



# Quel avenir pour le secteur de la presse écrite ?

## Deux scénarios d'évolution

A partir des travaux du groupe « Prospective »  
piloté par Jean-Marie Charon

Janvier 2011

## Sommaire

Introduction.....	3
PARTIE I : ETAT DES LIEUX .....	5
A. Des usages en constante évolution mais de moins en moins de lecteurs.....	5
Des lecteurs de plus en plus irréguliers ? .....	7
Le temps consacré à la lecture de la presse .....	8
La lecture des jeunes .....	8
B. Publicité : net recul, mais des différences selon les formes de presse.....	9
<i>Des indicateurs mal adaptés à la problématique des nouveaux supports</i> .....	10
<i>Baisse des ressources publicitaires</i> .....	10
C. Technologie : multiplication des supports .....	11
<i>Outils et modes de traitement de l'information</i> .....	11
<i>L'impression numérique</i> .....	12
D. Editorial : de nouveaux modèles restent à trouver .....	12
<i>Organisation des rédactions</i> .....	13
E. Un nouvel environnement concurrentiel.....	14
F. Un secteur en mutation .....	15
<i>Une mutation qui comporte trois temps forts</i> .....	15
<i>Des mutations différentes selon les formes de presse</i> .....	16
<i>Les conditions de l'innovation</i> .....	17
PARTIE II : LES SCENARIOS.....	18
A. Scénario 1 : Réinvention de l'imprimé en complémentarité avec les applications numériques	19
<i>Réinvention de l'imprimé</i> .....	20
<i>Appréhender les versions numériques</i> .....	20
<i>Organisation et fonctions</i> .....	21
Scénario 1 bis : Développement de l'impression numérique, en complémentarité avec les applications numériques .....	23
<i>Organisation et fonctions</i> .....	24
B. Scénario 2 : Transfert des contenus et moyens sur les médias numériques.....	24
<i>Des sites d'information identifiables</i> .....	25
<i>Organisation et fonctions</i> .....	26
PARTIE III : FACTEURS DETERMINANTS LES DIFFERENTS SCENARIOS.....	29
A. Les usages.....	29
B. Les facteurs législatifs et réglementaires.....	30
C. Facteurs technologiques et industriels .....	30
D. Concurrence .....	31
E. Performances économiques .....	31
F. Données sociales.....	32
G. Facteurs subjectifs.....	32

## Introduction

La presse écrite est confrontée à une période de mutation profonde. La convergence des médias, longtemps annoncée (depuis la fin des années 70<sup>1</sup>) est effective et produit des effets puissants qui vont transformer les médias traditionnels, alors qu'apparaissent de nouveaux médias numériques.

De nouveaux supports numériques sont apparus. L'accès à l'information via des téléphones mobiles a pris son envol, représentant une part importante des audiences des sites d'information. Des quotidiens ont fait le choix d'un « transfert sur le numérique », notamment en Amérique du Nord. La période se caractérise par ailleurs par une faible visibilité sur les évolutions possibles, tant du côté des nouveaux médias (web, mobile, tablettes, etc.), que des concurrents traditionnels de l'imprimé (radio et télévision), ou des entreprises de presse elles-mêmes.

Les technologies sont loin d'être stabilisées et se concurrencent. Quel va être le rythme de diffusion et d'évolutions des Smartphones et tablettes ? Quels seront surtout les usages de demain ? Quelle place va occuper l'information ? Quelles sont les types d'applications qui vont s'imposer dans la durée ?

Qui seront les acteurs potentiels ou entrants dans le paysage de l'information et des médias ? (portails, moteurs de recherche, réseaux sociaux, plateformes d'échanges, opérateurs de e-commerce, fournisseurs d'accès internet, fabricants de matériels, etc). Aujourd'hui, par exemple, les réseaux sociaux sont au cœur des interrogations. Leurs stratégies peuvent avoir des répercussions importantes sur l'évolution des contenus, l'accès aux usagers, et les différentes ressources des entreprises de presse.

Dans ce contexte, l'exercice de prospective est difficile, mais souligne son intérêt, voire sa nécessité. D'autres organismes ont adopté la démarche des scénarios (cf. le rapport « Prospective UDECAM<sup>2</sup> 2020 »). La méthode des scénarios, adoptée dès 2008 dans un précédent rapport<sup>3</sup>, paraît encore une fois intéressante pour aborder l'avenir. Elle appelle une actualisation régulière de la part du groupe de travail<sup>4</sup> créé par l'Observatoire des métiers de la presse (Médiafor) depuis 2007.

Rappelons que la prospective ne se confond pas avec la prévision : il s'agit de poser un diagnostic et des hypothèses réalistes et justifiables.

Les scénarios proposés ici sont à l'identique de ceux qui ont été réalisés en 2008 :

---

<sup>1</sup> Avec la publication, en France, du rapport « *Nora Minc* » sur « l'informatisation de la société » (Seuil) en 1978. Voir dans le même registre Monique Dagnaud : « *Médias : promouvoir la diversité culturelle* », Commissariat Général du Plan – La Documentation Française, Avril 2000.

<sup>2</sup> Union des entreprises de conseil et achat média, le 14 octobre 2010 en partenariat avec *Le Figaro*.

<sup>3</sup> « *Deux scénarios pour la presse écrite française* », juin 2008.

<sup>4</sup> Fort d'une vingtaine de professionnels des différents métiers et formes de presse, ainsi que d'experts (banquiers, consultants, universitaires, chercheurs) en économie, droit, information et communication, sociologie, audiovisuel, télécommunication.

- l'un concerne ce que nous avons appelé « la réinvention de l'imprimé », en complémentarité avec les applications numériques. Ce premier scénario est complété d'un scénario 1bis, qui n'était pas présent dans la version de 2008, et qui évoque l'introduction d'un nouveau procédé technologique, l'impression numérique.
- l'autre scénario, à l'inverse du premier, repose sur l'idée d'un transfert des contenus et moyens sur les médias numériques.

Ainsi, plutôt que de parler de nouveaux scénarios, le groupe « prospective » sur lequel s'appuient les réflexions a plutôt insisté sur leur renforcement. Les points de différence résident donc essentiellement dans l'introduction de l'impression numérique et de l'arrivée de nouveaux acteurs, beaucoup plus agressifs qu'en 2008.

## PARTIE I : ETAT DES LIEUX

### A. DES USAGES EN CONSTANTE EVOLUTION MAIS DE MOINS EN MOINS DE LECTEURS

Les usages de la presse et des médias se transforment. La presse imprimée est de moins en moins consommée, le temps consacré à la lecture des nouvelles diminue, et le quotidien n'en est plus le moyen d'accès privilégié. Un certain nombre de facteurs (sociaux, géographiques), en sont la cause, mais ils n'affectent pas toutes les formes de presse de la même façon.

La lecture de la presse recule. Ce phénomène touche particulièrement la presse quotidienne. Selon l'Association mondiale des éditeurs de journaux (Wan), il y a un recul sensible de la diffusion dans l'ensemble des pays industrialisés [-5,18% de 2003 à 2007 aux Etats Unis, -5,83% en Europe, -2,52% au Japon<sup>5</sup>]. Aux Etats-Unis, la dégradation s'accélère (-6,4 %, -7,09% et - 10,6 % pour les trois premiers semestres de 2009). Le New York Times a vu sa diffusion baisser de 7,28 % entre octobre 2008 et mars 2009. Pour le quotidien USA Today, la perte atteint même 17,6 %<sup>6</sup>. Un des motifs avancés pour expliquer ces baisses de diffusion repose sur la décision de ne plus desservir certaines zones, trop peu denses et donc très chères à desservir.

Les situations nationales sont cependant disparates, conformément aux chiffres de l'OJD et d'Audipresse. Depuis les années 90, ce sont tous les types de presse qui sont fragilisés, à l'exception des quotidiens spécialisés en économie et en sport. Pour la presse quotidienne nationale, une analyse sur la longue période fait ressortir les mouvements suivants :

#### Evolution de la diffusion de la presse quotidienne de 1960 à 2009

	1960	1975	1994	2004	2009
<b>Le Figaro</b>	386 000	382 000	386 000	330 000	315 000
<b>Le Monde</b>	166 000	425 000	354 000	331 000	286 000
<b>Parisien/Auj.</b>	756 000	310 000	423 000	500 000	478 000
<b>France Soir</b>	1 115 000	633 000	203 000	62 000	76 000

Source JM. Charon<sup>7</sup> et OJD

Pour la presse quotidienne régionale, l'évolution semble satisfaisante jusqu'aux années 80. La situation s'est ensuite fragilisée, avec l'apparition de contrastes, selon les zones géographiques, les formes d'habitat, les contextes sociologiques et les stratégies. La presse régionale a ainsi reculée dans les zones urbaines et suburbaines (Lyon, Marseille, Lille), dans les zones tertiaires ou dont le dynamisme

<sup>5</sup> Wan-press.org

<sup>6</sup> Chiffres de l'Audit Bureau of Circulation

<sup>7</sup> Jean-Marie Charon, « La presse quotidienne », Repères – La Découverte, Paris, 2005

économique est fort (Grenoble ou Toulouse). A contrario, dans les zones rurales (petites villes et villes moyennes), les quotidiens locaux résistent, voire progressent (Ouest France et le Telegramme). Ces tendances se sont confirmées au fil des années, avec de moins en moins de femmes et de jeunes lecteurs.

### Evolution de la diffusion des quotidiens locaux de 1980 à 2010

	1980	2010	2010/1980	%
<b>Villes métropoles</b>				
<b>Progrès</b>	367 200	208 600	- 158 600	-43,19%
<b>Provence</b>	250 300	140 900	- 109 400	-43,71%
<b>Voix du Nord</b>	379 500	268 700	- 110 800	-29,20%
<b>Economie de pointe</b>				
<b>Dauphiné</b>	332 300	233 000	- 99 300	-29,88%
<b>Dépêche du Midi</b>	256 200	185 400	- 70 800	-27,63%
<b>Sociologie traditionnelle</b>				
<b>Ouest France</b>	681 300	758 500	77 200	11,33%
<b>Télégramme</b>	168 400	203 500	35 100	20,84%

Source : JM. Charon et OJD

Au-delà de la diffusion, la pénétration<sup>8</sup> des titres de la presse régionale traduit une baisse particulièrement forte dans les départements des grandes métropoles ou celles dont le dynamisme économique est élevé.

### Evolution de la pénétration : départements urbanisés / traditionnels

(1968 / 2003 en %)

	1968	1982	1990	2003
<b>Urbanisés</b>				
<b>Rhône</b>	59,9	36,7	26,2	16,3
<b>Bouches du Rhône</b>	49,1	30,6	25,6	15,5
<b>Nord</b>	58,4	42,0	35,6	22,4
<b>Traditionnels</b>				
<b>Finistère</b>	59,0	67,4	64,5	54,9
<b>Côte d'Armor</b>	54,3	55,7	56,2	48,9
<b>Morbihan</b>	54,0	54,3	53,5	45,5

Source : Bureau d'Etude Ouest France et Jean-Marie Charon

<sup>8</sup> Pourcentage de foyers achetant un quotidien régional, calculé en mettant en rapport les chiffres de diffusion et les données du recensement

La presse technique et professionnelle semble particulièrement affectée par l'arrivée des nouveaux supports et contenus éditoriaux, les services, guides d'achats et bien sûr les petites annonces<sup>9</sup>. Sa diffusion recule depuis plusieurs années. En 2009, la baisse était de 3,5 %. Dès les années 90, des imprimés papier sont passés sur le web (par exemple, dans les années 90, avec le groupe de presse informatique Ziff Davis, qui a créé ZDNet, intégré au groupe CBS Interactive depuis ; ou le groupe financier Agefi, dans les années 2000).

### DES LECTEURS DE PLUS EN PLUS IRREGULIERS ?

Les lecteurs de presse auraient de plus en plus tendance à ne lire qu'à certains moments de la semaine, voire durant les périodes de plus grande actualité.

L'étude du Département des Etudes, de la Prospective et des Statistiques du Ministère de la culture et de la communication<sup>10</sup> met clairement en évidence un net recul de la lecture régulière du journal, qui est passée de 55 à 29 % entre 1973 et 2008. Sur la même période, l'abandon complet des journaux est passé à 23 à 31%. Toujours sur la même période, la part des lecteurs irréguliers est passée de 22 à 40%.

On assiste également à une baisse très préoccupante de lecteurs réguliers de presse quotidienne chez les jeunes (15-24 ans) qui, en une décennie, sont passés de 20 à 10%.

### Fréquence de lecture d'un quotidien (en %)

	1973	1988	1997	2008
<b>Tous les jours ou presque</b>	55	43	36	29
<b>Jamais ou pratiquement jamais</b>	23	21	27	29

Source : Olivier Donnat

Les journaux gratuits sont loin d'avoir comblé ce manque : selon la même étude, la lecture des gratuits (« plus d'une fois par semaine ») pour les 15-19 ans ne concernerait que 16% d'entre eux<sup>11</sup>. Les journaux gratuits pèsent certainement sur la consommation de la presse payante, particulièrement chez les jeunes, mais les taux de lecture sont trop modestes pour qu'on en tire des conclusions précises.

<sup>9</sup> Dans son rapport sur la loi de finance, Patrice Martin Lalande rappelait qu'en 2009, le recul de la diffusion avait entraîné une baisse du chiffre d'affaires de 10%. En 20 ans, la presse technique et professionnelle a vu sa part dans le CA de la presse, passer de 12 à 9%.

<sup>10</sup> Olivier Donnat, « *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique – Enquête 2008* », La Découverte – Ministère de la culture et de la communication, Paris, 2009.

<sup>11</sup> 23% des 20/24 ans, 17% des 25/34, même si cette proportion est supérieure aux catégories plus âgées : 11% des 35/54 ans...

## LE TEMPS CONSACRE A LA LECTURE DE LA PRESSE

Le temps consacré à la lecture de la presse évolue-t-il ? Il y a peu de chiffres disponibles sur ce sujet, mais les chiffres couramment évoqués font état d'une légère augmentation du temps de lecture pour la presse quotidienne et la presse magazine<sup>12</sup>. En revanche, aux Etats-Unis, la lecture aurait reculé sur les deux dernières années, selon le cabinet nord américain e-Marketer. L'étude du cabinet met surtout en évidence une augmentation du temps consacré aux médias numériques et un recul (léger cependant) de la radio et de la télévision. Aux Etats-Unis, le temps global consacré à l'ensemble des médias chaque jour (environ 10 heures) est certainement plus faible en France (la radio occupe une place plus importante).

## LA LECTURE DES JEUNES

L'étude des pratiques culturelles des Français met en évidence que c'est parmi les 15-24 ans que la part des non lecteurs de quotidiens est la plus élevée, cette part progressant sensiblement depuis les dix dernières années (de 30 à 42 %). La lecture régulière est devenue marginale (10 %). Parmi les lecteurs les plus jeunes (15-19 ans), réguliers ou occasionnels, payants et gratuits sont consommés à part égale (16 %).

Même si elle progresse avec l'âge, l'évolution de la lecture régulière reste modeste jusqu'à 45 ans. Jusqu'ici, les éditeurs posaient comme hypothèse que la lecture régulière (« fidèle ») des journaux était de plus en plus retardée, au même titre que l'entrée dans la vie active ou l'acquisition d'un logement. Si cette hypothèse est vraie, les éditeurs de presse écrite auraient tout intérêt à proposer une offre numérique en priorité pour les publics jeunes et poursuivre la publication papier à destination d'un public plus âgé.

Une autre hypothèse s'appuie sur les résultats de l'étude générationnelle du ministère de la culture et de la communication<sup>13</sup>. Il s'agissait d'étudier les comportements selon les générations, en les comparant aux mêmes âges. On s'aperçoit ainsi que le niveau de lecture de la presse quotidienne baisse à chaque génération. Partant de cette hypothèse, l'avenir de la presse imprimée s'appuierait de plus en plus sur des lecteurs âgés, la taille des lectorats régressant inexorablement. Les éditeurs auraient ainsi intérêt à développer des offres sur des médias numériques et proposer des versions imprimées avec des périodicités moins régulières.

**La lecture des magazines** est moins affectée par la baisse. 59%<sup>14</sup> des Français lisent régulièrement un magazine (« au moins un numéro sur deux »), ce chiffre restant élevé chez les 15-19 ans (52%). Les chiffres de l'AEPM font apparaître deux familles de presse très lues chez les 15-29 ans : la presse de télévision et la presse people ou trash. En revanche l'actualité, comme l'économie, sont plutôt

---

<sup>12</sup> Ce que corroborent les chiffres de l'étude EPIQ (2009) : le temps de lecture des quotidiens nationaux payants se situe entre 18,7 minutes (La Tribune) et 30 minutes (L'Humanité), pour les gratuits il est de 14,9 minutes (Direct Soir) et 16,5 minutes (20 Minutes)

<sup>13</sup> Sous la direction d'Olivier Donnat et de Florence Lévy « *Approche générationnelle des pratiques culturelles et médiatiques* », Culture prospective, DEP Ministère de la Culture et de la Communication, mars 2007

<sup>14</sup> Chiffres nettement inférieurs à ceux de l'étude AEPM (supérieurs à 90%), la définition de la lecture étant différentes selon les enquêtes.

délaissées, à l'exception de deux titres atypiques (*Alternatives Economiques* et *Courrier International*). L'audience des titres vieillit, le public se renouvelant lorsque de nouveaux titres apparaissent.

Les femmes lisent davantage que les hommes (62%)<sup>15</sup>. Ce déséquilibre apparaît déjà chez les jeunes lecteurs. Depuis les années 2000, les volumes baissent également en presse de télévision et du côté des féminins populaires. A l'inverse, des offres spécialisées et segmentées trouvent leurs publics (y compris jeunes), comme l'ont montré des créations récentes.

## B. PUBLICITE : NET REcul, MAIS DES DIFFERENCES SELON LES FORMES DE PRESSE

Les ressources publicitaires en presse écrite sont à la baisse depuis le début des années 2000. Elle cumule deux phénomènes :

**Le premier concerne la disparition des petites annonces sur l'imprimé du fait d'Internet, notamment pour les quotidiens.** Ainsi, entre 2003 et 2007, le chiffre d'affaires des petites annonces du Figaro a chuté, passant de 97 millions à 25 millions d'euros<sup>16</sup>. Pour la seule année 2009, le chiffre d'affaires des petites annonces des quotidiens nationaux a reculé de 25,4 % et celui des régionaux de 17,1 %. Pour plusieurs groupes de quotidiens régionaux (Ouest France, Groupe Hersant Média, Sud Ouest), l'effet est amplifié par une crise des sociétés éditrices d'annonces gratuites (Comareg, Spir Communication). Ces dernières ont ainsi vu leur CA de petites annonces baisser de 32,1 %.

Les éditeurs, qui pour certains avaient anticipé ce transfert par la création de sites spécialisés dans les « classified », ont subi l'effondrement des tarifs (en Amérique du Nord et dans le Nord de l'Europe). En 2008, leboncoin.fr a réalisé un chiffre d'affaire de 12 M€ : le même volume d'annonces aurait représenté de 100 à 150 M€ sur l'imprimé.

**Le second phénomène concerne la publicité commerciale.** S'opèrent des déplacements entre médias en même temps que s'exerce une pression à la baisse sur les tarifs<sup>17</sup>. Les grands annonceurs internationaux auraient profité de la crise économique pour obtenir des baisses de tarif. Le phénomène est accentué par la concurrence des nouveaux médias numériques. Les nouveaux investissements sont défavorables à la presse, avec une tendance à privilégier un couplage télévision (notamment la TNT en France) / médias numériques. Au premier semestre 2010, aux Etats Unis, et pour la première fois, les recettes publicitaires sur le web ont dépassé celles de la presse quotidienne.

Les effets de la crise économique ont été particulièrement brutaux en 2009 : -11% pour la télévision, -17,6% pour la PQN, -28,3% pour les gratuits d'information. Aux Etats-Unis, le recul des recettes publicitaires de la presse quotidienne était de -29% en 2009.

---

<sup>15</sup> Olivier Donnat, idem, p.150.

<sup>16</sup> Cf. Bernard Poulet, « La fin des journaux et l'avenir de l'information », Paris, Gallimard, 2008

<sup>17</sup> Cf. « *Etats Généraux de la Presse Ecrite – Livre vert* », Ministère de la culture et de la communication, 9 janvier 2009, p.38 : « La recette publicitaire tirée d'un visiteur unique est vingt fois moindre que celle d'un lecteur ».

La reprise en 2010 révèle un décalage sensible entre les médias, et plus particulièrement pour la PQR (-4,3 %) ou la presse professionnelle (-4,8 %) : les +2,4% de la PQN ou les +2,6% de la presse magazine paraissent bien modestes au regard des +12,8% de la télévision ou des +9% de l'Internet (display). Cependant, en presse magazine, les féminins haut de gamme conservent, pour certains, des performances satisfaisantes.

### Hypothèse d'évolution du marché publicitaire

	2009	1er semestre 2010	Hypothèse 1	Hypothèse 2
<b>Télévision</b>	-11%	12,80%	5,80%	7,70%
<b>Radio</b>	-8,90%	7,60%	3,10%	3,00%
<b>Presse</b>	-18,40%	-	-3,50%	-1,80%
<b>PQN</b>	-17,60%	2,40%	1,90%	3,80%
<b>PQR</b>	-10,20%	-4,30%	-6,30%	-4,60%
<b>Magazine</b>	-18,10%	2,60%	3,50%	5,40%
<b>Presse Pro.</b>	-19,30%	-4,80%	-4,60%	-2,80%
<b>Gratuits</b>	-28,30%	5,70%	-	-
<b>Internet (disp)</b>	-6,50%	9%	7,90%	10,70%

Source : IREP et France Publicité / JM. Charon

L'hypothèse 1 (dite de « consolidation ») s'appuie sur l'idée d'une stabilisation des investissements au niveau atteint à la fin du premier semestre. L'hypothèse 2 (dite de « rattrapage ») se base sur une poursuite de la tendance du premier semestre.

En France, l'investissement publicitaire est plus faible que chez nos voisins européens ou qu'en Amérique du Nord. L'investissement publicitaire global (médias et hors médias) ne représente que 0,64% du PIB, alors qu'il est de 0,98 % au Royaume-Uni et de 1,34 % aux Etats-Unis.

### Des indicateurs mal adaptés à la problématique des nouveaux supports

En théorie, la force des nouveaux médias repose sur une meilleure connaissance des profils des personnes qui consultent les sites. Dans les faits, ça n'est pas le cas. La notion de « visiteur unique » (VU) utilisée en presse écrite est défavorable à la presse en ligne. Une autre façon de comptabiliser l'audience passe par le traçage de l'activité de recherche des internautes (dite du « search » ou du « clic »). Mais aucune transparence n'existe dans ce domaine, notamment du côté des plus gros acteurs (agrégateurs). Les ressources publicitaires sur le Web s'élèvent à 960 millions d'euros en France en 2010<sup>18</sup>. Ainsi, il y a un véritable enjeu à évaluer de manière plus qualitative le profil et les pratiques de l'Internaute.

### Baisse des ressources publicitaires

Les parts les plus importantes des ressources publicitaires ne concernent pas les sites d'information<sup>19</sup>. Les sites commerciaux et de services, les agrégateurs (à commencer par Google), les plateformes communautaires sont devenus des supports beaucoup plus puissants, même si leurs modes de

<sup>18</sup> Selon l'Observatoire de l'e-pub, le « display » s'élevant à 540 millions d'euros

<sup>19</sup> Le livre vert, parle d'installation de la presse payante « dans une croissance négative ».

négociation et de tarification ne sont pas toujours transparents. Ils ont pour énorme avantage de contrôler l'accès au public, en amont des fournisseurs d'information.

La question est posée de la rémunération de l'information par le lecteur, que ce soit directement (abonnement ou micro-paiement) ou indirectement (vente de service, merchandising, etc.). Un certain nombre d'expériences réintroduisent ainsi le payant depuis la mi-2009 et développent des stratégies dites « Freemium », qui articulent des zones « gratuites » (qui accueillent la publicité) et des zones payantes (à l'audience plus restreinte).

### C. TECHNOLOGIE : MULTIPLICATION DES SUPPORTS

Les technologies évoluent très vite, marquées par l'arrivée des téléphones mobiles et des tablettes.

Les audiences réalisées par les sites d'information progressent rapidement sur le mobile : certains comme RUE89 imaginent parvenir à l'équilibre d'ici 2012. Intervient l'arrivée d'un troisième type de support : les liseuses et tablettes, avec l'action dynamique d'industriels (Apple) ou offreurs de services du web (Amazon, etc.). Très vite devraient revenir les feuilles flexibles<sup>20</sup> – ou e-paper – beaucoup plus performantes que les premiers modèles selon certains industriels. Les matériels et leurs fonctionnalités vont donc encore évoluer, de même que leurs usages.

En revanche, la différenciation des usages en fonction des supports devrait conduire à des réponses éditoriales différentes<sup>21</sup>, complexifiant le travail et l'organisation des rédactions.

#### *Outils et modes de traitement de l'information*

Les outils et les modes de traitement de l'information se multiplient et évoluent rapidement. Ils exigent une veille permanente, la formation des personnels, sans doute l'embauche de générations de journalistes ou de développeurs, ainsi que des formes de coopérations nouvelles entre développeurs, journalistes, « marketeurs », commerciaux.

Il faut certainement distinguer les logiciels et les matériels. Les logiciels et applications facilitent et améliorent l'information au public, selon les sujets, l'intégration des contenus des réseaux sociaux (tweets, photos, vidéos...) ou l'optimisation d'une information.

Les outils comme Storily, Pearltrees, Timeline, Covertitive font leur apparition à un rythme soutenu. Ils transforment les façons de travailler des journalistes, exigeant des collaborations nouvelles entre journalistes et développeurs, qu'illustre la notion de « data journalism ». Ces évolutions devraient s'amplifier encore avec le développement des notions de web sémantique et de réalité augmentée.

---

<sup>20</sup> Déjà expérimentées par des quotidiens, tel que *les Echos* en France en 2008.

<sup>21</sup> Comme le suggère les contreperformances des applications de magazines aux Etats Unis (*Wired*, *Vanity Fair*, etc.).

Les outils sont aussi des moyens de captation de photos et vidéos. Leur utilisation a cependant pu être délaissée, au bénéfice de l'intégration des contenus participatifs (réseaux sociaux notamment) et des rythmes et modes de segmentation de l'information sur les nouveaux supports.

### **L'impression numérique**

L'arrivée à maturité de l'impression numérique pourrait constituer une rupture technologique et organisationnelle forte.

L'impression numérique (machines de reprographie grand format et à haute performance) existe déjà pour la presse (impression de petits volumes de journaux pour les grands hôtels internationaux) et dans d'autres domaines (impression de factures à gros volumes, ex. EDF).

La technologie dite à « jet d'encre » est d'une très grande souplesse d'utilisation pour faire varier les contenus. Cependant, les machines actuelles sont encore trop lentes et trop coûteuses, et les consommables sont chers (encre et conditionnement de celle-ci). Mais les prochains modèles pourront tirer 10 000 exemplaires en six heures, avec une qualité de rendu comparable à l'offset. En 2012, les cadences de fabrication seront de l'ordre de 40 000 exemplaires en six heures pour un journal de 40 pages tabloïd, à des coûts plus compétitifs.

L'impression numérique repose sur un réseau mutualisé décentralisé, une machine pouvant desservir une ville de 50 000 habitants et ses alentours. La maîtrise des coûts nécessiterait également une distribution combinée entre PQR et PQN, que ce soit par portage ou dans les points de vente au numéro.

Les atouts de l'impression numérique tiennent à la disparition de la gâche, aux économies de frais de transport, et à la possibilité d'exploiter les machines pour d'autres produits. Ils ouvrent aussi sur la perspective d'un « journal personnalisé » : des éditions différentes pourront être fournies en fonction des caractéristiques du lecteur. Cependant, un accord reste à trouver entre formes de presse quotidiennes, cette technologie bouleversant radicalement les compétences des personnels de fabrication et leurs conditions d'emploi.

## **D. EDITORIAL : DE NOUVEAUX MODELES RESTENT A TROUVER**

Les modèles éditoriaux sont bousculés, et de nouvelles formes éditoriales restent à trouver. Les équipes rédactionnelles ont à innover et imaginer une complémentarité entre l'imprimé et le numérique.

La question est posée d'une information à valeur ajoutée propre à l'imprimé. Les choix sont difficiles à faire, entre les contenus destinés aux nouveaux lecteurs (particulièrement jeunes) et ceux destinés aux lecteurs fidèles (dans l'ensemble plus âgés), pas toujours en phase avec les pratiques des médias

numériques (ex. de la rubrique Bourse pour les lecteurs du *Monde*<sup>22</sup>), ou les façons nouvelles de présenter l'information.

Les nouvelles formules sont des moments forts pour l'organisation des équipes éditoriales. Elles sont l'occasion d'une remise à plat, de recherche, d'études, en l'absence d'une recherche et développement (R&D) en presse<sup>23</sup>.

La question de l'évolution éditoriale est centrée autour de l'identité de chaque titre<sup>24</sup> et des choix auxquels elle conduit. Il est nécessaire que l'imprimé porte demain une information à valeur ajoutée, et qui reposera sur l'investigation, le reportage ou l'interview au long cours. Il devient essentiel pour les rédactions de développer une information propre à chaque support (récit multimédia, hypertexte, participation voire coréalisation avec le public), qui permettra de justifier le paiement de celle-ci (micro-paiement, abonnement aux zones premium).

### Organisation des rédactions

La question des moyens est très présente dans les préoccupations des hiérarchies. Elles portent sur les systèmes rédactionnels de gestion des flux ; sur les modes d'intégration des contributions amateurs et des contenus issus des réseaux sociaux ; sur les matériels permettant de capter la photographie, l'image, le son, le texte à distance, etc.

L'intégration des rédactions imprimé et numérique fait plutôt consensus en presse quotidienne, même si dans la pratique, il y a peu d'exemples en France (hormis le cas des *Echos*). Au-delà de l'affirmation de principe, les modalités pratiques diffèrent sensiblement.

L'arbitrage est difficile, entre une rédaction plus économe et cohérente et des besoins spécifiques pour la réalisation de contenus dédiés à chacun des supports.

Intégrées ou dédiées, favorisant ou non l'autonomie des équipes, les rédactions ont besoin de lieux d'innovation où s'échangent les connaissances, se recherchent de nouvelles formes de contenus, s'identifient les besoins en formation nécessaires au développement, s'expérimentent des coopérations internes (avec les développeurs informatique, le marketing, etc.) et externes (agences, experts, blogs, etc.).

La majeure partie de la presse magazine a déjà réalisé cette mutation en recourant à des journalistes extérieurs aux rédactions (pigistes). Les exemples nord-américains, voire de certains pays européens, comme l'Allemagne, sont éloquentes. Ils ne sont pas forcément transposables à la presse française dont les tailles de rédactions sont plus modestes.

---

<sup>22</sup> Une partie de ces derniers conteste le basculement d'une partie substantielle de celle-ci sur le seul web, avec la nouvelle formule du journal, alors qu'ils sont attachés à la lecture de celle-ci sur le support papier.

<sup>23</sup> Souligné lors des travaux des Etats Généraux de la Presse Ecrite, notamment dans les conclusions du groupe « Contenus ». Cf. Livre vert, janvier 2009.

<sup>24</sup> La notion d'identité éditoriale des titres est préférée ici à la notion de marque, trop large et mal adaptée au registre rédactionnel.

Plus décisives sont sans doute les questions d'emploi et d'organisation (qui travaille sur quel (s) support (s) ?), de formations (qui ne soient pas qu'un apprentissage dans le maniement de matériels), d'intégration de jeunes talents qui connaissent l'univers numérique.

Engager et assurer ces évolutions appelle également des ruptures décisives au niveau des directions des rédactions et de leurs modes de management.

## E. UN NOUVEL ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

En Europe, la TNT a permis une progression de l'audience de la télévision et surtout du temps qui lui est consacré chaque jour (3h45 en 2010 en France par exemple<sup>25</sup>). Les signes de fléchissement auprès du public jeune évoqué dans « *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique*<sup>26</sup> » restent limités, comparés à la radio et la presse écrite. La télévision se développe sur le numérique, même si c'est avec un certain retard comparé aux Etats-Unis. TF1/Wat est le premier média traditionnel dans le classement des audiences de supports de publicité web. France Télévision arrive plus loin mais devance l'ensemble des entreprises de presse<sup>27</sup>.

Parmi les nouveaux intervenants, on peut citer les fournisseurs d'accès internet (FAI), les moteurs de recherche, les portails, les industriels et les fournisseurs de services et de contenus. Quant aux entreprises et groupes de presse, ils ne sont plus présents que dans l'information et pour une part limitée dans le service. Time Warner, Bertelsmann ou Lagardère ont ainsi abandonné leurs positions ou participations dans la fourniture d'accès à l'Internet.

Ces intervenants s'imposent sur toute une série de positions stratégiques :

- **Ils contrôlent l'accès direct au public** : leader en France, Google réalise une audience sept fois supérieure à celle du premier groupe de presse quotidienne (Le Figaro)<sup>28</sup>. L'audience des sites d'information transite par Google, ce qui offre la possibilité de collecter des données sur les lecteurs, de les commercialiser, de proposer des contenus spécifiques, ou de faire payer cet accès (dans le cas de l'iPad avec Apple). Il n'y a pas aujourd'hui de partage des recettes entre les fournisseurs de l'information et les opérateurs qui contrôlent l'accès au public<sup>29</sup>, les conditions de partage étant unilatérales. C'est le modèle de la relation directe entre producteurs d'information et publics qui est remis en cause, au profit des intermédiaires (Franck Rebillard parle « d'infomédiaires »). Leur poids, leur capacité d'innovation et leur dimension internationale les rendent difficilement accessibles aux revendications des éditeurs, même unis,

---

<sup>25</sup> Contre 3h37 en 2009 selon Médiamétrie, pour les 15 ans et plus.

<sup>26</sup> Olivier Donnat, idem

<sup>27</sup> Le Top 50 Médiamétrie / Netratings de Octobre 2010.

<sup>28</sup> Google : 35,4 millions de VU, Facebook : 26,35 millions de VU, Orange : 21 millions de VU, Le Figaro : 7,3 millions de VU, Le Monde : 5,8 millions de VU, selon Médiamétrie NetRatings.

<sup>29</sup> Soit un modèle assez familier à l'audiovisuel, où le producteur du contenu est dépendant du diffuseur, avec un partage de la valeur défavorable au producteur.

d'un pays tel que la France. La confrontation directe est sans doute vouée à l'échec et il est impératif de trouver des modalités de coopérations possibles (en jouant par exemple sur la concurrence entre ceux-ci).

- Ces intervenants occupent également des positions dominantes sur le marché publicitaire. Est également posée la question du partage des ressources publicitaires.

La force de marques comme E-Bay ou Amazon influence les conditions dans lesquelles les sites de presse pourront faire du e-commerce ou de la vente de services.

De grands opérateurs (fournisseurs d'accès par exemple) mais aussi des pure players occupent aujourd'hui une place décisive en matière de contenus, qu'il s'agisse de réseaux sociaux, plates-formes d'échanges vidéo, plateformes de blogs, etc.

Ces nouveaux intervenants consacrent des moyens considérables en recherche et développement, se disputant les professionnels les plus créatifs. Ils combinent à cette innovation des formes d'organisation, des manières de travailler et des définitions de compétences qui sont en rupture complète avec celles de la presse écrite. A titre d'exemple, AOL, aux Etats Unis, a embauché en 2009, 500 journalistes avec pour mission principale le traitement des sujets demandés par les internautes.

Pour certains d'entre eux (cf. Google), les coûts unitaires des innovations en matière de services et leur expérimentation sont beaucoup plus faibles que dans l'univers des contenus, favorisant un rythme de lancement et de renouvellement, sans rapport avec ceux de la presse.

## F. UN SECTEUR EN MUTATION

### *Une mutation qui comporte trois temps forts*

Deux phénomènes sont à distinguer. Le premier est marqué par la fragilité de la presse quotidienne nationale, tant du point de vue de l'évolution de son lectorat, que de ses ressources (publicité). La presse quotidienne régionale n'a pas non plus réussi à rénover son contenu éditorial depuis les années 90, ce qui a conduit à un déficit de lecteurs jeunes, urbains, féminins. La presse magazine, a contrario, se porte bien, et son public touche toutes les catégories de population, jeunes, femmes et urbains.

Le second phénomène peut être qualifié de mutation de l'ensemble du système médiatique, qui va entraîner une transformation profonde des médias existants. Cette mutation est le produit conjoint d'évolutions sociales et de l'intégration progressive des technologies numériques dans l'univers des médias. Si le phénomène prend ses racines à la fin des années 70, il reste assez longtemps discret. Ainsi, une partie du dynamisme de la presse magazine dans les années 80 et 90 bénéficie de l'apport du numérique dans toute la chaîne de production, de la rédaction à la gestion des fichiers d'abonnés, en passant par le traitement des images.

Le premier aspect de la mutation concerne l'arrivée de nouveaux médias. Les pratiques du public changent. Les ressources publicitaires se répartissent entre les nouveaux supports. Même si l'hypothèse du cumul des médias est renforcée par l'histoire, il conduit toujours à une transformation des formes éditoriales, du rapport au public et du modèle économique.

Le second aspect concerne l'intégration des technologies numériques par les concurrents traditionnels de la presse (radios et télévisions). L'information en continu, instantanée, la profusion de l'offre (canaux thématiques ou généralistes sur la TNT, le satellite, l'ADSL), la « catch up TV » ou radio, etc. vont impacter la presse écrite sous toutes ses formes.

Le troisième aspect voit l'entrée de nouveaux acteurs dans la sphère de l'information et des médias, qui sont issus de l'informatique et des télécommunications. Ils ont pour point commun un très haut niveau d'investissement en recherche et développement. Leur poids économique est très supérieur au chiffre d'affaire des entreprises de presse, y compris des principaux groupes de communication. Les contenus (dont l'information) ont essentiellement vocation à être les « faire valoir » de leur cœur d'activité (matériels et services)<sup>30</sup>.

### *Des mutations différentes selon les formes de presse*

La mutation en cours a des implications très différentes selon les formes de presse, qui tiennent à la plus ou moins grande homogénéité des contenus, aux publics concernés, aux formes d'organisation, aux structures d'entreprises. Elle a des implications très différentes selon l'adaptabilité et la flexibilité des structures de presse.

La presse magazine grand public, comme la presse technique et professionnelle (B2B) ont des modes de conception et de réalisation extrêmement flexibles qui leur permettent de jouer sur un large éventail de stratégies possibles, et développent des approches et des contenus spécialisés.

Dès 1995, certains news magazine vont être les premiers à s'engager dans des approches articulant imprimé et site web, et des titres de presse professionnelle passent au « tout web » dans des secteurs comme l'informatique et les télécommunications (IT)<sup>31</sup>. Ces supports s'appuient également sur une segmentation de leurs publics.

Ces titres sont plus autonomes que les quotidiens, qu'il s'agisse des structures de fabrication (diversité des prestations fournies par le labeur dont les plans de charges ne dépendent pas que de la presse), ou des modes de distribution (proportion d'abonnés, poids des grandes surfaces, etc.). Le passage au numérique ne déstabilise donc pas, a priori, ce système. Cependant, le degré d'autonomie des magazines doit être relativisé, dans le cas où les quotidiens étaient amenés à disparaître du système de distribution (quid de la viabilité des points de vente, tarifications postales, aides de l'Etat).

Magazines et presse professionnelle rencontrent des problèmes spécifiques qui tiennent aux différences de temporalité dans le traitement de l'information, les structures de l'imprimé, dédiées aux

---

<sup>30</sup> D'où les très fortes tensions sur les questions de gratuité de la mise à disposition des contenus, comme dans la répartition des ressources : refus de partage des recettes publicitaires de la part de Google, pourcentage des prélèvements pratiqués par Apple, etc.

<sup>31</sup> Comme le rappelle la thèse de Franck Rebillard : « *La presse multimédia – étude de la constitution d'une spécialité médiatique dans la presse écrite à l'heure de sa diversification sur les nouveaux supports électroniques* », Université Louis Lumière –Lyon2, juin 1999. Ce mouvement n'a fait que s'amplifier dans ce secteur comme le montrent les de groupes comme Net Média Europe, ZDNet ou le secteur des publications informatiques de Next Radio TV.

titres à périodicité longue étant incompatibles avec celles des médias numériques (au-delà de l'hebdomadaire).

Les groupes de communication, qui occupent une place de choix dans l'univers des magazines et de la presse professionnelle, s'appuient sur le développement d'entités spécifiques (départements, voire filiales) entièrement consacrées au développement d'applications numériques pour les différents supports. Pour jouer un tel rôle, des groupes s'appuient sur les compétences des « pure players » qu'ils ont rachetés à cet effet, à qui est confié le développement des applications numériques de leurs titres (Doctissimo, Thotnet et Newsweb pour Lagardère). Il est très probable que cette situation ira en s'amplifiant.

La presse quotidienne comporte, quant à elle, des structures intégrées verticalement et une dimension industrielle forte. Le volume de l'information traitée par le quotidien conduit à l'intégration des opérations, qui vont de la collecte de l'information (réseaux de correspondants locaux de la presse régionale, localiers et agences décentralisées de cette même presse locale, correspondants à l'étranger des quotidiens nationaux), à la fabrication, l'impression, et la distribution (pour le portage), etc.

Ainsi, la dimension industrielle, même si elle s'est allégée avec l'informatisation, subsiste pour le traitement de l'information (système rédactionnel) et reste pleine et entière pour l'impression. Le recours à la sous-traitance (pour les quotidiens nationaux) n'empêche pas une interdépendance forte entre l'imprimeur et l'éditeur de quotidien. L'intégration verticale des structures et la composante industrielle confrontent inévitablement la presse quotidienne à des évolutions fortes dans les années à venir.

### **Les conditions de l'innovation**

Quelle que soit la forme de presse, les mêmes questions se posent sur les conditions de l'innovation. Nulle part, celle-ci ne donne lieu à une formalisation, tant en terme de personnes, de structures ou d'organisation. Face à une concurrence aussi active qu'évolutive, il est urgent d'engager des démarches volontaristes dans ce domaine. Certaines entreprises ont développé des « labs », qui intègrent la veille, la connaissance des publics et l'expérimentation. Ces « labs », même légers, sont des lieux d'échange et de coopération entre journalistes, spécialistes du marketing (tout particulièrement éditorial) et créatifs (développements informatiques). Ces lieux supposent aujourd'hui des moyens financiers, de nouvelles façons de travailler (en mode projet) et un nouveau rapport au temps (long).

L'innovation pose également la question du *management*, c'est-à-dire du profil des personnes en capacité de transmettre et faire partager des informations, des idées, des projets auprès des équipes et notamment des rédactions. Comment susciter l'appétit de changement et d'expérimentation au sein de celles-ci ? Il faudra être en capacité d'attirer des profils nouveaux (dans la hiérarchie comme à la base), au sein d'équipes qui seront composées demain de compétences diverses (éditorial, marketing, technique,...). Les entreprises de presse auront également intérêt à observer au plus près les réalisations émergentes et originales de petites équipes créatives qu'elles pourront associer et intégrer à leurs projets.

## PARTIE II : LES SCENARIOS

Les constats dégagés dans la première partie peuvent conduire à des réponses très différentes selon les formes de presse, du fait de la flexibilité (ou non) de leurs structures. La presse quotidienne pourrait ainsi être confrontée à l'impossibilité de poursuivre son activité sous sa forme actuelle, faute de trouver son public et des ressources suffisantes. Des titres ont déjà été contraints d'arrêter leur édition imprimée, mais ce phénomène reste marginal.

Les **hypothèses** qui fondent les scénarios sont les suivantes :

**LA PREMIERE HYPOTHESE S'APPUIE SUR L'HISTOIRE DES MEDIAS.** Le postulat est qu'aucun média n'en a remplacé un autre. A chaque fois qu'est apparu un média (radio, puis télévision), ils ont trouvé leur public sans faire disparaître les autres médias. La règle serait ainsi celle du cumul, et non de la substitution. L'apparition d'un nouveau média conduit cependant à une évolution des usages et des contenus. A titre d'exemple, avec la radio, puis la télévision, les divertissements vont régresser, voire disparaître, puis conduire à l'abandon du feuilleton – la fiction. Celui-ci va occuper une place importante à la radio, pour finalement devenir le contenu par excellence de la télévision (les séries). Parmi les évolutions du quotidien figure l'information dite « chaude », la « dernière nouvelle », connue au moment de la prise en main du journal, puis via les radios/ télévisions d'information en continu et bien sûr les sites d'information des médias numériques. Il en va de même en matière de diversité des sujets traités par le quotidien, à laquelle ni la radio ni la télévision ne pouvait prétendre, mais que le web peut tout à fait intégrer.

**LA SECONDE HYPOTHESE REPOSE SUR L'IDEE QUE** l'histoire des médias n'est peut-être pas la seule référence possible (dans le domaine de la communication, le téléphone a bien fait disparaître le télégraphe) ; ainsi, le web comporte aujourd'hui toutes les caractéristiques des médias précédents (texte, son, image fixe ou vidéo), en les enrichissant de fonctionnalités nouvelles.

La lecture du journal sur les médias numériques, augmentée de fonctionnalités supplémentaires (liens hypertextes, association du son et de la vidéo, interactivité et participation, etc.), dans des conditions tarifaires plus favorables, voit son public augmenter, d'abord chez les plus jeunes<sup>32</sup>, puis progressivement dans toutes les tranches d'âge et milieux sociaux.

**LE POINT CLE ENTRE CES HYPOTHESES** concerne l'existence ou non d'une interrelation forte entre les contenus, les supports et les pratiques du public. Si l'interrelation est réelle, en raison de processus cognitifs particuliers, alors la substitution d'un média par un autre est peu probable. En revanche si cette interrelation est faible ou n'existe pas, alors la substitution de l'imprimé par les supports numériques est possible et doit s'envisager.

Il est impossible de trancher à ce jour entre ces deux thèses. C'est ce caractère fondamentalement indécidable qui vient fonder le choix de recourir à deux scénarios principaux pour tenter de dessiner des avenir possibles de la presse quotidienne.

---

<sup>32</sup> Ce qui est déjà le cas pour ces derniers : cf. « Olivier Donnat, idem.

## A. SCENARIO 1 : REINVENTION DE L'IMPRIME EN COMPLEMENTARITE AVEC LES APPLICATIONS NUMERIQUES

Dans ce scénario, l'entreprise de presse développe deux axes distincts et complémentaires. Le premier concerne l'imprimé, le second les médias numériques. Aujourd'hui, la très grande majorité des éditeurs de presse se sont positionnés ainsi. L'imprimé est progressivement transformé, adapté, enrichi, pour coller au plus près des nouvelles caractéristiques de l'offre d'information. Cette transformation est profonde, et il sera possible de parler, à terme, de « réinvention ». Pour que ce scénario se déploie à plein, les modes d'organisation et les manières de travailler doivent être repensés, que ce soit dans les rédactions ou au sein des équipes commerciales et techniques. Il repose sur l'idée d'un management centré sur l'innovation et la création et sur des ressources chargées de la veille, de la création et de l'expérimentation<sup>33</sup>.

Cette capacité d'innovation va orienter fortement l'image et l'identité éditoriale du titre<sup>34</sup>. Pour le public, comme pour l'annonceur, il faut rendre évident la complémentarité (et la non substituabilité) de l'imprimé et des versions numériques. C'est le seul moyen de rendre crédibles les abonnements couplés et les stratégies publicitaires cross média.

Cette stratégie peut prendre des formes très différentes selon les types de presse écrite. Pour une partie de la presse magazine, l'imprimé reste l'activité essentielle (féminin haut de gamme ou certains titres de découverte ou reportage) les développements numériques seront une façon de diversifier les contenus (voire de le dupliquer sur un nouveau support), mais n'entraîneront pas de développement de nouveaux services et de nouveaux modes de relations au lecteur. D'autres, à l'inverse, peuvent basculer sur le tout numérique ou créer des titres « tout numérique ».

En revanche, pour les quotidiens, le développement sur les médias numériques doit reposer sur une démarche de valorisation de l'information sur différents supports, avec des contenus spécifiques, mais pouvant partager la même identité éditoriale. La stratégie des éditeurs de presse ne doit pas reposer sur des principes de rationalisation et de synergie. Chaque média devra produire ses propres contenus, développer son modèle économique en s'appuyant sur ses propres activités commerciales et publicitaires. Les standards de qualité et de fiabilité de l'information devront être les mêmes sur chacun des supports, afin d'éviter que certains supports soient discrédités. L'innovation et la créativité éditoriale sont au cœur de l'enjeu. Il est tout à fait possible que l'audience sur les supports numériques dépasse celle de l'imprimé. Il peut en aller de même pour les ressources et les niveaux de rentabilité.

---

<sup>33</sup> Ces « laboratoires » peuvent être propres à chaque titre, partagés au niveau d'un groupe, voire mutualisés via les organisations professionnelles (PQN, PQR), l'idéal étant sans doute la superposition possible de ces trois niveaux, avec un partage des tâches entre ceux-ci.

<sup>34</sup> Nous parlons de titre plutôt que de « marque » (qui banalise), la notion de titre permettant d'affirmer la singularité de l'activité d'information

## Réinvention de l'imprimé

La stratégie développée doit se concentrer sur l'identification et la mise en forme des contenus sur le support imprimé (sa valeur ajoutée) en fonction des publics. Les titres doivent s'interroger sur leurs cibles (âge, sexe, catégorie sociale, lieu, etc.). Le quotidien imprimé doit répondre d'un choix, en matière de sujets et de modes de traitement spécifiques.

Ainsi, chaque titre devra interroger les caractéristiques de son public (ce qui suppose de suivre l'évolution de ses pratiques d'information), et se poser la question de l'abandon ou de l'adoption de modes de traitement des nouvelles déjà traitées par les médias dits « de flux » (radio et télévision d'information en continu, médias numériques) et donc déjà connues du public au moment de la parution du journal. La pagination va diminuer, le rubricage se resserrer autour de thématiques particulières, les modes de traitements correspondant à l'identité éditoriale de chaque titre. A l'inverse, certains magazines vont enrichir leurs contenus et augmenter la pagination, en s'appuyant sur des formats originaux plus soignés.

Les quotidiens devront justifier le prix d'achat, appelé à s'élever compte tenu de l'évolution du modèle économique et du périmètre du lectorat (hormis sans doute le quotidien régional et le gratuit). Une attention devra être portée à l'élégance, l'esthétique, le plaisir visuel, mais aussi la rigueur, la fiabilité, la qualité de l'expertise. Il devra justifier ses choix d'approfondissement de certains sujets et sa capacité à produire de l'inédit. En bref, affirmer ce qui définit le cœur de l'identité éditoriale du titre.

## Appréhender les versions numériques

Les éditions web devront se démarquer de l'édition imprimée. Outre les caractéristiques techniques propres à chaque média numérique, penser des versions différentes tient aux différences dans leurs périodes d'utilisation (moment de la journée, contexte, etc.).

Les entreprises quotidiennes semblent pouvoir tirer parti de trois types de contenu.

En premier lieu, l'information « chaude », actualisée en temps réel tout au long de la journée. Il s'agit là d'une information généraliste. Il s'agit de toucher des audiences larges, par un système de référencement via les moteurs de recherches et des recommandations sur les réseaux sociaux.

En second lieu, les développements multimédias possibles à partir des principaux sujets d'actualité. Par multimédia, il faut entendre, la production de récits intégrant textes, photographies, infographies, sons, vidéos. Il faut également intégrer les nouveaux registres éditoriaux comme le « data journalism<sup>35</sup> », « l'information augmentée », ou « l'information en profondeur », le recours à des liens internes (fond

---

<sup>35</sup> Cf. Alain Joannès, « *Data journalism – Bases de données et visualisation de l'information* », CFPJ Editions, 2010.

documentaire du journal) ou externes (ressources disponibles sur le web). On peut aussi citer le web documentaire<sup>36</sup>.

Le troisième type de contenu concerne l'univers dit « contributif », coréalisé avec le public ou dont l'environnement est composé d'expertises diverses. Dans ce registre, figurent bien sûr les commentaires, votes, classements, recommandations, sondages, chats ou forums et leur valorisation rédactionnelle. S'y ajoutent désormais les alertes, suggestions de sujets à traiter, conférences de rédaction ouvertes et en ligne, enquêtes participatives, particulièrement bien illustrés par la stratégie du *Guardian* (MP's expenses).

Les standards de qualité, qui sont ceux de la presse écrite, devront être équivalents quels que soient les types de contenus, notamment en matière d'information « chaude » et de contenus participatifs.

### Organisation et fonctions

**LES REDACTIONS :** Selon les formes de presse, les publics visés et les stratégies éditoriales, les rédactions seront plus ou moins intégrées. La presse régionale comme les quotidiens économiques affecteront la plus grande partie de leurs effectifs rédactionnels sur les différents supports. Cette intégration sera plus ou moins forte, selon le réseau décentralisé de traitement de l'information locale pour les uns ou l'expertise des différents services pour les autres. Elle pourra également dépendre de la réalisation ou non de contenus éditoriaux particuliers à chaque support, ainsi que du développement, ou non, de services sur le numérique.

A l'opposé, les quotidiens nationaux généralistes s'appuieront sur des rédactions importantes, avec des journalistes dédiés aux rédactions imprimées d'un côté et au numérique de l'autre. Une partie de la rédaction pourra cependant être intégrée en amont des équipes. Des niveaux d'intégration différents pourront être envisagés. Des titres s'appuieront sur un pilotage unique des rédactions au sein de la même « newsroom » (modèles Bild, Blick, etc.). D'autres privilégieront des rédactions en chef distinctes par support, ainsi que des équipes autonomes qui pourront proposer des contenus dédiés à chaque support. L'arbitrage se fera en fonction de la concurrence, notamment de la part des pure players.

En presse magazine et spécialisée, l'organisation de rédactions distinctes imprimé/numérique se justifie par les différences de rythme et de conception : souvent renouvelées sur le numérique, elles se programment sur la durée pour l'imprimé. Plusieurs titres pourront être réalisés simultanément par les mêmes équipes, et dans un cadre commun pour le numérique. Prisma Presse, Mondadori ou Lagardère vont filialiser ces structures. Pour Lagardère, elles reposeront sur les compétences de « pure players » rachetés par le groupe (Doctissimo, Thotnet, Newsweb).

Les équipes dédiées aux médias numériques auront à charge de réaliser la mise en forme et l'animation de la page d'accès au site, de favoriser une bonne articulation entre les différents types et niveaux d'information, réaliseront les contenus multimédias, et gèreront les contributions (community

---

<sup>36</sup> Auquel les rencontres du Web journalisme les 6 et 7 décembre 2010 (Metz) ont donné une place de choix. Un web documentaire qui n'est pas réservé aux sites des quotidiens nationaux comme le montre l'expérience récente de *Centre Presse*.

manager). Des équipes auront en charge la veille, la recherche de nouvelles formes de contenus, l'expérimentation et la formation des journalistes.

Elle sera constituée de journalistes dont les compétences et les spécialisations seront celles retenues pour chacun des supports. Elles porteront essentiellement sur la recherche et le traitement de l'information (enquêteurs, reporters, spécialistes, éditorialistes,...) et la mise en forme (editing).

L'équipe rédactionnelle s'appuiera sur une articulation intelligente entre journalistes permanents, pigistes, et personnes ressources non journalistes (experts, bloggers). Ces nouveaux modes d'articulation sont déjà à l'œuvre dans les équipes numériques.

**LE MARKETING** : Les fonctions marketing vont s'enrichir, se renforcer et se diversifier. Une veille régulière devra être faite des pratiques en matière d'information. La connaissance du public est désormais stratégique et la fonction de « direction de l'audience » se développe. Il faudra croiser l'analyse des pratiques et les attentes du public avec la forme des contenus éditoriaux. Une vigilance particulière devra porter sur les conditions de référencement des contenus. Au-delà de l'analyse des algorithmes, des moteurs de recherche et des réseaux sociaux, le marketing devra optimiser les démarches des rédactions, comme des services commerciaux et publicitaires.

Les équipes marketing sont appelées à travailler de manière étroite, non seulement avec les commerciaux et la publicité, mais aussi avec les rédactions (le marketing rédactionnel devient une priorité). Les équipes marketing s'étofferont, faisant appel à des profils spécialisés sur chaque fonction et dédiées à chaque support (print/numérique).

**COMMERCIAL / PUBLICITE** : Il faudra disposer d'équipes capables de coopérer, en même temps qu'elles travailleront sur des médias concurrents. Il sera nécessaire d'avoir des équipes dédiées à chaque support, imprimé d'un côté et médias numériques de l'autre, compte tenu de leurs différences stratégiques. Sur le numérique, elles vont devoir initier et négocier avec les autres éditeurs et les « infomédiaires » les modes de rémunération des contenus, à commencer par les « kiosques » adaptés à chacun des supports, qui devront offrir des solutions de micro-paiement accessibles à la consultation.

Il y a peu de lien entre la mise en place sur les points de vente, le portage de l'imprimé et les ressources (e-commerce, services payants, micro-paiement, etc.) qui vont progressivement construire les modèles économiques des sites de presse en ligne. La veille et l'expérimentation deviennent cruciales pour trouver de nouvelles ressources (moteurs de recherche, FAI, etc.), des publics (crowdfunding), ou de nouveaux partenaires (mécénats). Côté abonnement, les coopérations sont nécessaires entre l'imprimé et le numérique, reposant sur des coopérations entre professionnels.

**Sur le plan publicitaire**, les équipes dédiées à chaque support devront développer des argumentaires solides. Les limites rencontrées par la commercialisation des bannières, la fragilité des techniques de search et la nécessité de développer des approches plus qualitatives de l'audience appellent à de nouveaux chantiers. La veille et la recherche sont également importantes, que ce soit au sein des entreprises ou à un niveau plus mutualisé (ex. du GIE PQN pour le micro-paiement, de régions communes, d'adaptations des méthodes et domaines d'intervention d'Audipresse et de Diffusion Contrôlé).

**FABRICATION ET SERVICES TECHNIQUES** : Il n'y a désormais presque plus de liens entre les techniques de fabrication de l'imprimé et celles qui concernent les développements de la presse en ligne.

Avec les médias numériques, se fait jour un impératif de coopération entre journalistes et développeurs. Une coopération identique devra s'établir entre commerciaux et professionnels de la publicité et les équipes techniques. Les dysfonctionnements évoqués par les quotidiens engagés dans la presse en ligne soulignent l'ampleur du défi, tant en matière de compétences que de culture, et ne facilitent pas les conditions de la coopération.

Dans l'imprimé, les conditions de fabrication doivent être moins coûteuses, plus flexibles et plus proches des lieux de vente ou de distribution des journaux. Des économies sont possibles, qui doivent passer par une impression partagée, entre quotidiens, voire entre quotidiens et labeur. Il n'est pas certain, cependant, qu'à l'avenir il y ait de gros centres accueillant de nombreux titres.

Le rapprochement de l'impression des lieux de distribution milite plutôt pour des réseaux mutualisés de centres d'impression décentralisés, s'appuyant sur des machines légères, robustes et modulables. L'option de l'impression numérique (cf. scénario 1bis) semble une réponse intéressante de ce point de vue.

Les moyens techniques liés au développement des médias numériques ne seront pas forcément intégrés aux entreprises éditrices, qui pour certaines, sous-traitent cette activité. Cependant la nécessité d'un bon niveau de coopération entre journalistes et développeurs informatiques, en continu, milite pour l'intégration de cette activité. Cette intégration permettrait par ailleurs aux équipes techniques d'aborder plus facilement les contraintes particulières au secteur de l'information (éthique, droit en vigueur, etc.).

#### **SCENARIO 1 BIS : DEVELOPPEMENT DE L'IMPRESSION NUMERIQUE, EN COMPLEMENTARITE AVEC LES APPLICATIONS NUMERIQUES**

Le scénario 1 pourrait se trouver modifié en fonction de l'arrivée ou non d'un nouveau procédé d'impression, l'impression numérique. Les imprimantes numériques sont aujourd'hui capables d'imprimer des papiers au format d'un journal, à une cadence de plusieurs milliers, voire dizaines de milliers d'exemplaires, dans les délais de la presse quotidienne et à des coûts de revient proches de l'impression offset. Les deux grands atouts de l'impression numérique reposent sur la décentralisation de la fabrication à proximité des lieux de vente (gain de temps et de coûts de transports) et à la modularité des contenus (personnalisation du journal).

Les performances techniques des machines doivent être encore améliorées et les coûts sont encore élevés, basés sur la vente des consommables. Il n'est donc pas certain que les délais et les performances requises soient au rendez-vous. Enfin, la substitution de l'offset par l'impression numérique pose un problème social très important, les compétences sollicitées par cette nouvelle technique étant très différentes de celles des ouvriers du livre.

Avec l'impression numérique, le quotidien imprimé a une meilleure garantie d'être disponible tôt le matin, tant pour les acheteurs au numéro, que pour les abonnés portés (y compris les nationaux). Le bouclage pour les titres non prioritaires pourrait être retardé sur les sites d'impression centralisés.

## Organisation et fonctions

**LES REDACTIONS** : Dans ce scénario, l'organisation de la rédaction n'est pas très différente. Son rythme de travail peut être influencé par les horaires de bouclage. Le principal infléchissement découle de la personnalisation des journaux. Les journalistes de l'imprimé devront travailler de manière étroite avec le marketing (qui identifie les demandes) et le commercial. Cette forme de coopération se rapproche de ce point de vue de celle déjà évoquée entre journalistes et marketing pour les versions numériques.

**En presse locale**, on peut imaginer un renforcement de la « petite locale », reposant sur des éditions plus nombreuses en fonction des contextes. La décentralisation de la fabrication pourrait conduire à une autonomie plus grande des agences locales (rédaction, commercial, publicité, fabrication, distribution). Au sein de la presse américaine, la « petite locale » est considérée comme une opportunité intéressante pour le quotidien imprimé.

**LE MARKETING** : le marketing aura à charge l'identification, en amont de la rédaction, des développements de rubriques et d'éditions possibles, en fonction des caractéristiques du public (âge, sexe, localisation) et de ses attentes. Le marketing devra suivre ses lecteurs et en fonction de ses évaluations être en mesure de proposer l'aménagement ou l'enrichissement des contenus.

La collecte de données sur les différents publics permettra une meilleure qualification de l'audience et le développement d'argumentaires en direction des annonceurs. Des coopérations pourront s'établir avec le marketing des versions numériques, avec la possibilité de proposer des couplages d'audiences imprimé / numérique pour des audiences « qualifiées ».

**COMMERCIAL / PUBLICITE<sup>37</sup>** : les équipes auront à charge la commercialisation d'éditions personnalisées, la communication autour des offres, le développement d'argumentaires auprès des lecteurs en matière d'abonnements. Une politique des prix devra être établie selon les offres et les lectorats concernés.

**FABRICATION** : La fabrication sera externalisée. Les équipes en charge de la fabrication auront à charge la négociation des conditions de services et des tarifs. Elles s'assureront de la bonne exécution des prestations (qualité des exemplaires produits, tenue des horaires, respect des volumes, etc.) et de la maintenance. Une veille permanente portera sur les matériels et leurs performances.

## B. SCENARIO 2 : TRANSFERT DES CONTENUS ET MOYENS SUR LES MEDIAS NUMERIQUES

Pour les entreprises qui maîtrisent les développements sur les supports numériques, il s'agira avant tout d'économiser les coûts inhérents à l'imprimé (papier, impression, distribution) et de trouver un nouvel équilibre économique à partir des seuls supports numériques (l'imprimé étant réduit à une édition hebdomadaire<sup>38</sup>). Il s'agirait là d'un **basculement d'une majorité des titres quotidiens**, les moyens de fabrication et de distribution mutualisés ou sous-traités (selon les pays) n'étant plus viables.

---

<sup>37</sup> Les hypothèses de l'évolution du marché publicitaire sont présentées en annexe 1.

<sup>38</sup> Formule adoptée par le Christian Sciences Monitor.

Aucun pays ne connaît aujourd'hui une telle situation. En revanche plusieurs titres ont « basculé » : en Amérique (*Christian Science Monitor*, *Seattle Post-Intelligencer*, *Jornal do Brasil*), en Europe (*Taeglish Alles*, *Taloussanomat*) et ailleurs dans le monde (*24 heures*<sup>39</sup>). Certains éditeurs ont même choisi de créer des quotidiens sur les seuls supports numériques (comme l'a annoncé News Corp. avec *The Daily*).

La réussite de ce scénario de transfert repose sur deux axes. Le premier repose sur le développement de sites d'information compétitifs, à l'identique du scénario 1. Le second axe repose sur une transposition du contenu et de ses spécificités issus de l'imprimé. Pour cela, il sera nécessaire que le management et les structures R&D envisagent les lignes de force en termes de contenus, de méthodes de travail et d'organisation.

Ces transferts ne se produiront pas forcément dans les mêmes conditions selon les formes de presse ou les titres concernés. Certains transferts se feront de manière progressive, les organisations, les compétences, les personnels, évoluant en parallèle. D'autres situations seront en revanche marquées par des ruptures dans les modes de fonctionnement, les compétences et les organisations, et des équipes seront reconstituées pour développer les titres sur les nouveaux supports (cf. stratégie News Corp avec *The Daily*). Ces équipes pourront prendre appui sur des « pure players » comme ce fut le cas lors des rachats de Doctissimo.fr ou Aufeminin.com par les groupes Lagardère et Springer.

Ce scénario, qui s'appuie sur une forte progression de l'économie numérique, pourrait être pensé à l'extrême, non en termes de basculement, mais de rupture, la « domination » numérique favorisant l'arrivée de nouveaux acteurs maîtres du marché, vis-à-vis desquels le secteur de la presse serait complètement dépendant.

### Des sites d'information identifiables

Les sites d'information issus des quotidiens traiteront l'actualité en continu, avec un souci de rapidité. Ils croiseront les fils des agences avec leurs propres réseaux de collecte sur le terrain (correspondants à l'étranger et les grandes villes de province, localiers, correspondants locaux) et la surveillance de multiples sites et blogs à travers le monde (*crowdsourcing*). La temporalité et les caractéristiques de ce flux d'actualité devront répondre aux conditions de référencement par les principaux moteurs de recherche. Les sites issus des quotidiens porteront une attention particulière à la vérification des informations (au moins le croisement des sources), seront réactifs à rectifier en cas d'erreurs, et auront la capacité à enrichir les informations.

Le second volet de contenus repose sur l'approfondissement de l'information au travers d'un traitement multimédia. Des formes de récits adaptées combineront textes, photographies, infographies, dessins de presse, sons, vidéos. L'actualité sera enrichie d'un ensemble de liens externes (sites experts, sites d'institutions, blogs, etc.) ou internes (autres sujets, blogs de la rédaction, archives et documentation). Des développements techniques particuliers pourront être réalisés.

Le troisième volet consistera dans l'identification de sujets originaux qui donneront lieu à un traitement de l'information enrichi, selon les registres journalistiques classiques : reportages (y compris au long

---

<sup>39</sup> Quotidien du Sénégal.

court), enquêtes et investigation, interviews, dossiers, portraits, etc. A ces formes « traditionnelles » pourront s'adjoindre des formes nouvelles comme le « data journalism ». D'autres formes de traitements pourront émerger, à la manière du web documentaire aujourd'hui.

Figurent également les démarches reposant sur la [valorisation de contenus issus du public lui-même](#). Il s'agit de modalités d'associations classiques, en tout cas généralisées : commentaires, classements ou notations des articles, forums, chats, sondages, votes, etc. Il s'agira aussi de contributions à chaud et d'alertes sur l'actualité, que celles-ci prennent la forme d'annonces, de témoignages, de photos, vidéos, de sons. La dimension participative sera un territoire d'expérimentations et d'innovations qui pourront porter sur la ligne éditoriale (conférences de rédaction ouvertes en ligne) ou la suggestion de sujets ou modes de traitements (cf. Guardian). Le fait de disposer d'équipes journalistiques importantes, sachant coopérer avec les développeurs, permet d'engager des démarches plus ambitieuses (enquêtes – cf. Guardian ou dossiers participatifs). Chaque service développera des réseaux d'experts et de grands témoins, sous forme de contributions ponctuelles ou régulières (blogs). La présence sur les différents réseaux sociaux permettra de développer la visibilité des contenus du site.

La dimension contributive de l'information appelle également à un renforcement des techniques de recherche documentaire.

Quels que soient ces contenus, les standards de qualités devront être élevés, exprimant ce qui fait l'identité propre des sites de presse écrite.

### **Organisation et fonctions**

**LES REDACTIONS** : Avec le transfert de l'imprimé sur le numérique, l'organisation de la rédaction se simplifie. Il y a là une opportunité d'aplatir les hiérarchies, comme dans les rédactions web et dans celles des « pure players ». Des équipes importantes, jusqu'ici maintenues à la marge (le desk par exemple), se retrouvent au cœur de la rédaction. Les équipes chargées de la « home page », de l'animation du site et de la validation des contenus se retrouvent aux côtés de la rédaction en chef.

Les « grands services » (international, politique, économie, info géné, culture, sciences et technique, etc.) travaillent désormais à plein temps pour les supports numériques, selon des rythmes différents selon le type de contenus. Les équipes en charge de la relation au public deviennent centrales et regroupent des compétences nouvelles (ex. community manager).

Ce sont moins les structures qui changent que les compétences qui évoluent pour tous, nécessitant une anticipation en matière de formation, qui ne se limitera pas à l'apprentissage de l'écriture multimédia. Il faut également travailler en réseau et maintenir la relation au public sous ses différentes formes (commentaires, forums, réseaux sociaux, conception et conduite de projets coopératifs). Il faut se familiariser, non seulement avec les outils, mais aussi avec de nouveaux interlocuteurs, comme les techniciens ou le marketing.

Les manières de travailler sont appelées à changer, de nombreuses activités pouvant être réalisées à partir d'un poste fixe. Ce poste de travail peut être au sein des locaux de la rédaction ou à distance, l'arbitrage pouvant se faire sur des motifs fonctionnels, mais aussi pour des raisons de coût. Sur le

terrain, l'activité du journaliste sera « multimédia » : il disposera d'une batterie de matériels, très allégés, qui renverront à des contraintes techniques différentes. Les impératifs de qualité pourront conduire à spécialiser les journalistes selon le type de récit et à les spécialiser selon les techniques correspondantes.

L'organisation fonctionnera « en réseau » avec des journalistes dans et hors de la rédaction, des experts et des interlocuteurs régulièrement sollicités.

L'importance de l'innovation et la nécessité de travailler en mode projet milite pour la création de chefs de projets, chargés de penser les modes d'organisation et de coopération entre les équipes.

**LE MARKETING** : Trois rôles principaux reviendront aux équipes marketing :

1. Elles développeront et affineront leurs connaissances des publics, leurs usages et leurs caractéristiques socio-économiques. Pour y parvenir, elles mettront au point des indicateurs spécifiques qui permettront de qualifier l'internaute et le type d'activités qu'il réalise ;
2. Elles contribueront à une meilleure visibilité des contenus en exploitant les modes de référencement (moteurs de recherche et réseaux sociaux) et travailleront de manière étroite avec les rédactions, donnant des contours précis et une place réelle au marketing rédactionnel ;
3. Enfin, il leur reviendra de trouver des ressources financières et de les mettre en adéquation avec l'identité éditoriale du titre, qu'il s'agisse de sites de e-commerce, de services, voire de contributions au financement de l'information (crowdfunding<sup>40</sup>).

Les fonctions du marketing deviennent stratégiques. Elles exigent une excellente connaissance des médias en ligne et plus globalement de l'univers de l'Internet (agrégateurs, réseaux sociaux, fournisseurs d'accès, etc.), de leurs modèles économiques, comme des usages des utilisateurs. Ces connaissances ne sont pas établies et se construisent au jour le jour. Les entreprises de presse ont besoin d'attirer des professionnels en phase avec ce contexte évolutif et innovant.

**COMMERCIAL / PUBLICITE<sup>41</sup>** : C'est de l'activité commerciale et publicitaire que dépendront les capacités des rédactions à proposer un contenu de qualité. L'activité commerciale devra multiplier les sources de revenus. Au-delà de la vente d'abonnement et de contenus à l'unité (qui repose sur l'existence de « kiosques » mutualisés), les commerciaux vont devoir développer le e-commerce. Ils vont également développer d'autres gammes de services: services pratiques de la vie courante (quotidiens locaux), accès à l'information (personnalisation de l'information). Les services commerciaux des quotidiens travailleront souvent en partenariat avec des spécialistes du e-commerce et des services. Ils auront enfin à rechercher et développer des ressources nouvelles basées sur des coopérations avec les « infomédiaires » (financement du contenu, partage des ressources publicitaires) et le public lui-même (crowd funding).

Les régies publicitaires auront à produire (cf. marketing) des outils permettant de mieux qualifier l'audience, ainsi que des modes de facturation spécifiques. Il leur faudra innover en matière de produits

---

<sup>40</sup> Comme le suggère l'initiative de Rue89 avec la création de Jaimelinfo.

<sup>41</sup> Les hypothèses de l'évolution du marché publicitaire sont présentées en annexe 1.

publicitaires (sur mesure) afin de sortir de la banalisation du display et de la baisse tendancielle des tarifs. Les sites spécialisés de petites annonces, adossés aux sites d'information devront innover en matière d'environnement et de services, dans un contexte de concurrence exacerbée.

L'existence d'un « weblab interne » pourra permettre de passer plus facilement des compétences de l'imprimé à celles du numérique. L'arrivée de commerciaux et publicitaires en provenance d'autres secteurs professionnels permettra d'aborder de nouvelles représentations et méthodes de travail.

**SERVICES TECHNIQUES** : Les entreprises ont identifié et noué des liens avec des prestataires capables de répondre à leurs besoins de développement ou leurs fonctions d'hébergement. Le transfert des activités sur le numérique pousse à l'autonomie en matière d'innovation. Les compétences requises exigent une veille et une mise à niveau permanente. Des choix difficiles sont à faire en matière de compétences : faut-il recruter ? Faut-il faire évoluer les personnels en place (informaticiens) ?

## PARTIE III : FACTEURS DETERMINANTS LES DIFFERENTS SCENARIOS

Un ensemble de facteurs peuvent influencer les scénarios, dans un sens ou dans un autre.

Pour la presse magazine grand public, la presse professionnelle, et sans doute les hebdomadaires locaux, ces transformations pourront intervenir plus tôt, sans qu'il s'agisse de tendances uniformes. En revanche, en presse quotidienne, les spécificités d'ordre sociologique, d'histoire, de culture, de législation et d'institutions peuvent jouer.

Certains facteurs relèvent de l'environnement (national notamment), d'autres sont internes au secteur.

### A. LES USAGES

Ce sont les usages sociaux qui sont les plus difficiles à anticiper. La radio devait initialement servir à l'échange entre radioamateurs. Bell pensait que le téléphone serait destiné à l'écoute de pièces de théâtre ou d'opéras<sup>42</sup>. Les SMS étaient destinés à des usages fonctionnels et limités. Dominique Cardon<sup>43</sup> a rappelé l'origine à la fois universitaire et contestataire d'Internet.

Des différences existent selon les pays, facilitant ou non l'innovation au sein des médias. Le public français est ainsi plus « lent » que celui d'Amérique du Nord, voire en Europe, à intégrer les technologies de communication (téléviseur couleur, magnétoscope, micro-ordinateur).

Des usages différenciés peuvent apparaître selon les pays ou les continents. Ainsi, l'Europe du sud consacre moins de temps aux médias, comparée à l'Europe du nord. Au Japon et en Corée, les usages enrichis du téléphone portables se sont imposés rapidement face à l'ordinateur.

Les usages des jeunes et des seniors seront particulièrement déterminants. Les premiers conditionnent les perspectives de développement. Les seniors constituent quant à eux le socle du modèle économique de la presse imprimée, et se révèlent parfois davantage prêts à payer.

---

<sup>42</sup> Ces deux exemples apparaissent clairement dans l'ouvrage de Patrice Flichy : « *Une histoire de la communication moderne – espace public et vie privée* », La Découverte, 1991.

<sup>43</sup> Dominique Cardon : « *La démocratie Internet – Promesses et limites* », Seuil, 2010.

## B. LES FACTEURS LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

Selon les contextes nationaux, le cadre législatif et réglementaire peut se révéler plus ou moins favorable aux évolutions et à l'innovation. Il peut aussi interférer sur les conditions de la concurrence. En Allemagne, la presse a obtenu que la télévision publique ne puisse intervenir sur Internet, limitant ainsi la concurrence pour les sites d'information issus de la presse écrite.

En France, le rôle de l'Etat est essentiel, via les aides à la presse<sup>44</sup>. Les Etats Généraux de la Presse Ecrite en sont une illustration. Elles influencent les conditions d'évolution des organisations sociales (dossier social en matière de fabrication et de distribution, coopération entre formes de presse, soutien au développement de l'imprimé et du numérique, etc.<sup>45</sup>). Le dispositif des aides à la presse a été élargi aux éditeurs d'information numérique<sup>46</sup>. Faut-il y voir une anticipation du scénario de transfert sur le numérique ?

Mais le système atteint ses limites, compte tenu de la faiblesse des résultats obtenus au regard des sommes allouées, et en comparaison avec nos voisins européens. Il est symptomatique qu'ait été lancé, juste après les Etats Généraux de la Presse Ecrite, une mission de réflexion visant à repenser l'architecture et la logique du système d'aide, centrée sur les stratégies de transformation des entreprises et du secteur. Réflexion qui s'inscrit également dans un cadre institutionnel européen, qui voit l'action de l'Etat en France régulièrement contestée par la Commission Européenne, les dispositions prises en faveur des médias traditionnels étant aux dépens des nouveaux médias ou secteurs des télécommunications.<sup>47</sup>

## C. FACTEURS TECHNOLOGIQUES ET INDUSTRIELS

Ils sont liés à l'apport potentiel en matière d'innovations technologiques, lié aux investissements et performances des secteurs industriels. La presse imprimée est un secteur plus ou moins attractif pour ces industriels. Ainsi, l'avenir de l'impression numérique repose sur des questions de volumes et de rentabilité potentielle. L'impression traditionnelle (offset) est de son côté affectée par les faibles perspectives d'activité, conduisant certains industriels à quitter ce secteur ou à limiter leur investissement.

Ainsi, l'attractivité de la presse écrite est faible pour les investisseurs, comparée à Internet ou aux autres supports numériques.

---

<sup>44</sup> Cf. pour le cadre juridique de cette intervention de l'Etat : Emmanuel Derieux et Agnès Granchet : « *Droit des médias – Droit français, européen et international* » (6<sup>ème</sup> édition), LGDJ, 2010.

<sup>45</sup> « *Etats Généraux de la Presse Ecrite - Livre vert* », Ministère de la culture et de la communication, 2009.

<sup>46</sup> Avec la création d'un statut juridique propre « d'éditeur de presse en ligne » (cf. Emmanuel Derieux et Agnès Granchet, *idem*).

<sup>47</sup> A propos de la loi sur l'audiovisuel public de 2009.

## D. CONCURRENCE

L'agressivité concurrentielle des nouveaux médias (y compris audiovisuels), en termes de talents disponibles, de créativité, de moyens d'investissement, laisseront plus ou moins de marge de manœuvre aux entreprises de presse écrite. Ce rapport de force n'est pas en faveur de la presse et la place en situation de dépendance vis-à-vis de certains industriels (fabricants et réseaux).

Ce déséquilibre laisse peu de choix en matière de modèles économiques et de stratégies possibles, et limite la capacité des éditeurs à influencer ou faire des choix en matière de supports.

L'accès au public (et en particulier la possession des fichiers marketing, aujourd'hui dans les mains des FAI) est également un facteur qui détermine l'accès au marché, et donc la valeur qui en découle.

Par ailleurs, la puissance de financement des nouveaux venus issus de l'informatique (fabricants de matériels tel Apple, agrégateurs tel Google, réseaux sociaux, etc.) et des télécommunications constitue une donnée sensible, qui joue sur la R&D et la rapidité de déploiement des techniques (cf. rythme des mises sur le marché des différents terminaux proposés par Apple, des fonctionnalités de Facebook ou des services proposés par Google).

## E. PERFORMANCES ECONOMIQUES

Les performances économiques et financières de l'imprimé (des différentes formes de presse imprimée, mais aussi de leurs sous-traitants : fabricants de papier, imprimeurs, messageries, points de vente, etc.) constitueront en dernier ressort le juge de paix.

Les groupes nord-américains d'édition de presse quotidienne tentent ainsi de restaurer leur rentabilité. Dans le contexte français, des infléchissements sont sans doute possibles pour la presse quotidienne et les magazines d'information politique et générale, comme le montrent les candidatures à la reprise ou à la recapitalisation de certains titres. Cette situation pourrait cependant évoluer si le modèle économique de la presse d'information en ligne s'avérait satisfaisant.

Ce facteur est important pour les groupes dont la structure financière s'est renforcée dans l'univers des magazines grand public et de la presse professionnelle. Les cessions de titres ne sont pas rares (ex. des magazines pour adolescentes) comme le sont les créations et les acquisitions de sites, qu'ils soient rattachés à un titre imprimé ou qu'il s'agisse de pure players (Doctissimo, Newsweb pour Lagardère).

En tout état de cause, la question du financement (et de la collecte de l'information en particulier) est majeure, et la domination du numérique (en particulier dans le scénario 2) impose de repenser la productivité et l'organisation du marché : comment va se créer la valeur économique ? Quelles seront demain les nouvelles sources de financement ? Peut-on imaginer l'existence de fondations, mécénats, ou des systèmes de crowd-funding, ...comme aux Etats-Unis ?

## F. DONNEES SOCIALES

Les conditions sociales auront un impact déterminant. Elles concerneront les effectifs (internes et externes), le temps de travail, les niveaux de salaires, les statuts, la productivité du média imprimé, les développements numériques, face à des intervenants internationaux, qui n'ont pas les mêmes contraintes sociales. Le savoir faire du management, des directions de ressources humaines, comme l'attitude des pouvoirs publics et des organisations syndicales joueront ici un rôle décisif.

Les pure players constituent en tout cas un laboratoire éditorial, organisationnel et social qui fait défaut aux entreprises et groupes de presse (hormis l'expérience du groupe Le Monde, avec Lepost.fr).

## G. FACTEURS SUBJECTIFS

Le management, les créatifs, les annonceurs comme les investisseurs, peuvent être réceptifs à des phénomènes de croyances ou de représentations. En France, l'engouement est fort pour l'Internet et se combine à un sentiment d'archaïsme vis-à-vis de la « galaxie Gutenberg »<sup>48</sup>. Ces représentations peuvent bouger et les impressions changer selon les supports (cf. l'euphorie suscitée par l'Ipad en 2010), au fur et à mesure que ces médias se banalisent.

L'influence d'exemples étrangers (Etats Unis, pays anglo-saxons) joue un rôle important, combinant des aspirations culturelles, sociales et les discours promotionnels des industriels eux-mêmes<sup>49</sup>.

L'encadrement, les équipes managériales s'appuient sur des valeurs, des représentations et des méthodes de travail qui ne sont pas toujours en phase avec les organisations de demain et les exigences que pose l'innovation, qui s'appuie sur des approches culturelles et des façons de travailler différentes de celles de la presse. Face aux mutations en cours, un impératif d'ouverture est nécessaire vers les autres médias et les secteurs les plus créatifs de l'univers numérique. Cette ouverture repose sur l'acquisition de nouvelles connaissances et l'intégration de nouveaux profils issus du numérique, qu'il s'agisse des contenus, du marketing, du commercial ou du développement.

---

<sup>48</sup> Cf. Jean-François Fogel et Bruno Patino, « *Une presse sans Gutenberg* », Grasset, 2005. Bernard Poulet, « *La fin des journaux et l'avenir de l'information* », Gallimard, 2009.

<sup>49</sup> Cf. Dominique Cardon, idem. A propos du Web 2.0 les travaux de Franck Rebillard : « *Le web 2.0 en perspective – Une analyse socio-économique de l'internet* », L'Harmattan, 2007 ; Philippe Bouquillon et Jacob T. Matthews : « *Le web collaboratif – Mutations des industries de la culture et de la communication* », Presses Universitaires de Grenoble, 2010.