

Les Business models des plates-formes de contenu : étude et typologie à partir du cas de la presse

APR *APPROCHE PAR LES MARCHÉS OU PLATES-FORMES MULTI-FACES DANS LE
DOMAINE CULTUREL ET MÉDIATIQUE*

Octobre 2012

Pierre-Jean Benghozi (PREG-CRG CNRS - Ecole polytechnique)

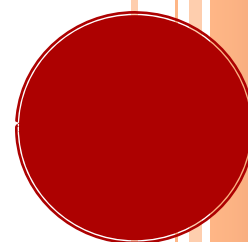
Et

Inna Lyubareva (TELECOM-Bretagne – LUSSI)

Avec les contributions de

-

- Attias Danielle (Grenwich Consulting)
- Farajallah Mehdi (PREG-CRG CNRS - Ecole polytechnique)
- Fidele Teaiki (PREG-CRG CNRS - Ecole polytechnique)
 - Huiban Emilie (Marsouin)
 - Lardeau Matthieu (ESC Troyes)
 - Muselli Laure (ESC Troyes)
- Zhi Chen (Université de Singapour)



Sommaire

Avant-Propos : objectifs du projet	3
1. Introduction - Une presse en pleine transformation : le cas du Figaro	11
2. Analyse empirique des modèles d'affaires de la presse numérique	23
3. Monographies	39
3.1 Le numérique a minima :	
20 Minutes	41
Tahiti Pacifique	57
3.2 Les Leaders explorateurs : Le Parisien	65
3.3. Les pure players :	81
Mediapart	81
Demand Media	101
4. Annexes	119
Annexe 1 : Focus	121
i. E-gratuité et e-rentabilité dans la presse	123
ii. Le cas de la presse internationale	139
Annexe 2 : Base de données : éléments méthodologiques	169
guide des variables, titres par classe, classes des BM	
Annexe 3 : Éléments de bibliographie	189

Avant-propos

Objectifs du projet

Internet constitue un support incomparable pour favoriser l'apparition de nouveaux designs de marchés et l'émergence de nouveaux modèles d'affaires, supports d'une inventivité constamment renouvelée. Ce ne sont plus nécessairement les contenus et les services qui ont une valeur en soi mais les modèles économiques de production et de consommation dans lesquels ils s'inscrivent. La multiplication de ces modèles ou des manières de mettre les contenus culturels à disposition ne constitue pas un simple effet conjoncturel. Il traduit des stratégies systématiques d'innovation et d'exploration de modèles d'affaires alternatifs, à même d'assurer pérennité et rentabilité : le cas de la presse est tout à fait symptomatique de ce point de vue.

Sous l'impact des nouvelles technologies d'information et de communication, on observe aujourd'hui dans l'industrie de presse une multiplication des configurations des formes organisationnelles, organisation des formes de concurrence inédites entre les titres traditionnels et de nouvelles plateformes d'informations. L'éventail des organisations s'accompagne de l'émergence de nouveaux acteurs – les plates-formes numériques – correspondant à autant de modèles d'affaires différents et multiples.

Comme l'affirme le Livre vert publié à l'issue des Etats Généraux de la Presse (2009) la presse souffre aujourd'hui des facteurs d'incertitude importants dont un des plus importants est l'absence d'un modèle économique établi sur l'Internet. Dans ces conditions, les tâches prioritaires sont (1) de comprendre la nature des transformations en places et (2) d'anticiper les changements de modèles économiques qu'entraîne le numérique.

Le projet de la recherche se proposait d'aborder ces questions en établissant une catégorisation et une typologie permettant de spécifier et de comprendre les trajectoires éventuelles d'évolution de l'économie de la presse autour de plusieurs pôles de modèles d'entreprises. Il s'agit, premièrement, de fournir une classification des plates-formes numériques, deuxièmement de réaliser une typologie des modèles d'affaires associés, et, finalement, de faire une comparaison avec la presse traditionnelle et de mettre en lumière les aspects organisationnels innovants et les tendances générales qu'entraîne la numérisation de l'écrit.

Contexte et justification de la recherche

Comme le relève très clairement l'appel à proposition, l'apparition de plates-formes (Bakos, 1991), la structuration de marchés biface (Rochet et Tirole, 2003) et, devrait-on ajouter, le développement d'une économie de la prescription (Benghozi et Paris, 2003, 2007) constitue un

des phénomènes les plus marquants de l'économie de l'internet. Gensollen (1999) notait d'ailleurs, à la suite d'autres travaux menés sur l'Internet (Kollock, 1999 ; Brousseau et Rallet, 1997), les plates-formes n'assurent pas simplement une fonction d'expertise mais plutôt un rôle de régulateur. Même quand on caractérise les principaux rôles des plates-formes en envisageant d'autres composantes que la seule variable informationnelle, ces composantes concernent toujours, malgré tout, la fonction d'ajustement liée à l'organisation du marché, faisant des plates-formes des partenaires d'un échange dont la structure reste inchangée et qui leur est extérieur (cf. Dominguez, 2009 ; Grieger, 2004). Or, il s'opère aussi, via ces plates-formes, un réarrangement du système de production et de commercialisation car les offres des producteurs et les demandes des consommateurs ne s'ajustent pas spontanément (Lewis, 1995). Il convient donc bien d'envisager les plates-formes en tant que « tierce partie » plutôt qu'intermédiaires. Elles interviennent à côté des producteurs et des consommateurs¹ pour assurer la mise en forme de l'offre ou prendre en charge une partie de la décision de consommation (contenu ou moment où s'effectue la consommation).

Ainsi, le découplage des marchés que traduit la notion de marché biface, entre producteur et consommateur, résulte de l'émergence des plates-formes et, dans de nombreux cas, il tient très directement à la nature du bien et mode d'organisation de production. Dès lors, la question n'est plus simplement de s'interroger sur la nature des plates-formes, les conditions de leur émergence et de leur substitution éventuelle à des formes plus traditionnelles d'échange, mais plutôt de comprendre la forme des marchés de prescription - leurs modèles d'affaires. La notion est comprise, en ce sens dans trois aspects interdépendants : la mise en cohérence d'une structure de coûts, un mode de génération de revenus et une structure de l'offre/positionnement.

Ce rôle central du modèle d'affaires dans les évolutions associées aux TIC et les stratégies innovantes correspondantes (Chesbrough, 2007 ; Teece, 2009 ; Benghozi, 2001) a été relevé depuis quelques années dans la littérature (Mahadevan, 2000 ; Demil, 2004), avant d'être progressivement défini et spécifié dans sa dimension stratégique (Shafer et al. 2005 ; Zott et Amitt, 2008).

Dans les industries de contenus plus encore que dans les secteurs industriels traditionnels, la capacité de concevoir de nouveaux services et de structurer de nouveaux modèles d'affaires tient à l'articulation nouvelle qui peut s'opérer entre les supports technologiques de l'information d'une part, les nouvelles formes de diffusion des contenus d'autre part. L'arrivée actuelle sur le marché des biens culturels des offreurs de technologie ou d'opérateurs de télécommunication ne se traduit donc pas seulement par un rééquilibrage, elle bouleverse structurellement les modèles d'affaires et l'architecture des filières économiques du contenu : dématérialisation des supports, forfaitisation des achats, gratuité sont les pointes émergées de cet iceberg.

Les nouvelles configurations appellent, de la part des acteurs des industries culturelles, des stratégies inédites et de nouvelles manières de construire leurs positions compétitives. La concurrence entre diffuseurs, voire entre structures intégrées, tend ainsi parfois moins à

¹ Hagel et Armstrong (1997) reconnaissent d'ailleurs que les nouveaux intermédiaires ont intérêt à faire évoluer leur position pour se poser en mandataire des consommateurs : le surcroît d'information qu'ils fournissent permet à ces derniers de récupérer du pouvoir de marché.

s'opérer sur le projet éditorial ou sur le choix des œuvres elles-mêmes que sur les modèles d'affaires et la manière de les mettre à disposition du public (Abecassis et Benghozi, 2012). La sophistication des formes de transaction et de modèles d'affaires devient, désormais, une source majeure d'innovation dans les industries de contenu. La multiplication des modèles d'affaires, à partir d'acteurs très différents de la chaîne de valeur contribue à définir de nouvelles formes de compétition pour le contrôle du consommateur, s'opérant à l'intérieur des mêmes filières.

Il s'agit là d'une nouveauté radicale par rapport aux modes de concurrence dans la culture, qui opposaient, traditionnellement, les producteurs entre eux ou les distributeurs entre eux. L'arrivée des plates-formes numériques contribue à l'autonomisation et à la réorganisation de la chaîne de prescription, avec un découplage entre le marché reliant l'offreur au prescripteur et celui reliant le prescripteur au consommateur, ces deux marchés faisant l'objet de transactions et de dynamiques distinctes (Benghozi et Paris, 2007). De fait, loin de faire disparaître les modalités d'intermédiation, les plates-formes numériques en modifient les fonctions et les rôles, voire en accentuent la diversité.

Dans l'industrie traditionnelle, produire le bien de presse implique six fonctions principales : l'administration, la mise en forme et le maquetage, la rédaction du contenu, l'impression du titre et sa distribution. L'insertion des nouvelles technologies - telles que les outils de mise en page et de correction électroniques, l'offset et la photocomposition, etc. - ont toujours prédéterminé les formes organisationnelles employées par les éditeurs et ont rendu possible la multiplicité de ces formes. En adoptant une organisation plus ou moins décentralisée dans la presse traditionnelle, les éditeurs décident de leurs structures de coûts en choisissant d'externaliser ou pas les fonctions principales comme la rédaction (ex. journalistes indépendants), l'impression et la diffusion (ex. Presstalis), et la vente des espaces publicitaires qui peuvent être confiées aussi à des régies externes. Dans la même ligne, les éditeurs choisissent leurs modèles de génération de revenu entre la presse gratuite financée entièrement par la publicité et les différents modes de paiement. Malgré cette multiplicité des formes organisationnelles un aspect reste commun - la presse traditionnelle repose sur une agrégation de contenus et de métiers/activités multiples en un package (le journal), celui-là même qui est partiellement remis en cause par des modalités de production et d'agrégation qui contribuent à faire éclater les contenus et l'offre d'information dans le cadre de plateformes.

L'impact des technologies Internet est donc encore plus profond que la simple dématérialisation et diversité des formes de monétisation (Attias, 2007). La notion d'exemplaire disparaît avec la presse électronique ; les investissements requis pour imprimer le titre sont remplacés par les investissements en solutions logicielles et en personnel qualifié pour l'édition en ligne; l'accès au client est facile et le coût de diffusion et de stockage est quasi-nul; le rythme d'actualisation est extrêmement élevé ; les procédures hiérarchiques de relecture et de vérification du contenu par les rédacteurs sont de plus en plus sous le contrôle des journalistes ; la production collective du contenu basée sur les formes originales de participation se met en place.

Dans ce nouveau contexte, les mêmes supports fournissent des contenus de nature très différents. Sur les titres de journaux en ligne par exemple, articles de journalistes professionnels, dépêches d'agence et textes de blog sont proposés sous des modalités très voisines.

En outre, le secteur de la presse est profondément « déstabilisé » par le foisonnement de contenus dont les modalités très variées de mise à disposition remettent en jeu les modes traditionnels de rémunération des producteurs, des diffuseurs et des auteurs. L'effet est d'autant plus puissant que cette offre en ligne se double aussi, pour des raisons différentes, de l'émergence de certaines propositions gratuites radicalement nouvelles dans les circuits traditionnels.

Le dernier élément de dynamique dont l'importance se voit renforcée est directement associé à la multiplication des contenus disponibles pour les consommateurs: elle correspond à ce que nous pourrions appeler une économie de l'hyperoffre. Ce phénomène, résulte d'abord des stratégies éditoriales des producteurs, éditeurs ou majors : elles consistent à répondre au risque de production par la multiplication de projets testant auprès du public de nouveaux auteurs, de nouveaux concepts et de nouvelles idées... dans l'espoir de décrocher le grand succès (Benhamou, 2002). Mais ces comportements s'accroissent désormais sur Internet car ils s'y doublent d'autres effets. La numérisation et l'absence de limitation physique au stockage permet une accumulation « mécanique »: l'ensemble des contenus disponibles ne fait que croître car chacun reste désormais toujours accessible.

La variété de ces mutations et de ces contextes nourrit la diversité grandissante des organisations de la presse numérique (Dagiral et Parasie, 2010 ; Attias, 2007): par exemple, les éditeurs peuvent publier sur Internet uniquement le contenu créé au sein de leur rédaction (ex. Satellifax) ou publier le contenu issu de diverses sources (ex. Yahoo News); ils peuvent permettre l'autopublication des internautes sur des espaces dédiés, blog, (ex. Le Monde.fr) ou s'orienter vers le « journalisme citoyen » avec la majorité de contenus produits par des internautes (ex. Alternative Media Global Project).

Cet éventail des structures de production va au-delà de différentes façons de générer des contenus et implique aussi la mise en œuvre des nouveaux acteurs – les plates-formes numériques - qui eux correspondent à des modèles d'affaires divers reposant, selon les cas, sur une valorisation des contenus, une valorisation de l'audience, ou une valorisation de curation (éditorialisation et prescription). A partir de composants de base, chaque plate-forme s'organise pour définir son rôle dans le fonctionnement de la chaîne de la valeur transactionnelle.

Plan de la recherche

Le but de la recherche présentée dans le présent rapport est de fournir une analyse et une catégorisation des mutations contemporaines des modèles d'affaires dans l'industrie de la presse. Cela sous-entend qu'il n'y existe pas un seul type de plates-formes et de business model qui va s'imposer, et qu'il n'y a pas un seul mode de génération de revenus, mais que plusieurs cohabitent. C'est en cela que la presse se recompose, autour d'offres diversifiées, et d'entreprises ayant des fonctions différentes et des régimes différents d'appropriabilité. De manière plus spécifique, la recherche présentée ici se caractérise par deux options fortes. Notre première option importante a consisté à ne pas simplement envisager les plates-formes de distribution ou d'agrégation, comme l'ont fait traditionnellement les travaux s'appuyant sur le secteur de la

musique et des médias, mais de considérer plutôt les plates-formes de production de contenus, en envisageant donc aussi la manière dont les business model s'ancrent dans l'organisation de cette production.

La seconde option de ce projet de recherche était d'ordre méthodologique. Elle consistait à développer un effort de caractérisation et de typologie des modèles d'affaires en mobilisant une démarche statistique exploratoire multidimensionnelle.

Dans ce cadre, la question est d'identifier les formes organisationnelles qui font sens, c'est-à-dire comprendre comment tel type de plates-formes s'accorde avec tel positionnement, telle structure de coûts, tel mode de génération de revenus et telle organisation de production.

Le résultat a fourni une typologie des plates-formes et des modèles d'affaires sous-jacentes. A ce jour, il n'existe pas de typologie de cette nature. Cette analyse est importante car elle permet de faire une comparaison entre la presse traditionnelle et les nouvelles formes numériques : les tendances générales de transformation du secteur de presse sous l'influence des TIC. A notre connaissance, il n'existe pas dans la littérature de systématisation des propriétés des formes organisationnelles de la presse traditionnelle et de la presse numérique.

Dans un premier temps, nous nous sommes proposé de caractériser les plates-formes de presse numérique. Cette étape de la recherche passait d'une part par un recensement, via Internet, des différents sites et une spécification de leur classement à travers différentes dimensions (cf. Annexe « Guide des variables »): (i) catégorie institutionnelle, localisation, thématique, fréquence de publication ; (ii) contenus et services offerts en ligne ; (iii) dispositifs d'interaction avec les lecteurs ; (iv) dispositifs de stockage ; (v) réseau de production du contenu ; (vi) dispositifs de distribution ; et (vii) stratégies de tarification.

Ce premier travail a permis la constitution d'une base de données inédite et particulièrement riche sur les sites web de 149 acteurs de la presse en ligne française (cf. Annexe « Liste des titres analysés ») dont l'exploitation a permis de nourrir le présent rapport, mais ouvre également beaucoup d'autres perspectives de recherche pour le futur. Le choix des acteurs s'est effectué sur la base du site de presse <http://www.ojd.com/> ; ces acteurs ont été choisis sur la base des typologies habituelles préexistante, afin d'avoir une bonne représentativité en termes de catégorie institutionnelle, thématique, fréquence de publication, localisation et taille des titres français.

L'étude économétrique que nous avons menée s'est pour sa part plus spécialement penchée sur le volet « production » en analysant de manière systématique la manière dont les sites de presse en ligne configuraient leur offre. Cette étude économétrique a également donné lieu à des coups de sonde plus spécifique en se concentrant sur deux types d'offre particuliers : celle reposant sur la gratuité d'une part, celle correspondant à des grands quotidiens de la presse internationale.

Dans un deuxième temps, nous avons effectué une étude approfondie de quelques cas emblématiques correspondant aux classes de journaux identifiés par l'analyse empiriques. Ces monographies ont permis de mieux comprendre la configuration des plateformes spécifiques aux catégories dégagées par l'étude quantitative et les conséquences des différents modèles d'affaires sur la manière dont s'organisent les entreprises de presse correspondante : en termes

de stratégie, de structure des rédactions et de positionnement sur le marché. Quels types d'acteurs concourent au développement des types différents de plates-formes ? Quelles sont leurs compétences ? Comment les acteurs pensent-ils les différents types d'interlocuteurs à qui ils s'adressent (lecteurs, publicité, fournisseurs de contenu, etc.) ? Comment s'organisent et se structurent la relation à l'utilisateur et, plus largement, les chaînes de relation entre producteur – distributeur – consommateur ?

Introduction

Une presse en pleine transformation : le cas du Figaro

Le cas du Figaro, par son caractère très générique, nous a semblé constituer une introduction particulièrement parlante de la manière dont le développement de l'internet bouscule aujourd'hui largement l'économie des entreprises de presse. En effet, ce mouvement ne se limite pas à cette dématérialisation et mise en ligne généralisée des contenus et des informations qui remettent en cause les modèles économique des journaux et magazines et les amènent à imaginer des formes alternatives de monétisation. Car ce mouvement s'accompagne aussi de transformations plus sourdes qui tiennent à l'évolution radicale des pratiques des lecteurs et à la variété des supports et moyens par lesquels ils accèdent à l'information. Ce mouvement appelle enfin une redéfinition profonde des organisations des journaux et de la manière dont ils envisagent leurs stratégies de développement ; en un mot, en transformant les titres de presse en plateformes à même de proposer et d'agréger informations, services, supports de diffusions différenciés.

Dans ce nouveau paysage qui se dessine, comme nous le verrons plus loin, tous les acteurs de la presse sont concernés, des tout petits périodiques locaux aux titres les plus connus. Plus même, ils ont souvent réussis, pour certains à tenir des positions particulièrement importantes dans le nouveau paysage. C'est bien dans cette perspective qu'il nous paraissait éclairant d'ouvrir ce rapport par l'exemple du Figaro.

Le cas du Figaro²

Le développement du Groupe Le Figaro sur le numérique est un cas remarquable de rattrapage et de succès mené par un acteur traditionnel du secteur des médias en France. Il illustre une stratégie de développement de l'audience pour une offre de contenus majoritairement gratuits, distribués sur l'ensemble des plateformes numériques et leur monétisation. Après s'être désengagé au moment de l'explosion de la première bulle Internet, le Groupe a réinvesti à partir de 2005 et réussi à devenir aujourd'hui le premier groupe de presse en ligne français et le sixième groupe de médias sur Internet en France.

Le Groupe Le Figaro (ex-Socpresse) est détenu par le Groupe Dassault. Ses activités se concentrent sur le marché français. Sur les deux marchés du Groupe (lecteurs et annonceurs), celui-ci recherche à développer ses activités d'information et de services pour attirer et fidéliser une cible de CSP+ et de cadres.

Les revenus du Groupe s'élèvent à 565 millions d'euros en 2011, en progression de 1,6% par rapport à 2010 mais en retrait par rapport à 2008 où le chiffre d'affaires global s'élevait à près de 584 millions d'euros³. Le résultat d'exploitation a gagné 4,6% entre 2010 et 2011 et s'élève à 36,1 millions d'euros (6,3%). Le numérique, dans lequel le groupe a lourdement investi, représente 20% des revenus et du résultat, soient respectivement plus de 110M€ de chiffre d'affaires et 7M€ de résultat⁴. Sur le marché français, peu de groupes de médias arrivent à une part aussi élevée du numérique dans le chiffre d'affaires et le résultat, hormis des groupes de médias professionnels. En Europe, la plupart des groupes de télévision ne dégagent pas encore 10% de leur activité via le numérique. Quant aux groupes de presse, seuls le Groupe norvégien Schibsted et le groupe allemand Axel Springer parviennent à 33% de leurs chiffres d'affaires générés par leurs activités numériques (55% de l'EBITDA de Schibsted et 34% de celui d'Axel Springer).

Toutefois, l'essentiel des revenus et du résultat du Groupe Le Figaro (80%) est encore issu de l'activité historique du Pôle Presse (Figaro, Figaro Magazine, Madame Figaro, TVmag). Comme l'ensemble des acteurs du secteur, ce pôle est confronté à une profonde crise structurelle, marquée par un vieillissement du lectorat du papier et le développement des usages numériques des consommateurs d'information : développement de la consommation de contenus

² Cas élaboré par Danielle Attias & Christian Digeon, économistes des médias et consultants

³ Entretien avec Francis Morel, Le Figaro, 12/02/2010 - <http://www.lefigaro.fr/medias/2010/02/12/04002-20100212ARTFIG00355-zone-payante-du-figarofr-il-faut-savoir-anticiper-.php>

⁴ Article Stratégies, 20/02/2012, <http://www.strategies.fr/actualites/medias/181893W/le-groupe-figaro-realise-plus-de-6-de-marge-d-exploitation-en-2011.html>

vidéo comme vecteur d'audience (31M de Français auraient regardé une vidéo au moins une fois dans le seul mois de juillet 2012⁵), accès via les moteurs de recherche et de plus en plus via les réseaux sociaux (12% de l'audience du Huffington Post en France vient de Facebook), éclatement de l'attention sur de multiples supports, notamment le mobile et les tablettes (il y aurait 7 millions de lecteurs de presse sur mobile et tablette en France selon l'étude AudiPresse One publiée en octobre 2012⁶).

Or, les modèles économiques du numérique sont toujours moins rémunérateurs que ceux du papier (rapport proche de 1 à 10 entre la valeur d'un espace publicitaire sur le papier et celle d'un espace publicitaire « display » sur Internet). Pour échapper au coup de ciseaux, entre des activités numériques encore en devenir et des activités traditionnelles en restructuration, avec de forts coûts fixes de fonctionnement, le Groupe Le Figaro mène de front une stratégie agressive de développement sur toutes les plateformes numériques et une réorganisation de ses équipes, tant du côté des équipes éditoriales que de la régie publicitaire.

Stratégie plurimédias

DIVERSIFICATIONS AUTOUR DU PAPIER

Le Figaro a fait évoluer sa formule fin septembre 2009 pour faire face à l'érosion de son activité de presse traditionnelle : la baisse de sa diffusion a pu être en partie enrayée car la diffusion du quotidien a baissé de 1,6% entre 2009 et 2010, puis a augmenté de 1,6% entre 2010 et 2011 quand le marché baissait de près de 2% chaque année⁷.

Le Groupe a d'abord développé des activités de diversification en enrichissant l'offre papier et en s'appuyant sur ses actifs principaux : la marque Le Figaro, les signatures de ses journalistes et chroniqueurs invités, ses espaces publicitaires, ses capacités de commercialisation.

Dans la lignée des développements historiques menés dans le papier (Figaro Magazine lancé en 1978 et Figaro Madame lancé en 1980), des magazines (Figaro Mademoiselle) ou des suppléments (Figaro Sports) ont été lancés. Mais c'est surtout le développement de « plus-produits » au sein du pôle Produits et services dérivés (ex : édition de séries encyclopédiques et culturelles, édition de DVDs) qui a permis au Groupe de trouver de premiers relais de croissance avec un chiffre d'affaires de 20 à 25 millions d'euros en 2009-2010.

Le Groupe a également mené des opérations de croissance externe sur le papier avec le rachat du Journal des Finances en 2006 (revendu en 2010 à Bernard Arnault, propriétaire de son concurrent Investir) et du Particulier en mai 2009, qui édite des publications sur des sujets d'actualité patrimoniales et familiales.

⁵ Source : étude Médiamétrie citée dans Satellifax, 8 octobre 2012

⁶ Source : http://www.audipresse.fr/media/document/one20112012/one_20112012_communique_de_presse.pdf

⁷ Source OJD, diffusion France payée 2009, 2010 et 2011

DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE

Le deuxième axe de développement a consisté en une modernisation technologique du Groupe. 100 millions d'euros ont été investis pour installer des imprimeries numériques en région (Gallargues, Tremblay) et réduire les coûts de production, tout en augmentant la flexibilité et la qualité d'exécution pour la régie publicitaire.

Des capacités de production ont été déployées dans le numérique, tout en créant des synergies avec l'activité historique : augmentation des équipes techniques dédiées au numérique (près de 20 personnes dédiées au sein de l'équipe numérique), équipement et formation d'une partie de la rédaction à la vidéo, déploiement d'un seul outil de publication pour les rédactions papier et internet (« Content Management System » Eidos Media), création d'un studio de télévision interne permettant la production de vidéos de haute qualité (investissement entre 300 et 400 k€), constitution de bases de données CRM unifiées entre le papier et internet pour qualifier les contacts de manière plus fine (lecteurs, inscrits aux newsletters, abonnés), les fidéliser, accroître les ventes et abonnements croisés, et éventuellement, louer la base en marketing direct.

DEVELOPPEMENT SUR LE NUMERIQUE

Enfin, le Groupe a mis en place un plan de croissance très volontariste sur le numérique. L'objectif est que 50% du chiffre d'affaires du Groupe Le Figaro soit issu d'activités numériques ou de diversifications autres que l'activité traditionnelle du quotidien papier d'ici fin 2014.

Ce plan de développement s'est articulé autour de deux objectifs : la création d'un bassin d'audience le plus large possible et la monétisation de cette audience, si nécessaire en se diversifiant vers de nouvelles activités (hors contenus et publicité). Le pôle Nouveaux médias (internet, mobile, tablette) représente un véritable relais de croissance avec un chiffre d'affaires de 110 millions d'euros, soit 20% du total généré par le Groupe.

L'objectif affiché par le Groupe Le Figaro est d'occuper la première place dans le classement des sites d'actualités en France. Pour y arriver, le développement de l'audience en ligne s'est construit à la fois à partir d'actifs internes et par une stratégie de croissance externe.

Dans un premier temps, le Groupe a investi dans le développement des audiences des sites de ses marques : lefigaro.fr (actualité générale et politique, économie), puis tvmag.fr (programmes et actualités TV), figaromadame.fr (mode, beauté, célébrités), journaldesfinances.fr, figaroscope.fr (guide des sorties). En constituant une galaxie de sites autour du portail lefigaro.fr, le Groupe offre des contenus servant ses cibles privilégiées, étend son territoire de marque et in fine, son audience globale, rassemblée sur la marque du Figaro.

Aujourd'hui, seulement 45% de l'audience du Figaro sur Internet vient du figaro.fr, les 55% restant rassemblant les audiences des sites thématiques associés. Cette stratégie d'exhaustivité

thématique, avec un traitement éditorial en affinité avec les cibles traditionnelles du Figaro, constitue donc un des principaux leviers d'audience exploité par le Groupe.

Depuis 2011, le Groupe a mis en place une stratégie de diversification sur des thématiques verticales « papier-Internet », proches des centres d'intérêt de la cible des lecteurs du Groupe. Ainsi, six initiatives ont été lancées (golf, vin, santé, enchères, bourse et nautisme) et déclinées sur toutes les plateformes médias et hors médias du Figaro – dont le site figaro.fr. Chaque offre de contenus « verticale » développe un modèle économique qui lui est propre. Par exemple, le Figaro Santé propose depuis octobre 2011 une offre éditoriale et une encyclopédie médicale qui rassemblent 800 000 visiteurs uniques. L'Avis du Vin, mis en ligne en septembre 2011, rassemble entre 200 et 300 000 visiteurs uniques et est associé à un site d'intermédiation proposant vins et accessoires à la vente.

D'autres leviers d'acquisition d'audience ont été mobilisés, à chaque fois, avec beaucoup de moyens associés et d'impact.

La puissance de production de contenus pour le numérique, à la fois en flux pour alimenter le site de productions sans cesse à jour et en stock pour disposer de bases de données profondes, sont des éléments clés pour le référencement des contenus sur les moteurs de recherche Google et Google News. Le Figaro met en ligne tous les jours près de 300 contenus, à la fois issus du quotidien et produits exclusivement pour le numérique.

La puissance d'investissement marketing permet au Figaro de se différencier par rapport aux sites d'information concurrents : achat de liens sponsorisés (« Search Engine Marketing » ou SEM), mécaniques de jeux concours, emailings, etc. Le budget d'investissement annuel du Groupe dépasse le million d'euros, se situant ainsi au-dessus de ses concurrents directs.

Enfin, Le Figaro a mené les développements nécessaires pour déployer sa marque sur tous les écrans. Au-delà de la mise en place d'une version pdf du journal accessible en ligne, Le Figaro est présent sur les mobiles (15 applications sur les smartphones) et les tablettes (14 applications sur tablettes). L'application du Figaro sur smartphone est consultée par 1,6 millions de visiteurs uniques et l'application sur tablette a fait l'objet de 360 000 téléchargements⁸. Plus récemment, Le Figaro a investigué le champ de la télévision connectée en s'associant au constructeur Samsung. Il est désormais possible de retrouver l'intégralité des vidéos produites par les rédactions du Groupe Figaro dans l'application « Smart Replay » de Samsung, présente sur tous ses modèles de TV connectées. Celle-ci permet d'accéder aux interviews, reportages, émissions, zapping et extraits de cinq chaînes thématiques du Figaro.fr : Actualité, Economie, Culture & Loisirs, Sport et Madame.

ACQUISITIONS ET PARTENARIATS

Dans le secteur de l'information en ligne, les budgets publicitaires se concentrent pour moitié sur les deux marques leaders, aujourd'hui Le Monde et Le Figaro. La concurrence est donc forte entre les titres de presse quotidienne, les news magazines, les radios et télévisions généralistes

⁸ Sources Médiamétrie Mobile et AT Internet - juin 2012 et MédiamétriePanel iPad T1 2012 / AT Internet juin 2012

qui cherchent tous à occuper les premières places et accroître leur part de marché publicitaire en attirant de nouveaux budgets d'annonceurs.

Pour gagner du temps dans cette course aux visiteurs uniques, intégrer de nouvelles compétences et de nouvelles formes de monétisation, le Groupe Le Figaro a mené une politique de croissance externe en parallèle de ses efforts de croissance organique sur le numérique. Celle-ci s'est construite via des politiques d'acquisition mais aussi de partenariats, et a permis de réduire la dépendance au marché publicitaire, tout en s'appuyant sur de nouveaux relais de croissance.

Plusieurs acquisitions et partenariats ont d'abord eu pour objectif d'enrichir l'offre de contenus pour renforcer certaines thématiques éditoriales et créer des liens entre les différents actifs du Groupe, tout en restant en affinité avec les cibles privilégiées par le Groupe :

- Rachat de 100% de Sport24, site web de contenus sportifs, en février 2006 (Dassault, via sa branche capital risque – investissement, en détenait déjà 60%). Le site sport24.com a poursuivi son activité en propre et sert d'ailleurs de relais à certaines offres de contenus « verticales » (golf, nautisme)
- En mai 2007, rachat pour 20 M€ de 100% des parts du site culturel Evene.fr, premier site culturel français. Le site couvre l'actualité culturelle et propose des contenus et services autour du cinéma, de la musique, des livres, du théâtre et des arts. Le site poursuit également son activité en propre et des passerelles ont été mises en place avec le site du Figaroscope
- Rachat d'AG Presse, agence de contenu numérique spécialisée dans l'information financière. L'agence alimente en contenus financiers *Le journal des finances*, propriété du Groupe, et les chaînes « Bourse et patrimoine » du figaro.fr
- En octobre 2008, rachat de Météo Consult, leader privé des prévisions météo. Son activité se concentre dans les services payants à destination des professionnels et la vente d'informations pour les sites Internet tiers. Cet ensemble dispose également de deux sites Web accessibles au grand public, meteoconsult.fr et lachainemeteo.fr, qui délivrent gratuitement des prévisions et de La Chaîne Météo disponible via des bouquets d'opérateurs
- Rachat de 23% des parts en décembre 2008, puis de 100% des parts en septembre 2011 de Vodeo.tv, plate-forme de VoD spécialisées sur les reportages et documentaires. Le catalogue de Vodeo.tv vient nourrir les différents sites du groupe le Figaro, du Figaro.fr à Evene.fr
- Partenariats stratégiques avec Orange pour développer Le Talk (juin 2008), interview politique sous un format vidéo court, publié sur Internet et le mobile, avec une synthèse des verbatims dans la version papier
- Lancement de Wansquare, nouveau média numérique consacré aux coulisses de l'économie et de la finance en 2009. Ce service payant prend la forme d'alertes reçues directement sur les smartphones des abonnés.

Le Groupe Le Figaro a investi massivement dans la création d'un pôle d'activités dans les petites annonces en ligne. Celui-ci constitue un levier global de monétisation pour l'ensemble des sites du Groupe et a permis d'anticiper dès 2006 le basculement de l'activité de petites

annonces du papier vers Internet. Dans le passé, la part des revenus des petites annonces classées était aussi significative dans le chiffre d'affaires du Figaro. Cet équilibre entre publicité et services pour monétiser l'audience attirée par le journal n'est pas totalement une nouveauté pour le Groupe.

Le marché des petites annonces en ligne est structuré en verticaux thématiques (immobilier, emploi, auto). Jusqu'à présent, c'est aussi un domaine d'activité où le leader prend une part écrasante du marché. Dans le secteur des petites annonces d'emploi et formation, la société Aden Classifieds était ce leader et Le Figaro a d'abord acheté 54% de la société en 2006. Celle-ci édite les sites Cadremploi, Keljob et Explorimmo sur le marché des petites annonces immobilières. En 2008, ce pôle a été renforcé avec le rachat par Aden Classifieds de 100% de Cadresonline, éditeur des sites CadresOnline.fr, Jobvente et Jobfinance. En 2010, le Groupe Le Figaro monte à 100% dans le capital d'Aden Classifieds et en 2011 Aden Classifieds change de nom pour devenir Figaro Classifieds.

Avec ses 400 collaborateurs, la société intervient, à travers des médias (Internet, papier, mobile, tablette) et des solutions (bases de CV, sourcing, logiciels, agence digitale), sur ses trois pôles d'activités : l'emploi privé, la formation sur Internet et l'immobilier à destination de cibles CSP+.

Enfin, le Groupe a mis en place des solutions de monétisation basées sur l'e-commerce :

- Rachat en juin 2007 de 100% du site de billetterie de spectacles Ticketac.com, adossé au Figaroscope, qui génère aujourd'hui 20 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel
- Rachat de 20% du site Bazarchic en février 2007, site de ventes privées en lignes de produits de luxe adossé au Figaro Madame
- En 2006, partenariat avec Parship, site de rencontres, pour la création d'un service de rencontre en adéquation avec les attentes des lecteurs du quotidien
- En 2008, partenariat d'affiliation avec MyFab.com, premier site de fabrication « on demand » permettant un accès direct aux fabricants dans l'univers du design et de la décoration
- Lancement octobre 2010 d'un nouveau site de courtage en assurance cplussur.com

En 2010, le Groupe a développé une zone payante pour monétiser son audience d'une nouvelle manière (offre freemium « Mon Figaro »). Celle-ci offre des services et des informations plus pointues à destination du grand public et des professionnels.

Le Figaro appartient également au GIE ePresse Premium réunissant les quotidiens Les Échos, L'Équipe, Le Figaro, Libération, Le Parisien/Aujourd'hui en France ainsi que les news magazines L'Express, Le Point et Le Nouvel Observateur. Le GIE édite l'application de kiosque numérique ePresse pour la commercialisation des offres numériques de ces marques d'information sur smartphones et tablettes. Le GIE a également conclu un accord avec Orange

qui prévoit la présence des éditeurs sur la plateforme Read & Go. Il rassemble environ 10 000 abonnés numériques⁹.

RESULTATS

Cette stratégie de développement sur le numérique est à la fois un succès d'audience et un succès en termes de monétisation grâce aux services.

Le site lefigaro.fr s'est maintenu en tête des sites d'information, selon Médiamétrie-NetRatings, avec 9,3 millions de visiteurs uniques en juin 2012¹⁰, 248 millions de pages vues et 340 000 abonnés à sa newsletter. Le site lefigaro.fr est le premier site d'information français, devant les sites du Monde, du huffingtonpost.fr, de 20 Minutes, du Parisien et du Nouvel Observateur. Cet écart se constate également sur les visiteurs uniques quotidiens (951 000 pour lefigaro.fr contre 922 000 pour lemonde.fr). L'objectif du Groupe est d'atteindre les 10 millions de visiteurs uniques avant la fin de l'année 2012.

Le Groupe est également performant sur plusieurs thématiques « verticales » qu'il a investies. La chaîne lefigaro.fr/economie est le troisième site de sa catégorie avec 2,21 millions de visiteurs uniques, tout près du site lesechos.fr qui totalise 2,27 millions de visiteurs uniques. Evene.fr est le premier site de loisirs culturels avec 1,6 millions de visiteurs uniques. Sport24 est un acteur important des sites de sport avec 1,9 millions de visiteurs uniques¹¹.

De la même manière, les sites de Figaro Classifieds sont les leaders du secteur des petites annonces en ligne avec une audience de 2,7 millions de visiteurs uniques mensuels¹² : 1,8 millions de visiteurs uniques pour les quatre plateformes de recherche d'emploi et de formation (cadremploi.fr, keljob.com, cadresonline.com, kelformation.com) et de 1,1 millions de visiteurs uniques pour les cinq plateformes spécialistes de la recherche de biens immobiliers (explorimmo.com, explorimmoneuf.com, proprietesdefrance.com, bertrandvacances.com, bellesmaisonsalouer.com).

La part du numérique dans le chiffre d'affaires global du Groupe Le Figaro n'a cessé de croître : elle représentait 6% en 2006, 13% en 2007, 18% en 2009 et devrait atteindre 25% fin 2012. Parmi ces revenus, plus de la moitié sont générés par le pôle de petites annonces en ligne. Figaro Classifieds a connu une forte croissance au cours des cinq dernières années, avec un chiffre d'affaires multiplié par deux en 5 ans. Le chiffre d'affaires de 2011 a atteint 70 M€ (+12%), dont 60% sur l'activité Emploi, 33% en Immobilier et 7% sur la Formation. Figaro Classifieds réalise 80% de son chiffre d'affaires sur Internet, Sa valorisation fin 2010, avant sa sortie de la Bourse, atteignait environ 190 millions d'euros.

Hormis les petites annonces, la moitié des revenus restant du Groupe en numérique se décompose ainsi : 65-70% venant de la publicité, 10% de vente de contenus et 20-25% de l'e-commerce et des partenariats. Ainsi le Groupe réussit à monétiser son audience de diverses manières : la publicité, les petites annonces et la vente de services.

⁹ Source : Télérama – Décembre 2011

¹⁰ Source Médiamétrie NetRatings, mesure hybride, juillet 2012

¹¹ Source : Médiamétrie NetRating et AT Internet - juin 2012

¹² Source : Médiamétrie/NetRatings Avril 2012

Choix d'organisation

ORGANISATION DES REDACTIONS

Les rédactions papier et internet sont séparées mais sont physiquement rapprochées sur un même plateau. La rédaction du papier rassemble autour de 300 journalistes et celle du numérique 25 journalistes, ainsi que 15 pigistes accrédités. Quatre chefs d'édition se relaient également de 7h à 23h. Les journalistes du figaro.fr sont rattachés à la rédaction du quotidien papier.

Le rédacteur en chef du figaro.fr est un adjoint du rédacteur en chef du quotidien. A ce titre, il est associé aux conférences de rédaction du titre papier et impulse – sur un mode collaboratif, la participation au numérique des équipes du quotidien. La personnalité du rédacteur en chef du figaro.fr de 2005 à 2009 et ses compétences ont eu un effet déterminant pour faire évoluer les mentalités de la rédaction du quotidien sur le numérique : ancien rédacteur en chef d'un média traditionnel et respecté comme tel par ses pairs, passionné de numérique, il a su inciter une partie de la rédaction à contribuer régulièrement au site du Figaro (vidéos ponctuelles, blogs, papiers). Son successeur, aujourd'hui à la tête du site, est un ancien rédacteur en chef de la prestigieuse rubrique International du quotidien. Sa nomination montre le souhait de la direction du Groupe de voir les deux entités se rapprocher et d'inciter à des évolutions de carrière qui passent par le numérique.

Ce mouvement de fusion des rédactions va désormais croissant au sein du Groupe. La Direction est convaincue que pour avancer plus efficacement dans un monde de médias bouleversés par le numérique, il faut mettre en place une rédaction moins cloisonnée et développer la polyvalence des journalistes. L'objectif est de s'adapter aux nouveaux usages de consommation des contenus en optimisant l'organisation des rédactions, pour produire pour l'ensemble des supports (quotidien, magazines, sites, applications mobiles et tablettes) et en maîtrisant les nouvelles techniques de production de contenus : production vidéo pour Internet et le mobile, échange avec l'audience via les commentaires, les blogs et les réseaux sociaux, compréhension des capacités infographiques et technologiques pour imaginer de nouveaux formats de couverture des sujets (data-journalisme par exemple).

La rédaction a donc été divisée en plusieurs pôles d'activités : News, Bourse et patrimoine, Madame, TV Magazine-Version Femina. Un rapprochement des équipes papier et internet a été engagé il y a 3 ans, fondée sur une logique thématique mettant en valeur l'expertise de la rédaction, et dans un premier temps sur la base du volontariat. Les diversifications et les activités de petites annonces en ligne rassemblées au sein de Figaro Classifieds sont pour l'instant gérés à part.

Début octobre 2012, le Groupe a poussé la logique d'intégration un cran plus loin avec une rédaction unique plurimédias sur la thématique du sport. Les discussions initiées avec les

organisations représentatives ont abouti sur la mise en place de cette rédaction qui fait figure de pilote. Le rédacteur en chef des sports de ce nouvel ensemble est l'ancien rédacteur en chef du site Sport24.com. La rédaction désormais omnisports du Groupe rassemble 23 personnes : 14 issues de Sport24, 9 issues du service des Sports du quotidien et 2 journalistes spécialisés dans les thématiques du Golf et du Nautisme. Pour déployer cette organisation, le Groupe a prévu un plan de formation des journalistes sur les outils de publication du numérique, sur les évolutions du métier des journalistes et sur la culture numérique. Des objectifs quantitatifs sur l'audience de la thématique Sports ont été édictés par les dirigeants du Groupe : ils visent la troisième place des audiences de la thématique Sports sur Internet, après L'Equipe et Eurosport, avec près de 3 millions de visiteurs uniques mensuels. La rédaction est également attendue sur sa capacité à lancer de nouveaux projets en numérique (par exemple un projet de magazine digital compilant les contenus produits dédiés au sport).

Cette logique n'a pas forcément vocation à être répliquée à l'identique. Elle sera progressivement adaptée selon les organisations et les rythmes de travail propres aux autres thématiques du Groupe.

ORGANISATION DE LA REGIE

Figaro Médias est la deuxième régie de la presse française. Elle est détenue à 100% par le groupe Le Figaro et emploie près de 180 personnes. Elle est le résultat de la fusion de Publiprint avec ses filiales Socprint et Zefir Web. La régie publicitaire du Groupe est désormais plurimédia. Elle commercialise les espaces des publications et des sites du Groupe Le Figaro et est présente sur plusieurs thématiques : Luxe, Culture, Golf, Santé, Vin, Nautisme, Enchères et Patrimoine.

La régie a également été réorganisée à l'été 2011 afin de s'inscrire dans le mouvement de la fusion des rédactions « Papier » et « Digitale ». Une équipe Marque Figaro a été créée, 100% convergente, chargée de la commercialisation du Figaro, de Madame Figaro, du Figaro Magazine, du Figaroscope et de toutes leurs expressions numériques. Ainsi, au sein de la régie fusionnée, les sites de la marque Figaro seuls sont vendus en direct par les équipes ex-Publiprint. Sa mission de cette équipe est de promouvoir l'ensemble de la marque Figaro auprès des annonceurs, des agences médias et des agences de publicité.

Parmi les mouvements importants opérés par la régie autour de la marque Figaro, en mars 2012, Le Figaro a fait partie du lancement de l'Ad exchange privé, « La Place Média », en partenariat avec des groupes de médias Amaury, Lagardère et TF1. Il s'agit d'une plateforme commune à disposition des agences et des annonceurs. Cette place de marché fonctionne en temps réel avec des enchères et permet de mettre à disposition des annonceurs des segments d'audiences qualifiées et enrichies selon les cibles publicitaires qu'ils recherchent. Elle a été depuis élargie à d'autres partenaires et rassemble 28 millions de visiteurs uniques par mois (juin 2012), soit une couverture de 60 % des internautes français, via plus de 80 sites de marques media. Les annonceurs de ces acteurs peuvent ainsi piloter par eux-mêmes la rentabilité de leurs campagnes publicitaires sur Internet. Avec ses partenaires, Le Figaro peut commercialiser ses espaces publicitaires en display, notamment les invendus.

Hors du périmètre de la marque Figaro, le Pôle TV Magazine commercialise la Chaîne Météo, le Pôle Culture s'appuie sur les équipes d'Evene, et il existe deux Pôles Experts transversaux : le Pôle « Digital People », chargé des relations avec les experts numériques spécifiquement en agences médias et chez les annonceurs ainsi que le pôle « Figaro Emergence » dédié aux opérations spéciales.

Cette dernière équipe s'occupe notamment de la commercialisation des offres de Brand content « Figaro Partners ». Le principe est de proposer aux marques-annonceurs de créer un espace dédié sur le site figaro.fr (tarif d'entrée d'environ 100 000 euros), autour de la thématique de leur choix. Le contenu disponible en ligne est coproduit par les équipes de rédaction du Figaro et par l'annonceur, qui s'engage pour une durée minimale de 2 mois (ex : interview du directeur général, mise en avant de certains produits, histoire et actualités de la marque). L'objectif est de donner une légitimité à une marque sur une thématique donnée en lui permettant de proposer du contenu de qualité et en lui faisant bénéficier de la forte audience du site. Ce type de dispositif fait partie des offres commerciales les plus demandées aux régies de grands groupes médias. Par des dispositifs sur mesure à forte valeur, elles leur permettent aussi de se différencier des grands acteurs Internet qui se positionnent sur la puissance de leurs audiences.

Enfin, la régie Figaro Médias a développé une offre cross media (papier et internet) s'appuyant sur Cross Rating, un outil de mesure des performances des campagnes papier-internet. Les offres packagées (Puissance, B2B, Gd public, Loisirs, Loisirs, Thématiques) sont vendues par les équipes internet, ainsi que les opérations spéciales. La commercialisation des espaces sur mobile a été externalisée.

ORGANISATION DES NOUVEAUX MEDIAS

Le pôle Nouveaux médias rassemble autour de 100 personnes qui travaillent pour l'ensemble des marques web du portail figaro.fr. Evene, Figaro Classifieds et Ticketac ne sont pas comptabilisées dans ces équipes. Ces activités sont restées filialisées et rapportent directement à la holding du Groupe.

Trois entités composent le pôle Nouveaux médias : éditorial, marketing et technique.

L'équipe éditoriale rassemble une cinquantaine de journalistes couvrant les cinq thématiques : news (20 personnes sur le figaro.fr), femmes (figaro.fr/madame), sport (sport24.fr), finance et divertissement (tvmag.fr et figaroscope.fr). Ces équipes sont chapeautées par un éditeur web, responsable de la thématique.

En transverse, la technique rassemble une vingtaine de personnes (développeurs, webmasters) et le marketing tout autant pour s'occuper des évolutions des sites, des partenariats, de l'acquisition d'audience (référencement, SEM), des offres payantes, de la connaissance des utilisateurs, etc.

Le pôle Nouveaux médias est sous la responsabilité du directeur général adjoint du Groupe Le Figaro, également en charge de la régie publicitaire Figaro Médias et des développements du Groupe.

Les filiales, Ticketac et Evéne rassemblent respectivement 2 et 50 personnes (30 à la rédaction, 20 au marketing et à la technique).

Défis et prochaines étapes

Le groupe Le Figaro, bâti historiquement autour du quotidien papier, emploie environ 1850 salariés¹³. L'activité traditionnelle a subi plusieurs restructurations. En février 2008, un plan d'économies de 12 M€ a donné lieu à la suppression de 10 à 13 % des effectifs du quotidien (6 à 7 M€ d'économies) avec 71 départs volontaires (dont 12 cadres, 14 employés et 45 journalistes) et un plan de réduction des coûts de fonctionnement du quotidien (5 à 6 M€). Un nouveau plan en 2009 a permis une économie de charges de 54 millions d'euros.

En septembre 2012, le nouveau Directeur des rédactions du Figaro a exposé une nouvelle stratégie : sa vision est d'utiliser la puissance du Figaro gratuit sur le Net comme porte d'entrée vers des articles payants, en s'éloignant progressivement du modèle entièrement gratuit pour les internautes. S'inspirant de l'esprit du modèle développé par le New York Times avec succès, il déclare : « ce modèle était nécessaire pour conquérir l'audience, mais on ne peut durablement proposer gratuitement sur Internet ce que nous vendrons demain sur papier ». C'est encore de papier dont il s'agit dans les déclarations du Groupe, mais à l'avenir, il s'agira probablement des offres payantes du Groupe sur les nouvelles plateformes, notamment les tablettes. Celles-ci viendraient en plus de l'offre gratuite existante, avec des exclusivités et enrichie de services. L'offre gratuite n'en serait donc pas amputée afin de ne pas affecter les revenus publicitaires.

Un des moyens clés de la réussite de la stratégie de développement du Groupe sur le numérique est de réaliser la convergence des rédactions : actuellement, une cinquantaine de journalistes travaillent exclusivement sur le numérique, avec des volontaires issus des rédactions. Avec une rédaction unifiée, la convergence des équipes s'accompagnera de la divergence des contenus : chaque publication sur chaque support doit à l'avenir servir des usages précis des consommateurs d'information. L'actualité chaude devrait rester la spécificité de l'offre Internet gratuite, quand Le Figaro papier ou tablette se différenciera avec « de la valeur ajoutée, de la distance et de l'approfondissement ». Tous les journalistes écriront pour des supports numériques et la rédaction unifiée couvrira l'actualité sur de larges horaires dans la journée.

Au-delà de ces enjeux éditoriaux, pour Marc Feuillée, le nouveau Directeur Général du Groupe, il s'agit à court terme de poursuivre le déploiement du Figaro sur chacune de ses thématiques, tant en termes d'audience sur le numérique, que de monétisation, qu'elle soit publicitaire ou servicielle¹⁴.

Un des principaux défis des groupes de presse traditionnels comme Le Figaro est de poursuivre le développement sur le numérique – avec sa part de risque, tout en maîtrisant les coûts liés à

¹³ Chiffre de 2009

¹⁴ Source : Satellinet, 9 juillet 2012

l'activité du papier. Cela suppose d'accompagner les journalistes dans l'évolution de leur métier, mais aussi d'innover, d'intégrer de plus en plus de savoir-faire jusque-là sous-dimensionnés, voire inconnus des groupes de médias, les savoir-faire technologique et de marketing digital.

Plusieurs groupes de médias ont réalisé des acquisitions pour intégrer ce type de compétences, sans toujours savoir les diffuser au sein de leurs équipes. Le Figaro a pour partie choisi de laisser certaines de ses acquisitions sous forme de filiale pour préserver leur dynamique de développement. L'avenir dira si le Groupe fera partie de ceux qui sauront intégrer et faire muter ses personnels pour devenir un des leaders de l'information de demain. Quel que soit le support.

2. Analyse des modèles d'affaire de la presse numérique

Dans cette partie, nous discutons d'abord brièvement les principaux problèmes rencontrés lors de la création et le codage de la base de données. La deuxième section présente la méthodologie choisie pour mener l'analyse économétrique. Ensuite, nous synthétisons les résultats obtenus et proposons des statistiques descriptives pour les groupes obtenus. En conclusion nous discutons de l'originalité des modèles d'affaire identifiés dans la presse en ligne par rapport à la presse traditionnelle.

La création de la base et le codage des données

Un des apports importants de cette recherche a été la constitution d'une importante base de données portant sur les sites d'information en ligne. La création de cette base a nécessité l'examen des 149 titres de presse sélectionnés en répondant aux questions posées par 55 variables déterminées à la suite du travail préparatoire effectué au début de la recherche.

Une fois fixées les variables jugées pertinentes pour caractériser les sites, leur opérationnalisation dans le codage a soulevé différentes questions et ont fait l'objet de discussions qui ont permis de raffiner la compréhension des dimensions caractéristiques des sites d'information :

- par exemple la navigation personnalisée (qu'entendait-on précisément dans la presse par ce terme renvoyant, en général aux facultés données aux lecteurs de construire leur propre parcours de consultation) ; il s'agit en fait de pouvoir personnaliser la page d'accueil du site internet par exemple, d'avoir des liens personnalisés sur la page d'accueil nous redirigeant directement vers nos actualités favorites...
- les flux RSS ont été retenus comme variable car ils fournissaient une bonne indication du degré de délinéarisation engagé par les titres de presse ; sur certains sites, tous les flux sont présentés sur une page et il est ainsi aisé de les comptabiliser, mais sur d'autres sites, c'est en naviguant que l'on s'aperçoit qu'il y a quelques flux RSS dispersés sur le site. Il a alors été convenu qu'au-delà de 10 flux RSS dispersés d'indiquer + de 10 ainsi qu'une remarque précisant leur éparpillement.
- On a également proposé l'ajout de Twitter comme indicateur de l'ouverture des sites d'information sur les réseaux sociaux et la structuration de communautés de lecteurs ; certains sites peuvent privilégier ce média, les utilisateurs de Facebook ne sont pas nécessairement utilisateur de Twitter et inversement, ainsi ces deux réseaux sociaux ne s'adresse pas tout à fait au même public.

- Enfin il était important de préciser les notions de crédit-temps et crédit-quantité en s'appuyant sur des exemples pour assurer une bonne compréhension. Un crédit-temps représente une offre d'accès au contenu pour une certaine durée (ex : édition web du jour disponible durant 48h), un crédit-quantité correspond à une offre d'accès au contenu pour un certain nombre d'article ou de numéros (ex : achat par pack de 5,10,... articles).

LES DIFFICULTES DE CODAGE DE CERTAINES VARIABLES :

Certaines variables se sont avérées compliquées à coder car le site proposait plusieurs solutions correspondant à plusieurs des modalités d'une même variable, par exemple pour les archives et la consommation offline, lorsque plusieurs solutions étaient proposées pour acquérir les documents (abonnement, achat à l'unité...).

Des tris à plat ont permis d'observer que plusieurs solutions de consommation offline et d'acquisition d'archives étaient proposées par des journaux, « actualités générales » et « généralistes et politiques », régionaux ou nationaux, quotidien ou hebdomadaire. (Ex : Sud-Ouest, la Dépêche du Midi, le Monde, le JDD)

Cependant les journaux proposant plusieurs solutions d'acquisition pour l'un des deux services ne proposaient pas systématiquement plusieurs solutions pour le second service : sur 28 titres proposant plusieurs modalités de consommation offline, et 20 titres proposant plusieurs modalités d'accès aux archives, 14 proposent plusieurs modalités pour ces 2 fonctions.

Soit 50% des sites permettant la consommation offline, ne proposait plusieurs modalités que pour la consommation offline, et 30% des sites permettant l'accès aux archives, proposait plusieurs modalités pour l'acquisition d'archives uniquement.

Les sites de PQR proposent souvent une partie de leur contenus principaux en gratuit et une autre part en payant. Toutes les informations étaient renseignées dans la base et ces variables feront donc l'objet de recodages par la suite pour conserver un maximum d'information sous une forme analysable.

LES PARTICULARITES DE CERTAINS DES SITES EXAMINES :

Un site comme celui du Post contient par exemple une quantité extrêmement grande d'informations. De ce fait, les flux RSS sont par exemple très compliqués à comptabiliser car très éparpillés : certains rédacteurs ont leur propre flux, d'autres non. Il a ainsi été compliqué de comprendre l'organisation de ce site. Les sites de Paris-Normandie et La Croix ont présenté cette même difficulté.

Dans d'autres cas, des sites appartenant au même groupe se ressemblaient énormément. C'était notamment la situation rencontrée pour les groupes Hersant Média et Bolloré : tous leurs sites étaient construits sur une même base. Il fallait néanmoins être très vigilant et vérifier pour chaque aspect s'il était identique ou différent, bien souvent ces sites différaient par seulement

un ou deux aspects (un ou deux sites du groupe avec newsletters et les autres sans ; des modalités de paiement différentes ...).

Parfois l'existence d'une version mobile est très discrète, il y a seulement une petite icône représentant un Smartphone, d'autres sites au contraire mettent en avant cette fonctionnalité en utilisant de grands bandeaux publicitaires.

Quinze titres de presse ne disposaient même pas de site dédié, pour la plupart il était possible de s'abonner via un site internet de vente de presse. Pour ces titres il a fallu partir en quête de toutes les informations disponible sur internet à leur propos.

La méthodologie utilisée

Afin d'effectuer une typologie des modèles d'affaires de la presse numérique, nous avons choisi d'effectuer une analyse de correspondances multiples, suivie ensuite par une classification hiérarchique ascendante. Ces deux méthodes sont des méthodes de l'analyse multi variée. La méthodologie avait déjà été testé avec succès, à titre exploratoire, dans le cadre de travaux portant sur les sites web de la musique ou multimédias (Fidele 2010 ; Gao, 2010 ; Lyubareva et Benghozi 2012) Les résultats obtenus confirment la fertilité de la démarche et la possibilité de caractériser des business modèles par des grappes de caractéristiques formelles observables.

La première méthode représente une extension de l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) pour l'étude simultanée de plusieurs variables. L'utilité de cette méthode est d'identifier un sous-espace de dimension réduite, « lisible » par l'œil, sur lequel nous pouvons projeter tout un échantillon. C'est une extension de la statistique descriptive unidimensionnelle classique au cas multidimensionnel.

Pour parvenir à un tel sous-espace, cela passe par la recherche, dans un premier temps, d'un premier axe sur lequel le nuage se déforme le moins en projection c'est-à-dire qui restitue la part la plus importante de l'inertie totale du nuage ou autrement dit de l'information qu'il contient. Une fois ce premier axe identifié, il s'agit alors de chercher un deuxième axe sur lequel ce nuage se déforme le moins, tout en étant orthogonal au premier. Le processus est répété jusqu'à ce que l'intégralité de l'information soit restituée. La visualisation du plan factoriel permet d'analyser l'information contenue sur deux axes factoriels, mais aussi de voir comment les différents individus regroupés.

Concernant la classification hiérarchique ascendante, c'est une méthode qui a pour objectif d'obtenir des classes d'individus les plus cohérentes possibles en formant les groupes les plus homogènes. Grâce à cette méthode, nous pouvons identifier les variables discriminantes entre les groupes, les modalités les plus importantes par groupe et les individus les plus représentatifs de chaque groupe.

Les résultats¹⁵

Les premiers éléments de résultats sont dégagés dans le tableau 1. Celui-ci classe par ordre d'importance les dix variables les plus importantes dans la construction de deux premiers axes factoriels ; au total cinq axes ont été retenus pour l'analyse. La lecture de ce tableau montre, en première approche, que la dimension 1 est représentée majoritairement par des variables liées à la tarification. Quant à la seconde dimension, elle est déterminée d'abord par des variables qui concernent les caractéristiques générales des sites de presse en ligne.

Tableau 1 : Description des axes

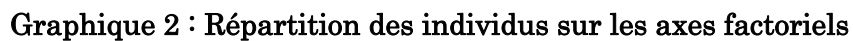
Ordre d'importance	Dimension 1	Dimension 2
1	Prix d'abonnement web/web+	Acteur Média
2	Nombre de formule (abonnements) web	Fréquence de publication
3	Crédit temps/Crédit quantité (comme modalité de paiement)	Catégorie institutionnelle
4	Abonnement (comme modalité de paiement)	Avoir une version papier
5	Prix d'unité web	Prix de version papier à l'unité
6	Statistique sur les articles lus	Prix d'abonnement papier
7	Nombre de Twitt	Abonnements diversifiés version papier
8	Vente à l'unité (comme modalité de paiement)	Archives payantes
9	Prix d'abonnement papier	Diffusion du titre (OJD)
10	Consommation offline payante	Avoir d'autres activités

Afin de visualiser comment se répartissent les individus de notre échantillon sur ces deux axes, nous avons effectué une classification ascendante hiérarchique (CH).

¹⁵ Nous présentons ici une première analyse des variables d'intérêt. Ces résultats diffèrent de manière non substantielle de ce que le lecteur trouvera dans la version définitive de ce travail dans « Culture Etudes » (Juin 2013), pour lequel la grille d'analyse a été retravaillée.

Graphique 1 : Répartition des individus sur les deux axes factoriels selon la CH

cluster 1
cluster 2
cluster 3



Avant de détailler les caractéristiques de chacun des groupes obtenus, nous identifions d'abord les variables les plus discriminantes et les variables les moins discriminantes entre les trois classes de business modèles (Tableau 2).

Ordre d'importance	Les plus discriminantes	Les moins discriminantes
1	La fréquence de publication	Thématique spécialisée
2	Etre issu d'un média classique	Page Facebook vitrine
3	Catégorie institutionnelle	Appartenir à un couplage
4	Avoir une version papier	Distribution via les kiosques numériques
5	Prix unité papier	Contenus principaux payants
6	Prix abonnement papier	Site web réduit
7	Prix abonnement Web/Web+	Autre modes de tarification
8	Abonnement Web	Contenus principaux gratuits
9	Prix unité Web	Accès aux forums
10	Statistique articles lus	Possibilité de constituer des blogs lecteurs

Tableau 2 : Variables discriminantes entre les 3 groupes

On peut remarquer que, par exemple, l'offre des contenus gratuits en ligne ou la thématique du titre de presse ne sont pas les caractéristiques les plus pertinentes dans la structuration des classes des modèles d'affaires. Par contre, ce qui fait la distinction principale entre ces trois classes tient à la fréquence de publication, à la catégorie institutionnelle des titres (journal, magazine, en ligne), à l'appartenance des acteurs au média classique, l'existence de version papier, ainsi qu'au niveau des prix des titres (web et papier).

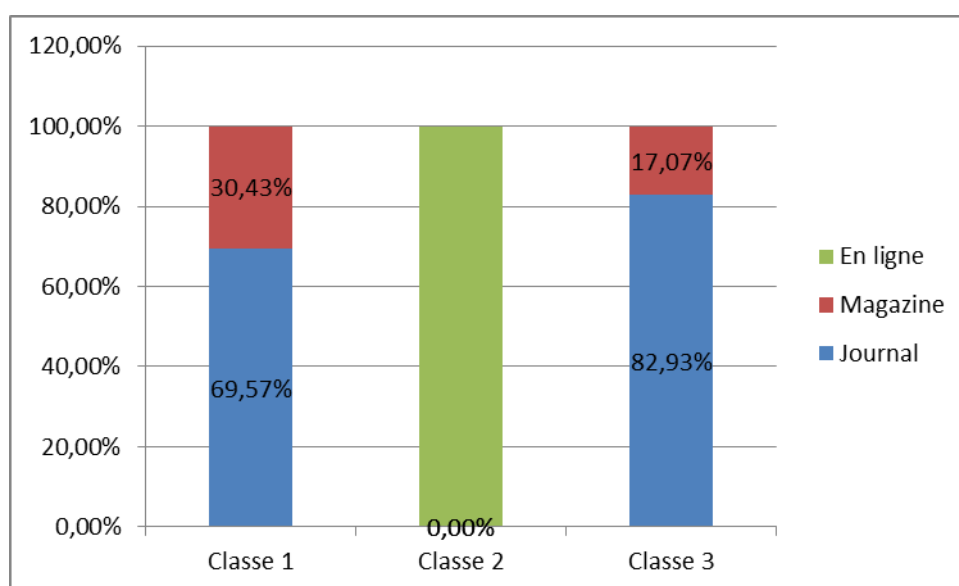
Le Tableau 3 montre les acteurs les plus représentatifs dans chaque classe des modèles d'affaires.

Tableau 3 : Individus les plus représentatifs par classe

	Classe1	Classe 2	Classe 3
Effectif	92	16	41
% dans l'échantillon	61,75%	10,74%	27,52%
Sites les plus représentatifs par groupe (du plus au moins important)	le Monde libertaire	France net Info	l'Equipe
	Lutte Ouvrière Journal	Quoi info	La Tribune
	les Infos - Pays de Ploërmel	Atlantico	L'Humanité
	le Tarn libre	The Pariser	Le Figaro
	Top Vélo	France Soir	Libération

Selon ces résultats, la Classe 2 réunit principalement les « pure players » : à l'exception de France Soir (qui est toutefois devenu titre en ligne vers la fin de son histoire), tous les autres acteurs n'appartiennent pas au monde classique des médias. Un autre résultat intéressant concerne la troisième classe : dans cette classe se trouvent principalement les leaders de la presse écrite française. Dans le groupe 1, le tableau montre les cinq sites les plus représentatifs, mais on retrouve également des sites comme, Télérama, les Inrockuptibles, Gala. (cf. Annexe « Liste des titres par classe »).

Une observation intéressante tient d'ailleurs au nombre important des magazines dans la classe 1 par rapport à deux autres.



Les caractéristiques principales de trois classes de modèles d'affaires issues de notre analyse économétrique sont présentées dans le Tableau 4. Il est important de souligner que la liste des caractéristiques de chacune des classes n'est pas exhaustive : le Tableau présente uniquement les variables les plus significatives de chaque classe. Les résultats détaillés en sont présentés dans l'Annexe « Modalités des classes des modèles d'affaires ». Par exemple, la classe 3 contient également « Compte Twitter », « Liens sponsorisés » et variété des services (newsletters, navigation personnalisée, etc.) comme éléments structurants.

Tableau 4 : Les modalités les plus importantes pour chacune des classes

Classe1	Classe2	Classe3
Pas de statistiques sur les articles	Fréquence de publication en continue	Abonnement Web
Pas de compte twitter	Le site n'est pas issu d'un acteur traditionnel des médias	Formules crédit temps/ crédit quantité
Pas de liens RSS	Pure Player	Vente à l'unité
Pas d'abonnement web	Pas de version papier	Prix des abonnements papier annuel le plus chers (min 262€ ≤prix≤475€, max 326€ ≤prix≤605€)
Pas de version mobile	L'accès aux archives gratuit	Version mobile
Pas de service de newsletter	Autres services payants à l'unité	Abonnement web/papier et web/mobile
Pas de possibilité d'évaluation	Statistiques sur les articles lus	Consommation offline payante
Fréquence de publication autre que « en continu » ou « quotidien »	Possibilité de contribuer d'UGC après inscription	Prix à l'unité web : entre bas et moyens
Pas de possibilité de partager le contenu	Possibilité de consulter et de constituer un blog lecteurs après inscription	Accès aux archives payant
Pas de commentaires des lecteurs	Compte Twitter	Statistique sur les articles
Pas d'accès aux archives en ligne	Accès aux contenus d'autres médias presse	Commentaires des lecteurs

Ces résultats peuvent être complétés par les statistiques descriptives sur les trois classes constituées. Les Tableaux 5 et 6 présentent respectivement les prix moyens et les stratégies de tarification des contenus principaux. Les pourcentages dans ce tableau sont donnés par effectif de chaque classe.

On remarque que la classe 3 a les prix moyens les plus élevés dans la majorité des cas. On constate que 100% des acteurs de la classe trois pratiquent l'abonnement. Une autre propriété importante à souligner concerne la popularité dans cette classe des dispositifs de tarification

originaux spécifiques au Web : vente à l'unité des articles et des archives numérisées (80,49% contre 12,5% dans la deuxième classe, par exemple), et l'accès aux contenus pour une période ou une quantité limitée (crédit temps/quantité : 97,56%). En ce qui concerne l'accès aux archives, il est intéressant à noter que 54,35% des acteurs de la première classe n'offrent pas du tout les archives en ligne, alors que dans deux autres classes le nombre de tels acteurs est très faible (6,25% et 7,32% pour la deuxième et troisième classes respectivement).

Tableau 5 : Prix moyens

	Classe 1	Classe 2	Classe 3
Prix d'un abonnement papier min	76,77		265,13
Prix d'un abonnement papier max	101,98		310,90
Prix à l'unité web	0,74	2	1,50
Prix abonnement web/web+ min	77,60	56,67	144,79
Prix abonnement web/web+ max	105,85	70	255,21

Tableau 6 : Stratégies de tarification des contenus principaux

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Crédit temps, Crédit quantité	27,17%	6,25%	97,56%
Abonnement	17,39%	18,75%	100,00%
A l'unité	23,91%	0,00%	92,68%
Archives payantes	19,57%	12,50%	80,49%

Une observation supplémentaire en matière de la tarification des contenus principaux en ligne concerne le croisement entre le site web réduit et l'offre payante des contenus principaux en ligne. Seulement 6 sites qui appartiennent à la classe 1 vérifient cette situation : Journal de la Haute Marne, La Presse de la Manche, La Vie corrézienne, Présent, Minute, Rivarol. En d'autres termes, les cas où les titres de presse produisant le contenu en ligne mais offrant l'ensemble de ce contenu contre un paiement, représentent plutôt une exception aux règles générales.

Comme le montre le Tableau 7 ci-dessous, la vente des services associés aux contenus principaux (navigation personnalisée, newsletters et téléchargement des articles en PDF pour la consommation offline) représente une source de revenu importante pour les acteurs dans la classe 3 (95,12% offrent les services payants). Les pourcentages dans ce tableau sont donnés par effectif de chaque classe offrant un service donné (c'est-à-dire, par exemple, tous les acteurs

offrants la consommation offline des contenus dans la classe 3 le font contre un paiement, ce qui n'est pas le cas pour les deux autres classes).

Tableau 7 : Commercialisation des services à plus haute valeur ajoutée

	Services gratuits			Services payants
	<i>Navigation personnalisée</i>	<i>Newsletters</i>	<i>Consommation offline</i>	
Classe 1	23,91%	34,78%	23,19%	25,00%
Classe 2	6,25%	81,25%	15,38%	18,75%
Classe 3	60,98%	92,68%	0,00%	95,12%

Cependant, on peut remarquer (Tableau 8) que le nombre important d'acteurs de la presse en ligne dans la classe 2 commercialisent autres services, qui ne sont pas directement associés aux contenus principaux (par exemple, ventes des livres, des BD, etc.).

Tableau 8 : Commercialisation d'autres services

	Autres services gratuits	Autres services payants
Classe 1	39,13%	0,00%
Classe 2	6,25%	31,25%
Classe 3	31,71%	2,44%

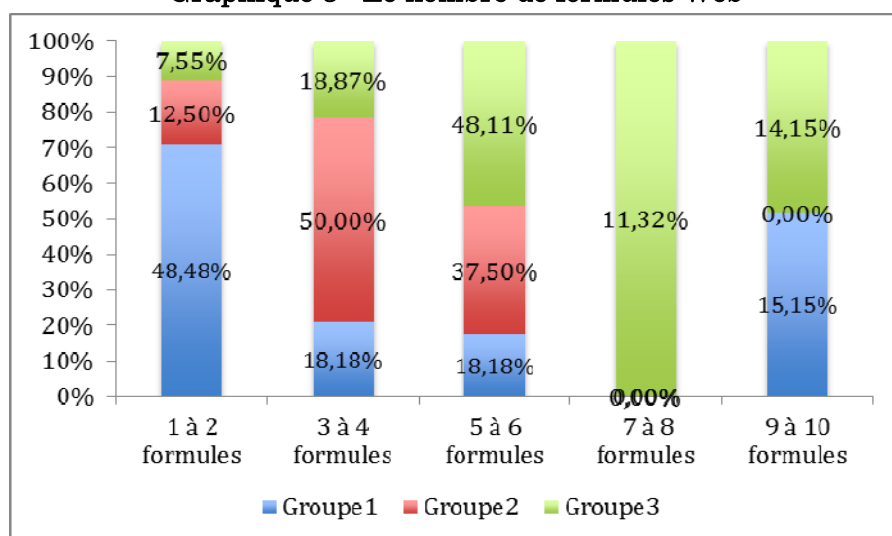
Les liens sponsorisés comme mode de génération du revenu ne représentent pas un trait caractéristique d'une des classes (Tableau 9). Néanmoins, on peut remarquer que le nombre d'acteurs qui n'utilisent pas cette source de revenu indirecte est beaucoup plus élevé dans la classe 1.

Tableau 9 : Usage des liens sponsorisés

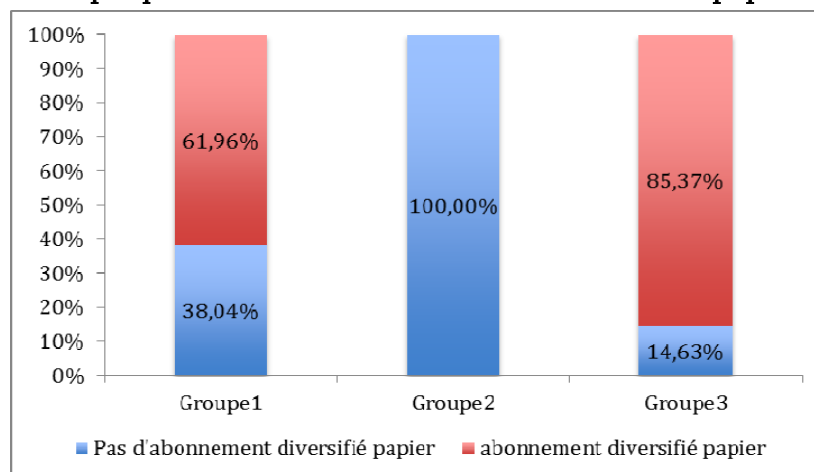
	Pas de liens sponsorisés	Liens sponsorisés
Classe 1	55,43%	44,57%
Classe 2	37,50%	62,50%
Classe 3	2,44%	97,56%
TOTAL GENERAL	38,93%	61,07%

En termes de la variété des formules offertes aux lecteurs, la classe 3 semble être la plus riche pour la version en ligne (Graphique 3) comme pour le papier (Graphique 4). Dans la même lignée, les titres de la presse dans cette classe utilisent largement les nouvelles techniques de personnalisation des contenus comme les flux RSS ou la navigation personnalisée (Graphique 5 et 6 respectivement). Dans certains cas ce dernier service est disponible avec abonnement uniquement : par exemple, Le Monde, Libération et Ouest France.

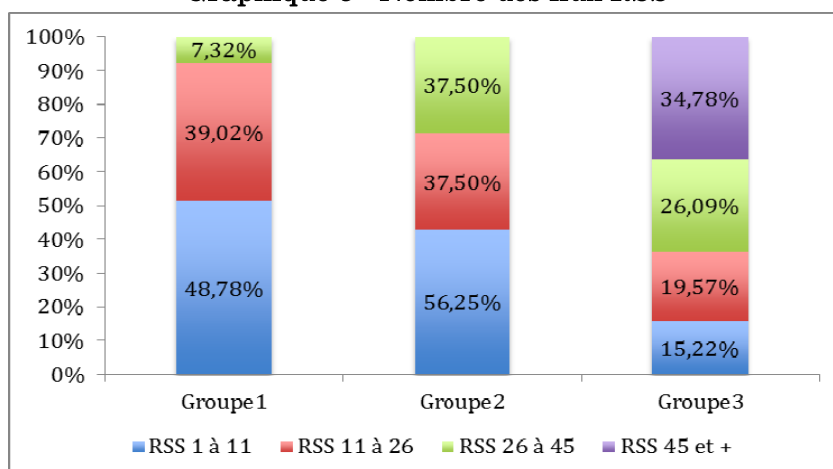
Graphique 3 : Le nombre de formules Web



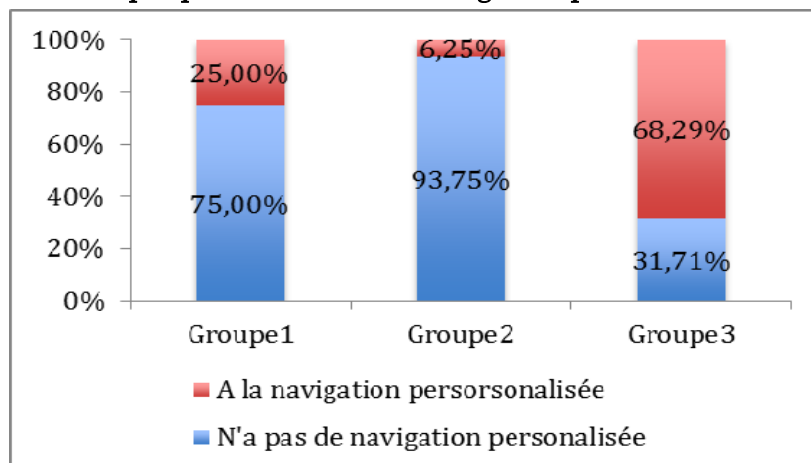
Graphique 4 : Formules diversifiées de la version papier



Graphique 5 : Nombre des flux RSS

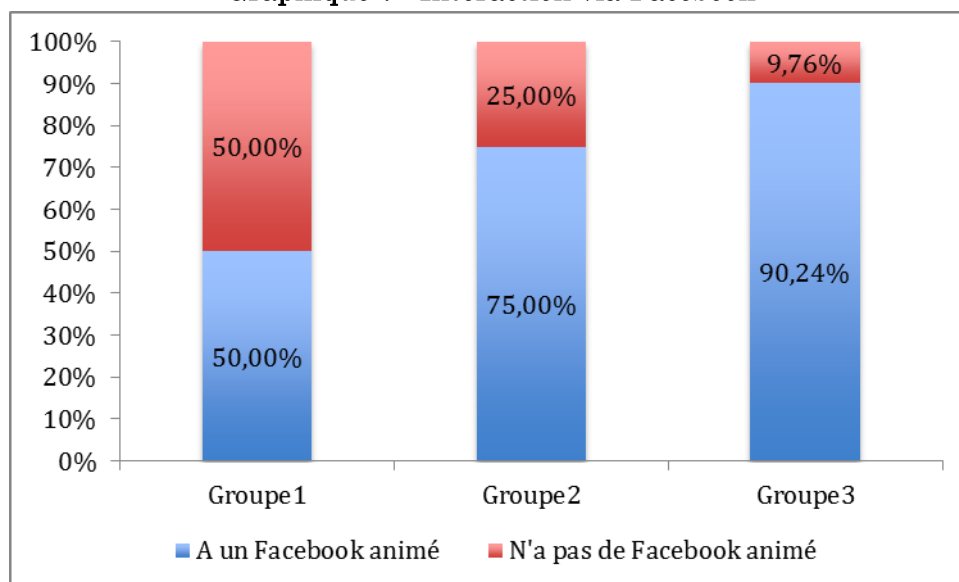


Graphique 6 : Service de navigation personnalisée

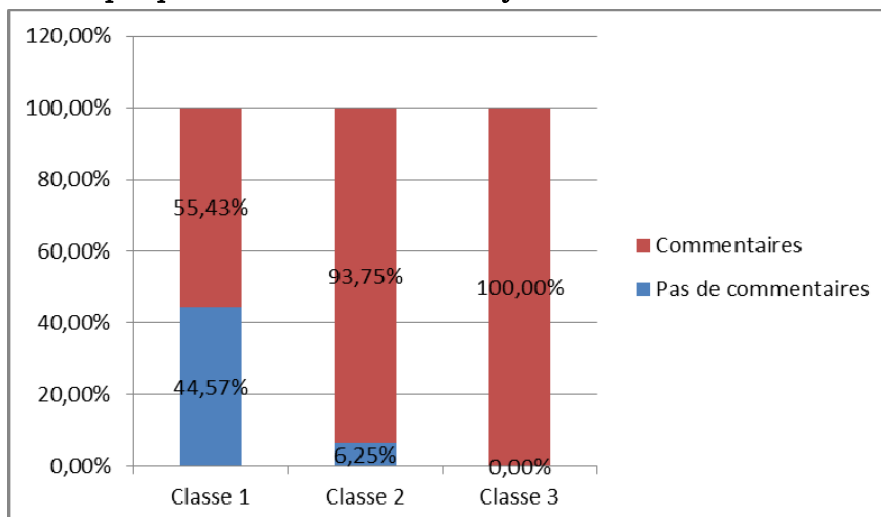


Finalement, les classes 2 et 3 sont beaucoup plus performantes dans la mise en œuvre de dispositifs d'interaction avec les lecteurs (par exemple, via les réseaux sociaux comme Facebook, ou par le biais de systèmes de commentaires : cf. Graphiques 7 et 8). En plus, on peut constater qu'une des spécificités de la classe 2 tient justement à l'implication participative des lecteurs et à la construction d'une partie de l'offre éditoriale autour des contenus qu'ils proposent (Graphiques 9 et 10 ci-dessous).

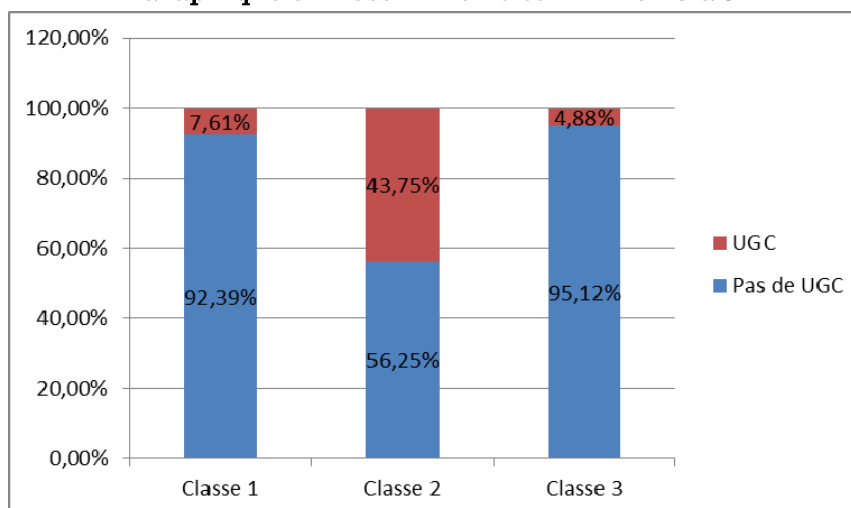
Graphique 7 : Interaction via Facebook



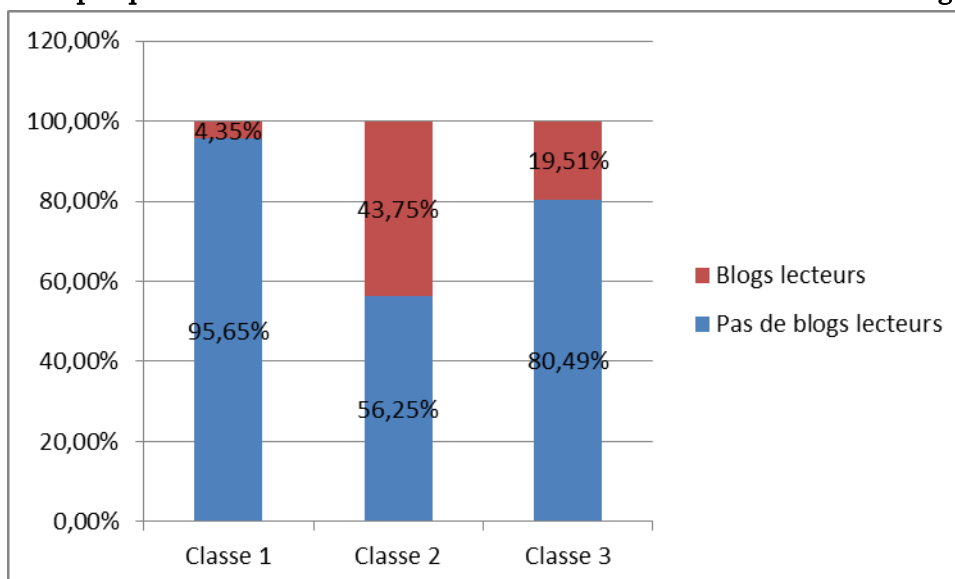
Graphique 8 : Interaction via le système des commentaires



Graphique 9 : Possibilité de contribuer UGC



Graphique 10 : Possibilité ouverte aux lecteurs de constituer un blog



Conclusion

L'ensemble des résultats obtenus nous permet donc de constater que coexistent trois classes de modèles d'affaires bien distincts de la presse en ligne. Pour des raisons de commodité, vues les caractéristiques spécifiques de chacune des classes, décrites ci-dessus, nous proposons de caractériser ces trois modèles de la manière suivants :

- « Numérique a minima » pour la Classe 1
- « Pure Players » pour la Classe 2
- « Leaders Explorateurs » pour la Classe 3.

Le terme « Numérique a minima » pour la Classe 1 tient à ce que dans cette classe de business modèles, l'ouverture à l'Internet est relativement faible, ou en tous cas, ne cherche pas à en exploiter toutes les opportunités. Contrairement à certains titres qui s'efforcent de tirer tout le parti possible de l'internet pour construire leur audience, structurer une communauté de lecteurs autour d'eux en se positionnant comme un portail de référence dans leur domaine, les titres présents dans cette classe 1 se limitent au contraire à une utilisation minimale de l'internet, en se contentant de sites très pauvres qui peuvent être parfois de simples vitrines ou, dans les meilleurs des cas, un simple décalque des contenus et services offerts par le titre papier. De ce fait, cette classe de modèles d'affaires marque une forte volonté de protéger un modèle traditionnel, et semble le moins concernée par l'innovation technologique, adoptant plutôt une attitude suiviste en la matière.

La deuxième classe de modèles de la presse en ligne – « Pure Players » – regroupe les nouveaux acteurs de la presse qui se posent comme objectif de construire des modèles économiques originaux pour se positionner dans l'industrie. Cette classe se distingue par la richesse des contenus principaux et des services associés offerts gratuitement, et par une forte implication des lecteurs dans la construction de l'offre éditoriale. Il est intéressant de souligner que, selon nos résultats, la gratuité dans ce cas ne tient pas uniquement à l'usage des liens sponsorisés mais aussi à la commercialisation des produits et services indépendants des contenus principaux (livres, BD, soutien scolaire, dictionnaires, etc.).

Finalement, la classe des « Leaders explorateurs » est représentée par les grands titres qui ont le souci de protéger leur position de leader et sont conscients que pour ce faire ils ne doivent pas hésiter pas à explorer les nouvelles configurations ouvertes sur Internet. Les groupes de presse dans cette classe restent très fortement dépendants des modes traditionnels de rémunération : ils s'efforcent de générer de nouveaux revenus, en préservant les anciens (ou tout au moins en évitant d'accélérer la chute des revenus papiers). Par rapport au modèle traditionnel, l'originalité de la démarche en ligne se traduit principalement dans les nouvelles formes de

tarification (en instaurant, par exemple, des dispositifs de crédit-temps/quantité), la structure de l'offre (en permettant, par exemple, une personnalisation par les lecteurs de leur accès aux contenus), les nouveaux dispositifs de distribution et d'interaction avec les lecteurs. Néanmoins, cette innovation ne concerne pas forcément le processus de production des contenus principaux, qui reste souvent très centralisé.

3. Monographies

Introduction

Les monographies présentées par la partie qui suit visent à expliciter les caractéristiques des différents groupes dégagées par l'analyse empirique. Pour ce faire des études de cas approfondies ont été menées sur des titres emblématiques de ces groupes afin de mieux rendre compte de la manière dont ils s'organisent, élaborent leur stratégie et configurent leur offre : en un mot la manière dont s'articulent les différentes variables mobilisées dans l'étude économétrique.

Les premiers cas exposés ci-dessous sont des titres qui relèvent du premier groupe de journaux identifiés, celui du « numérique a minima » où les journaux semblent manifester une forme d'hésitation à l'égard de la mise en ligne puisqu'ils s'y lancent sur internet de manière parfois très claire et volontariste, mais en s'efforçant de conserver leur modèle historique, et sans pour autant chercher à trop développer les services et fonctionnalités associées.

Nous présentons d'abord le cas de 20 Minutes France. Il s'agit d'un titre dont la présence sur internet est très significative par rapport aux autres titres dans la classe « Numérique a minima ».¹⁶ 20 Minutes est un exemple emblématique de journal où se manifeste une forte tension entre les modes traditionnels à la presse d'éditorialisation des contenus et la manière dont les contraintes commerciales pèsent sur les contenus. Le cas montre qu'une telle tension peut préexister dans une large mesure à la mise en ligne. Cette situation explique d'ailleurs sans doute le positionnement intermédiaire du journal, qui s'oriente très tôt vers la mise en ligne... mais pas trop pour maintenir la cohérence de son organisation papier et de la structuration éditoriale correspondante.

Dans l'analyse économétrique, le journal apparaît ainsi dans le groupe 1 que nous avons justement caractérisé, au-delà de l'absence d'abonnement web qui n'aurait bien sûr pas de sens pour un journal gratuite, plutôt par l'absence de services web et de dispositifs d'interaction avec les lecteurs attachés au journal.

A l'opposé de 20 Minutes France, il nous a semblé intéressant de rendre compte d'un autre cas intéressant de ce groupe du « numérique a minima », celui d'un petit magazine local, dont l'ouverture à Internet reste très faible, traduisant la nécessité d'assurer une montée progressive en compétence technique et marquant le souci de protéger un modèle papier traditionnel éprouvé. Au-delà de l'effet de taille, le cas est intéressant car il marque cette ambiguïté que l'on trouve aujourd'hui dans la presse magazine. Quand certains titres s'efforcent de tirer tout le parti possible de l'internet pour construire leur audience, structurer une communauté de

¹⁶ Notons que ce titre est à la frontière entre les classes « Numérique a minima » et « Pure Players ». Une grille d'analyse légèrement différente (voir Culture Etudes, Juin 2013) pouvant conduire à le placer dans la deuxième classe.

lecteurs autour d'eux en se positionnant comme un portail de référence dans leur domaine (cas de magazines comme le Nouvel Obs ou de certains titres de la presse sportive), d'autres se limitent au contraire à une utilisation minimale de l'internet, en se contentant de sites très pauvres, parfois de simples vitrines.

Le deuxième exemple présenté plus loin est le cas du Parisien. Celui-ci est particulièrement représentatif de la Classe 3, celle des « Leaders explorateurs ». Nous l'avons en effet caractérisé comme celle des grands titres qui se lancent résolument sur internet pour protéger leur position de leader, en n'hésitant pas à explorer différentes configurations et types d'offres. Il s'agit donc d'acteurs médias traditionnels s'efforçant de faire évoluer leur offre en maintenant une grande richesse d'éditorialisation et de contenus.

La monographie du Parisien que nous présentons est intéressante dans la mesure où elle montre, justement, les conséquences que peut avoir un tel choix sur l'organisation interne du journal et la structuration de sa rédaction contrainte de concilier, autour du multimédia, des objectifs et des modes de production parfois complètement opposés.

Les derniers cas présentés dans cette partie concernent la Classe 2 que nous avons qualifiée comme étant celle des Pure Players. Elle est illustrée dans les cas qui suivent par deux sites particulièrement intéressants mais aussi très opposés.

Le cas Médiapart fait sans doute partie des nouveaux acteurs de la presse les plus médiatisés pour avoir réussi à construire un modèle économique original mais en restant, somme toute, dans le même cadre éditorial de production d'informations. Les sites de cette Classe reposent sur une vision commune mais innovent essentiellement sur le modèle économique, le mode de production des informations journalistiques, et la construction d'une nouvelle relation avec un réseau de lecteurs et de contributeurs. Il est par contre intéressant de noter qu'en dépit de son caractère apparemment emblématique des nouveaux sites en ligne, Mediapart est par contre apparu, du fait de certaines de ses caractéristiques, comme un cas singulier dans l'ensemble de sa Classe.

Le cas Demand Media offre, à l'inverse, l'exemple tout à fait à part d'un site qui déconstruit encore plus radicalement les logiques éditoriales et d'élaborations, offrant le cas d'une plateforme de contenus dont l'utilisation systématique des possibilités de la technologie et des moteurs de recherche remet complètement à plat les modes communs de partage et de production d'information, y compris sur internet, en repoussant donc clairement aux limites extrêmes de ce qu'on appelle traditionnellement la presse.

3.1 Le numérique a minima : « 20 Minutes France » et « Tahiti Pacifique »

Le cas 20 Minutes France¹⁷ : L'affirmation d'un modèle économique commercial : de la domination de la logique éditoriale à la domination de la logique commerciale

L'étude du cas de 20 Minutes permet d'illustrer la situation traditionnelle dans laquelle se trouvent quelques journaux de presse quotidienne caractérisée par la concurrence entre les deux logiques institutionnelles, éditoriale et commerciale, concurrence qui a d'abord existé de manière larvée et qui existe aujourd'hui de manière conflictuelle. Nous montrons ici comment la logique institutionnelle commerciale grignote progressivement l'espace de pouvoir de la logique institutionnelle éditoriale pour s'imposer, en quelques années, comme la logique dominante. Notre analyse repose principalement ici sur la description et l'analyse des arbitrages quotidiens de la répartition de la pagination éditoriale/publicitaire au sein de la rédaction de 20 Minutes.

1. Quelques éléments sur l'entreprise 20 Minutes¹⁸

Le journal gratuit a été lancé en France en 2002 (sur le modèle des autres éditions européennes de 20 Minutes) par le groupe norvégien fondateur, Schibsted, qui s'est allié avec le groupe de presse Ouest-France. Le capital de la société éditrice est détenu à 50% par le groupe Schibsted et à 50% par le groupe français Sipa (éditeur de Ouest France), via les sociétés Sofiouest (25%) et Spir Communication (25%). Il est d'abord distribué à Paris et dans les grandes villes de banlieue parisienne (à proximité des arrêts de transports en commun) puis dans les plus grandes villes françaises.

Depuis 2007, les études semestrielles EPIQ classe le journal imprimé 20 Minutes à la première place des études d'audience nationale de la presse: il est crédité d'un lectorat de 2,8M de lecteurs en 2010 pour plus d'1M d'exemplaires imprimés dans 40 agglomérations¹⁹. 20minutes.fr a enregistré 5,5 M de VU en décembre 2011. Sur le mobile, 20minutes.fr atteint

¹⁷ Cas établi par M.Lardeau, Professeur assistant en stratégie et management. Cette monographie est adaptée d'un chapitre de la thèse soutenue en novembre 2011: « Changement institutionnel et managérialisation : transformation de la presse quotidienne nationale française et des pratiques professionnelles journalistiques (1944-2010). (IAE d'Aix-en-Provence et ESSEC)». Le lecteur pourra s'y reporter pour d'avantage de références et de précisions méthodologiques.

¹⁸ Ces éléments reposent pour l'essentiel sur des observations participantes de plusieurs semaines, réalisées en 2008 et 2009 au sein de la rédaction du journal, et sur une actualisation réalisée en 2012.

¹⁹ http://www.20minutes-media.com/tl_files/client/PDF/CP%20pdf/CP%2020%20Minutes%20France%20-%20resultats%202011.pdf ; <http://www.20minutes-media.com/couverture-et-diffusion.html>

plus 6,2 M de visite et 39 millions de pages vues pour ses applications mobiles. Sur l'iPad, l'application 20 Minutes obtient 438 000 visites et 4,8 M de pages vues²⁰ en décembre 2011.

Le journal gratuit se distingue des payants de la PQN et PQR par le rythme de ses parutions. Ciblant les lecteurs urbains qui se déplacent en transports en commun, en particulier vers leur lieu de travail, le journal ne paraît pas durant les périodes de congés d'une grande proportion de ces lecteurs. Ainsi, 20 Minutes ne paraît que 5/7 jours (lundi à vendredi) et 45 semaines/an²¹.

En 2012, le journal emploie quelque 200 personnes, dont plus de 110 à la rédaction (2/3 au print, 1/3 au web). La rédaction compte 12 implantations régionales. Depuis 2008, 20 Minutes France dégage chaque année un résultat opérationnel positif: le résultat d'exploitation (EBIDTA) s'élève à 2,5M€ pour un CA de 60,5M€ en 2011.

2. Un modèle économique et une culture organisationnelle en évolution

La jeune histoire du journal apparaît néanmoins caractérisée par l'évolution profonde que connaît son modèle économique et organisationnel à travers le double processus de marketisation (introduire au sein d'une organisation les principes, modalités et outils contemporains du marketing centralisé et rationalisé) et de managérialisation (introduire au sein d'une organisation les principes, modalités et outils contemporains du management centralisé et rationalisé) initié par les actionnaires et la direction du groupe de presse.

Pour observer ce changement global, nous présentons dans un premier temps les caractéristiques du modèle initial des cinq premières années (2002-2007) comparées à celles du modèle actuel, puis nous analysons quelques-unes des problématiques fondamentales qui traversent ce journal: celle des arbitrages de la pagination (éditoriale et publicitaire) au sein de l'édition générique de la version papier du journal; celle de la politique des suppléments.

2.1. Le « 20 Minutes » originel dominé par une logique éditoriale forte

La création et le lancement concomitants des deux premiers journaux d'information de la PQG en France n'ont pas seulement conduit les premiers distributeurs de ces journaux à affronter manu militari les « gros bras » du syndicat CGT du Livre souhaitant empêcher par tous les moyens – dont les plus brutaux²² – la parution de Métro et 20 Minutes qui n'étaient pas « roulés » dans des imprimeries contrôlées par eux²³. Leurs équipes rédactionnelles ont dû par ailleurs acquérir petit à petit une légitimité dans le champ de la presse d'information: la

²⁰ http://www.20minutes-media.com/tl_files/client/PDF/CP%20pdf/CP%2020%20Minutes%20France%20-%20resultats%202011.pdf

²¹ Le journal ne paraît pas durant les deux semaines de congés de Noël et cinq semaines estivales (de mi-juillet à fin août).

²² De très nombreux distributeurs sont passés par les services d'urgence des hôpitaux pour avoir été tabassés par des membres du « Livre CGT ».

²³ Voir notamment E. Schwartzenberg (2007), Spéciale dernière: qui veut la mort de la presse quotidienne française ?, Paris, Calmann-Lévy; Y. Agnès et P. Eveno (dir.) (2010), Ils ont fait la presse. L'histoire des journaux en France en 40 portraits, Paris, Vuibert: 337-345.

« grande presse » se montrant très méprisante à l'égard de ces deux journaux accusés de faire du « sous journalisme » et de tous les maux²⁴. Cet environnement hostile a renforcé la ferme volonté de l'équipe qui va lancer 20 Minutes, sous la houlette de Frédéric Filloux, de proposer jour après jour un journal dont la qualité éditoriale et rédactionnelle lui permette de rivaliser avec la presse traditionnelle. L'équipe, composée de journalistes issus de la PQN (en particulier Libération mais aussi Le Parisien, France Soir, etc.), tient par-dessus tout à acquérir cette reconnaissance et cette crédibilité gages de légitimité aux yeux de la profession et du microcosme journalistique parisien.

A l'époque, il s'agit également de bien montrer la différence qui existe entre Métro – « qui faisait essentiellement du repiquage de dépêches AFP et était bourré de pub », selon un journaliste – et 20 Minutes en termes de profondeur et de qualité du travail journalistique, pour montrer que la gratuité du journal n'équivaut pas ipso facto à un contenu éditorial et rédactionnel de piètre qualité [Agnès et Eveno, 2010: 337-345].

« Nous nous voulons atypiques dans le petit monde de la PQG, explique Luc Lemaire, car nous adoptons la logique du payant dans ce secteur gouverné par la logique du gratuit. Nous faisons comme si nos lecteurs devaient acheter, payer notre journal, ce qui explique par exemple que nous travaillons beaucoup nos Unes, la photo et les illustrations. Nous gardons une forte culture journalistique et éditoriale qui a façonné le recrutement de l'équipe fin 2001. »²⁵

En 2008, le rédacteur en chef de 20 Minutes déplorait déjà l'effritement de cette culture au profit de la culture commerciale et commerciale...

Au-delà de la qualité de l'équipe recrutée et de l'effort porté sur le travail journalistique, il s'agit pour Filloux de faire paraître chaque jour, une édition parisienne forte de 48 pages! Car, dans les premières années, le journal attire encore peu de publicités et plus des 2/3 des 48 pages peut être consacré à l'éditorial! Même dans les derniers temps de la « direction Filloux », ce dernier impose un ratio de principe éditorial/publicité à 2/3-1/3 et, exceptionnellement, à 60%-40%.

« Frédéric [Ndr: Frédéric Filloux], explique un employé « historique du journal », avait dès le départ pensé que la meilleure protection des journalistes ne se logeait pas dans la gratuité mais dans les valeurs journalistiques. C'est pour cela que nous avons tenu, à la création du journal, à rédiger une Charte déontologique²⁶ que tout journaliste doit signer en même temps que son contrat de travail. »

A l'époque, les premiers présidents ou PDG, Francis Jaluzot puis Hervé Pointillart (prédécesseurs de Pierre-Jean Bozo nommé PDG en janvier 2004), secondés par la directrice commerciale Laurence Bédier, acceptent nolens volens que la logique institutionnelle éditoriale

²⁴ A titre d'exemple: B. Vignaux, « Comment la presse gratuite tue le journalisme à petit feu », *Marianne*, 10.09.2005: 76-81

²⁵ Entretien personnel avec l'auteur, le 24.01.2007.

²⁶ Charte publiée sur le site du journal: <http://www.20minutes.fr/article/8110/-La-Charte-20.php>

domine la rédaction et plus largement la jeune entreprise de presse. Les anciens se rappellent même certaines soirées festives mêlant journalistes et commerciaux²⁷!

Petit à petit, la rédaction ressemble à n'importe quelle autre rédaction de la PQN gouvernée par la logique institutionnelle éditoriale: priorité donnée à l'information de hard news (par opposition aux soft news, désigne un contenu éditorial et rédactionnel consacré majoritairement à l'information relative à la Polis et relevant de la politique, de l'économie, de l'international, des arts et de la culture, des sciences, etc.), primauté du travail journalistique et même à la recherche de scoops. Comme le reconnaît un journaliste de l'époque, présent en 2008, avec un brin de regrets:

« avec Frédéric [Ndr: Filloux], on avait totale liberté éditoriale, de ton, d'investigation même et en plus on avait de la place pour écrire ! C'était « open bar » ! La seule exigence qu'il avait fixée, c'était de faire le meilleur journal possible. En plus, il n'était pas du tout porté sur le management, les intrigues de pouvoir qui minent certaines rédactions : on fonctionnait donc dans une forme d'autogestion. Nous faisons un mini Libé! Les meilleurs moments de ma carrière. » « A l'époque, ajoute un ex-journaliste du service Monde de 20 Minutes, nous faisons régulièrement 5 pages sur la guerre en Iraq! Impensable aujourd'hui bien que les tests lecteurs montrent leur intérêt pour cette actualité très hard news... »

L'institutionnalisation du journal est telle que les candidats à l'élection présidentielle de 2007 intègre 20 Minutes dans leurs plans médias, au même titre (ou presque) que la « grande presse »²⁸; de même, la rédaction de 20 Minutes organisent un vote interne en avril 2007 dont Ségolène Royal sort vainqueur à 70%²⁹!

« La rédaction du journal est composée très majoritairement d'individus très proches des valeurs défendues par le PS³⁰ ou plus largement la gauche politique: cela ajouté à la culture de l'autogestion de la rédaction et le fort intérêt pour l'actualité politique, voire politicienne, on baigne donc dans une culture très Libé! », explique un responsable de la rédaction³¹.

De très nombreux journalistes de tous niveaux et de tous services, lors de nos entretiens, ont fait référence à Libération ou à certains de ses journalistes comme étant leur modèle (« je viens de Libé où on respecte les plumes³² », précise un journaliste)! Nombre d'entre eux ont travaillé auparavant à Libération mais cette référence est également mentionnée par des journalistes n'y

²⁷ Même si à l'époque, dans les premiers locaux du journal situés rue de Cambrai (Paris XIXe), la rédaction et le service commercial étaient nettement distincts et séparés...

²⁸ A l'instar de leurs confrères, les journalistes de 20 Minutes acceptent, par exemple, que les interviews avec des responsables politiques ou économiques soient relus, avant publication, par les services de presse de ces acteurs.

²⁹ Selon un responsable de la rédaction.

³⁰ A titre d'exemple, Emile Josselin, journaliste au service Web, quitte rapidement 20minutes.fr pour prendre le poste de responsable des contenus web du PS. Nombre de journalistes nous ont affirmé, en off, que la ligne éditoriale du site web notamment, sur un plan politique, était nettement orientée « à gauche ».

³¹ Celui-ci ajoute qu'il était impossible, sous Filloux, d'identifier une ligne éditoriale partisane ou orientée politiquement.

³² En langage journalistique, « une plume » fait référence à un journaliste dont les qualités d'écriture sont reconnues: ce modèle s'enracine dans le Libé des années 70 promouvant une forme de journalisme littéraire (cf. supra, partie 3).

ayant pas travaillé³³. Et plusieurs de leurs collègues ont avoué, toujours en off, en « avoir marre de cette culture Libé revendiquée ou mobilisée à tout bout de champ » car elle agit à la fois comme « une pensée unique », un facteur discriminant pour ceux qui ne la partagent pas et comme un frein à toute réorganisation de « la rédaction qui veut maintenir le système d'autogestion³⁴ qui déresponsabilise les journalistes », selon ce responsable de la rédaction.

Même si Filloux accorde le primat à l'éditorial, il ne néglige aucunement le versant commercial du journal – il n'ignore rien des spécificités du modèle économique de 20 Minutes et des exigences commerciales des actionnaires, dont Ouest France³⁵ – mais il fait le pari de développer d'abord l'audience grâce à la qualité du contenu journalistique plutôt que d'opter pour une orientation marketing forte à base de segmentation et de ciblage de lecteurs-consommateurs.

Une stratégie que conteste dès sa nomination le nouveau PDG début 2004, Pierre-Jean Bozo, qui souhaite orienter le développement de l'entreprise et du journal à l'opposé, à partir d'une orientation commerciale et marketing forte et des objectifs prioritairement financiers. Une histoire – vraie ou pas, mais produisant des effets de réalité – court dans la rédaction de 20 Minutes faisant état qu'un beau jour,

« Bozo a recruté un cadre chez son concurrent direct, Métro France, qui est passé chez nous avec « armes et bagages », c'est-à-dire avec le détail du commerciale model de Métro: Bozo aurait été surpris de constater que les coûts de Métro étaient inférieurs de moitié aux nôtres.

Dès lors, le PDG se lance, sans faillir, dans une politique de réductions de coûts et d'économies tous azimuts avec pour objectif d'améliorer la rentabilité du titre notamment en redéfinissant sa structure de coûts. Les conflits se multiplient alors entre Filloux et Bozo, chacun cherchant à imposer sa logique. Un des derniers points d'achoppement, en septembre 2006, est constitué par le refus du PDG de lancer « RNG », le supplément hebdomadaire « de l'économie heureuse » initié par Filloux. Officiellement, les études de marché contrôlées par le PDG laissaient apparaître une insuffisance de revenus publicitaires pour financer cette nouvelle publication. Comme le souligne un journaliste ayant participé aux numéros zéros de celle-ci,

« cette décision clairement orientée contre Filloux aurait dû nous mettre la puce à l'oreille et faire prendre conscience à la rédaction que les temps étaient en train de changer, que le PDG commençait à prendre le pouvoir et que Filloux, qui était un rempart très protecteur pour la rédaction et l'éditorial, n'allait pas faire de vieux os ici! »

Enfin, la départ de Filloux et la nomination de Sorin a eu pour première conséquence considérable la création d'une SDJ (société de journalistes) au sein de la rédaction du journal

³³ Mais la référence à Libé atteint ses limites quand on évoque les rémunérations: « à Libé, on pratique encore – plus ou moins – la grille de rémunérations transparente alors qu'ici, on individualise les rémunérations... ce qui nous profite », reconnaît l'un de ces journalistes « pro-Libé ».

³⁴ La culture de l'autogestion reste structurante dans la presse au point que des observateurs de la presse ont regretté la disparition de cette culture au *Monde* dans les années 1980: « Le Monde en crise », *Presse Actualité*, février 1985 :53- 59.

³⁵ Le puissant groupe de presse breton aime à cultiver son image d'organisation humaniste imprégnée des valeurs du catholicisme social pour mieux cacher ses méthodes de gestion dont la rationalisation managériale et l'exigence de rentabilité n'ont rien à envier aux multinationales...

(commune à la rédaction Print et Web): ainsi, à peine nommée, la nouvelle directrice de la rédaction est de facto désavouée et délégitimée par la rédaction qui ne lui accorde a priori aucune confiance au point de créer cet organe auquel 66 journalistes sur les 80 existants ont adhéré fin 2007³⁶. La SDJ intervient régulièrement sur les questions de répartition éditorial/publicité, sur les conditions de travail:

« nous devons faire face à un nombre croissant d'arrêts maladie qui n'existaient pas sous Filloux alors même que nous travaillons beaucoup! Preuve que le management de la direction de l'entreprise et de la nouvelle DR est dur, voire hostile envers les journalistes », précise l'un de ses représentants.

2.2. Les arbitrages quotidiens de la répartition de la pagination éditoriale/publicitaire

Si l'ensemble de la rédaction et des journalistes s'accordent pour reconnaître que ni le PDG ni le service commercial n'interviennent directement sur ligne éditoriale ou sur le contenu rédactionnel, en revanche les interventions s'opèrent indirectement, en accordant une attention première à l'espace publicitaire au détriment de l'espace éditorial... à la différence de la rédaction qui, logiquement, se préoccupe principalement du contenu éditorial et rédactionnel.

Nos observations participantes³⁷ font apparaître très nettement que, chaque jour, les décisions les plus déterminantes au sein de la rédaction sont in fine prises au sein du « Central » (le service de la rédaction en chef technique responsable de la réalisation et surtout de la réalisation des chemins de fer ou menus) et concernent la répartition de l'espace entre les contenus éditoriaux et publicitaires.

Durant « le 20 Minutes des premières années » (cf. supra), sous la « direction Filloux », les décisions surdéterminantes portaient exclusivement sur la politique éditoriale et le traitement de l'actualité de hard news, à l'instar de toute rédaction de la presse d'information. A cette époque, en moyenne, les 2/3 de l'espace des journaux relevaient du contenu éditorial et journalistique contre 1/3 accordé aux publicités. Cette répartition qui reposait alors sur la décision quasi souveraine de la direction de la rédaction incarnée par F. Filloux exaspérait le PDG favorable à un équilibre entre les deux types de contenus et les incessantes discussions entre les deux individus ont contribué au départ du premier: depuis lors, la direction du groupe de presse ne cesse, jour après jour, de chercher à imposer un rééquilibrage en faveur de l'espace publicitaire qui illustre la volonté plus générale du PDG du journal d'imposer comme dominante la logique institutionnelle commerciale.

« Depuis le départ de Filloux qui assurait une forte étanchéité entre la rédaction et la direction, confirme un rédacteur en chef, il est de plus en plus difficile de résister aux pressions du service commercial et plus largement de la direction destinées à accorder toujours plus de place aux contenus publicitaires. »

Désormais, confortée par une rédaction divisée et un fort turn-over aux postes de direction de la rédaction (direction de la rédaction et rédaction en chef), la direction parvient très

³⁶ L'adhésion est ouverte à tout journaliste salarié du journal, à l'exclusion du DR et les RC ne peuvent pas siéger au bureau.

³⁷ Réalisées en 2008, sur plusieurs semaines.

régulièrement à imposer deux décisions stratégiques majeures: d'une part, le recours croissant à des éditions – moins coûteuses – de 24 pages (et de moins en moins celles de 32 pages, plus coûteuses³⁸); d'autre part, la répartition 50/50, c'est-à-dire un équilibre entre contenu éditorial et contenu publicitaire qui est plus favorable au service commercial mais défavorable à la rédaction qui perd des pages rédactionnelles.

Nous avons pu constater que l'arbitrage de ce ratio relève de multiples discussions, durant toute la journée (de 10h environ à la fin d'après-midi) entre la direction de la rédaction, la rédaction en chef technique et un membre du service commercial³⁹ pour ajuster en permanence le chemin de fer, les menus de chaque rubrique avec pour unique objectif: donner autant que possible satisfaction aux desiderata des annonceurs. Ainsi, à plusieurs reprises durant la même journée, le Central refait les menus, exercice éminemment complexe puisqu'il ne porte pas sur une seule édition – ce qui serait relativement aisé – mais sur 12 désormais en raison des multiples éditionnements! Les risques d'erreurs (mauvais transfert, oubli d'un espace publicitaire ou rédactionnel dans une édition, etc.) sont légion et ces ajustements obligent la rédaction en chef technique à redimensionner, rééditer certains articles (texte, illustration, titraillles).

Nous avons pu ainsi observer, durant deux semaines consécutives en juin 2008, que le chemin de fer distribué le matin en conférence de rédaction était souvent très différent du contenu effectif du journal du lendemain, en particulier quant au ratio éditorial/publicités. Ce ratio est d'ailleurs devenu l'un des deux indicateurs surdéterminants (avec la pagination) constamment surveillés par les journalistes et la rédaction grogne auprès de sa hiérarchie dès que la règle 2/3 - 1/3 est dépassée et surtout quand le ratio de publicité flirte avec les 40%. Ce ratio est d'ailleurs mentionné en rouge, de manière très visible, à côté de l'indicateur de pagination (et depuis peu le nom des annonceurs⁴⁰), sur les différents menus et chemins de fer composés par la rédaction en chef technique et distribués dans la rédaction.

A titre d'illustration, l'édition de Paris du lundi 02 juin 2008 comporte 32 pages⁴¹ avec un ratio de pub de 46,375%; celle du mardi 03 comporte 32 pages pour un ratio de pub de 36,75%; celle du mercredi 04 comporte 32 pages avec un ratio de pub de 38,43%; celle du jeudi 05 comporte 32 pages pour un ratio de pub de 45,31%; celle du vendredi 13 comporte 48 pages (une rareté) avec un ratio de pub de... 59,52% (l'équivalent de 28,5 pages de pub sur les 48 pages totales)! La règle veut que si la barre des 50% de pub est franchie, on passe à la pagination supérieure mais en pratique la règle n'est presque jamais respectée, au nom de la logique financière: en effet, un

³⁸ Plus coûteuses en respectant la règle du 50/50: elles seraient bien évidemment moins coûteuses si les 12 pages supplémentaires étaient essentiellement couvertes de publicités payantes et non de rédactionnel journalistique.

³⁹ La personne préposée à cette tâche doit être douée de tact et bien comprendre ce qu'est une rédaction, un journaliste, un contenu éditorial pour assurer ces multiples discussions qui portent sur un sujet sensible pour des journalistes.

⁴⁰ A la différence du *Parisien* et de *La Croix* dont les menus distribués aux journalistes omettent le nom des annonceurs. Quant aux annonceurs, ils n'ont nul besoin de connaître le contenu rédactionnel d'un article: seuls les intéressent l'emplacement de l'espace acheté, c'est-à-dire dans quelle rubrique, le numéro de page, recto ou verso pour savoir si l'environnement éditoriale global mettra en valeur l'annonce.

⁴¹ Il arrive bien évidemment que toutes les éditions n'aient pas la même pagination....

saut de 8 pages est très coûteux (en termes de papier et d'impression⁴²) et nécessite donc d'être rentabilisé par de nombreuses publicités... C'est le syndrome du serpent qui se mord la queue! Mais aussi au nom de la logique éditoriale: ce saut de pages requiert de disposer d'assez d'articles pour remplir les pages supplémentaires, ce qui est loin d'être possible quand on sait que ces décisions de saut de pagination peuvent intervenir en cours de journée...

Il n'est pas rare qu'à 17h, avant la réunion des Unes, la rédaction en chef technique recevait encore un appel du service commercial lui demandant d'insérer une nouvelle réservation d'espace publicitaire qu'elle doit placer dans le chemin de fer et donc déplacer et/ou redimensionner les contenus affectés par cet ajout, en jonglant les heures de bouclage des différents cahiers, avant de calculer le nouveau ratio éditorial/publicité pour savoir s'il est respecté ou s'il faut envisager, à 17h (à 3h du premier bouclage), un saut de pagination.

Le danger prégnant pour les journalistes du journal 20 Minutes ne réside donc pas tant dans les tentatives opérées par les annonceurs, « avec l'appui de la direction commerciale », précise un secrétaire de rédaction, de créer des advertorial⁴³ ou de faire déborder une publicité sur un contenu rédactionnel.

« Nous rencontrons quelques cas, ajoute ce journaliste, mais jusqu'ici, la rédaction a réussi à faire bloc pour ne pas ouvrir la brèche ».

Jusqu'à quand? Chaque membre de la rédaction peut citer de nombreux exemples de conflits de cette nature arbitrés en faveur de la rédaction. Les cas les plus flagrants avaient été repérés au sein des pages Culture mais les rédacteurs en chef ont su mettre fin aux réunions entre journalistes et responsables clientèle du journal.

Jusqu'à ce 30 juin 2008 où la rédaction a fait preuve d'un sursaut pour manifester son opposition à la diffusion d'une publicité pour une banque qui devait déborder sur le fond des pages éditoriales de la rubrique: l'annonceur n'avait formalisé aucune demande sur le contenu des pages rédactionnelles mais sur la mise en page de celles-ci, souhaitant que le fond de ces pages soit coloré par la couleur dominante de la page publicitaire qui suivait ces 4 pages rédactionnelles sur la présidence française de l'Union européenne⁴⁴. Après d'âpres discussions entre le service commercial et la rédaction et la franche opposition de la SDJ, la publicité est finalement retirée du menu du journal du lendemain.

⁴² Pierre-Jean Bozo annonce des coûts de distribution de l'ordre de 40% du CA, soit un chiffre pas très éloigné de la PQN payante: interview donné à F. Lundy, Interviews du Grand Journal, BFM Business, 10.09.2007.

⁴³ Contenu rédactionnel présenté sous forme d'article journalistique mais relevant en fait de la diffusion d'un message commercial, publicitaire.

⁴⁴ Selon un SR, le fond du texte devait être en bleu, pour rappeler la couleur de la publicité mais aussi reprendre une photo de la tour Eiffel pour illustrer le dernier article faisant face à la page de l'annonceur. Mais cette photo de la Tour Eiffel, demandée par l'annonceur, devait être prise par un photographe du journal ou achetée dans un fond d'images pour éviter que cette photo soit... payée directement par l'annonceur alors qu'elle faisait partie intégrante de sa communication! Dans tous les cas, on sait que l'exploitation rédactionnelle ou publicitaire des photos de la Tour Eiffel est coûteuse, la société de gestion de l'édifice se montrant particulièrement gourmande en matière de droits d'auteur...

Quant au rédacteur en chef adjoint en charge des suppléments, il avoue assurer le tampon entre le service commercial et les journalistes de la rédaction qui n'ont donc pas de relation avec le service ou les annonceurs. De même, il n'est jamais en contact avec les annonceurs:

« je ne transmets jamais mon chemin de fer, explique-t-il, aux annonceurs ou à nos commerciaux; on se met uniquement d'accord sur la définition des espaces, rédactionnel et publicitaires. Après, chaque responsable les remplit comme il l'entend même si les tentatives d'intrusion des annonceurs font partie du jeu... »

Et celui-ci de citer le cas de l'entreprise Honda qui a eu connaissance (« je ne sais toujours pas comment, c'est un mystère! ») de sa décision de décaler la parution d'un article rédactionnel sur un scooter de cette marque – qui n'était pas très critique à l'égard du produit – pour éviter qu'il ne paraisse dans une édition du journal comportant une publicité pour le même produit...

Dans de telles conditions marquées par une forte pagination publicitaire, les journalistes ne se plaignent évidemment pas de ces recettes significatives mais du fait que la pagination éditoriale et rédactionnelle ne croît pas en conséquence! Ainsi, les journalistes font l'effort d'accepter le modèle économique et rédactionnel particulier (gratuité, formats courts, information orientée « servicielle ») de la PQG mais se sentent floués en retour quand leurs efforts de compréhension ne sont pas « justement récompensés » par « l'octroi » d'une pagination éditoriale équivalente.

Comme l'exprime un rédacteur en chef,

« nous ne sommes pas contre la publicité évidemment puisque notre modèle économique de presse gratuite repose exclusivement sur les revenus tirés des publicités faites dans le journal surtout (peu encore sur le site) et personnellement, je me réjouis quand je vois gonfler les pages publicitaires. Ce qui nous irrite c'est que les arbitrages se font quasi systématiquement en faveur de la pub même quand le contenu éditorial vaut le coût et surtout que les arbitrages se font jusqu'à la dernière minute au point parfois de zapper des articles journalistiques qui ont demandé du travail! Mais au nom de la politique de la direction qui veut faire toujours plus d'économies et de rentabilité, le contenu journalistique passe en second... »

Et un journaliste d'ajouter:

« une édition qui comporte beaucoup de pub et peu d'articles a pour conséquence de noyer les articles, le travail journalistique dans la masse publicitaire et les lecteurs peuvent avoir à la longue le sentiment de lire un dépliant publicitaire et non plus un vrai journal d'information. »

Ainsi, les menus hebdomadaires prévisionnels établis par la rédaction en chef technique ne peuvent que contenir les campagnes publicitaires prévues de longue date, celles récurrentes et les grands événements éditoriaux prévisibles. Ce travail doit permettre de prédéterminer la pagination des éditions: 24, 32, 40 ou 48 pages. Mais ce prévisionnel s'avère de moins en moins utile tant les exigences croissantes de rentabilité depuis 2007 conduisent à adopter le principe du format de 24 pages!

En conséquence, le modèle économique de 20 Minutes contribue à une novation considérable dans le champ de la presse quotidienne d'information: inverser la notion d'aléa qui, en principe, porte sur l'actualité mais qui, à 20 Minutes, porte sur la publicité. Les espaces publicitaires sont

rarement déplacés (en moyenne, 90% d'entre eux sont fixes). En effet, nous avons pu observer que l'actualité, les news d'une journée ne modifient que rarement le chemin de fer rédactionnel matinal alors que, au contraire, les annonceurs ont le pouvoir de modifier ce dernier. Ainsi, les journalistes de la version papier de 20 Minutes s'attendent à ce que leur travail quotidien soit plus impacté par le service commercial que par l'évolution de l'actualité proprement dite!

Le modèle de 20 Minutes glisse ainsi vers celui de la presse magazine féminine dont les contenus rédactionnels sont noyés dans le volume de publicité et de plus en plus rédigés, sur commande, pour mettre en valeur le produit ou la marque vendu en face ou à proximité de l'article. Il faut reconnaître que le modèle économique développé par la presse féminine et une partie de la presse magazine ne peut que faire saliver des patrons de presse intéressés prioritairement par la rentabilité!

2.3. La politique des suppléments du journal

Les différents titulaires du poste de directeur du marketing et de la communication présentent des profils similaires: aucun n'est journaliste ni ne vient du monde de la presse de hard news mais ils présentent un background de responsable marketing, formé dans les meilleures écoles de management françaises, et venant des secteurs de la grande distribution, etc. Ainsi, ils appliquent à ce journal les méthodes, réflexions et outils identiques à ceux utilisés par ailleurs dans tout secteur économique alors que la spécificité du secteur requiert force adaptation:

« la contrainte la plus prégnant dans ce milieu, explique Julie Costes, est qu'on ne dispose pas de plan marketing et commercial annuel, bien balisé, à la différence du secteur de la grande consommation par exemple »⁴⁵.

Ainsi, la directrice du marketing en poste en 2008 avoue consacrer 80% de son temps à la régie publicitaire et uniquement 20% au marketing tourné directement vers la rédaction: l'objectif est donc bien de muscler les revenus publicitaires, ce qui n'est pas aisé tant « le milieu des régies publicitaires des médias est fermé et animé d'un véritable esprit de guérilla », ajoute la directrice marketing. Elle avoue toutefois consacrer du temps et de l'attention au « marketing éditorial » qui se limite à gérer les panels de lecteurs et les nombreuses études de lectorat. Mais surtout elle évoque la « Fondation pour le droit à l'information » que le groupe s'appropriait à lancer en 2009 mais qui n'a pas été bien reçu par la rédaction⁴⁶:

« ce projet est un véritable pied de nez à la rédaction car il est piloté par le directeur du marketing à un moment où la pagination éditoriale et rédactionnelle ne cesse de diminuer et où on renvoie les journalistes qui ont de la personnalité et qui osent s'opposer à la direction! En matière de respect du droit à l'information, on a connu projets mieux inspirés! La direction souhaite passer pour une oie blanche soucieuse de l'information alors que la publicité grignote toujours plus l'espace des éditions », explique un journaliste.

⁴⁵ Entretien personnel avec l'auteur, le 07.10.2008.

⁴⁶ A défaut d'une fondation, la communication corporate du groupe 20 Minutes France repose depuis quelque temps sur le slogan suivant: « l'information est un droit ». Voir: <http://www.20minutes-media.com/spip.php?rubrique28> (lien valide, consulté le 30.07.2011).

Etant donnée la nature du modèle économique du journal (revenus tirés uniquement des recettes publicitaires), la logique commerciale ne s'appréhende pas de la même manière que dans les autres journaux payants puisque celle-ci, à 20 Minutes, n'est pas étrangère au journal mais bien plutôt consubstantielle à celui-ci. Le modèle économique de la PQGI construit un contenu éditorial et rédactionnel non pas dual (comme dans le cas de la presse payante) mais triple puisque le contenu d'un journal de PQGI se divise en trois parties⁴⁷: les deux parties traditionnelles, traitement de l'actualité de hard news (la partie bleue du journal) et le contenu publicitaire classique (espaces publicitaires clairement identifiés comme tels et contenant les messages publicitaires des annonceurs, suppléments publi-rédactionnels, etc.) mais aussi une troisième partie, intermédiaire aux deux précédentes: les soft news (par opposition aux hard news, contenu éditorial et rédactionnel majoritairement consacré à l'information de divertissement: sports, loisirs, shopping, vie des célébrités, etc.) et les suppléments éditorialisés « attrape pub ».

« Les pages Rouge [Ndr: contenu de soft news], précise un rédacteur en chef adjoint, fait partie intégrante de l'ADN du journal et je me bats pour préserver également ce type de contenu dans chaque édition, même s'il est souvent dénigré par les journalistes rédigeant pour le « Bleu »: il s'agit que le « Bleu » n'empiète pas sur le « Rouge », sauf actualité exceptionnelle bien sûr. »

Si F. Filloux avait tendance à privilégier le « Bleu » sur le « Rouge », son successeur, Corinne Sorin a adopté une position équilibrée, marquant notamment son intérêt pour le Rouge et les contenus de soft news qu'elle a cherché à développer, « plus intéressée qu'elle est par l'actualité heureuse et positive », selon un journaliste. Cette frontière entre hard news et soft news s'appréhende également dans les très rares mouvements de journalistes entre les deux types de contenu, comme entre Print et Web.

Sur les 44 semaines de parution, la version papier de 20 Minutes propose chaque année, depuis 2007/2008, une quarantaine de suppléments distribués avec l'édition normale dont la direction est assurée par le rédacteur en chef adjoint chargé de la partie « Rouge » du journal et des suppléments⁴⁸. Ceux-ci sont arrêtés dans un planning annuel (année civile) élaboré en octobre de chaque année par le rédacteur en chef adjoint et le service commercial du journal. La plupart (75%) – les plus volumineux et lourds à composer: Immobilier, Emploi, High Tech – est externalisée et confiée à des sociétés spécialisées en réalisation de contenus rédactionnels mais supervisés par le rédacteur en chef adjoint du journal; le reste (25%) est internalisé (suppléments culturels⁴⁹, emploi/formation, etc.), rédigé et mis en page par des journalistes et secrétaires de rédaction).

« L'idée de départ qui doit motiver la réalisation d'un supplément⁵⁰, explique le responsable, doit être éditoriale, journalistique: un journaliste doit se dire que tel ou tel événement mériterait d'être traité dans un supplément et on discute ensuite de cette proposition. Si je la

⁴⁷ En principe, le contenu rédactionnel de chaque édition se répartit ainsi: 45% bleu foncé (hard news), 10% bleu clair (sports) et 45% rouge (soft news et info-services: météo, programmes de TV).

⁴⁸ <http://www.20minutes-media.com/spip.php?rubrique11>

⁴⁹ Partenariat avec des festivals de musique, de bandes dessinées, la Nuit Blanche de Paris, etc.

⁵⁰ Supplément à distinguer du cahier de 8 pages régulièrement intégré aux éditions qui répond lui à la logique éditoriale.

retiens, je la soumetts au service commercial pour qu'il puisse rechercher un nombre suffisant de publicités permettant d'autofinancer ce supplément. Donc, si l'idée de départ reste éditoriale, la décision de réaliser un supplément dépend exclusivement du marché publicitaire et du travail des commerciaux du journal: si les revenus publicitaires financent en totalité cette réalisation (rédaction, impression, distribution) et permettent de dégager la marge attendue, alors on se lance. Dans le cas contraire, pas de supplément car il est hors de question de faire travailler en pure perte des journalistes, rédacteurs, illustrateurs et éditeurs. La règle est claire pour tout le monde!»

Chaque supplément conserve ainsi sa propre économie et dispose d'un budget propre:

« quand je reçois l'accord définitif du service commercial, je décide si le supplément sera réalisé en externe ou en interne, en fonction de la disponibilité, de la compétence des journalistes de la rédaction, de la lourdeur de la réalisation. En moyenne, pour un 32 pages qui va donc comporter entre 16 et 20 pages de rédactionnel, je dispose d'un budget 250e bruts payés pour la réalisation d'une page. »

Et le rédacteur en chef adjoint des suppléments de préciser que sa satisfaction relève plus d'aspects commerciaux et marketing que strictement journalistiques:

« la satisfaction vient quand un supplément est, comme l'on dit, très bien « installé », c'est-à-dire qu'il a trouvé sa place au sein du marché publicitaire et que les annonceurs attendent la parution du prochain supplément thématique. Par exemple, le premier que nous avons sorti et que j'ai défini est le supplément High Tech, un bisannuel. Désormais, il est une référence sur le marché publicitaire. Aujourd'hui, nous ne sommes pas assez implantés par exemple sur le marché éditorial de l'environnement: nous devons arriver à imposer plus de suppléments Environnement car le potentiel publicitaire ne cesse de croître!»

De plus en plus, la direction du journal cherche à multiplier le nombre et la parution de ces suppléments qui présentent nombre d'atouts... pour la direction.

D'une part, la sécurité commerciale et financière (on ne commence à travailler que si les contrats publicitaires sont suffisants et on connaît à l'avance le chiffre d'affaires et la marge dégagés par le produit).

D'autre part, une forme de sécurité éditoriale (la rédaction ne perçoit pas ces suppléments comme des concurrents à l'édition normale du journal et accepte aisément le principe du supplément attrape-pub comme un pis-aller et une sorte de « prix à payer » pour conserver une marge de manœuvre relative sur le contenu des éditions normales du quotidien); par ailleurs, la durée de vie de ces suppléments dépasse celle du quotidien et permet donc de proposer un support plus intéressant aux annonceurs.

Enfin, la direction du groupe de presse considère ces suppléments comme des laboratoires permettant de tester in vivo de nouveaux outils de marketing éditorial, une segmentation affinée des lecteurs-cibles et des modes de production et de gestion proches de la presse

magazine de soft news et des radios commerciales, modèle qui inspire fortement le PDG du groupe français⁵¹:

*« avec 20minutes.fr, nous faisons de la radio avec une grille adaptée: le matin, du hard news; le midi, de l'info détente; le soir, de l'info-Entertainment »*⁵².

Quant au journal papier, Bozo attend qu'il fournisse une « info essentielle, servicielle, locale et plaisir, loisir, via l'écriture zapping (sic) »⁵³; les infos « doivent être essentielles, utiles, locales et fun »⁵⁴, tout en affirmant qu'à moyen terme le papier est condamné au profit du tout numérique, même pour la PQG⁵⁵. Ce qui laisse entrevoir un modèle économique inspiré du low cost, centré sur le cœur de métier – le commercial et l'éditorial – avec externalisation de toutes les autres fonctions⁵⁶.

Parfois, la « collaboration » avec le service commercial et les annonceurs passent un cran supplémentaire dans la domination de la logique commerciale sur la logique éditoriale, tant pour la version Print que le Web, au-delà des suppléments. Ainsi, en 2008, explique un journaliste du web,

« Michelin a fait connaître son intention d'acheter des emplacements publicitaires récurrents si ceux-ci peuvent être intégrés, à coup sûr, dans un environnement éditorial consacré aux questions d'environnement et de développement durable. Le CS du web a accepté cette proposition à deux conditions: que le budget promis par l'entreprise permette de rémunérer un pigiste spécialisé sur ces questions et que la rédaction reste souveraine du contenu éditorial et rédactionnel. Comme les annonceurs sont moins intéressés par le contenu des papiers et plus par l'environnement rédactionnel qui sert de légitimation du message de la publicité, l'affaire été conclue. »

De même, un rédacteur en chef adjoint fait état d'une tentative de la chaîne de parfumerie Marionnaud, avec l'aval de la direction commerciale, d'intervenir sur le contenu, même de soft news, du journal. L'entreprise proposait un gros budget pub en échange de la création d'une rubrique Beauté/Bien-être dans le journal pour y insérer régulièrement ses réclames: la rédaction refuse, argumentant qu'une rubrique Beauté, même orientée Bien-être, relèverait plus de contenus commerciaux qu'éditoriaux. En revanche, elle propose la création d'une rubrique Santé/Bien-être dont le contenu éditorial et journalistique lui paraît plus évident. Marionnaud accepte mais se plaint régulièrement auprès de la direction commerciale de l'évolution du contenu de la rubrique, trouvant qu'il s'éloigne de l'idée de départ.

⁵¹ P.-J. Bozo (2006), « L'économie des gratuits et la crise de la presse quotidienne » (entretien avec P. Eveno et N. Sonnac), *Le Temps des Médias*, 6: 203-209.

⁵² « Pierre-Jean Bozo (20 Minutes): 20 Minutes est tout sauf un groupe de presse », 10.07.2009 : www.inmedia-lesite.fr

⁵³ Id.

⁵⁴ Eric Scherer, « Crise de la presse: la faute aux contenus & l'éthique », blog « AFP Media Watch », 11.09.2008 : <http://mediawatch.afp.com/?post/2008/09/11/Crise-de-la-presse-%3A-la-faute-aux-contenus-et-a-lethique-Bozo/20-mn>

⁵⁵ Interview donné à S-L. Cohen, Planète médias, BFM Business, 27.02.2010.

⁵⁶ Eric Scherer, « Crise de la presse: la faute aux contenus & l'éthique », op. cit.

Pour contrer ces plaintes relayées par la direction commerciale, le rédacteur en chef adjoint produit de nombreux tests et courriers de lecteurs accréditant la satisfaction de ceux-ci à propos de la rubrique.

En juin 2008, le rédacteur en chef adjoint soumet l'idée de faire tester à une journaliste de la rédaction un tout nouveau produit, la MoonCup⁵⁷, pour qu'elle en fasse un papier type « j'ai testé pour vous » à destination des lectrices de 20 Minutes⁵⁸. A la parution de l'article, le directeur commercial de 20 Minutes et Marionnaud sont choqués – au point que le premier aurait proposé un dédommagement au second – et s'en plaignent à la direction du journal mais ils sont bien les seuls car ni le PDG ni la DR ne trouvent à redire. Là encore, le rédacteur en chef adjoint n'a pas de peine à produire une grande quantité de retours de lectrices ayant apprécié non seulement que ce produit soit évoqué dans les colonnes du journal mais aussi qu'il ait été testé par une journaliste livrant son analyse critique fondée...

Comme le précise le rédacteur en chef adjoint,

« j'avoue ne plus pouvoir me passer aujourd'hui de ces retours de lecteurs et des études ou tests marketing car, dans la plupart des cas, ils accréditent nos idées et notre traitement éditorial ».

Ainsi, les études marketing – soigneusement réalisées – s'avèrent le plus souvent comme une protection des journalistes contre des pressions d'annonceurs...

3. Conclusion : la substitution de la domination de la logique éditoriale par la domination de la logique commerciale

La logique éditoriale ou journalistique semble avoir définitivement abdicqué face à la logique commerciale ou gestionnaire à 20 Minutes. La froide et implacable stratégie appliquée par le PDG, Pierre-Jean Bozo⁵⁹, a eu raison en quelque temps de l'héritage laissé par l'équipe Filloux en appliquant les schémas classiques de prise de pouvoir au sein d'une rédaction hostile en accordant quelques gratifications ne pouvant entraver sa démarche (création de la SDJ, transaction pour les départs de responsables, etc.) et en attisant les divisions entre journalistes, en poussant au départ les éléments capables de la même intelligence que lui, en instaurant un turn-over sur certains postes de direction pour éviter l'enracinement d'un pouvoir rédactionnel fort et affaiblir « la mémoire » de la rédaction. Le tout en se gardant bien d'intervenir sur le contenu éditorial (pour éviter de créer les conditions objectives de conflits avec les journalistes)

⁵⁷ « La Mooncup® est une coupe en silicone souple réutilisable à chaque fois que vous avez vos règles. Positionnée dans le vagin, plus bas qu'un tampon, la Mooncup récupère votre flux menstruel mais ne l'absorbe pas. » Source: <http://www.mooncup.co.uk/languages/fr/page-daccueil.html>

⁵⁸ Les collègues du journaliste ont confirmé la pertinence d'un papier sur ce produit qui répond parfaitement au positionnement « serviciel » de cette rubrique cher au PDG et à la direction de la rédaction. Et il n'a pas eu de mal à trouver une journaliste acceptant de tester le produit et d'en faire un article – sur le mode du Gonzo Journalism soft – sur l'efficacité et l'utilité du produit.

⁵⁹ P-J. Bozo a été démis de ses fonctions de PDG de 20 Minutes France début octobre 2012.

pour communiquer essentiellement sur des éléments économiques, financiers ou de gestion⁶⁰ auxquels aucun journaliste ne peut opposer de discours construit sur les mêmes problématiques faute de s'intéresser à ces questions et/ou de comprendre en profondeur les enjeux actuels de la gestion d'une entreprise de presse.

Ainsi, l'exemple de 20 Minutes constitue un cas illustrant ce que vivent et vont vivre de plus en plus les rédactions et journalistes de presse de hard news guettés par les processus de managérialisation et marketisation.

Depuis 2007, les actionnaires du journal, via son PDG, imposent progressivement la domination de la logique institutionnelle commerciale sur celle éditoriale. Ce changement de logique dominante s'opère en quelques années – très rapidement donc – au gré d'une stratégie double: d'une part, via des conflits de logiques dont les arbitrages se font de plus en plus en faveur de la logique commerciale (abandon du projet de dérubricage et départs de journalistes « historiques » du journal⁶¹); d'autre part, au gré de décisions éditoriales quotidiennes dont l'arbitrage s'opère de plus en plus en faveur de la logique commerciale (la pagination dépend plus des commandes publicitaires que de l'actualité journalistique).

Il ne s'agit donc pas ici de construire une nouvelle logique institutionnelle hybride qui chercherait à réunir des éléments de logique éditoriale et de la logique commerciale – pour créer une logique partagée ou hybride avec pour objectif de conserver une forte identité éditoriale et journalistique (voir le cas du Parisien-Aujourd'hui en France : cf. plus loin) – mais bien plutôt de substituer la domination de la logique éditoriale par la domination de la logique commerciale. Avec pour conséquence de redéfinir un positionnement plus orienté sur les soft news avec une plus grande adéquation avec les contenus publicitaires, via le développement de contenus mixtes de type advertorial.

⁶⁰ P.-J. Bozo bénéficie d'une formation et d'une carrière en comptabilité, gestion managériale et financière de nombreuses entreprises, dont dans les médias mais aussi dans le secteur de l'investissement financier: cf. sa biographie en annexe 3.

⁶¹ Voir notre thèse pour une description et une analyse détaillées de ces événements.

Tahiti Pacifique⁶²

Tahiti Pacifique est un magazine mensuel régionaliste, orienté économie, politique et société, et à caractère humoristique et satirique. Il est tiré à 6500 exemplaires et vendu dans le Pacifique insulaire (Polynésie Française, Wallis et Futuna, Nouvelle Calédonie, Fidji, Vanuatu, Nouvelle-Zélande), aux Etats-Unis et en France. C'est d'ailleurs le seul titre de presse tahitien à être vendu hors de la Polynésie française.



Le magazine a été créé début 1991 par Alex W. du Prel, qui est toujours son actuel dirigeant. Dès les premières années, le magazine a acquis une certaine notoriété pour sa ligne éditoriale indépendante du pouvoir politique alors en place en Polynésie française, dans une période où la connivence était forte. L'identité du journal est fortement liée à celle de son fondateur qui y assume une grande partie du travail.

1. Présentation du journal

Offre

L'offre du magazine se divise en 3 déclinaisons :

- L'achat à l'unité de l'édition papier (6 €, prix indicatif pour l'Europe),
- L'abonnement à l'édition papier (50 €/an en Polynésie française et 75 €/an dans le reste du monde),
- L'abonnement à l'intégralité des archives internet au format html (30 €/an),

Stratégie

⁶² Cas établi par T. Fidele, Ecole polytechnique

La stratégie de Tahiti Pacifique est caractérisée par les points suivants :

- *Stratégie de niche* : du fait de spécificités culturelles et historiques, le marché de la presse en Polynésie est petit et le magazine vise un micromarché, comme le souligne Alex du Prel : « *Tahiti Pacifique, c'est un peu une idée de fou. Pourquoi ? Parce qu'on est dans un micro marché. Tu as maintenant 280 000 personnes en Polynésie, la moitié a moins de 21 ans et ceux-là regardent la télé et les vidéos. Et l'autre moitié, tu as 70 à 80 % qui sont issus du milieu traditionnel tahitien. Ils sont comme le père de mon épouse, la seule chose qu'il a jamais lu dans sa vie, c'est la Bible en tahitien, il ne parle pas le français. En fait, la société polynésienne est passé de l'oral (société de l'oral), à l'audiovisuel, à la télé (tout le monde est devant la télé), donc c'est un micro-marché* ».
- *Stratégie relationnelle* : de par ses relations et sa notoriété, Alex du Prel bénéficie de contributions extérieures bénévoles ou rémunérées pour les articles de son magazine.
- *Stratégie de maintien* : le magazine n'a pas de volonté particulière d'expansion et se positionne plutôt sur une logique de maintien. En effet, malgré les changements apportés par internet et les technologies numériques (lire plus loin) rendant globalement le métier de journaliste plus facile dans le cas de *Tahiti Pacifique*, il n'y a pas eu d'évolution en profondeur du journal.

Positionnement

Dans un marché local de la presse où le journalisme d'investigation et l'information qualitative sont rares, le journal se positionne avec une ligne éditoriale spécifique :

« *Nous on est un mensuel, et il y a deux quotidiens, on va pas dupliquer ce que font les quotidiens : le chien écrasé ou le truc* ». Le magazine est reconnu pour pointer du doigt ou mettre en lumière sous le ton de la satire ou de l'humour, des actualités économiques ou politiques ayant un caractère scandaleux. Il est souvent comparé au Canard Enchaîné, mais à l'échelle de l'Océanie. Il est à noter qu'avant le changement de partis politique au pouvoir en Polynésie de 2004 (et l'instabilité politique qui a suivi), le magazine était perçu comme un journal d'opposition, ce qui n'a pas été confirmé par la suite, puisqu'il a gardé son caractère satirique et provocateur, peu importe le parti politique au pouvoir.

Le magazine propose des articles qui se veulent à la fois sérieux et originaux : « *Une rigueur et une moralité absolue ont toujours été la ligne de conduite de Tahiti Pacifique. Tous les articles sont originaux car Tahiti Pacifique ne "butine" pas dans la presse métropolitaine.* »⁶³

On soulignera qu'il existe un léger décalage entre le contenu du magazine et la manière dont il est perçu. En effet, le magazine ne se limite pas à proposer uniquement des articles à caractère politique ou satirique (bien que ce soit ce qui fait sa spécificité) mais contient également des articles plus variés :

« *On est dans ce qu'on appelle un marché de niche. Notre niche, essentiellement, c'est qu'on fait un peu du Canard Enchaîné, un peu de Paris Match. On fait un peu du Point, L'express, un peu, même un peu beaucoup du Canard Enchaîné et on fait Lire Magazine et Historia et tout...* ».

⁶³ <http://www.tahiti-pacifique.com/index2.html#qui>

Il est important de rappeler que le contenu du magazine est fortement adossé à l'actualité régionale :

« Nous, on a trois cercles d'intérêts. Premier cercle, c'est la Polynésie... Tahiti et la Polynésie Française. Deuxième cercle, c'est la grande Polynésie, le triangle Hawaiï, Nouvelle-Zélande, Îles de Pâques. Et le troisième, ce sont les îles du Pacifique Sud, c'est-à-dire la Micronésie, la Mélanésie et la Polynésie. Et on va pas au-delà, on ne va pas aller butiner dans la presse en France... Les gens veulent quelque chose de spécial. »

On notera cependant que la proportion d'abonnés hors de Polynésie est de 25 %, ce qui est non négligeable pour un magazine dont les sujets traités sont fortement adossés à la région.

Enfin on peut souligner que pour sa propre survie, le magazine se doit d'utiliser un vocabulaire accessible au plus grand nombre de lecteurs.

« [...] Et pour survivre dans un micro-marché, il faut serrer les boulons partout. Pas de belle secrétaire, pas de standard téléphonique et tout, parce que aussi, comme il faut pas compter sur les subventions (on a jamais demandé de subvention, on s'est toujours démerdé nous-même), et la seule manière de survivre c'est de plaire au lecteur, parce que finalement le lecteur vote tous les mois en achetant le magazine. Et il faut qu'il soit satisfait, qu'il passe un bon moment avec le magazine. Et c'est ça. »

2. Impact d'internet et des technologies numériques

Impact d'internet

Si le magazine possède un site web, Internet n'a pas changé en profondeur son modèle d'affaires. Compte-tenu de son adossement à un marché de niche, de l'importance du réseau relationnel dans son modèle de production de contenus (ce qui fait de Tahiti Pacifique un acteur difficilement imitable) et de la fidélité de sa clientèle, le magazine n'a pas été impacté par internet de la même manière qu'ont pu l'être des journaux plus généralistes (qui se sont essayé à un modèle freemium).

Les changements apportés par internet forment plus un agrégat de petites retouches permettant de faciliter le travail qu'un changement profond de logique dominante. L'un des aspects les plus prégnants de ces retouches concerne l'accès aux informations pour vérification.

Accès aux informations et contenus

La facilitation de l'accès aux informations et aux contenus due à internet prend tout son sens dans un territoire isolé comme la Polynésie. En effet, le journal n'étant pas situé sur l'île principale de Tahiti, mais à Moorea, il est astreint aux effets de cet isolement.

On peut distinguer plusieurs manières dont internet facilite l'accès aux informations :

- Pour les interviews : *« Alors, l'autre grand truc, le grand grand truc, pour un journaliste ce qui est formidable, c'est Skype. Pourquoi ? Avant si quelqu'un dit 'Ah je veux faire une*

interview', ben je descendais en ville. Ou la personne venait ici, y'en avait pas mal qui débarquaient, pour me raconter leur histoire et... Et ceci ou cela. Maintenant, je dis 'Non on fait par Skype'. Comme c'est perdu dans 15 millions à 20 millions d'appels, personne ne peut tracer, c'est vraiment confidentiel. Personne ne sait qui j'appelle en Skype ou qui sur Skype m'appelle. Parce que sous Flosse, tous les mails, ils avaient le double... Ils avaient fait, et ça m'a été confirmé... C'est-à-dire qu'ils avaient fait une boîte alias. C'est-à-dire que tous les mails que je recevais étaient dupliqués dans une boîte pour ces Messieurs du gouvernement local. Et j'étais pas le seul. »

- Pour les ressources bibliographiques : *« Comme tu le vois ici, on a une des grandes, grandes bibliothèques de la Polynésie, non seulement en français mais aussi en anglais et d'autres langues. Pourquoi, parce que grâce à internet, on a pu acheter les livres avec les moteurs de recherche et tout... Y'a 25 ans, si tu voulais un vieux livre sur Tahiti, tu avais 3 solutions : Un, tu le trouvais localement, mais il y avait 2-3 boutiques qui n'en vendait presque pas, deuxièmement tu passais 6 mois à Paris à faire les bouquinistes l'un après l'autre sur les quais ou aux puces pour trouver les vieux livres, et la troisième solution, c'était de le voler à la personne qui avait eu la gentillesse de te le prêter. C'était la seule manière d'avoir des vieux livres sur Tahiti, quand tu habitais à Tahiti. »*
- Pour la réception du courrier des lecteurs,
- Pour la recherche d'images et de caricatures,
- Pour la transmission de contenus de la part des contributeurs extérieurs à la rédaction,
- Pour l'impression des exemplaires du journal : *« Avant, je prenais ma boîte de films, à 5h du matin, le bateau, j'allais à Papeete, j'allais jusqu'à la Punaruu (à 15km de Papeete) pour délivrer mes films, qui étaient tous préparés ici. Maintenant, j'ai mes pages. Paf ! Je mets en PDF. Crac ! J'envoie tout, j'ai plus besoin d'aller à Tahiti. Donc, l'internet et l'électronique, ça m'a complètement bouleversé. Puis maintenant, pour 60 000 balles (ndr 500 € environ) t'as un mini Mac, qui a 2000 fois la puissance et le disque dur de mon vieux LC que j'avais jadis et qui coûtait 600 000 balles (ndr 5000 € environ). »*

Modes de paiements

Un des autres aspects de l'impact d'internet et qui mérite d'être souligné concerne les modes de paiements en ligne, qui sont effectués grâce à un prestataire de services.

Impact des technologies numériques

Des technologies numériques, autres que celles qui servent à la communication et à l'échange d'informations ont facilité quelques aspects dans le processus de production du journal.

Alex du Prel décrit par exemple, les techniques qu'il utilisait à ses débuts, pour insérer des photographies dans ses journaux. On peut alors se rendre compte du gain d'efficacité considérable apporté par les technologies numériques :

« Quand j'ai commencé le magazine c'était en 1991. Y'avait pas d'internet, les scanners électroniques n'existaient même pas, les photos numériques n'existaient pas, alors si on voulait mettre des photos dans le truc il fallait à l'époque, prendre une photo sur film noir et blanc, développer le film noir et blanc (je faisais tout moi-même), et après avec un agrandisseur, on agrandissait le... On faisait des typons positifs, et etc... Et puis bien-sûr c'était en noir et blanc parce que la couleur, y'avait

pas. [...] Aussi à l'époque, il fallait que je... J'avais inventé un système pour flasher les films, puisque pour imprimer il faut des films. Bon, moi je me mettais... Alors... J'avais des films calques, ou j'imprimais le journal dessus, à l'envers bien-sûr, et après je mettais... Je collais les typons, que je faisais, c'est des négatifs... Des positifs/négatifs, tu vois ? On collait dessus, pour insoler les plaques. Et après sont venus les scanneurs, on n'a plus besoin des typons. Les scanneurs, un scanner ça valait, le premier qui était sorti ici à Tahiti, ça devait être en 93, ça coûtait 200 000 balles (ndr 1700 € environ). Noir et blanc, même pas couleur. 200 000 balles c'est beaucoup.»

De plus, de manière incrémentale, le matériel informatique a vu cette dernière décennie ses performances s'améliorer et son accessibilité augmenter auprès du public.

« [...] Parce que avant, t'as pas connu ça, mais la seule manière de sauvegarder les fichiers, c'était sur des disquettes souples, qui ne durent pas, qui étaient toutes petites, elles faisaient 400 kilos, le CD graveur n'existait pas encore, les disques durs... Le plus grand disque dur à l'époque quand j'ai commencé, c'était 40 mégas... Mégas ! (ndr rires) Euh moi j'ai travaillé sur un LC qui était quand même pas le bas de gamme mais un moyen... Ben la mémoire vive, elle est... Elle était... Ça coûtait une fortune, elle était de 2 mégas. Et même, 1 méga quelque chose. Alors si je travaillais Photoshop, il fallait que je quitte QuarkXpress pour travailler photoshop, avec la disquette souple. Et après si je voulais travailler sur un autre en pdf, alors je... Et etc...»

3. Histoire de l'organisation

Organisation de la rédaction

La rédaction se trouve dans un bungalow situé au fond de la vallée d'Opunohu sur l'île de Moorea et n'est constitué que d'un seul poste de travail, occupé par Alex du Prel.

L'existence du journal et sa longévité avec un unique poste de travail sont rendus possibles par les contributions extérieures d'articles. 40% des articles sont rédigés par Alex du Prel, le reste étant des contributions. Les contributeurs peuvent être des universitaires (anthropologues, historiens, etc...) ou bien des spécialistes du sujet sur lequel ils écrivent (Xavier de Fontenay qui écrit un article sur les Miss France, etc...).

En ce qui concerne les informations confidentielles auxquelles a accès le journal, une certaine quantité lui sont fournies directement soit par des anonymes poussés par l'esprit civique, soit par les relations d'Alex du Prel :

« C'était plus flagrant du temps de Flosse où il n'y avait que 3 médias (La Dépêche, Les Nouvelles, Tahiti Pacifique). La Dépêche et Les Nouvelles étaient achetés, disons-le, par le gouvernement Flosse, par le RPR, par Paris, c'était toute la ligne... Et nous on était le seul qui n'était pas acheté, mais on n'était pas un journal d'opposition. Et donc, il s'est dit que nous on était le seul qui publiait des choses que le pouvoir ne voulait pas qu'on publie. [...] Lorsqu'il s'est su que nous publiions, on a été alimenté par beaucoup de personnes, qui avaient peur de ce que le système

devenait, et cela dans tous les milieux. Et c'est cette sorte de censure, que Flosse avait mise sur le territoire, qui au fond, a développé Tahiti Pacifique. »

Évolution des revenus

La répartition des revenus entre les différents modes de paiements a évolué non pas à cause d'internet mais du fait de la crise économique de 2008 :

- Avant la crise on avait : 50% des revenus par la vente à l'unité, 35-40% des revenus par la publicité et 10-15% par abonnement,
- Maintenant on a : 70% % des revenus par la vente à l'unité, 25 % abonnement et 5% des revenus par la publicité La publicité a presque disparu et est remplacé par les abonnements.

Les ventes locales du magazine servent à financer l'imprimeur (ce point d'équilibre n'était pas atteint au début de la vie du magazine). Le magazine a commencé à être imprimé en couleur il y a 5 ans, mais le coût d'impression a peu augmenté. Aux dires d'Alex du Prel, l'imprimeur a du « faire des efforts » pour ne pas trop augmenter ses tarifs, car le magazine est un de ses clients depuis 20 ans.

On notera que la seule augmentation du prix du journal, n'a pas affecté ses revenus et la dernière augmentation (de 500 à 600 Fcfp) remonte à 1996, lors de la mise en place de la TVA en Polynésie.

4. Catégories de variables

Pour résumer le modèle d'affaires du magazine, on peut passer en revue les grandes catégories de variables de la base de données.

Contenus et services offerts

Les contenus proposés par le site web sont quatre pages mensuelles gratuites, mais l'intégralité des archives est payante , au format html sans photos. Il est également proposé sur le site de s'abonner à l'édition papier.

Dispositifs d'interaction éditeur/lecteur et lecteur/lecteur

Les lecteurs peuvent réagir à l'actualité via le courrier des lecteurs (il suffit d'envoyer un e-mail à l'adresse de contact du magazine), mais cependant il n'y a pas de dispositifs d'interaction tels que l'ajout de commentaires sur le site web ni de page facebook ou de possibilité de partager les articles (ou leurs entêtes) sur les réseaux sociaux. En fait, dans le contexte du magazine (cas d'une TPE basée sur une niche de marché avec une clientèle fidèle), l'usage des réseaux sociaux ne se révèle pas indispensable à sa survie, mais présente par contre l'inconvénient d'être chronophage et de cannibaliser la production de contenus journalistiques.

« Si je mets le magazine sur Internet, je perds mes abonnés, je ferme la boîte, ok ? Alors d'autres me disent 'ah tu devrais aller sur Facebook', le machin, tout le truc. Je veux pas, autrement je passe ma journée sur Facebook, les gens me posent des questions je leur réponds, c'est déjà la moitié de l'article que je vais écrire, etc...

Donc ça n'a pas d'intérêt pour moi d'aller sur Facebook de toutes manières. Pour moi c'est un, comment dirais-je, on dit en anglais 'fad', c'est un sorte de phénomène de mode et puis après ça va se reconstruire, parce que c'est bien pour les teenagers, pour se construire leur personnalité, pour avoir leur réseau de copains mais... Arrivé un moment tu peux passer toute ta vie, tu bosses plus du tout, et c'est du blabla, du blabla, du blabla. »

Dispositifs de stockage WEB

Comme décrit précédemment, l'accès aux archives constitue l'une des deux offres disponibles sur le site web.

Dispositifs de production de contenu

Les articles sont produits par Alex du Prel, par des contributeurs extérieurs identifiés. Il est également possible d'être publié dans le courrier des lecteurs, il faut pour cela écrire par e-mail à la rédaction du magazine.

Il n'existe par contre pas d'autres formes d'UGC ni de dispositif de création de blog (ni de lecture).

Dispositifs de distribution

Le magazine est, dans sa version papier, distribué en magasin en Polynésie française et à Paris ou envoyé par courrier aux abonnés, aux quatre coins du globe. Les articles sont également disponibles sur internet via un abonnement aux archives.

Il n'y a pas d'application pour les smartphones ou les tablettes tactiles.

Stratégies de tarification

95% des contenus sont payants et sont accessible soit par achat de l'édition papier à l'unité en magasin, soit par abonnement à l'édition papier ou par abonnement aux archives html.

Autres revenus

Mise à part les ventes à l'unité et les abonnements, la seule autre source de revenus est la publicité. Le magazine ne bénéficie d'aucune subvention.

3.2 Les Leaders explorateurs : Le Parisien

Le cas Le Parisien⁶⁴ A la recherche d'un modèle économique et organisationnel hybride : la difficile pré-institutionnalisation d'une logique institutionnelle managériale

L'étude de cas du *Parisien-Aujourd'hui en France* permet d'illustrer la situation de plus en plus fréquente dans laquelle se trouve la presse quotidienne caractérisée, d'une part, par la prédominance persistante de la logique institutionnelle éditoriale face au développement de la logique commerciale et, d'autre part, par des conflits de logiques aboutissant à la recherche d'une voie médiane caractérisée par la création d'une nouvelle logique institutionnelle dominante dont nous observons les premiers signes de sa pré-institutionnalisation: une logique hybride empruntant à la logique éditoriale et à celle commerciale.

Si le cas du journal *Le Parisien-Aujourd'hui en France* entre 2007 et 2012 présente une analogie avec d'autres journaux: l'urgente nécessité de redéfinir le modèle économique – et conséquemment le modèle organisationnel, voire professionnel, il se différencie de l'autre cas présenté dans cette étude – celui de *20 minutes* – en ce que la direction du groupe a mis l'accent sur le versant managérial dans la mise en œuvre du grand projet entre 2007 et 2012: la mise en place d'une rédaction plurimédia unique au groupe *Le Parisien-Aujourd'hui en France*.

Dans ce court texte, nous proposons une description des étapes majeures de la mise en place de ce projet⁶⁵ et une analyse, à partir du concept de logique institutionnelle⁶⁶, du changement institutionnel profond illustré par la mise en place de cette rédaction plurimédia.

1. Quelques éléments sur Le Parisien-Aujourd'hui en France

En octobre 2008, la rédaction du *Parisien-Aujourd'hui en France* réunit quelque 300 journalistes titulaires (à l'exclusion donc des pigistes et des correspondants en France et à l'étranger non-titulaires travaillant pour de nombreux médias) avec carte de presse⁶⁷.

⁶⁴ Cas établi par M.Lardeau, Professeur assistant en stratégie et management. Cette monographie est adaptée d'un chapitre de la thèse soutenue en novembre 2011: « Changement institutionnel et managérialisation : transformation de la presse quotidienne nationale française et des pratiques professionnelles journalistiques (1944-2010). (IAE d'Aix-en-Provence et ESSEC) ». Le lecteur pourra s'y reporter pour d'avantage de références et de précisions méthodologiques.

⁶⁵ Projet tel que nous avons pu l'observer *in situ*, entre octobre 2008 et mars 2009, au sein de la rédaction du journal.

⁶⁶ Se reporter à notre thèse pour une présentation détaillée de l'appareillage conceptuel et théorique de notre cadre d'analyse.

⁶⁷ Les différents acteurs du groupe interrogés sur le nombre précis de journalistes employés refusent de se prononcer sur la question: officiellement, il serait impossible de le déterminer à un moment précis (les

Elle repose sur une direction dyarchique: la direction de la rédaction – fonction et niveau hiérarchique de la rédaction les plus élevés – est, selon l’organigramme, assurée conjointement par Vincent Régnier, qui en assure la partie éditoriale, et Gérard Perrier pour la partie technique. Ces deux directeurs reportent directement au DG du journal, Jean Hornain.

En 2007, *Le Parisien* a connu une diffusion totale payée⁶⁸ de 336.032 ex. qui a fondu à 322.113 en 2008 et connu une chute vertigineuse en 2009 pour s’établir à 304.971 ex. Une situation qui contraste avec celle d’*Aujourd’hui en France* qui s’en sort mieux: 190.688 ex. (2007), 193.731 (2008) et 188.816 (2009). La SNC Le Parisien est donc déficitaire en 2009, comme en 2008 : pertes de 9,6 M€, après coûts d’impression et redevance au groupe Amaury, pour un résultat opérationnel encore positif de l’ordre de 818.000€ prévus en 2009, contre 6,1M€ en 2008⁶⁹.

2. La mise en œuvre contestée d’une rédaction multimédia (2007-2012)

2.1. Des journalistes-managers pour mettre en œuvre de la rédaction plurimédia

Pour porter et mettre en œuvre ce projet d’envergure, la direction du journal recrute début 2007 un binôme à la direction de la rédaction – aux postes de directeur éditorial de la rédaction et de directeur technique de la rédaction: Vincent Régnier et Gérard Perrier, deux journalistes expérimentés à la fois sur le plan éditorial et managérial.

Selon l’un des participants au processus de recrutement, Vincent Régnier retient leur attention « *car son profil, sa personnalité et son parcours tranche totalement avec celui de ses prédécesseurs et avec la culture de la maison qui a presque toujours choisi jusqu’ici des « hommes du sérail ».* Mais nous avons besoin d’une personne comme lui pour engager et mener notre ambitieux projet de transformation de la rédaction en une véritable organisation plurimédias. »⁷⁰

Un autre acteur majeur qui a contribué au recrutement de l’intéressé explique:

« *Vincent Régnier, ayant été séduit par ses capacités à emballer une rédaction, doté d’un enthousiasme débordant et d’un réel courage, sans tabou éditorial ou managérial. J’ai donc voté pour le tandem Régnier-Montvalon*⁷¹ *avec une claire répartition des rôles: à Vincent la tâche de*

services comptables et de paie, que nous n’avons pas pu interroger, doivent pourtant nécessairement le savoir...), officieusement – comme nous l’a mentionné l’un des dirigeants de la rédaction – la non divulgation publique de ce chiffre, qui relèverait donc d’un savoir stratégique (sic), s’explique par l’un des conflits entre la direction et les syndicats engagés alors dans des discussions relatives à la redéfinition des postes et des effectifs dans le cadre de la mise en place de la rédaction plurimédias...

⁶⁸ Diffusion payée : mesure fournie par l’OJD indiquant le nombre d’ex. d’un journal effectivement payé par un acheteur.

⁶⁹ J-C. Féraud, « *Le Parisien* lance un plan d’économies à trois étages », *Les Echos*, 27.11.2009.

⁷⁰ Entretien personnel avec l’auteur, le 07.03.2007.

⁷¹ Dominique de Montvalon sera le directeur adjoint (éditorial) de la rédaction.

dynamiter certaines résistances, d'entraîner la rédaction dans le projet de modernisation: à Dominique le soin d'animer la ligne éditoriale. »

Le communiqué de presse annonçant sa nomination mentionne que ses missions relèvent du « *développement du groupe Le Parisien-Aujourd'hui en France, à savoir transformer nos titres en marques multimédias. Il organisera, redéploiera et animera les services de la rédaction pour atteindre cet objectif* »⁷².

V. Régnier se concentre, à son arrivée en mars 2007, sur la recomposition humaine de la rédaction, en poursuivant le double objectif suivant:

*« d'une part, je m'attache à redéfinir l'organisation, les structures de la rédactions pour les rendre plus souples, plus réactives, moins cloisonnées et plus tournées vers le plurimédias. Ainsi, je souhaite d'ici la fin de l'année [Ndr: fin 2008] disposer d'une rédaction avec moins d'échelons hiérarchiques et d'autre part, après un vaste changement à la tête des services, je souhaite poursuivre la réaffectation des journalistes selon leur compétences; il s'agit en particulier de promouvoir aux postes de management de la rédaction des journalistes disposant également de réelles compétences managériales et d'une profonde envie de remplir ces tâches cruciales. Le succès de la mise en place et du bon fonctionnement de la rédaction plurimédias reposent très largement sur les managers de la rédaction (rédacteur en chef et chef de service) qui doivent porter le projet et inventer de nouvelles pratiques de travail journalistique (dans une perspective multimédia) et de nouvelles pratiques de gestion des équipes et des services. Sans tomber dans les excès de la managérialisation, les encadrants ne doivent plus être exclusivement journalistes mais également un peu plus managers de leurs équipes et services pour assurer cette transition délicate vers le plurimédia. J'ai commencé à identifier aussi au sein des rédactions les journalistes-managers de demain et je souhaite les faire monter progressivement, en leur proposant des formations au management si besoin. »*⁷³

Par ailleurs, le même jour, le groupe annonce le recrutement de l'alter-égo de V. Régnier pour la partie technique et organisationnelle: Gérard Perrier, aux fonctions de Directeur technique de la rédaction en charge donc de l'organisation, de la technique et de la fabrication, c'est-à-dire tout ce qui ne relève pas des aspects strictement éditoriaux et rédactionnels (la ligne éditoriale et le contenu du journal).

« Le projet de rédaction plurimédias, explique le nouveau directeur technique de la rédaction, et la mise en place d'un nouveau système éditorial répondent à l'objectif premier de rendre plus fluides la production et le traitement de l'information au Parisien (en particulier les repiquages et éditionnements) qui sont nécessairement complexes en raison du contenu très marqué par le chaud. Car, pour la presse en général et ce journal en particulier, l'avenir est bien à la microédition journalistique, le développement de l'info-service en particulier sur Internet et une relation plus proche des journalistes avec leurs publics. Le journaliste ne doit plus se considérer comme détenteur principal du savoir et qu'il est toujours au départ et au sommet de la relation de transmission de l'information, du savoir. Il doit apprendre à être

⁷² Dépêche AFP, « Vincent Régnier, directeur à M6, nommé directeur de la rédaction du Parisien », 07.02.2007.

⁷³ Entretien personnel avec l'auteur, octobre 2008.

proche de son public et à devenir un gestionnaire des flux d'information qui arrive désormais de partout et cela constitue un retour aux sources du métier de journaliste qui repose avant tout sur la recherche et la hiérarchisation de l'information! Ces nouvelles fonctions n'ont rien de dégradant pour les journalistes! »⁷⁴

2.2. Mise en œuvre et réception de la rédaction plurimédias

La direction du journal identifie cinq volets ou axes majeurs permettant de définir, concrètement, le projet de rédaction plurimédias recouvrant les problématiques technique, juridique, économique, éditoriale et professionnelle, qui constituent autant de groupes de travail réunissant des journalistes « représentants » chaque service de la rédaction. Ces groupes se sont réunis chaque mois, durant une partie de l'année 2007, pour rendre des propositions, issues de leurs réflexions, à la direction générale destinées à nourrir le projet de mise en place de la rédaction plurimédias. Les 5 axes de travail recouvraient donc les questions suivantes:

- (1) *problématiques techniques*: comment moderniser l'outil rédactionnel? Il s'agit notamment de réfléchir aux outils techniques qui supportent le travail quotidien des journalistes (système éditorial, circuit technique de la copie, modalités de mise en page, etc.);
- (2) *problématiques juridiques*: comment faire évoluer les contrats de travail et les conditions de travail pour intégrer la dimension plurimédias? Cette question constitue l'une des plus épineuses tant les syndicats veillent au maintien du moindre droit acquis (35h de travail hebdomadaire, RTT, etc.);
- (3) *problématiques économiques*: comment faire évoluer l'actuel modèle économique des deux quotidiens pour assurer leur pérennité et accroître quelque peu leur rentabilité?
- (4) *problématiques éditoriales*: comment faire évoluer la structure et le fonctionnement de l'organisation tout en préservant, voire renforçant la qualité éditoriale du *Parisien* et ses caractéristiques autour, en particulier de l'actu chaude?
- (5) *problématiques professionnelles*: comment définir le métier de journaliste du *Parisien* dans un nouvel univers multimédias ? Question d'autant plus problématique pour les intéressés que, dans une première intention, les promoteurs de la réforme envisagent carrément de faire émergence de nouvelles fonctions/nouveaux métiers au sein de la rédaction: à côté des traditionnels métiers de secrétaire de rédaction et journaliste de desk, il s'agirait de susciter le développement de doubles fonctions de journaliste papier/image, journaliste multimédias et présentateur téléradio (sur le Web). L'idée originelle étant que chaque journaliste possède au moins deux de ces compétences et fournisse du contenu à plusieurs supports d'informations et non plus à un seul. Cette recherche de polyvalence chez les journalistes a reçu une fin de non-recevoir ferme de la part des syndicats.

Au sein de la rédaction, le dossier est suivi au quotidien par son secrétaire général qui en contrôle le calendrier d'avancement mais gère la stratégie de mise en œuvre de cette réforme: la rendre effective le plus tôt possible mais en choisissant la voie idoine! De manière plus opérationnelle, le secrétaire général de la rédaction s'occupe de faire avancer la partie plus

⁷⁴ Entretien personne avec l'auteur, décembre 2008.

managériale de la redéfinition des services et des fonctions de leurs chefs: rationaliser la production d'information (journalistique), en commençant par l'information de même nature ou relevant d'un même service. Certains services rédactionnels sont donc regroupés pour favoriser un début de polyvalence chez les rédacteurs. Ces réorganisations n'ont pas été simples à mettre en œuvre tant les rédacteurs et certains encadrants tiennent à maintenir des routines organisationnelles et professionnelles rassurantes ou maintiennent des divisions purement subjectives entre services ou dans le traitement de l'information journalistique... Il faut ajouter aux facteurs humains de blocage d'autres éléments matériels, comme l'architecture des locaux très cloisonnée ne favorisant pas les rapprochements spatiaux entre services...

De même, dans certains services, ce sont des enjeux de pouvoir personnels (les titulaires des postes d'encadrants en place ne souhaitant pas être amputés d'une partie de leurs prérogatives, de leurs pouvoirs de gestion du service ou de l'équipe) qui ont retardé ou obligé à modifier le plan de réorganisation de la rédaction. Ces rapprochements organisationnels et structurels s'accompagnent de changements des titulaires des postes d'encadrants (n°1 mais aussi adjoints) dans l'ensemble de la rédaction: c'est le « mercato » opéré par V. Régnier qui marque ainsi de son empreinte son début de mandat. Il change ainsi presque tous les chefs de service rédactionnels dont les nouveaux titulaires présentent de nombreux points communs: plutôt jeunes (trentenaires ou jeunes quadras), une relative mixité (4 femmes sur les 11 postes), des journalistes expérimentés réellement intéressés par la gestion de service et d'équipe et – critère primordial – ayant déclaré leur total investissement dans le passage à une rédaction plurimédias.

Par la suite, la direction doit à nouveau négocier avec les représentants des salariés et des journalistes sur certaines parties du plan de modernisation qui restent pendantes: ainsi, les syndicats s'opposent toujours à la direction sur la question de la revente des contenus multimédias produits par les journalistes. Les contrats de travail et usages en vigueur n'envisagent cette question que pour les productions parues dans les éditions papier (pour les journalistes « classiques »)⁷⁵: juridiquement, il faut donc négocier et attendre l'accord formel du Comité d'entreprise.

Ce plan a pour destination de faire naître des pratiques durables de rationalisation du fonctionnement, de l'organisation et de la gestion (humaine et budgétaire) de la rédaction et les conséquences sur la vie quotidienne professionnelle des journalistes du *Parisien-Aujourd'hui en France* peuvent être significatives, ce qui fait naître une opposition déterminée de la part des acteurs qui défendent les droits sociaux acquis dans l'entreprise et le statu-quo institutionnel.

Quant aux journalistes et plus particulièrement les journalistes-managers, qui sont donc les premiers concernés par la rationalisation du fonctionnement de la rédaction et du changement managérial, ils sont partagés sur le bien-fondé et la pertinence de la rédaction plurimédias et de la rationalisation managériale telle que mises en œuvre.

⁷⁵ Selon l'usage en cours depuis 10 ans dans l'entreprise, une photo faite par un journaliste du *Parisien* peut être revendue à des confrères selon le barème suivant: à chaque transaction, 50% de la somme revient au journaliste et 50% au *Parisien*. Cet accord, très favorable au journaliste, veut être renégocié par la direction.

La très grande majorité des encadrants se déclare favorable à l'introduction d'une dose de dimension managériale et de rationalisation dans le fonctionnement et l'organisation de la rédaction: en cela, ils soutiennent le projet développé par les deux directeurs de rédactions. Ils reconnaissent que la fonction de chef de service requiert de plus en plus – en raison de l'évolution du secteur des médias et des fonctions journalistiques – de remplir des tâches de gestion, de management d'équipe, à la condition expresse que ces dernières restent secondaires par rapport à la dimension éditoriale et journalistique.

Néanmoins, nous avons observé un comportement généralisé – chez un grand nombre d'encadrants de la rédaction – de repli vers leurs services et d'un soutien de plus en plus faible accordé à la rédaction en chef alors que cette dernière avait besoin du soutien de « sa base » pour poursuivre la mise en œuvre de la réforme de la rédaction.

Cette résistance relève d'une part d'enjeux de pouvoir personnel qui structurent toute organisation; les journalistes-managers ont légitimement cherché à protéger leur propre avenir professionnel au sein de l'entreprise en ne liant par leur « destin » professionnel à celui de leurs deux chefs pour ne pas risquer de subir un licenciement ou une sanction lors de leurs départs.

Une autre piste explicative, corrélative à la première, ressortit d'un comportement généralisé qui s'observe de plus en plus dans la presse: les carrières professionnelles des journalistes s'individualisent de plus en plus. Ainsi, il y a encore une ou deux décennies, il était habituel pour un journaliste de faire carrière dans un seul média: à une époque où le marché de l'emploi était encore favorable aux journalistes, ces derniers choisissaient généralement de travailler pour le média qui correspondait le mieux à leurs orientations philosophiques, politiques ou sociales. En conséquence, l'inscription dans un journal relevait bien souvent d'un véritable choix et les journalistes étaient donc d'autant plus portés à défendre non seulement la ligne et la liberté éditoriales caractérisant leur média mais aussi la pérennité de celui-ci, voire les quelques réformes qui pouvaient être entreprises pour pérenniser l'entreprise et le journal. Désormais, les journalistes construisent plus leur carrière comme des managers classiques (« des mercenaires » pour certains) au gré de propositions et de promotions dont le seul intérêt consiste à revaloriser sa rémunération.

3. Pré-institutionnalisation mouvementée d'une nouvelle logique managériale

L'histoire récente, l'organisation et le fonctionnement de la rédaction du *Parisien-Aujourd'hui en France* ainsi que l'analyse que nous venons de faire en partie du projet de mise en place d'une rédaction plurimédias illustrent un processus fondamental de managérialisation de la rédaction du journal dont on peut retracer les origines au début des années 1990.

Si ce processus qui conduit à introduire une logique institutionnelle managériale au sein de la rédaction du journal est bien réel, ce processus ne se situe que dans une phase de pré-institutionnalisation – et non d'institutionnalisation structurante – qui reste donc réversible.

La pré-institutionnalisation d'une logique managériale repose notamment, dans le cas du *Parisien*, sur l'existence traditionnelle préalable d'une logique commerciale (à forte coloration marketing) présente au sein de la rédaction et qui s'accompagne de mesures de formation au management d'équipe et coaching personnel à destination des journalistes-managers; toutefois, l'introduction de cette logique managériale entre en conflit avec la logique éditoriale encore dominante.

3.1. Les traditionnelles proximités avec le lectorat et familiarité avec le marketing

Le Parisien libéré, héritier du *Petit Parisien*⁷⁶, est créé dans l'immédiat après-guerre par Emilien Amaury et Claude Bellanger autour de deux caractéristiques fortes: d'une part, une identité duale (relevant à la fois de la PQR et de la PQN) qui en fait à la fois le quotidien de la région Ile-de-France mais aussi un quotidien ayant une dimension également « nationale » puisqu'il est édité à Paris et installé dans le quartier historique de la presse parisienne (rue d'Enghien) avant de s'installer à Saint-Ouen en 1975; d'autre part, un positionnement éditorial nettement populaire (ce qui en fait l'un des héritiers de la grande presse populaire de masse du début du siècle⁷⁷). Au gré des décennies, la perception par la profession journalistique, les élites (notamment politiques et intellectuelles) et une grande partie du lectorat du *Parisien libéré* s'avère de plus en plus négative et le quotidien est de plus en plus perçu comme un journal de mauvaise qualité, voire populiste (dans l'acception péjorative du terme) ou même « xénophobe antisémite, sectaire »⁷⁸. Une identité qui reste présente à l'esprit des journalistes et employés de la fin de la décennie 2000 qui se souviennent d'un journal qualifié de « journal des concierges », « journal de caniveau » ou « journal d'extrême-droite »⁷⁹! Le journal a dû également subir une grève historique des typographes et ouvriers imprimeurs du journal de 2 ans et demi (de mars 1975 à juillet 1977), qui oblige ses propriétaires à le faire imprimer en Belgique notamment. Cette grève, par sa dureté (des morts l'ont émaillée), sa durée (2 ans et demi!) et la nature des acteurs impliqués dans ce conflit (jusqu'aux responsables politiques nationaux) a constitué un véritable tournant dans la vie du groupe de presse⁸⁰. Dans sa dimension économique et financière puisque ce conflit de plus de 2 ans a fait perdre la moitié de sa diffusion (de 770.000 ex. en 1974 à 310.000 ex. en 1976, avant une remontée à 350.000 ex. en 1983, selon les propos de Philippe Amaury⁸¹) et de son lectorat au journal qui ne retrouvera jamais son étiage de 1974. Encore aujourd'hui, la diffusion du seul *Parisien* s'élève, en moyenne, à 330.000 ex.

Dans son mode de gouvernance également puisque si le conflit a abouti, comme le souhaitait Emilien Amaury, à la quasi disparition de la CGT du Livre en tant que syndicat majoritaire dans les imprimeries du groupe (une exception en France où les imprimeries de presse

⁷⁶ P. Eveno (2008), *La presse quotidienne nationale: fin de partie ou renouveau ?*, Paris, Vuibert

⁷⁷ P. Eveno (2008), *La presse quotidienne nationale: fin de partie ou renouveau ?*, Paris, Vuibert

⁷⁸ D. Toscan du Plantier (1974), *Donnez-nous notre quotidien*, Paris, Olivier Orban : 205.

⁷⁹ Pour reprendre les qualificatifs énoncés par Noël Couëdel : entretien personnel avec l'auteur, janvier 2009.

⁸⁰ S. Grafteaux (1975), *Le marbre et la plume. Le conflit du « Parisien Libéré »*, Paris, Tema ; Dossier des Travailleurs du Parisien Libéré (1976), *Le putsch d'Amaury: main basse sur la presse*, Paris, Editions sociales ; Le Parisien Libéré (1976), *Livre blanc. 1974-1976, la bataille de la liberté*, Saint-Ouen, S.E.R. Le Parisien Libéré.

⁸¹ Y. L'Her (1984), « Philippe Amaury: la re-naissance du groupe 'Le Parisien' (entretien) », *Presse Actualité*, décembre: 49-55

quotidienne sont dirigées *de facto* par le « Livre CGT »), le syndicat concurrent (poussé par Emilien Amaury pour bouter la CGT hors du site Genvrain), Force Ouvrière ressort vainqueur de ce conflit syndical et peut imposer son autorité dans les imprimeries et un peu plus globalement dans la gestion des dossiers au sein du groupe et du journal qui requiert la présence d'organisations représentant les personnels (employés et journalistes)⁸²: aujourd'hui encore, les employés du *Parisien* reconnaissent l'existence d'une forme de cogestion par l'actionnaire et le syndicat FO sur de nombreux dossiers... Ce qui n'est pas sans poser des problèmes aux journalistes rédacteurs puisque la puissance de FO repose avant tout sur les journalistes SR, les employés et ouvriers de l'imprimerie surtout (même si l'imprimerie dépend statutairement de la SICAVIC, indépendante de la SNC gestionnaire du journal, les connections restent fortes néanmoins). Enfin, le conflit de 1974-1977 a également affecté de manière durable l'identité organisationnelle du journal et les modalités de gestion de l'entreprise et des rapports humains au sein de la rédaction.

Au début de la décennie 1980, *Le Parisien* se présente comme un journal exsangue et moribond sur le plan éditorial, peu rentable et fort peu innovant sur les questions de gestion⁸³. En 1984, Philippe Amaury, l'un des fils d'Emilien Amaury (décédé en 1977), au terme d'une longue guerre de succession – qui retarde d'autant la rénovation du journal – reprend le journal avec des objectifs de reconquête ambitieux et affirmés⁸⁴: il s'agit ni plus ni moins que de transformer le « journal des concierges »⁸⁵ en un journal d'information de qualité, recentré politiquement et réussissant la prouesse de proposer à la fois un contenu d'informations locales et régionales mais aussi nationales, en prenant exemple sur la réussite de *USA Today*.

Cette vaste transformation repose alors sur l'institutionnalisation de la réflexion et de l'usage des outils marketing contemporains: dès le milieu des années 1980, Philippe Amaury doit reconstituer son état-major en recrutant de jeunes managers parmi les meilleurs spécialistes du marketing et du management dans les multinationales reconnues dans le secteur⁸⁶. Martin Desprez, fervent défenseur de l'innovation marketing et du pilotage des groupes de presse à moyen et long termes⁸⁷, diplômé de HEC Paris, se forme au marketing dans la grande consommation, avant de rejoindre l'univers de la communication pour prendre les fonctions de directeur général du *Parisien* de 1981 à 1990⁸⁸; durant la décennie 1980, Amaury se concentre à réformer l'organisation et la politique de gestion et marketing du groupe (développement des moyens de promotion et de vente, d'outils marketing modernes, etc.

⁸² G. Vade pied (2009), Emilien Amaury: la véritable histoire d'un patron de presse au XXe siècle, Paris, Le Cherche Midi

⁸³ J-M. Charon (1989), « Martin Desprez, directeur général du groupe Amaury (entretien) », *MédiasPouvoirs*, 15: 66-75

⁸⁴ P. Eveno (2008), La presse quotidienne nationale: fin de partie ou renouveau ?, Paris, Vuibert

⁸⁵ L'expression, communément employée, ne vise pas à discréditer les concierges ni même la qualité populaire du lectorat mais elle fait bien plutôt référence à un journal « de cancans », un journal défini autour de sujets très pratiques, de faits divers et plus largement de soft news (cf. supra)...

⁸⁶ G. Taslé d'Hélian (1990), « Le Parisien: l'innovation au quotidien », *MédiasPouvoirs*, 19: 107-114

⁸⁷ M. Desprez (1992), « Concevoir les produits de l'avenir », *MédiasPouvoirs*, 28: 114-119

⁸⁸ Y. L'Her (1984), « Philippe Amaury: la re-naissance du groupe 'Le Parisien' (entretien) », *Presse Actualité*, décembre: 49-55 ; J-M. Charon (1989), « Martin Desprez, directeur général du groupe Amaury (entretien) », *MédiasPouvoirs*, 15: 66-75

Puis, durant la décennie 1990, à partir de ces solides bases marketing, le groupe s'attache plus directement à réformer le contenu du journal et à introduire de nouvelles pratiques managériales. Ce sera « l'époque Noël Couëdel ». On identifie alors clairement deux fonctions, sur le modèle de la presse états-unienne florissante alors: le directeur de la rédaction qui doit être un journaliste et s'attacher aux questions éditoriales et, à ses côtés, dans une forme de binôme, un éditeur (qui correspond au *Publisher* anglo-saxon) qui est à la fois développeur et gestionnaire, concentré sur le marketing et la rentabilité du journal.

De même, le patron du *Parisien* cherche au même moment à introduire non seulement au sein de l'entreprise mais aussi, progressivement, au sein de la rédaction, une dimension managériale contemporaine (idées, processus, outils, acteurs...) avec pour objectif d'accompagner – dans une forme de couplage des processus de marketisation et de managérialisation – le recentrage du fonctionnement de l'entreprise autour d'une démarche marketing centrale par une dimension managériale connexe, voire interdépendante, relative à la gouvernance générale de l'entreprise et, à un degré moindre, du journal et de la rédaction (introduction de pratiques et d'outils de management contemporains idoines pour accompagner la dimension marketing).

Ainsi, en 1983-1984, la direction lance un projet de journal *Le Grand Paris* destiné à proposer de l'information micro-locale en Ile-de-France et associe très directement des journalistes à l'élaboration d'un nouveau produit éditorial et marketing.

Cette tradition de l'approche marketing centrale au sein du groupe (« la foi dans le marché » selon l'expression de Desprez⁸⁹) s'illustre également dans la tradition de surveillance de la concurrence (*benchmarking*), notamment quand de nouveaux projets viennent concurrencer directement l'un des journaux du groupe: mise à l'étude d'un projet de quotidien populaire gratuit au début des années 1980 en réplique au projet développé par Paul Dini. De même quand il s'agit d'envisager le lancement d'un nouveau quotidien de qualité pour répliquer au projet Oméga (quotidien national de qualité) développé par Hachette (pourtant actionnaire d'Amaury à hauteur de 25% à l'époque), ou bien encore, plus récemment, le projet de quotidien national populaire mené en interne en 2007 en réaction au projet de journal *Bild* développé par Springer!

Parfois, ces contre-projets stratégiques et commerciaux donnent naissance effective à de nouveaux produits: *Aujourd'hui en France* créé en 1994 pour « tuer » *InfoMatin* (qui disparaît en janvier 1996, mais Amaury maintient son nouveau produit dont les perspectives de développement et de rentabilité sont suffisantes en 1996 pour l'actionnaire) ou *Aujourd'hui Sport*, lancé en 2008 pour « tuer » le quotidien *Le10 Sport* qui vient concurrencer la pépite du groupe, *L'Equipe* (Amaury met fin à son nouveau journal pour ne pas cannibaliser à terme *L'Equipe*, quand *Le 10 Sport* cesse sa parution quotidienne régulière).

Quant à la présentation hebdomadaire des chiffres de ventes, comme nous l'avons mentionné plus haut, elle relève plus de l'obligation formelle que de la fonction performative consistant à inciter les chefs de service à intégrer les problématiques commerciales (nous parlons bien ici de questions commerciales et non marketing *stricto sensu* tant ces

⁸⁹ J.-M. Charon (1989), « Le groupe Amaury: la foi dans le marché », *MédiasPouvoirs*, 15: 53-65

présentations ne relèvent pas du marketing mais plus de la description de données commerciales, des ventes) dans leurs prises de décisions quotidiennes relatives au contenu éditorial et rédactionnel.

Nous avons pu constater combien les journalistes du *Parisien-Aujourd'hui en France* intègrent toujours les préoccupations et attentes du lectorat (à côté de préoccupations plus pragmatiques ou relatives à l'actualité en soi) dans leurs réflexions tant sur la construction du contenu que leurs pratiques rédactionnelles (écrire pour être lu et compris par le lecteur moyen du journal). Cette attention quasi constante portée au lectorat se perçoit, dans le travail au quotidien de la rédaction, par la mention récurrente d'un néologisme, d'une notion propre au *Parisien*: « concernant ». Ainsi, quand il s'agit pour un journaliste de justifier que sa proposition journalistique (un article, un angle particulier, un dossier, etc.), il mentionne invariablement la phrase-type suivante: « *ce sujet est très concernant pour notre lectorat* ».

Les deux caractéristiques majeures à relever de ce phénomène sont les suivantes: d'une part, cette notion illustre la préoccupation – quasi permanente – des journalistes de rester proches des attentes de leurs lecteurs; d'autre part, cette notion propre à cette rédaction ne repose nullement sur la volonté de se conformer à des études de lectorat, des études marketing internes de la part des journalistes. Elle repose beaucoup plus sur la vie quotidienne des journalistes du *Parisien*, de leur fréquentation régulière d'une partie de leurs lecteurs, tant dans leur vie sociale que de consommateurs. L'immense majorité des journalistes du *Parisien* interrogés aiment à rappeler, pour certains, qu'ils vivent « toujours en banlieue » – ce qui est le cas bien évidemment des journalistes des éditions locales mais aussi de certains du Tronc commun qui n'ont pas nécessairement déménagé depuis leur affectation « au siège » – ou à tout le moins pas dans le centre de Paris⁹⁰, qu'ils continuent de se rendre régulièrement dans certains lieux réputés être massivement fréquentés par le « lecteur type » du *Parisien* (cafés, centres commerciaux, etc.). Par là-même, tout en reconnaissant disposer bien souvent de revenus, d'un capital culturel et de conditions de vie plus élevés que la moyenne des habitants de la banlieue parisienne et du lecteur moyen du journal, les journalistes en question avancent l'argument selon lequel cette vie quotidienne « banlieusarde » leur permet de conserver une forte proximité avec leurs lecteurs...

Enfin, durant les conférences de rédaction, il arrive que la discussion se porte sur des questions de nature publicitaire: c'est le cas uniquement quand le service Publicité, qui s'exprime alors par la voix du responsable des SR présent autour de la table (et jamais directement), a fait connaître, lors de la pré-construction du chemin de fer, des impératifs publicitaires en termes d'emplacement ou de format de l'annonce. Jamais il n'a été question d'exigences d'emplacement en lien avec le contenu d'un article ou d'une rubrique. Cette question des espaces publicitaires ne surgit donc, dans le cadre de la définition du contenu éditorial et rédactionnel, que de manière préventive et, comme nous l'avons observé, n'a pour origine unique le service réalisation de la rédaction: il s'agit d'éviter autant que possible de porter à la connaissance des journalistes la nature et le nom des annonceurs. De même, nous avons

⁹⁰ Mentionner qu'ils ne résident pas dans le centre de Paris n'est pas neutre: il s'agit pour ces journalistes de se différencier d'une grande partie de leurs collègues journalistes de la presse parisienne vivant dans le centre de Paris et qui seraient donc moins à même de connaître les attentes des lecteurs de banlieue.

constaté que jamais les journalistes n'ont cherché à avoir accès à ces informations. Ainsi, les noms et secteurs d'activité des annonceurs ne sont jamais annoncés aux rédacteurs: seuls les journalistes du SR et du service technique les connaissent, ce qui leur permet, en lien avec le service Publicité, de prédéterminer le menu et attribuer les emplacements publicitaires flottants en respectant les normes professionnelles qui enjoignent d'éviter les conflits entre contenus journalistique et publicitaire.

Dans la tradition du *Parisien*, la forte proximité avec le lectorat fait donc partie des valeurs cardinales de la rédaction et aucun journaliste, même parmi ceux les plus opposés à la direction, n'a contesté le bien-fondé des relations entre la rédaction et les services Marketing et Publicité, et notamment la présentation des chiffres de vente en CFR (les critiques négatives portent plus sur la qualité de ces présentations). Au contraire, la majorité de la rédaction réclame de vrais échanges plus fréquents entre la rédaction et le marketing (de manière générique), tout en conservant des garde-fous puissants pour éviter que le service marketing « dicte » ou « oriente » une partie du contenu. L'ensemble des acteurs notent d'ailleurs que cette demande de meilleure collaboration va croissante tant les journalistes se rendent compte progressivement de l'utilité, parfois, du marketing à l'innovation journalistique.

Toutefois, les connaissances marketing et commerciales des journalistes-managers sur leur propre journal restent lacunaires et/ou disparates. Ainsi, on ne peut pas raisonnablement soutenir l'hypothèse que le marketing (données et idées) a pénétré la rédaction du *Parisien* de telle manière que les journalistes-managers – et plus largement les journalistes – définissent désormais le contenu rédactionnel et la construction de l'information en se fondant largement ou prioritairement sur des éléments de marketing, des « référentiels marketing » (ce qui correspondrait à la domination d'une logique marketing ou à l'aboutissement d'un processus de marketisation d'une institution).

Au contraire, nous soutenons que si l'approche marketing reste centrale au sein du groupe Amaury et de ses rédactions, *Le Parisien* et *L'Equipe*⁹¹, via la grande proximité avec le lectorat populaire, ni la rédaction ni même le directeur marketing du *Parisien* n'ont « franchi le pas » en développant une véritable approche de marketing éditorial qui consisterait alors à définir le contenu du journal et l'information à partir de critères majeurs issus d'études marketing récurrentes et imposées à la rédaction!

3.2. Des formations et du coaching pour les journalistes-managers

A côté de la dimension marketing qui irrigue toute l'histoire contemporaine du *Parisien*, la nouvelle direction du journal recrutée par Philippe Amaury développe également une politique particulière destinée à introduire et mettre en œuvre des outils, réflexions et politiques relevant du management contemporain, avec pour objectif de gouverner et gérer l'entreprise de presse comme une « entreprise commerciale classique », c'est-à-dire en introduisant ou renforçant les variables de rentabilité, de performance et de rationalisation managériale (cf. supra). Nous retrouvons aujourd'hui présente cette dimension de managérialisation de la direction du journal et de la gestion des services et équipes rédactionnels qui, bien qu'imparfaite et encore très cahoteuse, dans la redéfinition des postes et fonctions au sein de la rédaction voulue par V.

⁹¹ D. Garcia (2008), *La face cachée de L'Equipe*, Paris, Danger public.

Régnier et G. Perrier ainsi que le choix des individus aux postes de management ou encadrement intermédiaire.

Ce mouvement de managérialisation des fonctions d'encadrement et de gestion de la rédaction au *Parisien* prend directement racine dans la gestion mise en place par Noël Couëdel, directeur de la rédaction de 1990 à 1998 (« les années fastes »).

V. Régnier recherche des journalistes encadrants répondant au profil suivant: forte légitimité professionnelle de journaliste, expérience préalable de gestion d'équipe et de service, convaincu par le plan de modernisation/rationalisation de la rédaction et acceptant de rééquilibrer leurs tâches en intégrant un peu plus la dimension managériale (devenir de vrais journalistes-managers), en respectant les principes généraux suivants: *« savoir cadrer les effectifs, rééquilibrer les forces pour disposer d'effectifs constants à gérer, équilibrer les effectifs entre services, installer une véritable hiérarchie intermédiaire claire: un vrai n°1 qui dirige son service assisté d'un vrai n°2 »*⁹².

La formation des journalistes encadrants aux rudiments du management d'équipe n'est pas nouvelle au sein du groupe Amaury et du journal *Le Parisien*: ce fut une très forte préoccupation de N. Couëdel (en parallèle de son intérêt pour le marketing) qui met en place les premières formations systématiques vers 1995 assurées par des cabinets extérieurs, déjà à destination des journalistes encadrants.

Les dernières formations observées sont dispensées au printemps 2007 et sont destinées à accompagner la mise en place de la rédaction plurimédias, avec les objectifs suivants rappelés par un membre de la direction:

*« à court terme, fournir quelques outils de management d'équipe concret à ces journalistes encadrants (dans l'espoir de faire naître un véritable intérêt pour le management chez ces encadrants) et, à plus long terme, les inviter à réfléchir, tous ensemble et dans un cadre formel, aux implications managériales de la modernisation de la rédaction et de la rationalisation en cours au sein du journal. Ces formations devaient permettre de rappeler, si besoin était auprès de certains journalistes, qu'ils doivent désormais se penser de plus en plus comme journaliste-manager, qu'ils travaillent dans un journal qui est aussi une entreprise et plus seulement journaliste pour être de véritables acteurs du changement managérial en cours... »*⁹³

A l'instar de la majorité des journalistes, la direction de la rédaction reconnaît que ces formations n'ont pas produit les effets espérés et relèvent plus de « l'échec » que du succès. *« Même si Le Parisien a une forte culture marketing et a déjà initié des formations et du coaching en management, nous partons tout de même d'assez loin et les 45 journalistes encadrants présentaient des cultures professionnelles très différentes, notamment en matière de gestion et de management. Ces formations ont été d'autant plus mal ressenties, incomprises qu'elles ont été organisées à un mauvais moment (mais en existe-t-il de bons?), un moment plutôt tendu puisque cela coïncidait avec des négociations tendues sur le projet de rédaction*

⁹² Entretiens personnels avec l'auteur, novembre 2008.

⁹³ Entretien personnel avec l'auteur, octobre 2008.

plurimédias: cette session a donc été largement ressentie comme une formation déguisée pour repérer les pros et les opposants à ce projet, ce qui n'était pas notre but... »⁹⁴

Mais la double critique majeure concerne l'absence de suivi de la part de la direction à l'issue de ces formations et le mauvais timing contribuant à brouiller les pistes (est-ce une formation uniquement destinée à faire évoluer la fonction d'encadrant ou pour « faire passer la pilule » de la rédaction plurimédias?) Cette absence de suivi à l'issue de ces sessions, de « retour sur expérience » organisée par la DRH ou la direction de la rédaction, constitue l'un des éléments illustrant notre hypothèse selon laquelle l'institutionnalisation recherchée par la direction générale du journal d'une logique managériale au sein de la rédaction n'est pas aboutie (on ne serait donc, au mieux, que dans une phase de pré-institutionnalisation).

Une dernière critique fondamentale portée par certains participants à ces formations se trouve résumée dans les propos de ce chef de service adjoint:

« le but de cette formation était évident: nous inciter à plus déléguer et plus concrètement à réduire le temps et l'énergie passés à la relecture de la copie dans les services par les adjoints afin de rendre cette copie plus tôt aux secrétaires de rédaction et nous concentrer sur d'autres tâches. On ne peut qu'être d'accord avec cela mais à la condition d'aborder le problème sous-jacent de manière frontale, ce qui n'a pas été fait: celui de la qualité de travail des secrétaires de rédaction! Car bien souvent, si nous passons beaucoup de temps et d'énergie à relire les papiers, c'est parce que nous ne sommes pas contents de la qualité du travail de certains secrétaires de rédaction. Le problème récurrent avec les secrétaires de rédaction, mais jamais abordé frontalement, c'est que dans leur équipe, quelques-uns ne sont pas de bons professionnels ou ne travaillent pas beaucoup et quand on tombe sur eux, eh bien on a tendance à en faire plus de notre côté pour prévenir au maximum les erreurs dans le texte, des coupes mal dosées, des rajouts d'éléments hors sujet voire des « corrections » qui sont en fait des ajouts d'erreurs! »⁹⁵

A côté de ces formations collectives en management destinées principalement aux middle managers, la direction du *Parisien* met également en place des sessions de coaching en management personnalisé, d'abord à destination des *top managers* de la rédaction (direction de la rédaction et rédaction en chef), puis offertes également à certains chefs de service. La pratique est récente et ne fait pas l'objet d'une publicité dans le groupe identique à celle des formations au management. Les chefs de service sont unanimes pour reconnaître que ces séances de coaching leur ont été largement plus profitables que les formations collectives en management – trop éloignées de leurs besoins immédiats – au point de regretter l'absence de généralisation de ces accompagnements personnalisés à la place des formations collectives.

⁹⁴ Entretien personnel avec l'auteur d'un membre de la direction, novembre 2008.

⁹⁵ Entretien personnel avec l'auteur, janvier 2009.

4. Conclusion. La double décapitation de la rédaction en 2009 illustrant un conflit persistant de logiques institutionnelles

Un dernier élément doit être mentionné ici pour apprécier combien l'introduction d'une logique managériale au sein de la rédaction du *Parisien* reste précaire et indécise: la double crise qui a affecté la direction de la rédaction en 2009. Deux vagues de départs massifs (licenciements ou démissions) à la tête de la rédaction ont en effet ponctué la vie de cette organisation: le 12 janvier 2009 quand le duo nommé à la tête de la rédaction (V. Régnier et G. Perrier) un an et demi plus tôt est licencié; en septembre 2009 quand une seconde vague plus massive décapite littéralement la direction de la rédaction (avec notamment le départ de D. de Montvalon), toute la rédaction en chef, la direction de la rédaction Web ainsi que le départ brutal quelques semaines plus tard de N. Couëdel, directeur éditorial!

Une grande partie des observateurs de la presse⁹⁶ relève que ces conflits managériaux de 2009 traduisent *in fine* un conflit de points de vue plus général entre les géomètres (entendre les gestionnaires) et les journalistes. Ce qui rejoint notre approche d'un conflit de logiques institutionnelles né de l'introduction délicate d'une nouvelle logique managériale qui vient concurrencer la logique éditoriale dominante.

Cette double vague de licenciements à la tête de la rédaction du *Parisien-Aujourd'hui en France* mérite d'être analysée ici tant elle illustre parfaitement les difficultés nées de la volonté de réformer l'organisation et le fonctionnement traditionnels de la rédaction et, plus largement, illustre un conflit de logiques institutionnelles (entre celle journalistique et celle managériale). Ce que confirment J-C. Texier, banquier spécialisé en presse et J-M. Charon, pour lesquels la variable surdéterminante qui oriente la politique de licenciements massifs de Marie-Odile Amaury depuis quelques années ressortit de l'économie et de la gestion financière du groupe: «*l'équilibre économique est une obsession.*»⁹⁷ Ainsi, les équipes managériales des titres sont les premières à payer en cas de mauvais résultats commerciaux... Ce que confirment majoritairement les journalistes et représentants du personnel reconnaissant que «*MM. Couëdel et Montvalon ont essayé de faire prévaloir les intérêts de l'éditorial mais depuis des mois ils se heurtaient à la logique économique, qui a prévalu au terme d'un "bras de fer". Cette lettre confirme qu'il y a eu une lutte au sommet entre deux conceptions du journal (dans) une ambiance "tendue".*»⁹⁸

Toutefois, nous ne partageons pas certaines de leurs conclusions hâtives: «*qu'elle soit motivée par des considérations financières ou éditoriales (ou par les deux), la victoire des actionnaires semble bel et bien actée.*»⁹⁹ De même, N. Couëdel, qui connaît intimement ce

⁹⁶ R. Revel, «Purge au *Parisien*: les géomètres prennent le pouvoir», *lexpress.fr* (blog Immédias), 24.09.2009; P. Cohen, «Coup de torchon au *Parisien*», *marianne2.fr*, 24.09.2009; M. Baudriller, «Crise au *Parisien*: la tentation du yoghourt vide», *challenges.fr*, 28.09.2009; «*Le Parisien/Aujourd'hui en France* se sépare de son directeur de la rédaction», *Correspondance de la Presse*, 25.09.2009.

⁹⁷ P. Cohen, «Coup de torchon au *Parisien*», *op. cit.*

⁹⁸ «*Le Parisien* : le directeur éditorial dénonce l'incompétence de la direction», *AFP*, 29.09.2009.

⁹⁹ P. Cohen, «Coup de torchon au *Parisien*», *op. cit.*

journal, les crises de 2009 illustrent le glissement selon lequel « *le directeur financier ou le directeur des ressources humaines qui comptent plus que le rédacteur en chef. (...) Le groupe travaillait aussi avec deux consultants d'un cabinet d'audit qui ont dû convaincre [Marie-Odile Amaury] qu'avec ce projet le Parisien serait déficitaire jusqu'en 2012* »¹⁰⁰

Les « géomètres » n'ont pas (pas encore?) imposé définitivement la logique économique/managériale en raison de la résistance encore vivace de la logique éditoriale tenue par une grande partie des journalistes et des journalistes-managers. D'autant que les journalistes peuvent adopter des comportements largement contradictoires, répondre à des « injonctions paradoxales » : revendiquer un jour la nécessité de préserver la rédaction d'exigences de rentabilité et, le lendemain, ne pas soutenir ses chefs qui constituent malgré tout un rempart contre la progression de la logique commerciale ou de la logique managériale¹⁰¹!

Il semble donc bien que la nouvelle direction générale du groupe et du journal cherche à s'appuyer sur des managers et journalistes-managers acquis à la double cause suivante : la nécessité de modifier le modèle économique du journal et porter au quotidien les préoccupations de rentabilité du titre et du groupe. Comme le résume R. Revel, désormais, les patrons de la rédaction du *Parisien-Aujourd'hui en France* doivent accepter « *de jouer (leur) carrière à quitte ou double* »¹⁰², en acceptant les nouvelles règles du jeu : accepter des objectifs éditoriaux et commerciaux contradictoires et intenables en raison des contraintes économiques, sociales et organisationnelles qui pèsent sur les postes de direction et donc de devenir le premier fusible à sauter à la moindre crise perçue par l'actionnaire : autant dire partir à la chasse de « l'oiseau rare ». Cette brutalité toute nouvelle qui caractérise les récents licenciements conduit la rédaction à voter une motion de défiance¹⁰³ (prise à l'unanimité de 202 journalistes réunis en AG) adressée à la direction contre la brutalité nouvelle qui sous-tend les récents licenciements au sein de la rédaction : la rédaction s'inquiète surtout de « *la mainmise de la direction générale sur le fonctionnement de la rédaction, remettant en cause son indépendance pour la première fois depuis que le journal est devenu un grand quotidien populaire* » et de « *l'installation délibérée d'un climat de déstabilisation de la rédaction visant à l'affaiblir et à la menacer par un plan d'économies plusieurs fois annoncé* »¹⁰⁴.

Une rupture sans précédent dans l'histoire du journal¹⁰⁵ au point que les journalistes ont décidé de créer un SDJ¹⁰⁶! *Le Parisien* était jusque-là l'une des rares rédactions à ne pas en avoir tant les journalistes se sentaient en confiance et en sécurité éditoriale avec leur actionnaire et ne voyaient pas la nécessité de créer une SDJ pour protéger les intérêts des journalistes et leur indépendance... En effet, jusqu'à ce précédent, l'ensemble des membres de

¹⁰⁰ N. Couëdel, « Les journalistes ne croient plus à ce qu'ils font », *op. cit.*

¹⁰¹ R. Garrigos et I. Roberts, « *Le Parisien* perd à nouveau la tête », *Libération*, 25.09.2009.

¹⁰² R. Revel, « Purge au *Parisien* : les géomètres prennent le pouvoir », *op. cit.*

¹⁰³ Lire le texte : P. Cohen, « Exclusif : les journalistes du *Parisien* dénoncent leur actionnaire », *marianne2.fr*, 07.10.2009.

¹⁰⁴ D. Medioni, « La rédaction du *Parisien* en colère contre la direction du groupe Amaury », *CB News*, 08.10.2009.

¹⁰⁵ La brutalité et les licenciements expéditifs émaillent toutefois la rédaction de *l'Equipe* depuis quelques années : entre mars et mai 2008, le DG et deux DR successifs sont limogés... (Garcia, 2008, *op. cit.*).

¹⁰⁶ P. Cohen, « Exclusif : les journalistes du *Parisien* dénoncent leur actionnaire », *op. cit.*

la rédaction interrogés reconnaissent unanimement jouir d'une totale liberté éditoriale et rédactionnelle: pas d'intrusion des actionnaires.

Pour conclure, nous avons vu que la dimension marketing existe depuis une vingtaine d'années au sein du groupe et de la rédaction du Parisien mais dans une forme *soft* – bien éloignée de celle *hard* qui caractérise *20 Minutes* (cf. plus loin) – qui n'a pas pour conséquence d'impacter fondamentalement la politique éditoriale et rédactionnelle définie et conduite par les journalistes, encore moins de concurrencer la logique institutionnelle éditoriale dominante. Quant à la logique managériale, elle est encore très récente. Dans ces conditions, il est prématuré de trancher la question de savoir si la managérialisation à l'œuvre dans ce journal est couplée ou découplée à la logique marketing.

Enfin, la mise en œuvre de la politique de managérialisation observée n'en est qu'à ses prémices, ce qui nous conduit à parler d'une pré-institutionnalisation – mouvement potentiellement réversible – d'une nouvelle logique institutionnelle hybride intégrant des éléments des deux macro logiques, éditoriale et commerciale, autour d'un management raisonnée, adapté au journalisme et à la presse.

3.3 Les Pure Players : Mediapart, Demand Media

Le cas MediaPart¹⁰⁷

1. Introduction et présentation synthétique de Médiapart

Mediapart est un journal en ligne d'information fondé en mars 2008 par quatre journalistes, Edwy Plenel (actuel président et directeur de la publication), François Bonnet (directeur éditorial), Laurent Mauduit et Gérard Desportes, ainsi que deux gestionnaires, Marie-Hélène Smiéjan (directrice générale) et Godefroy Beauvallet.

Le capital social du journal, d'un montant de 1 538 587 euros, était, fin 2010, détenu à 33% par les membres fondateurs, à 19% par la Société des Amis et Investisseurs Amis, à 0,70% par la Société des Salariés, et à 47% par des investisseurs partenaires¹⁰⁸.

Son chiffre d'affaires, qui s'élevait à plus de 5 millions d'euros en 2011 et 6 millions d'euros en 2012, pour un résultat net de 570 000 euros en 2011 et 700 000 euros en 2012, est constitué à 95% de la vente de plus de 70 000 abonnements aux particuliers, entreprises et collectivités locales et bibliothèques¹⁰⁹, les 5% restants correspondant principalement à la vente d'articles via les plateformes d'agrégation de contenu et à la commercialisation de livres signés par Mediapart¹¹⁰.

Le positionnement affiché dès son lancement est celui d'un journal d'information en ligne indépendant, misant fortement sur l'investigation. Ainsi, il est à l'origine d'enquêtes ayant débouché sur des scoops et « affaires », tels que « l'affaire Bettencourt », « l'affaire Karachi » ou « l'affaire Cahuzac ». C'est d'ailleurs la sortie par Mediapart de l'affaire Bettencourt qui a contribué à son essor en juillet 2010, après deux ans d'existence. Le journal en ligne a ainsi vu son audience, son nombre d'abonnés individuels, et par conséquent son chiffre d'affaires multipliés par deux en l'espace de quelques mois¹¹¹.

¹⁰⁷ Cas établi par L. Muselli, ESC Troyes. L'étude de cas a été réalisée à partir d'une agrégation de données primaires (entretiens réalisés avec des cadres de Mediapart, notamment Mme Hélène Fromen, Directrice exécutive, et Mme Marie-Hélène Smiéjan, Directrice administrative et financière) et de données secondaires (documents internes de communication et articles académiques).

¹⁰⁸ MEDIAPART (2012), « Quatre ans d'exception : 2008 – 2012 ».

¹⁰⁹ Antoine Izambard, « Mediapart proche des 75 000 abonnés », Le Figaro, 11 avril 2013.

¹¹⁰ MEDIAPART (2007), « Le projet Mediapart ».

¹¹¹ MEDIAPART (2012), « Quatre ans d'exception : 2008 – 2012 ».

2. Mediapart : un nouvel acteur dans le paysage des quotidiens d'information français

Dès sa création, Mediapart se positionne comme un quotidien d'information. Au même titre que ses concurrents, Le Figaro, Libération, Le Monde, Métro ou 20 Minutes pour les concurrents utilisant un support papier ou Rue89 et Slate pour les concurrents exclusivement diffusés sur internet, Mediapart propose ainsi quotidiennement, voire plusieurs fois par jour des articles d'information.

Toutefois, ces quotidiens d'information ne font pas tous face aux mêmes problématiques en termes de modèles d'affaires. En effet, leurs contraintes et leurs choix vont varier selon qu'ils appartiennent à la catégorie des journaux « historiques » ou à celle des nouveaux entrants, ou encore qu'ils proposent une offre fondée sur une logique de flux ou sur une logique de contenu.

Les quotidiens historiques de la presse papier

La presse papier, dont le business model était stable depuis une cinquantaine d'années, avec des revenus tirés de la vente de journaux payants (à l'unité ou par abonnement) et de la publicité, connaît, avec l'arrivée de l'internet et de la logique du « gratuit », une remise en cause de son business model traditionnel. Bien qu'une majorité de ces quotidiens traditionnels aient aujourd'hui développé une offre multicanaux composée d'une version web consultable sur ordinateur, smartphone ou tablette, ils gardent presque tous, à l'instar de Libération, Le Monde ou Le Figaro, une édition papier traditionnelle¹¹². Pour ces acteurs historiques, présents dans le paysage de la presse depuis plusieurs décennies, l'enjeu consiste à modifier un business model existant, afin de faire face à deux phénomènes : tout d'abord le changement d'usage des lecteurs, qui se détournent du papier pour consommer l'information via d'autres supports tels que les ordinateurs, smartphones et autres tablettes ; ensuite la concurrence des journaux gratuits, qu'ils soient en ligne ou en version papier. Pour ces quotidiens traditionnels, au-delà du choix principal à faire entre garder une offre payante ou adopter le modèle du gratuit, les changements impliquent une redéfinition simultanée des deux composantes de leur business model, à savoir l'offre de valeur et le modèle de revenus. Ce processus de réorientation de business model s'avère par ailleurs contraint par la structure organisationnelle existante, créée et dimensionnée pour le business model traditionnel, qui impose des contraintes en termes de coûts. Cet élément confère une certaine inertie au processus de redéfinition du business model, que ne connaissent pas les pure players ou les journaux papier apparus depuis une décennie.

Les nouveaux acteurs : pure players et journaux gratuits

Les nouveaux acteurs, dont Mediapart fait partie, n'ont pour leur part pas fait face à une problématique de redéfinition de business model. Plus récents, ils se sont créés dans un contexte où l'internet et la logique du gratuit étaient déjà en place, ce qui leur a permis de prendre en compte ces nouveaux phénomènes dans le choix de leur business model originel, sans avoir à redéfinir ce dernier. Le processus de choix de leurs business models consiste en un raisonnement en termes de création de valeur et de structure de revenus, préalable à la mise en place d'une structure organisationnelle adéquate. Ils ne subissent donc pas, comme les acteurs

¹¹² On peut cependant citer l'exemple de La Tribune, journal qui, après avoir été placé en redressement judiciaire, a fait le choix d'abandonner la version papier, pour n'être plus présent qu'en ligne.

plus anciens, de contrainte d'organisation et de culture préexistantes influençant leur structure de coûts, ni d'obligation de réorganisation qui pourrait influencer leur choix.

Parmi ces nouveaux acteurs, on trouve les journaux papier gratuits tels que 20 Minutes ou Métro, dont le principal support de diffusion reste le papier, malgré une version web disponible. On y trouve également les pure players, comme Slate ou Mediapart, dont internet est cette fois le seul support de diffusion, et qui n'offrent pas de version papier de leur journal.

3. La genèse du business model de Mediapart : la proposition de valeur au centre du triptyque valeur-coûts-revenus

La conception d'un business model consiste en l'articulation d'un triptyque valeur – coûts – revenus. Ainsi, lors de l'élaboration de son modèle d'affaires, tout entrepreneur procède à un arbitrage entre la proposition de valeur qu'il souhaite offrir aux clients, les coûts dédiés à la création de cette valeur, et le type de rémunération (montant et origine) qu'il souhaite tirer de la mise à disposition de son produit ou de son service à ses utilisateurs. Chaque dimension du triptyque influençant les deux autres, un choix initial sur une des dimensions fermera des opportunités concernant les deux autres. L'entrepreneur garde toutefois toute liberté en ce qui concerne la dimension à fixer en premier lieu. Par exemple, il peut déterminer sa proposition de valeur, puis choisir entre les différentes possibilités de rémunération compatibles avec cette proposition, sous contrainte de coût. Il peut également choisir une certaine forme et un certain niveau de rémunération, puis adapter sa proposition de valeur et son coût associé en fonction.

Dans le cas de Mediapart, c'est la proposition de valeur qui se trouve au centre du processus de définition du business model et qui conditionne les deux autres éléments du triptyque. En effet, la motivation principale de l'équipe fondatrice consiste à créer un journal à l'identité forte, affichant son indépendance et un contenu éditorial d'investigation. Les conséquences en termes de coûts et les solutions en termes de modèle de revenus découleront de ce choix initial, sous la forme d'une équipe rédactionnelle relativement importante et d'un modèle d'abonnement payant.

Le contenu éditorial au cœur de la proposition de valeur

La politique éditoriale de Mediapart s'articule autour de trois caractéristiques qui lui permettent de se différencier de ses concurrents. Tout d'abord, une logique de contenu plutôt qu'une logique de flux, ensuite la volonté d'être reconnu comme un journal d'investigation, et enfin une indépendance financière et éditoriale.

Une logique de contenu d'information et d'investigation

Parmi les quotidiens d'information, qu'ils soient diffusés sur support papier ou pure players, on trouve plusieurs logiques d'information. Ainsi peut-on opposer les journaux de flux aux journaux de contenu, dont Mediapart fait partie.

La logique de flux (ou logique de dépêche) repose sur un travail journalistique consistant à reprendre et mettre en forme au jour le jour les principales dépêches diffusées par les grandes agences de presse, comme l'AFP. Elle se caractérise par de nombreux articles généralement assez courts et factuels, proposant en général une analyse assez succincte de l'information. Les

quotidiens adoptant une logique de flux ciblent des lecteurs souhaitant se tenir au courant de l'actualité de la journée de façon exhaustive, sans pour autant y passer beaucoup de temps, ni creuser en profondeur les sujets abordés. La logique de contenu, de son côté, implique une hiérarchisation de l'information en fonction de choix éditoriaux originaux et un traitement plus en profondeur, avec des articles généralement plus longs, une analyse plus fouillée et éventuellement des éléments d'information supplémentaires, fruits d'un travail journalistique d'investigation ou de terrain. Les journaux de contenu ciblent pour leur part des lecteurs désirant dépasser les simples faits et prêts à passer un certain temps à lire des articles de fond.

Comme le souligne Hélène Fromen, Directrice Exécutive, la proposition de valeur de Mediapart repose sur une logique de contenu, par opposition à une logique de flux :

« L'objectif était [...] de prendre le contre-pied de tous les sites plutôt perçus comme des sites de flux. Des sites qui, globalement, traitent l'information quand elle arrive ».

Marie-Hélène Smiéjan, Directrice Administrative et Financière et co-fondatrice, souligne d'ailleurs le fait que cette logique constitue l'élément central et fut le point de départ de la construction du business model de Mediapart :

« Le ciment de Mediapart, c'est le projet éditorial. C'est ce qui a motivé l'équipe à se réunir, c'est ce qui mobilise l'équipe... Tous nos choix, qu'il s'agisse du modèle économique, de l'offre d'abonnement ou des développements, ont été faits en fonction du projet éditorial ».

Dans le cas de Mediapart, la logique de contenu se traduit par des articles dont la taille peut aller jusqu'à quatre ou cinq pages et le contenu propose soit une analyse pointue et originale de la thématique traitée, soit des éléments nouveaux, fruits des investigations des journalistes, sous la forme de reportages, dossiers, entretiens ou enquêtes.

La rédaction de ce type d'article nécessitant du temps, la logique de contenu implique à la fois une sélection de priorités dans les informations traitées et une difficulté à traiter les informations en temps réel, comme le rappelle Hélène Fromen :

« [La volonté était] d'être plutôt un site qui ne serait pas nécessairement exhaustif, mais qui serait dans l'exigence, le choix, et l'analyse de certaines questions de l'actualité et, en parallèle, qui creuserait ses propres enquêtes, ses propres investigations. Donc l'ambition, elle était là, essentiellement éditoriale. »

Afin toutefois de garder un rôle de quotidien d'information, avec le degré d'exhaustivité que cela suppose, le journal complète donc son offre par des articles plus courts, d'une longueur variant d'une demi-page à une page, obéissant pour leur part à une logique de flux. Alors que les articles de contenu apparaissent en Une, les articles de flux sont rassemblés dans une rubrique « Fil d'actu » apparaissant sur le côté de la page, et actualisée trois fois par jour.

L'indispensable indépendance éditoriale et financière

Outre un contenu d'information et d'investigation, l'autre composante de la proposition de valeur à partir de laquelle s'est construit le business model de Mediapart est l'indépendance. Le caractère indépendant du journal, qui apparaît comme une dimension forte de son identité, est

d'ailleurs en cohérence avec son positionnement en termes d'investigation. Des enquêtes d'investigation telles que les réalise Mediapart supposent la diffusion d'informations pouvant être sensibles ou gênantes, d'un point de vue politique par exemple, comme ce fut le cas lors de la révélation des affaires Bettencourt ou Cahuzac, qui mettaient en cause des hommes politiques au pouvoir. Le journal se doit donc de préserver une liberté éditoriale totale, afin que la publication de ces informations puisse se faire sans entrave, et que les lecteurs puissent trouver les informations qu'ils viennent chercher en s'abonnant à un journal d'investigation. C'est ce que résume ici Hélène Fromen :

« Les réflexions sur le business model sont parties de l'ambition de réinventer la presse sur les médias numériques, et d'une ambition principale éditoriale et d'indépendance. D'indépendance à tous les niveaux : financier et éditorial, à partir du moment où l'objectif était, dès le départ, de pouvoir imposer notre propre agenda éditorial et rédactionnel. [...] La première accroche [pour les abonnés], c'est l'indépendance et l'investigation. [...] L'argument principal, et on s'en rend compte encore régulièrement lorsque l'on conduit des enquêtes auprès d'échantillons d'abonnés, c'est le fait d'avoir accès aux enquêtes, investigations et informations exclusives. »

Si l'indépendance éditoriale conditionne le caractère « investigation » du journal, les fondateurs de Mediapart partent du principe que c'est l'indépendance financière qui garantit sa liberté éditoriale¹¹³. Ainsi ont-ils souhaité éviter, lors de la construction de leur business model, que leur politique éditoriale puisse être influencée par une menace de retrait de certains annonceurs en désaccord avec celle-ci, ou bien par la volonté d'un actionnaire majoritaire.

Un impact en termes de coût

La proposition de valeur étant au cœur du projet de création de Mediapart, elle a été déterminante dans l'articulation du triptyque valeur-coûts-revenus et a impacté directement les coûts que le journal allait devoir supporter pour mener à bien son activité et sa création de valeur.

Ainsi, le choix d'une logique de contenu centré sur l'information et l'investigation n'a pas été sans conséquence sur l'organisation du quotidien. Il a impacté les coûts de fonctionnement et par conséquent l'élaboration du business model dans son ensemble. Une telle logique implique en effet des équipes rédactionnelles plus nombreuses, nécessaires pour mener à bien des activités demandant à la fois temps et compétences variées. Le coût de telles organisations se révèle plus élevé que celui des rédactions de journaux de flux, moins gourmandes en journalistes. Elles nécessitent donc des revenus plus importants permettant de couvrir ces coûts.

Hélène Fromen souligne l'impact de ce choix stratégique concernant la production éditoriale et donc la taille de la rédaction de Mediapart :

« Puisque la volonté était de ne pas être dans le flux et de proposer des informations exclusives, [...] il fallait nécessairement une équipe éditoriale d'emblée importante, autour de personnes qui étaient déjà très expérimentées. Dès le départ, l'équipe

¹¹³ PLENEL E. (2008), « Comment Mediapart a construit son indépendance ».

rédactionnelle était déjà d'au moins 25 journalistes [...]. Il fallait donc financer cette équipe éditoriale».

Le mode payant par abonnement : seul modèle de revenu compatible

Les choix en termes d'offre de contenu (création de valeur) ont été réalisés en amont du processus de création du business model par l'équipe fondatrice, et guidés par les valeurs et la philosophie de ses membres, autour d'une logique de contenu d'information et d'une identité forte d'indépendance et d'investigation. Ce choix initial, de par le choix du type de contenu éditorial de Mediapart et sa volonté d'indépendance, a imposé des contraintes importantes quant aux modalités de rémunération du journal.

Tout d'abord, le choix d'une logique de contenu informationnel, par opposition à une logique de flux, a influencé la structure de coûts de Mediapart, avec la nécessité de créer une équipe de rédaction importante, de l'ordre de 25 à 30 personnes. Dès son lancement, les charges fixes liées à l'équipe de journalistes, ont été élevées, réclamant de ce fait des revenus importants pour les couvrir. Aujourd'hui, globalement, deux principales sources de revenus s'offrent aux journaux, qu'ils soient en ligne ou sous forme papier. Il s'agit d'une part des lecteurs eux-mêmes, au travers des ventes payantes, et d'autre part, les annonceurs, par le biais de publicité qui serait insérée dans les pages du journal, ces deux sources de revenus pouvant se combiner. Dans le cas des journaux en ligne, l'utilisation des revenus publicitaires comme source principale de rémunération impose la fréquentation du site par un maximum de lecteurs, afin de générer du trafic. C'est donc le nombre de « clics », qui détermine l'attractivité d'un site pour un annonceur et le montant des revenus pour le site lui-même. Comme l'explique Marie-Hélène Smiéjan, la publicité ne pouvait constituer le revenu principal de Mediapart, de par le projet éditorial du journal, peu propice à un trafic important :

« Sauf à faire un projet éditorial qui n'était pas celui de Mediapart, c'est-à-dire qui permette d'avoir énormément de clics, et dont on connaît les recettes : people, sexe et sport, avec lequel pouvez espérer avoir un retour [...], nous ne pouvions pas générer des recettes suffisantes par la publicité. Par exemple, il y a des sites comme PurePeople, pour lesquels cela fonctionne, mais ça ne correspondait pas au projet éditorial de Mediapart. Déjà à l'époque, avant la crise, nous sommes arrivés à la conclusion que nous ne pourrions pas financer une équipe de 25 à 30 journalistes avec des recettes de publicité.»

La deuxième contrainte à laquelle a dû faire face Mediapart concerne son positionnement en termes d'indépendance. Alors que pour des raisons de projet éditorial, la publicité ne pouvait constituer la source principale de revenus pour Mediapart, l'éventualité de recourir à des annonceurs comme revenu complémentaire a également été écartée pour des raisons d'indépendance. Pour Edwy Plenel, membre fondateur, président et directeur de la publication de Mediapart, l'absence de publicité constitue le « prix de la liberté », comme il l'explique dans la déclaration d'intention mise en ligne, le 2 décembre 2007, sur le pré-site annonçant le projet¹¹⁴. Si aujourd'hui, la publicité constitue une source de revenus pour la plupart des journaux, qu'ils soient payants ou gratuits, en ligne ou en version papier, le refus de la publicité

¹¹⁴ MEDIAPART (2008), « Le prix de la liberté », déclaration d'intention mise en ligne, le 2 décembre 2007, sur le pré-site annonçant le projet Mediapart.

comme source de rémunération est un principe qui a déjà été érigé en garant d'indépendance, à l'instar du Canard Enchaîné. Bien que différent (nous le verrons dans la suite du document) en termes de proposition de valeur, Le Canard Enchaîné est l'un des journaux français qui partage avec Mediapart l'idée du refus de la publicité comme gage d'indépendance. Hélène Fromen le résume de la façon suivante :

« Qui dit indépendance financière dit ne pas dépendre de la publicité, donc des annonceurs. L'autre principale source de revenus possible est l'abonnement. Qui dit abonnement, dit avoir une offre à la hauteur de cette exigence-là, ce qui correspondant à l'ambition éditoriale de proposer une offre d'information exclusive. »

Le processus de construction du business model de Mediapart est donc parti d'un arbitrage valeur-coût-revenus en faveur de la première composante du triptyque. Une fois cette composante fixée, peu d'options restaient finalement disponibles pour les deux dernières composantes de coût et de rémunération. Le choix du modèle payant s'est donc imposé, aucune autre option n'étant compatible avec la proposition de valeur choisie par les dirigeants. Il n'a pas été modifié depuis, les abonnements de particuliers constituant aujourd'hui 99% des revenus de Mediapart.

4. La difficulté d'imposer le modèle d'un journal en ligne payant

Le cas de Mediapart met en exergue une problématique importante qui va au-delà de celle de la construction du business model, et qui concerne l'acceptation sociale de ce business model. Or, il semblerait que les périodes de l'Histoire soient caractérisées par des business models dominants socialement mieux acceptés que d'autres, avec l'impact que cela peut avoir sur le succès d'un journal désirant s'affranchir du modèle dominant. Si l'on examine la déclaration d'intention précédant le lancement Mediapart en 2007¹¹⁵, on trouve d'ailleurs dans le discours d'Edwy Plenel la référence à la mise en place d'un modèle de presse et de modèles d'affaires alternatifs, visant à s'écarter du modèle dominant de l'époque, fondé sur la publicité :

« Economiquement, la presse quotidienne française est entraînée dans une spirale dépressive sans fin. C'est le règne du perdant-perdant : des déficits qui se creusent, des lecteurs qui s'en vont, des recettes publicitaires qui se réduisent et des plans sociaux qui se répètent, privant les journaux de leur capital le plus précieux – l'expérience de celles et ceux qui les font. [...] A cette crise spécifiquement française s'ajoutent les bouleversements induits par la révolution industrielle dont Internet est le symbole. Les anciens modèles économiques volent en éclats, les vieilles cultures professionnelles sont déstabilisées et le journalisme de qualité peine à trouver ses marques dans ce tourbillon. Face à ce triple défi, le projet MediaPart se veut l'invention d'une réponse en forme d'espoir : non seulement une presse éditorialement libre et indépendante économiquement, mais surtout une presse profondément repensée et totalement refondée. Ni sous-produit numérique de la presse papier, ni média de complément des titres existants, le rêve que nous caressons est la création d'un journal en ligne, de qualité et de référence, qui se suffise et vous suffise. »

Le choix, par Mediapart, d'un modèle de rémunération reposant sur un abonnement payant, alors que l'ensemble des pure players se lançaient en gratuit et que les journaux papier

¹¹⁵ MEDIAPART (2008), « Le prix de la liberté ».

envisageaient l'éventualité d'offrir une version en ligne gratuite, place le journal à contre-courant du modèle traditionnel de l'époque. Ainsi, la période de lancement de Mediapart correspond à un glissement d'une logique de journaux payants vers une logique de gratuit financé par la publicité, ce qui n'a pas été sans conséquences sur le financement du journal et les conditions de son lancement. Ainsi, lors de la recherche de fonds nécessaires au lancement du journal, Marie-Hélène Smiéjan rappelle que l'équipe s'est heurtée à des investisseurs potentiels peu convaincus de la pérennité du business model :

« [Nous avons pris toute une] série de rendez-vous pour essayer de lever des fonds, que nous n'avons jamais réussi à obtenir, que ce soit de la part des banques ou de sociétés dédiées à cela. Personne ne voulait mettre de l'argent, un parce que[...] la presse perd de l'argent [...] et deux [parce qu'ils nous rétorquaient] : « vous dites que le modèle payant va fonctionner, mais le problème, c'est que vous êtes tout seuls ». Nous avons beau dire : « Mais non, regardez ! Le New York Times, le Wall Street Journal sont restés sur des modèles payants ! ». Le seul problème, c'est qu'au moment où nous disions cela, le New York Times décidait de passer au modèle gratuit... Depuis, ils s'en sont mordu les doigts et sont revenus au modèle payant, mais cela tombait particulièrement mal. Donc, il était difficile de convaincre des investisseurs. [...] Nous étions les seuls. C'est en train de changer seulement maintenant. Il y a eu deux étapes. Lors de la première étape, nous étions vraiment tous seuls, et tous les autres restaient convaincus que seul le modèle gratuit était viable. Puis il y a eu une deuxième étape à partir de 2010, où les autres quotidiens d'information, en France et à l'étranger, se sont aperçus, après la crise, que les recettes publicitaires sur le web ne permettaient pas de financer suffisamment la production de contenu éditorial, et sont revenus à un modèle payant qu'ils mettent en place petit à petit, soit avec des offres freemium, soit avec des ventes à l'article, soit... Même le New York Times est revenu à un modèle payant ».

5. Création et captation de valeur

L'enjeu d'un business model pérenne réside dans l'alignement de l'offre de valeur avec le modèle de revenus et une articulation adéquate de ces deux dimensions. Dans la partie qui suit, nous détaillons les caractéristiques et le principal enjeu du modèle de revenus de Mediapart, qui repose sur un recrutement et une fidélisation des abonnés, principale source de revenus pour le journal. Nous nous penchons ensuite sur les caractéristiques de l'offre de valeur faite aux abonnés, qui permettent à Mediapart d'attirer et de garder ses abonnés afin de poursuivre sa croissance.

Modèle de revenus et tarification

Pour les raisons que nous avons déjà évoquées, Mediapart a fait le choix d'un modèle de rémunération reposant à 99% sur des abonnements payants. L'abonnement repose ainsi sur une fidélisation des lecteurs, qui permet de générer un revenu régulier et si possible croissant, par opposition à une tarification à l'article ou au crédit-temps, plus aléatoires. C'est sur ces abonnements que repose la pérennité du business model. Les abonnés sont ainsi prélevés mensuellement et disposent de deux moyens de paiement : soit ils enregistrent leur numéro de carte bleue sur un site sécurisé, soit ils communiquent un RIB et une autorisation de prélèvement. Ils ont la possibilité de mettre fin à leur abonnement à tout moment, sans engagement de durée.

Le prix de l'abonnement a été fixé à 9 euros lors du lancement du journal et n'a pas évolué depuis. Pour déterminer ce prix, l'équipe fondatrice ne disposait d'aucun point de comparaison, puisque Mediapart était le premier journal en ligne français payant. La difficulté consistait alors à savoir s'il était pertinent de prendre pour référence le prix des abonnements en ligne des quotidiens papier, trop faible pour construire un business plan pérenne, ou si l'offre Mediapart pouvait justifier un prix plus élevé. Plus que sur une comparaison avec les prix d'autres journaux, la détermination du prix de l'abonnement a finalement été effectuée à partir d'un calcul de point d'équilibre, sur la base d'une estimation entre 50 000 et 60 000 du nombre de personnes prêtes à s'abonner. Les fondateurs ont cependant veillé à ne pas dépasser le seuil considéré comme psychologique des 10 euros, comme l'explique Marie-Hélène Smiéjan :

« Il était bien facile de dire : « nous allons faire un journal payant », mais il n'y avait pas d'équivalent, tous les autres étaient sur modèle gratuit payé par la publicité. Nous avons donc élaboré un prix de la façon suivante : on peut espérer trouver entre 50 000 et 60 000 personnes prêtes à s'abonner et à payer pour une information différente, et donc, pour financer nos charges. Ceci a déterminé un prix qui était autour de 9 euros. Si nous avions fixé un prix à 5 euros, il nous aurait fallu 90 000 abonnés, et nous ne voyions pas comment les réunir dans un délai raisonnable. Si nous fixions un prix à 15 euros, nous avions peur qu'il y ait un seuil psychologique en-dessous de 10 euros. Nous étions très pénalisés, à l'époque, par le fait que Le Monde ait fixé un prix à 6 euros, et que, nous avions beau faire les calculs, cela aurait nécessité un nombre d'abonnements impossible à réunir ».

Aujourd'hui, ce prix de 9 euros se situe dans la moyenne basse des tarifs d'abonnement des journaux papier traditionnels offrant une diffusion multicanaux tels que Le Monde, Le Figaro ou Libération, dont les tarifs d'abonnement dépassent les 10 euros.

Les abonnements constituant l'unique source de revenus de Mediapart, l'entreprise dispose en interne d'une équipe Marketing et d'une équipe Service Abonnés composées de 4 personnes, qui lui permet de recruter de nouveaux abonnés, de les fidéliser et de répondre à leurs demandes. Au-delà des activités de CRM sur les contacts contenus dans une base d'abonnés potentiels, des offres spéciales de découverte sont très régulièrement proposées par le journal. Celles-ci sont justifiées par Hélène Fromen par un taux très faible de désabonnement de la part des lecteurs, une fois le site testé, ce que celle-ci explique par la qualité de l'offre du journal. Ces offres spéciales donnent la possibilité aux prospects de tester Mediapart selon des modalités diverses et à des occasions sans cesse renouvelées autour d'événements divers. Ainsi, les offres spéciales peuvent permettre de tester Mediapart gratuitement ou pour un euro, sur des périodes comprises en général entre 15 jours et deux mois pour l'offre spéciale été, le renouvellement payant de l'abonnement se faisant ensuite par tacite reconduction. L'offre est en général « événementialisée » autour d'un événement vidéo, tel qu'une soirée live où des invités sont interviewés, ou bien d'une affaire, comme cela a été le cas pour l'affaire Bettencourt, ou encore de portraits de journalistes présentant leur travail, leur vision du journalisme ou une sélection d'articles, ou d'abonnés parlant de leur relation à Mediapart.

Les différentes composantes de la création de valeur

Si le positionnement de Mediapart en termes de quotidien indépendant au contenu éditorial d'information et d'investigation a été au centre du processus de création de son business model, l'offre de valeur du journal repose toutefois sur plusieurs dimensions : un contenu informationnel d'investigation indépendant allant au-delà des « affaires », un club participatif (réseau social) et une offre enrichie par le multimédia.

Un contenu informationnel

L'identité de Mediapart est aujourd'hui clairement construite autour de son image de quotidien d'investigation et d'information indépendant. Toutefois, l'équipe éditoriale, si elle reste très attachée à l'aspect investigation du contenu, a l'ambition de fournir un contenu informationnel qui aille au-delà des scoops, partie la plus visible de l'offre éditoriale car la plus médiatisée.

Mediapart a acquis sa reconnaissance et sa notoriété en tant que journal d'investigation grâce à plusieurs affaires politiques révélées dans ses colonnes par ses journalistes, puis largement reprises par les autres media. Ces affaires, dont celles qui ont fait le plus grand bruit sont l'affaire Bettencourt ou l'affaire Karachi, ont largement contribué à l'essor du nombre d'abonnés de Mediapart. Ainsi, la publication de l'affaire Bettencourt à l'été 2010 a-t-elle généré un accroissement de la notoriété du journal, qui s'est traduit par 10 000 abonnés supplémentaires, désireux de lire les articles dont ils avaient entendu parler sur d'autres media. Toutefois, Hélène Fromen souligne que la quasi-totalité des lecteurs ayant souscrit un abonnement à Mediapart durant cette période a conservé son abonnement par la suite. Elle impute ce phénomène à la richesse de l'offre de Mediapart, que l'équipe rédactionnelle tente de renouveler en permanence et qu'elle considère comme ne se limitant pas à des scoops ponctuels :

« Les gens ne s'abonnent pas simplement pour avoir accès à un article un jour. Pour cela, ils peuvent se satisfaire des reprises et citations ou avoir un ami qui le leur envoie dans son intégralité... Mais la motivation d'abonnement est autre. C'est pour cela que notre production éditoriale va bien au-delà d'un article fort de temps en temps. Si on analyse les abonnements dans le temps, on se rend compte que cela fonctionne : au moment de l'affaire Bettencourt, nous avons eu plusieurs dizaines de milliers d'abonnés supplémentaires dans l'été. Et ils sont restés, dans leur grande majorité, car ils se sont rendu compte que Mediapart n'était pas seulement le site de l'affaire Bettencourt. Qui dit abonnement dit engagement dans le temps, donc il faut que cette valeur soit renouvelée tous les jours ».

En effet, le contenu informationnel offert par Mediapart ne se limite pas aux affaires politiques. Par opposition au Canard Enchaîné, autre journal d'investigation de référence en France, qui ne traite que les affaires et scandales politiques français sur un ton délibérément humoristique, Mediapart propose une offre plus vaste de sujets sur un ton plus sérieux. Les choix rédactionnels de Mediapart, s'ils excluent certains thèmes comme le sport ou les sujets « people », s'orientent donc volontiers vers des analyses sur des thèmes aussi variés que la société, l'environnement, l'économie, la politique, la culture et les idées, l'international, et plus récemment les sciences, avec l'intervention d'intellectuels. L'objectif consiste à faire en sorte que Mediapart puisse constituer le quotidien d'information généraliste culturel de référence pour des lecteurs qui souhaiteraient n'en lire qu'un seul.

Scoops et contenu éditorial riche constituent donc deux éléments complémentaires du modèle économique de Mediapart, et plus largement du journalisme d'investigation : si le scoop est nécessaire pour générer l'acte d'abonnement de la part des lecteurs, le contenu informationnel est indispensable pour les fidéliser et faire qu'ils restent prêts à payer pour avoir accès au journal. Sans ces deux éléments de l'offre, le business model de Mediapart n'aurait pu être pérenne. C'est ce qu'illustre Marie-Hélène Smiéjan :

« L'enquête ou l'investigation, ce n'est pas seulement un scoop. [...] Derrière, vous avez toute la matière qui fait cette enquête-là, et si la personne veut vraiment lire l'enquête, elle va s'abonner. Peut-être des lecteurs vont-ils venir sur un scoop, ou vont nous découvrir sur un scoop, mais ils vont rester sur le contenu. [...] Par exemple,] l'affaire Bettencourt a fait venir deux types de lecteurs : à la fois des lecteurs qui disaient depuis 6 mois « C'est bien Mediapart, il faudrait que je m'abonne », mais qui ne passaient pas à l'acte ; et des lecteurs qui ne connaissaient pas et qui sont venus pour la première fois sur Mediapart. En général, lorsque vous avez un grand pic comme cela sur internet, 2 ou 3 mois plus tard, vous en avez reperdu la moitié. Or, nous les avons tous gardés et nous avons continué à progresser. Ce qui prouve bien que même si un lecteur s'abonne sur un scoop, il va rester pour l'éditorial ».

Enfin, l'offre de valeur de Mediapart ne peut être déconnectée de ses valeurs fondatrices, et notamment du rôle de garant de la démocratie que le journal revendique et pour lequel l'indépendance éditoriale et financière lui sont indispensables. C'est ce que souligne Marie-Hélène Smiéjan :

« Le principe de la presse quotidienne d'information, c'est le terme « chienne de garde de la démocratie ». C'est une vigie, ce rôle existe quelle que soit la coloration entre guillemets du gouvernement ».

Lorsqu'on la questionne sur le profil des lecteurs, ainsi que sur les raisons poussant ces derniers à s'abonner sur le long terme à Mediapart, Hélène Fromen évoque un profil d'abonné passionné par l'information, voire « info-addict », et ayant perçu l'importance d'une presse indépendante. Elle résume également le succès de l'offre de Mediapart auprès des abonnés en trois points :

« Je pense que le système est un peu une fusée à trois niveaux. [...] La première accroche, c'est l'indépendance et l'investigation : « Je vais lire [Mediapart] parce que je sais que c'est là que je trouverai des informations de ce type-là. [...] et je veux faire partie des premiers au courant ». Le deuxième argument, c'est une démarche de soutien : « je m'abonne parce que je veux soutenir la presse indépendante. Je veux qu'une presse indépendante existe, donc je la soutiens même si je ne la lis pas tous les jours ». [...] L'envie] que dans notre démocratie, ce type d'affaire puisse sortir, ce type de journalisme puisse exister. Enfin, le troisième argument, c'est « une fois abonné, je me rends compte que Mediapart c'est beaucoup plus que cela, et que ça peut vraiment devenir mon media de référence, parce que c'est un journal généraliste ». Il n'est pas question que de Bettencourt ou de Karachi, mais maintenant, Mediapart est devenu LE journal de bon nombre de ces lecteurs, le journal de référence ».

Club participatif

Même si le contenu éditorial reste la caractéristique principale de l'offre de Mediapart, son Club participatif, véritable réseau social où lecteurs et journalistes échangent sous des formes

variées, vient enrichir la proposition de valeur du journal. C'est l'idée que résume Hélène Fromen :

« Il y a presque un quatrième étage à la fusée, qui est le côté participatif : les abonnés créent... Il y a un réseau social à l'intérieur de Mediapart, il y a une communauté des abonnés, qui non seulement peuvent participer, mais peuvent aussi s'écrire entre eux. Ils tiennent leurs blogs, ils se suivent les uns les autres, et c'est une communauté. [... Certes], la première accroche, reste l'indépendance et l'investigation. Globalement, les gens ne s'abonnent pas pour avoir leur blog sur Mediapart. Ca ne fonctionne pas dans ce sens-là ».

Le Club offre donc des contenus développés par les abonnés eux-mêmes, qui viennent compléter l'édition principale. Contrairement à cette édition principale, les contenus du Club sont accessibles aux non-abonnés, qui ne peuvent cependant pas y contribuer.

La dimension participative, même si elle a beaucoup évolué depuis, a été intégrée à l'offre dès le lancement du journal en 2008. Elle répond à une volonté affichée de s'appuyer sur un modèle renouvelé de journalisme au service du public, dont l'un des principes est illustré de la façon suivante par Edwy Plenel : *« Etre au service du public : préférer le partage et la rencontre avec des lecteurs contributeurs, exigeants et critiques, plutôt que l'isolement hautain d'un journalisme déconnecté de la société et éloigné du peuple »*¹¹⁶. Dans ce modèle, les lecteurs ont un rôle actif à jouer : l'échange est privilégié, non seulement en permettant aux lecteurs de communiquer entre eux, mais aussi et surtout en recréant un lien entre lecteurs et journalistes, comme le rappelle Marie-Hélène Smiéjan :

« Nous avons construit Mediapart comme un journal et un club, sur le fait qu'il y avait une participation et une force, incroyable d'ailleurs, entre les contenus amenés par les journalistes, les commentaires et les contenus apportés par les lecteurs. [... Ce] lien entre le journal et son lecteur, c'est un point fort en presse. C'est un lien qui avait disparu dans la presse papier, parce que même le courrier des lecteurs avait quasiment disparu... Le journaliste était loin, le journaliste ne se retrouvait plus face à son lecteur et là, d'un seul coup, tous les journalistes de Mediapart se sont retrouvés à nouveau face aux lecteurs, à répondre et à argumenter. De surcroît, avec un apport de contenu extraordinaire de richesse et de qualité au sein du Club, c'est encore aujourd'hui un des points forts de Mediapart ».

Il existe plusieurs niveaux de participation à cette communauté, du simple commentaire d'article, à l'édition participative, en passant par le blog. Quelle que soit la forme prise par la contribution, Mediapart a particulièrement veillé à mettre en place des conditions permettant d'encourager l'interaction entre lecteurs et journalistes, en essayant d'éviter au maximum les restrictions.

Les commentaires constituent la première source de participation à la communauté. Alors que dans la plupart des quotidiens en ligne, ils sont assez strictement encadrés en termes de nombre de signes ou de nombre de commentaires possibles sur un même billet, Mediapart a pris le parti de ne fixer aucune limite de la sorte. Les commentaires peuvent également contenir de

¹¹⁶ Edwy plenel, « L'info part de là », document de communication Mediapart.

l'image, du son ou des liens internet, et selon Hélène Fromen, cette liberté participe plutôt à la qualité des débats :

« Une personne qui désire publier une tribune en commentaire, ou faire un long commentaire ou échanger avec les autres abonnés et revenir dix fois pour préciser son point, peut le faire. On trouve des débats d'une grande qualité [... grâce à un] site qui permet la plus grande interaction. On aurait pu penser qu'il y aurait un effet volume qui amènerait à la dégradation de la qualité, et en fait pas du tout. Les échanges continuent ».

La deuxième forme de contribution au Club est le blog. Ainsi coexistent des blogs de journalistes de Mediapart eux-mêmes et des blogs de lecteurs. Les blogs de lecteurs suivent le même principe que les commentaires, dans la mesure où tout abonné peut ouvrir son blog et l'animer sans limite de taille, en y postant texte, images, vidéos et son. Il existe aujourd'hui sur Mediapart environ 2500 blogs actifs, tenus par des abonnés qui y apportent du contenu et organisent les échanges avec leurs lecteurs, pour un nombre total de plus de 60 000 abonnés, soit moins de 4% d'abonnés « actifs ». Toutefois, selon Marie-Hélène Smiéjan, ce nombre est considérable, si on le compare aux 30 journalistes professionnels de l'équipe de rédaction.

Enfin, les abonnés du Club peuvent également contribuer au contenu du journal par le biais d'éditions participatives, sortes de blogs collectifs prenant la forme d'un journal thématique sur un thème donné. Hélène Fromen en explique ainsi le principe :

« L'édition participative, c'est en quelque sorte un blog collectif sur un thème. C'est-à-dire qu'une personne abonné ou un journaliste, dit « tiens, je vais tenir une édition sur la danse contemporaine », parce qu'effectivement cela fait partie des sujets que nous ne traitons pas dans le journal. Et ce n'est pas grave, parce que c'est très bien que cela soit traité dans le Club par nos abonnés. L'abonné nous soumet l'idée en demandant à créer cette édition-là, c'est validé par le central, et il devient coordinateur de cette édition. D'autres abonnés peuvent alors demander à y participer, et cela devient un journal thématique dont la rédaction est coordonnée par l'abonné qui a créé l'édition participative. Tandis que le blog, c'est un blog individuel. »

Les éditions participatives, aujourd'hui au nombre de 550, sont particulièrement intéressantes du point de vue de la création de valeur. Elles permettent en effet d'utiliser les ressources externes pour traiter de thèmes périphériques écartés par le choix éditorial inhérent à tout journal, faute de ressources internes suffisantes. Ceci n'est pas sans rappeler l'organisation des projets de logiciels open source. En effet, si ces éditions participatives sont très autonomes, leur création est toutefois soumise à l'approbation de l'équipe de rédaction en chef, afin de respecter la ligne éditoriale du journal. De plus, l'équipe rédactionnelle a la possibilité d'identifier elle-même des thèmes non-traités et d'initier des éditions participatives auxquelles les abonnés pourront contribuer, déclenchant en cela une dynamique participative pour enrichir l'offre.

Enfin, chaque abonné possède un espace personnel où il peut enregistrer des contacts et interagir avec eux grâce à une messagerie et créer ainsi des communautés de lecteurs. Il peut également enregistrer ses articles et blogs favoris, suivre l'activité liée à ses contributions et gérer ses blogs, ce qui fait du Club un véritable réseau social.

D'un point de vue organisationnel, afin de favoriser les interactions et les contributions des abonnés au Club, Mediapart mise sur un principe d'auto-gestion. Cela se traduit par une très petite équipe de deux journalistes en charge de la gestion de l'ensemble du Club. Leurs tâches sont centrées sur l'animation de la communauté, et leur objectif principal consiste à faire vivre le Club, à mettre en valeur les contributions des abonnés, notamment par leur sélection en « Une » du Club. Ces personnes vont ainsi commander des tribunes, sélectionner les plus intéressantes, celles ayant généré le plus de commentaires, ou les plus recommandées par les abonnés. Comme le décrit Marie-Hélène Smiéjan, leur rôle consiste davantage à animer la communauté qu'à la modérer en surveillant le contenu des contributions.

« Il y a une charte éditoriale à respecter, un mécanisme de recommandation par les abonnés qui mettent en valeur les commentaires sélectionnés. Il n'y a pas de modération, c'est-à-dire que personne ne passe tout son temps à lire les commentaires, à lire ce qui se passe sur les blogs et à modérer. Ça n'existe pas. C'est vraiment beaucoup d'auto-gestion par la communauté, avec des principes à respecter. Nous sommes dans une communauté d'abonnés, où seuls ceux-ci peuvent commenter, et ils ne sont pas anonymes. Cela a permis, depuis les débuts de Mediapart, de préserver la qualité d'une grande majorité des commentaires. Chaque journaliste lit les commentaires apportés sur ses articles et intervient si nécessaire en réponse ou en complément d'information. Nous n'externalisons pas sur des plateformes externes la relecture ou la modération des commentaires ».

Comme dans le cas des logiciels open source, tous les abonnés ne constituent pas de potentiels contributeurs, ceux-ci pouvant d'ailleurs être « hiérarchisés » en fonction de leur capacité et de leur volonté à contribuer au journal. Toutefois, l'organisation du Club participatif de Mediapart donne une idée du potentiel de création de valeur que représentent les abonnés aujourd'hui et laisse entrevoir des perspectives intéressantes dans le domaine du journalisme participatif. Hélène Fromen souligne d'ailleurs l'importance croissante de cet aspect du journal :

« Nous savons que nous avons encore de nombreuses choses à faire : notre grand chantier fin 2012 et 2013, pour le 5^{ème} anniversaire, c'est de refonder le Club, c'est-à-dire tout l'environnement participatif, à la fois pour renforcer l'aspect réseau social, et aussi améliorer la visibilité de ce que publient les abonnés ».

Multimédia

La dernière composante de l'offre de valeur de Mediapart repose sur l'exploitation des possibilités offertes par le multimédia. Si Mediapart cherche à se différencier par le fond du contenu offert aux abonnés, la diffusion du journal sur internet permet à l'équipe de rédaction d'offrir également de nouvelles formes de contenu.

La diffusion sur internet permet tout d'abord d'offrir un contenu plus riche aux abonnés qu'un journal papier traditionnel. D'une part, comme l'explique Marie-Hélène Smiéjan, Mediapart cherche à exploiter l'intégralité du travail du journaliste en mettant à disposition des éléments complémentaires non-retenus dans le corps de l'article. Ceux-ci prennent la forme de « boîtes noires » situées à la fin d'un article et présentant la façon dont l'enquête a été menée, les personnes interrogées et à quelle date, ou encore de pages fournissant des éléments supplémentaires ou des points de détail, généralement situées sous un onglet « prolonger ».

D'autre part, Marie-Hélène Smiéjan précise qu'un suivi des thèmes dans le temps est offert aux lecteurs, grâce à des liens intitulés « lire aussi » renvoyant aux articles précédents traitant du même sujet.

« Il s'agit de cette fameuse règle des 80/20 : si vous rédigez un article, vous collectez une information de 100, même si dans la pratique, vous n'utilisez que 20 pour votre article. Mais si vous, vous lisez l'article et que vous êtes passionnée par le sujet, les 80 qui restent vous intéressent : et bien ils sont en ligne. [...] Un quotidien papier ne permet pas de proposer en même temps les autres articles sur le sujet, ou les autres articles du journaliste, ou les archives, etc. Et là, [...] tout ce qu'on appelle des « lire aussi » permet d'approfondir un sujet de façon extraordinaire. Et quand on remonte, sur des dossiers, sur ce qui a été publié il y a un an, il y a 10 mois, il y a 8 mois, on voit en fait toute la démarche de l'enquête qui s'est construite petit à petit. Cela, seul internet permet de le faire, seul l'outil en ligne permet d'utiliser la 'profondeur' du web : le quotidien papier ne le permet pas ».

Mediapart tire également avantage de la possibilité d'utiliser images, son et vidéo comme autres média de diffusion de l'information, pour enrichir son offre. Marie-Hélène Smiéjan relève que ces nouvelles pratiques de journalisme ont un impact sur la nature du travail du journaliste travaillant à Mediapart. Ce dernier ne se cantonne plus à l'écriture, mais acquiert la maîtrise des supports variés et développe une polyvalence en termes de compétences.

« Effectivement, aujourd'hui, lorsqu'un journaliste de Mediapart prépare un article, au sens de conception d'article large, il y a son texte, des photos, une interview qu'il va réaliser et éventuellement filmer ou enregistrer lui-même pour mettre à disposition un entretien radio ou vidéo. Enfin, il va ajouter tous les liens internet utiles ».

Comme le suggère Hélène Fromen, l'utilisation de la vidéo semble constituer une piste de différenciation de l'offre de Mediapart. Le journal a en effet développé de nombreuses initiatives telles que des interviews d'intellectuels rediffusées au lieu d'être retranscrites, la retransmission d'événements de théâtre ou de concerts, ou encore l'organisation de soirées « live » thématiques régulières. Ces soirées permettent à l'abonné d'assister à des interviews d'intellectuels ou d'hommes politiques, à des concerts privés d'artistes, et plus généralement de voir les journalistes de Mediapart en situation réelle d'interview ou expliquer la façon dont ils ont mené certaines enquêtes.

« Il y a des entretiens vidéo avec des intellectuels, des séries... [...] Comme tout cela se fait sur le web, il y aura aussi du multimédia, sur lequel finalement, même si nous ne sommes pas encore excessivement bien positionnés, nous allons aussi creuser notre sillon de façon assez différente des autres. Là, depuis un an, nous faisons pas mal de choses en vidéo, en événements vidéo live ».

Marie-Hélène Smiéjan confirme l'identification par Mediapart du potentiel du multimédia et la volonté du journal de trouver toutes les utilisations qui pourraient en être faites pour enrichir l'offre aux abonnés.

« Nous avons réalisé un partenariat, récemment, avec le théâtre de la ville pour diffuser un concert organisé pour soutenir la Grèce et un autre sur la musique chilienne. Donc nous essayons de développer ces propositions de contenu. En ce

moment, nous avons un partenariat avec les radios Sud Arles. Le media sur internet peut prendre de nombreuses formes : il y a le son, le documentaire, il y a la vidéo. Nous faisons depuis le début de l'année des entretiens en live, qui sont diffusés sur Daily Motion et qui seront bientôt rediffusés. Bref, nous essayons d'être à l'écoute de toutes ces formes qui peuvent [émerger] ».

6. La problématique de la croissance : entre diffusion et restriction

Pour une jeune entreprise, la croissance est au cœur des problématiques des premières années suivant le lancement. Mediapart n'a pas échappé à cette question, dans la mesure où il lui fallait recruter les 60 000 abonnés prévus dans le business plan, nécessaires afin d'atteindre l'équilibre. Toute la problématique du journal a consisté à trouver un équilibre entre la nécessaire diffusion de ses articles auprès des abonnés potentiels pour atteindre cet objectif, et la restriction de la lecture de ses articles aux abonnés payants, source quasi-exclusive de ses revenus.

L'importance de la visibilité

La visibilité a été au cœur des préoccupations de Mediapart jusqu'en 2010, et l'affaire Bettencourt. Le financement par abonnement payant nécessite certes de fournir un contenu d'investigation riche, mais encore fallait-il que le journal soit connu et identifié par les lecteurs potentiels comme fournissant un tel contenu. La notoriété de Mediapart était à créer.

Or, si un article est protégé par un copyright, l'information qu'il diffuse peut être légalement reprise et diffusée sous une autre forme par un autre journal ou un autre media sans que la source initiale ne soit mentionnée. De ce fait, un journal comme Mediapart, qui investit des ressources importantes dans l'investigation, peut ne pas bénéficier de retours en termes de revenus, quand bien même il serait à l'origine des scoops et informations. Selon Marie-Hélène Smiéjan, c'est la difficulté principale à laquelle Mediapart eut à faire face dans les deux premières années suivant son lancement.

« Pour nous, les années les plus dures ont été les années 2008-2009. [...] C'était difficile, parce qu'on avait beau « sortir des informations », elles n'étaient pas relayées, ou elles étaient reprises par d'autres sans qu'ils nous citent. Bref, ce fut la bagarre jusqu'à ce qu'on se fasse, ou qu'on soit respecté ».

La notoriété et la visibilité de Mediapart a décollé en 2010, avec l'affaire Bettencourt, qui fut largement relayée par les autres media et dont l'origine fut clairement attribuée à Mediapart. Les documents exclusifs reliés à cette affaire, qui ne pouvaient être trouvés ailleurs, ont alors constitué une incitation à s'abonner, pour les nombreuses personnes désirant en apprendre plus sur cette affaire. C'est ce qu'explique Hélène Fromen :

« L'affaire Bettencourt nous a donné une visibilité phénoménale. Il a été acquis que l'origine du scoop et de l'affaire, c'était Mediapart. Et on entendait parler de Mediapart partout et énormément de personnes se sont connectées sur Mediapart à ce moment-là, de par la visibilité que l'on possédait, y compris dans les autres média. [...] Pour certains scoops ponctuels sur un certain point, soit les autres journaux s'arrangent pour minimiser l'aspect « c'est Mediapart qui l'a déniché », soit c'est trop ponctuel pour qu'il y ait un effet de répétition sur l'origine du scoop. Sur les affaires qui sont étalées dans le temps et où il y a, comme dans l'affaire Bettencourt, des

documents originaux, tout concourt à faire en sorte qu'à un moment, une bonne proportion des gens vienne à la source voir les informations. [...] Ils se disent] : « je veux être au courant de ce type de chose et je veux être parmi les premiers à être au courant, [...] donc je m'abonne à ce qui sera la source de ce type d'affaire, qui les traite et qui les sort ».

2

Si la visibilité était un enjeu crucial pour Mediapart lors des premières années consécutives à son lancement, et toujours aujourd'hui dans des proportions moindres, l'entreprise ne pouvait cependant se permettre de diffuser ses contenus trop largement, sous peine de se priver de sa source de revenus principale : les abonnements. Ainsi, lors de son lancement et encore aujourd'hui, Mediapart réserve la lecture de ses articles au cercle restreint de son Club d'abonnés payants. Le journal limite donc la diffusion de ses articles sur les sites d'autres journaux (au travers de liens par exemple) ou sur les sites d'agrégation de contenu informatifs tels que celui de Yahoo. Seuls certains partenariats sont établis, avec de petits journaux régionaux ou étrangers et francophones.

Toutefois, trop de restriction pourrait nuire à la visibilité, cruciale pour Mediapart. Selon Hélène Fromen, une certaine porosité entre le Club et les non-abonnés est donc mise en place, de façon à faire connaître le journal aux non-abonnés.

« Depuis le début, nous avons essayé d'organiser la porosité entre les deux, c'est-à-dire qu'à partir du moment où il faut convaincre quelqu'un de s'abonner à un journal, mais que vous ne lui laissez pas la possibilité de le feuilleter, [il risque de se demander] « en gros, à quoi est-ce que je m'abonne ? ». On ne peut pas être complètement fermé, et volontairement, on aménage paradoxalement une certaine porosité. Certains en profitent entre guillemets, mais ça n'est pas très grave, dès lors que l'on arrive à faire passer le message ».

Cette porosité prend plusieurs formes. Tout d'abord, Mediapart offre des journées en libre accès pour les non-abonnés, généralement accompagnées de soirées live thématiques déjà décrites, qui permettent aux abonnés potentiels de découvrir l'offre du journal, pour éventuellement franchir le pas de l'abonnement. Ensuite, Mediapart offre la possibilité aux abonnés Mediapart d'offrir des articles à leurs amis, et ceci sans limite de nombre, afin de profiter de la qualité de ceux-ci en tant que prescripteurs du journal. A l'évocation du risque d'envoi d'articles en masse à l'extérieur du Club, Hélène Fromen souligne au contraire le nombre réduit de ces pratiques et la compréhension par les abonnés du risque que ce type de comportement peut faire courir à l'existence même de Mediapart :

« Nous sommes dans un équilibre, c'est-à-dire que nous permettons à nos abonnés, c'est une des fonctionnalités du site, d'offrir des articles. Dans ces cas-là, ils envoient un accès ouvert à un article à leurs amis, par email. Nos abonnés sont sans doute les meilleurs prescripteurs, les meilleurs ambassadeurs possibles pour faire en sorte que d'autres personnes s'abonnent. Et on leur fournit la possibilité d'offrir des articles à leurs amis, sans le vérifier, sans le contrôler. Certains [diffusent des articles] sur leurs comptes Twitter ou sur leurs blogs, alors qu'ils ne sont pas supposés le faire. [...] Par exemple, Edwy Plenel a un jour posté un tweet disant, « Attention, les

abonnements sont la seule ressource du journal ; l'indépendance a un prix». Ça a été plutôt très bien perçu et compris.»

Le dernier élément de porosité concerne le Club participatif. Le Club offre des contenus développés par les abonnés eux-mêmes, qui viennent compléter l'édition principale. Contrairement à cette édition principale, les contenus du Club sont accessibles aux non-abonnés, qui ne peuvent cependant pas y contribuer. Ils constituent en cela une « vitrine » susceptible d'attirer de nouveaux lecteurs payants. Toutefois, la décision de laisser les contenus du Club participatif en libre accès relève moins d'une volonté de constituer une vitrine que de celle de ne pas privatiser les contenus produits par une communauté de contributeurs externes à l'entreprise. Dans un esprit qui rappelle une fois de plus celui de l'open source, Mediapart compte sur les contributions de ses abonnés pour enrichir son offre, mais en garantit l'accès libre, abonné ou non.

En réalité, Marie-Hélène Smiéjan explique que Mediapart opère une distinction très claire entre l'information produite par ses journalistes, qui doit être en accès restreint afin de générer des revenus pour couvrir les charges liées à leur production, et le contenu apporté par les lecteurs, qui doit rester en accès libre.

« En fait, il y a un principe : ce qui est dans le journal est produit par l'équipe de journalistes, et on considère que c'est un travail, que c'est un métier, que ça a une valeur, que ça a un prix, et donc que c'est disponible sur abonnement. Ce qui est produit dans le Club, par nos lecteurs qui mettent librement [à disposition] le contenu qu'ils veulent, il est normal que ce soit en libre accès. On ne veut pas enfermer dans une capsule Mediapart ce qui est mis à disposition librement par les abonnés. »

7. Prospectives et futures problématiques

Avec plus de 60 000 abonnés aujourd'hui, Mediapart a réussi le pari de lancer un journal en ligne dont le business model a été défini à partir de la volonté d'offrir un contenu informationnel indépendant, fruit d'un travail d'investigation de la part d'une équipe de journalistes. Le modèle de revenu associé à cette proposition de valeur, reposant sur des abonnements payants, s'il allait à contre-courant des choix des autres journaux de l'époque, a permis de réunir le nombre de lecteurs suffisants pour que le journal parvienne à l'équilibre en 2010.

Selon Marie-Hélène Smiéjan et Hélène Fromen, les enjeux pour l'avenir de Mediapart sont liés à l'exploitation des opportunités liées au multimédia et à l'enrichissement de l'offre auquel elles pourraient conduire. Ainsi Mediapart contribue-t-il à des projets de recherche visant à mettre au point des moteurs capables de rechercher du contenu multimédia, qui pourraient donner une valeur accrue aux archives, qu'elles soient sous forme de texte, de vidéo, de son ou d'image. D'autre part, Marie-Hélène Smiéjan et Hélène Fromen s'accordent sur l'importance de suivre l'évolution technologique afin de s'y adapter, en identifiant les terminaux de demain.

Sources :

- Izambard A. (2013), « Mediapart proche des 75 000 abonnés », Le Figaro, 11 avril 2013, <http://www.lefigaro.fr/medias/2013/04/11/20004-20130411ARTFIG00481-mediapart-proche-des-75000-abonnes.php>, consulté le 16/06/2013.
- MEDIAPART (2012), « Quatre ans d'exception : 2008 – 2012 », document de communication.
- MEDIAPART (2007), « Le projet Mediapart », http://www.mediapart.fr/files/u1/Le_Projet.pdf, consulté le 16/06/2013.
- Plenel E. (2008), « Le prix de la liberté », Mediapart, 16 mars 2008, <http://www.mediapart.fr/journal/france/100308/le-prix-de-la-liberte>, consulté le 16/06/2013.
- Plenel E. (2008), « Comment Mediapart a construit son indépendance », Mediapart, 16 mars 2008, <http://www.mediapart.fr/journal/france/090308/comment-mediapart-a-construit-son-independance>, consulté le 16/06/2013.

Le cas Demand Media¹¹⁷

1. Le contexte

Au cours de la dernière décennie, l'Internet a évolué pour passer de l'accès et mise à disposition d'informations à la fourniture de contenus, en devenant la source la plus importante. Ce mouvement a été porté par plusieurs dynamiques convergentes. D'abord les consommateurs passent plus de temps en ligne, s'aventurent au-delà des grands portails Internet et visitent un nombre croissant de sites Web pour trouver des contenus spécifiques à leurs besoins et intérêts personnels. Ensuite, les consommateurs changent leur façon de découvrir le contenu en ligne, grâce aux progrès des technologies de recherche sur le web et au développement des réseaux sociaux. Enfin, ces mêmes consommateurs sont malgré tout souvent incapables de trouver le contenu précis qu'ils cherchent parce que leur demande est très spécifique, parce que les informations pertinentes qu'ils cherchent excèdent les capacités offertes par les sites proposant des informations validées et préconçues, et parce que les performances des moteurs de recherche sont plus centrées sur la recherche d'information que sur des réponses générées à partir de l'analyse sémantique des requêtes¹¹⁸.

L'évolution profonde de la demande s'est doublée, dans le même temps, d'une transformation tout aussi importante de la structure de l'offre de contenus. En effet, la diffusion généralisée de réseaux sociaux et autres outils de publication a permis à un grand nombre d'individus de créer et publier plus facilement des contenus sur Internet. La difficulté de concevoir des modèles d'affaires rentables a toutefois limité en grande partie ces tentatives en les restreignant aux blogueurs et passionnés qui n'ont pas toujours perçu, pu ou eu envie de tirer profit de la force de leur démarche ni su l'exploiter à une échelle de production et de distribution plus grande, en développant les capacités de monétisation associées.

Ce poids grandissant des contenus a profondément modifié l'économie de l'internet en bouleversant la manière dont le contenu est consommé, créé, diffusé et monétisé et, en conséquence, en stimulant les modèles d'affaires traditionnels des médias. Le modèle usuel des médias se concentre sur la qualité de production des contenus (dans leur nature et leur éditorialisation) en recherchant une audience suffisamment large pour justifier et compenser des coûts de production élevés. Ce modèle, développé historiquement pour la grande presse d'information (plusieurs centaines de milliers d'exemplaires diffusés) ou pour la télévision hertzienne dite « broadcast » fonctionne aussi pour des marchés agrégés ou des niches spécialisées dans la mesure où ils sont suffisamment grands et concentrés (presse magazine par ex.). Il s'avère par contre bien moins efficace dès qu'il s'agit de produire des contenus à plus grande échelle pour des

¹¹⁷ Cas établi par P-J. Benghozi, Ecole polytechnique

¹¹⁸ 53% de toutes les recherches Internet aux États-Unis sont constituées de requêtes de trois mots ou plus, indiquant donc des recherches spécifiques (source selon Experian Hitwise).

consommateurs de plus en plus avides de contenus diversifiés, de plus en plus fragmentés dans leurs préférences et dispersés géographiquement. La demande de contenu hautement spécifique présente pourtant de nouvelles opportunités pour les annonceurs cherchant à toucher efficacement des publics ciblés. Trouver de meilleures façons de parvenir à cette base de consommateurs fragmenté demeure une priorité pour les annonceurs

Avant l'adoption généralisée de l'Internet, le contenu était principalement distribué par les médias traditionnels, tels que journaux, magazines et télévision. Cette configuration a rendu les industries culturelles particulièrement dépendantes des réseaux logistiques de diffusion et des acteurs économiques de la distribution. L'amélioration de l'accès à l'Internet à la suite de la pénétration du haut débit vaste et la prolifération rapide des appareils mobiles connectés a non seulement été le moteur d'une croissance significative de demande de contenus en ligne, mais également le vecteur d'une transformation structurelle des chaînes de valeurs associés et de leurs participants. On constate, en conséquence, une augmentation exponentielle du nombre de sites Web et des applications mobiles qui sont consacrées à la mise à disposition de contenu, ainsi que du volume correspondant des contenus numériques disponibles. Parallèlement, les technologies des moteurs de recherche améliorent l'accès à la vaste gamme de ces sites et contenus en ligne, redéfinissant les attitudes des consommateurs et leurs attentes pour trouver en ligne des informations crédibles et pertinentes (disparition des ouvrages usuels, annuaires, documents d'archives... au profit d'un accès permanent à des ressources en ligne).

2. Les tendances d'usages et de consommation

Internet a donc profondément changé la nature de la consommation des contenus et des médias ainsi que la manière d'explorer les contenus en ligne. D'abord, les consommateurs dépensent notamment toujours davantage de temps en ligne : les adultes États-Unis ont passé en moyenne environ 12 heures par semaine en ligne en 2009, comparativement à environ cinq heures et demie par semaine en 2004¹¹⁹. Ce nombre est très comparable à la consommation de télévision qui, sur la même période, est restée stable à environ 13 heures par semaine par adulte. Ensuite, alors que les médias traditionnels favorisent un mode de consommation passif¹²⁰, les sites d'informations et les médias sociaux incitent, face au nombre croissant de sites Web, à une attitude plus active dans l'interaction et la recherche de contenus. Les consommateurs mobilisent notamment de plus en plus les moteurs de recherche pour effectuer des requêtes, découvrir et accéder au contenu de millions de sites Web. Selon comScore, le nombre de requêtes croît dans des proportions considérables, passant de 39 milliards par mois en décembre 2006 à 134 milliards par mois en Septembre 2010.

Les consommateurs, de plus en plus autonomes et compétents, exigent des informations précises et fiables adaptés à leurs besoins. Le contenu des médias traditionnels réorientés pour la distribution en ligne n'est souvent pas à même de répondre aux

¹¹⁹ Source Forrester

¹²⁰ Cf. les difficultés qu'ont rencontrées, depuis des années, les projets de télévision interactive

besoins granulaires et évolutifs de consommateurs aux intérêts fragmentés et n'est souvent pas réellement optimisé pour en faciliter la découverte, que ce soit par la recherche ou par la navigation directe. De son côté, la prolifération des sites Web génère différents niveaux de qualité et de fiabilité qui crée une incertitude quant à la fiabilité et l'exactitude des contenus, même lorsqu'ils semblent correspondre parfaitement aux requêtes des internautes.

Dans un tel cadre, la consommation, la création, la distribution et la monétisation de contenu en ligne pose des défis nouveaux et complexes que les modèles traditionnels et nouveaux médias d'affaires ont du mal à relever. On observe en particulier deux situations opposées. D'une part, les contenus éditorialisés et produits par les entreprises traditionnelles de médias (voire par les plateformes et portails d'agrégation de l'internet) sont souvent coûteux à créer. Ils sont en outre souvent orientés vers des sujets portés par l'événement et ont donc une durée de vie utile relativement courte qui les rend difficiles à vendre à des annonceurs et ne leur permet pas de générer des montants suffisants pour justifier leur production. D'autre part, à l'inverse, des individus tels que les blogueurs ou des amateurs postant des contenus sur les plateformes UGC sont économiquement en mesure de créer et de publier, à peu de coût, des contenus de niche, mais ils manquent le plus souvent d'une réelle crédibilité et n'ont pas la capacité de produire et diffuser à une échelle plus large de production, de distribution et de monétisation. Dans un cas comme dans l'autre, les mutations en cours appellent donc - pour les consommateurs, les créateurs indépendants de contenu, les éditeurs de sites Web ou les annonceurs - des solutions nouvelles à même de relier des modalités de diffusion et des écosystèmes de médias disparates.

Du côté de l'édition traditionnelle (papier ou en ligne), les auteurs indépendants de contenu ont toujours été, historiquement, une source intéressante de création de contenus pour les entreprises de presse : c'est d'ailleurs ce qui explique le poids des pigistes dans la presse. Toutefois, la situation devient instable car ces auteurs indépendants ont du mal à en faire une source de revenu stable. Selon une enquête auprès des créateurs indépendants de contenu¹²¹, 74% des répondants estiment difficile de s'assurer un revenu régulier à partir des rédactions à la pige, et 56% indiquent que cette situation a empiré dans les deux dernières années. En outre, 47% passent la majorité de leur temps à faire autre chose qu'écrire : rechercher ou proposer des sujets d'articles notamment. Une des raisons de ces difficultés grandissantes tient à la forte porosité existant désormais entre les mondes amateurs et professionnels et favorisant le développement potentiel de nouvelles formes de concurrence¹²² : elle fait par exemple qu'un nombre croissant de rédacteurs sont issus de l'édition, valorisent une formation para-professionnelle à la presse, voire sont de simples amateurs compétents auto-formés.

Du côté des éditeurs de sites Web, la situation se présente différemment. Ceux-ci ont besoin d'un contenu spécifique et utile pour attirer les visiteurs. Mais ils se heurtent, pour cela, à plusieurs difficultés. D'abord, ils n'ont pas l'expertise, la compétence, la

¹²¹ Source – enquête commandité par Demand Media (2010)

¹²² C'est une situation très proche qui caractérise d'ailleurs également le monde de la photographie (cf. Sagot-Duvauroux 2010)

technologie et la taille suffisante pour identifier, développer et monétiser des contenus très dispersés et peu éditorialisés. Ensuite, ils ont du mal à assurer une réelle éditorialisation en assurant les investissements correspondant du fait du coût élevé de création des contenus traditionnels (le salaire de journalistes par exemple). Enfin, ils ne disposent pas toujours des ressources technologiques pour enrichir et différencier les services fournis à leurs clients, en optimisant, ce faisant, la valeur globale de leur offre publicitaire.

Dans un tel contexte, la multiplicité des modèles d'affaires observables dans la presse numérique est d'ailleurs un indice de l'exploration de nouvelles solutions tentées par les acteurs du domaine. Au-delà des solutions explorées par les acteurs traditionnels des médias d'abord, par les nouveaux acteurs (traditionnels !) du web ensuite, se sont développées depuis quelques années, pour répondre à l'immense demande de contenus et d'informations, des opérateurs de contenus tout à fait inédits qualifiés parfois de « fermes de contenus », s'appuyant sur des « et moulinettes » ou processus automatisés de production leur permettant de proposer des articles de types très variés.

Ces « fermes de contenus » ont rapidement attiré de nombreuses critiques de la part des médias traditionnels comme de certains observateurs de l'internet. Le premier et principal argument repose sur le fait qu'elles proposent des contenus à faible coût et de mauvaise qualité en attirant de manière cynique les internautes drainés par les moteurs de recherche. Un second argument a également parfois été avancé. Il tient à ce que le développement massif de tels contenus (produits ou conçus de manière automatisé) peut affecter négativement les performances des processus de recherche. En effet la multiplication des contenus de tous types produits par les internautes encombre les requêtes et moteurs de contenus non pertinents, mettant les internautes dans la difficulté pour obtenir les réponses pertinentes.

3. Demand Media et les fermes de contenus

Demand Media constitue un des exemples le plus emblématique de tels acteurs : par le volume qu'il représente comme par sa tonitruante entrée en Bourse en 2011.

Que ce soit en ligne ou hors ligne, les contenus édités sont généralement classées en deux groupes: « chaud », à courte durée de vie, certains contenus sont sensibles à l'actualité, concernent des nouvelles et des événements, « froid », à plus longue durée de vie, d'autres contenus relèvent d'informations générales ou pédagogiques et répondent à des questions courantes récurrentes auxquelles font face les consommateurs. Ainsi, les magazines hebdomadaires d'actualité se concentrent sur des contenus dont la pertinence dure peu tandis que les guides pratiques ou les ouvrages de référence rassemblent sur des articles de référence ayant vocation à durer plus longtemps. Une des spécificités de Demand Media est d'avoir su concentrer son offre de contenus et de médias sur la création d'articles texte et vidéos de long terme. Ces contenus sont produits grâce à des technologies propriétaires et des algorithmes qui permettent d'organiser en ligne un flux automatisé de création de contenus dont le retour sur investissement peut être prévisible et garanti au-dessus d'un seuil minimal. Ces contenus sont distribués sur les réseaux sociaux associés à l'entreprise, valorisés par les

outils de monétisation mis en œuvre sur les sites Web qu'elle possède et exploite ou sur le réseau de ses sites clients. Plus fondamentalement, le succès de Demand Media tient à sa capacité d'articuler deux activités relevant apparemment de domaines industriels très différents de l'internet, mais que l'entreprise a su rendre très complémentaire. Le premier pilier du modèle d'affaire repose sur la production de contenu à travers sa la plateforme « Content & Media » couplée à une large distribution visa des sites web de tous type permettant aux contenus produits de toucher l'audience pour laquelle ils ont été conçus et associé à des outils de monétisation permettant de générer des revenus. Mais Demand Media bénéficie aussi d'un second pilier important avec son service de registraire qui fournit à l'entreprise une base de données propriétaire unique qui lui permet d'identifier au mieux les intérêts des internautes, la capacité et la pertinence de produire des contenus spécifiques de manière économiquement rentable.

L'efficacité de ce positionnement a fait que Demand Media est un des opérateurs Web le plus populaire aux USA puisqu'il drainait, en 2011, sur plus de 500,000 sites Web qu'il possède (eHow.com e.g.) et opère (USATODAY.com e.g.), 105 millions de visiteurs mensuels et 679 millions de pages vues. Selon comScore, l'ensemble de ces sites en font le 17ème opérateur web aux USA, attirant une large audience, qui ne fait que croître et représente davantage d'utilisateurs en ligne que les sites de marques réputées que sont ESPN (ligue mondiale de sport), Weather Channel (canal météo) ou Wal-Mart. Ces résultats doivent en outre être complétés par les consultations de 375 sites partenaires de clients B2B sur lesquels Demand Media déploie sa plateforme et qui génèrent plus d'un milliard de pages vues.

Ce sont toutes ces raisons qui font que Demand Media est un des exemples de fermes de contenus le plus médiatisée depuis son entrée au Nasdaq début 2011 à 17 dollars¹²³. La société y a levé au total 151 millions de dollars et est valorisée à 1,45 milliard de dollars.

Demand Media représente aussi un acteur significatif par sa taille pour un nouvel entrant. L'entreprise emploie en effet 600 personnes. Son PDG est Richard M. Rosenblatt Celui-ci avait vendu MySpace alors qu'il dirigeait sa maison-mère Intermix Media.

Dans la période précédant son entrée en bourse, de 2007 à 2009, les revenus de Demand Media avaient doublé pour atteindre 197 millions de dollars La force particulière de l'entreprise tient sans doute à ce son modèle économique n'est pas celui d'un pure player mais repose sur deux offres de services distincts et complémentaires : une offre de contenus et de médias d'une part, et une offre de registraire (enregistrement) de nom de domaine de l'autre côté. Sans avoir la notoriété de l'offre de contenus, le bureau d'enregistrement des noms de domaine est tout aussi impressionnant puisqu'il couvre 10 millions de noms de domaines et 7000 revendeurs, ce qui fait de Demand Media le plus grand grossiste mondial en registre et le second plus important fournisseur de noms de domaine¹²⁴ grâce à son service [Enom](#)¹²⁵. Les deux volets sont en fait très

¹²⁴ Demand Media reste cependant loin du premier registraire, GoDaddy, qui gère presque à 35 millions de noms de domaine.

complémentaires (cf. infra) et leur poids dans l'entreprise est à peu près équilibrée puisqu'en 2009-2010, l'offre Contenu & Media représentait 59% des revenus et celle des services de Registraire 41%.

4. Les bases du modèle de production de contenus

C'est cependant au niveau plus spécifique de l'offre de contenus et médias, que l'approche de Demand Media est la plus originale, Demand Media s'est installé dans le marché des contenus d'information en visant une position de leader et une rentabilité directe. L'entreprise ne produit des contenus que dans la mesure où ils permettent de générer des revenus suffisants. Alors que les entreprises traditionnelles de médias créent leur contenu en anticipant ce que sera l'intérêt des consommateurs visés, Demand Media au contraire crée son contenu en répondant à une demande des consommateurs déjà exprimée et repérée à partir de leurs requêtes

Pour ce faire, Demand Media s'appuie sur plusieurs ressources essentielles. D'abord, un studio de création de contenus identifie, crée et distribue des textes d'articles et des vidéos en ligne ; le studio s'appuie, pour cela, sur des algorithmes propriétaires qu'il a développé en propre, un processus éditorial spécifique et une communauté des créateurs de contenu indépendants. Demand Media fournit d'autre part, pour ses sites partenaires (cf. infra), des applications de réseaux sociaux que l'entreprise a également développé en propre et qui fournit aux sites qui s'en dotent la possibilité d'offrir à leurs internautes des fonctionnalités enrichies telles que profils utilisateurs, commentaires, forums, commentaires, blogs et partage de photos et vidéo. Ces applications de réseaux facilitent les interactions sociales et permettent aux sites Web pour mieux faire participer leurs utilisateurs, ainsi que d'assurer l'interopérabilité avec des réseaux sociaux à succès tels que Facebook et Twitter. Enfin, Demand Media s'appuie sur un système d'outils de monétisation conçus pour apparier des contenus et des publicités ciblées d'une manière qui optimise les recettes publicitaires et améliore l'expérience de l'utilisateur final.

Dans son modèle économique, Demand Media agrège donc trois principes de bases très différents de l'économie de l'internet : le crowdsourcing des Users Generated Content, l'économie de l'attention grâce aux technologies d'algorithmes de Search et des Big Data, la mobilisation du web 2.0 et des réseaux sociaux.

En matière de contenus, Demand Media a toujours cherché à utiliser de nouvelles méthodes pour perfectionner sa production de contenus textes ou vidéos en ligne. Le principe est que ces contenus soient ciblés et pertinents par rapport aux besoins et requêtes des internautes. C'est ce qui permet à ces contenus de bénéficier d'une valeur commerciale potentielle sur une longue durée : Demand Media vise en effet à ce que chaque contenu soit amorti, par les revenus publicitaires qu'il génère, en moins de cinq ans. Ce sont les processus de sélection des thèmes de contenus produits et

¹²⁵ Acheté en 2006, c'était alors le troisième registreur mondial, fortement impliqué dans le domain tasting, il a gagné une place quelques mois plus tard en rachetant BulkRegister.

d'identification des titres de ces contenus qui constituent un des dispositifs-clé du modèle. Ces processus mobilisent d'abord plusieurs niveaux éditoriaux et rédactionnels afin de déterminer ce quels types de contenus les consommateurs recherchent, leur potentiel de valorisation auprès des annonceurs ainsi que la possibilité de les produire de façon rentable. Les processus articulent pour ce faire la mise en œuvre d'algorithmes automatisés (en liaison avec les données sur les requêtes des moteurs de recherche), au recours à des rédacteurs-tiers et à l'utilisation de données exclusives pour leurs placements publicitaires associés. Ces processus de création de contenu sont ainsi structurés à travers une gamme d'outils de gestion en ligne, supervisés par une équipe éditoriale interne. C'est ce qui donne à l'entreprise la possibilité de produire des contenus de haute valeur commerciale, mais aussi en très grand nombre. En 2010, le studio de production a ainsi pu générer environ 2 millions d'articles et vidéos.

L'utilisation des réseaux sociaux représente aussi une composante importante du modèle de Demand Media qu'il a placée au cœur de sa stratégie¹²⁶ car les capacités d'interactions sociales et d'engagement personnel sont perçues comme les éléments-clés de l'expérience en ligne des consommateurs, des éditeurs, des diffuseurs en ligne de contenus ; ils participent, au final, à la valeur et la reconnaissance de la marque. Mais Demand Media ne se contente pas d'utiliser les réseaux sociaux pour attirer de nouveaux clients et augmenter ses revenus. L'entreprise cherche aussi à vendre des applications de réseaux sociaux à ses clients existants afin de les fidéliser et les encourager à intensifier leur consommation. L'entreprise a donc développé et mobilisé une gamme d'outils de médias sociaux pour permettre à ses clients d'enrichir leur site web et de renforcer leur attractivité en ajoutant des applications dotées de fonctionnalités intéressantes, telles que profils utilisateurs, commentaires, forums, blogs et partage de photos et vidéo. Ces applications de réseaux sociaux facilitent les interactions sociales et font donc partie intégrante de la plate-forme de Demand Media. Déployés à la fois sur les sites Web détenus et exploités par Demand Media et sur le réseau de ses sites clients, ces applications de réseaux sociaux sont utilisés par les éditeurs pour stimuler le développement du trafic et favoriser l'implication et la fidélité des consommateurs en suscitant la création de communautés spécifiques au site.

Les supports de distribution des contenus constituent également naturellement, pour Demand Media, un enjeu stratégique important pour favoriser la consultation des contenus produits. L'entreprise déploie tout ou partie de ses contenus sur des sites qu'elle possède en propre ou qu'elle dont elle assure la gestion. C'est notamment le cas des sites eHow, Livestrong.com, Trails, GolfLink ou Cracked. Le portail de conseils pratiques [eHow](#) a notamment un rôle central en publiant la grande majorité des contenus produits par Demand Media. Le succès de l'offre de services de contenus proposé par ce dernier a d'ailleurs été très fortement lié au succès de eHow (correspondant à 23% des revenus en 2010, alors qu'aucun autre de ses sites de l'entreprise ne pèse pour plus de 10%). eHow's la bibliothèque de contenu que Demand Media possède complètement en propre s'avère de ce point de vue une expérience intéressante car elle constitue une plateforme qui intègre un large spectre de fonctionnalités : création de contenu, outils de réseaux sociaux, applications et outils de

¹²⁶ Mais aussi de son modèle d'affaires et de la croissance visée pour ses revenus

monétisation. Elle regroupe en particulier environ 1,8 millions d'articles texte et plus de 155 000 vidéos pédagogiques, majoritairement créés par des experts professionnels et des spécialistes, et présentées de manière simple et facilement compréhensible (« how to do... »).

Dans son cadre global, Demand Media a ainsi développé plusieurs « moulinettes de contenus » spécialisées, avec eHow mais aussi Answerbag. Par exemple, en combinant les catégories Maison et Jardins avec plusieurs des autres sites que Demand Media possède ou gère, et en créant plus de 300 000 articles et vidéos associés, Demand Media a constitué le site « Maison » le mieux coté et présent en ligne, attirant plus de 8.7 millions de visiteurs unique mensuels fin 2010¹²⁷. De même, dans le secteur de la Santé, la combinaison de eHow, Health avec le site Livestrong.com que Demand Media a lancé en 2008, l'entreprise est devenue le troisième site de santé le plus visité aux USA, avec plus de 13 millions de visiteurs uniques mensuels et une très large bibliothèque de plus de 250 000 articles et vidéos en relation avec la santé, le fitness, la nutrition et les styles de vie. De manière similaire, grâce aux sites qu'elle possède ou opère, Demand Media se classait, fin 2010, pour dix des catégories de Comsite, dans le top ten des meilleurs sites : c'est le cas pour « Mode et beauté », « Santé », « Maison ».

A côté de ces sites riches de contenus, qu'elle possède en propre, Demand Media a aussi développé un important réseau de partenaires, riche actuellement de 375 sites correspondant à des clients professionnels reprenant tout ou partie des contenus et services de Demand Media pour les déployer sur leurs propres sites. Ce réseau est très divers puisqu'il comporte, par exemple, celui du San Francisco Chronicle, de la National Football League ou d'USA Today. La plate-forme Demand Media permet ainsi de « muscler » ces sites Web de clients en générant un total de plus de 1 milliard de pages vues mensuellement¹²⁸.

Pour diffuser, ses contenus, l'entreprise dispose également – notamment grâce à son activité de Registraire et d'enregistrement de noms de domaine - d'un réseau de 500 000 sites. En pratique, ces sites se distinguent des sites de contenus qualité supérieurs évoqués précédemment. En effet, le portefeuille des 500 000 sites est surtout constitué de pages « parking¹²⁹ » ou de sites vides ne contenant que des listes de publicité. L'entreprise les évoque comme des sites « sous-développés », mais ils génèrent toutefois mensuellement (fin 2010) près de 90 millions de pages vues. Demand Media génère des revenus avec ces sites parking en alimentant de publicité ces sites vides dont il détient les noms et qui manquent de contenus¹³⁰.

¹²⁷ Source comScore

¹²⁸ Données 2010 Demand Media

¹²⁹ Un site parking consiste à enregistrer un nom de domaine et de le rediriger vers une page contenant des liens publicitaires : la page parking. Le nom enregistré peut correspondre à un vrai nom de marque non encore déposé, à un nom de marque approximatif (Gogle.com au lieu de Google.com) et « squatté » ou bien à des noms ou expressions courantes fréquemment recherchée en ligne. L'intérêt de tels sites est de générer des rémunérations au « pay per clic » pour chaque clic réalisé par un internaute sur un lien figurant sur la page parking ... ne serait-ce que pour en sortir facilement.

¹³⁰ Cette source de revenu n'a pas à voir directement avec le moteur de recherche Google, comme peuvent l'être l'identification des titres et sujets de contenus. Elle y est cependant indirectement liée dans

La distribution des contenus a d'ailleurs également été étendue en offrant aux clients du service de noms de domaine de Demand Media la possibilité d'ajouter à leurs sites des contenus associés contextuellement à partir de sa bibliothèque de contenus exclusifs, dans le cadre d'une offre d'abonnement. Alimenté par ces différents types de sites, la base de contenus possédés et exploités par Demand Media a ainsi pu connaître une croissance et un succès rapides : une hausse de 50% des visiteurs uniques en un an.

Le dernier volet stratégique important de Demand Media concerne la manière dont l'entreprise a conçu la monétisation de ses revenus. Derrière la fourniture de contenus, la valorisation commerciale et la génération de revenus s'appuient en effet sur la fourniture de placements ciblés pour des annonceurs qui veulent toucher les consommateurs cherchant ou trouvant des contenus spécifiques. La plate-forme Demand Media s'appuie donc sur la vente d'annonces en ligne générées par les réseaux de publicité associés (Ad sense par ex.) et, dans une moindre mesure, par la force de vente de publicité directe de l'entreprise. Les outils de monétisation de la plate-forme comportent : des algorithmes d'appariement contextuel qui permettent de placer les publicités selon le contenu du site web, des systèmes d'optimisation de rendement qui évaluent en permanence les performances des annonces sur les sites Web afin de maximiser les recettes, et la gestion des infrastructures publicitaires afin de concilier les différents formats d'annonces et d'assurer le suivi des publicités disponibles.

Chaque contenu de Demand Media mis en ligne s'articule avec Google Adsense et Adword (41 % du trafic des contenus présents sur les sites où est déployée la plateforme de Demand Media, viennent directement des moteurs de recherche). Demand Media récupère donc une partie de la publicité générée quand quelqu'un clique sur de tels articles mis en ligne. Les revenus issus des liens sponsorisés de Google ont notamment représenté 28 % de son chiffre d'affaires en 2010.

En moyenne, Demand Media cherche à rentabiliser un contenu au bout de 5 ans. Ainsi, un article de contenu publié sur eHow fin 2008 avait déjà généré, en 2010, un taux de rendement interne de 76% en moyenne. Les perspectives pour le futur sont en outre encore plus favorables car les revenus moyens de ces mêmes contenus ont connu 67% d'augmentation de 2009 à 2010. Plus généralement, la qualité de la plate-forme profite aussi, dans une forme de cercle vertueux, de la croissance continue de la publicité en ligne car en bénéficiant d'un accès à un ensemble d'annonces toujours plus vaste, l'entreprise peut ajuster encore plus précisément ses contenus et donc augmenter encore les rendements de ses publicités.

5. Le processus de création des contenus

Plusieurs étapes importantes, supportées par des algorithmes propriétaires ad hoc sont à la base de la démarche de Demand Media. Les premiers permettent de déterminer

la mesure où Google fournit aussi des publicités pour ce type de site, à travers AdSense For Domains program.

quels articles produire sur la base de la recherche des termes à succès et à rémunération potentielle grâce à la publicité. Ils contribuent à déterminer les sujets d'articles en fonction des requêtes des internautes dans les moteurs de recherche : ce sont ainsi les demandes et les questions des internautes qui déclenchent la rédaction de contenus. Les seconds outils concernent la génération d'idées de titres en explorant, par les technologies des moteurs de recherche, les expressions mobilisant des termes identifiés comme pertinents.

Pour la génération des titres, Demand Media a recours à une large variété de technologies exclusives, d'algorithmes et de processus. Ils permettent d'analyser les requêtes de recherche et les données de comportement des internautes pour identifier des thèmes faisant l'objet de demandes ... et donc potentiellement valorisables commercialement. Ce travail repose sur l'analyse de données publiques disponibles provenant de tiers (par ex. le prix d'acquisition de mots-clé sur les grands réseaux publicitaires ou la fréquence des requêtes sur des termes spécifiques), ainsi que l'analyse des données propriétaires émanant de ses contenus et services de registraire (les types de noms de domaine enregistrés et achetés, la nature des requêtes conduisant les consommateurs aux articles en texte et vidéos de Demand Media). Ainsi, les internautes qui vont sur le réseau Enom pour y enregistrer leurs domaines saisissent en moyenne plus de 3 millions de requêtes / jour. Avec de telles données, Demand Media dispose donc d'une source inépuisable d'informations qu'il peut traiter pour améliorer ses algorithmes de création de contenu. Grâce à ces données, Demand Media récupère d'une part à la volée les noms expirés qu'elle juge intéressants en fonction de ses propres critères, et de l'autre elle affine ses propres algorithmes de génération de titres¹³¹.

Une fois identifiés des thèmes et des titres au potentiel commercial, ceux-ci obéissent à un processus en plusieurs étapes. Ce processus mobilise à la fois les responsables éditoriaux de l'entreprise et les membres de sa communauté d'auteurs freelance. Dans ce cadre, il s'agit de vérifier la pertinence d'un titre et d'un thème, de définir le cadre de son développement, d'approuver les titres correspondants d'un article spécifique ou d'une vidéo afin de s'assurer qu'ils soient adaptées, appropriés et facilement compréhensibles. Pour que chaque titre soit finalement validé, il doit enfin être comparé à ceux existant déjà dans la bibliothèque de Demand Media pour garantir son originalité et éviter les redondances. Grâce à des critères complémentaires tels que sites cibles, taxonomie des articles et principes éditoriaux, les titres sont enfin sélectionnés en fonction de leur pertinence commerciale à l'égard de la politique rédactionnelle des sites de Demand Media et de ceux de ses clients.

Une fois les titres définis, Demand Media les mets en ligne à disposition de ses auteurs associés qui peuvent alors les consulter sur la base de catégories prédéfinies et les préempter pour la rédaction d'un texte ou la création d'une vidéo. Pour produire à grande échelle des contenus originaux adaptés aux titres identifiés, Demand Media a ainsi recours à une forte communauté de créateurs de contenu qualifiés - indépendants et pigistes - dont une large part a déjà une expérience dans les journaux, les magazines

¹³¹ Cf. Jean-Marie Le Ray in <http://adscriptum.blogspot.com/2010/08/demand-media-introduction-en-bourse.html>

ou la télévision. Fin 2010, l'atelier de production de contenus s'appuyait sur environ 13.000 contributeurs.

Quand il a ainsi choisi un titre, le créateur de contenu freelance dispose d'un temps limité pour présenter son article achevé (texte ou vidéo) ; sinon, le titre peut alors être réclamé par un autre auteur. Une fois le contenu élaboré et déposé, il fait l'objet, de la part d'un responsable éditorial, d'un premier examen plus approfondi comprenant notamment le contrôle technique de l'écriture, la vérification des faits et le pointage des références ; il fait aussi l'objet d'un contrôle automatisé contre le plagiat. L'article, le texte ou la vidéo sont alors distribués sur les sites Web détenus et exploités par Demand Media, ainsi que sur son réseau de sites clients.

6. La chaîne de production de Demand Media

Jusqu'en 2008, un tiers des contenus de Demand Media échappaient aux algorithmes élaborés et au processus décrit plus haut car ils trouvaient leur origine chez des tiers dont les contenus fournis revenaient moins cher que ceux créés par le réseau d'auteurs freelance de l'entreprise ; ils n'utilisaient pas non plus systématiquement les par l'entreprise. Depuis 2009, la situation a évolué : l'infrastructure technologique dont l'entreprise s'est dotée au fil du temps les algorithmes et sont désormais systématiquement utilisés pour stimuler les productions des freelance et fournir les contenus de Demand Media.

L'entreprise a ainsi produit élaboré une usine virtuelle de contenus qui récupère et distribue, par jour, 5000 articles et clips vidéos émanant de 13 000 rédacteurs indépendants pour seulement 600 personnes au total en interne (y compris les services techniques, commerciaux et administratifs). Demand Media dispose ainsi actuellement d'un stock de 3 millions d'articles et de 200 000 vidéos. A terme, son objectif affiché est de publier jusqu'à 30 000 articles par jours, soit un million par mois : l'équivalent de 18 années de New York Times !

Ces contenus ne sont pas figés pour autant car la bibliothèque de contenus de Demand Media a l'avantage de générer en continu des données stratégiques sur le comportement et les préférences des utilisateurs. En fonction de ces informations, les contenus changent de type, de format, de catégorie et de nature de medias au fil du temps ; cela inclut par exemple la création ou reformatage, à certains moments de textes à partir de l'intégration de la vidéo. Historiquement la base de contenus vidéo est moins riche et complète que la base texte et Demand Media fait l'hypothèse et observe - sur les diffusions effectuées jusqu'à présent - que leur retour sur investissement est inférieur.

Demand Media utilise donc des algorithmes, technologies et des procédures de plusieurs ordres. Si le premier ensemble d'outils vise, comme nous l'avons déjà évoqué, à suivre et contrôler en continu la qualité des contenus et des services, autre ensemble a pour sa part pour objet d'identifier toute anomalie des mesures associées aux consultations de ses sites partenaires et au trafic internet généré par ses publicités. Pour protéger son modèle publicitaire et garantir la soutenabilité de ses revenus, Demand Media doit en effet s'assurer de la fiabilité de ses anticipations et de la

matérialité des consultations générés par ses contenus. Il lui importe notamment de surveiller son trafic en permanence pour vérifier la réalité et mesurer le caractère effectif des consultations. Car de bons chiffres de consultations peuvent aussi être des indicateurs de « faux clics » ou d'une mauvaise qualité du nombre de clics. C'est par exemple le cas quand les sites sont balayés par des dispositifs automatiques de surf (logiciels, robots, spiders) : l'automatisation des clics et la génération massive de clics sans objet correspondent en effet à des techniques de fraude désormais classiques qui affectent la relation des sites touchés avec leurs annonceurs puisqu'elles remettent en cause la confiance dans le service ou le niveau de rémunération à générer notamment.

Un dernier ensemble d'outils technique est enfin constitué par des applications de réseaux sociaux que Demand Media fournit à ses clients avec sa plateforme de contenus¹³². Ces outils de réseaux sociaux ont été conçus avec des API ou interfaces de programmation d'application qui permettent aux éditeurs de personnaliser très facilement leurs sites Web, ainsi que d'assurer l'interopérabilité avec les plates-formes de réseaux sociaux, tels que Facebook ou Twitter. Le déploiement de ces outils de réseaux sociaux sur les sites clients donne aussi à l'entreprise cliente l'opportunité d'effectuer la vente croisée d'autres applications sur la plate-forme de ces clients.

7. Le système de rémunération correspondant des contributeurs

La chaîne de production de contenus que nous venons décrire s'accompagne, dans le modèle de Demand Media, d'une chaîne correspondante de rémunérations, combinant, à côté des charges fixes du personnel salarié de l'entreprise, plusieurs rétributions éclatées sur les différents intervenants du processus membres de la communauté de contributeurs indépendants.

Au tout début du processus, une fois que les deux algorithmes de Demand Media ont généré des listes de termes, intervient d'abord un testeur de titre freelance. Celui-ci examine les termes générés automatiquement et essaie, à partir d'eux, d'élaborer de vrais titres. Chacune de telles idées de titre est alors payés 8 cents.

A la suite de cette étape, intervient un second testeur qui va, pour sa part, s'efforcer d'améliorer cette liste élaborée manuellement. Il est lui aussi payé également 8 cent par titre.

Un éditeur membre de l'entreprise valide ensuite ces titres et intitulés et les télécharge sur un serveur ouvert, dans une base de dépôt commune pour pouvoir ainsi assigner les demandes d'articles à des auteurs potentiels.

Après ce premier stade d'élaboration des titres, les intitulés sont donc disponibles et prêt pour être développés. Les auteurs indépendants de Demand Media peuvent ainsi consulter la base de demande de papiers pour préempter les titres sur lesquels ils souhaitent et envisagent de créer un contenu. Chacun des papiers ainsi rédigé est

¹³² En général dans le cadre d'accords annuels ou biennaux

rémunéré 15\$. Les auteurs de média (ou bloggeurs) « moyens » proposant des articles ont donc, sur la base de 5 articles par jour, une rémunération de 19 500\$¹³³.

Une fois les articles transmis et consignés, ils font systématiquement l'objet d'une vérification automatique antiplagiat afin d'éviter, naturellement, toute fraude ou conflit ultérieur avec des ayants-droits. Après cette validation, un autre intervenant indépendant intervient, le copy editor, qui lit les propositions d'articles, effectue des corrections orthographe, de style ou de forme, puis l'uploadé dans la bibliothèque de contenus de Demand Media. Cette tâche de copy editing est rémunérée pour sa part 2,5\$ par article.

A la fin de processus, Demand Media possède, du point de vue légal, les droits des contenus selon la définition américaine du « work made for hire »¹³⁴. Cela explique que l'entreprise n'ait, jusqu'à présent, signé que très peu d'arrangements de partage de revenu avec ses créateurs de contenus. La responsabilité de Demand Media ne concerne pas simplement la propriété intellectuelle. En tant que créateur, distributeur et agrégateur de contenus, l'entreprise assure également toute responsabilité quant au caractère licite ou légal de ses contenus (abus de propriété intellectuelle, racisme, diffamation...). Sa responsabilité est, de ce fait, bien plus engagée que celle des simples hébergeurs que sont les sites UGC tels que YouTube.

8. Un marché aux sources multiples de concurrence et de partenariats

Le positionnement de Demand Media constitue donc un bon exemple des configurations d'intermédiation radicalement nouvelles que suscite l'économie de l'internet. Leur originalité tient à la fois à la capacité de coupler des ressources et des activités relevant de registres très différents (en l'occurrence, registre, algorithmes et création de contenus) et à l'aptitude à dessiner des modèles d'affaires disruptifs qui, à l'image d'Apple, s'appuient sur des formes inédites d'intégration verticales et remodelent les chaînes de valeur traditionnelles¹³⁵.

Les conséquences de cette situation sont de plusieurs ordres. Le cas de la musique nous montre en premier lieu, bien sûr, qu'il faut évoquer d'abord les déstructurations des filières et marchés traditionnels ainsi que les remises en cause des acteurs industriels traditionnels. Mais ce caractère disruptif a également des conséquences sur les modèles d'affaires même des nouveaux entrants comme Demand Media. En effet, les configurations à l'œuvre et la flexibilité des produits et services faisant l'objet d'échange mettent ces entrants à la merci de ressources stratégiques compétitives difficiles à

¹³³ A comparer à ce que gagnent les journalistes qui ont une rémunération allant de 28 à 45 000\$ dans les journaux de qualité basse à moyenne jusqu'à 90 000\$ pour les auteurs de journaux réputés comme le New York Times.

¹³⁴ Il s'agit d'une spécificité (notamment du copyright) qui en fait une exception au droit commun des auteurs donnant au créateur un droit sur son œuvre. Dans ce cas, c'est l'employeur qui est considéré comme l'auteur légal de l'œuvre.

¹³⁵ Cf. Anne Perrot 2011

contrôler et les conduisent à affronter une compétition tous azimuts où chaque acteur de la chaîne de valeur s'avère être un concurrent potentiel. Demand Media fait ainsi doit affronter plusieurs types de compétiteurs, constituant une concurrence importante qui devrait continuer de s'intensifier et menacer la position actuelle de leader dans l'offre de services de contenus et médias.

Demand Media est ainsi d'abord en concurrence, tout naturellement, avec des fournisseurs d'informations spécialisées pour consommateurs. C'est le cas naturellement dans les domaines à succès de Demand Media (do it yourself, santé...), mais aussi dans des sites spécifique connaissant un fort engouement de la part des consommateurs : plateformes de message, de blogs et réseaux sociaux spécialisés. Plus généralement, Demand Media affrontent aussi, et sans doute de manière plus frontale les entreprises de médias et d'internet proposant des offres similaires de plateformes de création et de distribution de contenus (des « fermes de contenus ») telles que Yahoo!, AOL, About.com et d'autres nouveaux entrants sur ce marché. La plupart de ces concurrents menacent l'entreprise en spécialisant leur offre publicitaire sur différents domaines d'intérêt pour les consommateurs qui menacent directement Demand Media sur ses créneaux les plus porteurs : le bricolage et do-it-yourself, la santé, la maison et le jardin, le sport (notamment golf et sports d'extérieur), l'humour. Certains de ces concurrents possèdent, en la matière, de réels avantages compétitifs par rapport à Demand Media. Ainsi, par exemple, AOL comme Yahoo! possèdent des bases de données constituées à partir de leurs outils de Search et s'en servent pour faciliter et améliorer leur processus de conception de contenus inédits. Dans cette perspective, Yahoo! a acquis, en 2010, Associated Content, un éditeur et distributeur en ligne de contenus originaux sur un mode UGC où chaque créateur de contenus (payants ou gratuits) peut les publier et mettre à disposition des consommateurs, partenaires et publicitaires dans n'importe quel format. De même, AOL a lancé en 2009, Seed, une plateforme de contenus et de médias qui permet de créer des contenus en ligne ayant vocation à être distribué dans ses réseaux.

Face à ces différents concurrents, le marché risque, là encore, de rencontrer une dynamique classique dans les marchés de l'internet : le poids des effets de réseaux et l'importance d'une taille critique permettant à la fois de rendre les plateformes d'agrégation plus attractives (effet de monopole naturel) et de mobiliser des ressources grandissantes permettant de consolider et fidéliser le noyau d'auteurs et de démultiplier à très grande échelle la fourniture de nouveaux contenus.

Face à des concurrents qui emploient des modèles de création de contenu très similaires, avec l'utilisation notamment de créateurs freelance, Demand Media pourrait donc rencontrer, dans le futur, des difficultés pour attirer et fidéliser des auteurs freelance en nombre suffisant pour générer les contenus nécessaires pour atteindre l'échelle de production et la croissance d'activité visées. La concurrence sur le marché des fermes de contenus ne joue donc pas seulement sur attirer l'audience maximal ou le plus grand nombre d'annonceur, elle opère aussi pour s'attirer les auteurs. L'évolution des modes de rémunération que nous avons évoqué plus haut (mise en œuvre de mécanisme d'intéressement) vise ainsi à se prémunir de concurrents qui pourraient tenter d'attirer certains de ces auteurs ou des parties entières de la communauté des

créateurs en leur proposant – grâce à leur effet de taille éventuel - des offres que Demand Media ne pourrait suivre.

Plusieurs facteurs d'environnement apparaissent donc particulièrement critiques pour le modèle économique de Demand Media. Au-delà des risques et pressions à la baisse suscitées par le développement de la concurrence accrue sur un marché des contenus très porteurs, l'autre facteur de réduction des marges risque aussi de résider dans l'évolution du partage de la valeur créée par les contenus. Cela concerne d'abord les modes de rémunération des auteurs qui pourraient demander, comme dans d'autres domaines de la culture affrontant le numérique (cf. scénaristes de cinéma) à bénéficier de rémunérations proportionnelles et non plus seulement forfaitaires, ce qui conduirait à une augmentation des dépenses liées à la création de contenu. Historiquement, les créateurs indépendants de contenus de Demand Media sont payés sur une base fixe, au moment de la création d'articles en texte et vidéos, et non pas *a posteriori*, comme dans la plupart des industries créatives, sur la base du partage des revenus¹³⁶. Le recours grandissant à un régime de partage des revenus en faveur de ces créateurs indépendants de contenu¹³⁷ affecterait nécessairement les marges d'exploitation.

Cette évolution du partage de la valeur touche aussi les relations entre Demand Media et ses sites partenaires. L'entreprise envisage ainsi de conclure des arrangements supplémentaires de partage des recettes avec ses clients, en augmentant le montant qui leur est reversé. De tels accords conduiraient naturellement à une baisse des marges d'exploitation, en proportion de la part des revenus provenant des publicités placées sur son réseau de sites clients par rapport à celles placées sur les sites qu'elle exploite directement ou qui sont sa propriété exclusive.

A côté des fournisseurs de contenus, une deuxième catégorie de concurrents se trouve parmi les éditeurs de logiciels comme Jive Software ou KickApps. Pour leur part, ils concurrencent Demand Media en proposant des outils et des espaces intégrés de gestion de réseaux sociaux, là même où Demand Media propose ses applications de réseaux sociaux qui, comme nous l'avons vu, se trouvent au cœur de son marché B2B.

Dans cette deuxième catégorie, l'un des éditeurs a une place à part, il s'agit de Google, l'acteur économique le plus puissant et de loin le plus menaçant pour Demand Media du fait de la relation de coopération dans lequel l'entreprise est prise avec lui.

Une part significative des revenus de Demand Media découlent en effet des performances du nombre de clics, qui dépendent directement du placement de publicités ou liens sponsorisés sur ses contenus¹³⁸. Demand Media s'appuie donc sur des tiers fournisseurs de publicité, tels que Google, pour alimenter en publicités les sites Web qu'elle détient et exploite, ainsi que ceux de son réseau de sites clients. Des accords

¹³⁶ Ce qui est d'ailleurs la base même des droits de propriété intellectuelle visant à résoudre l'incertitude absolue de succès qui caractérise les productions culturelles (cf. Benghozi).

¹³⁷ Démarche qui a par exemple été engagée il y a plusieurs mois par des sites UGC tels que Daily Motion et qui est fortement soutenue par les sociétés de gestion collective

¹³⁸ Selon les cas au coût par clic ou au coût par édition, pour les résultats de recherches sur les sites possédés et gérés par Demand Media.

pour le placement de publicité existent aussi bien pour les sites riches de contenus développés par Demand Media (eHow par exemple), que pour sites parkings ne comportant que des listes de liens sponsorisés. Ainsi, environ 41% du trafic des pages vues des sites gérés par Demand Media vient directement des moteurs de recherche (et donc pour une majorité de ces 41%, de Google), et une part significative des revenus découle ainsi du coût au clic des liens sponsorisés fournis par Google. En 2010, environ 28% des revenus d'ensemble découlaient ainsi des différents accords publicitaires passés avec Google dont Demand Media est donc extrêmement dépendant¹³⁹.

La perte de référencement et de publicités – et donc de clients et de recettes - fournis par ces moteurs de recherche (dont Google) rend bien sûr particulièrement sensible le modèle d'affaires de Demand Media et la valeur de ses services. Même si c'est le cas de nombreux acteurs du web, il est de ce point de vue inaccoutumé qu'une entreprise aussi importante appuie son modèle d'affaires sur des revenus si dépendants d'opérateurs tiers et de Google en particulier. L'entreprise affronte en effet un risque économique considérable vis-à-vis d'évolutions du moteur qu'elle ne maîtrise pas. La publication récente du dernier algorithme Panda de Google qui a d'ailleurs démontré que des changements importants dans les mécanismes de référencement peuvent conduire à bouleverser complètement les hiérarchies traditionnelles entre les résultats affichés et les sites mis en avant, en compromettant l'équilibre économique de nombre d'entre eux.

La situation est particulièrement cruciale pour Demand Media dans la mesure où la dépendance des moteurs de recherche ne joue pas seulement pour le placement de publicités et de liens, mais aussi pour la construction et la création même de sa base de contenus. Pour Demand Media, des changements dans les méthodologies des moteurs de recherche peuvent ainsi modifier les rangs des résultats obtenus et affecter le bon référencement des sites gérés par Demand Media ou ceux de ses clients. Ce risque est d'autant plus fort que Google cherche explicitement à contrer les sites qu'il considère comme parasite car ils se contentent d'optimiser, de tirer profit et valoriser la capacité d'obtenir de bons placements dans les résultats de recherche comme le font les fermes de contenus que Google qualifie de contenus « rabâchés et de faible qualité » (shallow or low-quality content).

Au-delà des risques soulevés par les mécanismes de référencement de Google, Demand Media affronte également un risque complémentaire à l'égard de Google. Il tient notamment à la possibilité que Google choisisse, à l'image de Yahoo !, de concurrencer directement Demand Media, à partir de moyens techniques sans commune mesure (financements, brevets...), mais aussi d'une marque et d'une base consommateur considérablement plus importante, et surtout en maîtrisant les outils de référencement et prescription tout autant que des possibilités d'analyse inégalables issues des traces et des requêtes faites par les utilisateurs. Si Google décidait de concurrencer directement Demand Media sur la création de contenus, il pourrait alors choisir de dénouer ou de ne pas renouveler les accords commerciaux actuels avec l'entreprise. Dans de tels cas, Demand Media connaîtrait un déclin très rapide de son activité : moins par la diminution de sa part de marché que par la perte des sources de clics – et donc de la

¹³⁹ Parallèlement, Demand Media utilise aussi la plateforme publicitaire DoubleClick pour faire la publicité de ses propres sites.

publicité – sur les sites même que possèdent et opèrent Demand Media, dans ses réseaux et ceux de ses clients.

9. Conclusion et évolutions

Face aux évolutions des pratiques des consommateurs, à la maturité des marchés de l'internet et à l'évolution des architectures techniques de diffusion et de consultation, les formats de distribution des contenus de Demand Media sont en train de changer. Ces mutations sont de plusieurs natures.

Demand Media distribue d'abord des volumes de plus en plus importants de contenus pour les sites clients et pour des sites propres autres que eHow. Ainsi, alors que ce dernier assurait, dans les débuts de l'entreprise, près de la totalité de la diffusion des contenus produits et publiés, il ne représente plus, désormais, que 69% sur eHow¹⁴⁰ (même si le taux individuel de valorisation de chaque contenu reste plus élevé sur eHow que sur les autres sites)

Une seconde mutation importante découle du recours grandissant aux mobiles et terminaux sans fil pour se connecter à internet. Ces nouveaux modes de connexion pourraient ainsi causer d'importantes pertes car l'offre et les services de marketing en ligne de Demand Media pourraient perdre de leur attractivité et de leur performance du fait d'écrans de petite taille ou d'une moindre résolution graphique. Surtout, le coût de la publicité mobile est relativement élevé et peut ne pas être rentable pour les services de Demand Media. L'entreprise fait donc face à un risque inédit, lié à sa plus ou moins bonne capacité à élargir son réseau de distribution existant pour y inclure les canaux émergents et alternatifs, y compris les plateformes complémentaires de médias sociaux tels que Facebook, des applications personnalisées pour les plates-formes mobiles comme les smartphones ou les nouveaux types de les terminaux utilisés pour accéder à l'Internet tels que les tablettes, télévision ou voitures connectés.

Ces évolutions sont d'autant plus critiques pour le modèle d'affaires de Demand Media que les revenus générés par ses contenus sont directement dépendant des coûts de production, des niveaux de monétisation, du volume des pages vues anticipé par rapport à des pratiques d'internautes observées statistiquement. Ces variables évoluent ainsi sensiblement d'une période à l'autre et sont particulièrement dépendantes de ruptures socio-techniques (pensons, par exemple au basculement rapide qu'a connu la musique en passant du téléchargement au streaming).

Cette sensibilité explique sans doute la tentation de Demand Media d'orienter ses efforts vers la création d'opportunités de croissance à long terme, à travers l'internationalisation et en produisant des contenus plus chers et de meilleure qualité mais ayant vocation à perdurer davantage que les précédents. Dans ce contexte, c'est la structure même des investissements de Demand Media et leur retour sur

¹⁴⁰ Données Demand Media 2010

investissement qui évolue. Demand Media se trouve ainsi confronté à l'alternative difficile qu'affrontent toutes les industries créatives face à l'innovation¹⁴¹ : comment arbitrer entre les investissements sur les contenus et sur l'infrastructure technologique. La mise à jour et le renouvellement de son infrastructure technologique permettrait en effet de redynamiser l'offre de contenus mais se traduirait par des temps (test et déploiement) et des coûts d'investissement tels qu'ils effectueraient nécessairement au détriment des moyens consacrés à l'offre de contenus et au service fourni.

¹⁴¹ Cf. Benghozi 2011

Annexes

Annexe 1 : Extension d'analyse

L'originalité de la méthodologie et la richesse de la BDD constituée permet d'éclairer différentes questions à partir de traitement spécifiques et qui seront poursuivis dans le futur. Nous proposons ci-dessous deux illustrations d'une telle extension de la grille d'analyse et des données : le cas de la presse gratuite et celui de la presse internationale. Les éléments complets sont disponibles sur demande auprès des auteurs.

E-gratuité et e-rentabilité dans la presse : positionnement des acteurs et choix des modèles économiques¹⁴²

In the cultural industries, it appears that the creation refers not only to artistic creativity, but also to economic creativity in business management and governance. Today, cultural firms are facing a constantly changing competitive environment to which they try to adapt through organization arrangements and business models (BM). In particular, in the press industry new configurations call for new actors' strategies and new ways to build their competitive positions. In order to gain access to new markets and to adapt the business to the new context, the actors try various innovative solutions. An important property of this context of digital economy refers to a constant articulation between the market and non-market spheres: i.e. articulation between the free-of-charge offerings and variety of original pricing strategies or else between value creation and value capture in the value chain. The previous findings on the modalities of free (*gratis*) economic models substantiate the existence of a variety of approaches in this domain: public financing, sponsored links, freemium, crowdsourcing, and bundling. Firstly, this study aims at the description the recurrent economic models based on the *gratis* content offering in the French press industry. Secondly, we raise the question of whether the *ex ante* institutional characteristics of the actors – e.g. institutional category, positioning in the industry and localization, - pre-determine the choice of particular *gratis* model(s). Finally, we mean to provide some insights on how the model's choice impacts the offering structure – main content and supplementary services.

¹⁴² Document élaboré par PJ Benghozi et I. Lyubareva

A Comparative Case Study on the Newspaper Business Models: French and International Newspaper Industry¹⁴³

This study uses both qualitative and quantitative approaches to compare the business models between French and international newspaper industry based on French and international newspapers. The first part (qualitative) demonstrates French and international newspaper sites adopt similar strategies in providing the main content and other services online. Both parties also utilize similar distribution channels (e.g. paper, mobile and sharing via social network). However, French and international sites have a number of distinctions. For example, French sites tend more to engage users in the production of site content through user-generated content and blogs. French sites also offer more diversified subscription options, but French newspapers are generally much more expensive in subscription and retail prices. The second part (quantitative) shows the pricing of newspapers (highest/lowest subscription fees, retail price, etc) is predominantly the major factor which distinguish French newspapers from its international peers. Pricing modes (i.e. Credit-time/Credit-quantity and payment per paper issue) are found to possess less discriminating power, thus playing secondary roles.

¹⁴³ Document élaboré par Z. Chen, sous la supervision de PJ Benghozi

Annexe 2 : « Base de données : Guide des variables »

CODAGE

1 Acteur = producteur de contenu principal =éditeur (cf. VAR9, 10)

2 formes d'accès aux contenus ou services ou dispositifs:

- Absence : service / contenu / dispositif n'existe pas
- Payant/abonnement : service/contenu/dispositif est offert en abonnement (avec d'autres services, contenus)
- Payant à l'unité : les unités de service/de contenu/de dispositif sont offerts contre un prix positif (une unité peut être un article, un commentaire, une action, etc selon la nature de la variable)
- Payant/crédit: l'accès à un contenu/service/dispositif est offert contre un prix positif pour une période limitée = crédit-temps (ex. 24h) et/ou un nombre limité d'unités = crédit-quantité (ex. prix pour 2 numéros).
- Gratuit/ crédit: service/contenu/dispositif est offert gratuitement mais pendant une période limitée = crédit-temps (ex. gratuit pendant 24h) ou pour un nombre limité d'unités = crédit-quantité (ex. gratuit pour 2 numéros).
- Gratuit illimité sans inscription : service/contenu/dispositif est offert gratuitement pour une période illimitée, l'accès ne nécessite pas une inscription sur le site.
- Gratuit illimité avec inscription : service/contenu/dispositif est offert gratuitement pour une période illimitée, mais l'accès nécessite une inscription sur le site web. Procédure d'inscription consiste en remplissage d'un formulaire contenant des informations perso (e-mail et/ou nom et/ou numéro de téléphone etc)

3 Remarques

Cette partie est réservée aux remarques et commentaires divers. Par exemple, lorsqu'il est difficile de trouver des informations pour certaines variables il faudrait préciser la nature du problème rencontré dans cette case.

VARIABLES

Présentation générale du titre de presse

VAR 1 Nom du site : le nom du site web affiché sur le page d'accueil

VAR 2 Adresse : l'adresse html du site web

VAR 3 Catégorie institutionnelle [Journal, Magazine, En ligne]

VAR 4 Média ou Autres acteurs [0 = Média ; 1 = Autre acteur] : Il faut préciser si le site est issu d'un acteur traditionnel des médias (par exemple un acteur de la presse ou de la télévision) ou non (par exemple un pure player ou un FAI)

VAR 5 Participants au capital : «-» signifie que l'acteur exerce tout seul et à lui seul, si non il faut préciser les sociétés qui participent au capital ou juste le nom du groupe auquel l'acteur appartient. On peut parfois trouver cette information sur la page wikipedia du site ou sur le site web dans la rubrique « A propos de » ou « Information légale ».

VAR 6 Localisation [National, Régional] : Préciser si le journal papier a une diffusion nationale (comme le journal Le Monde par exemple) ou régionale (comme le journal Var Matin par exemple).

VAR 7 Fréquence de publication [- ; Quotidien ; Hebdomadaire ; Bi-mestriel ; Mensuel ; etc...] : Indiquer la fréquence de publication de la version papier. S'il n'y a pas de version papier, mettre un tiret.

VAR 8 Thématique : Indiquer la thématique du site de presse (généraliste, sport, jeunesse, musique, pro etc...)

Contenus principaux et Services offerts : WEB

L'objectif de ce groupe de variables est de décrire les composantes de l'offre WEB de l'acteur pour montrer dans quelle mesure cette offre est différente de l'offre traditionnelle.

VAR 9 Contenus principaux (articles complets) GRATUITS [0 = absence ; 1 = gratuit/crédit ; 2 = gratuit illimité sans inscription ; 3 = gratuit illimité avec inscription] : Les contenus principaux sont les articles complets disponibles sur le site web. Cette variable sert à évaluer la présence de ces contenus s'ils sont accessibles gratuitement pour les utilisateurs.

VAR 10 Contenus principaux (articles) PAYANTS [0 = absence ; 1 = présence] : Les contenus principaux sont les articles complets disponibles sur le site web contre un paiement. Cette variable sert à évaluer la présence de ces contenus s'ils sont accessibles de manière payante pour les utilisateurs. Pour les modes de paiement employés : cf. *STRATÉGIES DE TARIFICATION*

VAR11 Version Web réduite (ex : site vitrine) [0 = non ; 1 = oui] : Cette variable sert à indiquer si l'offre WEB est réduite à un site web vitrine pour l'édition papier (par exemple <http://www.lecanardenchaine.fr/>). Cette variable sert à signaler l'existence d'une telle offre et de la distinguer d'un site plus complet qui propose des contenus complets (gratuits ou payants) aux utilisateurs.

VAR 12 Navigation personnalisée [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 payant à l'unité ; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit ; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription] : La navigation personnalisée est la possibilité pour l'utilisateur de gérer les thématiques qu'il a envie de voir apparaître sur la page d'accueil du site (par exemple : <http://news.google.fr/>). Cette variable sert à mesurer dans quelles conditions ce service est accessible aux utilisateurs ou s'il est simplement absent (0). Si ce service est payant à l'unité (2), la nature d'unité est à préciser dans la case Remarques. Si l'accès au service est offert pour une période ou une quantité limitée (3,4), préciser la nature de restriction dans la case Remarques.

VAR 13 Newsletters / actualités [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 payant à l'unité ; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit ; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription] : Cette variable sert à mesurer, de la même manière que la variable précédente, si le site propose un service de newsletter ou s'il est simplement absent(0).

Si ce service est payant à l'unité (2), la nature d'unité est à préciser dans la case Remarques. Si l'accès au service est offert pour une période ou une quantité limitée (3,4), préciser la nature de restriction dans la case Remarques.

VAR 14 Consommation offline (téléchargement en PDF) [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2=payant à l'unité ; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit ; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription] : Cette variable sert à indiquer si le site web propose des contenus principaux en PDF. Cette variable ne concerne pas les archives.

Si ce service est payant à l'unité (2), la nature d'unité est à préciser dans la case Remarques. Si l'accès au service est offert pour une période ou une quantité limitée (3,4), préciser la nature de restriction dans la case Remarques.

NB : il s'agit ici uniquement du téléchargement proposé par le site lui-même. Il ne s'agit pas ici d'autres possibilités de transformer les articles en PDF « par soi-même », comme par exemple d'utiliser la fonction « imprimer un article » et une imprimante pdf, de sauvegarder un pdf en utilisant un module Firefox, etc.

VAR 15 Statistique des articles (le plus vu, le plus commenté, le plus partagé) [0 = absence ; 1 = présence] : Cette variable sert à indiquer si les internautes peuvent savoir quels sont les articles les plus vus, les plus commentés ou les plus partagés.

VAR 16 RSS (Nombre de catégories du flux RSS) : Cette variables sert à indiquer le nombre de flux RSS thématiques proposés par le site web.

VAR 17 Autres (à préciser) [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 payant à l'unité ; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit ; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription] : Cette variable sert à indiquer si d'autres services sont proposés par le site (il faut préciser quels sont ces services dans ce cas) et quels sont les modes de tarifications correspondant à ces services, sur le site.

Si ce service est payant à l'unité (2), la nature d'unité est à préciser dans la case Remarques. Si l'accès au service est offert pour une période ou une quantité limitée (3,4), préciser la nature de restriction dans la case Remarques.

DISPOSITIFS D'INTERACTIONS éditeurs/lecteurs, lecteurs/lecteurs : WEB

L'objectif de ce groupe de variables est de décrire l'ensemble des dispositifs de communication en ligne mis en place pour faciliter l'interaction entre l'acteur et les lecteurs et entre les lecteurs.

VAR 18 Possibilité de lire les commentaires [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 payant à l'unité ; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit ; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription] : Cette variable sert à indiquer s'il est possible de lire les commentaires des articles (s'il y en a) et si ce service requiert un paiement ou si c'est gratuit.

Si ce service est payant à l'unité (2), la nature d'unité est à préciser dans la case Remarques. Si l'accès au service est offert pour une période ou une quantité limitée (3,4), préciser la nature de restriction dans la case Remarques.

VAR 19 Possibilité de laisser des commentaires [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 payant à l'unité ; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit ; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription] : Cette variable sert à indiquer s'il est possible de laisser des commentaires sur les articles et si ce service requiert un paiement.

Si ce service est payant à l'unité (2), la nature d'unité est à préciser dans la case Remarques. Si l'accès au service est offert pour une période ou une quantité limitée (3,4), préciser la nature de restriction dans la case Remarques.

VAR 20 et 21

On distingue 2 types de page Facebook :

- Des pages « vitrines » qui ne sont pas très élaborées, elles reprennent souvent le texte de la page wikipedia correspondant au site de presse (par exemple Var Matin : <https://www.facebook.com/pages/Var-Matin/104072009628111>),
- Des pages « animées » élaborées qui montrent une réelle volonté de gestion de communauté (par exemple La Croix : <https://www.facebook.com/pages/Journal-La-Croix/108828257010>).

VAR 20 Existence d'une page Facebook « vitrine » [0 = absence ; 1 = présence] : Cette variable sert à indiquer la présence (1) ou l'absence (0) d'un page Facebook « vitrine ».

VAR 21 Existence d'une page Facebook « animée » [0 = absence ; 1 = présence] : Cette variable sert à indiquer la présence (1) ou l'absence (0) d'un page Facebook « animée ».

VAR 22 Existence d'un réseau/autre groupement social propre au site [0 = absence ; 1 = présence] : Cette variable sert à indiquer si sur le site de presse il y a un réseau social propre au site web (ou si les attributs d'un réseau social sont présents sur le site). Réseau social est conçu comme une "communauté d'individus reliés entre eux, selon les cas, par : des origines, des centres d'intérêts, des besoins, des points de vue... proches ou similaires." Ainsi, les éléments suivants nous amènent à penser qu'un réseau social est bien présent sur le site : un espace PRIVEE où les utilisateurs peuvent fédérer un groupe d'individus autour d'un thème ou d'un travail commun. (ex. <http://www.guitare-live.com> ou <http://www.lesinrocks.com>)

VAR 23 Accès au forum [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 payant à l'unité ; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit ; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription] : Cette variable sert à indiquer s'il est possible d'accéder à un forum (c'est-à-dire de lire les contenus du forum) au sein du site. Il s'agit d'une rubrique FORUM sur le site AUTRE que le fil des commentaires après les articles.

Si ce service est payant à l'unité (2), la nature d'unité est à préciser dans la case Remarques. Si l'accès au service est offert pour une période ou une quantité limitée (3,4), préciser la nature de restriction dans la case Remarques.

VAR 24 Possibilité de participation au forum [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 payant à l'unité ; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit ; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription] : Cette variable sert à indiquer s'il est possible de participer à la production des contenus d'un forum au sein du site. Il s'agit d'une rubrique FORUM sur le site AUTRE que le fil des commentaires après les articles.

Si ce service est payant à l'unité (2), la nature d'unité est à préciser dans la case Remarques. Si l'accès au service est offert pour une période ou une quantité limitée (3,4), préciser la nature de restriction dans la case Remarques.

VAR 25 Possibilité d'évaluation (like, dislike) [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 payant à l'unité ; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit ; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription] : Cette variable sert à indiquer s'il est possible d'évaluer les contenus principaux du site.

DISPOSITIFS DE STOCKAGE

L'objectif de cette variable est d'évaluer la disponibilité des archives numériques des contenus principaux (articles).

VAR 26 Accès aux archives numériques [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 payant à l'unité; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription]: Cette variable sert à indiquer s'il est possible d'accéder aux archives NUMERIQUES des contenus principaux (c'est-à-dire lire les articles) du site. Nous ne nous intéressons pas ici à la manière dont on a accès aux archives (consultations en ligne, téléchargement en pdf ou autre) mais seulement à leur disponibilité et aux types de paiement que cela implique.

Si ce service est payant à l'unité (2), la nature d'unité est à préciser dans la case Remarques. Si l'accès au service est offert pour une période ou une quantité limitée (3,4), préciser la nature de restriction dans la case Remarques.

DISPOSITIFS DE PRODUCTION DE CONTENUS : WEB

Ce groupe de variables décrit les origines des contenus offerts sur le site (et qui viennent à compléter les contenus principaux rédactionnels) et le réseau de contributeurs qui participent à la création de la valeur. Nous distinguons ici les contenus texte et non-texte créés par les internautes, les contenus rédactionnels différents des contenus principaux et les contenus des médias extérieurs.

VAR 27 L'accès aux contenus UGC différents des contenus principaux (ex : vidéos, sons, etc...) [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 = payant à l'unité; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription] : Cette variable sert à indiquer si des contenus générés par les utilisateurs (User Generated Content=UGC) sont accessibles au sein du site ou non (0). Ces contenus peuvent être créés par les utilisateurs du site (ex. morceaux musicaux sur <http://www.guitare-live.com>) ou bien il peut s'agir de l'intégration des contenus venant de youtube par exemple.

VAR 28 Possibilité de contribuer aux UGC différents des contenus principaux [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 = payant à l'unité; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription]: Cette variable sert à indiquer s'il est possible de contribuer à des contenus UGC par le biais du site. Ces contenus peuvent être créés directement sur le site (ex. morceaux musicaux sur <http://www.guitare-live.com>) ou bien il peut s'agir de l'intégration des contenus venant de youtube par exemple.

VAR 29 Blogs rédactionnels (rédaction + invités) [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 = payant à l'unité; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription] : Cette variable sert à indiquer s'il y a sur le site des blogs qui sont alimentés en contenus soit par un membre de la rédaction soit par des personnes désignées par la rédaction.

VAR 30 Possibilité de lire les blogs lecteurs [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 = payant à l'unité; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit; 5=gratuit illimité sans inscription,

6=gratuit illimité avec inscription] : Cette variable sert à indiquer s'il est possible d'accéder sur le site à des blogs qui sont alimentés en contenus par des utilisateurs.

VAR 31 Possibilité de constituer un blog lecteur [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 = payant à l'unité ; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit ; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription] : Cette variable sert à indiquer s'il est possible pour les utilisateurs de constituer des blogs sur le site.

VAR 32 Accès aux contenus d'autres médias presse [0 = absence, 1 = oui]: Cette variable sert à indiquer si l'accès à des contenus de presse extérieurs au site est présent (cet accès peut prendre la forme d'un simple lien vers un autre site presse, ou bien de l'agrégation des extraits d'article qui renvoie vers ce deuxième site).

DISPOSITIFS DE DISTRIBUTION

L'objectif de ce groupe est de décrire les canaux et les supports de distribution du titre de presse.

VAR 33 Vente dans les kiosques numérique [0 = non ; 1 = oui] : Cette variable sert à indiquer si le titre de presse est disponible à la vente dans les kiosques numériques (comme par exemple : <http://www.relay.com/le-kiosque.html>). Aux kiosques le titre est généralement disponible sur plusieurs supports : ordinateur, tablette, smartphone, papier ; en abonnement et à l'unité.

VAR 34 Partage des contenus (articles) via réseaux sociaux [0 = absence, 1 = payant/abonnement; 2 = payant à l'unité ; 3=payant/crédit; 4=gratuit/crédit ; 5=gratuit illimité sans inscription, 6=gratuit illimité avec inscription] : Cette variable sert à indiquer s'il est possible au sein du site de presse de partager les articles (ex. placer un article sur le « mur » d'une page personnelle sur Facebook par la fonction « partager ») sur des réseaux sociaux.

VAR 35 Version Mobile [0 = non ; 1 = oui] : Cette variable sert à indiquer si une version du site pour Mobile ou tablette est disponible directement sur le site (par opposition à l'offre en kiosques).

VAR 36 Version Papier [0 = non ; 1 = oui] : Cette variable sert à indiquer si le titre de presse est tiré en exemplaire papier.

STRATÉGIES DE TARIFICATION

L'objectif de ce groupe est de décrire les stratégies de tarification et les tarifs appliqués aux contenus principaux payant (articles) sur le site web. La présence de ces contenus est indiquée par la variable VAR10. Eventuellement les approches de tarification en ligne sont comparées aux tarifications des versions papier. Les mécanismes de tarification d'autres types de services et de dispositifs sont précisés dans les colonnes correspondantes.

Modes de tarification

VAR 37 Crédit-temps/Crédit-quantité [0 = non ; 1 = oui] : Cette variable sert à indiquer la présence (1) ou l'absence (0) au sein du site de ce type de tarification pour accéder aux contenus principaux.

VAR 38 Article à l'unité [0 = non ; 1 = oui] : Cette variable sert à indiquer la présence (1) ou l'absence (0) au sein du site de ce type de tarification (paiement pour un article donné) pour accéder aux contenus principaux.

VAR 39 Numéro à l'unité [0 = non ; 1 = oui] : Cette variable sert à indiquer la présence (1) ou l'absence (0) au sein du site de ce type de tarification (paiement pour un numéro donné) pour accéder aux contenus principaux.

VAR 40 Abonnement [0 = non ; 1 = oui] : Cette variable sert à indiquer la présence (1) ou l'absence (0) au sein du site de ce type de tarification (paiement par abonnement) pour accéder aux contenus principaux (les contenus principaux peuvent être complétés par d'autres services).

NB : souvent la rubrique « abonnement » sur le site web correspond à un abonnement papier et pas à un abonnement web dont on parle dans cette partie.

VAR 41 Autre (à préciser) [0 = non ; 1 = oui] : Cette variable sert à indiquer la présence (1) ou l'absence (0) au sein du site d'un autre type de tarification pour accéder aux contenus principaux.

Abonnement WEB ET WEB+

NB : souvent la rubrique « abonnement » sur le site web correspond à un abonnement papier et pas à un abonnement web dont on parle dans cette partie.

« WEB+ » signifie que l'abonnement peut inclure d'autres supports comme papier, mobile.

VAR 42 Nombre de formules d'abonnement WEB ou WEB+ : Cette variable sert à indiquer le nombre de formules d'abonnement qui incluent l'édition numérique du titre (souvent il faut consulter la section « toutes les offres » du site). Si le nombre de formules est supérieur à 1, il faut préciser dans la case Remarques la nature de diversification des abonnements : par ex. (ex. statuts, durée, quantité, thématiques, etc... OU support web/web et papier/web, papier, mobile). Cette variable sert à décrire quel est le principe de diversification des divers types d'abonnement pour l'édition web (par exemple : abonnement spécial étudiant => diversification selon le statut de l'utilisateur).

VAR 43 Variation du prix des différents abonnements [0 prix est (le même) ; 1 (prix varie)] : Cette variable sert à indiquer si les prix des divers abonnements sont différents (1) ou non (0). En combinant les résultats de cette variable avec les résultats de variable

précédente sur la nature de diversification (VAR44), il sera possible d'en déduire les formes de discrimination par le prix employées sur le web

VAR 44 Abonnement web + papier [0 = absence ; 1 = présence] : Cette variable sert à indiquer l'absence (0) ou la présence (1) d'un abonnement qui réunit l'édition web et l'édition papier. En combinant les résultats de cette variable avec ceux des VAR 35 et 36 (présence/absence de la version mobile, papier), nous verrons si l'offre web est vendue séparément ou fait partie d'une offre intégrée.

VAR 45 Abonnement web + mobile [0 = absence ; 1 = présence] : Cette variable sert à indiquer l'absence (0) ou la présence (1) d'un abonnement qui réunit l'édition web et l'édition mobile. En combinant les résultats de cette variable avec ceux des VAR 35 et 36 (présence/absence de la version mobile, papier), nous verrons si l'offre web est vendue séparément ou fait partie d'une offre intégrée.

VAR 46 Abonnement multi-canal (web + papier + mobile) [0 = absence ; 1 = présence] : Cette variable sert à indiquer l'absence (0) ou la présence (1) d'un abonnement qui réunit l'édition web, l'édition papier et l'édition mobile. En combinant les résultats de cette variable avec ceux des VAR 35 et 36 (présence/absence de la version mobile, papier), nous verrons si l'offre web est vendue séparément ou fait partie d'une offre intégrée.

VAR 47 Abonnements diversifiés PAPIER (sans version WEB) [0 = non ; 1=oui] nature à préciser (ex. status, durée, thématiques, etc...) : Dans l'objectif de comparer la version Web et Papier du titre de point de vue de la stratégie de diversification et des formes de discrimination par le prix qui en résultent, cette variable indique, dans un premier temps, s'il y a différents types d'abonnement ou non (0) pour l'édition papier. Si oui, il faut préciser dans la case Remarques la nature de diversification (par exemple : abonnement spécial étudiant => diversification selon le statut de l'utilisateur). Ces résultats seront ensuite combinés avec la VAR48 sur la variation des prix des abonnements.

VAR 48 Variation du prix des différents abonnements PAPIER [0 =prix est le même; 1 = prix varie] : Dans l'objectif de comparer la stratégie de discrimination pour la version web et la version papier du titre, cette variable indique si les prix des divers abonnements papier sont différents (1) ou non (0)

Tarifs à l'unité et à l'abonnement

NB : il s'agit uniquement des TARIFS DE BASE : pas de numéros thématiques, offres spéciales, etc...

VAR 49 Prix d'un numéro à l'unité WEB [- = absence ; prix en euros] : Cette variable sert à indiquer le prix d'un numéro, si les numéros sont vendus à l'unité sur le site ou en kiosques numériques. Sinon, il faut indiquer un tiret dans la case correspondante de la base de données.

VAR 50 Prix d'un numéro à l'unité PAPIER [- = absence ; prix en euros] : Cette variable sert à indiquer le prix d'un numéro, si l'édition papier existe. Sinon, il faut indiquer un tiret dans la case correspondante de la base de données.

VAR 51 Prix de l'abonnement WEB ou WEB+ le plus bas (pour une durée d'un an) : tout abonnement qui inclut la version web [- = absence ; prix en euros] : Cette variable sert à indiquer le prix d'abonnement le plus bas, incluant la version web du titre de presse. On se base sur une durée arbitraire d'un an, sans prendre en compte les offres promotionnelles.

VAR 52 Prix de l'abonnement WEB ou WEB+ le plus élevé (pour une durée d'un an) : tout abonnement qui inclut la version web [- = absence ; prix en euros] : Cette variable sert à indiquer le prix d'abonnement le plus élevé, incluant la version web du titre de presse. On se base sur une durée arbitraire d'un an, sans prendre en compte les offres promotionnelles.

VAR 53 Prix de l'abonnement papier le plus bas (pour une durée d'un an) : papier sans web [- = absence ; prix en euros] : Cette variable sert à indiquer le prix de l'abonnement papier le plus bas, sans la version web. On se base sur une durée arbitraire d'un an, sans prendre en compte les offres promotionnelles.

VAR 54 Prix de l'abonnement papier le plus élevé (pour une durée d'un an) [- = absence ; prix en euros] : Cette variable sert à indiquer le prix de l'abonnement papier le plus élevé, sans la version web. On se base sur une durée arbitraire d'un an, sans prendre en compte les offres promotionnelles.

AUTRES SOURCES DE REVENUS

VAR 55 Pub, Sponsored links [0 = absence ; 1 = présence] : Cette variable sert à indiquer l'absence (0) ou la présence (1) de publicité au sein du site, en tant que source de revenus pour l'éditeur.

« Base de données : liste des titres par classe de BM »

Classe 1	Classe 2	Classe 3
Bretons	Le post	Ouest France
LES INROCKUPTIBLES	France soir	La Recherche
New Stars Mag	The pariser	Investir
PC Achat	Streetpress	Marianne
Top Vélo	Slate	le point
Bambi	Rue 89	le nouvel observateur
mes premiers j'aime lire	quoi.info	l'express
mickey parade géant	Owni	paris match
elle à table	Newsring	berry républicain
gala	Les nouvelles news	l'écho républicain de chartres
telerama	Mediapart	le journal du centre
magazine de l'apel	Jolpress	la montagne
pleine vie	France net infos	le populaire du centre
femme actuelle	Arrêt sur images	la république du centre
notre temps	Atlantico	yonne républicaine
télé 2 semaines	Agora Vox	les dernières nouvelles d'alsace
tv grandes chaines		l'est républicain
télé loisirs		voges matin
télé star		sud ouest
télé 7 jour (première)		la voix du nord
télé z		la dépêche du midi
tv magazine		la provence
dossier familial		var matin
i comme info		corse matin
version fémina		l'indépendant
journal de la haute marne		midi libre semaine
centre presse aveyron semaine		paris normandie
la république des pyrénées		la nouvelle république des pyrénées
la presse de la manche		aujourd'hui en France
le courrier cauchois		l'humanité
la dordogne libre		la croix
la manche libre		la tribune
le courrier-la gazette		le figaro
le courrier de fourmies - l'observateur de l'avesnois		le monde
l'observateur de l'arrageois		les échos
l'observateur du douaisis		libération
l'observateur du valenciennois		l'équipe

thierache		paris turf
l'observateur du cambresis		courrier international
sambre la frontière		le journal du dimanche
l'essor savoyard 73		politis
l'essor savoyard 74		
messenger thonon		
le pays gessien		
la tribune républicaine de bellegarde		
le courrier de la mayenne		
le tarn libre		
le courrier du pays de retz		
la vie corrézienne		
la presse d'armor		
l'éclaireur de gamaches		
eure infos		
l'échos-le régional d'enghien		
l'indépendant de l'yonne		
les infos - pays de ploermel		
le démocrate indépendant de bergerac		
le petit quotidien		
present		
bilto		
paris courses		
tiercé magazine		
week-end		
l'actu		
mon quotidien		
le favori de la presse		
charlie hebdo		
informations ouvrières		
le canard enchainé		
http://www.lutte-ouvriere-journal.org/		
tout est à nous		
le monde libertaire		
minute		
rivarol		
métro		
direct soir		
direct matin plus		

direct nantes + direct strasbourg + direct toulouse		
direct lille plus		
direct lyon plus		
direct monpellier plus		
direct marseille plus		
bordeau 7		
20 minutes		
l'echo du pas de calais		
la gazette de cote d'or		
la gazette de l'ognon + la gazette du lion + la gazette du ballon + le petit messenger		
le courrier s'blattel		
le criquet magazine		
metro nice-cannes		
les nouvelles d'anjou		
6 mois		
revue XXI		

« Base de données : modalités des classes des modèles d'affaires »

Groupe 1

1 statistique.articles=statistique.articles_0
2 nombre.twitt=nombre.twitt.NA
3 compte.twitter=compte.twitter_0
4 rss.categories=rss.categories_0
5 abonnement=abonnement_0
6 version.mobile=version.mobile_0
7 prix.abonement.webplus.max.class=prix.abonement.webplus.max.class.NA
8 prix.abonement.webplus.min.class=prix.abonement.webplus.min.class.NA
9 newsletters=newsletters_0
10 possibilite.evaluation=possibilite.evaluation_0
11 frequence.publicationencontinu.q=frequence.publicationencontinu.q_3
12 nombre.formule.web.classe=nombre.formule.web.classe_0
13 partage.contenu=partage.contenu_0
14 abonement.web.mobile=abonement.web.mobile_0
15 laisser.commentaires=laisser.commentaires_0
16 lire.commentaires=lire.commentaires_0
17 aumoinsmod.archive.payante=aumoinsmod.archive.payante.NA
18 existence.archive=existence.archive_0
19 nbpossibilite.utilisation.archiv=nbpossibilite.utilisation.archiv.NA
20 existenceugc=existenceugc_0
21 abonement.web.papier=abonement.web.papier_0
22 mediadernier=mediadernier_0
23 blogs.redactionnels=blogs.redactionnels_0
24 liens.sponsorises=liens.sponsorises_0
25 credit.tps.credit.q=credit.tps.credit.q_0
26 multicanal=multicanal_0
27 a.l.unite=a.l.unite_0
28 version.papier=version.papier_1
29 prix.unite.web.classe=prix.unite.web.classe_1
30 facebook.anime=facebook.anime_0
31 consulter.blogs.lecteurs=consulter.blogs.lecteurs_0
32 prix.abonement.papier.max.classe=prix.abonement.papier.max.classe_1
33 prix.abonement.papier.min.classe=prix.abonement.papier.min.classe_2
34 prix.abonement.papier.min.classe=prix.abonement.papier.min.classe_1
35 contenus.princip.gratuits=contenus.princip.gratuits_0
36 contenu.autres.media=contenu.autres.media_0
37 participer.forum=participer.forum_0
38 consitiuer.blogs.lecteurs=consitiuer.blogs.lecteurs_0
39 version.web.reduite=version.web.reduite_1
40 acces.forum=acces.forum_0

41 nb.possibilite.cof=nb.possibilite.cof.NA
 42 aumoins.cof.payante=aumoins.cof.payante.NA
 43 existence.conso.offline=existence.conso.offline_0
 44 navigation.personnalisee=navigation.personnalisee_0
 45 prix.abonnement.papier.max.classe=prix.abonnement.papier.max.classe_2
 46 contenus.princip.payants=contenus.princip.payants_0
 47 prix.unite.papier.classe=prix.unite.papier.classe_1
 48 Niv_Diff_cat=Niv_Diff_cat_3
 49 autre.mode.de.tarrification=autre.mode.de.tarrification_0
 50 specialise=specialise_1
 51 categorie.institutionnelle=categorie.institutionnelle_2
 52 prix.unite.web.classe=prix.unite.web.classe.NA
 53 laisser.commentaires=laisser.commentaires_5
 54 facebook.vitrine=facebook.vitrine_1
 55 aumoins.cof.payante=aumoins.cof.payante_0
 56 facebook.vitrine=facebook.vitrine_0
 57 rss.categories=rss.categories_1
 58 navigation.personnalisee=navigation.personnalisee_5
 59 nombre.twitt=nombre.twitt_5
 60 specialise=specialise_0
 61 prix.abonnement.webplus.max.class=prix.abonnement.webplus.max.class_3
 62 autre.mode.de.tarrification=autre.mode.de.tarrification_1
 63 Niv_Diff_cat=Niv_Diff_cat_2
 64 autres.activites=autres.activites_2
 65 prix.unite.web.classe=prix.unite.web.classe_4
 66 contenus.princip.payants=contenus.princip.payants_1
 67 frequence.publicationencontinu.q=frequence.publicationencontinu.q_2
 68 prix.abonnement.webplus.min.class=prix.abonnement.webplus.min.class_3
 69 nombre.formule.web.classe=nombre.formule.web.classe_2
 70 acces.forum=acces.forum_5
 71 rss.categories=rss.categories_4
 72 nb.possibilite.cof=nb.possibilite.cof_3
 73 rss.categories=rss.categories_3
 74 contenus.princip.gratuits=contenus.princip.gratuits_2
 75 prix.abonnement.webplus.min.class=prix.abonnement.webplus.min.class_4
 76 existence.conso.offline=existence.conso.offline_1
 77 nombre.twitt=nombre.twitt_4
 78 version.web.reduite=version.web.reduite_0
 79 participer.forum=participer.forum_6
 80 consituer.blogs.lecteurs=consituer.blogs.lecteurs_6
 81 contenu.autres.media=contenu.autres.media_1
 82 nombre.twitt=nombre.twitt_6
 83 prix.abonnement.webplus.max.class=prix.abonnement.webplus.max.class_4
 84 consulter.blogs.lecteurs=consulter.blogs.lecteurs_5
 85 nbpossibilite.utilisation.archiv=nbpossibilite.utilisation.archiv_1

86 prix.abonnement.webplus.min.class=prix.abonnement.webplus.min.class_2
 87 facebook.anime=facebook.anime_1
 88 prix.unite.papier.classe=prix.unite.papier.classe.NA
 89 blogs.redactionnels=blogs.redactionnels_5
 90 version.papier=version.papier_0
 91 prix.abonnement.webplus.max.class=prix.abonnement.webplus.max.class_2
 92 nombre.formule.web.classe=nombre.formule.web.classe_3
 93 aumoinsmod.archive.payante=aumoinsmod.archive.payante_1
 94 a.l.unite=a.l.unite_1
 95 multicanal=multicanal_1
 96 aumoins.cof.payante=aumoins.cof.payante_1
 97 credit.tps.credit.q=credit.tps.credit.q_1
 98 prix.unite.web.classe=prix.unite.web.classe_2
 99 liens.sponsorises=liens.sponsorises_1
 100 frequence.publicationencontinu.q=frequence.publicationencontinu.q_1
 101 mediadernier=mediadernier_1
 102 categorie.institutionnelle=categorie.institutionnelle_3
 103 prix.abonnement.papier.min.classe=prix.abonnement.papier.min.classe_4
 104 abonnement.web.papier=abonnement.web.papier_1
 105 existenceugc=existenceugc_5
 106 lire.commentaires=lire.commentaires_5
 107 prix.abonnement.papier.max.classe=prix.abonnement.papier.max.classe_4
 108 existence.archive=existence.archive_1
 109 partage.contenu=partage.contenu_5
 110 possibilite.evaluation=possibilite.evaluation_5
 111 abonnement.web.mobile=abonnement.web.mobile_1
 112 newsletters=newsletters_6
 113 laisser.commentaires=laisser.commentaires_6
 114 version.mobile=version.mobile_1
 115 abonnement=abonnement_1
 116 compte.twitter=compte.twitter_1
 117 statistique.articles=statistique.articles_1

Groupe 2

1 frequence.publicationencontinu.q=frequence.publicationencontinu.q_1
 2 mediadernier=mediadernier_1
 3 categorie.institutionnelle=categorie.institutionnelle_3
 4 version.papier=version.papier_0
 5 prix.unite.papier.classe=prix.unite.papier.classe.NA
 6 prix.abonnement.papier.max.classe=prix.abonnement.papier.max.classe.NA
 7 prix.abonnement.papier.min.classe=prix.abonnement.papier.min.classe.NA

8 divers.papier=divers.papier_0
 9 Niv_Diff_cat=Niv_Diff_cat.NA
 10 aumoinsmod.archive.payante=aumoinsmod.archive.payante_0
 11 prix.unite.web.classe=prix.unite.web.classe.NA
 12 autres.activites=autres.activites_2
 13 statistique.articles=statistique.articles_1
 14 a.l.unite=a.l.unite_0
 15 contribuerugc=contribuerugc_6
 16 existenceugcnonprncp=existenceugcnonprncp_5
 17 consulter.blogs.lecteurs=consulter.blogs.lecteurs_5
 18 compte.twitter=compte.twitter_1
 19 consituer.blogs.lecteurs=consituer.blogs.lecteurs_6
 20 credit.tps.credit.q=credit.tps.credit.q_0
 21 contenu.autres.media=contenu.autres.media_1
 22 possibilite.evaluation=possibilite.evaluation_5
 23 nbpossibilite.utilisation.archiv=nbpossibilite.utilisation.archiv_1
 24 kiosque.numerique=kiosque.numerique_0
 25 couplage.non=couplage.non_0
 26 localisation=localisation_0
 27 existence.archive=existence.archive_1
 28 navigation.personnalisee=navigation.personnalisee_0
 29 localisation=localisation_1
 30 rss.categories=rss.categories_1
 31 partage.contenu=partage.contenu_5
 32 abonnement.web.papier=abonnement.web.papier_0
 33 navigation.personnalisee=navigation.personnalisee_5
 34 prix.unite.papier.classe=prix.unite.papier.classe_4
 35 abonnement.web.papier=abonnement.web.papier_1
 36 prix.unite.papier.classe=prix.unite.papier.classe_1
 37 categorie.institutionnelle=categorie.institutionnelle_2
 38 aumoinsmod.archive.payante=aumoinsmod.archive.payante.NA
 39 existence.archive=existence.archive_0
 40 nbpossibilite.utilisation.archiv=nbpossibilite.utilisation.archiv.NA
 41 rss.categories=rss.categories_0
 42 kiosque.numerique=kiosque.numerique_1
 43 couplage.non=couplage.non_1
 44 prix.unite.papier.classe=prix.unite.papier.classe_2
 45 partage.contenu=partage.contenu_0
 46 consituer.blogs.lecteurs=consituer.blogs.lecteurs_0
 47 contenu.autres.media=contenu.autres.media_0
 48 credit.tps.credit.q=credit.tps.credit.q_1
 49 nombre.twitt=nombre.twitt.NA
 50 compte.twitter=compte.twitter_0
 51 consulter.blogs.lecteurs=consulter.blogs.lecteurs_0
 52 frequence.publicationencontinu.q=frequence.publicationencontinu.q_2

53 contribuerugc=contribuerugc_0
 54 existenceugcnonprncp=existenceugcnonprncp_0
 55 a.l.unite=a.l.unite_1
 56 statistique.articles=statistique.articles_0
 57 possibilite.evaluation=possibilite.evaluation_0
 58 localisation=localisation_2
 59 frequence.publicationencontinu.q=frequence.publicationencontinu.q_3
 60 Niv_Diff_cat=Niv_Diff_cat_1
 61 divers.papier=divers.papier_1
 62 categorie.institutionnelle=categorie.institutionnelle_1
 63 version.papier=version.papier_1
 64 mediadernier=mediadernier_0

Groupe 3

1 abonnement=abonnement_1
 2 credit.tps.credit.q=credit.tps.credit.q_1
 3 a.l.unite=a.l.unite_1
 4 prix.abonement.papier.max.classe=prix.abonement.papier.max.classe_4
 5 version.mobile=version.mobile_1
 6 abonement.web.papier=abonement.web.papier_1
 7 aumoins.cof.payante=aumoins.cof.payante_1
 8 prix.unite.web.classe=prix.unite.web.classe_2
 9 abonement.web.mobile=abonement.web.mobile_1
 10 prix.abonement.papier.min.classe=prix.abonement.papier.min.classe_4
 11 aumoinsmod.archive.payante=aumoinsmod.archive.payante_1
 12 statistique.articles=statistique.articles_1
 13 laisser.commentaires=laisser.commentaires_6
 14 compte.twitter=compte.twitter_1
 15 multicanal=multicanal_1
 16 liens.sponsorises=liens.sponsorises_1
 17 newsletters=newsletters_6
 18 frequence.publicationencontinu.q=frequence.publicationencontinu.q_2
 19 prix.abonement.webplus.max.class=prix.abonement.webplus.max.class_2
 20 nombre.formule.web.classe=nombre.formule.web.classe_3
 21 lire.commentaires=lire.commentaires_5
 22 existence.conso.offline=existence.conso.offline_1
 23 prix.abonement.webplus.max.class=prix.abonement.webplus.max.class_4
 24 prix.abonement.webplus.min.class=prix.abonement.webplus.min.class_2
 25 partage.contenu=partage.contenu_5
 26 existenceugc=existenceugc_5
 27 existence.archive=existence.archive_1

28 possibilite.evaluation=possibilite.evaluation_5
 29 prix.abonnement.webplus.min.class=prix.abonnement.webplus.min.class_4
 30 blogs.redactionnels=blogs.redactionnels_5
 31 participer.forum=participer.forum_6
 32 facebook.anime=facebook.anime_1
 33 rss.categories=rss.categories_4
 34 nb.possibilite.cof=nb.possibilite.cof_3
 35 acces.forum=acces.forum_5
 36 contenus.princip.gratuits=contenus.princip.gratuits_2
 37 prix.abonnement.webplus.min.class=prix.abonnement.webplus.min.class_3
 38 nombre.twitt=nombre.twitt_6
 39 navigation.personnalisee=navigation.personnalisee_5
 40 Niv_Diff_cat=Niv_Diff_cat_2
 41 divers.papier=divers.papier_1
 42 prix.unite.web.classe=prix.unite.web.classe_4
 43 prix.abonnement.webplus.max.class=prix.abonnement.webplus.max.class_3
 44 autre.mode.de.tarrification=autre.mode.de.tarrification_1
 45 nombre.formule.web.classe=nombre.formule.web.classe_2
 46 rss.categories=rss.categories_3
 47 prix.abonnement.papier.min.classe=prix.abonnement.papier.min.classe_3
 48 contenus.princip.payants=contenus.princip.payants_1
 49 nombre.twitt=nombre.twitt_4
 50 version.papier=version.papier_1
 51 version.web.reduite=version.web.reduite_0
 52 mediadernier=mediadernier_0
 53 categorie.institutionnelle=categorie.institutionnelle_1
 54 nb.possibilite.cof=nb.possibilite.cof_2
 55 nbpossibilite.utilisation.archiv=nbpossibilite.utilisation.archiv_1
 56 facebook.vitrine=facebook.vitrine_0
 57 Niv_Diff_cat=Niv_Diff_cat_1
 58 nombre.formule.web.classe=nombre.formule.web.classe_4
 59 aumoins.cof.payante=aumoins.cof.payante_0
 60 laisser.commentaires=laisser.commentaires_5
 61 facebook.vitrine=facebook.vitrine_1
 62 aumoinsmod.archive.payante=aumoinsmod.archive.payante_0
 63 frequence.publicationencontinu.q=frequence.publicationencontinu.q_1
 64 mediadernier=mediadernier_1
 65 categorie.institutionnelle=categorie.institutionnelle_3
 66 version.papier=version.papier_0
 67 version.web.reduite=version.web.reduite_1
 68 prix.unite.papier.classe=prix.unite.papier.classe.NA
 69 contenus.princip.payants=contenus.princip.payants_0
 70 prix.abonnement.papier.min.classe=prix.abonnement.papier.min.classe_2
 71 prix.abonnement.papier.min.classe=prix.abonnement.papier.min.classe_1
 72 prix.abonnement.papier.max.classe=prix.abonnement.papier.max.classe_1

73 autre.mode.de.tarrification=autre.mode.de.tarrification_0
 74 prix.unite.web.classe=prix.unite.web.classe_1
 75 divers.papier=divers.papier_0
 76 contenus.princip.gratuits=contenus.princip.gratuits_0
 77 frequence.publicationencontinu.q=frequence.publicationencontinu.q_3
 78 prix.abonnement.papier.max.classe=prix.abonnement.papier.max.classe.NA
 79 facebook.anime=facebook.anime_0
 80 prix.abonnement.papier.min.classe=prix.abonnement.papier.min.classe.NA
 81 nbpossibilite.utilisation.archiv=nbpossibilite.utilisation.archiv.NA
 82 acces.forum=acces.forum_0
 83 Niv_Diff_cat=Niv_Diff_cat.NA
 84 possibilite.evaluation=possibilite.evaluation_0
 85 participer.forum=participer.forum_0
 86 aumoinsmod.archive.payante=aumoinsmod.archive.payante.NA
 87 existence.archive=existence.archive_0
 88 existenceugc=existenceugc_0
 89 blogs.redactionnels=blogs.redactionnels_0
 90 partage.contenu=partage.contenu_0
 91 navigation.personnalisee=navigation.personnalisee_0
 92 laisser.commentaires=laisser.commentaires_0
 93 lire.commentaires=lire.commentaires_0
 94 nb.possibilite.cof=nb.possibilite.cof.NA
 95 aumoins.cof.payante=aumoins.cof.payante.NA
 96 existence.conso.offline=existence.conso.offline_0
 97 newsletters=newsletters_0
 98 liens.sponsorises=liens.sponsorises_0
 99 prix.unite.web.classe=prix.unite.web.classe.NA
 100 multicanal=multicanal_0
 101 nombre.twitt=nombre.twitt.NA
 102 compte.twitter=compte.twitter_0
 103 rss.categories=rss.categories_0
 104 statistique.articles=statistique.articles_0
 105 abonnement.web.mobile=abonnement.web.mobile_0
 106 abonnement.web.papier=abonnement.web.papier_0
 107 version.mobile=version.mobile_0
 108 a.l.unite=a.l.unite_0
 109 credit.tps.credit.q=credit.tps.credit.q_0
 110 nombre.formule.web.classe=nombre.formule.web.classe_0
 111 prix.abonnement.webplus.max.class=prix.abonnement.webplus.max.class.NA
 112 prix.abonnement.webplus.min.class=prix.abonnement.webplus.min.class.NA
 113 abonnement=abonnement_0

Annexe 3 : Éléments de bibliographie

- Abecassis C. et Benghozi P.J., (2012) Efficiency and Innovativeness as Determinants of Design Architecture Choices, *Journal of Product Innovation Management*, Volume 29, Issue 3, May 2012, Pages: 405–418
- Adams, W., & Yellen, J. (1976). Commodity Bundling and the Burden of Monopoly. *Quarterly Journal of Economics*, 475–498.
- Aguila-Obra, A. R., Padilla-Melendez, A., & Searols-Tarries, C. (2007). Value Creation and New Intermediaries on Internet. An Exploratory Analysis of the Online News Industry and the Web Content Aggregators . *International Journal of Information Management*, 187-199.
- Anderson C. (2006) *The Long Tail. Why the future of business is selling less of more*, Hyperion, New York
- Anderson C. (2009), *Free! Entrez dans l'économie du gratuit*, Pearson, 2009.
- Anonymous (1990), *World digital media trends... shaping the future of the newspaper* / WAN, World Association of newspapers: WAN (2009) *World press trends: International Federation of Newspaper Publishers* (1990)
- Anonymous (2008), *Trends in newsrooms 2008 : innovative ideas for newspapers in the digital age* / direction: Bertrand Pecquerie, director, World Editors Forum : World Editors Forum / World Association of Newspapers (2008)
- Antheaume, A. (2010). The French Press and its Enduring Institutional Crisis. In D. A. Levy, *The Chaning Business of Journalism and its Impications for Democracy* (pp. 69-80). Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Attias D., 2007. *L'impact d'Internet sur l'économie de la presse : quel chemin vers la rentabilité ?* Thèse : Sciences Economiques : Université de Paris Ouest Nanterre la Défense
- Bakos Y. 1991. A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces. *MIS Quarterly*, vol. 15, No. 3, pp. 295-310.
- Bakos, Y., & Brynjolfsson, E. (2000). Bundling Information Goods: Pricing, Profits and Efficiency. *Marketing Science*, 63-82.
- Benghozi P.J. et F. Benhamou (2008), *Longue traîne : levier numérique de la diversité culturelle ?*, Culture Prospective, N°1-2008
- Benghozi P-J. (2006). "Mutations et articulations contemporaines des industries culturelles", in X. Greffe (ed) *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, La documentation française, pp. 129-152
- Benghozi P-J. et T. Paris (1999) : Authors' Rights and Distribution Channels : an Attempt to Model Remuneration Structures, *International Journal of Arts Management*, vol.1, n°3,.
- Benghozi P.J., 2001. Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires. *Revue Economique*, Numéro spécial « Economie de l'Internet », 52, pp. 167-190.
- Benghozi P.J., Paris T., 2007. The economics and business models of prescription in the Internet. In Brousseau E., Curien N. (eds.) *Internet and Digital Economics*. Cambridge University Press, chapter III, pp. 291-310.

- Benghozi, P.-J., Paris T. (2003) : « De l'intermédiation à la prescription : le cas de la télévision » *Revue Française de Gestion*, 142, janv-fév.2003, pp.205-227
- Benghozi, P.-J., Paris, T (2007). "The Economics and Business Models of Prescription in the Internet" in *Internet Economics*. E. Brousseau and N. Curien, Cambridge University Press.
- Benhamou F., 2002. *L'économie du star system*. Paris, Éditions Odile Jacob.
- Bleyen, V.-A., & Hove, L. V. (2010). To Bundle or Not to Bundle? How Western European Newspapers Package Their Online Content. *Journal of Media Economics*, 117-142.
- Boczkowski, P. J. *Digitizing the news: innovation in online newspapers* / Pablo J. Boczkowski Cambridge (Mass.) : MIT press, 2004
- Bomsel (2007) *Gratuit! Du déploiement de l'économie numérique*, Gallimard, 2007.
- Brousseau E., Rallet, A. (eds.), 1999. *Technologie de l'information et de la communication, organisation et performance économiques*. Paris: Commissariat Général du Plan.
- Brousseau, E. [2002], « Governance of Transaction by Commercial Intermediaries: An Analysis of the Re-engineering of Intermediation by Electronic Commerce », *International Journal of the Economics of Business*, vol. 9, N° 3, November
- Brousseau, E. and N. Curien (2007). *Internet Economics*, Cambridge University Press.
- Buclet N. (2005), *Concevoir une nouvelle relation à la consommation : l'économie de fonctionnalité*, *Annales des mines, Responsabilité et Environnement*, vol. 39, p. 57-67
- Chantepie P. et A. Le Diberber (2005), *Révolution numérique et industries culturelles*, Paris : coll. Repères, La Découverte.
- Chesbrough H., 2007. Why companies should have open business models, *MIT Sloan Management Review*, 48 (2), pp. 22–28.
- Chrisafis, A. (2009, January 23). Sarkozy Pledges €600m to Newspapers. Retrieved from the Guardian: <http://www.guardian.co.uk/media/2009/jan/23/sarkozy-pledges-state-aid-to-newspapers>
- Chuang, J., & Sirbu, M. (1997). Network Delivery of Information Goods: Optimal Pricing of Articles and Subscriptions. In B. Hurley, B. Kahin, & H. Varian, *Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Properties* (pp. 138-166). Cambridge, MA: MIT Press.
- Chyl, H. I. (2005). Willingness to Pay for Online News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model. *Journal of Media Economics*, 131-142.
- Dagiral E., Parasie S., 2010. Presse en ligne : où en est la recherche ? *Réseaux*, No 160-161, Numéro spécial « Presse en ligne », pp 13-42.
- Delaunay, E. (2006). Development of French Newspaper Publishing: A General View. In H. Walravens, *International Newspaper Librarianship for the 21st Century* (pp. 97-102). Die Deutsche Bibliothek.
- Demand Media (2010) Notice d'introduction en bourse <http://www.nasdaq.com/markets/ipos/filing.ashx?filingid=7329768>
- Demil B., Lecoq X., Warnier V., 2004. Le business model : l'oublié de la stratégie ? Actes de la 13e conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin, pp. 1-23.
- Demoulins, N. T. (2004). Recent Evolution of the French Newspaper Industry: Decreasing Advertising and the Appearance of Free Newspapers. In R. G. Picard, *Strategic Response to Media Market Changes* (pp. 97-104). Jönköping: Jönköping International Business School.

- Dominguez C., 2009. Business models des places de marché électroniques : une taxonomie pour décrypter leurs enjeux. *Systèmes d'information et Management*, 2 (14), pp. 39-64.
- Donnat O. (2010) Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique, La Découverte. Ministère de la Culture et de la Communication.
- Downie L. and Schudson M. (2010) The Reconstruction of American Journalism Columbia University Journalism School, accessible à l'adresse <http://ublogs.unicauca.edu.co/comunicacionsocial/files/2009/10/reconstruccion-del-periodismo-informe-de-columbia.pdf>
- Eppen, G., Hanson, W., & Martin, R. (1991). Bundling-NewPproducts, New markets, Low risk. *Sloan Management Review*, 7-14.
- Esarey, A., & Qiang, X. (2011). Digital Communication and Political Change in China. *International Journal of Communication*, 298-319.
- Fidele T., 2010. Proposition d'une typologie des Business Models de l'industrie des contenus en ligne. Mémoire du M2 IREN.
- Flichy, P. (2001). L'imaginaire d'Internet. Paris, La Découverte.
- Franklin, B. (2008). The Future of Newspapers. *Journalism Practice*, 2(3), 1751-2786.
- Gallaughier, J. M., Auger, P., & BarNir, A. (2001). Revenue Streams and Digital Content Providers: an Empirical Investigation. *Information & Management*, 473-485.
- Gao W., 2010. Etude de l'industrie de musique en ligne. Rapport de stage : PREG-CRG, Ecole Polytechnique.
- Gaonkar, S., Li, J., Choudhury, R. R., Cox, L., & Schmidt, A. (2008). Micro-Blog: Sharing and Querying Content Through Mobile Phones and Social Participation. *Proceedings of the 6th international conference on Mobile systems, applications, and services*, (pp. 174-186). New York.
- Gensollen M., 1999. La création de valeur sur Internet. *Réseaux*, 97, pp.15-76.
- Grieger M., 2004. An empirical study of business processes across Internet-based electronic marketplaces, A supply-chain-management perspective. *Business Process Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 80-100.
- Hadida A. et T. Paris, 2010, Working paper, PREG.
- Hagel J., Armstrong A.G., 1997. *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Herbert, J., & Thurman, N. (2007, April 24). Paid Content Strategies for News Websites. *Journalism Practice*, 1(2), 208-226.
- Horrigan, J. (2006, March 22). Online News: For many home broadband users, the internet is a primary news source. Retrieved from Pew Internet: <http://www.pewinternet.org/Reports/2006/Online-News-For-many-home-broadband-users-the-internet-is-a-primary-news-source.aspx>
- Java, A., Song, X., Finin, T., & Tseng, B. (2007). Why We Twitter: Understanding Microblogging Usage and Communities. *Proceedings of the 9th WebKDD and 1st SNA-KDD 2007 Workshop on Web Mining and Social Network Analysis*, (pp. 56-65). New York.
- Jelassi, T., & Enders, A. (2008). *Strategies for e-Business: Creating Value Through Electronic and Mobile Commerce*. Rotolito Lombarda, Italy: Prentice Hall.
- Jenkins H. (2006), *Convergence Culture. When Old and New Media Collide*, New York University Press, 2006.

- Kaye, B. K. (2005). It's a Blog, Blog, Blog, Blog World. *Atlantic Journal of Communication*, 73–95.
- Kirchhoff, S. M. (2009). The U.S. Newspaper Industry in Transition. Congressional Research Service.
- Kohut, A., & Remez, M. (2008, December 23). Internet Overtakes Newspapers As News Outlet. Retrieved from Pew Research Center: <http://www.people-press.org/2008/12/23/internet-overtakes-newspapers-as-news-outlet/>
- Kollock P., 1999. The production of trust in online markets. In Lawler E.J., Macy M., Thyne S., Walkner H.A. (eds.) *Advances in Group Processes* (Vol. 16). JAI Press, Greenwich, CT.
- Lessig L. (2005), *Free Culture*, Penguin Books.
- Leurdijk, A., Slot, M., & Nieuwenhuis, O. (2012). *Statistical, Ecosystems and Competitiveness Analysis of the Media and Content Industries: The Newspaper Publishing Industry*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Lewis M.K. (eds.), 1995. *Financial Intermediaries*, Elgar Reference Collection. International Library of Critical Writings in Economics, 43. Aldershot, UK: Elgar, 1995.
- Liu, Y. (2010). Free or Free and Fee: Pricing Strategy of Information Goods on Mobile Internet. 2010 Third International Symposium on Electronic Commerce and Security (ISECS), (pp. 321-323). Guangzhou.
- Livre Vert, 2009. *Etats Généraux de la Presse Ecrite*, remis le 8 Janvier.
- Lyubareva I., 2010. *La coopération en réseau comme alternative pour la création de connaissances. Exemple du Logiciel Libre*. Thèse : Sciences Economiques : Université de Paris Ouest Nanterre la Défense.
- Lyubareva, I., Benghozi, P.-J., & Fidele, T. (2011). *Online Business Models in Creative Industries: Diversity and Structure*. Aimag 2011 Proceedings.
- Mahadevan, B. 2000. *Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy*. *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 55-69.
- Mauss M. (1923), « L'Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *l'Année Sociologique*.
- Meulman, J. J., & Heiser, W. J. (2010). IBM SPSS Categories 19. Retrieved from Universidad de Leon: http://www.unileon.es/ficheros/servicios/informatica/spss/english/IBM-SPSS_categorias.pdf
- Nalebuff, B. (2004). Bundling s an Entry Barrier. *Quarterly Journal of Economics*, 159–187.
- Nicolas A. (2009), *Etat des lieux de l'offre de musique numérique*, Observatoire de la Musique, Paris.
- Olivennes D. (2007) *La gratuité, c'est le vol : Quand le piratage tue la culture*, Grasset.
- Paris T., 2007. *Organisation, Processus et structures de la création*. Paris, Ministère de la culture et de la communication, DEPS.
- Park, R. E. (1923). The Natural History of the Newspaper. *American Journal of Sociology*, 273–289.
- Patino B. (2008), *Le devenir numérique de l'édition : du livre objet au livre droit : rapport au Ministre de la culture et de la communication la Documentation française*
- Pavlik, J. V. McIntosh S., (2003) *Converging Media: Introduction to Mass Communication in the Digital Age*. (Boston, MA: Ally & Bacon, June 6, 2003).

- Picard, R. G. (2000). Changing Business Models of Online Content Services: Their Implications for Multimedia and Other Content Producers. *The International Journal on Media Management*, 60-68.
- Robinson, J. (2010, June 17). UK and US see heaviest newspaper circulation declines. Retrieved from Guardian: <http://www.guardian.co.uk/media/2010/jun/17/newspaper-circulation-oecd-report>
- Rochet J-C., Tirole J., 2003. Platform Competition in Two-Sided Markets, *Journal of the European Economic Association*, 1-4, pp. 990-1029.
- Sagot-Duvauroux, J-C. (1995), *Pour la gratuité*, Desclée de Brouwer, Paris
- Shafer S.M., Smith H. J., Linder J. C., 2005. The power of business models. *Business Horizons*, Volume 48, Issue 3, pp.199-207.
- Shapira, B., Shoval, P., Tractinsky, N., & Meyer, J. (2009). ePaper: A Personalized Mobile Newspaper. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2333–2346.
- Shapiro, C. and H. R. Varian (1999). *Economie de l'information*. Paris, De Boeck Université.
- Stahel W.R. (1986) *The Functional Economy: Cultural and Organizational Change*, Science & Public Policy, London, vol 13 no 4, pp121-130
- Sullivan D. (2010), <http://searchengineland.com/demand-medias-ipo-the-google-seo-aspects-48286>
- Teece D. J., 2009. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press.
- Tessier M. (en collaboration avec Baffert M.) (2007), *La presse au défi du numérique*, Rapport pour le ministre de la culture et de la communication.
- Truman, N. (2008). Forums for Citizen Journalists? Adoption of User Generated Content Initiatives by Online News Media. *New Media & Society*, 139–157.
- Turner, F. (2009) "Burning Man at Google: A Cultural Infrastructure for New Media Production." *New Media and Society*, Vol. 11, No. 1&2 (April, 2009), pp. 145-166.
- Williams, K. (2010). *Read All About It!: A History of the British Newspaper*. Oxon: Routledge.
- Wunsch-Vincent, S., & Vickery, G. (2010, June 11). The Evolution of News and the Internet. Retrieved from Organisation for Economic Co-operation and Development: <http://www.oecd.org/dataoecd/30/24/45559596.pdf>
- Zott C., Amit R., 2008. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29 (1), pp. 1-26.