nouvel univers média ?

Et comment gérer d'éventuelles opérations de croissance par acquisition ou par fusion d'entreprise ? Un tour d'horizon sur les nouvelles frontières de la collaboration.

// Objectifs

- Identifier les opportunités de collaboration interne et externe dans l'industrie
- Comprendre les tendances actuelles de l'industrie
- Implanter les outils indispensables à la réussite de ces nouvelles alliances.
- Éviter les pièges et les excès des nouvelles formes de collaboration et de partenariats.
- Mieux évaluer les opportunités et les risques d'éventuelles fusions ou acquisitions. Et surtout, apprendre à gérer ces opérations.

Ike Picone

Ike Picone enseigne et étudie les perturbations au carrefour du journalisme, des innovations technologiques et de la démocratie. Le fil conducteur de ses recherches est l'étude des pratiques d'utilisation des informations dans le vaste domaine des études en journalisme. Plus précisément, ses travaux portent sur l'utilisation «productive» de nouveaux médias, conceptualisés dans le cadre de ses recherches comme auto-publication. Le but est de comprendre comment les gens participent aux médias en tant que pratique sociale et quelles motivations et quels seuils jouent un rôle dans la formation de cette pratique. Ses recherches portent notamment sur la participation des utilisateurs à l'information en ligne, les relations changeantes entre les publics d'information et les journalistes et le rôle des nouveaux médias dans l'émergence de sphères publiques délibérantes.



C.3. GÉRER LES INFORMATIONS ET LES FAKE NEWS A L'ÈRE DE LA COMMUNICATION INSTANTANÉE*

Description

- Théorie de la désinformation et du complot
- Faits alternatifs et post-vérité
- Désinformation, polarisation et populisme
- Mécanismes de propagation des fausses nouvelles
- Désinformation et économie du journalisme
- Lutter contre les fausses nouvelles: vérification des faits, éducation aux médias et effets pervers possibles

// Objectifs

- Comprendre les dimensions historiques, économiques, sociales et psychologiques de la désinformation
- Évaluer l'impact des fausses informations sur la société
- Expliquer les réactions / stratégies des médias face à la désinformation et évaluer l'utilité de leurs stratégies

* Ce cours sera donné en anglais



D.

PERSPECTIVES
CRITIQUES ET
PLURALISTES

Béatrice Damian-Gaillard

Professeure des Universités à l'Université de Rennes 1, Béatrice Damian-Gaillard est co-responsable du chantier Genre, construction et médiatisation des problèmes publics au laboratoire de recherche ARÈNES.

Elle se spécialise dans l'analyse des dispositifs d'organisation du travail des journalistes (approches critiques des politiques de gestion du personnel et marketing dans les entreprises de presse), la socio-économie des médias et pluralisme de l'information, et la relation entre identités genrées et industries culturelles.

**Manon Libert**

Responsable du Service Information et Communication de l'École des Sciences Humaines de l'Université de Mons, Manon Libert est chercheuse et chargée de cours. Ses recherches portent sur les identités professionnelles, les conditions d'emploi et de travail et les carrières des journalistes.

Elle est co-responsable du laboratoire interuniversitaire LaPIJ (Laboratoire des pratiques et des identités journalistiques, ULB-UMONS) et membre du CeRIS (Centre de Recherche en Inclusion Sociale) de l'UMONS.

D.1. RAPPORTS DE **POUVOIR** ET **VIOLENCES** ORGANISATIONNELLES

Description

- Enjeux de la diversité en entreprise (genre, âge, origines)
- L'organisation du travail favorable à l'égalité d'expression dans les processus de décision et de traitement des sujets
- Stratégies individuelles et collectives face à des discriminations dans les rédactions et les relations aux sources
- Appréhender et gérer le harcèlement et cyber-harcèlement de journalistes et des employé.e.s en général
- Analyser les (dys)fonctionnements de l'organisation du travail,
- Appréhender et gérer leurs conséquences (burn out, turnover, et surcharge de travail).



Jeudi 20 octobre 2022

ULB - LAPIJ - 1 JOUR

Sylvain Malcorps

Sylvain Malcorps est chercheur en économie des médias à l'Université Libre de Bruxelles et membre du LaPIJ. Il a été Chercheur Visiteur à la Göteborgs Universitet, en Suède. Il s'intéresse aux interactions entre les enjeux éditoriaux et commerciaux au sein des organisations médiatiques contemporaines.

Entre sociologie économique et sciences de l'organisation, ses travaux actuels concernent l'influence de dispositifs cognitifs partagés (applications issues du big data, logiciels, mesures de l'audience, etc.) sur les travailleurs des industries culturelles et sur leurs capacités à créer, puis commercialiser leurs produits.

**Pamela Morinière**

Pamela Morinière est juriste et journaliste de formation. Elle a rejoint la Fédération internationale des journalistes en 2002, s'occupe depuis 2007 des questions d'égalité femmes-hommes et est également responsable du Département Communications et Campagnes.

Elle a rédigé plusieurs publications sur l'égalité des genres dans les médias dont Covering Covid, the Gender aspect (Thomson Reuters Foundation), les Lignes directrices de la Fédération internationale des journalistes pour lutter contre le harcèlement en ligne ou encore l'étude Média, Genre et élections (Conseil de l'Europe).

D.2. RÉENCHANTER LA GESTION D'UN MÉDIA : **DIVERSITÉ, PLURALISME** DE L'INFORMATION ET **COORDINATION** DES TRAVAILLEURS

Description

- L'organisation pluraliste et les défis liés à la gestion de ce type d'organisation;
- L'importance du rôle social des médias et de leurs employés (journalistes, marketeurs, créatifs, I.T., etc.), et les liens entre management et conditions de travail;
- La rencontre entre objectifs éditoriaux/de création et objectifs commerciaux : entre tensions et création de valeur(s);
- Les outils et modalités de coordination entre travailleurs aux tâches et identités professionnelles distinctes ;
- Focus sur le journalisme : quel est le poids économique du journalisme dans l'organisation médiatique? Comment penser différemment la relation aux publics?

// Objectifs

- Identifier les particularités de la gestion des travailleurs au sein d'organisations médiatiques
- Entendre et gérer les rapports de pouvoir et les violences organisationnelles
- Comprendre comment permettre aux activités créatives et commerciales de coexister
- Évaluer les opportunités et les limites des modalités de coordination entre travailleurs

News

S
piciatis unde omnis iste
sit voluptatem
n doloremque laudantium

am, eaque ipsa quae ab illo inventore
architecto beatae vitae dicta sunt
o enim ipsam voluptatem quia voluptas
ut odit aut fugit, sed quia consequuntur
eos qui ratione voluptatem sequi
e porro quisquam est, qui dolorem
or sit amet, consectetur, adipisci velit,
numquam eius modi tempora incidunt ut
re mag

World

Sed ut perspiciatis unde omnis iste
Nam libero tempore, ~~etiam soluta~~ voluptatem
nobis est eligendi optio ~~cumque nihil~~ accusantium doloremque laudantium
impedit quo minus id quod maxime
placeat facere possimus

omnis voluptas assumenda est, omnis dolor
repellendus. Temporibus autem quibusdam et aut
officiis debitis aut rerum necessitatibus saepe eveniet ut
et voluptates repudiandae sint et molestiae non
recusandae. Itaque earum rerum hic tenetur a sapiente
delectus, ut aut reiciendis voluptatibus maiores alias
consequatur aut perferendis doloribus asperiores

E.

NUMÉRIQUE ET MONDIALISATION DE **L'INFORMATION**

Jacques Englebert

Jacques Englebert est Avocat spécialisé en droit des médias (spécialisation professionnelle reconnue par le Conseil de l'Ordre français des avocats du barreau de Bruxelles, février 2007). Il est Professeur à la Faculté de droit de l'ULB.

Il a été membre effectif du Conseil de déontologie journalistique de 2010 à 2020. Il est également assesseur à la section de législation du Conseil d'État. Auteur d'une thèse de doctorat en science juridique, démontrant les garanties offertes par la procédure à la liberté de l'information, il consacre l'essentiel de son activité professionnelle et académique au droit de la liberté d'expression et des médias. Il est à l'origine de l'arrêt de la Cour européenne des droits de l'Homme, RTBF c. Belgique, du 21 mars 2011, mettant fin à toutes mesures préventives de restriction de la liberté d'expression en Belgique.

**Benoit Frydman**

Benoit Frydman est Professeur à la Faculté de Droit de l'ULB. Il est chercheur au Centre Perelman et membre de la section Technologie & Société de l'Académie royale de Belgique. Ses travaux portent sur le droit global et les nouvelles régulations et dispositifs de gouvernance dans l'environnement numérique mondial (Petit manuel pratique de droit global, 2014 ; Les défis du droit global, avec C. Bricteux, dir., 2017). Il travaille spécialement sur le droit de l'Internet, des réseaux sociaux et des plateformes numériques, les régimes de responsabilité, les garanties de l'État de droit et les risques pour la démocratie, ainsi que les nouveaux dispositifs de régulation en rapport avec les innovations technologiques.

E.1. NOUVEAUX ENJEUX RÉGLEMENTAIRES

Description

- Droit global et régulation des médias.
- Liberté de presse, contrôle des contenus et censure publique et privée au 21^e siècle.
- Régime et limites des responsabilités civiles et pénales des plateformes et des médias, en ce compris les questions de déontologie.
- Gestion et coût du « droit à l'oubli » par les médias, en ce compris la question des archives.
- Convergence et conflits entre médias et plateformes numériques.
- VOD, TV à la carte et droits voisins des éditeurs de presse : la lutte juridique pour l'appropriation des données et de la valeur.
- Droit de la concurrence : monopoles et abus de position dominante des GAFAM ; régime fiscal et aides d'État.
- Enjeux juridiques de la déprofessionnalisation des productions médiatiques.
- Questions d'actualité de droit, gouvernance et régulation des médias.

// Objectifs

- Comprendre et mesurer les transformations du droit des médias, en particulier en relation avec les innovations technologiques et dans le contexte européen et global.
- Apprendre à s'orienter et à prendre des décisions stratégiques dans un environnement réglementaire incertain, changeant et conflictuel.
- Traiter les enjeux clés et les dossiers chauds qui concernent les industries de médias sur le plan des réglementations et de leurs évolutions.

Jean-Jacques Stéliski

Publicitaire québécois reconnu (intronisé au Temple de la Renommée des Médias de l'A2C 2019) - 40 ans de pratique avant l'enseignement.

Co-fondateur de l'agence Cossette. Créatif, stratège, analyste et chercheur.

Chroniqueur chevronné (Infopresse, Le Devoir, Bazzo.tv, Revue Gestion) - Professeur associé HEC Montréal. Membre de Mosaïc (Pôle de recherche en management de la créativité) et du Pôle médias HEC Montréal.



E.2. CONSTATS, ENJEUX ET DÉFIS DE L'INJONCTION NUMÉRIQUE

Description

Constat et injonction

- Média et commerce. Une relation tendue?
- Porosité entre media et marque. Fake news et vraies nouvelles. L'effet woke.
- La marque activiste. La marque adtiviste. Opportunité ou opportunisme.
- Une ligne éditoriale pour les marques?
- L'entreprise en mode média.

Des défis à relever

- Injonction et adaptation. La lente adaptation des écosystèmes médiatiques.
- Le citoyen numérique et ses véritables attentes. Pertinence vs technologie.
- Le message avant le medium. Le REO avant le ROI.
- Innovation dans tous les domaines de la communication.
- Les nouveaux métiers. Leurs apprentissages. Nécessité et débouchés.

// Objectifs

- Prendre conscience de l'omnipotence du tout-numérique afin de mieux en appréhender les effets et s'adapter aux changements qu'il impose.
- Comprendre les nouvelles réalités en matière de médias et de communication marketing. S'adapter aux usages nouveaux.
- Opérer pour usagers et prescripteurs des mutations innovantes et pérennes.
- Placer l'usager au centre de ces mutations. Valeurs éthiques et sens des postures managériales.

E.3. SESSION DE CLÔTURE : LE NOUVEL UNIVERS MÉDIATIQUE

24 novembre 2022

MODULE OPTIONNEL À MONTRÉAL

Mardi 14 au vendredi 17 juin 2022

Module optionnel de 4 jours composé de **visites d'entreprises** et de **rencontres avec des leaders de l'industrie**.

Montréal est un important centre de production en audiovisuel, divertissement numérique et intelligence artificielle. Quels sont les modèles innovants ? Quelles politiques publiques peuvent favoriser ces industries dans le marché hautement concurrentiel de l'Amérique du Nord ? Quels sont les enjeux de gestion dans ce secteur en pleine mutation ?

Grâce à des visites d'entreprises, des rencontres avec des dirigeants et des échanges avec des professeurs de l'industrie, les participants auront une meilleure compréhension de ces réalités.



JOUR 1 : **industrie canadienne** des médias

Contenu présenté par des professeurs de HEC Montréal et des conférenciers invités.

- Portrait de la création (télé, cinéma, radio, effets visuels, jeux vidéos)
- Réglementation à l'ère numérique
- Enjeux de financement
- Se faire une place à l'international
- Cocktail d'ouverture

JOUR 2 : **Visite d'entreprises**

Les participants rencontreront les acteurs clés parmi les entreprises suivantes :

Radio-Canada

La Société Radio-Canada est une société de la Couronne canadienne. La SRC est le plus ancien service de diffusion du Canada: elle a été créée le 2 novembre 1936. Les services radiophoniques comprennent CBC Radio One, CBC Radio Two, ICI Radio-Canada Première, ICI musique et le service international Radio Canada International. Les services télévisuels sont CBC Television, ICI Radio-Canada Télé, CBC News Network, le ICI RDI, Documentary, Bold, ICI ARTV et ICI Explora.

MTL Grandé Studios

Grandé Studios comprend 12 studios de tournage clé en main et offre un service axé sur la location de caméras, d'équipement machiniste, de câblage et distribution et spécialisé en technologie de fine pointe pour la cinématographie numérique.

L'expérience La Presse +

La Presse est un média francophone de référence dont les contenus se déclinent sur plusieurs plateformes numériques : La Presse+ (tablettes), LP Mobile (téléphones) et lapresse.ca (web). La Presse+, son édition numérique gratuite pour tablettes, propose l'expérience d'information la plus complète jamais offerte par la plus grande salle de nouvelles au Québec.

Moment Factory

Les studios Mel



JOUR 3 : atelier **Créativité et production** médiatique (Mosaic)

Mosaic est le pôle multidisciplinaire de formation et de recherche d'HEC Montréal spécialisé en management de l'innovation et de la créativité.

Mosaic est un accélérateur d'innovation et de créativité. La mission de Mosaic est d'aider les dirigeants et les organisations à relever le défi de l'innovation en s'inspirant de méthodologies issues de l'industrie créative, et en faisant évoluer leur pratique.

Le centre Phi
Le centre NAD

JOUR 4 : **Rayonnement** à l'international

La dernière journée sera composée de visites d'entreprises et d'un atelier synthèse.

Cirque du Soleil

Le Cirque du Soleil est une entreprise québécoise de divertissement artistique spécialisée en cirque contemporain, fondée en 1984. La compagnie se distingue par une vision artistique différente du cirque traditionnel, avec notamment l'absence d'animaux en basant principalement ses productions sur des numéros d'acrobaties. Elle emploie aujourd'hui 5 000 personnes dans le monde et présente actuellement 18 productions à thématiques, dont 10 spectacles en tournée dans le monde et 8 spectacles fixes.

Juste pour rire

Le Groupe Juste pour rire se concentre sur les trois créneaux suivants : des festivals, des émissions de télévision et des spectacles en tournée au Canada et à l'international. Le Festival Juste pour rire/Just For Laughs de Montréal, qui fête sa 37^e édition en 2019, est l'événement d'humour le plus important et le plus prestigieux au monde, accueillant plus de 2 millions de spectateurs chaque été. Le Groupe Juste pour rire compte plus d'une centaine d'employés répartis entre Montréal, Los Angeles, Toronto et Vancouver.

Atelier synthèse

Une occasion pour les participants de faire le point sur les rencontres de la semaine et d'en tirer des idées pratiques pour le retour dans le milieu de travail !

INFORMATIONS PRATIQUES

ANNEE ACADEMIQUE 2021-2022

CERTIFICATS

Un certificat de « Executive Programme en Management des Médias » commun aux quatre institutions sera délivré aux participants ayant suivi 85 % des journées de cours des 5 premiers modules.

Un « Executive Master en Management des Médias » sera délivré aux participants ayant complété le programme avec le module optionnel de 4 jours

PERIODE

17 jours entre décembre 2021 et novembre 2022

HORAIRE

Cours entre 9h et 18h. Les cours sont donnés en français

LOCALISATION

Solvay Brussels School (ULB Solbosch campus). Av.F.D. Roosevelt 42 - 1050 Bruxelles

PRIX

9450 € (HTVA) pour les cinq premiers modules

3000 € (HTVA) pour le module de 4 jours à Montréal (hors logement et trajet)

RÉDUCTIONS

- Inscription avant le 07/10 : -10%
- 2^{ème} participant de la même entreprise : -15%
- 3^{ème} participant de la même entreprise : -25%

PLUS D'INFORMATIONS ET INSCRIPTION SUR :

<https://exed.solvay.edu/medias>

PERSONNES DE CONTACT POUR TOUT RENSEIGNEMENT

THIERRY ANTOINE, COORDINATEUR

Solvay Brussels School of Economics and Management, ULB
Avenue Franklin Roosevelt, 42 (R42) - CP 114/01 - 1050 Bruxelles
Email: tantoine@ulb.ac.be - Tel.: +32 2 650 41 45

PHILIPPE BILTIAU, DIRECTEUR ACADEMIQUE

Solvay Brussels School of Economics and Management, ULB
Avenue Franklin Roosevelt, 42 (R42) - CP 114/01 - 1050 Bruxelles
Email: philippe.biltiau@ulb.ac.be

LAURE ENGLEBERT, DIRECTRICE ACADEMIQUE

IHECS
Rue des Grands Carmes, 27 - 1000 Bruxelles
Email: laure.englebert@galilee.be - Tel.: +32 2 274 28 10

REMERCIEMENTS

Ce programme est né de nombreuses et passionnantes discussions avec de nombreux acteurs du secteur, dont entre autres Jean-François Raskin, Administrateur général de l'IHECS. Qu'ils en soient tous remerciés ici.

