



Journal Homepage: - www.journalijar.com

INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)

Article DOI: 10.21474/IJAR01/15206

DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/15206>



RESEARCH ARTICLE

FRATERNITÉ MATIN, DU PAPIER AU NUMÉRIQUE : ENJEUX ET PROCESSUS FACE À LA PROBLÉMATIQUE DE L'AUTONOMIE FINANCIÈRE

Philippe Ibitowa and Waliyu Karimu
Université Félix Houphouët-Boigny (RCI).

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 15 June 2022

Final Accepted: 17 July 2022

Published: August 2022

Key words:-

Fratmat.Info, Internet, Mutation,
Deterministic Change, Proactive
Change, Financial Autonomy

Abstract

For more than two decades, the press has been changing around the world. A new stage has opened in which the evolution of content will continue and amplify under the spur of competition from news sites. The different forms of printed press are profoundly transformed by digitization. The activity of journalists, marketing, manufacturing, evolve simultaneously, partly in interrelationship (Charon, 2010). Thus, the advent of the Internet and the conveniences (spontaneity, interactivity, free, flexibility, continuous information, hypertextuality, etc.) that it offers are increasingly push readers of the traditional press, who have become eclectic, to the web. This wind of change, precocious in North America, is gradually spreading to the whole world. Côte d'Ivoire is not on the sidelines of this phenomenon and there is a growing trend in the creation of digital media, with the transformation or duplication of the printed press into a virtual format. Among the pioneers of this migration is *Fraternité Matin*, the first Ivorian general news daily in independent Côte d'Ivoire, which since 2004 has had a digital version under the name of *fratmat.info*. The internal and external causes of this transition to digital, its process and its main challenges are at the heart of the problem of this study. Interviews with the editor of *fratmat.info*, a focus group with journalists and direct observation, under the primacy of theory of change in organizations, made it possible to collect the main data necessary to address our concerns. It emerges that, nearly twenty years later, the transition from paper to digital still leaves unresolved the nagging question of the financial autonomy of the Ivorian media.

Copy Right, IJAR, 2022,. All rights reserved.

Introduction:-

L'avènement d'Internet et les bouleversements qu'il entraîne dans nos vies quotidiennes, la société, nos organisations et nos métiers, n'épargnent pas le secteur de la presse ivoirienne. Après le secteur de la musique, celui des médias est l'un de ceux qui ont été le plus directement confrontés aux transformations liées aux technologies de l'information. La destruction de valeur, la multiplication des acteurs économiques, l'apparition de nouvelles formes de concurrence liées aux sites d'information et l'émergence de formes de lecture inédites sont autant d'évolutions lourdes qui ont conduit à un rééquilibrage du secteur (Benghozi, P., Gié, B., Michaux, V. & Schneidermann, D., 2015) et à un changement de paradigme. Plus proches du citoyen consommateur, ergonomiques, accessibles et moins onéreux, très souvent gratuits, disponibles à profusion, les produits de l'information de la vague numérique

Corresponding Author:- Philippe Ibitowa

Address:- Université Félix Houphouët-Boigny (RCI).

poussent de plus en plus les acteurs de la presse traditionnelle, en déclin, à changer de stratégie (Karimu, 2022) pour aller retrouver le lecteur 2.0 sur la toile.

Fraternité Matin, premier quotidien de Côte d'Ivoire, créé en janvier 1956 des reliques de *Abidjan Matin*, a publié son premier numéro le 09 décembre 1964. Il (*Fraternité Matin*) tirait alors à 12000 exemplaires et fut pendant près de trois décennies le principal quotidien ivoirien d'informations générales de la Côte d'Ivoire postindépendance, allant jusqu'à imprimer plus de 50 000 numéros par jour, au plus fort de sa période glorieuse.

Mais dès le retour au multipartisme le 30 avril 1990, accompagné par l'éclosion du paysage médiatique ivoirien, marqué par la multiplicité des titres, *Fraternité Matin* perd le monopole de l'information. Il connaît alors un déclin progressif avec la chute de ses chiffres de vente dans un contexte nouveau où Internet connaît un essor fulgurant. Le nombre de lecteurs du grand quotidien d'État *Fraternité Matin* fond. De 20 000 exemplaires à l'âge d'or du journal, dans les années 2010, les ventes dégringolent à 3 000 aujourd'hui (Richard, 2022). La situation n'est guère reluisante au sein des autres entreprises de presse également en grandes difficultés du fait des invendus records.

L'on assiste par conséquent, depuis quelques années, à une série de mutations de la presse ivoirienne, du papier vers le numérique. Le présent article expose une étude de cas : celui de *Fraternité Matin*, organe d'informations de service public. Les motivations, les causes à la fois internes et externes ainsi que la réalité de cette mutation aussi bien aux plans structurels, organisationnels, fonctionnels qu'opérationnels sont analysés sous le prisme de la théorie du changement des organisations, à travers ses deux grandes conceptions antagonistes : le changement déterministe, d'un côté, et le changement volontariste, de l'autre.

Dans l'approche déterministe, l'organisation est envisagée comme un système passif, inflexible et rigide dont les acteurs cherchent en priorité à préserver l'intégrité. Une inertie qui s'accorde donc assez mal avec le changement volontaire ; toute transformation étant ici principalement déclenchée en réponse à des facteurs environnementaux, perçus comme autant de contraintes : crise économique, pression concurrentielle, évolution de la demande, modification de l'environnement réglementaire.

Par opposition à l'approche déterministe du changement organisationnel, l'approche volontariste considère que toute transformation ayant lieu au sein de l'entreprise est avant tout liée à l'intention de ses acteurs. Cette action délibérée est en règle générale orientée par des choix stratégiques (Sellitto, 2022).

Sur cette base, notre étude a cherché à déterminer si la mutation de *Fraternité Matin* vers l'édition numérique est le fruit d'une politique managériale pensée et réfléchie ou le résultat de contraintes à la fois internes et externes qui ont obligé l'entreprise à opérer ce changement. En clair, quels sont les causes et les facteurs de cette mutation, les ressources matérielles, humaines, techniques, infrastructurelles et managériales mobilisées pour la réussir ? Comment et quel est le processus qui a conduit à sa mise en œuvre ? Aussi, est-il question de savoir si le passage du papier au support numérique s'est fait de manière unilatérale par la hiérarchie de l'entreprise ou avec la coopération des travailleurs, en considération de ce que « le changement en organisation ne peut donc être le résultat d'un décret, d'une série de nouvelles règles ; il doit associer les acteurs dans la représentation qu'ils se font de leur intérêt » (Crozier, Friedberg, 1977).

1. Cadre méthodologique

Pour apporter des réponses à ces questions, en plus de la recherche documentaire, nous avons eu recours à un entretien avec le Secrétaire général de la rédaction et un focus group avec des journalistes du pool numérique de *Fraternité Matin*. Le *focus group* a réuni huit (8) participants. A cela, il faut ajouter l'observation directe qui nous a permis de constater l'environnement dans lequel se réalise le changement ainsi que les conditions de travail des journalistes.

Sous leurs différentes formes, les méthodes d'entretien se distinguent par la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine. Correctement mis en valeur, ces processus permettent au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés. Les méthodes d'entretien se caractérisent par un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une faible directivité de sa part (Campenhoudt & Quivy, 2011 : 170).

Dans l'étude que nous avons menée, l'entretien libre individuel a permis de recueillir des données auprès de nos interlocuteurs. A l'aide d'un guide d'entretien adapté à chaque cible suivant ses spécificités, nous avons recueilli des données qualitatives pertinentes sur les raisons et les causes essentielles qui ont amené *Fraternité Matin* à migrer vers la toile et comment cette transition vers le numérique se réalise. L'entretien libre individuel a eu pour avantage de permettre au Secrétaire général de la rédaction de *Fratmat.info* de développer librement ses pensées, avec les mots qui lui sont venus spontanément à l'esprit. Quant au focus group, c'est une technique d'entretien de groupe, une sorte de « groupe d'expression ». Il permet généralement de collecter des informations sur un sujet ciblé. Dans le cadre de notre étude, cette technique a contribué à évaluer, d'une part, l'adhésion des journalistes au passage du papier au numérique ; d'autre part, à mieux comprendre leurs difficultés ainsi que leurs attentes dans la mise en oeuvre de ce projet.

2. Résultats

2.1. Se mettre à l'heure d'Internet pour retrouver le lecteur sur la toile

Au début des années 2000, les dirigeants du groupe Fraternité Matin décident de se mettre à l'heure d'Internet et *fratmat.info* voit ainsi le jour en 2004 sous l'appellation originelle de *fratmat.net*. Plus tard, en 2011, elle prend la dénomination actuelle. Aux dires du Secrétaire général de la rédaction de ce journal en ligne, ni la concurrence, ni aucune contrainte extérieure majeure n'a imposé le changement vers le numérique. La mutation semble le fruit d'un agenda interne pensé et maîtrisé, une volonté interne d'adaptation à l'environnement général, à la mutation globale du monde vers le numérique, clairement exprimée par les dirigeants du groupe. Selon lui, la création de ce support a fait l'objet d'une étude qui a montré que c'est sur la toile qu'il fallait désormais rencontrer le lecteur.

Les principales raisons au plan structurel et stratégique de la création du journal en ligne sont liées au fait que le numérique est un facilitateur de service et donc nous avons jugé nécessaire d'exploiter ce chemin en vue de la sortie du journal. Il fallait suivre le développement, le changement de la société pour par ailleurs créer une autre rédaction. Les principales conclusions de cette étude ont montré que le monde bouge, le numérique a commencé à occuper une grande partie de la société avec les jeunes qui sont accros de l'Internet, tout ce qui a trait au numérique. Donc en conclusion ils sont attirés par les informations en ligne (Th. Kouadio, communication personnelle, 25/07/2022).

2.2. Un processus maîtrisé et participatif

Une fois le principe de la mutation acquis, la salle de 30 m² qui abrite toute la rédaction a été aménagée et équipée en matériels Internet, en infrastructures qui permettent de relier plusieurs appareils munis d'une carte Wi-Fi, grâce à un point d'accès. L'entreprise a bénéficié des services et de l'expertise de spécialistes en informatique. Bien qu'associés au processus de décisions et de production de l'actualité, à travers les conférences de rédaction, des réunions de familiarisation et de partages d'expériences entre la direction et les journalistes, ces derniers ne peuvent pas diffuser directement l'information sur le site du journal en ligne. Leurs papiers sont nécessairement visés par le Secrétaire général de la rédaction avant toute publication. Internet n'oblitére donc pas les règles classiques de production de l'information avec ses principales étapes de contrôle.

Le processus de mutation est en cours aux dires du responsable de la rédaction de *fratmat.info* pour qui le personnel a adhéré facilement à ce projet éditorial parce qu'il y avait chez lui une curiosité, une passion de découvrir le monde du numérique. La totalité des agents n'ont pas éprouvé de difficultés particulières à s'adapter à la rédaction numérique.

2.3. De *Fraternité Matin* à *fratmat.info* : similitudes et innovations

Tableau 1:- Similitudes et différences entre *Fraternité Matin* et *fratmat.info*.

Domaine concerné	Existence de changement	Nature du changement	Raisons du changement	Observations
Ligne éditoriale	Non			
Rubriques	Non			
Organigramme	Oui	Fonctions concentrées à <i>fratmat.info</i>	Liées à la taille de la rédaction numérique plus réduite.	
Contenu	Non			Le support papier et le support numérique ont

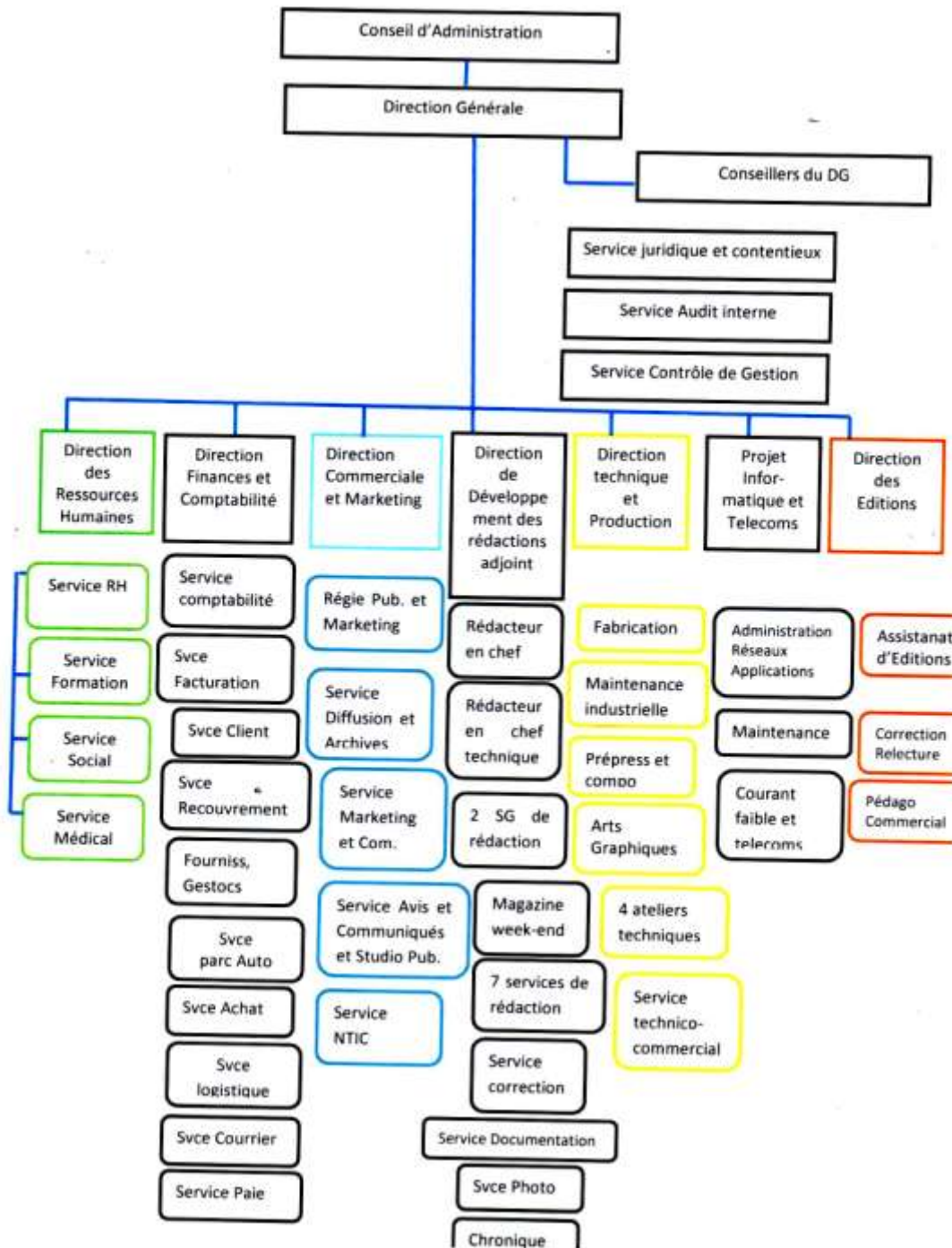
				pratiquement les mêmes rubriques et sont complémentaires. La version numérique est le prolongement du support papier.
Traitement de l'information	Oui	Actualisation et mise à jour continue de l'information sur le support numérique	Possibilités d'actualisation qu'offre internet et soit de nouvelles fraîches des lecteurs	
	Non			Même processus : repérage et identification des sources, collectes des informations, recoupement, traitement, publication
Salaire	Non			
Deadline	Oui	Pas d'heure fixe pour boucler le sujet ou pour faire parvenir l'information		
Affection à un service précis	Oui	Des journalistes travaillent sur tous les sujets pendant que d'autres sont confinés dans un service précis		
	Non			

Source : Notre étude

A la lumière du tableau ci-dessus, l'on observe qu'il n'y a pas de différences fondamentales entre le support papier et la version numérique de *Fraternité Matin*, en termes de contenu et de ligne éditoriale : promouvoir l'action gouvernementale dans un contexte de service public. Les deux médias partagent la même politique rédactionnelle et ont pratiquement les mêmes rubriques : Politique, Société, Economie, Régions, Regards croisés (version papier) ; Focus, Vidéos (version numérique), Culture, Sports ; Infos services (version papier uniquement), International (version papier) ; Etranger (version numérique). La rédaction de la presse imprimée, plus grande, compte plus d'agents ; soit 41 pour *Fraternité Matin* contre 10 pour *fratmat.info*.

Comme le montre l'organigramme du groupe, ci-dessous, la rédaction de *Fraternité Matin* comprend 17 postes et 11 services (Directeur de publication-Directeur des rédactions, Directeur du développement des médias adjoint, Rédacteur en chef, Rédacteur en chef technique, 2 Secrétaire Généraux de Rédaction, 7 Services de Rédaction, Service Correction, Service Documentation, Service Photo, Service Chronique) contre 3 postes (Secrétaire Général de Rédaction, Chef de service Actualités, Chef de Service Correction) et 2 services (Actualisés, Correction) pour le support numérique.

Schéma 1:- Organigramme du Groupe Fraternité Matin.



Source: Groupe Fraternité Matin.

2.4. Des moyens humains et matériels suffisants pour une rédaction sous assistance financière

Au nombre de 10, les journalistes de *fratmat.info* bénéficient tous de formation continue dans le cadre de leurs activités journalistiques. Ces formations portent sur les applications web en matière de production et de diffusion de l'information. Aujourd'hui, ce sont 15 ordinateurs portables et autant de tablettes androïdes qui sont mis à leur disposition. La rédaction compte une (1) femme et neuf (09) hommes. Le personnel est composé à la fois d'anciens et de nouvelles recrues. Les anciens, issus de la presse imprimée, ont bénéficié d'une mise à niveau. Certains

journalistes avaient une expérience dans le numérique ; c'est le cas de Kouakou Victorien qui était stagiaire à Orange Côte d'Ivoire. Plus des 2/3 des rédacteurs n'avaient pas d'expériences en matière de journalisme web avant leur recrutement à *fratmat.info*. Les autres ont exercé au sein de rédactions numériques telles que *Linfodrome*, *E-petrol*, *Ivoirbusiness*. Néanmoins, plus des 2/3 avaient une expérience dans le journalisme traditionnel. La rédaction est dotée de dictaphones et de téléphones portables pour les enregistrements audio et les photographies. Tous les journalistes rencontrés affirment travailler dans des conditions adéquates et satisfaisantes. Ils sont tous payés conformément aux barèmes de la convention collective interprofessionnelle. Les agents ne notent aucune difficulté particulière dans l'exercice de leur métier, en dehors de fréquents problèmes de connexion à Internet. En réalité, le passage du papier au numérique n'a pas été difficile pour le personnel ancien.

Cependant, de leur côté, les lecteurs du support papier n'ont pas suivi immédiatement le mouvement de mutation et adhéré facilement à ce projet, à en croire le Secrétaire général de la rédaction. "Ce ne sont pas les mêmes lecteurs", affirme-t-il, comme pour édulcorer cette faiblesse, avant d'ajouter, "C'est à travers Google analytics que nous mesurons l'adhésion de nos internautes". Dans *Google Analytics*, il est possible de voir le trafic qui provient de tous les médias sociaux. Il suffit simplement d'aller dans Sources de trafic > Réseaux sociaux > Réseaux sociaux référents (Régis, 2013).

Les métriques (ou mesures d'audience) dans le journalisme ont une longue histoire : depuis la radio dans les années 1940 où on veut connaître le public avec des sondages qualitatifs, au tournant quantitatif des années 1970-80 avec l'arrivée de la publicité et de l'audimat à la télévision. En parallèle, le néolibéralisme, avec ses KPIs et sa culture de la performance, s'impose. Et avec le développement d'Internet, un marché séduisant émerge : celui des mesures d'audience individualisées, et des pubs personnalisées (Chauvet, 2019). Abordant la question des métriques web ou web metrics, en langue anglaise, Sylvain Malcorps fait référence au « nombre de clics », « nombre de visiteurs uniques », « temps passé sur une page web », « taux de rebond ». Pour lui, ces termes « font désormais partie du quotidien de la majorité des journalistes en ligne ; notamment ceux travaillant pour une entreprise de presse » (Malcorps, 2017 : 147).

Quelques années après la mutation vers le numérique, l'ensemble du personnel estime cette expérience positive par rapport au support traditionnel. Le support virtuel apporte encore plus de visibilité au groupe. Les objectifs ne sont pas néanmoins encore atteints, "car nous souhaitons créer un service audiovisuel au sein de la rédaction et imposer le média numérique à l'image du support papier, en termes de notoriété" (Th. Kouadio, communication personnelle, 25/07/2022).

L'autre défi de *fratmat.info* est lié à son financement qui reste encore tributaire des subventions de l'État. Aux dires du Secrétaire général de la rédaction de ce support numérique, 30% seulement de son budget de fonctionnement provient de la rente publicitaire, là où l'on aurait pu espérer au moins 50%. Toutes choses qui laissent sans solution la question de la dépendance financière de ce média de service public, tout comme son aîné qui vit essentiellement de l'appui budgétaire de l'Etat depuis sa création en 1964.

3. Discussion:-

Du pareil au même ou le perpétuel défi de l'autonomie financière

Le phénomène de la migration de la presse traditionnelle vers le numérique est devenu une réalité dans la plupart des rédactions en Côte d'Ivoire, soit de manière partielle ou de façon complète. C'est le cas au groupe Fraternité Matin qui a sa version numérique depuis 2004, en l'occurrence *fratmat.info*.

Cette étude a eu pour objectif de comprendre le contexte de cette mutation et son processus. Si dans l'ensemble le passage vers le numérique s'est réalisé sans difficulté du point de vue rédactionnel, du traitement et du contenu de l'information, des limites subsistent néanmoins. En réalité, en migrant vers le numérique, le groupe Fraternité Matin n'avait certainement pas seulement à cœur d'épouser l'air du temps (dominé par la ruée vers la toile et l'omniprésence d'Internet dans les entreprises), mais de trouver une alternative au déclin du support papier sous constante perfusion financière de l'État.

En effet, depuis novembre 2017, Fraternité Matin est soumis à un plan d'ajustement structurel marqué par le licenciement programmé de centaines d'agents. Face à sa faillite qui a conduit, selon le gouvernement ivoirien, à des pertes successives d'un montant cumulé d'environ 9,2 milliards de francs CFA au 31 décembre 2016, le Conseil des ministres du jeudi 16 novembre 2017 a adopté une communication relative à un plan de redressement opérationnel,

financier et social de la Société Nouvelle de Presse et d'Édition de Côte d'Ivoire (SNPECI), éditrice de *Fraternité Matin* (aip.ci, 2017).

Au cours du point de presse qui a suivi le Conseil, le ministre de la Communication a précisé que cette restauration se fera par un certain nombre d'abandon de dettes vis-à-vis de l'État de Côte d'Ivoire qui se chiffrent à 5,5 milliards de FCFA. La restructuration se fera par des apports en numéraires à hauteur de 3,6 milliards de FCFA en subvention d'investissement et d'1,4 en 2017 et en 2018 au titre des mesures sociales qui sont envisagées dans ce plan de redressement de la SNPECI (Ibitowa, 2021).

Face à cette situation, l'on était en droit de penser que *fratmat.info* devrait avoir pour véritable défi de parvenir à l'autonomie financière. Mais force est de constater que tout comme le support papier la version numérique vit de subventions de l'État et ne parvient pas à s'autofinancer.

Les médias traditionnels sont marqués par l'arrivée de plusieurs acteurs, jusqu'ici étrangers au secteur. Leur venue modifie leur univers concurrentiel, de nouveaux modèles d'affaires émergent et intègrent les particularités de l'économie du numérique (...). La numérisation de l'information redessine certaines frontières, jusqu'à redéfinir la nature même de l'information et à transformer l'écosystème médiatique dans son ensemble (Sonnac, 2013 : 22-24).

Toutes choses qui posent avec acuité la question du modèle économique des médias numériques ivoiriens qui, à terme, risquent de connaître le même sort que la presse traditionnelle en pleine agonie. Car il ne suffit pas de changer de format pour résoudre, comme d'un coup de baguette magique, les tares et les problèmes ontologiques qui se posent à ce secteur. L'accès gratuit à de nombreux contenus, souhaité par les entreprises médiatiques (presse gratuite d'information, télévision généraliste, radio) ou imposé (comme le piratage dans l'industrie du disque, par exemple) conduit l'ensemble des acteurs du monde des médias à reconsidérer leur modèle d'affaires (Ibitowa, Op. cit.). A ce sujet, plusieurs expériences sont tentées à travers le monde et pourraient inspirer les promoteurs des médias numériques ivoiriens.

Trois modèles d'affaires distincts coexistent (Attias, 2008) : le modèle du « tout gratuit » où les annonceurs assurent l'intégralité du financement de l'accès des consommateurs à la plateforme ; le modèle du « tout payant » qui s'oppose au premier, seuls les consommateurs payant pour l'accès aux contenus ; le modèle *freemium* qui constitue un mélange des deux modèles précédents. Il croise l'accès gratuit (*free*) à une large palette de contenus (actualités, dépêches, brèves, météo...) et celui, moyennant paiement, à des contenus enrichis, approfondis, exclusifs (*premium*). Sur Internet sont nées des « zones de valeur payantes » pour des produits d'une certaine qualité ; elles prennent la forme de « murs payants » (*paywall*) dans les médias (Cook et Attari, 2012). Le *New York Times*, par exemple, a lancé en mars 2011 son *paywall* qui fonctionne par l'intermédiaire d'un « système de compteurs » (*metered system*) donnant le droit au lecteur de consulter 10 articles de son choix pendant 4 semaines (Sonnac, 2009 : 39-40).

Il reste néanmoins à proposer des contenus pertinents et attrayants susceptibles d'apporter une plus-value au modèle d'affaires choisi.

Conclusion:-

L'avènement d'Internet et l'essor des technologies de l'information et de la communication représentent des facteurs indéniables de la mutation du secteur médiatique partout dans le monde. Ils favorisent aussi bien la création de pure players que la migration de la presse traditionnelle en ligne (De Laubier, 2000 ; Antheaume, 2016). C'est le cas en Côte d'Ivoire du groupe *Fraternité Matin* qui, en plus du journal papier, lance en 2004, sa version en ligne, *fratmat.net* devenue par la suite *fratmat.info*.

Dans notre recherche relative à la création du site internet *fratmat.info* et à son évolution, notre objectif visait à mettre en exergue le processus qui a conduit à sa mise en œuvre en cherchant à savoir si le passage du papier au support numérique s'est fait de manière unilatérale par la hiérarchie de l'entreprise ou avec la coopération des travailleurs.

Sous le prisme de la théorie du changement des organisations, ces interrogations avaient pour but d'étudier prioritairement les motivations et les causes à la fois internes et externes ainsi que la réalité de cette mutation aussi bien aux plans structurel, organisationnel, fonctionnel qu'opérationnel.

Au terme de notre étude, nous pouvons affirmer que l'approche volontariste a, en apparence, prévalu dans la mutation de *Fraternité Matin* vers une version en ligne. Néanmoins, une observation approfondie montre que le chamboulement de l'écosystème médiatique ivoirien, marqué par la prééminence de plus en plus accrue du numérique et ses nombreux atouts en termes de rapport qualité/coût auprès du public, semble un facteur extérieur déterminant dans ce changement auquel il faut ajouter les difficultés financières liées à la chute drastique des chiffres de vente du support papier, qui ont fini par pousser l'Etat de Côte d'Ivoire à mettre le groupe *Fraternité Matin* sous ajustement structurel.

Il demeure que près de deux décennies après sa mise en ligne en 2004, *fratmat.info* ne parvient toujours pas à relever le défi économique, indispensable à la survie du support, faute à l'adoption d'un modèle d'affaires viable et adapté.

Si l'expérience menée à *fratmat.info* enregistre des résultats encore à améliorer en termes de succès économique, il serait intéressant d'analyser dans une approche comparative, les stratégies menées dans d'autres groupes de presse ivoiriens.

Repères Bibliographiques:-

1. Antheaume, A. (2016). *Le journalisme numérique*. Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.anthe.2016.01>
2. Bamba, Y. (2018). Licenciement à *Fraternité Matin* : Le gouvernement est "obligé de passer par là" (Ministre). *Afrique sur 7*. Consulté le 3 juillet 2019 sur <https://www.afriquesur7.fr/408969-licenciement-fraternite-matin>.
3. Bège, J-F. (2007). *Manuel de la rédaction : Les techniques journalistiques de base*. Paris : CFPJ Editions.
4. Benghozi, P., Gié, B., Michaux, V. & Schneidermann, D. (2015). *Mutation, révolution, transformation de la presse. Le journal de l'école de Paris du management*, 115, 30-37. <https://doi.org/10.3917/jepam.115.0030>
5. Campenhoudt, L.V. & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod, 4^e édition.
6. Charon, J. (2010). De la presse imprimée à la presse numérique : Le débat français. *Réseaux*, 160-161, 255-281. <https://doi.org/10.3917/res.160.0255>
7. Chauvet, S. (2019). *Journalisme et numérique : les questions à se poser*. Consulté le 03/08/2022 sur <https://www.meta-media.fr/2019/12/23/journalisme-et-metriques-les-questions-a-se-poser.html>
8. Crozier M., Friedberg E., (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
9. De la Haye, Y. (2013). *Journalisme, mode d'emploi : Des manières d'écrire l'actualité* (éditions Logiques sociales). Paris : L'Harmattan.
10. De Laubier, C. (2000). *La presse sur Internet*. Paris : PUF.
11. Deslandes, G. (2008). *Le Management des médias*. Paris : La Découverte.
12. Dilliere-Brooks, S. (2006). « Le coaching comme outil de réinsertion entre changement organisationnel et changement professionnel. Le cas de l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006, mis en ligne le 19 juin 2012. Consulté le 22 juillet 2022 sur <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3341>. DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3341>
13. Doumbia, F. (2018). Presse ivoirienne : défis et perspectives. *Journal d'Abidjan*. Consulté le 18 mars 2019 sur <http://www.jda.ci/news/societe-societe-1928-presse-ivoirienne-dfiset-perspectives>.
14. Gabszewicz, J. & Sonnac, N. (2013). *L'industrie des médias à l'ère numérique*. Paris : La Découverte.
15. Ibitowa, P. (2021). *Professionnalisation et essor des médias ivoiriens : analyse-diagnostic et préconisation*. [Thèse unique de doctorat en Communication non publié]. Université Alassane Ouattara, Bouaké.
16. Karimu, W. (2017). *Pacifier la presse écrite en Côte d'Ivoire. Analyse de deux décennies de tentatives de professionnalisation des quotidiens ivoiriens depuis 1990*. [Thèse unique de doctorat en Communication non publié]. Université Paris VIII Vincennes à Saint-Denis, Paris.
17. Karimu, W. (2022). « La presse écrite ivoirienne à l'ère du numérique : Analyse des stratégies éditoriales face à la prolifération de l'information sur le web ». *Journalisme et innovation à l'ère du numérique*, 41-58. « Actes du colloque international », (Tunis, 7-8 avril 2021), Tunis, IPSI & Konrad-Adenauer-Stiftung.
18. Le Floch, P. & Sonnac, N. (2013). *Économie de la presse à l'ère du numérique*. Paris : La Découverte, « Repères ».
19. Malcorps, S. (2017). « L'entreprise de presse et son audience en ligne: La construction des web metrics comme données stratégiques dans le secteur des médias belges ». *Réseaux*, 205, 145-173. <https://doi.org/10.3917/res.205.0145>

20. Régis, V. (2013). *Médias sociaux et analytics ; les métriques à surveiller*. Consulté le 03/08/2022 sur <https://ludismedia.com/medias-sociaux-et-analytics-quelques-metriques-surveiller/>
21. Richard, F. (2022, 20 janvier). En Côte d'Ivoire, les journaux en voie de disparition ? Jeune Afrique. Consulté le 26/07/2022 sur <https://www.jeuneafrique.com/1299006/politique/en-cote-divoire-les-journaux-en-voie-de-disparition/>
22. Sellito, J. (2022). *Changement organisationnel : définitions et mise en œuvre*. Consulté le 22/07/2022 sur <https://www.managersenmission.com/blog/au-coeur-du-changement-organisationnel/>
23. Sonnac, N. (2013). « L'écosystème des médias », *Communication* [En ligne], Vol. 32/2 |, mis en ligne le 08 avril 2014. Consulté le 25 juillet 2022 sur <http://journals.openedition.org/communication/5030> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communication.5030>
24. Toussaint-Desmoulins, N. (2015). *L'économie des médias*. Paris : PUF.