

PENSER UNE ORGANISATION MÉDIATIQUE DURABLE : LE BUSINESS MODEL CANVAS DE L'IMS

Les besoins d'une organisation médiatique durable ne sont pas uniquement financiers. Ils incluent également une vision et une mission clairement définies, ainsi que des structures, des capacités et des ressources nécessaires pour assurer sa pérennité. Le *business model canvas* de l'IMS (International Media Support) aide les organisations médiatiques à relier de manière cohérente leurs objectifs éditoriaux, les besoins de leur public, leurs capacités organisationnelles et leurs choix financiers.

Cette démarche est d'autant plus importante que les médias évoluent dans un environnement marqué par un financement de plus en plus fragmenté et incertain. Leurs ressources peuvent provenir de leur audience, de financements publics, d'organisations philanthropiques, d'activités commerciales ou encore de capitaux privés. Toutefois, chaque source de revenu est régie par des attentes, des calendriers et des conditions qui lui sont propres. Pour naviguer dans cet environnement complexe, les organisations médiatiques doivent avoir une vision claire de leur identité, de la valeur qu'elles créent et de la manière dont leur modèle global soutient à la fois le journalisme d'intérêt public et la résilience organisationnelle à long terme.

Il n'existe pas de modèle économique universel adapté à tous les médias. Chaque organisation doit développer sa propre approche, en tenant compte de facteurs internes tels que sa mission et ses capacités, ses relations avec son public et d'autres parties prenantes essentielles, ainsi que les contextes politiques et économiques externes. Le modèle de l'IMS pour une organisation médiatique durable combine donc trois dimensions fondamentales : une offre chiffrée et différenciée qui répond aux besoins du public, un modèle de revenus viable et un modèle organisationnel favorable et adapté au contexte de chaque marché.

Ces dimensions sont interdépendantes et doivent être harmonisées. Avant de revoir leur modèle économique, les organisations médiatiques doivent avoir

réfléchi aux principes fondamentaux suivants, puis les avoir formulés, idéalement par écrit :

- **Mission** : la raison d'être de l'organisation médiatique.
- **Vision** : l'orientation à long terme de l'organisation médiatique.
- **Valeurs** : les principes qui guident les décisions et façonnent la culture de l'organisation médiatique.

🔍 Besoin d'aide ? Consultez [le guide « Atouts, valeur et impact » | IMS](#)

Le *business model canvas* de l'IMS offre aux organisations médiatiques une vision globale de la manière dont elles créent, fournissent et captent la valeur à travers l'analyse de composantes clés, notamment l'audience, le contenu, l'impact, les revenus, les coûts, la technologie, les données, les partenariats, les personnes et les processus. Ce modèle sert de cadre essentiel au développement d'une planification stratégique plus approfondie.

Le *business model canvas* est particulièrement efficace lorsqu'il est utilisé en tant qu'outil itératif. Les responsables des médias peuvent commencer par les domaines qu'ils maîtrisent le mieux (les segments d'audience, les activités éditoriales, les canaux de distribution, etc.), puis élargir leur champ d'analyse pour identifier les liens, les lacunes et les opportunités. Ce modèle favorise la réflexion, les discussions stratégiques et la planification concrète, tout en permettant aux équipes de comprendre où se situent leurs principales sources de valeur et quels domaines nécessitent un développement supplémentaire.

Le *business model canvas* de l'IMS permet d'harmoniser les réflexions éditoriales, organisationnelles et financières. Loin d'être figé, ce cadre permet une analyse, une adaptation et une prise de décision continues, servant à la fois d'outil de planification et de ressource pratique pour renforcer la viabilité à long terme.

BUSINESS MODEL CANVAS DE L'IMS

PROPOSITION DE VALEUR SOCIALE Qu'est-ce qui différencie votre offre ?? Quelles problématiques de votre public contribuez-vous à résoudre ?	SEGMENTS D'AUDIENCE Quel est votre public cible ? Quels sont les besoins informationnels de votre public ? Comment procédez-vous pour toucher, fidéliser et développer votre audience ? Quel est le comportement de votre public en matière de consommation de contenu ? CANAUX DE DISTRIBUTION Comment et quand diffusez-vous votre contenu ? Sous quels formats et sur quelles plateformes ? Classez-les par ordre d'importance. Envisagez-vous d'utiliser d'autres canaux ? Comment les nouveaux canaux pourraient-ils accroître votre portée et renforcer la valeur offerte à vos audiences ?	ACTIVITÉS Quelles sont vos principales activités éditoriales ? Quels sont vos produits ? Que proposez-vous à travers votre contenu ? Sur quelles plateformes vos activités créent-elles le plus de valeur, et pour qui ? Comment votre public/vos clients en bénéficient-ils ? En quoi votre contenu se démarque-t-il de celui de vos concurrents directs et indirects ?	SOURCES DE REVENUS Quelles sont vos sources de revenus actuelles ? Quelles sources de revenus proviennent de votre public (dons, micropaïements, adhésions, abonnements) ? Pour quels autres produits ou services votre public, vos clients ou vos partenaires seraient-ils prêts à payer ? Quelles formes de publicité utilisez-vous ? Quel est leur retour sur investissement ? Quels revenus sont issus d'autres activités (services, partenariats rémunérés, produits) ? Dans quelle mesure vos sources de revenus sont-elles diversifiées ? Quelles stratégies de tarification devez-vous envisager ? Quelle est la structure de votre capital ? Dans quelle mesure dépendez-vous des subventions, et quelles autres formes de financement pourraient fonctionner ? Identifiez au moins deux nouvelles sources de revenus que vous souhaitez tester au cours des trois à six prochains mois.  Le guide du journalisme entrepreneurial IMS
IMPACT Quel type d'impact souhaitez-vous que votre journalisme produise, et auprès de qui ? Comment mesurez-vous l'impact de votre travail journalistique ? Quels sont vos critères d'évaluation de réussite ?  Boîte à outils « Cadre d'impact pour les projets de médias » IMS	CONSTITUTION D'UN PUBLIC ET D'UNE COMMUNAUTÉ Comment établissez-vous des liens avec votre ou vos publics cibles, tant en ligne que hors ligne ? Quelles actions mettez-vous en place pour créer une communauté forte et fidèle ? Comment pouvez-vous renforcer votre communauté ? Quels acteurs vous permettent d'évoluer ?		COÛTS Quels sont vos principaux coûts ? Classez-les par ordre d'importance (par exemple : personnel, coûts de la plateforme, outils d'IA, acquisition de clients). Quelles activités éditoriales sont les plus coûteuses ? Quelles sont vos prévisions budgétaires pour les 12 prochains mois ? Quelle est votre analyse coûts-revenus ? Quels sont vos coûts fixes et vos coûts variables ? Souhaitez-vous vous développer – et si oui, comment ?

IMPACT	PRINCIPALES PARTIES PRENANTES Quels sont vos partenariats stratégiques et quelle valeur créent-ils ? Qui sont vos principaux partenaires et lesquels sont les plus essentiels à votre activité ? Quels sont les acteurs dont vous dépendez ? Quels sont ceux qui dépendent de vous ? Quels rôles vos principaux partenaires jouent-ils (contenu, distribution, technologie, revenus, financement) ?	ACTIVITÉS	ANALYSE DE DONNÉES Comment collectez-vous et utilisez-vous les données pour mieux comprendre votre audience et mesurer la performance de vos contenus ? Quels défis rencontrez-vous en matière de sécurité numérique, de collecte, d'analyse et de stockage des données ? En quoi ces défis constituent-ils un frein à la génération de revenus ? Quelles technologies ou quels outils numériques pouvez-vous utiliser pour collecter, stocker et analyser les données de manière plus systématique ?
INFRASTRUCTURE NUMÉRIQUE Quelle infrastructure numérique (intelligence artificielle, logiciels, outils, gestion de la relation client, systèmes de gestion de contenu) utilisez-vous pour mener à bien vos activités ? Comment cette infrastructure existante soutient-elle vos activités éditoriales, vos interactions avec le public et vos activités commerciales ? Quelles lacunes ou limites votre infrastructure présente-t-elle ? Comment y remédier ?	MARKETING ET IMAGE DE MARQUE De quelles études de marché disposez-vous ? Quelles sont celles dont vous avez besoin ? De quels profils clients disposez-vous (ou devez-vous développer) ? Comment valorisez-vous, promouvez-vous et faites-vous connaître votre média, sa valeur, ses produits et ses services ?	RESSOURCES HUMAINES ET GOUVERNANCE Quelle est la structure (propriété, statut juridique, équipe de direction) de votre organisation ? Quel est le statut d'enregistrement de votre organisation (par exemple, à but non lucratif ou à but lucratif) et comment influence-t-il vos opérations financières ? Quelles sont les compétences actuelles de votre équipe ? Où se situent les lacunes ? Quels sont les points forts et les points faibles de votre équipe ? À quoi ressemble votre culture de leadership ? Comment évolue votre vivier de talents ?	CADRE OPÉRATIONNEL Quelles activités occupent la majeure partie de votre temps ? Comment les tâches sont-elles réparties et suivies ? Comment les décisions sont-elles prises au sein de votre structure organisationnelle ? Quelles technologies pourraient contribuer à renforcer l'efficacité de vos flux de travail ?

ADOPTION DES TECHNOLOGIES	CONTEXTE ET ENVIRONNEMENT	NORMES PROFESSIONNELLES ET ÉTHIQUES	CADRE OPÉRATIONNEL
Quelles technologies et quelles applications d'intelligence artificielle intégrez-vous dans vos flux de travail principaux (rédaction, audience, activité commerciale) ? Quels sont les changements technologiques majeurs auxquels votre organisation est confrontée ? Quels sont ceux que vous anticipez ? Comment abordez-vous l'adoption de nouvelles technologies, notamment l'IA (critères, processus, considérations clés) ?	Comment comprenez-vous, surveillez-vous et gérez-vous l'environnement dans lequel vous évoluez ? Quels sont les facteurs politiques, économiques, juridiques et sociaux qui influencent votre mode de fonctionnement ? Quelles sont les contraintes et les opportunités qui en découlent ? Quels sont les principaux défis, risques ou menaces externes rencontrés (numériques, physiques, juridiques, politiques, économiques) ? Quel est l'impact de ces facteurs sur vos opérations, votre contenu et la pérennité de votre organisation ?	Quelles politiques, réglementations et normes éthiques régissent votre travail ? Qui est responsable de leur supervision ? Quelles sont les lacunes constatées ?	