

Échanges croisés avec Tibère Adler, avocat, administrateur de sociétés et intervenant dans le cadre de la formation Stratégie & Organisation de l'ACAD. Réflexions sur la gouvernance des médias à travers l'exemple de **Le Temps et Heidi**.

L'histoire récente

Depuis 2020, le journal **Le Temps**, fondé en 1998, connaît une transformation importante de sa structure de propriété et de gouvernance. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de fragilisation économique des médias, mais répond également à une volonté claire : **protéger durablement l'indépendance journalistique tout en assurant un financement stable et pérenne**.

En 2020, la **Fondation Aventinus** est créée avec un objectif explicite : soutenir le secteur des médias dans un environnement marqué par une pression économique croissante sur les rédactions et une baisse continue des revenus publicitaires.

Son financement repose sur des donations provenant :

- de trois grandes fondations,
- ainsi que de mécènes privés.

Cette configuration permet de garantir un soutien financier significatif tout en limitant le risque de dépendance envers un acteur unique.

En janvier 2021, la Fondation Aventinus franchit une étape décisive en acquérant **Le Temps SA**, devenant ainsi l'actionnaire quasi exclusif à hauteur de **99,55 %**. Cette opération ne relève pas uniquement d'une logique financière : elle traduit une volonté de protection institutionnelle du média. En effet, la création d'une fondation propriétaire permet d'établir une barrière structurelle entre les bailleurs de fonds et la gestion éditoriale du journal.

Quelques mois plus tard, en mai 2021, **Le Temps SA** acquiert également **Heidi Media SA**. L'opération est financée par Aventinus, confirmant la volonté de renforcer le développement stratégique du groupe et d'élargir ses activités dans l'univers médiatique suisse.

Une gouvernance organisée en niveaux séparés

Le modèle de gouvernance mis en place repose sur une séparation stricte entre les différents niveaux de pouvoir et de responsabilité. Cette architecture vise à limiter les risques d'influence directe des financeurs sur la ligne éditoriale.

La Fondation Aventinus est dirigée par un **Conseil de fondation**, dont les membres sont renouvelés par **cooptation**. Autrement dit, le Conseil se renouvelle lui-même, sans intervention directe des donateurs.

Point essentiel : **aucun financeur n'est membre du Conseil de fondation**. Les mécènes et fondations qui soutiennent Aventinus ne disposent donc pas de siège dans l'organe décisionnel.

De son côté, **Le Temps SA** dispose d'un **Conseil d'administration**, désigné par l'Assemblée générale. Étant donné qu'Aventinus est l'actionnaire majoritaire, c'est la fondation qui nomme les administrateurs.

Une règle fondamentale garantit cependant l'étanchéité entre les deux structures :

aucun membre du Conseil de fondation d'Aventinus ne siège au Conseil d'administration de Le Temps SA.

Cette séparation vise à empêcher une concentration excessive de pouvoir et à préserver l'autonomie de l'entreprise.

Le Conseil d'administration sélectionne ensuite la direction opérationnelle, responsable de la gestion quotidienne, des investissements et de l'organisation interne.

La rédaction en chef bénéficie d'un statut particulier, défini dans la **Charte rédactionnelle du Temps**. Le Conseil d'administration nomme le rédacteur ou la rédactrice en chef, qui porte la responsabilité finale de la publication des contenus. Pour le reste, le CA décide de l'organisation de l'entreprise. Depuis 2024, la direction est constituée d'un binôme directeur exécutif et rédactrice en chef, qui se partagent les responsabilités.

Le principe central peut se résumer ainsi : **« En matière de contenus, qui paie ne commande pas. »**

Le propriétaire (la fondation) et le Conseil d'administration définissent les grands principes de la ligne éditoriale, principalement dans la Charte rédactionnelle. Cependant, c'est la rédactrice en chef, seule, qui décide in fine des contenus publiés et diffusés (ou non) par le média. En parallèle, elle en assume la pleine responsabilité. Ni la direction exécutive, ni le Conseil d'administration, ni la fondation ne peuvent décider de la diffusion d'un contenu.

Un Conseil d'administration diversifié

Le Temps SA dispose d'un Conseil d'administration composé de compétences variées. Cette diversité vise à assurer une gouvernance plurielle et à éviter une dépendance à un seul univers économique ou institutionnel.

Un élément reste toutefois notable : **il n'existe pas de représentant du personnel au sein du Conseil d'administration**, malgré une demande formulée par les employés.

Un modèle économique fragile : le défi de la pérennité

Comme la plupart des médias contemporains, **Le Temps** repose sur un modèle d'affaires à double marché, combinant les revenus des lecteurs et ceux de la publicité.

Les revenus des lecteurs proviennent principalement des abonnements, avec une transition croissante vers le numérique. Si cette évolution soutient les volumes, elle fragilise néanmoins la rentabilité globale, notamment en raison d'un prix d'abonnement à l'offre numérique souvent inférieur au celui de l'abonnement au journal imprimé.

Comme beaucoup de médias, Le Temps tente de diversifier ses revenus vers d'autres sources de revenus, en particulier dans l'évènementiel.

Aujourd'hui, **Le Temps présente un besoin structurel de financement**.

Les enjeux de gouvernance

Le cas de **Le Temps** illustre une tendance croissante dans le secteur médiatique : lorsque le marché ne suffit plus à financer durablement un média de référence, des modèles hybrides peuvent émerger.

Le choix de créer une fondation propriétaire comme Aventinus répond à une logique claire : **assurer un soutien financier tout en empêchant l'ingérence**.

Dans un environnement où les médias subissent une pression économique constante, ce modèle constitue une tentative structurée de concilier deux exigences parfois contradictoires : **stabilité financière et liberté éditoriale**.

Conclusions

Le cas **Le Temps** met en évidence l'importance d'un alignement stratégique clair entre propriétaire, Conseil d'administration et direction. Il soulève également une question de fond : **un modèle subventionné peut-il être durablement pérenne ou devra-t-il, à terme, répondre à une exigence d'équilibre financier ?**

Sur le plan organisationnel, de nombreuses institutions culturelles et médiatiques fonctionnent avec des directions en binôme. Selon le stade de développement de l'organisation et les personnalités en place, le Conseil d'administration doit avoir le courage d'adapter, voire de modifier, cette structure.

La **Charte rédactionnelle** reflète enfin des choix stratégiques majeurs : elle agit comme une boussole dans le positionnement, la ligne et les contenus éditoriaux.

Enfin, pour un administrateur, **la question est le principal outil de pouvoir**. Le cas invite aussi à une réflexion personnelle: savoir quand rester pour assumer sa responsabilité, et quand partir par cohérence.