



# Quel avenir pour le secteur de la presse écrite ?

**Présentation et synthèse  
du rapport Prospective**

## REFLEXION PROSPECTIVE : MODE D'EMPLOI

### Une réflexion prospective, pour quoi faire ?

- Pour anticiper les mutations du secteur professionnel de la presse et les faire partager collectivement
- Pour envisager les scénarii d'évolution possibles et souhaitables du secteur
- Pour se préparer aux évolutions en termes d'action et de stratégie

Dans le domaine des ressources humaines, une démarche prospective doit permettre d'identifier et de décrire les évolutions qui peuvent impacter les organisations et de changer le contenu des métiers et des compétences.

Elle doit également servir à anticiper les risques de ruptures entre compétences requises et compétences disponibles.

Cet exercice de prospective « métiers » va débuter au cours du premier trimestre 2011. Un cabinet RH a été choisi, qui accompagnera l'observatoire sur ces questions.

### Une réflexion prospective, comment ?

La démarche prospective menée au sein de l'Observatoire des Métiers de la Presse s'articule autour de deux temps forts :

#### ➤ **Réunions de discussion et de réflexion**

Les travaux ont été principalement centrés sur la production d'un groupe de travail d'une quinzaine de personnes qui se sont réunis de septembre 2007 à décembre 2010. C'est l'expertise et le point de vue des professionnels qui sont au cœur de l'exercice.

Le groupe rassemble des personnes dont les compétences couvrent des champs complémentaires : stratégie, économie, marketing, éditorial, technologies, réglementation,... A ces acteurs se sont joints de manière ponctuelle des experts des différents thèmes abordés.

#### ➤ **Un travail de centralisation et de projection : construction des scénarios**

Construire des scénarii, c'est associer de façon pertinente des hypothèses entre elles et les relier en une combinaison cohérente et vraisemblable. Ce travail, réalisé à partir des réflexions du groupe, a fait l'objet d'un rapport écrit par Jean-Marie Charon, chercheur au CNRS et spécialiste du secteur de la presse. Une première version a été produite en 2008. Une 2<sup>ème</sup> version a été réalisée fin 2010, qui tient compte des évolutions qu'a traversées la presse durant cette période.

## PRESENTATION DE LA SYNTHÈSE PROSPECTIVE

Cette synthèse comprend trois parties :

### **LES REPRESENTATIONS PARTAGEES PAR LE GROUPE PROSPECTIVE**

**PAGES 4 & 5**

Cette partie rappelle les principales caractéristiques du secteur, telles qu'elles ont été formulées par les participants. Il s'agit de représentations ou de visions partagées, relatives aux différents thèmes abordés.

### **LES SCENARIOS D'EVOLUTION POSSIBLES**

A partir des représentations du groupe de travail, deux scénarios d'évolution du secteur avaient été formalisés fin 2008. Ces scénarios, qui sont toujours pertinents en 2011, ont néanmoins été modifiés et complétés, compte tenu des dernières évolutions.

Ces scénarios constituent des hypothèses d'évolution du secteur de la presse écrite.

**SCENARIO 1 – REINVENTION DE L'IMPRIMERIE EN COMPLEMENTARITE AVEC LES APPLICATIONS NUMERIQUES** **PAGE 6**

**SCENARIO 1BIS – DEVELOPPEMENT DE L'IMPRESSION NUMERIQUE, EN COMPLEMENTARITE AVEC LES APPLICATIONS NUMERIQUES** **PAGE 7**

**SCENARIO 2 – TRANSFERT DES CONTENUS ET MOYENS SUR LES MEDIAS NUMERIQUES** **PAGE 8**

Dans chacun des scénarios, ont été décrits la manière dont les organisations et les fonctions pourraient évoluer. Ces éléments fournissent également des premières hypothèses sur la manière dont les métiers pourraient changer.

### **LES FACTEURS DETERMINANTS LES DIFFERENTS SCENARIOS**

**PAGE 9**

Cette partie présente les facteurs d'évolution qui peuvent exercer une influence sur les scénarios. Selon leur sens et leur intensité de variation, ils pourront réduire ou augmenter l'occurrence des scénarios. Dans le rapport prospective ont été identifiés quelques-uns des facteurs jugés prioritaires par le groupe.

## LES REPRESENTATIONS PARTAGEES PAR LE GROUPE PROSPECTIVE

---

*Il s'agit d'éléments de discussion partagés au sein du groupe de travail, qui ont nourri la réflexion. Ces éléments sont regroupés en sous-ensembles. Sont listés pour chacun d'eux les principaux indicateurs qui les caractérisent.*

### USAGES

- ✓ Une presse imprimée de moins en moins consommée, mais des situations nationales disparates
- ✓ Le quotidien n'est plus le moyen d'accès privilégié aux nouvelles
- ✓ Les lecteurs de presse sont de plus en plus irréguliers, notamment chez les jeunes
- ✓ Augmentation du temps consacré aux médias numériques
- ✓ La lecture des magazines est moins affectée par la baisse, et des offres spécialisées et segmentées trouvent leurs publics

### PUBLICITE

- ✓ Les ressources publicitaires sont à la baisse
- ✓ Poursuite de l'effondrement des annonces classées, notamment pour la presse quotidienne nationale, les news magazines et la presse pro. La concurrence de l'Internet conduit à une baisse, voire un effondrement des tarifs.
- ✓ Augmentation des couplages télévision / médias numériques, avec un marché publicitaire en hausse pour ces médias
- ✓ En presse magazine, les féminins haut de gamme conservent des performances satisfaisantes
- ✓ Les indicateurs de suivi des lecteurs ne sont pas adaptés aux nouveaux supports

### TECHNOLOGIE

- ✓ On assiste à une multiplication des supports, et les matériels et fonctionnalités vont encore évoluer
- ✓ Les audiences réalisées par les sites d'information progressent rapidement sur les nouveaux supports
- ✓ Les outils et modes de traitement de l'information se multiplient et évoluent également, appelant à des formes de coopération nouvelles, notamment entre journalistes et développeurs
- ✓ L'arrivée à maturité de l'impression numérique pourrait constituer une rupture technologique importante

### EDITORIAL

- ✓ De nouvelles formes éditoriales restent à trouver
- ✓ La question est posée d'une information à valeur ajoutée propre à l'imprimé
- ✓ L'organisation des rédactions pose question, et en particulier l'intégration (ou non) des rédactions imprimé et numérique

### UN SECTEUR EN MUTATION QUI POSSEDE TROIS CARACTERISTIQUES

- ✓ Fragilité de la presse, notamment la presse quotidienne nationale
- ✓ Transformation profonde du marché : arrivée de nouveaux médias, intégration des technologies numériques par les concurrents traditionnels de la presse, arrivée de nouveaux acteurs
- ✓ Les conditions de l'innovation ne sont pas réunies : elles supposent des moyens financiers et de nouvelles façons de travailler que ne possède pas la presse

### ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

- ✓ De nouveaux intervenants apparaissent sur le marché (FAI, moteurs de recherche, portails, industriels, fournisseurs de services et de contenus) qui s'imposent sur toute une série de positions stratégiques
- ✓ Ces nouveaux intervenants ont des avantages que n'ont pas la presse : ils contrôlent l'accès au public, et ils consacrent des moyens considérables en recherche et développement

## LES SCENARIOS

---

### SCENARIO 1 – REINVENTION DE L'IMPRIME EN COMPLEMENTARITE AVEC LES APPLICATIONS NUMERIQUES

#### IDEES PRINCIPALES ET FORMES DE PRESSE CONCERNEES :

L'imprimé se transforme progressivement, s'adapte et s'enrichit et propose un contenu original, à identité forte, particulièrement adapté et valorisé pour ce support. Cette transformation est profonde, et il est possible de parler de « réinvention ». Il repose sur l'idée d'un management centré sur **l'innovation et la création**, qui doit rendre évident la **complémentarité de l'imprimé et des versions numériques**.

Cette stratégie peut prendre des formes différentes selon les formes de presse :

Pour une partie de la **presse magazine** (haut de gamme), l'imprimé reste l'activité essentielle ; d'autres peuvent basculer sur le tout numérique.

Pour les **quotidiens**, des contenus spécifiques sont développés selon les supports, avec la même identité éditoriale.

L'ENJEU DE CE SCENARIO repose sur la **capacité des entreprises à développer des nouveaux modes d'organisation et des manières de travailler**, que ce soit dans les rédactions ou au sein des équipes commerciales et techniques.

#### ORGANISATIONS ET FONCTIONS – PRINCIPALES CARACTERISTIQUES :

Les **rédactions** sont plus ou moins intégrées, selon les formes de presse, les publics visés et les stratégies éditoriales. Les équipes rédactionnelles s'appuieront sur une articulation intelligente entre journalistes permanents, pigistes, et personnes ressources non journalistes.

Les **fonctions marketing** vont s'enrichir, se renforcer et se diversifier. Le renforcement de l'analyse des pratiques et des attentes du public pourra conduire au développement d'une « direction de l'audience ».

Les **équipes commerciales** seront dédiées à chaque support. Sur le plan publicitaire, elles seront appelées à développer des approches plus qualitatives de l'audience.

De **nouvelles coopérations se font jour** : entre **journalistes et développeurs**, entre **commerciaux et professionnels de la publicité et les équipes techniques**.

L'impression se rapproche des lieux de distribution, et favorise le **développement de centres d'impression décentralisés**.

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

### IDEES PRINCIPALES ET FORMES DE PRESSE CONCERNEES :

L'arrivée d'un **nouveau procédé numérique** pourrait modifier le scénario 1. Elle dépend en partie des performances techniques des machines à impression numérique et de la baisse des coûts.

### ORGANISATIONS ET FONCTIONS – PRINCIPALES CARACTERISTIQUES :

L'**organisation des rédactions** est assez proche de ce qui a été décrit plus haut. Le principal changement découle de la personnalisation des journaux, et de la nécessité de travailler de manière plus étroite avec le marketing et le commercial.

Le **marketing** aura à charge de susciter le développement de rubriques et d'éditions spécifiques, en fonction des caractéristiques des lecteurs.

Le **commercial** développera des éditions personnalisées et une politique des prix selon les offres et les lectorats.

La **fabrication** sera externalisée et mutualisée.

## SCENARIO 2 – TRANSFERT DES CONTENUS ET MOYENS SUR LES MEDIAS NUMERIQUES

### IDEES PRINCIPALES ET FORMES DE PRESSE CONCERNEES :

On assiste à une forte progression de l'économie numérique et à un **basculement d'une majorité des titres quotidiens sur les nouveaux supports**.

Les sites d'information issus des quotidiens traiteront l'actualité en continu. Des traitements multimédia particuliers seront réalisés pour permettre un approfondissement de certains sujets. Les registres journalistiques classiques pourront côtoyer des formes nouvelles, comme le « data journalism ». La dimension contributive de l'information sera également valorisée. Quel que soient les contenus, les standards de qualité seront élevés.

Ce scénario pourrait être pensé, à l'extrême, non en termes de basculement mais de **rupture**, la « domination » numérique favorisant le positionnement de nouveaux acteurs maîtres du marché, vis-à-vis desquels la presse serait très dépendante.

L'**ENJEU DE CE SCENARIO** repose sur le **développement de sites d'information compétitifs**, à l'identique du scénario 1, en réintégrant les principaux points forts du titre imprimé. Il repose également sur l'idée d'un **management fort** et de l'existence de **structures R&D**, en mesure de définir les lignes de force en termes de contenus, de méthodes de travail et d'organisation.

### ORGANISATIONS ET FONCTIONS – PRINCIPALES CARACTERISTIQUES :

L'**organisation des rédactions** se simplifie, et les équipes jusqu'ici à la marge (desk) sont au cœur de la rédaction. Au près de la rédaction en chef, on a les équipes chargées de la 'home page', de l'animation du site et de la validation des contenus.

Les grands services travaillent désormais à plein temps pour les supports numériques. Les **équipes en charge de la relation avec le public** ont un rôle renforcé. Sur le terrain, l'activité du journaliste est résolument '**multimédia**'.

Le **travail en réseau** se développe. L'importance de l'**innovation** et le travail en **mode projet** s'appuient sur de nouvelles logiques de coopération.

Le **marketing** devient stratégique : il développe et affine sa connaissance du public, exploite les modes de référencement, et trouve de nouvelles ressources financières.

L'**activité commerciale** multiplie les sources de revenus et développent le e-commerce et les services. Des coopérations se mettent en place avec les « infomédiaires » et le public.

Les **régies publicitaires** ont à charge une meilleure qualification de l'audience, ainsi que des modes de facturation spécifiques. Ils innovent en matière de produits publicitaires.

Les besoins de développement ou d'hébergement favorisent des nouveaux liens de coopération avec des **prestataires techniques**.

## **LES FACTEURS DETERMINANTS LES DIFFERENTS SCENARIOS**

Les facteurs d'évolution peuvent exercer une influence sur les scénarios. Selon leur sens et leur intensité de variation, ils peuvent réduire ou augmenter l'occurrence des scénarios, et avoir une incidence plus ou moins forte sur l'évolution des métiers.

Pour la 2<sup>ème</sup> partie de l'exercice prospective qui portera sur les métiers, il sera donc important de les passer en revue et de mesurer le sens de leur évolution.

Ci-dessous, la liste des facteurs considérés comme importants par le groupe prospective :

### **LES USAGES**

Ce sont les usages qui sont les plus difficiles à anticiper. Les usages des jeunes et des seniors seront particulièrement déterminants, les premiers conditionnant les perspectives de développement, les seconds constituant le socle du modèle économique de la presse imprimée.

### **LES FACTEURS LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES**

Ils peuvent être plus ou moins favorables aux évolutions et à l'innovation. Ils peuvent aussi interférer sur les conditions de la concurrence. En France, le rôle de l'Etat est essentiel, via les aides à la presse. Mais le système atteint ses limites, compte tenu de la faiblesse des résultats obtenus.

### **LES FACTEURS TECHNOLOGIQUES ET INDUSTRIELS**

Ils sont liés aux innovations technologiques, aux investissements et performances des secteurs industriels. L'attractivité de la presse écrite est faible pour les investisseurs, comparée à Internet ou aux autres supports numériques.

### **CONCURRENCE**

Les entreprises de presse ont peu de marge de manœuvre, face à l'agressivité concurrentielle des nouveaux médias. L'accès au public (aujourd'hui entre les mains des « infomédiaires ») est un facteur déterminant pour accéder au marché et à la valeur qui en découle. Ce déséquilibre laisse peu de choix à la presse, en matière de stratégies possibles.

### **PERFORMANCE ECONOMIQUE**

La question du financement est majeure, en particulier celle qui concerne la collecte de l'information, et la domination du numérique impose de repenser la productivité et l'organisation du marché : Quelles seront demain les nouvelles sources de financement ? Comment va se créer la valeur économique ?

### **DONNEES SOCIALES**

Le savoir-faire du management et des directions des ressources humaines, comme l'attitude des pouvoirs publics et des organisations syndicales, joueront un rôle décisif.

### **FACTEURS SUBJECTIFS**

Les différents acteurs du marché peuvent être réceptifs à des phénomènes de croyances ou de représentations. L'engouement pour l'internet se combine en France avec un sentiment d'archaïsme vis-à-vis de la « galaxie Gutenberg ». Ces représentations peuvent cependant bouger et les impressions changer selon les supports. Quoi qu'il en soit, un impératif d'ouverture est nécessaire vers les autres médias et l'univers numérique.