

Presse et numérique - L'invention d'un nouvel écosystème

Jean-Marie Charon

Juin 2015

Rapport à Madame la Ministre de la culture et de la communication

Sommaire

<u>Introduction</u>	6
Evolutivité et incertitude	6
Effets puissants sur les modèles économiques	7
Nouveau paysage de la presse	9
De la présentation du paysage à la notion d'écosystème	11
Présentation de la démarche	12
<u>1 Bouillonnement éditorial</u>	15
Nouvelle vague de création de pure players d'information	15
<i>Des projets éditoriaux très circonscrits</i>	15
<i>Une majorité de très jeunes entrepreneurs</i>	16
<i>Des entreprises au financement limité</i>	16
<i>Des organisations légères et flexibles</i>	17
<i>Les modes de rémunérations des contenus</i>	17
Le développement et l'enrichissement de pure players de la première génération	17
Transformation des entreprises de presse écrite	19
<i>Diversité des initiatives et innovations éditoriales :</i>	20
<i>Développement de nouvelles structures :</i>	21
<i>Recherche de nouvelles organisations :</i>	22
<i>Expérimentation d'approches commerciales plurielles :</i>	23
Lancement de nouveaux magazines	
Start-up, agences, studios... contributeurs à la conception et production éditoriale	25

<i>Start-up de contenu :</i>	25
<i>Agences d'information :</i>	26
<i>Start-up au service des entreprises productrices d'information :</i>	28
Création - renouvellement de pure players de contenu	29
Formation - le numérique pour tous	32
Penser l'écosystème et les interrelations entre ses acteurs	34
<u>2 A la recherche de nouvelles écritures</u>	36
Dans l'instantanéité	36
Traitement décalé de l'information de flux	37
Expérimentation	41
<u>3 Construction de la complémentarité des supports</u>	42
Des complémentarités différentes selon les formes de presse	42
Retour sur quelques étapes de la construction de la complémentarité	44
Optimisation de la production de l'imprimé	46
Leaders, expérimentateurs	47
<u>4 Dynamique : diversité et construction de pôles</u>	49
Prime à la légèreté et à la multitude des approches	49
Effet de taille	50
Modèles de groupe avec complémentarité numérique et imprimé ?	50
<u>5 Modèles de rédaction.</u>	53
Concevoir un modèle de « rédactions ouvertes »	53
La contribution de professionnels extérieurs à la rédaction	54
Les contributions « d'amateurs »	55

<u>6 Un milieu professionnel créatif et fluide</u>	59
Un encadrement faisant le pont entre numérique et imprimé	59
Extrême mobilité	60
Expérience internationale	61
Le rôle des consultants et formateurs	61
Articulation avec l'univers de la formation	62
<u>7 Relations presse en ligne et « infomédiaires »</u>	64
Concurrents	64
Partenariat	65
Fonds pour l'Innovation Numérique de la presse (FINP), « Fonds Google »	67
Rapport de force déséquilibré	68
Open Internet Project	69
<u>8 Développement et sécurisation des ressources</u>	70
Addition de recettes des lecteurs/utilisateurs	71
Tension entre logique d'éditeur et formes d'usages.	74
Services associés	75
Enrichissement de l'offre publicitaire	77
Maximisation de l'audience	79
Renouvellement de l'offre de services publicitaires	80
Activité et engagement des utilisateurs	83
<u>9 Basculement des modèles</u>	84
De la verticalité à l'horizontalité des usages et des organisations	84
Une « circulation » horizontale des utilisateurs :	84

Les implications d'un écosystème horizontal :	84
Du métier au rôle du journaliste	86
De l'optimisation des risques à la compréhension des échecs	87
Du chacun pour soi à la recherche de formes de mutualisation	88
D'une offre de masse à une offre personnalisée	88
De l'exhaustivité à la sélection de l'information	89
Dualité sociale	90
Journalisme à deux vitesses	92
<u>Conclusion - préconisations</u>	94
Placer l'écosystème au cœur de la réflexion	94
Accompagnement du couple innovation-expérimentation	95
Financement et accompagnement :	95
Valorisation :	97
Cadre juridique d'entreprise de presse	97
Etablir des passerelles entre filières de formation	98
Sécurisation des parcours professionnels des journalistes	98

Ministère de la Culture et de la Communication

La Ministre

Monsieur Jean-Marie CHARON
236, rue des Fontaines
76480 DUCLAIR

Paris, le 15 JAN. 2015

Nos réf. : TR/463/CMA

Monsieur,

Confrontés à de profondes mutations économiques et technologiques, les acteurs de la presse écrite modifient leurs pratiques et leurs organisations. Nous connaissons les conséquences négatives de ces mutations, mais il y a également un versant positif sur lequel il y a lieu de porter notre attention.

La période actuelle est en effet marquée par la grande inventivité éditoriale et entrepreneuriale des entreprises et de tous les professionnels de ce secteur, qui dessine les nouvelles frontières du journalisme et de l'information.

Pour encourager et accompagner au mieux cette dynamique, les pouvoirs publics ont besoin de mieux appréhender les mouvements et les tendances d'évolution de ce secteur qui recherche de nouveaux modes d'organisation et de nouveaux modèles économiques.

C'est pourquoi il m'apparaît indispensable de dresser aujourd'hui un panorama du nouveau paysage de la presse.

En raison de votre connaissance approfondie du secteur de la presse et de votre expérience de chercheur dans ce domaine, je souhaite vous confier une mission d'expertise indépendante, pour réaliser une analyse, tant sociologique qu'économique, des nouveaux métiers de la presse, de ses nouvelles écritures, des innovations entrepreneuriales, du traitement de l'information adapté aux nouvelles pratiques de lecture et d'information et des mutations opérées dans l'organisation du travail.

Ce panorama aura pour objet à la fois d'informer les acteurs de la profession en leur donnant une vision d'ensemble des mutations en cours mais aussi d'éclairer les pouvoirs publics en vue d'impulser ou de soutenir certaines démarches innovantes du secteur.

.../...

Pour réaliser votre étude, vous serez amené à consulter les professionnels qui contribuent à l'évolution de la presse. Vous pourrez notamment consulter des éditeurs ou des professionnels dans les pays qui ont déjà mis en œuvre certaines expériences innovantes. Vos réunions ou entretiens pourront bien sûr se tenir dans les murs du ministère mais quelques déplacements en Europe pourront être organisés sous réserve d'une approbation préalable des frais engagés.

A l'issue de ce recueil d'informations, vous formulerez dans votre rapport un état des lieux des mutations constatées, indiquerez les différentes orientations choisies, et envisagerez des pistes pour des politiques d'accompagnement pertinentes. Je souhaite que votre rapport me soit remis d'ici la fin du mois de mars 2015.

Pour la conduite de votre mission, vous bénéficierez du soutien des services de la direction générale des médias et des industries culturelles.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.



Fleur PELLERIN

Introduction.

La presse écrite et l'édition numérique d'information¹ sont au cœur de la mutation des moyens de communication. La question de l'interrelation entre le numérique et la presse écrite n'est pas nouvelle puisqu'elle commence à se poser dès la fin des années soixante. Il s'agissait alors de faire évoluer le mode de production de l'imprimé (association de l'informatique et de la photocomposition), et d'envisager des diversifications du journal ou du magazine. Les premières banques de données d'information, au *New York Times* par exemple, voient le jour en 1972². Jusqu'à l'émergence de l'internet dans ses modalités grand public, au milieu de la décennie quatre-vingt-dix, l'impact du numérique pour la presse écrite se traduira surtout par un bond de productivité. Pour autant, les ressources liées à la diversification, seront souvent modestes, hormis le cas de la France avec le Minitel et son système de kiosque et ses différents paliers de rémunération. En revanche, à partir des années quatre-vingt-dix la presse américaine va ressentir un impact puissant du numérique sur l'une de ses principales ressources, les petites annonces.

Evolutivité et incertitude :

Pourquoi parler de numérique, plutôt que d'Internet, pour évoquer la mutation actuelle ? Essentiellement parce que les évolutions extrêmement rapides qui se développent, surtout depuis deux décennies, affectent tout un spectre de domaines. Ceux-ci incluent les réseaux proprement dits, les terminaux, le soft, qui permet la multiplication des applications, et bien sûr l'évolution continue usages. L'ensemble de ces volets interagissent en permanence les uns sur les

¹ Il aurait été tentant de parler de presse écrite au sens large, imprimée et numérique. C'était pourtant prendre le risque de refermer trop étroitement l'analyse, sachant que les formes que peut prendre le numérique en matière d'information (au sens journalistique) sont très évolutives et flexibles, s'articulant à l'ensemble des médias écrits, audio ou d'image, même si le lien entre presse écrite et information en ligne apparaît aujourd'hui plus avancé, mais pour combien de temps ?

² Cf. *Journalisme en ligne*, sous la direction d'Amandine Degand et Benoît Grevisse, De Boeck, Bruxelles, 2012.

autres. Dans ce domaine, il n'est jamais question de pause, ni de certitudes quant au succès d'une nouvelle innovation. Les déconvenues récentes de Google avec ses « Glass », comme celles hier de Sony, avec le « e paper », n'en sont qu'une des manifestations. Il est, d'ailleurs trop tôt pour en donner des explications suffisantes : inadaptés aux usages actuels ? Insuffisamment aboutis techniquement ? Intervenant à contretemps par rapport à l'évolution des usages ?³

Le plus prudent est de retenir l'idée que la diffusion des innovations va se poursuivre à un rythme soutenu. Par ailleurs, l'histoire des innovations technologiques⁴ montre que les usages sont rarement ceux qu'avaient imaginés les concepteurs des matériels, services ou applications. Un formidable espace est donc ouvert aux créateurs de contenus, que ceux-ci soient d'information, de connaissance, de service ou de divertissement.

Effets puissants sur les modèles économiques :

C'est peu dire que la mutation en cours des moyens de communication a des effets puissants sur le modèle économique des principales formes de presse écrite. La plupart de ceux-ci se retrouvent d'ailleurs sur les conditions dans lesquelles les pure players s'emploient à trouver leurs propres ressources.

Le premier effet, le plus substantiel, concerne la publicité. Il intervient très tôt avec le transfert des petites annonces (PA) du papier vers le numérique : dès la fin des années quatre-vingt-dix en Amérique du Nord, un peu moins d'une décennie plus tard en France. A celui-ci succédera une baisse continue des revenus de la publicité commerciale. Cette dernière est en effet aspirée par des supports beaucoup plus larges, plus puissants (Google, Facebook, etc.), offrant des services et des modalités inédites d'accès au consommateur. Le cumul des deux phénomènes fait de la publicité une ressource qui tendanciellement devient minoritaire, voire très minoritaire pour certains, en même temps qu'elle continue à décroître à un rythme rapide.

Le second effet a trait au développement du modèle de la gratuité qui correspondait dès le départ à la conception et aux intérêts des promoteurs de l'Internet. Les métiers de ces derniers sont les flux, les services, voire les

³ Cf. Les usages en matière de contenus sur les tablettes, certains éditeurs ne croient plus aux contenus propres sur ce support, suite à l'échec de *The Daily* (du groupe de Rupert Murdoch). Pourtant LaPresse+ du groupe Power Corporation, continue son développement quotidien de l'actualité sur tablette, et pourrait infirmer ce pronostic trop précoce.

⁴ Cf. Patrice Flichy, *L'innovation technique*, La Découverte, 2003.

terminaux. Leur activité est d'autant plus importante que les contenus auxquels accèdent leurs clients sont nombreux, diversifiés, libres d'accès, voire gratuits. De fait dans le contexte des débuts de l'Internet la presse en ligne qui s'adresse au grand public, n'avait d'autres possibilités que d'accepter cet accès gratuit à l'information, alors même que l'ensemble de l'offre de contenu l'était. Cela paraissait jouable tant les coûts étaient modérés pour élargir l'offre d'information aux nouveaux supports. Le problème est que deux décennies plus tard la faiblesse de la ressource publicitaire, combinée à l'élargissement des publics qui n'entendent plus payer pour s'informer (notamment les plus jeunes), conduit à un effet de ciseau redoutable.

Les baisses cumulées des ressources issues des utilisateurs et des annonceurs se répercutent sur les infrastructures et moyens sur lesquels reposaient jusqu'ici le média presse écrite, en les ébranlant profondément. C'est d'abord le cas du système d'impression qui doit davantage être mutualisé, à l'exemple de la presse quotidienne nationale, ou qui doit se concentrer davantage, pour le labeur. Un phénomène comparable se produit à l'échelle mondiale pour la matière première qu'est le papier de presse. Enfin le système de distribution, notamment pour la vente au numéro doit se redimensionner et renouveler ses activités, face à la diminution du nombre de points de ventes.

Avec le développement des moteurs de recherche, des plateformes d'échange et des réseaux sociaux, un autre effet substantiel concernant le public se révèle. Il prend la forme d'un accès à l'information sur un mode qui peut être qualifié d'horizontal. L'utilisateur passe de site en site par l'intermédiaire des liens présents dans les articles, ceux que proposent par un moteur de recherche ou encore ceux que recommandent d'autres utilisateurs sur les réseaux sociaux. Cette circulation horizontale prend à contrepied la logique, verticale, des éditeurs qui repose sur l'idée d'un choix du lecteur, internaute pour un titre, avec si possible une fidélisation, qui peut se traduire par l'abonnement. Plus globalement, comme cela sera évoqué dans le chapitre sur le basculement des modèles c'est la nature même de la relation entre le média, la rédaction notamment, et son public qui est en réinvention.

Le quatrième effet a trait aux coûts d'entrée sur les supports numériques qui sont faibles. Très peu d'investissements techniques sont nécessaires, au regard de ceux de l'imprimé, son système d'impression, sa matière première le papier, son système de distribution. Bien sûr, cette faible barrière à l'entrée peut être un leurre tant les coûts vont devoir se prolonger par des investissements dans

la durée, en personnels compétents⁵, en veille, en expérimentations diverses, etc. Il n'en reste pas moins que les nouveaux venus jouissent d'un avantage qui va tenir à des modes d'organisation, des conditions d'emploi, voire des capacités d'investissement, ce que d'aucuns qualifient d'agilité. Il faut sans doute y voir l'explication du foisonnement de créations de pure players d'information au cours de la dernière décennie. Simultanément s'imposaient parmi les leaders dans les audiences, un ensemble de fournisseurs de contenus grand public, plutôt prospères, eux-mêmes pure players : CCM Benchmark, Auféminin, Webedia Meltygroup, etc.

Nouveau paysage de la presse :

Face à des effets aussi puissants il était possible de craindre que le découragement et un raidissement conservateur l'emportent. Ces phénomènes existent comme le montre l'arrêt de nombreux titres, aux Etats Unis, soit 140 quotidiens durant la décennie 2000. Il faut prendre également en compte le nombre de journalistes qui vont quitter la profession. Aux Etats-Unis les effectifs des journalistes ont ainsi diminué de 30% dans la même décennie 2000. Ce sont les mêmes proportions qui se retrouvent en Espagne au début des années 2010. Ces journalistes peuvent quitter la profession par choix. Cependant c'est souvent la contrainte ou le découragement, qui l'emportent dans les motivations, même si les études manquent dans ce domaine. En même temps des points de vente de presse ferment : un millier en France sur la seule année 2014.

Cependant il ne s'agit pas de la tonalité qui domine au milieu de la décennie 2010 où fourmillent les nouvelles approches, en même temps qu'émergent de nouveaux acteurs, où se renouvellent des activités, des savoir faire, de l'éditeur au point de vente, à l'image de celui qui mobilise Facebook pour la promotion des titres ou l'annonces de rendez-vous d'auteurs. Il y a donc bien une légitimité à parler d'un nouveau paysage de la presse qui prend forme sous nos yeux, autour de nous, dont nous sommes, de fait, partie prenante, y compris en tant que simple citoyen, lecteur, commentateur, contributeur, transmetteur de nos découvertes sur les réseaux sociaux.

⁵ Journalistes, commerciaux, mais aussi et peut-être surtout développeurs dont le nombre, la diversité des profils requis, les conditions de rémunérations ont souvent été sous-évalués, tant dans la presse en ligne que lors des lancements de pure players.

Le nouveau paysage et c'est peut-être une particularité française, comporte une variété de nouveaux acteurs. A leur propos il est difficile d'éviter les anglicismes de pure players et de start-up. Face au flou qui peut exister dans le langage courant, il sera question de « pure players d'information », soit des sites indépendants qui ont fait le choix du statut d'éditeurs de presse en ligne. Il sera aussi question de start-up, d'agences, de studios pour des entreprises spécialisées dans un type de traitement de l'information ou de contenu, pour le compte des éditeurs d'information. Leur matière peut être l'actualité elle-même, la data, le web documentaire, le recours au jeu, l'identification de tendances sur les réseaux sociaux, voire la fourniture de contenus amateurs. Il sera enfin question de « pure players de contenus » pour des entreprises nées avec l'Internet, dont l'offre peut être l'information ou un large éventail de services. Ces pure players de contenus ont quant à eux fait le choix par convenance, de se situer en dehors du cadre juridique « d'éditeur de presse en ligne ».

Le nouveau paysage est, bien sûr et surtout, l'espace où continue de se développer les nombreuses entreprises de presse écrite, quelles que soit leur périodicité, le caractère généraliste ou spécialisé de leur information. Celles-ci étaient jadis liées à un seul support, le papier. Elles s'expriment désormais également sur un éventail de supports numériques. L'innovation, l'expérimentation, la recherche se concentre chez celles-ci tant dans l'invention de nouvelles formes éditoriales, que les modalités d'organisation qui permettent de concevoir la complémentarité optimum entre imprimé et numérique.

Le nouveau paysage, et c'est l'une des principales caractéristiques de l'internet, comporte également un ensemble d'intermédiaires, qui transforment radicalement la relation historique entre les éditeurs et leurs publics. Ces intermédiaires sont les fournisseurs d'accès (FAI), les moteurs de recherche, avec la place particulière de Google, les plateformes d'échange (musique, vidéo), les réseaux sociaux, voire des fabricants de terminaux, dans le cas d'Apple. Plusieurs auteurs parlent à leur propos « d'infomédiaires », qualificatif qui sera repris tout au long de ce rapport. Le poids des infomédiaires est d'autant plus grand que ce sont eux qui sont désormais les interlocuteurs les plus directs avec le plus large public, qu'ils réalisent les plus larges audiences et collectent la part la plus substantielle des données (data) concernant les publics. A cela s'ajoute une puissance inédite qui tient à leur dimension planétaire, à des positions dominantes, voire de monopoles dans chacun de

leurs domaines, ainsi que des capacités exceptionnelles en matière de recherche et développement.

Le nouveau paysage comprend des manières inédites de traiter l'information, de l'écrire, de la présenter. Le nouveau paysage révèle en même temps des formes d'organisation, des modes de fonctionnement qui n'avaient pas cours jusque-là : Les hiérarchies sont souvent plus plates. Des profils d'emplois se définissent. Des professionnels, qui n'étaient pas ou peu présents dans l'entreprise de presse, s'y installent. Certains tels les développeurs informatique doivent y être attirés davantage. Le nouveau paysage suppose aussi un rôle du journaliste à construire. Celui-ci n'est, en effet, plus seul à collecter, traiter les faits, les événements. Il n'est plus seul non plus à savoir utiliser les outils. Il doit enfin apprendre à collaborer avec les publics, tout comme avec d'autres spécialités professionnelles (informaticiens, statisticiens, designers, etc.) pour produire une information diversifiée, attractive et fiable.

De la présentation du paysage à la notion d'écosystème :

C'est à la construction d'un nouvel écosystème des médias à laquelle nous sommes invités. Chacun y participe qu'il soit éditeur, start-up, agence, centre de formation, infomédiaire, annonceur et bien sûr public. Pourquoi passer de la notion de paysage de la presse, à celle d'écosystème ? La notion d'écosystème, pourrait avoir pour synonyme « système d'acteurs » de l'information destinée au public. Le choix du terme d'écosystème correspond à un type de système d'acteurs dans lequel dominant des interrelations fortes et constantes entre l'ensemble des acteurs, plus nombreux, plus diversifiés dans leurs formes et leurs spécialités. Un système d'acteur qui intègre et pense le ou les publics comme un ou des acteurs à part entière.

La notion d'écosystème est également plus adaptée pour penser des interrelations entre l'ensemble des acteurs sur un axe à dominante horizontale. Dans l'écosystème, suivant cette dynamique horizontale, une idée, une réalisation, une expérimentation, un succès et un échec vont davantage retentir, rapidement, sur l'ensemble des acteurs. Ici intervient en arrière-plan une notion qui sera traitée en tant que telle dans le rapport de milieu professionnel créatif et fluide. La notion d'écosystème exprime également l'obligation pour les médias de se défaire d'une forme d'organisation verticale qui reposait sur un modèle de rapport unidirectionnel avec le public, du haut vers le bas. Désormais cette conception du public n'est plus adaptée, puisqu'il

s'agit de l'accueillir comme usagers-acteurs, récepteurs de l'information, mais aussi fournisseurs de celle-ci (crowdsourcing), commentateurs, experts, coréalisateur de contenus, diffuseur via les recommandations, voire financeur (crowdfunding), etc.

La notion d'écosystème est également adaptée à une situation dominée par une mutation profonde et une profonde incertitude qui vont se prolonger durablement. Chacun des acteurs-intervenants se transforme, évolue dans les interrelations qui le forment, le nourrissent, stimulent son imagination, permettent à l'innovation de se concrétiser. Tout succès permet d'accélérer le processus. Tout échec oblige à penser les évolutions, voire les ruptures nécessaires.

Chacun a conscience que la presse (au sens large) qu'il a connu ne reviendra pas et que le processus en cours est bien l'invention d'un nouveau monde, un nouvel écosystème, tel est l'objet de ce rapport qui s'emploie à dessiner les contours de celui-ci tel qu'il se présente aujourd'hui, soit une photographie qui sera très vite obsolète, mais sur laquelle peuvent s'appuyer les acteurs d'aujourd'hui pour décider de leur action dans cette période, à la fois particulière, inconfortable pour beaucoup, mais en même temps tout à fait passionnante.

Présentation de la démarche :

Face à une situation aussi mouvante la demande (voir lettre de mission) est de fournir à l'ensemble des acteurs du secteur, une vision d'ensemble de celui-ci. Il s'agit en même temps d'éclairer les pouvoirs publics sur ce que sont les intervenants innovants et les moyens d'accompagner ceux-ci pour conforter leurs démarches et augmenter leurs chances de succès.

C'est pourquoi le présent rapport s'ouvre sur une large description - une sorte de photographie - de ce qu'est le paysage français de la presse et de l'édition numérique d'information. Il ne peut être question ici de prétendre à l'exhaustivité, mais plutôt de présenter les principaux acteurs, en précisant leur rôle et les formes d'interrelations qu'ils entretiennent avec les uns et avec les autres.

L'attention se portera ensuite, sur l'un des points sensibles de l'innovation, celui des écritures, des formes de narrations sur lesquelles reposent les

différentes approches éditoriales. Ce sont ces écritures qui permettent de tisser les relations nouvelles entre les entreprises de médias et leurs publics.

L'innovation pour les entreprises de presse écrite, passe par leur capacité à cerner et mettre au point la complémentarité nécessaire entre les différents supports d'information sur lesquelles interviennent, numériques et imprimés. Cette complémentarité recouvre des formes différentes selon les types de presse. Ce sera le troisième volet de l'analyse présentée ici.

Faut-il à cet égard plutôt faire le pari de la diversité, du foisonnement d'entreprises ou l'innovation ne peut-elle vraiment s'épanouir que dans des pôles disposant de moyens, humains, techniques, capitalistiques suffisants ? Telle sera l'interrogation qui sera posée dans une quatrième étape du rapport.

Il est nécessaire également, dans le cinquième chapitre, de poser la question de la ou des formes de rédactions qui répondent aux pressions du modèle économique, sans décevoir un public aux exigences croissantes en matière de qualité de l'information (diversité, complexité, fiabilité, facilité d'accès, etc.). La tendance est-elle de se diriger vers des rédactions dites « ouvertes », avec quels avantages ?

Les chances de faire évoluer les modèles de rédactions, mais aussi l'ensemble des pratiques et organisation dans les domaines techniques et commerciaux ne seraient sans doute pas si grandes, sans le potentiel que constitue désormais un milieu professionnel nombreux, créatif, dans lequel s'exprime une très grande réactivité et fluidité. Ce sera le sujet du sixième chapitre.

Un point cependant, occupe désormais une place capitale au regard des capacités à innover des différents acteurs, c'est celui des infomédiaires, qui sont partout présent sur les supports numériques. La nature des relations entre ceux-ci et la presse en ligne, varie substantiellement et fait débat. Il s'agira du septième chapitre, avant que ne soit abordée la question des ressources.

Logiquement, l'ensemble de l'analyse sur les questions de l'innovation dans la presse et l'édition numérique d'information conduisait à mettre à plat ce que sont les ressources. Celles-ci déclinent, comme cela a déjà été largement évoqué, mais en même temps les entreprises éditrices s'emploient à les renouveler, voire à en réinventer les modalités, qu'il s'agisse de publicité ou de paiement de l'information par l'utilisateur. Le décalage dans le rythme du reflux et celui de la reconquête oblige à trouver un relais, qui donne du temps à chacun, non seulement pour tenir, mais surtout d'investir substantiellement,

c'est l'objet de la valorisation des « marques média », dans l'événementiel ou le service.

Avant de conclure il est important de consacrer un chapitre aux basculements qui s'opèrent dans les modèles sur lesquels reposait l'activité des éditeurs, qu'il s'agisse de la relation au public, du métier et du rôle de journaliste, du rapport au risque, etc., sans négliger des questions de fond qui interrogent la place des médias dans la démocratie.

La conclusion logiquement prend la forme de préconisations. Celles-ci n'ont pas vocation à être immédiatement opérationnelles. Elles pointent plutôt quelques priorités, qui pourront orienter la réflexion de l'Etat dans sa volonté d'accompagner l'innovation, tout en levant les risques de blocages possibles, au moment où les ruptures sont et seront grandes pour les organisations et les professions.

1 - Bouillonnement - effervescence éditoriale.

Le paysage de la presse et de l'édition numérique d'information est foisonnant en ce milieu de la décennie 2010. Il n'est pas excessif de parler de bouillonnement éditorial. Celui-ci concerne aussi bien les éditeurs de presse, que les pure players d'information, les pure players de contenus, en même temps que tout un univers de start-up et d'agences qui concourent à la production et à la mise en forme de l'information. Les nombreuses incertitudes ne sont pas pour autant levées. Les réussites ne sont bien évidemment pas assurées. Cependant tout un milieu, d'individus, d'équipes, d'entreprises, fait le pari de l'innovation. Il s'emploie à réinventer le média imprimé. Il investit surtout toutes les ressources du numérique pour imaginer, expérimenter, créer les formes d'un volet inédit du paysage des médias d'information.

Nouvelle vague de création de pure players d'information :

Une grosse quinzaine⁶ de nouveaux sites d'information ont été créés dans la dernière période, ou annoncent un lancement proche. Ils constituent une nouvelle vague particulièrement riche d'un phénomène assez français de création de pure players d'information, à côté des sites développés par les entreprises de presse. Outre son nombre, cette nouvelle génération est intéressante à observer, tant elle révèle des traits qui lui sont particuliers. Ils concernent les projets éditoriaux, les formes d'organisation, les profils des initiateurs, ainsi que le mode de rémunération des contenus.

Des projets éditoriaux très circonscrits :

Depuis l'apparition des premiers pure players d'information aux Etats-Unis (Salon, Slate), ceux-ci se sont toujours distingués par des espaces éditoriaux très délimités. La nouvelle génération de pure players français, fait un pas

⁶ CheekMagazine, Lequatreheures, Ijsberg, Limprévu, Contexte, Brief.me, Hors-serie, Particité, Factamedia, Readers, Agri-culture, TheConversation, 8èmeétage, Le Zephyr, LesJours, Hexagone, etc.

supplémentaire dans ce sens, en dessinant des niches extrêmement précises. Celles-ci peuvent être une spécialité d'information, une forme de journalisme, un public particulièrement visé.

Plusieurs sites annoncent d'emblée leur intention de privilégier un domaine spécialisé d'information. Ijsberg et le 8e-etage privilégient l'international. Contexte traite des institutions européennes et des procédures de décisions. Hors-série, Cheekmagazine, Agri-culture sont tous trois dans l'univers de la culture que le premier associe aux loisirs, le second aux femmes et le troisième à la ruralité.

Davantage de ces jeunes pousses éditoriales font le choix de formes de journalismes, qui à leurs yeux sont insuffisamment présentes dans la presse en ligne. Lequatreheures propose chaque mois un reportage. L'imprevu reprend le fil du data-journalisme, à la suite d'Owni auquel il se réfère. Brief.me et Reader prospectent, chacun à leur manière, le registre de la curation. Particite et TheConversation expérimentent l'un et l'autre des modalités différentes du participatif. Enfin, Cheekmagazine, Lequatreheures ou Ijsberg entendent se situer dans l'information lente (slow), l'écriture longue, la narration multimédia.

Le public auquel les sites s'adressent peut également définir un espace éditorial particulier. Cheekmagazine est dédié aux « femmes de la génération Y ». Particite concerne un public local (Grenoble). TheConversation repose sur l'expertise d'universitaires et chercheurs. Il vise un public plutôt éduqué. Brief.me s'adresse à des utilisateurs très actifs qui n'ont pas le temps de consulter une multiplicité de sources. Agri-culture s'emploie à réunir, faire dialoguer, agriculteurs et personnes ayant fait le choix d'une installation en milieu rural.

Une majorité de très jeunes entrepreneurs :

Les profils des créateurs des nouvelles entreprises éditoriales sont variés. Il s'en dégage cependant une forte proportion de journalistes très jeunes. Lequatreheures, Particite, 8^e-etage et Ijsberg ont même été conçus au cours de leur formation (CFJ, Ecole de journalisme de Grenoble, ISCPA Lyon) ou au sortir immédiat de celles-ci. Le président de L'imprevu n'a pas 25 ans. Les exemples de trentenaires sont également nombreux. Cela n'empêche pas qu'une génération plus mûre veuille capitaliser sur une expérience sur le web (Brief.me, Contexte) ou dépasser la crise du journal⁷ dont ils sont issus (Lesjours).

⁷ Libération.

Des entreprises au financement limité :

Jeunes dans leurs majorités, dans un contexte où plusieurs pure players d'information ont dû jeter l'éponge, les conditions de financement des projets sont difficiles. L'approche n'est donc plus la même que celles qui avaient prévalu pour le lancement de Rue89 ou de Médiapart. Plusieurs sites, à l'image de Cheekmagazine, du Zephyr ou d'Hexagone ont fait le choix du crowdfunding. Dans la plupart des cas, les fonds réunis, de quelques milliers d'euros parfois, proviennent de l'entourage proche (familles, amis). Ceux-ci peuvent être complétés par l'apport de fonds spécialisés. Cependant dans la majorité des cas le parti pris est de ne pas attendre pour se lancer dans l'expérimentation des intuitions éditoriales.

Des organisations légères et flexibles :

Logiquement les organisations sont légères. Les jours font exception en annonçant une rédaction d'une vingtaine de personnes. La plupart des entreprises reposent sur un noyau de quelques individus salariés, parfois à temps partiel (Limprévu). Le recours aux free-lances est généralisé. Le bénévolat n'est pas rare. Chacun, là encore fait le pari de la légèreté et de l'adaptabilité en phase de lancement, avec l'espoir de rapidement étoffer l'équipe en cas de succès.

Les modes de rémunération des contenus :

Rares sont les pure players de cette génération qui croient en la possibilité de voir leurs contenus financés par la publicité. Nombreux sont ceux qui font appel immédiatement à l'abonnement (Brief.me, Contexte, Lequatreheures). Plusieurs sites font cohabiter gratuité et espaces payants (8^e-étage par exemple). Cheekmagazine qui reste totalement gratuit fait figure d'exception et s'interroge. TheConversation, fort de son concept éditorial particulier et de sa dimension internationale, mise sur un financement par le milieu universitaire et les institutions de recherche.

Forte incertitude sur l'accueil des utilisateurs, faiblesse des financements, inconnues nombreuses sur la rémunération des contenus, les créateurs de ces pure players n'ignorent pas la fragilité de leurs entreprises. Le risque de l'échec ne saurait pourtant les dissuader. La motivation est ailleurs que dans une quelconque réussite financière. Elle tient à l'expérimentation d'un pari éditorial, à l'appétit de participer à une expérience collective, voire à la

construction d'une réputation professionnelle personnelle, sorte de « personal branding »⁸.

Développement - enrichissement de pure players de la première génération :

Les premiers pure players d'information généraliste font leur apparition en France, près de dix ans après les Etats-Unis (Salon et Slate). Ce n'en était pas moins une originalité européenne. Les rares expériences allemandes (NetZeitung) ou espagnoles (Soitu) ont rapidement tourné court. L'une et l'autre avaient rapidement vu les investisseurs se détourner, faute de trouver un modèle économique. Rue89 est lancé en 2007 par un groupe de journalistes (pour la plupart anciens cadres de *Libération*). Ceux-ci misent alors sur deux thématiques éditoriales : d'une part l'analyse de l'information en décalage du flux d'actualité chaude qui domine sur les sites de presse ; d'autre part la participation. « Trois cercles » de contributeurs - les journalistes, les experts, les internautes - produisent le contenu. Chaque journaliste répond aux commentaires sur ses articles. Une conférence de rédaction ouverte est organisée chaque semaine. L'information est gratuite.

Quelques mois plus tard Daniel Schneidermann crée Arrêtsurimages dans le fil de son ancienne émission de télévision sur France 5. L'année suivante est lancé Médiapart, qui propose un accès par abonnement, comme Arrêtsurimages, pour une information centrée sur l'enquête. L'écriture est longue. Il n'y a pas de publicité. Il s'agit de nouveaux journalistes expérimentés. Certains sont d'anciens cadres ou dirigeants au *Monde*, à *Libération*, etc. Ils seront suivis de tout un ensemble de sites nationaux ou locaux, indépendants ou à l'initiative de médias : LePost, Bakchich, Slate, Atlantico, Owni, Streetpresse, Aqui.fr, Dijonscope, Carré d'info, Marsactu, etc.

En moins d'une décennie l'expérience de ces nouveaux entrants dans les médias d'information aura été passionnante du point de vue du travail éditorial, mais nombre de ceux-ci échoueront à trouver un modèle économique : Owni, LePost, Quoi.info, Newsring, Dijonscope, Marsactu, etc. D'autres ne trouveront leur salut que par la reprise par un groupe qui cherche à élargir son approche sur le numérique : Rue89 est racheté par Le groupe Nouvel Observateur. Grand-Rouen est racheté par 76 Actu (PubliHebdos). Cependant au fil des années, les créations continueront régulièrement. Ce sera

⁸ Cf. David-Pierre Dieudonné, Le « personal branding », la presse et le journalisme, in *Le journalisme en questions*, L'Harmattan, 2014.

LePlus créé par *Le Nouvel Observateur*. La version française du HuffingtonPost est accueillie par *Le Monde*. 76Actu est lancé par Publihebdo, etc. Il est notable ici que la dimension internationale du numérique se soit exprimée chez les pure players, avec les deux expressions françaises de sites nord-américains Slate et HuffingtonPost, même si la nature des liens avec ceux-ci diffère. Elle est essentiellement rédactionnelle dans le cas de Slate. Elle a une forte dimension organisationnelle et technique pour le HuffingtonPost. De la même manière une version française du site TheConversation (créé en Australie, puis aux Etats Unis et en Grande Bretagne) verra le jour d'ici l'été 2015.

Nouveaux acteurs du paysage de l'information, ces pure players n'auront de cesse de faire évoluer leurs contenus et la manière de les présenter. Simultanément, plusieurs d'entre eux prospectaient des territoires complémentaires afin de compléter leurs revenus. Rue89 s'engagera dans la formation. Dans ce domaine, il expérimente l'apport du numérique, avec plusieurs moocs⁹ s'adressant aux journalistes (utilisation des réseaux sociaux, datajournalisme). Streetpress qui a également créé son école, s'engage dans la création d'un incubateur.

Dans l'information, d'aucuns élargiront la palette des domaines traités, d'autres au contraire iront plutôt dans le sens d'un recentrage. Médiapart, par exemple, diversifie ses contenus. L'investigation, bien que centrale est régulièrement complétée par de nouveaux domaines d'analyses. La vidéo et les lives y font leur entrée régulièrement. Slate prospectera du côté de l'information et du public africain. Le site s'engage ensuite sur le terrain de la curation avec le lancement d'un site dédié : Reader. Rue89, se spécialise davantage sur les thématiques high-tech à l'intérieur de l'offre numérique de L'Obs., etc.

Enfin et peut-être surtout la première génération des pure players a construit collectivement un espace professionnel et entrepreneurial commun sous la forme du SPIIL¹⁰. Plus que syndicat professionnel classique celui-ci est un lieu d'échange tant sur les pratiques, que les formes d'organisation et le business model. Ce sont par exemple les « Journée du SPIIL » chaque automne, avec autant d'ateliers pratiques. Ce sont aussi des forums et des possibilités de consultations pour les nouveaux venus ou les candidats à la création de nouveaux sites pure players. La création d'un poste de directrice, salariée, en 2015 est une nouvelle étape dans le développement d'un espace professionnel

⁹ Module ouvert d'enseignement en ligne.

¹⁰ Syndicat de la Presse Indépendante d'Information en Ligne.

qui se veut beaucoup plus mutualisé que n'en avaient pour tradition jusqu'ici les organisations professionnelles de la presse.

Transformation des entreprises de presse écrite :

En un peu plus d'une décennie la physionomie des entreprises de presse écrite s'est profondément renouvelée. De nouvelles initiatives y sont prises à chaque instant. Elles concernent désormais tous les supports disponibles : smartphone, ordinateur, tablette, papier. Les évolutions d'organisation, notamment sociales, se mènent en continu, même si elles sont souvent plus complexes et plus lentes à conduire que chez nos voisins européens. Globalement un changement culturel profond a lieu sous nos yeux. Il est bien illustré par Olivier Bonsart, président de *20 minutes*, lorsqu'il déclare « je suis aujourd'hui à la tête d'un pure player qui imprime un gratuit ». Certes toutes les formes de presse n'avancent pas au même rythme. La presse quotidienne nationale paraît plus avancée. De même à l'intérieur d'une même forme de presse, tous les titres ne vont pas au même rythme ou ne peuvent afficher les mêmes ambitions. Il n'est pas question à ce stade de prétendre rendre compte de la globalité d'une réalité aussi diverse. Le propos est plus modestement de souligner les principales dimensions des transformations à l'œuvre : éditoriales, structurelles, organisationnelles, commerciales.

Diversité des initiatives et innovations éditoriales :

Sur l'imprimé le rythme de renouvellement des nouvelles formules est la manifestation d'une recherche qui reste très active sur le support. Loin d'être la manifestation d'une errance des managements, elle marque la nécessité d'expérimenter sans cesse en vraie grandeur. Au côté des titres proprement dits des enrichissements sous forme de suppléments sont également expérimentés, comme au *Monde* avec « M le magazine ». En presse quotidienne (*Ouest France*)¹¹, comme pour les magazines (*Géo* par exemple) les éditeurs multiplient les hors-série.

Sur le numérique ce sont des éditions originales qui sont conçues pour les différents supports investis. S'inspirant souvent de *LaPresse+*¹², *Le Monde*, *Ouest France*, *Sud-Ouest*, *L'Obs*, etc. ont lancé les éditions du matin pour le

¹¹ « L'ouest en guerre - été 44 », avril 2014, « Les camps de la mort - reportage à Auschwitz », janvier 2015, etc.

¹² Version sur tablette développée par le quotidien canadien *La Presse*, initialement en partenariat avec Apple.

premier sur Smartphone, du soir sur tablette pour les autres. Au-delà d'un contenu et d'une présentation originale, les rédactions testent un ton, un style qui se décale vis-à-vis de celui du titre papier ou de son édition web.

Des équipes aux compétences inédites ou en cours d'élaboration, voient le jour. « Les décodeurs » au *Monde*, « Désintox » à *Libération*, dans le cadre de blogs, puis de rubriques expérimentèrent d'abord le fact checking. Dans le cas du *Monde* la petite équipe des Décodeurs, prit également en charge les « lives », à l'occasion d'événements importants¹³. Au *Parisien Magazine*, à *Paris Match*, ou au *Monde* le data journalisme trouve progressivement sa place. En revanche le web documentaire ou les newsgames restent plus occasionnels, le plus souvent sous-traités. La curation n'est pas absente comme le montre l'expérience d'Alterecoplus dans l'information économique.

Le numérique peut être une opportunité pour une publication, de sortir de son territoire habituel. *Ouest France*, par exemple sur son site, mais surtout dans son édition tablette, renforce sa dimension nationale et internationale. *Le Monde*, quant à lui, profite de l'accompagnement par le Fonds Google pour tester un édition du journal tournée vers le continent africain.

Développement de nouvelles structures :

Dans leur ensemble les moyens techniques font l'objet de remises à niveau régulières dans un univers extrêmement mouvant. Dans ce domaine la presse écrite a parfois sous-estimé certains investissements au regard des pure players de contenu, qui eux se sont dotés de plateformes techniques importantes.

De plus en plus de rédactions procèdent à l'installation de systèmes éditoriaux communs à l'ensemble des supports disponibles, permettant d'y traiter indifféremment textes, images, sons, vidéos. Au-delà des outils techniques proprement dit, l'actualité, pour plusieurs entreprises, est de repenser les espaces de travail des rédactions. C'est la notion de « newsroom ». Le groupe Ringier, à Zurich, fit un temps figure de précurseur, tant l'espace et les outils techniques disponibles permettaient de gommer les barrières entre les supports, et entre les titres¹⁴. *20 minutes* dispose aujourd'hui d'une newsroom. Les journalistes y produisent indifféremment les contenus du site

¹³ Le plus marquant sera celui qui fut organisé quatre jours durant lors des attentats de janvier 2015.

¹⁴ Principalement le quotidien populaire *Blick*. Cf. Christian Maurer, in *Le journalisme en questions* (JM.Charon, J.Papet), L'Harmattan, 2014.

d'information, des applications mobiles et de l'édition imprimée du quotidien gratuit. *Ouest France* est en train de construire et installer un espace équivalent, à l'échelle plus vaste du quotidien régional. De son côté Prisma média ouvre au printemps 2015 sa « newsroom TV » pour l'ensemble de ses titres traitant de cette thématique¹⁵. Le développement de contenus vidéos et notamment d'émissions en live (tel que le *Talk du Figaro*), ou d'interviews, devait conduire également à la création de studios au sein des rédactions.

Recherche de nouvelles organisations :

La dernière décennie a été marquée dans de nombreuses entreprises en presse quotidienne, parfois en magazine, par des plans sociaux conduisant à diminuer les effectifs des rédactions. Parallèlement l'engagement sur plusieurs supports obligeait à repenser les organisations. La première étape dite de « fusion » entre journalistes de l'imprimé et du numérique, aura été plus longue à réaliser en France que dans nombre d'autres pays. Elle est souvent encore en cours, même si des avancées ont eu lieu, comme au *Monde* avec l'unification des statuts des uns et des autres. La nouvelle étape, dont l'urgence se fait sentir, n'est bien souvent qu'à l'étude. Elle consiste à concevoir différemment la chronologie de production de l'information, afin que la rédaction serve d'abord les supports numériques. Une partie seulement des sujets traités est sélectionnée pour être développée ensuite pour le support papier. C'est la notion de « digital first ».

Au-delà l'enjeu, au moins pour les quotidiens, est de concevoir et progressivement mettre en œuvre, un cycle de traitement de l'information sur 24 heures. Des équipes peuvent y collaborer à partir d'autres continents (Etats-Unis, Australie), à l'exemple du *Guardian* ou du *Monde*. Dans ce cycle sont successivement servis tous les supports, de même qu'un événement soudain peut donner lieu à une alerte, quelle que soit l'heure, sur tous les supports numériques. En presse régionale il faut articuler une organisation au siège de la rédaction basée sur le cycle de 24 heures, avec l'activité du réseau local qui est mobilisable sur une moindre amplitude horaire. A *Ouest France* cela s'est traduit par un encadrement particulier : les adjoints multimédias dans chaque agence départementale, et la notion DMA¹⁶, nouvelle urgente immédiatement envoyée vers le siège pour être reprise sur les supports numériques.

¹⁵ *Télé loisirs, Télé grandes chaînes, TV 2 semaines*

¹⁶ Dernière Minute d'Actualité.

Au-delà des cycles, le développement de certaines formes éditoriales requérant une compétence particulière (vidéo, fact checking, data journalisme, participation du public, etc.) conduit à la création de pôles. Chaque pôle est dédié à une activité ou groupe d'activité complémentaire (comme les Décodeurs au *Monde*). Il travaille à son rythme et ses horaires propres. *Libération* en pleine réorganisation, fait le choix d'organiser toute la rédaction selon cette logique de pôles.

L'importance de la dimension expérimentale conduit plusieurs entreprises à concevoir des espaces et des équipes spécialisées dans la recherche, le développement et l'expérimentation. Ce sont les « labs ». Tous n'ont pas le même contenu : L'Amaury Lab¹⁷ est un incubateur destiné à accueillir des start-up sélectionnées et accompagnées par le groupe. A l'opposé « Le Lab » de Centre France est destiné uniquement au personnel du groupe et au développement des propositions de ceux-ci. Prisma média s'est doté également d'un lab, tout comme plusieurs quotidiens régionaux (le cockpit numérique du *Courrier Picard* par exemple). *Ouest France* initie une approche similaire sans reprendre l'appellation. Le quotidien de l'ouest dans sa recherche de contenus adaptés à un public jeune travaille avec des groupes de lycéens pour développer son projet éditorial expérimental. Celui-ci se concrétise par le site « Jactive » associé au site d'ouest-france.fr.

Un choix radical en matière de recherche et d'expérimentation, peut amener à privilégier la forme pure player. Celui-ci est autonome éditorialement et organisationnellement. Très tôt *Le Monde* créera ainsi LePost. Quelques années plus tard face à l'échec commercial de celui-ci est lancé l'édition française du HuffingtonPost. *L'Obs* rachetait de son côté Rue89, en même temps qu'il lançait LePlus. Le groupe d'hebdomadaires locaux, Publihebdos¹⁸, créait quant à lui, 76 Actu, un pure player à forte tonalité de faits divers. Fort du succès de celui-ci, il engage la création de 14 Actu. Suivront les sites des autres départements normands. Le mensuel *Alternatives économiques* s'appuie sur l'apport du Fonds Google pour lancer Alterecoplus, pratiquant la curation dans l'information économique, sur un rythme quotidien.

¹⁷ Amaury Lab vient de sélectionner les quatre start-up qui seront hébergées et accompagnées dans le cadre de celui-ci durant un an. Il s'agit de Current, Glory4Gamers, Nunki, Ownpage : parmi les spécialités de celles-ci figurent : le choix d'angle dans le visionnage de caméra, le jeu et l'administration de compétiteurs, la détection de contenus informatifs sur les réseaux sociaux, la personnalisation. Les innovations produites seront testées sur les sites du *Parisien* et de *L'Equipe*.

¹⁸ Filiale d'hebdomadaires locaux du groupe Ouest France.

Expérimentation d'approches commerciales plurielles :

Cette dimension fait l'objet d'un chapitre particulier consacré au développement et à la sécurisation des ressources. Il faut simplement signaler, à ce stade, l'obligation pour les entreprises de presse sur leurs différents supports de développer simultanément un ensemble d'innovations commerciales que celles-ci concernent la maximisation des audiences, les différentes formules d'abonnement dont le paywall, le paiement à l'acte ou micro-paiement, les services (salons, formation, éditions de publications pour des marques, études et conseils, etc.).

Lancement de nouveaux magazines :

L'importance prise par les développements dans le numérique ne doit pas occulter la place que conserve l'innovation éditoriale sur le support imprimé. Celle-ci s'exprime particulièrement dans la presse magazine, par une capacité à lancer de nouveaux titres. Pour certains non seulement le support imprimé est important, mais il est même pensé comme essentiel, voire exclusif. Les « mooks » à l'exemple de *XXI*, *6 mois* ou *Usbek & Rica* en sont une illustration.

La presse magazine a toujours été généreuse en création de nouveaux titres (surtout depuis les années soixante-dix). L'heure n'est plus à la même profusion de lancements. Les grands groupes de communication à commencer par Lagardère, Prisma presse, Mondadori¹⁹ jouaient alors un rôle moteur multipliant créations et acquisitions. Cependant une nouvelle génération de titres s'est fait jour dans le contexte particulier de la complémentarité entre le numérique et l'imprimé. Ces titres ne visent plus les diffusions massives. Ce ne sont pas non plus des « pièges à pub ». Certains renoncent même à cette ressource, à l'exemple des mooks publiés par Les Arènes. Les concepts éditoriaux sont forts. L'objectif est de gagner et développer des communautés de lecteurs fidèles, à la recherche de contenus originaux et de belle facture formelle.

Dans ces créations sont toujours présents quelques-uns des groupes historiques à commencer par Prisma média ou Bayard presse. Ils côtoient de nouveaux entrants tels que So Presse. Parmi les premiers figurent les lancements récents de titres comme *Flow*, *As you Like* ou les hors-séries de *Géo*. Dans la seconde se retrouvent les mooks comme *Usbek et Rica* ou encore

¹⁹ Du moins les groupes dont est issu Mondadori France, tels Les éditions mondiales, Dupuy, etc. regroupés un temps au sein de Emap.

XXI et *Six mois*, créés par les Arènes dont le métier d'origine est l'édition de livres. So presse, animé par une équipe de trentenaires développe de son côté tout un bouquet de titres à l'écriture et à la forme originale : *So Foot*, *So film* ou *Society*. A ceux-ci il faut associer les créations de *Causette*, *Snatch*, *Schnock*, *Silex* et bien d'autres titres, également par de nouveaux éditeurs indépendants.

Start-up, agences, studios... contributeurs à la conception et production éditoriale :

L'exigence de compétences très approfondies aussi bien que spécialisées en journalisme, données, design, graphisme, statistiques, développement informatique, etc. pour de nouveaux types de contenus éditoriaux rend difficile la présence de chacun de ces profils au sein des rédactions. La question est particulièrement sensible alors que les équipes rédactionnelles sont sous tension face à la dégradation des modèles économiques. Aussi voit-on se développer - tout comme ce fut le cas au moment de l'expansion d'une presse écrite diversifiée au XIX^{ème} siècle, avec les premières agences d'information - un milieu de start-up, agences, studios (selon les noms ou les statuts que ceux-ci privilégient). Ces entités vont pouvoir intervenir comme prestataires plus ou moins réguliers. Dans les faits la plupart de celles-ci doivent travailler sur un périmètre plus vaste de clientèles. Leurs revenus et les innovations les plus significatives sont bien souvent le fruit de commandes d'institutions publiques, d'ONG ou de marques commerciales²⁰.

Start-up de contenu :

Il y a donc un marché. Pour autant, la motivation à créer une start-up tient le plus souvent à une recherche d'agilité, de réactivité, de conduire plus loin, innovations et expérimentations, dans des spécialités très précises. La plupart des start-up valorisent une légèreté dans les structures et la fluidité des relations entre compétences différentes que cette forme d'entreprise permet. La question est d'autant plus sensible que pour développer leurs activités ces start-up associent des professions qui ne se fréquentent pas : journalistes, graphistes, spécialistes des données, linguistes, développeurs et ingénieurs informatique, etc. Concrètement les effectifs peuvent être très différents de l'une à l'autre. Les plus « lourdes », telles Syllabs et Ask média regroupent quinze et quatorze personnes. The Pixel Hunt repose sur son fondateur chef de

²⁰ Ce qui n'est pas particulièrement inédit au regard des clientèles servies aujourd'hui par les agences d'information internationales. Reuters ne compte que 6 à 7% de son chiffre d'affaire réalisé dans les médias.

projet, qui constitue une équipe ad hoc pour chaque projet nouveau de newsgame.

Sans prétendre à l'exhaustivité parmi ces start-up il est d'abord possible de distinguer des spécialités différentes : a) le data journalisme (wedodata, Ask média, Dataveyes), b) le newsgame (The Pixel hunt), c) le web documentaire (Narrative.info), d) l'identification des tendances sur réseaux sociaux (TrendsBoard), e) la génération automatisée de textes d'information (Syllabs), f) le développement informatique adapté à l'information (Journalisme++, CosaVostra, GotoandBuzz), h) l'inclusion de vidéos dans un contexte rédactionnel (Médiabong).

Cette liste de spécialisations et de structures est certainement partielle et surtout très provisoire. Elle n'est qu'une illustration d'un phénomène riche de potentialités, mais aussi très instable. Il est notable qu'une forte interdépendance caractérise les itinéraires des initiateurs de ces structures, entre l'édition (pure players par exemple) et la prestation de services. Des anciens du site Owni vont créer la start-up de développement adapté au travail rédactionnel, Journalisme ++. D'autres relancent un nouveau pure player d'information (Limprevu) ou figurent parmi les data journalistes de la start-up Ask média. L'un des actionnaires, fondateurs d'Ask Média, participera au lancement de Quoi.info en 2011. Il s'agissait d'un pure player de vulgarisation de l'information d'actualité qui n'a pas trouvé son modèle économique et a été arrêté depuis. Une tendance inverse voit les rédactions les plus importantes ou voulant investir dans la durée sur des domaines tels que le data journalisme, le fact checking, etc., intégrer ces spécialités dans leurs propres structures comme l'a fait au Royaume Uni, Trinity médias, avec le lancement du site UsVsTh3m.com, qui incorpore des compétences en newsgame. Ask média propose d'ailleurs une dimension « pédagogique » ou d'accompagnement de ses clients (*Paris Match*, par exemple) dans sa démarche. La start-up de data journalisme intègre et conduit ce transfert de compétence dans la durée. Son rôle se concentre davantage dans la recherche, l'expérimentation d'innovations et la conduite de projets innovants.

Agences d'information :

Il peut paraître paradoxal de situer dans ce développement consacré aux start-up éditoriales l'univers des agences d'information, y compris l'AFP dont les origines indirectes remontent au XIX^{ème} siècle. La cohérence existe pourtant

bien, qu'il s'agisse du rôle joué par celles-ci (production d'information, y compris spécialisée et certification de celle-ci), et des contenus conçus et expérimentés, notamment par l'AFP en matière de visualisation de données, d'infographie, de vidéo, de formes nouvelles de narrations, de couleurs d'écritures et mises en contexte, sans parler de l'identification de contenus informatifs circulant sur les réseaux sociaux²¹, etc.

Globalement le secteur des agences (250 au total, en France, y compris celles travaillant exclusivement pour la télévision) souffre de la mutation numérique. Les plus touchées sont les agences photos dont les prix se sont effondrés. Les entreprises éditrices à la recherche d'économies de coûts reportent celles-ci sur ce secteur atomisé et fragile. Les moyens et les compétences ont parfois manqué pour réaliser les évolutions nécessaires. Il s'en suit un décalage d'autant plus grand entre le dynamisme des initiatives de l'AFP et les freins que connaissent les agences spécialisées. Un tel décalage a d'autant plus d'impact que l'Agence d'information internationale est l'un de leurs principaux concurrents. Celle-ci peut être directe comme sur la photo. Elle peut aussi être indirecte lors d'investissements dans une structure comme Citizenside, alors que la start-up promouvait la concurrence de photos d'amateurs.

Dans l'univers des agences, l'AFP, bénéficie de sa dimension internationale, de sa taille et de ses capacités de développement. Elle peut ainsi opérer un tournant qui lui permet de se positionner comme partenaire majeur des rédactions sur le numérique. Cela vaut aussi bien pour l'information dans sa présentation traditionnelle, que pour de nouveaux contenus, nouvelles formes éditoriales et nouvelles prestations. Pour opérer ce tournant l'agence change son outil éditorial. Celui-ci permettra désormais à chaque journaliste de produire et éditer toute forme d'information (texte, photo, vidéo) sur tout support. Parallèlement l'agence engage un partenariat avec le Numa pour les expérimentations de nouveaux services et nouvelles formes (valorisation de ses archives sur 50 ans avec création d'une banque de données, par exemple).

Parmi les structures mises en place pour conduire et accompagner ce mouvement figure un comité de pilotage R & D, sorte de médialab constitué de journalistes et d'ingénieurs. Simultanément l'agence crée un blog, sorte de making off quotidien, dont la vocation est d'expliquer la production d'une information. Ce dernier est également censé faciliter l'apprentissage de la

²¹ Il faut d'ailleurs noter la concurrence qui s'est engagée dans ce domaine entre une start-up telle que Storyful (Irlande) dont la spécialité est de « puiser l'information sur les réseaux sociaux » et les agences d'information. Cette dernière se revendique d'ailleurs désormais comme agence d'information auprès de sa clientèle, face aux Reuters, AFP et autres AP.

relation au public Il vient conforter une approche plus générale d'observation des publics, notamment sur les réseaux sociaux. Observation qui devrait permettre à l'agence d'identifier les réactions des internautes à l'égard de ses productions.

Start-up au service des entreprises productrices d'information :

Dans un registre différent de l'éditorial des start-up interviennent dans un ensemble d'activités qui vont contribuer à la vie de l'entreprise de presse. Ce sera par exemple le financement participatif de projets, autrement dit le «crowdfunding ». Ce peut être aussi l'insertion et la présentation de vidéos publicitaires en fonction du contexte d'usage. D'autres se sont spécialisées dans la commercialisation de contenus amateurs. Des start-up conçoivent des plateformes d'accès à des contenus payants à l'unité, etc.

Le domaine du crowdfunding est désormais bien développé et opérationnel, comme le montre la levée de fonds importante réussie au profit de la reprise de *Nice Matin*. Plusieurs start-up sont actives ici, qu'il s'agisse de Ulule, Kisskissbankbank ou de Jaimelinfo. Les deux premières assez proches en chiffre d'affaire collecté, d'origine française, revendiquent un leadership européen. Celui-ci va devoir faire face désormais à l'arrivée de l'américain Kickstarter sur leur marché.

Face à l'accueil souvent critique de vidéos publicitaire au cours de la consultation d'articles, Médiabong développe une solution technique qui tient compte du contexte de lecture. D'un côté le suivi du cheminement de l'internaute permet de proposer la vidéo aux moments les moins perturbants. De l'autre côté l'association de textes de présentation du contenu évite les incohérences entre la sensibilité de l'utilisateur et le contenu de la vidéo.

En matière de négociation de contenus amateurs Citizenside, désormais rattachée à un homologue anglo-saxon Newzulu (à l'initiative du fond de pension Mathilda Media) reste en deçà des promesses mises dans cette démarche. L'AFP qui en fut un temps actionnaire, s'en est d'ailleurs retirée.

Enfin, la notion de plateforme multiservice et multi éditeurs permettant de monétiser les contenus à l'unité reprend de l'actualité avec le succès de Blendle aux Pays Bas. Celui-ci change de dimension avec le soutien financier conjoint du *New York Times* et du groupe Springer. L'échelle est désormais européenne. Faut-il voir dans cette annonce une opportunité donnée à un

projet français dans ce domaine ? C'est en tout le pari de la toute jeune équipe de Onemoretap. Il permet en tout cas de relativiser l'échec d'une démarche approchante, il y a peu, sous le nom de Chronicly. Cette démarche est en tout cas cohérente avec un modèle d'accès du public qui se fait de plus en plus, par un surf de site en site ou au travers des réseaux sociaux, plateformes d'échanges et liens.

Le développement d'un nouvel écosystème à la rencontre de la presse et du numérique, appelle l'émergence et la multiplication de tels partenaires des anciens et nouveaux médias. Il est d'ailleurs notable que nombre des initiateurs de ces nouvelles entités ont eu un parcours, même bref, dans les médias. Ils ont pour la plupart souhaité initialement privilégier les médias comme partenaires (The Pixel Hunt, Journalisme ++, etc.). Cependant, tous ont été contraints de concevoir leur activité à une échelle plus large en s'adressant à des institutions publiques, des associations, des ONG et très souvent les marques commerciales. En réalité, la place qu'occupent la presse et les éditeurs numériques d'information dans leur chiffre d'affaire est souvent marginale et occasionnelle. De fait, ceux-ci financent peu ou pas les développements nécessaires aux innovations en matière de contenus. Dans les médias, les télévisions sont souvent des clients plus significatifs, qui acceptent davantage des productions expérimentales (comme Arte, France Télévision ou Canal+). Le risque est que ces start-up se détournent complètement de la presse d'information imprimée ou numérique. Elles ignoreraient ses besoins en contenus innovants et surtout ses contraintes particulières. Un clivage se fait ainsi jour au sein de la data visualisation entre ceux qui revendiquent un geste journalistique (Journalisme ++, Ask média, wedodata) et ceux qui se pensent aujourd'hui plus à la marge ou à l'extérieur de celui-ci (Dataveyes). Il y a là certainement à imaginer des initiatives (aides à l'innovation) qui favorisent le rapprochement de ces deux univers, dans une perspective d'innovation éditoriale et d'expérimentation.

Création - renouvellement de pure players de contenu :

Les pure player de contenus (CCM Benchmark, AuFéminin, Meltygroup, Webedia, Zoomon, etc.) occupent une place très significative dans l'offre éditoriale, et de services aux internautes. L'espace qu'ils occupent est contigüe, voire se situe directement dans l'information. Le choix qu'ils ont fait de se situer hors du statut juridique d'éditeur de presse en ligne ne change rien à

l'affaire. Plusieurs d'entre eux réunissent sur une, voire plusieurs de leurs marques des audiences qui font jeu égal, voire dépassent les plus puissants sites de la presse en ligne. Tel est le cas de CommentCaMarche, Linternaute ou de Marmiton²².

Même si chacun a des origines bien spécifiques, des publics, des contenus éditoriaux, voire des moyens assez différents, il est possible d'identifier plusieurs traits qui leur sont propres au regard de la presse en ligne :

Le premier de ceux-ci est la logique poussée à l'extrême du « user centric », c'est-à-dire de l'utilisateur au coeur du projet éditorial. Les approches éditoriales se pensent comme une réponse directe aux attentes, aux goûts des utilisateurs. Qu'il s'agisse d'information générale, d'information spécialisée, de services ou de divertissements, c'est toujours la même priorité qui est affirmée. Pour atteindre cet objectif, les équipes chargées de produire ces contenus sont formées et organisées sur ce critère principal. Elles ont à leur disposition des méthodologies et des outils d'analyse des attentes, en temps réel. Elles ont les moyens de cibler précisément les internautes pour un contenu déterminé. Elles disposent également d'outils qui garantissent les meilleurs référencement possibles sur les moteurs de recherche.

Le second de ces traits, en pleine cohérence avec le premier vise à multiplier les entrées éditoriales et de services, par autant de marques facilitant leur identification. Dans le cas de Meltygroup il s'agira surtout de créations nombreuses et régulières²³. Pour Webedia il est plus souvent question d'acquisitions en profitant des opportunités²⁴. L'important est ici de multiplier cibles et réponses à des attentes, de manière à réaliser des audiences extrêmement massives, ce qui passe par un recours assez systématique à l'internationalisation de marques telles que Aufeminin, Marmiton, Melty, Fan2, AlloCiné, etc.

Le troisième des traits caractéristiques de ces pure players réside dans leur organisation. Celle-ci se singularise en effet par un développement très important des plateformes techniques. Marie-Laure Sauty de Chalon (Aufeminin), résume l'originalité de ces structures d'entreprises en parlant « d'un tiers, un tiers un tiers : contenu, technique, commercial ». Alexandre

²² En décembre 2014, CCM réalise 10 097 000 VU, devant Marmiton 9 689 000 et Linternaute 9 353 000, leFigaro, premier éditeur de presse en ligne se situant 9 036 000 VU, selon Mediametrie / NetRatings.

²³ Melty (2008), Fan2 (2009), Melty Style, Melty Fashion et Melty Buzz (2010), Melty Food et Melty Xtrem (2012), Melty Discovery (2014).

²⁴ Véronique Morali parle d'un investissement de 250 millions d'Euros en acquisitions, pour Webedia.

Malsch (Meltygroup), évoque quant à lui un quart de l'effectif constitué de développeurs. Et, de fait les plateformes techniques qui vont mettre au point et faire évoluer les outils au service des producteurs de contenus, comme des commerciaux (données relatives aux internautes et consultations) sont très importantes. Elles regroupent plusieurs dizaines d'informaticiens, développeurs. Véronique Morali, présidente du directoire de Webedia déclare que le groupe emploie 150 ingénieurs et développeurs sur un effectif global de 450 personnes²⁵. Il s'agit tellement d'une priorité, que les responsables de ces pure players, s'inquiètent de la rareté de certaines spécialités. Ils observent que les niveaux de salaires montent en conséquence. Ils font remarquer que dans ce domaine les entreprises productrices de contenus sont en concurrence avec d'autres secteurs économiques (publicité, grandes marques, etc.) et cela à l'échelle internationale. Webedia regrettait ainsi récemment d'être freiné dans son développement national et international par une telle pénurie.

Le quatrième trait caractéristique réside dans la volonté de ces entreprises de se situer hors du cadre juridique et social des entreprises de médias. Les conventions collectives des journalistes sont ici clairement visées. Elles sont jugées handicapantes, du point de vue d'une activité décrite comme exigeant une très grande « agilité ». Est visée ici la nature des activités confiées aux « journalistes », plutôt qualifiés de rédacteurs ou opérateurs de contenus. Ces derniers, outre le traitement de l'information proprement dite, ont la charge de l'analyse de la demande la concernant, en même temps qu'ils suivent ses performances publicitaires. Dans la critique des conventions collectives interviennent également les niveaux de rémunérations et surtout la clause de cession, dans un secteur où la propriété des entreprises évolue fréquemment. C'est ce qui explique le choix assez général de la convention collective syntec, présentée comme plus en cohérence avec les contraintes économiques d'un secteur aussi évolutif et concurrentiel. La question est loin d'être mineure pour des groupes de la taille de CCM Benchmark qui emploient une centaine de « journalistes ». Meltygroup avance, quant à lui, le chiffre de 55 rédacteurs permanents, auxquels s'ajoute une partie de la centaine de free-lances (à l'étranger) employés par l'entreprise.

Le cinquième trait caractéristique qui peut paraître éloigné de l'éditorial, alors que pour ces pure player de contenu il interagit étroitement sur celui-ci est la capacité de ces entreprises ou groupes à mobiliser des capitaux dans des volumes importants. Pour plusieurs d'entre eux ces levées de fonds se

²⁵ Lors de la conférence des EchosEvents du 27 novembre 2014.

répètent, ponctuant le développement de l'entreprise. C'est le cas actuellement pour Meltygroup qui souhaite réunir 10 à 25 millions d'euros d'ici le mois de juin. La jeune entreprise a déjà procédé à plusieurs levées de fonds, pour 4 millions d'euros, dont 3,5 millions en 2012. Dans cette capacité, il faut certainement voir un savoir-faire ou des qualités propres à des fondateurs souvent issus de domaines éloignées de l'éditorial. En même temps intervient l'attractivité d'entreprises profitables ou perçues comme susceptibles d'accéder à des rentabilités importantes. Cette même attractivité conduit à des rachats, à des prix élevés par des groupes comme Lagardère (Doctissimo) ou Springer (Auféminin). C'est sans doute l'anticipation de telles performances qui explique également l'entrée dans ce secteur de groupes extérieurs aux médias, tel Pages jaunes, avec la création de Zoomon.

Formation – le numérique pour tous :

Le tournant numérique a été pris par toutes les formations reconnues [400 diplômés par an pour environ 2000 entrants dans la profession en moyenne annuelle]²⁶. Il faut entendre par là qu'il ne s'agit plus d'une option parmi d'autres, mais d'une manière de pratiquer le journalisme, quel que soit l'exercice concerné : reportage, enquête, dossier, édition, etc. Parmi les manifestations de la place prise par le numérique dans la formation figurent bien sûr les blogs développés au sein des promotions d'élèves et surtout les sites d'information (journalisme.info à Grenoble, par exemple). Sur ceux-ci vont être réalisés et présentés les principaux travaux d'étudiants, à commencer par les reportages collectifs à l'étranger et l'équivalent des « journaux école », jadis imprimés. Le numérique n'est pas conçu comme un support, parmi d'autres. Il constitue un ensemble d'outils et de terrains, à commencer par les réseaux sociaux, dont doit s'emparer le futur journaliste.

Le tournant numérique s'appuie sur les transformations des médias et les perspectives d'embauche pour les élèves. Il tient surtout compte de l'évolution de ce que sont les élèves, leurs motivations et leurs attentes. D'où la nécessité

²⁶ 14 formations reconnues par la CPNEJ (Commission Paritaire Nationale de l'Emploi des Journalistes). A celles-ci s'ajoutent des cursus universitaires (masters ou licences professionnelles non reconnues par le CPNEJ, tel le Master en webjournalisme de l'université de Metz), ainsi que de nombreuses formations privées, soit de l'ordre de 80 à 90 établissements, dont les performances en matière de formation et de placement sont très variables. A noter que la CPNEJ reconnaît des formations dispensées au sein d'établissements qui peuvent par ailleurs proposer des activités de formation permanente ou encore des cursus spécialisés non reconnus tel que la formation au journalisme de PHR à l'ESJ-Lille, qui organise également une formation au journalisme scientifique.

d'intégrer l'activité de journalistes travaillant seuls, pigistes, free-lance, voire autoentrepreneurs, même si les organisations professionnelles rejettent ce statut pour le journalisme. De la même manière les futurs journalistes ne se sentent pas coupés de l'activité d'éditeur, créateur de média. Certains attendent même que les lieux de formation leur permettent de développer au sein même de leur cursus des projets ayant vocation à être expérimentés dès la sortie de la formation. Tel est le cas du *pure player* *Lequatreheures*, conçu, préparé et développé au sein même du CFJ.

Une question reste plus difficile à traiter, celle de la préparation de profils atypiques et très spécialisés. Il peut s'agir de data visualisation, de newsgame, de webdocumentaires, d'analyse de tendances dans les réseaux sociaux. Que doivent faire les écoles à leur propos ? Faut-il qu'après avoir homogénéisé leurs programmes (référentiel commun adopté en 2011) celles-ci proposent de telles spécialisations très avancées à une partie de leurs élèves. Cela suppose des initiations dans des domaines comme la donnée, le traitement statistique, l'innovation dans les formes de narrations, notamment visuelles, mais jusqu'à quel niveau d'opérationnalité ?

De telles spécialisations existent dans les formations nord-américaines universitaires, dans un contexte et des modes d'organisation assez différents. L'exemple du master d'enquête et data visualisation de l'université de Madrid peut également être évoqué²⁷. Peut-être est-ce une opportunité pour les nombreux cursus universitaires ou privés d'opter pour de telles spécialisations, plus « expérimentales ». Tel fut le choix de l'Université de Metz et sa licence devenue master de web journalisme. Il y fut mis plus tôt l'accent sur les web documentaires, le data journalisme ou les newsgame. Cette capacité d'anticipation était alors nourrie de l'activité de veille d'Obsweb, observatoire - centre de recherche. Une voie est également à développer qui passerait par un décloisonnement des filières de formation, avec la facilitation d'échanges et de passerelles possibles avec des filières telles que les beaux-arts (design et graphismes) et l'informatique.

L'identification et l'adaptation à la demande de profils de journalistes émergents, encore atypiques, pour les établissements de formation de taille modeste (promotion de 20 à 40 étudiants), pose un problème délicat de veille, notamment internationale. Ici l'insertion de la plupart d'entre eux dans un environnement universitaire est un atout, celui d'une meilleure articulation avec la recherche. Cette recherche était souvent le parent pauvre dans le cas

²⁷ Cf. la communication de Marcos Garcia Rey, lors de la 5^{ème} Conférence Nationale des Métiers du Journalisme.

des anciennes écoles indépendantes, dites associatives (CFJ, ESJ-Lille, IPJ). De nouvelles opportunités se présentent désormais avec le défi d'une plus grande dynamique de recherche sur le journalisme et les organisations de production de l'information. Là encore celle-ci doit permettre une forte ouverture internationale. Elle doit surtout s'articuler davantage avec l'activité pédagogique déployée par les centres de formation au journalisme. Cela n'a cependant rien d'automatique et doit faire l'objet de démarches volontaristes menées conjointement par les tutelles de l'enseignement supérieur et du ministère de la culture et de la communication.

Dans une phase de mutation, l'évolution des compétences des journalistes ne saurait se limiter à la question des entrants. Non seulement il faut permettre aux journalistes qui ne disposent que des compétences liées à la presse d'hier de s'exprimer sur les nouveaux supports numériques, mais surtout il faut concevoir des démarches dans lesquelles chacun revient régulièrement en formation en fonction des transformations à l'œuvre dans son entreprise. La question d'une articulation forte, notamment dans le temps, entre les rythmes et moments des formations et les évolutions en cours dans l'entreprise est cruciale. De la même manière il ne peut plus être question de limiter ces formations au simple maniement d'outils. Nombre d'entreprises de presse reconnaissent ici avoir sous-estimé ou mal appréhendé ces contraintes. L'univers de la formation permanente s'est adapté, parfois plus tôt que les formations initiales, au nouvel environnement numérique. Certains de ses cadres font figure de pionniers dans la réflexion et l'expérimentation de nouvelles pratiques (Emi-CFD par exemple). Cohabite au sein de la formation permanente des intervenants aux caractéristiques extrêmement différentes. Il s'y retrouve des organismes liés aux établissements de formation initiale, des établissements spécialisés, des institutions d'expérimentation et de recherche telle que l'INA, ou encore des émanations d'organisations internationales des éditeurs de presse quotidienne, à l'image de la Wan-Ifra. Il faut ici être extrêmement vigilant à l'égard des répercussions d'une réforme en cours du financement de ces formations dont les effets sont encore difficiles à appréhender.

Penser l'écosystème et les interrelations entre ses acteurs :

Une présentation des principaux acteurs de l'innovation et des transformations éditoriales de la presse et du numérique ne doit pas faire perdre de vue une

notion essentielle qui est celle d'écosystème (évoquée en introduction). En effet, qu'il s'agisse de concepts éditoriaux, d'écriture, de forme de narration et de présentation, de méthodes, d'organisation et de fonctionnement, les fructifications croisées ou réciproques sont constantes : les idées, les contenus, les applications, les personnes circulent sans cesse et dans tous les sens. Cette notion d'écosystème met l'accent sur la priorité à donner à tout ce qui stimule, accompagne, favorise, permet le financement de l'innovation et de l'expérimentation, sans se laisser emprisonner dans les priorités qui correspondaient à la presse d'hier.

2 - A la recherche de nouvelles écritures.

L'offre de la presse en ligne, révèle un large éventail de recherche de nouvelles écritures et formes éditoriales. La notion d'écriture est à prendre au sens large. Il est question ici, de formes de narration, de récits qui intègrent la conception des textes, leur combinaison avec l'image, le son, la vidéo, les liens, ainsi que leur mode de présentation. Ces recherches conduisent d'ailleurs à des emprunts aux écritures numériques par le support imprimé lui-même. Ce peut être ces insertions de tweets divers articles de journaux ou de magazines devenues assez courantes. Avec le lancement d'*AsYouLike* par Prisma média les différentes formes de narrations issues du numérique (blogs, réseaux sociaux) deviennent la source d'un concept éditorial inédit pour un magazine féminin.

Il va de soi que le laboratoire des nouvelles écritures se situe d'abord sur le numérique. Tout, y est sans cesse susceptible d'être remis en question et transformé. C'est ce qui justifie le fait que l'attention se portera ici sur les recherches, expérimentations, tâtonnements qui se développent sur les différents supports numériques. Chacun de ceux-ci par ses formats et ses contextes d'usages, induit des innovations qui lui sont propres. Les évolutions d'écriture ont été jusqu'ici surtout substantielles pour les contenus destinés aux ordinateurs. La recherche et l'expérimentation n'en sont, en revanche, qu'aux balbutiements pour les mobiles.

Au risque d'être schématique il est possible de distinguer deux registres d'écritures principaux : Le premier est celui de l'extrême rapidité, voire de l'instantanéité. Le second explore quant à lui des traitements décalés du flux de l'information.

Dans l'instantanéité :

Les modes de traitement rapides, de flux de l'information sur le web sont anciens. Ils intègrent de plus en plus les dimensions multimédias, avec des photos, des sons, des vidéos, des liens. C'est la forme ordinaire de la

production des desks et en même temps que la plus massive. Aussi est-il plus intéressant ici d'insister sur des formes plus récentes ou liées à des événements exceptionnels. La première est le « live ». La seconde vise les tendances des réseaux sociaux pour nourrir l'information.

« Live » :

Le principe du live prend ses racines en France à la fin de la décennie 2000, lors de grandes journées de protestations sociales. La campagne de la Présidentielle de 2012 donnera un écho renforcé à ces contenus. Ils sont alors proposés en parallèle des principaux meetings et débats télévisuels. Cependant le point d'orgue a été atteint lors des attentats de janvier 2015. Le live produit par Lemonde.fr couvre sans interruption la période du 7 au 12, vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Il s'appuie pour cela, en partie, sur des journalistes du quotidien situés à Los Angeles. Le principe du live est de couvrir l'information en continu. Il associe également différents spécialistes et services de la rédaction. Il accueille et répond, en même temps, aux questions d'internautes, avec la possibilité d'intercaler des commentaires d'internautes ou des contributions d'experts extérieurs. Lourd à conduire, sur une longue durée (tel qu'en janvier), le live est attractif pour le public. Lemonde.fr enregistra, par moment, jusqu'à 700 000 connexions simultanées lors de la période des attentats de Paris du début d'année.

Saisie de tendances sur les réseaux sociaux :

Le développement de compétences pour identifier des contenus à caractère informatif ou des tendances sur les réseaux sociaux, s'est développé plus tôt aux Etats Unis, au Royaume Uni, voire en Irlande. Storyful, dont c'est la spécialité, se donne par exemple aujourd'hui un statut « d'agence ». Ce savoir-faire est le cœur de l'activité de plusieurs start up. Il figure également comme spécialité journalistique nouvelle à l'intérieur de rédactions, comme celle du HuffingtonPost. Deux options se dessinent ici : dans la première il s'agit d'activités de journalistes, travaillant en quelque sorte « à la main », avec notamment la fonction de « Trafic and trends editor » au HuffingtonPost. La seconde consiste à développer des outils techniques, permettant d'atteindre le même objectif (cf. Trendsboard ou Nunki).

Traitement décalé de l'information de flux :

Nombreuses sont les recherches et expérimentations dans le registre d'une information décalée vis-à-vis du flux. Les pistes et essais s'orientent dans des directions différentes. Le point de départ est à chaque fois le diagnostic d'une saturation des utilisateurs (infobésité, saturation à l'égard de l'instantanéité, redondance, etc.). L'idée est de marier texte, son, image, liens, en les associant, selon le cas, à la recherche et analyses de données, au jeu, au documentaire ou à la simple sélection de l'information. L'enjeu de l'innovation en matière d'écriture est double : attractivité des contenus (audiences, fidélisation), monétisations (abonnement, vente à l'unité).

Sans prétendre à l'exhaustivité il est possible d'évoquer :

La « slow information » :

Face à la prime donnée à la rapidité, la « slow information » recherche des formats de traitement et d'écriture qui privilégient le lent et le long. Dans ce domaine dès 2008, Médiapart s'était clairement démarqué de la logique du desk et d'une écriture toujours plus contractée. Les tenants de la « slow information » privilégient une démarche journalistique qui se déploie dans la durée, que ce soit la collecte des faits, comme dans leur analyse et l'écriture elle-même. D'où la place donnée au reportage dans la durée qui se retrouve aussi bien dans *Lequatreheures* que dans *XXI* ou *Society*

La curation / le choix :

La notion de curation part du constat d'une offre d'information foisonnante qui finit par désorienter l'utilisateur. Celui-ci n'arriverait plus à identifier ce qui est vraiment significatif. Les rédactions de ces sites analysent le plus largement possible l'offre pour fournir à leurs publics une sélection des nouvelles les plus significatives. Dans le cas de *Brief.me*, s'ajoute une promesse de proposer la formulation la plus synthétique et la plus rigoureuse possible. Dans le cas de *Reader* la promesse sera que la sélection permette de faire remonter des sujets, (y compris sur les réseaux sociaux) qui avaient pu échapper au lecteur - internaute.

La vérification /le « fact checking » :

Le fact checking est une autre manière de faire un pas de côté, vis-à-vis de l'information de flux, toujours plus rapide. Une information chasse l'autre. L'ambition de la rédaction est de s'arrêter sur quelques données, déclarations, interviews pour prendre le temps de la vérification des faits, des références et bien souvent des chiffres avancés. Au départ le fact checking développé par

Politifact, start-up nord-américaine, concernait l'information politique. Il était question de compenser la fragilisation des rédactions de journaux, suite aux coupes sévères dans leurs effectifs. En France, le fact checking est né au sein des rédactions de quotidiens. De petites équipes de journalistes se consacrent à cette activité. Elle donne lieu à des articles dans l'imprimé, ainsi qu'à des contenus pour le numérique. C'est par exemple le blog des « Décodeurs » sur Lemonde.fr. Le fact checking peut être coproduit avec le média télévisuel sur le modèle du partenariat du « Désintox » de *Libération* avec le « 28 minutes » d'Arte. Désintox et les Décodeurs, font travailler leurs équipes de fact checking avec des outils et des compétences de visualisation, voire de data visualisation, au développement desquelles elles sont associées.

Data visualisation – data journalisme :

Entre infographie, data visualisation et data journalisme il peut y avoir une simple question de degrés dans les contenus traités et les méthodes journalistiques mobilisées. Dans le data journalisme, dont le site Owni fut pionnier en France, il s'agit d'abord d'identifier des sources de données. Il faut ensuite mobiliser des méthodes d'analyse de celles-ci, pour en tirer une information à valeur journalistique. Vient enfin la conception de la présentation, appuyée sur diverses formes de visualisation²⁸. Le data journalisme mobilise, donc un éventail de compétences, dont la plupart ne sont pas journalistiques : statisticiens, développeurs, graphistes, designers. Plusieurs start-up se positionnent sur la combinaison de ces compétences (Wedodata, Dataveyes, Ask média, etc.). Parallèlement, les rédactions du *Monde*, de *Libération*, de *Paris Match*, etc. s'approprient toujours plus ces compétences.

Web documentaires :

Le web documentaire est une manière de transposer la forme documentaire propre à l'audiovisuel, dans l'environnement des supports numériques²⁹. Dans les faits, l'éventail est large dans les modalités que peut recouvrir le web documentaire. Un sujet, un dossier, un reportage dans la longueur sont développés en y intégrant l'interactivité qui permet à chaque utilisateur d'interagir avec le contenu, par ses choix et les options qu'il privilégie. Souvent lourd à concevoir et réaliser, le web documentaire ne trouve pas aisément sa

²⁸ Cf. l'ouvrage d'Alain Johannès, *Data journalism – Bases de données et visualisation de l'information*, CFPJ éditions, 2010, ainsi que celui de Liliana Bounegru et al, *Guide du datajournalisme : collecter, analyser et visualiser les données*, Eyrolles, 2013.

²⁹ Cf. Samuel Gantier : « Le webdocumentaire – Un format hypermédia innovant pour scénariser le réel ? » in *Journalisme en ligne – pratiques et recherches* (A.Degand, B.Grévisse), De Boeck, 2012.

place dans le contenu éditorial. De belles réalisations existent, qui ne recueillent pas forcément des audiences en rapport avec l'investissement éditorial consenti. C'est ce qui explique leur caractère encore ponctuel, même si les journalistes spécialisés dans le numérique valorisent ces réalisations, y compris en presse locale.

Newsgame :

Le newsgame vise à s'emparer des techniques du jeu vidéo pour développer un sujet d'information. Cette forme de narration est encore peu développée sur les sites de presse en ligne, en France. Il n'y a pas d'équivalent du site UsVsTh3m, créé par le groupe britannique Trinity Mirror, consacré aux newsgames. Cependant The Pixel Hunt, la start up spécialisée, fondée en 2014, et son créateur Florent Maurin ont dans cette forme de narration, plusieurs réalisations à leur actif dans la presse en ligne qu'il s'agisse de « Reconstruire Haïti » sur Rue89 ou de « Primaire à gauche » sur Lemonde.fr. Dans ces deux cas il manque sans doute un succès d'audience à l'échelle de « How Y'all, Youse, and You Guy Talk » qui était en tête des fréquentations sur le site du *New York Times* au début 2014 ou encore des 7 millions de visiteurs uniques réalisés par le *Guardian*, avec « The refuge challenge : can you break into fortress Europe ? »

Participatif :

S'agit-il de formes de narrations ou de concepts éditoriaux inédits ? Les réseaux sociaux ont conduit de très nombreux journalistes à intégrer les formats et les codes des échanges qui se développent sur ceux-ci. C'est particulièrement le cas des community managers et autres animateurs de communautés. Il est de plus courant d'intégrer, mettre en scènes les contenus des réseaux sociaux au cœur même d'articles sur les supports numériques comme sur l'imprimé. Parmi les concepts éditoriaux participatifs figurent les réalisations conjointes d'articles avec des experts extérieurs, que ce soit par les sites participatifs (Rue89, Le Plus, Atlantico, HuffingtonPost) ou dans le cadre de « lives ». Enfin, bien que ce soit assez exceptionnel à ce jour, il faut rappeler la possibilité de lancer des enquêtes collectives dans lesquelles le public rapporte les données et faits : à grande échelle, cela prend la forme de l'enquête réalisée par le *Guardian* sur les notes de frais des députés britanniques. Une démarche comparable fut adoptée par le site Owni lorsqu'il fit appel aux factures d'eaux des internautes dans les communes de la France entière³⁰. A une échelle plus

³⁰ Cette enquête, réalisée en 2011, avait nourri une application de data journalisme, qui reste une référence, même après la disparition du pure player, nombre de ses réalisateurs intervenant aujourd'hui au sein de pure

modeste *La Voix du Nord* fit l'appel à l'envoi de tickets de caisses de ses lecteurs pour des achats courants (2010), afin de nourrir un dossier sur l'évolution du coût de la vie.

Expérimentation :

La poursuite et l'amplification de la recherche sur les formes et les contenus est un point de passage incontournable dans la reconstruction des modèles économiques. Ceux-ci ne seront pas forcément immédiatement intégrables dans l'activité des rédactions, ni dans les contenus proposés au public le plus large. Cela pose les questions d'expérimentation et d'évaluation des innovations. Les développements peuvent être longs et coûteux. Les intuitions peuvent être longues ou délicates à finaliser. La démarche de l'Amaury Lab est ici intéressante. Elle comprend en effet l'accompagnement, la formation et l'expérimentation sur les sites du *Parisien* et de *L'Equipe*, des réalisations des start-up accueillies. Un niveau de mutualisation plus large est sans doute souhaitable. C'est dire qu'il y a là une mission dans laquelle les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle. Cela peut prendre la forme d'aides ciblant l'innovation. Il peut s'agir aussi de bourses, d'organisation d'événements (concours, prix, etc.) visant à montrer, valoriser les réalisations, comme les concepteurs et les équipes qui les ont portées.

Dans chacun de ces domaines, il y a une graduation dans les niveaux d'approfondissement, de sophistication des contenus. L'important est que quelle que soit la nature des acteurs qui les initient, les réalisent, les mettent à la disposition du public, il y ait circulation des idées, des compétences, des méthodes de travail, des personnes et que se concrétise la notion vertueuse d'écosystème.

players (dont L'Imprévu) ou de start up (journalisme++, Ask média).

3 - Construction de la complémentarité des supports (imprimé - numérique).

D'une certaine façon la complémentarité entre imprimé et numérique commence dans les années 90. Elle consiste alors en une duplication des contenus d'un support sur l'autre. L'engagement dans le numérique (Internet, après le Minitel, pour certains) est pensé comme l'une des formes de diversification de la presse. Le principe de la complémentarité effective conduit, lui, à une articulation entre les contenus de l'imprimé et ceux du numérique, afin de tirer le meilleur parti des potentialités de chacun des supports. A grands traits, le numérique est le support de l'information de flux, des narrations multimédia (texte, son, image, liens), des différentes modalités de participation du public (commentaires, contributions, échanges sur les réseaux sociaux, etc.). L'imprimé, quant à lui est le support de l'approfondissement, d'un traitement plus long, parfois plus esthétique, d'une information dite « à valeur ajoutée ». Telle était la vision qui se dégagait lorsque cette notion vit le jour. La complémentarité ne cesse ensuite de se réinventer. Ce processus est voué à se poursuivre. Les formes qu'il revêt dans de nombreux titres sont autant d'expérimentations, en vraie grandeur.

Des complémentarités différentes selon les formes de presse :

Processus ininterrompu depuis deux décennies, l'invention de la complémentarité, imprimé - numérique, a connu des rythmes et des modalités, différents selon les formes de presse, parfois selon les pays. Chaque forme de presse fait face à des contraintes, et s'appuie sur des ressources, qui lui sont propres. Elle doit donc concevoir et expérimenter cette complémentarité imprimé-numérique, selon des modalités qui lui sont spécifiques :

La presse quotidienne nationale est la plus avancée. Elle est aussi la plus favorisée pour construire une complémentarité qui repose sur un flux de traitement des informations en continu. Elle est aussi apte à mettre au point un cycle couvrant la totalité de la journée (au moins dans son principe), au cours duquel sont servis successivement Smartphones, ordinateurs, tablettes, imprimé, chacun bénéficiant de son propre traitement éditorial.

La presse quotidienne régionale peut pour partie se rapprocher des mêmes conditions de complémentarité. Elle doit pourtant traiter les problèmes de l'articulation entre l'information de proximité, servie par un réseau maillé de journalistes collant au terrain, et les informations plus générales, traitées par la rédaction du siège. S'y ajoutent les questions des modes de traitements et des choix de support pour chacune d'elles.

La presse hebdomadaire régionale, s'appuie sur des structures rédactionnelles beaucoup plus légères concentrées sur la collecte et gestion de l'information de proximité. Elle a beaucoup moins de ressources humaines, économiques pour mettre en place différents flux d'information sur différents supports, à commencer par les plus rapides. D'où des expérimentations sur le numérique qui reposent sur des structures ad hoc, travaillant avec une économie de moyens. Ce peut être en interne (Haute-Provence Info), ou externalisé, sous forme de pure player (76actu issu des titres normands, notamment gratuits de villes, du groupe PubliHebdos).

La presse magazine, dans sa diversité de formats, de thématiques, de périodicités et d'organisations, est sans doute le secteur qui fait face aujourd'hui aux défis les plus importants, d'autant plus que ceux-ci sont apparus plus tardivement pour beaucoup de titres. Pour les éditeurs de presse magazine se cumulent des questions d'écarts dans les temporalités des supports, de taille d'effectifs rédactionnels³¹, et compétences en matière conceptions de formes éditoriales et d'écritures inédites. Le défi, pour chaque éditeur est d'imaginer des organisations et fonctionnements totalement expérimentaux. Prenant acte de la faiblesse des moyens humains des plus petits éditeurs, une activité de prestation extérieure trouve sa pertinence. C'est, ce que teste l'offre Zeens publishing de Presstalis qui se propose de réaliser les adaptations numériques des magazines afin de les rendre disponibles sur tablette.³²

³¹ Ceux-ci sont d'autant plus légers que la périodicité longue.

³² Dans ce cas précis, la rémunération de la prestation se fait sur la base du partages des recettes générées par les applications.

La presse technique et professionnelles selon ses formes de publication peut se rapprocher des modalités de la presse quotidienne ou au contraire de magazines à périodicité plus ou moins longue. Un exemple intéressant est fourni par les lettres d'information, telles celles d'Indigo publication (Africaintelligence, IntelligenceOnline, Lettre A, PressNews), qui pour certaines ont pu délaissé le papier, en même temps que le numérique permettait d'avancer dans l'internationalisation, l'intégration du temps réel et la « personnalisation » de l'offre.

Retour sur quelques étapes de la construction de la complémentarité :

Des étapes, voire des sauts qualitatifs, sont intervenus plus ou moins rapidement selon les pays, les formes de presse, les titres dans la construction de cette complémentarité :

La première fut celle de la fusion des rédactions. Elle peut être plus ou moins effective. Elle concerne tout ou partie de celles-ci. Il y a parfois des avancées et des reculs, tant la mise en œuvre suppose la capacité à impliquer l'ensemble des journalistes. Cela nécessite des formations. Cela doit aussi correspondre à de substantielles évolutions dans les offres éditoriales. La presse anglo-saxonne engagea ce mouvement dès l'éclatement de la bulle Internet. Certains titres chez nos voisins suisses (*Blick* en 2010)³³ furent plus précoces qu'en France, où le processus est engagé, mais plus ou moins accompli, selon les titres.

Le « digital first », « web one », « web first », selon les appellations adoptées par les uns et les autres introduit à la notion de flux ou de cycle éditorial. Dans son principe il s'agit d'indiquer une chronologie nouvelle visant à servir d'abord les supports numériques pour l'information factuelle (« le chaud »), alors que l'imprimé lui relèvera d'un choix des nouvelles, des sujets, qui seront traités dans un second temps sur celui-ci. Le traitement, est plus approfondi, l'écriture, la présentation correspondent à la meilleure valorisation possible du support papier. Aujourd'hui, le digital first combine dans un même cycle de vingt-quatre heures le Smartphone, l'ordinateur, la tablette, ainsi qu'un ou plusieurs supports papiers, de temporalités différentes, hors-séries par exemple (*Ouest France*).

Le cycle de vingt-quatre heures et le flux continu de l'information oblige à repenser les grands types d'activité journalistique : d'un côté des journalistes

³³ Christian Maurer : « L'exemple du Blick », in *Le journalisme en questions - réponses internationales*, L'Harmattan, 2014.

collectent l'information. Ce sont les chasseurs ou « pêcheurs » de nouvelles (selon l'expression de Bernard Marchant³⁴). De l'autre des éditeurs (et non plus des SR, secrétaires de rédaction) reprennent, enrichissent, adaptent les contenus fournis par les « pêcheurs » à chacun des supports. Faut-il à ce stade avoir un pôle unique d'éditeurs ? Faut-il distinguer des pôles d'éditeurs numériques et d'éditeurs imprimé (solution adoptée par *Le Soir* de Bruxelles, par exemple) ? La réponse est fonctionnelle. Elle est surtout culturelle, professionnelle, sociale, en fonction des temps d'évolution et d'apprentissages nécessaires aux individus qui forment les rédactions.

La fusion des rédactions et l'engagement du flux constant de traitement de l'information multi-supports n'implique pas forcément ou pas uniquement une organisation homogène des rédactions incluant l'ensemble des services. Nombre de titres à l'image du *Guardian*, du *Monde* ou du *Figaro* ont défini de nouvelles polarités, logiquement qualifiées de « pôles ». Ceux-ci ne correspondent pas aux services traditionnels, par type d'information traitée (politique, « info-géné », société, économie, culture, etc.). Ils sont spécialisés dans des modes de traitement de l'information. Il peut s'agir d'équipes et studios vidéo (*Le Figaro*, *Le Monde*, *The Guardian*, etc.), de fact checking (*Le Monde*, *Libération*, etc.), de participatif (*Guardian*), de data journalisme, etc. Les desks eux-mêmes dans leur rôle d'identifier et mettre en forme instantanément les nouvelles, dans l'idéal caressé par certains, 24 heures sur 24, sont eux-mêmes des pôles.

Il se pourrait d'ailleurs qu'une nouvelle étape dans les organisations, prenne à bras le corps la question de la redéfinition de la relation journalistes / lecteurs-utilisateurs. L'objectif serait alors d'avancer dans la co-production, la coréalisation de contenus, confortant le mouvement des logiques éditoriales plaçant davantage d'utilisateurs au centre ou au cœur de celles-ci. Ce que suggère la notion anglo-saxonne de « user centric ». Dans ce domaine les titres de presse écrite ne font qu'amorcer ce mouvement. Certains tel le *Guardian* ont une expérience plus dense et plus longue. Il est possible aussi d'évoquer le traitement d'événements (campagnes électorales, mouvements sociaux, actes de terrorisme, catastrophes, etc.) par des « lives », intégrant les questions, les remarques, les développements de non journalistes (experts ou public), à l'image des sites du *Monde* ou de *Libération*³⁵. Nombre de pure players d'information ou de contenu sont familiers de cette approche (HuffingtonPost,

³⁴ Administrateur délégué du groupe Rossel.

³⁵ Cf. Le livetweet du Monde.fr qui va être produit de manière ininterrompue et 7 au 9 mars, soir de l'attaque de la rédaction de Charlie Hebdo, à l'issue de l'assaut de l'hyper Casher.

Rue89, LePlus, Atlantico, Le journal du Net, Marmiton, etc.) avec la définition de spécialités journalistiques inédites, tels les « Trafic and trend editor » du HuffingtonPost, évoquée plus avant.

La construction de cette complémentarité passe par l'adoption ou le développement d'outils permettant les évolutions éditoriales nécessaires. En premier lieu figurent les systèmes éditoriaux permettant de saisir indifféremment les contenus quelle que soit leur nature, quel que soit le support, auquel ils sont ou seront destinés par la suite. Parmi les développements attendus figurent les outils permettant la personnalisation des contenus ainsi que des algorithmes sur lesquels vont pouvoir s'appuyer les rédactions, voire chaque journaliste pour optimiser le contenu qu'il réalise, en fonction des goûts, des attentes de son public (cf. Linternaute).

Optimisation de la production de l'imprimé :

La viabilité de cette complémentarité imprimé et numérique implique de rationaliser – optimiser au maximum le système de production de l'imprimé lui-même, à commencer par les centres d'impression. Long à se concrétiser le mouvement est désormais très avancé pour les quotidiens nationaux, avec le rôle de leader joué par l'imprimerie du Tremblay (Riccobono et *Le Figaro*). Un mouvement comparable, plus délicat est amorcé en région, au sein de groupes comme Centre France, Ebra ou Ouest France. Les presses magazines et professionnelles s'étaient quant à elles beaucoup plus tôt désengagées de cette activité (à l'exemple de Bayard Presse ou de Hachette Filipacchi dans les années 80), pour s'adresser aux opérateurs les plus performants des imprimeries de labeur. Quel que soit le secteur concerné le mouvement en faveur d'une productivité augmentée de l'impression devra se poursuivre dans un contexte extrêmement mouvant (volumes de diffusion, pagination, qualité de présentation). Il pourrait associer les rotatives classiques à des machines d'impression numériques (petits volumes, décentralisation et personnalisation)³⁶.

Cette optimisation suppose également une rationalisation, mais aussi une forme de révolution culturelle du côté de la distribution et de la diffusion de la presse. Un contenu éditorial des quotidiens recentré sur la valeur ajoutée, des magazines offrant un contenu éditorial et une forme de qualité, le

³⁶ De telles machines d'impression numériques doivent être expérimentées par des titres de presse hebdomadaire régionale du nord de la France.

développement de hors-série par les uns et les autres, exigent un réseau commercial au plein sens du terme. Un tel réseau est fait de points de vente qui permettent l'exposition, l'animation et le conseil. Ce réseau doit être capable de renseigner le public, de le conseiller en fonction de ses attentes ou ses besoins. Des magasins de presse l'ont compris qui peuvent s'appuyer sur Facebook, par exemple, pour animer leur propre communauté d'acheteurs de presse et bien souvent de livres : lancement de nouveaux titres, hors-séries, dossiers en lien avec la vie quotidienne (rentrée des classes, vacances, grands événements, etc.). Cette dimension commerciale et d'animation est l'une des conditions pour la réussite d'outils de géolocalisation, d'alertes, tels que ceux qu'expérimentent Presstalis (application Zeens) ou le réseau Seddif.

Leaders, expérimentateurs :

C'est sur cette complémentarité que s'affirme aujourd'hui quelques leaders, pôles attractifs potentiels pour les regroupements souvent nécessaires : *Le Figaro*, *Le Monde libre*³⁷, *Les Echos*, en presse quotidienne Nationale. *Le Télégramme*, *Ouest France*, *Centre France*, *La Voix du Nord* en région. Les groupes de magazines, souvent groupes de communication, paraissent moins en pointe comme pilotes de ces transformations à la fois éditoriales, fonctionnelles, techniques et organisationnelles. L'existence de leaders, impose à tous les autres de se différencier et pour cela d'innover et investir sans relâche.

Dans ce domaine les rythmes, les temporalités des évolutions dépendent largement de la capacité des directions, des encadrements à faire évoluer les compétences, renforcer les niveaux d'engagement des journalistes, lever les réticences, voire les blocages. Ici intervient la question cruciale de la coopération au sein des entreprises, des rédactions, de personnes d'âges, de compétences, d'appétence à l'égard des innovations, notamment du numérique, très différents. Dans de nombreuses entreprises cohabitent ainsi deux populations, dont l'une a un rôle pilote pour les innovations et les réalisations numériques, alors que l'autre élargit plus ou moins rapidement son activité de l'imprimé vers le numérique. A ces différences concernant les personnes s'ajoutent des approches diversifiées des entreprises en matière de statut et de rémunération. Force est de constater que perdurent, souvent, pour les journalistes porteurs de la compétence et de l'activité numérique la plus

³⁷ Dans lequel se trouvent regroupés *Le Monde* et les magazines qui lui étaient associés (*Télérama*, *Courrier international*, *La Vie*, etc.) et les titres et sites repris de l'ancien groupe *Nouvel Observateur* (*L'Obs*, Rue89).

pointue, des statuts plus précaires et plus fragiles (stages, piges, CDD) en même temps que les rémunérations sont plus faibles, parfois proches du Smic³⁸.

³⁸ Y compris pour des jeunes journalistes formés en école de journalisme reconnues, avec des cursus Bac+5 ou 6.

4 - Dynamique : diversité et construction de pôles.

Le paysage de la presse et de l'édition numérique d'information est pour le moins divers et multiple. On retrouve dans celui-ci des entreprises extrêmement légères, parfois éphémères, de même que des groupes dont l'histoire est longue, en même temps que leurs capacités d'investissement, de mobilisation de moyens humains et techniques sont importantes. Il n'est pas certain que dans une époque de transition une forme l'emporte sur l'autre. Ce sont plutôt les interrelations entre celles-ci qui sont porteuses de dynamiques et permettent de raisonner en termes d'écosystème. Non qu'il s'agisse d'ignorer les fragilités des uns et des autres, ni les excès que peut comporter une forme d'atomisation extrême et que déplorent des auteurs tels que Julia Cagé³⁹.

Prime à la légèreté et à la multitude des approches :

Dans un processus d'innovation qui doit combiner créativité intellectuelle, organisation, fonctionnement et maîtrise technique, il y a une vertu de la multitude et de la diversité des initiatives. Celles-ci caractérisent la situation française (au regard de nos voisins européens). Elles se concrétisent par la pluralité de pure player et de start-up.

Parmi les vertus de la multiplication d'entreprises et démarches, souvent légères, figurent des coûts modestes de fonctionnement et de structures : coûts éditoriaux grâce à l'association de salariés, de free-lance, souvent de stagiaires, ainsi que de bénévoles (experts notamment) ; coûts de structures en matière de locaux ; sans parler d'une plus grande aisance à entrer dans des démarches mutualisées ou de partage. Les atouts de la diversité tiennent aussi à des organisations, très plates, légères, flexibles et évolutives. Dans celles-ci la mobilité des individus (journalistes, graphistes, développeurs) est importante. Celle-ci favorise la diffusion des expériences et de leur analyse, qu'il s'agisse de

³⁹ Julia Cagé, *Sauver les médias, capitalisme, financement participatif et démocratie*, Seuil - La république des idées, Paris, 2015.

succès ou d'échecs. Les avantages de la diversité ont enfin trait à une plus grande capacité d'intégrer les initiatives émergentes ou encore potentielles, que ce soit dans l'éditorial, la formalisation, la technique, la commercialisation (annonceurs et public). A cet égard il est intéressant d'observer le rôle de blogs de veille et de newsletters tels que ceux de plusieurs animateurs actuels ou anciens de ces entreprises émergentes : Benoît Raphael, Cyrille Frank, Sébastien Bailly, Philippe Couve, Erwann Gaucher, Nicolas Becquet, etc⁴⁰.

Effet de taille :

Toute forme d'innovation ne repose cependant pas que sur les capacités de réactivité et de spontanéité d'équipes jeunes et légères. Certaines réalisations et applications, notamment en matière de personnalisation, d'algorithmes, de monétisation, de vente d'espace publicitaire, etc. appellent des moyens et une expérience plus importantes, en matière de développement, d'éditorial ou de commercial. Les responsables de Webedia annoncent ainsi s'appuyer pour l'optimisation de ses sites, le développement d'algorithmes et d'applications en matière de data, sur une équipe d'au moins de 150 ingénieurs-développeurs. Ils souhaitent renforcer encore cette plateforme technique. Les dirigeants de Schibstedt de leur côté insistent sur le rôle du développement constant des « logiciels » dans le succès du Boncoin et de ses diverses autres déclinaisons du même concept dans 34 pays. L'internationalisation et la diversification d'Auféminin.com s'appuient sur une plateforme technique employant 110 développeurs, qui travaillent en huit langues différentes.

L'exemple d'Auféminin.com illustre une autre dimension de l'apport des groupes, soit les développements simultanés internes et externes, par acquisition (Marmiton, MyLittleParis, etc.). Ceux-ci ont permis de faire passer le groupe d'une activité nationale à une démarche résolument internationale. Les effectifs ont été multipliés par dix (de 40 lors de l'acquisition en 2007 à 450 en 2015, soit un chiffre comparable à celui de Webedia). Dans cette optique faut-il se poser la question d'une possible taille critique pour des entreprises en fonction de leur domaine d'activité en matière d'information (notamment pour l'actualité générale, traitée sous forme de flux) ?

Modèles de groupes avec complémentarité numérique et imprimé ?

⁴⁰ Soit : @benoitraphael, Mediaculture, mediacademie, Samsa, ErwanGaucher, Mediatype - journalisme en mutation (Nicolas Becquet étant journaliste à L'Echo, le quotidien économique bruxellois).

Le paysage français des quotidiens nationaux articulants imprimé et numérique révèle deux « pôles » ou modèles. Chacun illustre des formes de groupes, dont il est possible de retrouver des exemples comparables ailleurs dans le monde. Il s'agit d'un côté du *Figaro* et de l'autre de l'ensemble du groupe Le Monde libre :

Le groupe Figaro repose sur l'interrelation entre trois ensembles que sont : le quotidien *Le Figaro* qui s'emploie à sa mutation vers le numérique sur tous les supports disponibles (ordinateur, Smartphone, tablette) ; un bouquet de magazines, livrés en complément du quotidien ou sous une forme autonome ; un ensemble de services numériques liés aux annonces (Adenclassified), à différentes formes de transactions, voire à l'information service (La Chaîne Météo, Sport 24). Dans cette forme de groupe, qui peut être comparée à l'approche du groupe Springer (avec Aufeminin.com, Seloger.com, Totaljobs, Car & Boat Media, etc.)⁴¹, voire à celle du norvégien Schibstedt, les services numériques sont sources de profits (de l'ordre de 50% du groupe selon la direction du *Figaro*). Ils ont vocation à soutenir l'activité éditoriale du quotidien, dont la qualité journalistique doit être préservée, dans l'idéal développée.

Le groupe « Le Monde libre », fraîchement constitué, regroupe quant à lui un ensemble de titres et sites d'informations, tous centrés sur l'actualité, que ce soit sous forme de quotidien (*Le Monde*), de périodiques (*L'Obs*, *Télérama*, *Courrier International*, *La Vie*, *Le Monde diplomatique*, etc.), de sites d'information (HuffingtonPost, Rue89, LePlus, etc.). Dans cette conception la mutualisation des moyens techniques, commerciaux (régie publicitaire) et administratifs, doit permettre d'assurer l'activité des différentes rédactions. Ici nul ou peu d'investissement sont réalisés dans des services complémentaires. La seule exception concerne l'événementiel, qui capitalise la notoriété et la crédibilité des titres tout en confortant celle-ci. Peut-être verrait-on ici s'exprimer une certaine parenté avec les approches du *Guardian*⁴² ou du *New York Times*⁴³, ces derniers constituant une source d'inspiration, sinon un modèle, pour le management du Monde libre.

L'une des questions qui se pose à propos de la taille des acteurs est celle des intervenants possibles pour accompagner le développement de pure player d'information ou de contenus, voire de start-up lorsque celles-ci ont besoin de

⁴¹ Axel Springer, d'une stratégie l'autre, JM.charon, *Inaglobal* n°3, 2014.

⁴² Jon Henley, L'exemple de « The Guardian », in *Le journalisme en questions -réponses internationales*, L'Harmattan.

⁴³ The New York Times ou quand l'empire contre-attaque, B.Poulet, *Inaglobal* n°3, 2014.

trouver un relais aux capital-risqueurs (cf. CCM Benchmark ou Médiapart), de prolonger une phase de montée en puissance avant d'atteindre l'équilibre ou de franchir un cap de développement. Il apparaît qu'aujourd'hui les intervenants français ne sont pas nombreux ou insuffisamment sensibilisés à cet enjeu, hormis le cas de Webedia. Aussi voit-on certaines pépites passer dans l'orbite de groupes étrangers ou internationaux (cf. Springer pour Aufeminin.com, Shibstedt pour Leboncoin, etc.).

L'univers des quotidiens régionaux et des groupes de magazines est extrêmement divers et fait émerger encore d'autres cas de figures. Les arbitrages à y opérer sont multiples. Ils concernent des approches qui selon le cas donnent la priorité à l'éditorial, ou qui privilégient la recherche de nouvelles activités : purement publicitaires, de services, d'événementiels, etc. Ces arbitrages expriment à quel point dans une telle période de mutation chacun doit adapter ses stratégies et ses structures, à son particularisme d'entreprise : son histoire, ses points forts, ses métiers, ses capacités d'investissement, son agilité dans l'appropriation des innovations et le traitement des ruptures de savoir-faire.

Au-delà d'équilibres à trouver entre jeunes pousses, multiples et bouillonnantes, et groupes à taille suffisante pour prendre en charge les aspects les plus lourds en éditorial ou en développement d'application, il faut interroger les opportunités de mutualisation de moyens et d'outils. La priorité est certainement ici à donner à ceux qui favorisent les expérimentations et l'innovation.

5 - Modèles de rédaction.

Qu'il s'agisse de presse multi supports ou de pure players les contraintes d'un modèle économique qui se cherche, obligent à imaginer des formats de rédactions aux effectifs permanents plus resserrés que dans la période précédente (1960 aux années 2000) où ils avaient significativement progressés⁴⁴. Dans tous les pays industrialisés un mouvement comparable de diminution du nombre de journalistes est observable. Les Etats-Unis au cours de la décennie 2000 ont ainsi vu l'effectif global des journalistes reculer d'un tiers. Confrontée à la violence de la crise de son économie l'Espagne connaissait un recul comparable en moins d'une demi-décennie⁴⁵. En France, si le nombre de journalistes s'érode dans une moindre proportion, presque toutes les rédactions des quotidiens nationaux ont connu depuis 2010, un, voire plusieurs plans sociaux (ou clauses de cessions non renouvelées). En presse quotidienne régionale la même tendance est observable⁴⁶. La tension au sein des rédactions est d'autant plus sensible que les attentes de qualité du public pour une information plus diversifiée augmentent. En même temps cette information doit être conçue et mise en forme pour toujours plus de supports. Faut-il alors se résoudre à une baisse de qualité, avec une augmentation de la frustration du public ? Faut-il imaginer de nouvelles architectures de rédactions : plus ouvertes ?

Concevoir un modèle de « rédactions ouvertes » :

⁴⁴ Sans que le lien soit complètement mécanique, il faut rappeler qu'il y avait en France 9990 cartes de presse en 1965, ce chiffre étant monté à 37 939 en 2009, pour revenir à 36317 en 2014.

⁴⁵ Cf. les communications de Jean-Paul Marthoz, pour les USA, Valérie Robert, pour l'Allemagne, de Jean-Claude Sergeant pour la Grande Bretagne et Cristina Rivas pour l'Espagne, in *Le journalisme en questions*, idem.

⁴⁶ Assises internationales du journalisme : Le baromètre de l'emploi des journalistes : éditions 2012, 2013, 2014.

L'idée d'ouvrir la rédaction n'est pas si nouvelle. Les deux modèles que ce mouvement peut recouvrir, prennent leurs racines loin dans l'histoire de la presse : le premier est la sous-traitance d'une partie de la collecte et du traitement de l'information à des tiers. Le second est l'appel à la contribution du public. Dans le premier figurent les agences et les journalistes free-lance. Dans le second il s'agit de l'appel au témoignage de personnes du public à propos d'un événement⁴⁷. Celui-ci peut aussi revêtir la forme de questions et commentaires des auditeurs à l'antenne⁴⁸ ou encore de rubriques – forum dans l'imprimé. Il prend cependant une dimension nouvelle avec l'Internet et les utopies qu'elle génère dès l'origine, de médias alternatifs⁴⁹, faits par les utilisateurs eux-mêmes⁵⁰. Il devient surtout un réel potentiel par la levée des obstacles, notamment techniques, qui s'opposaient à sa mise en œuvre. La notion de journalisme participatif ou de sites participatifs accompagne l'irruption du web 2.0 au milieu des années 2000.

Pour pouvoir traiter autant d'information – il faut rappeler que la diversité des sujets traités, des rubriques n'a cessé d'augmenter depuis les années soixante – tout en répondant à l'exigence du public de davantage de fiabilité, d'approfondissement, les rédactions doivent se repenser. Elles doivent concevoir une nouvelle répartition des rôles. Celle-ci concerne en premier lieu le type de compétence, les spécialisations et l'expertise journalistique. La tendance est à moins de journalistes hautement spécialisés en interne, les rubricards. Simultanément émergent des spécialités nouvelles d'appel aux contributions d'experts et contributeurs extérieurs. Celles-ci comprennent le choix des personnes à solliciter, la discussion des angles privilégiés, la finalisation-validation des productions réalisées. Certaines formes de presse connaissent déjà ces compétences, développées depuis des décennies. C'est le cas de la presse magazine qui fait appel régulièrement aux pigistes et agences spécialisées. Les sites participatifs, derrière Rue89 et LePost, ont découvert et formalisé progressivement ces nouvelles spécialités de la relation aux internautes et particulièrement aux experts. Elles sont complètement banalisées dans des sites comme le HuffingtonPost, LePlus, Atlantico, etc.

La contribution de professionnels extérieurs à la rédaction :

⁴⁷ Cf. le « Téléphone rouge » d'Europe 1, dès les années 60.

⁴⁸ Cf. « Le téléphone sonne » de France Inter par exemple.

⁴⁹ Dominique Cardon, *La démocratie Internet – Promesses et limites*, La république des idées – Seuil, 2010.

⁵⁰ Joël de Rosnay, *La révolte du pron@tariat – Des mass média aux média des masses*, Fayard, 2006.

Il n'est pas nécessaire de revenir sur la contribution classique des agences et des pigistes et autres free-lance dans la fourniture de contenu. Il faut juste rappeler, les transformations des agences afin que leurs productions s'intègrent le plus efficacement possible dans les approches éditoriales de chaque rédaction. Emmanuel Hoog, le président de l'AFP, parle de « couleur » à donner à l'information, afin de mieux correspondre à la diversité des tonalités des titres. De leurs côtés les pigistes apprennent à s'intégrer dans l'approche éditoriale de chaque rédaction, sur une diversité de support, en y intégrant la dimension participative : réponse aux commentaires et présence sur les réseaux sociaux.

Plus inhabituel est en revanche, le recours à des sous-traitants qui vont être choisis, pour répondre à une forme de développement ou de narration de l'information. Intervient ici, la diversité des start-up, évoquées plus avant, qu'il s'agisse de data journalisme, de web documentaire, de fact checking, de news game ou de génération automatisée de textes. Ces contributions sont souvent ponctuelles. Elles peuvent aussi constituer des partenariats réguliers. C'est l'exemple du *Parisien Magazine* ou de *Paris Match* avec Ask média. Ces start-up sont l'objet d'une veille constante de la part des éditeurs. Elles font aussi l'objet de recherches et d'expérimentations. *Le Monde* devait en fournir l'illustration lors du traitement des élections départementales de 2015, avec le recours au Data2Content de Syllabs. Cet exemple est d'autant plus significatif qu'il est présenté par le journal comme une « expérimentation ». Celle-ci a lieu sur un événement majeur, une élection. Elle est présentée comme une solution face à l'impossibilité de traiter un tel volume d'informations avec l'effectif des journalistes du journal⁵¹.

Les contributions « d'amateurs » :

La référence à la notion « d'amateur » n'est aucunement fortuite. Elle fait écho au qualificatif donné aux contributeurs non journalistes, lors des débats qui devaient conduire au vote de la loi sur le statut des journalistes en 1935⁵². En l'occurrence, les amateurs sont constitués des différentes figures que peut revêtir le public :

⁵¹ Bill Ader, fondateur de PolitiFact, situe précisément le rôle de sa start up de factchecking dans le contexte de faiblesse des effectifs des rédactions de la presse quotidienne, surtout locale, aux Etats Unis.

⁵² Denis Ruellan, *Les « pro » du journalisme - De l'état au statut, la construction d'un espace professionnel*, Presses Universitaires de Rennes, 1997.

C'est d'abord la figure du public qui est témoin d'événements d'une plus ou moins grande gravité, importance ou signification. C'est l'une des dimensions de la notion de crowdsourcing. Ce public peut s'imposer spontanément, comme lors d'événements tels que les attentats de Londres ou le Tsunami de 2004. La BBC dans le premier cas et bien d'autres rédactions dans le second cas, sont alors submergées de vidéos de témoins des faits. Ce public peut être aussi incité à fournir son témoignage contre reconnaissance, voire contre rétribution⁵³.

Les exemples de Londres et du Tsunami d'Asie du sud-est manifestent un autre phénomène. Il s'agit de la forme donnée au témoignage, soit des vidéos. La révolution verte d'Iran, les printemps arabes ou la guerre civile syrienne ont révélé la capacité d'amateurs à choisir des angles, voire monter leurs images afin qu'ils puissent être repris directement par les rédactions. Ces exemples sont pris dans la grande information internationale. La même approche peut être pratiquée par un pure player local. C'est l'exemple de 76actu, à propos des faits divers, à l'échelle d'une région.

Une seconde figure du public est celle des personnes qui coopèrent spontanément au travail des journalistes. Certaines commentent les contenus. D'autres font des suggestions de sources. D'autres, encore, signalent des documents permettant d'approfondir ou illustrer un sujet ou le traitement d'un événement. Le *Guardian*, créa à leur intention un blog dont l'objet était précisément cet apport documentaire du public. Chaque jour le sommaire décidé en conférence de rédaction y était présenté. Les coordonnées des journalistes étaient fournies, afin que les lecteurs-internautes, qui le souhaitent, puissent faire connaître les références, sources possibles, noms d'experts sur le domaine. Après un début prometteur, l'expérience fut arrêtée faute d'apports suffisants. Peut-être, le journal était-il allé trop loin dans cette voie d'une contribution régulière du public. Plus occasionnelle, en tout cas moins contraignante, est la contribution que constitue la recommandation des articles, contenus, applications, via les réseaux sociaux. Cette recommandation peut être purement spontanée. Elle peut également être recherchée et stimulée par une action spécifique des rédactions.

La troisième figure du public est celle de l'expertise. C'est elle qu'ont expérimenté et systématisé les sites participatifs. L'appel à des spécialistes non journalistes dans de très nombreux domaines (économie, sciences,

⁵³ Cf. L'ambition initiale de Citizenside, qui concernait tant les témoignages écrits, que les photographies ou les vidéos, ces deux dernières s'étant finalement imposées comme objet de rémunération.

environnement, techniques, santé, etc.) peut-être occasionnel. La rédaction doit alors précisément encadrer et enrichir cette collaboration. La coopération de certains de ces experts peut prendre aussi une forme régulière. Le rôle de cet expert contributeur régulier se rapproche alors de celui du rubricard. Pour HuffingtonPost, Atlantico, LePlus, Figarovox, TheConversation, etc. ces contributions s'intègrent, directement dans le contenu éditorial des sites. Dans les éditions imprimées elles nourrissent des rubriques telles que Rebonds, Forum, etc. Dans d'autres sites ces contributions prendront également ou exclusivement leur place dans des espaces d'expression ou des plateformes de blogs telles que celles du monde.fr ou de Médiapart (le club). Les profils des experts sont le plus souvent largement diversifiés. En fonction des sujets ce seront des consultants, des praticiens d'un domaine (avocat, médecin, juriste, etc.), ou plutôt des chercheurs et universitaires. Le site TheConversation fait quant à lui le choix de faire appel exclusivement à des contributeurs universitaires et chercheurs. C'est d'ailleurs ce qui fait son identité particulière.

Quelles que soient les figures que revêt le public, sans que ce soit revendiqué en tant que tel par les rédactions, il s'agit de pallier l'insuffisance des effectifs de journalistes. Leur nombre strictement limité ne permet plus d'intégrer la spécialisation requise dans la multiplicité de sujets traités. Le recours aux experts amateurs se présente comme une réponse aux attentes de qualité exprimées par les lecteurs et internautes. Certains sites considèrent que ces contributions relèvent d'une forme de rémunération symbolique (notoriété acquise par les dits experts). La version nord-américaine du HuffingtonPost a été d'emblée très en pointe dans cette approche. A l'inverse un site comme Slate rémunère ses contributeurs extérieurs, comme un forme de pigistes non journalistes.

Le développement de rédactions ouvertes est déjà une réalité chez plusieurs pure players d'information. Il s'inscrit également dans les démarches d'entreprises de presse dans le numérique. Chez certaines, elle est devenue réalité également sur l'imprimé. Jusqu'à quel point cette nouvelle architecture s'imposera et à quel rythme ? Il est très difficile de le dire aujourd'hui. Il s'agit en revanche d'une réponse à expérimenter et préciser, face au risque de dégradation de qualité qu'évoquent fréquemment les syndicats de journalistes ou une auteure comme Julia Cagé⁵⁴. Les rédactions ouvertes supposent que l'essentiel de l'effectif journalistique est investi dans la production de

⁵⁴ Cf. *Sauver les médias*, idem.

l'information, sous toutes ces formes. Les encadrements sont moins nombreux. Il est possible de dire que les hiérarchies sont plus plates, au sens où elles comportent moins de niveaux. Les rédactions ouvertes capitalisent les atouts des technologies numériques, avec la circulation simplifiée de toute forme de contenus entre les journalistes de la rédaction, ceux qui sont à l'extérieur comme sous-traitants et les différentes figures de contributeurs faisant partie du public.

6 - Un milieu professionnel créatif, dynamique et mobile.

Il n'y a peut-être pas matière à s'étonner, qu'après deux décennies de développement d'une presse en ligne sur Internet, se soit constitué un milieu professionnel spécifique et original. Ce milieu se définit par des compétences, des références communes et des itinéraires, que ce soit en entreprises éditrices, en start-up, ou dans des lieux de formation. Il prend progressivement sa place, y compris dans les hiérarchies (même si un déficit perdure à ce niveau). Il se reconnaît dans des caractéristiques propres qui tiennent à la spécificité des supports numériques (rapidité des transformations, dimension immédiatement internationale, etc.). Ces caractéristiques sont aussi liées à la particularité d'une période dominée par l'impératif d'innover sans cesse, alors qu'aucune formule ne s'est encore imposée faute d'avoir débouché sur un modèle économique viable.

Un encadrement faisant le pont entre numérique et imprimé :

Au travers du développement de la complémentarité des supports imprimés et numériques une génération de cadres, voire de dirigeants, s'affirme dans les entreprises de presse écrite. Elle s'est formée au travers de responsabilités, à différentes périodes, dans le développement de sites web de presse ou de pure players. L'un des exemples les plus frappant est l'accession de Johan Hufnagel en tant que numéro deux de l'éditorial de *Libération*, après avoir été responsable des sites de *Libération*, de *20 Minutes*, avant de lancer et développer Slate. D'autres exemples viennent illustrer ce type parcours articulant, expérience dans l'imprimé et le numérique. Il est possible de citer le cas de Frédéric Filloux, qui fut responsable du numérique au groupe Les Echos, après un itinéraire à *Libération*, *20 Minutes*, puis Schibstedt. Armelle Thoraval, qui fut également journaliste à *Libération* s'engagera dans le numérique en tant

que rédactrice en chef du Parisien.fr⁵⁵, après une expérience britannique. Elle dirigera ensuite la rédaction de Elle.fr, puis le pôle féminin de CCMBenchmark. Elle est aujourd'hui directrice du numérique de Challenges.fr et Sciencesetavenir.fr. C'est aussi le parcours de Luc de Barochez qui dirigea le numérique de *l'Opinion*, après avoir été responsable de l'international du *Figaro*, puis avoir dirigé Lefigaro.fr ou encore de Pascal Riché qui prend en charge le développement numérique de l'ensemble de l'Obs (avec Rue89 et LePlus), après avoir été rédacteur en chef à *Libération* et directeur de la rédaction de Rue89. En presse magazine Gwendoline Michaelis prend la direction des rédactions de *Femme Actuelle*, *Flow* et *AsYouLike*, en avril 2015, après avoir été plusieurs années responsable éditoriale de femmeactuelle.fr, puis rédactrice en chef adjointe de la marque Femme actuelle (en charge de Femmeactuelle.fr et Cuisineactuelle.fr). Corinne Denis quant à elle assume, à partir de mai 2015, une responsabilité transversale sur l'ensemble du numérique de Lagardère activ, où elle dirige parallèlement Doctissimo et les titres « familiaux » du groupe. C'est elle qui de 1995 à 1998 avait lancé le site de *l'Express*⁵⁶. Comment ne pas faire le lien avec la récente nomination de Kath Viner à la tête de *The Guardian*, après avoir lancé l'édition numérique du titre en Australie et avoir dirigé sa rédaction numérique aux Etats Unis ?

Extrême mobilité :

La deuxième caractéristique de ce milieu de professionnels qui a émergé avec le numérique est la mobilité et la fluidité des expériences. Des journalistes passent du développement de sites de presse, à des pure players et des start-up, dans tous les sens, au gré des opportunités, créations, innovations. Très nombreux sont ceux qui ont commencé, ou quasiment, leur carrière dans le numérique. C'est le cas par exemple de Paul Hackermann qui va passer de *l'Hebdo* (Suisse), au BondyBlog, puis à *20 Minutes*, avant de prendre la rédaction en chef du HuffingtonPost ou encore d'Aude Baron, qui après LePost, devient directrice de la rédaction de LePlus site de L'Obs, avant de prendre la direction de la rédaction numérique d'Eurosports. De la même manière Jean-Christophe Boulanger qui fut responsable d'Euractiv, va quitter ce site pour créer Contexte, un autre pure player spécialisé dans l'information sur l'Europe, tout en participant au lancement de Brief.me. Mélissa Bounoua dont la

⁵⁵ La directrice de l'activité numérique du Monde, Isabelle André, a également assuré un temps la direction du Parisien.fr.

⁵⁶ Elle avait entretemps dirigé les activités multimédias du groupe, avant d'accéder à la direction du développement, puis a direction générale adjointe d'Express-Roularta.

réputation s'est construite autour de son compte Twitter, Misspress (276 000 followers), participe au développement de Reader créé par Slate, après avoir collaboré à Owni ou Le Plus. Mathieu Maire du Prozet, après avoir contribué au développement du site de *Marianne* est devenu l'un des animateurs de la start-up de crowdfunding Ulule. Quant à Philippe Jannet qui découvrit le numérique par le service minitel du *Parisien*, il développera les sites des *Echos* puis du *Monde*, avant de prendre la direction du Kiosque e Presse. Ce sera encore le parcours d'un Nicolas Kaiser Bril, qui après son expérience au sein d'Owni, crée Journalisme++, une start-up de développement informatique au service de l'éditorial.

Expérience internationale :

Dans ces parcours extrêmement mobiles les exemples ne manquent pas de passages par des postes à l'étranger, tout particulièrement aux Etats-Unis et en Grande Bretagne. Pour certains il s'agira d'une révélation des potentialités du web, alors qu'ils sont correspondants dans le pays. Pour d'autres il faut plutôt parler d'une étape dans l'acquisition d'une compétence dans un cursus idoine. Dans la première catégorie figurent Frédéric Filloux et Laurent Mauriac, qui après avoir fait partie des fondateurs de Rue 89, est aujourd'hui attelé à la création d'un site aux contours inédits, Brief.me. Fabrice Rousselot, ancien directeur de la rédaction de *Libération*, après avoir été correspondant aux Etats-Unis pour le titre, fait lui aussi son entrée dans cette catégorie en devenant le responsable mondial du développement du site anglo-saxon TheConversation.

Dans la seconde catégorie figure l'ancien responsable de Libération.fr, Ludovic Blecher, passé par la Nieman Foundation de Harvard, avant de prendre la direction du Fonds Google. La même formation est suivie par l'un des responsables du web du *Monde*, Nabil Wakim, avant de gagner de nouvelles fonctions au sein du groupe Le Monde libre. Pierre Tisserant de Onemorelab, jeune ingénieur des mines, fera son initiation de créateur de start-up en passant deux années dans l'une d'elle, au cœur même de la Silicon Valley. Il revient à Paris pour créer sa propre structure lui permettant de concrétiser son projet de plateforme de micro-paiement. Plus inédit, mais relevant de la même fluidité de parcours Nicolas Kayser-Bril mène parallèlement un parcours d'animateur-créateur de start-up en France et en Allemagne. Au-delà, Nicolas Kayser-Bril et ses deux associés Anne-Lise Bouyer et Pierre Romera, avec

Journalisme ++, confirment cette « circulation » internationale des expériences, avec la création d'un journalisme++ Stockholm et le développement de licences de la start-up à Amsterdam, Cologne et Porto.

Le rôle des consultants et formateurs :

Une autre forme de ces rapides itinéraires au sein du paysage éditorial du numérique réside dans la création d'un milieu de consultants, experts, conseils en développement, formateurs, le plus souvent également. La plupart ont eu des responsabilités de direction de sites, parfois dès les premières heures du web. C'est le cas de Cyrille Frank qui dirigea le portail AOL France, qui disposait alors d'une rédaction. Il créera par la suite Quoi.info, avant de se concentrer sur la fonction de consultant. Plus jeune, Benoît Raphaël commença par une brève expérience au *Dauphiné Libéré*, avant de lancer et animer durant toute sa durée, LePost, le premier pure player créé par *le Monde*. Il est aujourd'hui créateur et dirigeant d'une start-up de contenu « Trendsboard », tout en conseillant et accompagnant des lancements tels que Le Plus de L'Obs. L'un et l'autre contribuent largement à l'animation intellectuelle du milieu grâce à leurs blogs : La social NewsRoom pour Benoît Raphaël, Mediaculture pour Cyrille Frank, qui co-anime également la newsletter Médiacadémie avec trois homologues (Philippe Couve, Cédric Motte et Damien Van Achter). Parmi les figures représentatives de ces itinéraires et de ces contributeurs il est possible d'évoquer Yann Guégan ou encore Gilles Bruno, ancien de *Libération* et son Observatoire des médias. Sébastien Bailly quant à lui, après avoir dirigé le site de *Paris Normandie*, créera un pure player local, Grand-Rouen, et se consacre désormais principalement à la veille, au conseil et à la formation. Il est notable que les frontières géographiques n'existent pas dans ce domaine, puisque Nicolas Becquet manager du numérique à *l'Echo* (quotidien économique bruxellois), est également formateur en France comme en Belgique.

Articulation avec l'univers de la formation :

Avec le rajeunissement du milieu éditorial des pure players, un lien direct s'instaure entre les lieux de formation et la préparation de lancements. Ce fut le cas pour Lequatreheures dont les prémisses virent le jour au sein du CFJ. C'est également l'expérience de Particité, élaboré au cours de la seconde année de l'Ecole de journalisme de Grenoble, par un groupe de 5 étudiants de

cette formation. Cette articulation ne se limite pas aux écoles de journalisme. Melty (d'abord Actuados), est ainsi créé dans le fil de formations de développeurs informatiques au sein d'Epitech, par Alexandre Malsch et Jérémy Nicolas. Les fondateurs du pure player firent d'ailleurs le choix de localiser celui-ci dans les locaux hébergeant cet ensemble de formations au numérique (Epitech, Epita, Sup Internet, etc.), afin de continuer de bénéficier de l'apport de jeunes talents et de leurs idées de développements.

Au-delà de la formation traditionnelle (initiale ou continue), il faut souligner le développement d'une forme hybride de sensibilisation - agitation d'idées - formation - expérimentation, les « Hackathons ». D'aucuns tels Romain Saillet prennent leur bâton de pèlerin pour multiplier des « Médialab session » où vont se rencontrer journalistes et développeurs, d'entreprises différentes, dans différents univers, notamment en région, pour imaginer et initier la conception de projets/outils innovants. A un autre niveau *Le Parisien* et GEN⁵⁷ s'allient pour organiser un EditorsLab, selon un modèle déjà développés avec *The New York Times*, *The Guardian*, *El País*, etc. Le tout avec à la fois l'attrait de la compétition (sélection du meilleur projet) et la circulation des idées, des innovations. Les lieux de formation ne sont pas eux-mêmes à l'écart de ce type de démarches comme le montre l'organisation de Hackathons à l'initiative du master de web journalisme de l'université de Metz, en coopération avec des établissements de formation à l'informatique de la région.

⁵⁷ Global Editors Network, organisation internationale qui se veut communauté de rédacteurs en chefs de tous supports, dont l'objectif est d'imaginer le journalisme de demain.

7 - La relation presse en ligne et infomédiaires⁵⁸.

Un responsable d'Orange l'affirme sans détours : un fournisseur d'accès ne peut pas ne pas se poser la question des contenus et de son rôle dans leur production. Pour autant les réponses sont bien différentes d'un infomédiaire - fournisseur d'accès internet (FAI), moteur de recherche, réseau social, plateforme d'échange - à l'autre. Chez les fournisseurs d'accès internet, la question tourne surtout autour des portails, du développement de l'information sur ceux-ci, des producteurs de cette information et de leur forme (écrit, son, vidéo...). En matière de réseaux sociaux la situation évolue, passant d'une extériorité à une volonté de devenir acteur. C'est en tout cas, ce que laisse entendre une récente déclaration de Mark Zuckerberg pour Facebook. Les moteurs de recherche enfin, à commencer par Google, interviennent dans l'information par la sélection et la hiérarchisation qu'ils opèrent, avec les conséquences que cela entraîne pour la monétisation des contenus. Quant aux plateformes d'échange, certaines, en l'occurrence Youtube, figurent parmi les principales sources d'information d'un public jeune. En même temps elles intègrent progressivement l'idée que le producteur de contenu professionnel a vocation à être rémunéré.

Concurrents :

Dans la question de la relation infomédiaires / presse en ligne interviennent au moins trois niveaux différents :

En premier lieu il peut y avoir concurrence en tant que fournisseur d'information. Des fournisseurs d'accès développent des portails qui proposent une sélection de nouvelles d'actualité, des contenus informatifs ayant trait à l'actualité tels que des interviews, ainsi que des informations spécialisées (loisirs, people, finances, météo, etc.) ou pratiques. Yahoo se revendique explicitement comme producteur d'information, principalement vidéo, aux

⁵⁸ Cf. FR.Rebillard et N.Smyrniotis : « Les infomédiaires, au cœur de la filière de l'information en ligne », *Réseaux* n°160-161, 2010.

Etats Unis. Quelle que soit l'origine de l'information, rémunérée ou non auprès des producteurs, cette offre peut être la première à laquelle accèdera une partie du public, de même que l'offre de Google News interviendra comme le premier point d'accès aux nouvelles, notamment pour les publics les plus jeunes.

En second lieu, la concurrence porte sur le lieu de consultation, mais aussi sur les modalités qui favorisent l'accès à un contenu, plutôt qu'à un autre. C'est toute la question des algorithmes des moteurs de recherche, comme des réseaux sociaux. La rapidité des renouvellements de ceux-ci, sans la moindre consultation des fournisseurs de contenus, répond à un objectif de maximisation de l'audience pour ces infomédiaires. Elle peut se révéler un avantage donné à un service, y compris rattaché à l'infomédiaire (cf. le débat autour de l'approche de Google). Elle peut aussi favoriser un type de sites de presse en ligne plutôt que d'autres. Dans leur ensemble les infomédiaires sont assez éloignés des conceptions françaises du pluralisme de la presse.

En troisième lieu se pose la question de la concurrence en tant que support publicitaire : Les infomédiaires, à commencer par Google, Facebook, Microsoft, Youtube, arrivent très largement en tête des audiences. Celles-ci sont deux à trois fois supérieures, à celles des sites d'information les plus performants. En même temps, grâce aux systèmes de traitement des données collectées sur les usages, les parcours de consultations, les goûts, les caractéristiques des publics qui accèdent à leurs espaces, ils peuvent offrir des formes de communication aux annonceurs, plus personnalisées et plus puissantes que les sites de presse en ligne, et plus largement, que l'ensemble des médias. Les chiffres sont ici extrêmement parlants qui voient Google et Facebook capter les deux tiers du chiffre d'affaire publicitaire d'un support comme le Smartphone. Même si une évaluation précise du poids des infomédiaires sur le marché publicitaire français est incomplète vu le refus des principaux infomédiaires de répondre aux enquêtes, telles que celle de l'IREP (cf. les chiffres avancés par l'Open Internet Projet).

Partenariat :

Il n'empêche que des partenariats sont possibles entre médias d'information et infomédiaires :

Le premier qui n'est pas le plus important et qui concerne principalement les fournisseurs d'accès prend la forme d'achat de flux d'actualité auprès des agences internationales telles que l'AFP ou Reuters pour Orange ou Yahoo. Il peut aussi s'agir de dossiers, d'éditoriaux, d'interviews, de chroniques spécialement développés pour le portail du fournisseur d'accès, comme le Talk produit par *Le Figaro*, ou des contenus plus ponctuels comme ceux réalisés par Slate, également pour Orange. Une seconde forme de contribution peut consister en une rémunération des contenus consultés via une plateforme d'échange (Youtube) ou via un moteur de recherche. Facebook négocie actuellement des accords avec des sites de presse leaders sur leurs marchés (*New York Times*, *Guardian*, *El País*, etc.) afin que ceux-ci fournissent directement leur information sur le réseau social, avec en contrepartie un reversement des ressources publicitaires générées sur ces audiences.

Cependant, ces rémunérations sont insuffisantes, pour ne pas dire marginales, pour couvrir les coûts rédactionnels. S'y ajoute les inégalités de traitement entre quelques titres de référence, choisis par les infomédiaires, qui vont se trouver renforcés en tant que leaders sur leurs marchés, et tous les autres qui ne se verront rien proposer. Cela pose de nouveau, la question de la contradiction entre la maximisation des audiences et des revenus, recherchée par les infomédiaires et le nécessaire pluralisme éditorial en démocratie.

Toute autre pourrait être l'opportunité pour un ou plusieurs de ces infomédiaires de prendre en charge la question de la monétisation de l'information. Face au développement des parcours de consultation de l'information, de sites en sites, via les liens, les moteurs de recherche et les réseaux sociaux, se pose la question de la création de plateformes rassemblant le plus possible de sites d'informations. Ces dernières, sur le modèle de Blendle, permettraient la vente de contenus à l'unité (article, newsgame, web documentaire, application de data journalisme, services divers, etc.). Elles lèveraient en même temps le handicap de transactions atomisées pour de petites sommes. De telles plateformes pourraient proposer des prépaiements forfaitaires, ceux-ci étant grignotés au fur et à mesure des micro-achats par les utilisateurs. Cette hypothèse a été évoquée plus haut à propos de projets de start-up. Sur de telles plateformes l'infomédiaire gestionnaire se rémunérerait sur une part des sommes payées par les utilisateurs, la plus forte part revenant aux éditeurs.

Il est évident que l'investissement d'une telle approche (certains y travaillent) par de grands infomédiaires en accélérerait le développement. Elle garantirait

surtout l'accès à une offre très large de producteurs d'information. Le revers serait d'accentuer encore la dépendance à cet ou ces infomédiaires. Les relations difficiles et déséquilibrées entre Apple et les éditeurs, en fournissent déjà l'illustration, à propos des rémunérations des contenus disponibles sur l'Ipad : niveaux de prix imposés par Apple, paliers de tarification, normes éditoriales, etc.

Quitte à imaginer un nouvel infomédiaire la presse pourrait penser une mutualisation et mobiliser ses opérateurs habituels dans le domaine de la distribution. Elle peut aussi préférer d'accompagner la montée d'un nouvel acteur parmi les start-up qui s'engage dans la création de telles plateformes, à l'image de OneMoreTab.

Fonds pour l'Innovation Numérique de la Presse (FINP) dit « Fonds Google » :

La création du Fonds pour l'innovation numérique de la presse intervient en 2013. Elle fait suite aux tensions accrues entre les éditeurs et Google. A l'origine le Fonds se monte à 60 Millions d'Euros, à distribuer sur trois ans. Les bénéficiaires sont les éditeurs de presse en ligne reconnus comme relevant de l'Information politique et générale. Les décisions d'attribution d'aides reviennent à un conseil d'administration de sept membres, dont une majorité de représentants de la presse. Les aides ne peuvent dépasser un plafond de 2 millions par bénéficiaire et représentent au maximum 60% de l'investissement. Les projets peuvent être techniques, éditoriaux, mais aussi commerciaux⁵⁹. De fait le Fonds aura soutenu des développements aussi divers que le développement de moocs, la création d'un site de curation, des « éditions du soir » sur tablette, etc.

L'une des questions posées par le FINP était de savoir ce qui allait se passer aux termes des trois ans. La réponse est intervenue au mois d'avril lorsque Google fit connaître sa décision de créer un nouveau fonds plus large, à l'échelle européenne (six pays dont la France), avec le partenariat de titres prestigieux (*Financial Times*, *Guardian*, *El Pais*, *Les Echos*, *La Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *La Stampa*, etc. Celui-ci est doté d'une enveloppe de 150 millions d'Euros, également pour une durée de trois ans. Il est difficile de ne pas faire de lien entre cette annonce et le lancement de procédures contre Google, pour abus de position dominante, par la Commission Européenne.

⁵⁹ Les objectifs affichés par le FINP sont : 1) le développement de produits, 2) le soutien à l'innovation, 3) la formation et la recherche.

Depuis sa création le Fonds Google fait l'objet de diverses critiques parmi lesquelles figure la limitation de l'aide aux seuls éditeurs répondant aux critères de l'information politique et générale. Une telle limitation n'est pas cohérente avec l'objectif plus général de l'innovation numérique dans la presse, puisqu'il exclut par exemple la presse de culture, de connaissance ou encore tout le secteur de la presse technique et professionnelle. Une seconde critique porte sur la faiblesse du niveau du fonds, comme sa limitation dans le temps, au regard des revenus et profits réalisés par Google en France. Une troisième critique, de la part notamment de l'Open Internet Project, porte sur les principes. Elle souligne la contradiction entre l'acceptation d'un partenariat financier avec Google et la responsabilité pour l'Etat de faire respecter des règles de bonne concurrence, notamment vis-à-vis des fournisseurs de contenus et de service sur Internet. Cette contradiction apparaît crûment au moment des actions de la Commission européenne sur ce sujet.

Rapport de force déséquilibré :

Toute la difficulté de la relation entre infomédiaires et médias, tient au fait que les premiers ont une taille disproportionnée, y compris au regard des plus gros acteurs de l'édition d'information : couverture mondiale, revenus considérables massivement réinvestis en R&D, positions dominantes ou quasi monopoles sur leurs marchés. Il existe un déséquilibre structurel entre des acteurs qui ont les moyens d'imposer leurs conditions parce qu'ils contrôlent largement l'accès au public et un univers des médias concurrentiel, sans tradition d'unité dans l'action et encore moins au-delà des frontières nationales. C'est ainsi que dans leur bras de fer avec Google, les presses européennes ne sauront pas s'unir sur une approche commune et que sur la négociation concernant la création du Fonds pour l'innovation numérique de la presse (FINP), dit « Fonds Google », l'accès en sera limité à la seule presse d'information politique et générale, fracturant à priori le front commun qui aurait pu rassembler l'ensemble de la presse et des médias, y compris des pure players de contenus.

Faute de pouvoir s'appuyer sur une tradition ou une compétence en matière d'actions unifiées, y compris à l'échelle européenne, il revient aux pouvoirs publics de favoriser et accompagner de telles démarches. Cela pourrait être en imaginant des formes de contributions vertueuses qui puissent éviter des batailles frontales entre médias et infomédiaires. L'idée de la création d'un

fonds élargi de contribution à l'innovation dans les médias pourrait ici trouver sa place. Les contributeurs ne se limiteraient plus à Google. Les volumes de contributions devraient être plus importants. La démarche de volontariat pourrait intervenir comme un volet dans le rapatriement par les états européens, des impôts et taxes auxquels plusieurs de ces infomédiaires, notamment nord-américain ont échappé par des pratiques de plus en plus contestées d'optimisation fiscale.

Open Internet Project :

Faute de réaliser un front de l'ensemble des éditeurs d'information et de contenus, un groupe de grands acteurs de l'Internet s'est engagé dans une démarche de type juridique, afin d'obtenir le respect de règles de juste concurrence de la part des infomédiaires, à commencer par Google. Très critique à l'égard des éditeurs et des autorités françaises qui ont soutenu le « Fonds Google », l'Open Internet Project situe sa démarche au niveau de l'Union Européenne et de la Commission. Les objectifs sont double : d'un côté d'obtenir une transparence des chiffres concernant l'activité des infomédiaires, de l'autre interdire les avantages donnés par les moteurs de recherches et réseaux sociaux à leurs propres services, concurrents des éditeurs.

L'Open Internet Project est de fait franco-allemand dans sa composition. Il comprend des groupes de communication (Lagardère ou Springer), des pure players de contenus (CCM Benchmark) ou encore des organisations professionnelles (le Geste). Infructueuse et peu entendue par le gouvernement français, dans un premier temps, cette démarche pourrait bien avoir recueilli ses premiers fruits dans l'action engagée par la Commission européenne, en matière de respect de la concurrence par Google.

8 - Développement sécurisation des ressources.

Il n'est pas exagéré d'affirmer que le modèle économique traditionnel de la presse est cassé. L'enjeu pour les entreprises de presse, quel que soit leur support est de le reconstruire. Il s'agit même de l'inventer, tant les données de l'économie de la presse se transforment et se renouvellent sans cesse dans cette période de mutation.

Dans un premier mouvement qui n'est pas complètement clos, dans toutes les formes de presse, la priorité a été nettement donnée aux économies de coûts. Elles ont conduit à des mutualisations d'outils de production (impression) et de logistique (distribution). Elles ont aussi entraîné des coupes dans les effectifs des rédactions, au risque d'altérer le potentiel de création, d'innovation et de reconquête des publics, notamment les plus jeunes. L'analyse des modalités de transformation et d'innovation de l'offre, d'invention d'un nouvel écosystème de la presse, montre que l'obsession de la contraction des moyens au nom des économies à réaliser se termine. L'heure est plutôt à la mobilisation de ceux-ci afin de reconstituer les recettes sans lesquelles il n'y aura pas de nouveau modèle économique. Les exemples du *New York Times*⁶⁰, du *Guardian* ou encore du groupe Springer⁶¹ sont parlant à cet égard.

Pour les titres de presse écrite, quelle que soit leur périodicité la question du modèle économique dépend directement du niveau auquel pourra se situer l'articulation des ressources du numérique et de l'imprimé. Ce dernier constitue encore aujourd'hui la part la plus importante des revenus et doit être considéré comme tel à court, voire à moyen terme. Cela vaut pour les ressources apportées par les lecteurs/utilisateurs. C'est également le cas pour les ressources publicitaires, même si celles-ci se sont sévèrement contractées sur ce support. Il n'empêche que l'urgence est à faire bouger ces lignes, afin

⁶⁰ Cf. Bernard Poulet : « The New York Times ou quand l'empire contre-attaque », *InaGlobal* n°3, 2014.

⁶¹ Cf. JM. Charon : « Axel Springer, d'une stratégie l'autre », *InaGlobal*, idem.

que la monétisation des contenus numériques occupe une place beaucoup plus significative dans les comptes des entreprises.

Addition de recettes des lecteurs/utilisateurs des supports numériques :

L'une des manifestations de la fin du modèle économique traditionnel de la presse tient largement au fait qu'il n'y a plus ni modèle, ni aucune formule de recettes assurée et simple. Qu'il s'agisse des ressources publicitaires ou des ressources fournies par les utilisateurs, l'image qui s'impose est plutôt celle d'un mille-feuille. Dans celui-ci se superposent des modes de monétisation des contenus et des formes de commercialisation des audiences auprès des annonceurs. Chaque entreprise selon ses caractéristiques éditoriales et ses publics, s'emploie à développer et combiner, ces différentes couches de revenus, de la manière la plus cohérente possible. Faute de pouvoir prétendre à l'exhaustivité ni à la pérennité de ces formes de recettes apportées par les lecteurs/utilisateurs, il est possible d'en fournir un aperçu.

Abonnement :

La plus ancienne des sources de recettes apportées par les lecteurs est l'abonnement. En matière de numérique il peut être couplé ou non avec l'imprimé. Dans quelles proportions cet abonnement a-t-il progressé au cours des dernières années ? La référence ici est celle du *New York Times* dont le nombre d'abonnés numériques dépasse celui des abonnés à l'imprimé. Les dernières années font apparaître le « paywall » comme un modèle particulièrement adaptée au développement de l'abonnement (*New York Times*, *Le Temps* et de très nombreux quotidiens locaux nord-américains). Le principe est celui d'un accès gratuit, mais limité en nombre d'articles consultés pour une durée donnée, généralement mensuelle, au-delà de laquelle le lecteur/utilisateur doit s'abonner. Le paywall est désormais mis place par plusieurs quotidiens régionaux (*La Voix du Nord*, etc.), ainsi qu'aux *Echos* ou encore à *Altercoplus*. *Libération* annonce également son intention d'y recourir à brève échéance.

En presse professionnelle l'abonnement, notamment à des newsletters est beaucoup plus habituel. Le support à cet égard pose peu de question. Indigo publications, figure parmi les exemples de transferts réussis vers les

abonnements numériques qui offrent des possibilités de modularités de tarifs⁶² difficilement envisageables dans l'imprimé.

Du côté des pure players, le succès remporté par la stratégie d'abonnement de Médiapart, avec près de 115 000 abonnés, favorise une évolution sensible en faveur d'une telle formule chez ceux qui ont ouvert leur site récemment ou se proposent de se lancer prochainement. Lequatreheures, Brief.me et Contexte ont fait le choix de l'abonnement. Il en va de même pour la version européenne de Politico. Lesjours, Limprévu, Particité annoncent adopter la même option. A cet égard, il ne paraît guère réaliste de miser sur la seule gratuité pour des pure players qui ne sont pas rattachés à des groupes dans lesquels peuvent se cumuler de très gros volumes d'audiences sur le modèle du HuffingtonPost avec Lemonde.fr.

Freemium :

Face aux transformations des pratiques d'information, la presse sur les supports numériques se heurte à deux obstacles : le premier est celui de l'accès à l'information sur le mode horizontal. Il peut être le fruit d'un surf délibéré de l'utilisateur dans la diversité de sites d'information. Il est bien souvent le résultante de l'accès par l'intermédiaire d'un moteur de recherche ou réseaux sociaux. Cela représente fréquemment au moins la moitié des consultations d'un site d'information. Le deuxième obstacle est celui de la représentation devenue dominante dans le public d'une information de base, plus ou moins brute, disponible sur de très nombreux supports (chaînes d'information, sites d'info, presse gratuite), sans valeur ajoutée, qui n'aurait plus de justification à être payante. Les sites d'information sont dès lors conduits à concevoir deux catégories d'offre : la première est une information de base, gratuite, en libre accès. La seconde est l'information dite « à valeur ajoutée ». Elle est développée, travaillée, originale. Elle a vocation à être le cœur même de l'offre payante. Elle est l'argument qui peut déclencher le choix de l'abonnement chez l'utilisateur.

Cette offre double constitue l'approche dite freemium. Elle est proposée par la plupart des sites développés par les médias d'information français. *Le Figaro*, *Le Monde* et nombre de régionaux (*La Dépêche du midi*) préfèrent aujourd'hui le freemium au paywall.

Micro-paiement :

⁶² Selon les options retenus par le client en matière de contenus et selon le nombre de destinataires de la newsletter chez un même abonné.

La notion de micro-paiement fit florès en 2010, sans pourtant s'imposer. *Les Echos* l'ont mis en pratique, il y a quelques années. La contribution aux revenus du site demeure faible. Le micro-paiement se heurte au mode de circulation des Internautes d'un site à l'autre et à l'accès aux contenus via la recommandation ou les moteurs de recherche. Acheter un contenu, d'un site en passant par une procédure de paiement pour chaque transaction, est fastidieux et ne peut que décourager les candidats. Tout pourrait changer avec la création de plateformes qui proposerait des formules de prépaiement forfaitaires. L'achat de contenus à l'unité, pour un très large éventail de titres et sites d'information, en serait simplifié pour l'utilisateur qui verrait son crédit débité pour chaque achat d'article ou de service.

Blendle, start-up néerlandaise offre une telle formule pour l'achat d'articles imprimés. D'autres propositions sont en cours de développement, telle celle de la jeune équipe, fondatrice de la start-up, Onemoretab. Le projet de plateforme proposera à la vente les contenus numériques payants d'un bouquet de titres et sites d'information, en cours de constitution. Déjà dans un passé récent des démarches similaires ont été testées (Chronicly). Elles ont pâti d'un manque de crédibilité auprès des éditeurs. Ce n'est plus le cas face aux résultats de Blendle aux Pays Bas et le soutien qu'il recueille de la part du *New York Times* et de Springer, sous forme d'un apport en capital de 3 millions d'euros. L'intérêt porté pour une telle formule par un opérateur tel que Prestalis pourrait également changer la donne. Il en est de même de la réflexion par un fournisseur d'accès internet sur le test d'une formule comparable, sur le marché contigu du livre.

Crowdfunding :

C'est une sorte de contre-expérience qui va à rebours de la tendance à la gratuité. Le principe du crowdfunding est celui d'un appel au financement par le public lui-même d'un projet ou d'une réalisation. Un tel financement peut entraîner des contreparties, qui en matière de médias seront souvent des abonnements, des participations à des rencontres, des présentations en exclusivité. Les plateformes telles que Ulule ou KissKissBankBank excluent en revanche des démarches en termes de participation morale ou financière au capital.

Deux plateformes sont particulièrement actives en France, Ulule et Kisskissbankbank, reposant sur ce principe de la contrepartie, sans participation au capital. Jaimelinfo, en revanche se présente plutôt comme une

plateforme de dons et sa vocation est de ne soutenir que des projets éditoriaux, alors que les domaines couverts par Ulule et Kisskissbankbank sont beaucoup plus larges. Certains peuvent intéresser les éditeurs (reportages, documentaires, webdocumentaires, etc.). Le cercle de ces start-up, s'enrichit en mai 2015, de l'arrivée de Kickstarter, le leader nord-américain, de la spécialité.

Concrètement ces plateformes peuvent proposer le financement de projets deancements de publications imprimées (Ulule pour *Society*) et de sites d'information (Cheekmagazine, avait fait appel à Kisskissbankbank, Le Zephyr fait actuellement un appel sur Ulule, etc.). Des projets de reprises d'entreprises de médias peuvent également recourir au crowdfunding (340 000 € collectés par Ulule pour la reprise de *Nice Matin*), ainsi que des réalisations d'articles, de reportages, de documentaires, etc. Plusieurs sites reviennent vers leur public pour accompagner leur développement tel Mag'centre ou UP'magazine. Cette dernière formule est très prisée par le site nord-américain ProPublica. Paul Steiger son responsable justifie⁶³ le recours régulier au crowdfunding pour financer des enquêtes lourdes, par l'exigence d'une totale indépendance des journalistes dans des domaines sensibles.

Tension entre logique d'éditeur et formes d'usages :

Dans le débat qui oppose les tenants de l'abonnement et le micro-paiement (ou paiement à l'unité consommée) s'exprime une claire tension entre deux logiques, celle de l'éditeur et celle de l'utilisateur. La logique de l'éditeur privilégie sur le numérique l'abonnement qui fidélise l'internaute ou le lecteur. La logique de l'utilisateur en matière d'information sur les supports numériques, qualifiée d'horizontale, voit l'Internaute et au-delà le lecteur (cf. Blendle), butiner, circuler de titre en titre via les réseaux sociaux et moteurs de recherche. De cette forme d'usage s'impose l'idée que l'intérêt de l'utilisateur – citoyen est de pouvoir accéder à plusieurs articles de titres ou sites différents sur un même sujet afin de forger sa conviction ou avoir le sentiment d'accéder à une meilleure connaissance – compréhension du sujet.

Cet utilisateur peut accepter de payer un contenu qui le motive sur un site donné, alors qu'il n'accepterait jamais de s'y abonner. Le développement de cette logique d'accès à l'information, au travers d'articles, de dossiers, d'applications de data journalisme, etc. conduit à penser des modes de

⁶³ Lors des Assises internationales du journalisme de 2010.

rémunération cohérents avec cette circulation horizontale. Ce pourrait être des plateformes offrant un accès au un maximum de titres et services, comme cela a été évoqué précédemment.

Services associés :

A la charnière entre la relation à son public et de ses rapports aux annonceurs, chaque titre et site d'information a l'opportunité de concevoir et développer un ensemble de services rémunérateurs. Il s'agit de la valorisation de la « marque média » et du crédit qu'elle capitalise pour transférer celui-ci dans des domaines plus ou moins connexes où l'entreprise va retrouver ses clients (public et annonceurs). Un exemple presque anecdotique de cette approche est fourni dans l'histoire avec le rôle joué par *L'Equipe* dans le Tour de France. Le groupe propriétaire du titre, Amaury, investira, par la suite, très méthodiquement l'univers du sport pour en faire l'activité d'une société commerciale propre : ASO⁶⁴. Parmi les formes les plus classiques de services figurent l'événementiel (forums, salons, spectacles), ainsi qu'un ensemble d'activités à compétence intellectuelle (formation, études). Il faut aussi prendre en compte un ensemble d'activités de pure service commercial tels que les sites spécialisés d'annonces, d'enchères, de placement d'assurance (*Le Figaro*), de e commerce (Marmiton) d'agence de voyage (*Notre Temps*), voire même de distribution de repas à domicile (*La Dépêche du midi*).

Toutes les marques média n'ont pas le même potentiel dans l'univers de l'événementiel. Les différents managements n'ont pas forcément accordé la même attention, voire la même détermination pour développer de tels services. Toujours est-il que quelques entreprises se distinguent nettement. Au départ la systématisation de ce type d'approche fut plutôt le fait de la presse technique et professionnelle. Des groupes comme Reed Elsevier, multiplièrent les initiatives en direction de leurs portefeuilles d'abonnés et obtinrent grâce aux salons, forums, formations plus de 25% de leur chiffre d'affaire, dès les années 90. Dans une situation intermédiaire entre le professionnel et le grand public la presse économique s'engagea dans cette voie, très méthodiquement. *Les Echos* multiplient ainsi tout au long de l'année rendez-vous et prestations, y compris pour partie numérique, au point d'en tirer un tiers des revenus du groupe.

⁶⁴ La singularité du groupe Amaury n'est pas ce couplage journaux populaires, nationaux ou locaux, et sports, tout particulièrement les courses cycliste, qui était très répandu au dans la première moitié du XXème siècle, mais le fait qu'il ait su en faire une entreprise de taille importante (internationale) et prospère.

Plus originale peut apparaître la situation du *Télégramme*. Quotidien régional, celui-ci n'a eu de cesse, dans un premier temps, de tirer tout le parti de son identité locale maritime pour en tirer des thématiques d'événements : rassemblements de bateaux, course au large, festivals musicaux, avant de développer chacune de ses lignes de produits pour elle-même, très au-delà du territoire régional (Francofolies de La Rochelle, Printemps de Bourges, Vendée Globe, etc.) et même national. D'autres domaines de services verront le jour, dans le domaine des petites annonces, avec Régions job, s'autonomisant là encore de la zone de diffusion du titre. La logique dite de « relais de croissance » est tellement vouée à s'autonomiser qu'une société jumelle « Télégramme développement » est créée par le groupe, dont le chiffre d'affaire dépasse le tiers de celui du quotidien.

Les quotidiens nationaux généralistes seront plus lents à identifier cette forme de ressources ou à se sentir suffisamment assurés pour s'y engager. Il semble que pour *Le Figaro*, ce soit le numérique qui ait joué le rôle de déclencheur, avec l'acquisition ou le développement d'un ensemble de sites commerciaux et de services (vente de place de spectacle, sites d'enchères, etc.), sans oublier le retour sur l'activité de petites annonces avec AdenClassified. Moins rémunérateurs sans doute, mais très cohérents avec l'activité de marques médias, les forums de villes vont être multipliés par *Libération*, puis *Le Monde*. Interviennent ici le capital de notoriété de quelques journalistes et les carnets d'adresse de ces journaux.

Ne disposant pas de marques médias aussi fortes, mais intervenant à des échelles plus modestes et plus spécialisées, les pure players d'information, très vite confrontés à une insuffisance de ressources issues de la publicité, vont concevoir et proposer un mixte de formation et de conseil (consulting). Celui-ci s'adresse aussi bien à d'autres médias, qu'à des entreprises voulant acquérir une compétence de communication sur Internet. L'exemple de Rue89 est intéressant à cet égard. Le site jouit d'une belle image d'innovation participative, qu'il a très tôt converti en prestations de formation et de conseil, en matière de développement numérique. Poursuivant dans cette voie visant à capitaliser son image et une compétence en formation sur le numérique, le pure player expérimente, avec le soutien du Fond Google, une formule de « mooc »⁶⁵ à destination des journalistes et entreprises de médias.

⁶⁵ Formation en ligne ouverte

Enrichissement de l'offre publicitaire :

La presse écrite est le média qui fait face au repli le plus important de ses ressources publicitaires. Ce repli est de forte amplitude au regard des dernières années, soit de 8,7% en 2014, après 8,4% l'année précédente. La presse imprimée aurait perdu, selon l'IREP, 1,7 milliards d'euros, en euros courants, au cours de la dernière décennie (2004-2013). Toutes les formes de presse sont affectées désormais, y compris la presse magazine qui résistait beaucoup mieux dans la décennie précédente (-8,7% en 2014). Les quotidiens nationaux reculent quant à eux d'un peu plus de 10%.

Ressources publicitaires de la presse.

	Montant	évolution 2014/2013
Presse	2,683	-8,7%
Quotidiens nationaux	0,188	-10,1%
Quotidiens régionaux	0,754	-7,9%
Hebdomadaires régionaux	0,118	-5%
Magazines	0,941	-8,7%
Spécialisés	0,295	-7,8%
Gratuits d'information	0,114	-14,5%

Source IREP

Le recul des ressources publicitaires de la presse écrite a été marqué par des décrochages à plusieurs moments au cours des 30 dernières années : le premier correspond au développement de la télévision commerciale. Le second est lié à l'arrivée de l'Internet. Il prend alors la forme du transfert des petites annonces (PA) sur des sites numériques dédiés (au cours de la décennie 2000⁶⁶). Celui-ci se combinera ensuite avec les effets de la crise économique et surtout d'un nouvel univers concurrentiel dans la publicité commerciale (Google, réseaux sociaux, sites de marques, etc.) à la fin de la décennie 2000. Toujours est-il que pour le segment des quotidiens imprimés, en euros constants, le chiffre d'affaire publicité qui aurait été à l'indice 100 en 2000, ne serait plus qu'à 28 en 2013. Quant au pourcentage du chiffre d'affaire publicitaire tiré des PA, il serait passé de 31,7% en 1990 à 1,8% en 2013, selon des données fournies par la DGMIC.

⁶⁶ Dès les années 90 aux Etats Unis, avec le développement de sites tels que Craigslist ou Monster.

La question de la part de la presse dans le marché publicitaire est d'autant délicate que la France se situe dans une zone moyenne pour l'investissement des annonceurs. En outre, au fil des années la part des « médias historiques » selon la terminologie de France pub n'a cessé de reculer, face au hors médias (8,784 milliards d'euros sur un total de 29,624 en 2014). Elle est aujourd'hui de 29,7%.

Ratio investissement publicitaire / PIB

Japon	UK	Suède	Canada	USA	Suisse	Belgique	RFA	France	Italie	Espagne
1,05%	1,05	0,98	0,97	0,95	0,81	0,72	0,70	0,69	0,49	0,41

Source IREP

L'ensemble des médias traditionnels est affecté par cette orientation baissière des ressources publicitaires, mais dans des proportions moindres (3,20% en 2014, selon l'IREP). Le numérique à l'inverse progresse sensiblement, de l'ordre de 2 milliards d'Euros en euros courants, selon l'IREP, au cours de la dernière décennie. Cependant il faut faire une distinction entre les bannières (display) et le clic (search), le second continuant à progresser alors que les premières stagnent. Ces chiffres sont cependant à manier avec précaution, les grands opérateurs du Net à commencer par Google et les réseaux sociaux ne déclarant pas leurs recettes publicitaires, qui doivent donc être estimées : France Pub estimait celles-ci à 2 Milliards d'euro en 2014. Les animateurs de l'Open Internet Project parlaient eux de 1,5 milliards d'Euros en 2013 pour le seul Google⁶⁷.

Face au recul d'ensemble des ressources publicitaires pour les médias, à commencer par la presse quotidienne une exigence se fait jour de renouveler et diversifier l'offre des supports, ainsi que les modes de valorisation de ceux-ci. C'est peu dire que face à l'ampleur du phénomène, à l'urgence de reconstituer un modèle économique viable, les acteurs du marché publicitaire font preuve d'initiative et de réactivité, même si la perspective est davantage de tenter d'enrayer le reflux que d'espérer reconquérir le terrain perdu. Ces innovations se traduisent par un enrichissement et une complexification de l'offre, sachant que nombre de démarches et de principes restent pour partie expérimentaux.

⁶⁷ Des sources proches de l'OIP situent le chiffre d'affaire des « GAFA » dans une fourchette de 3,4 à 4,4 Md d'euros.

Maximisation de l'audience :

La maximisation de l'audience s'est imposée dans un premier temps comme la réponse au phénomène de la gratuité, qu'il s'agisse de la presse gratuite d'information ou des sites d'information. En 2007 et dans les années qui vont suivre, hormis Médiapart et Arrêt-sur-images, l'ensemble des pure player d'information (Rue89, Backchich, LePost, Owni, etc.) feront le même pari. Ils devaient trouver des revenus suffisants par la conquête de l'audience la plus large possible. La rémunération de celle-ci passait par la vente d'annonce sous forme de bannières. Huit années plus tard, les conceptions ont évolué tant sur l'imprimé que sur le numérique. Seuls les plus puissants peuvent miser sur les seules ressources nées de la vente d'une audience de masse. Interviennent ici les tailles de marché et les capacités à mutualiser les approches. Dans la conquête des marchés les plus larges possibles intervient la stratégie du *Guardian*. En internationalisant son approche à l'échelle de la planète anglophone (Amérique du Nord, Australie), il réussit à démultiplier son audience. Il peut ainsi continuer à miser sur la seule gratuité. Dans le registre de la mutualisation, à une échelle différente, une avancée significative a été réalisée par les quotidiens régionaux avec la création d'une offre commune à 66 titres le 366⁶⁸.

Sans renoncer à l'apport des ressources d'une audience de masse plusieurs titres misent sur une combinaison entre l'abonnement et la compétition pour prendre les premières positions en volume d'audiences. Dans ce domaine une poignée de titres se distingue avec à leur tête *Le Figaro* et *Le Monde*. A l'inverse, nombre de sites ont pris la mesure de la difficulté à se porter à la hauteur de ces leaders, à commencer par *Libération*. La maximisation des audiences et la recherche de cumuls, par des stratégies de groupes s'observe tout particulièrement dans l'approche du groupe Le Monde libre. Dans un premier temps se trouvent renforcés deux pôles avec *Le Monde* et leHuffingtonPost d'un côté, *L'Obs*, *LePlus*, *Rue89*, de l'autre, avant d'imaginer des ponts entre ceux-ci. Faut-il imaginer à une autre échelle une démarche comparable pour le groupe en cours de construction à l'initiative de Patrick Drahi, avec *Libération*, *L'Express* et d'autres titres du groupe ?

Il n'en reste pas moins, que dans la compétition pour les audiences les plus larges, la presse écrite pâtit sur son support d'origine, comme sur le numérique d'une excessive segmentation. Sur son support traditionnel, elle ne peut compenser le niveau de concentration des acteurs de la télévision. Sur le

⁶⁸ Auquel se trouve associée la plateforme de marché « Global territoires ».

numérique ce sont les Google, Facebook, Microsoft qui la distancent complètement. C'est dire que se trouve posé avec acuité l'urgence de définir des stratégies qui mutualiseraient l'offre de l'audience de la presse. Sauf qu'ici toute l'histoire du média pèse pour en ralentir, voire en empêcher la concrétisation.

Renouvellement de l'offre de services publicitaires :

Il n'est plus d'entreprise de presse ou de pure player qui ambitionne de réaliser un chiffre d'affaire significatif sur les seules bannières publicitaires. Les approches se renouvellent rapidement, se démultipliant, voire se repliant rapidement lorsque des expériences décevantes peuvent avoir lieu. Là encore il n'est ici question que d'en évoquer quelques-unes.

Ad exchange :

Le principe est celui de places de marché : d'un côté les annonceurs, de l'autre les médias. Sur celles-ci se trouvent achetées en temps réel les espaces offerts, aux tarifs auxquels conduisent ces enchères. C'est l'outil par excellence d'un traitement des volumes dans une temporalité très courte. Il est particulièrement adapté au numérique, mais il est voué à s'élargir aux autres supports dont l'imprimé. L'optimisation de l'ad exchange repose sur la possibilité de disposer de profils de consommateurs, eux-mêmes nourris par les données collectées sur leurs usages, leur circulation dans les différents contenus. D'où l'enjeu de la maîtrise de ces données et de leur traitement.

Le développement de l'ad exchange pose la question de l'organisation de telles places de marchés par les régies : isolément celles-ci manqueront de puissances et se verront détrônées par des opérateurs (intermédiaires plus puissants, notamment internationaux). D'où les démarches entreprises afin de réunir de tels outils, ce qu'ont entrepris huit des plus grosses régies publicitaires françaises. D'où également le lancement de Global Territoires par la presse quotidienne régionale regroupée dans l'offre 366. Il est ici question de constituer un groupe d'offre média suffisamment puissant pour être crédible. Il s'agit aussi d'acquérir le niveau requis pour en maîtriser le développement technique. Outre la taille est posée la question de la mise en commun des données collectées et de leur valorisation, permettant de qualifier les audiences. Si les plateformes d'ad exchange répondent bien aux exigences de

rapidité et de volume dans les transactions, elles ont aussi un effet pervers en matière de prix, conduisant à une baisse tendancielle de ceux-ci.

Valorisation des données :

L'un des atouts incomparable du numérique au regard des autres supports est sa capacité à collecter de nombreuses données sur les utilisateurs : qui sont-ils ? Quels sont leurs parcours d'usages ? Quels sont les durées d'utilisation ? Quels sont les degrés d'engagement ou d'activité, y compris commerciale (commentaires, recommandation, clic sur des liens de marques, achat) ? Dans ce domaine les éditeurs ont souvent pris du retard sur les infomédiaires, qui ont d'emblée déployés des stratégies de collecte et d'analyse des données sur les utilisateurs. Il s'agit donc d'une priorité pour les éditeurs qui s'y engagent largement. Celle-ci leur demande l'acquisition de compétences particulières et le développement de plateformes techniques adaptées, avec leurs spécialistes, informaticiens. Il leur faut pour cela travailler à l'attractivité de la presse pour ces spécialistes, qu'il s'agisse de l'intérêt des tâches ou des niveaux de rémunération.

Progressivement les priorités concernant les données sont mieux perçues par les éditeurs. Ils savent qu'ils doivent dans ce domaine apprendre, expérimenter et innover. Les questions de tailles et de moyens d'investissement sont cruciales. Ils doivent également dans ces approches accorder toute la vigilance nécessaire au fait que les données personnelles sont une matière sensible. Des garanties sont à apporter aux utilisateurs que la protection de leur vie privée sera respectée. Faute de quoi des tensions pourraient se faire jour, comme les infomédiaires en font déjà l'expérience aujourd'hui.

Native advertising :

Le principe de cette forme de communication publicitaire est de s'intégrer intimement dans le récit l'information, celui-ci ayant vocation de valoriser un produit ou une marque de l'annonceur. Pour une part il est possible de relier cette démarche à celle du publi-rédactionnel. Sauf que le native advertising se situe dans le contexte numérique, qui apporte deux atouts : celui d'un développement multimédia, qui peut être très enrichi, avec de nombreux liens externes associés. Le second tient au mode d'insertion qui peut éviter l'intrusion tout en intégrant des éléments de personnalisation (adressé à un utilisateur, mais pas à un autre pour lequel le message ne serait pas pertinent) et d'actualisation en temps réel (y compris retrait, dès que le message n'a plus d'actualité pour la personne concernée).

Concrètement le native advertising est une démarche dont les modalités peuvent être déclinées, avec des formes qui s'expérimentent sans que des normes précises s'en soient encore dégagées. *20 minutes*, par exemple, propose trois options différentes : dans la première l'annonceur accède au système rédactionnel, c'est lui qui rédige le contenu. Il peut le modifier et l'actualiser. La seconde option consiste dans le développement d'un contenu (reportage, dossier, fiche pratique) dans un registre en cohérence avec celui de l'annonceur, sans citer la marque. Dans la troisième option c'est *20 minutes* communication, service spécialisé, qui réalise le contenu sur un sujet et selon des angles, fruits d'une discussion entre l'annonceur et le service du journal.

Le native advertising peut poser un problème de dégradation du contenu et donc de la crédibilité du média « qui peut se révéler bien plus élevé, à moyen terme, que les quelques recettes tirées à court terme » selon les termes d'un éditeur. D'où l'importance que cette approche intervienne dans un cadre très maîtrisé par l'éditeur du média concerné. Deux sujets, soulignés par les éditeurs, sont ici particulièrement sensibles : d'abord l'identification claire de la nature du message par l'utilisateur ; ensuite la cohérence entre le message publicitaire et le contexte d'information dans lequel il va se situer. Soit, l'exigence que le native advertising repose sur une relation claire et active entre le média et l'annonceur. Du côté des annonceurs, si individuellement certains peuvent tenter de jouer sur l'ambiguïté des récits d'information et de promotion, collectivement (UDA) l'attention est portée sur le souci que le native advertising n'atteigne pas la qualité de la relation entre le média et son public⁶⁹.

« Sur mesure » :

Le principe du sur-mesure repose sur le fait de concevoir une opération de communication publicitaire où se rencontrent la spécificité d'un titre, d'un site, d'une application (les trois combinés), les caractéristiques de leur public et le produit ou le message que l'annonceur entend promouvoir. Dans le sur mesure peuvent intervenir des plus produits (objets, services), de l'événementiel, des hors-séries, etc. Là encore le développement d'une telle démarche implique une forte relation entre la régie publicitaire et l'annonceur, une relation média / utilisateur forte, une excellente maîtrise – valorisation des données concernant les utilisateurs. Par définition le sur mesure ne peut être qu'occasionnel. En revanche il est prisé par le fait qu'il peut offrir une marge importante pour le média.

⁶⁹ Avec rappel de l'article du code de la consommation s'appliquant à cette forme de communication.

Activité / engagement des utilisateurs :

Les thématiques de l'activité et de l'engagement de l'utilisateur d'un média peuvent apparaître un peu comme un serpent de mer. Elles sont, en effet, régulièrement invoquées en réponse au caractère frustré de la caractérisation des audiences par le simple « contact » constaté entre l'utilisateur et un contenu. Déjà dans les années quatre-vingt la BBC avait mis en évidence, par un dispositif d'enregistrement d'un échantillon de téléspectateurs, l'écart qu'il y avait entre le fait d'être comptabilisé comme téléspectateur ayant son poste allumé et l'activité réelle des individus. Ceux-ci peuvent être occupés à tout autre chose simultanément. C'est le même questionnement qui se retrouve aujourd'hui face à la notion de visites ou de « pages vues ». Sauf que les moyens d'enregistrement numérique permettent d'aller beaucoup plus loin dans la qualification d'une consultation. Ce peut être le temps passé sur une information, une application. Ce peut être aussi l'activité associée à celle-ci : commentaire, classement, recommandation, clic sur des liens, achats, etc. Les infomédiaires, à commencer par Facebook, ont de ce point de vue largement contribué à valoriser cette notion d'engagement.

Toute la question est de savoir traiter ces données collectées, avec sans doute un problème de hiérarchisation de celles-ci, tant les volumes à traiter et à exploiter peuvent se révéler massifs. Un second sujet sera simultanément de convaincre les annonceurs et leurs conseils (médiaplanning) de l'intérêt de tels indicateurs plus nombreux et plus complexes à appréhender que les classiques indicateurs sur lesquelles reposent nombre de recommandations et choix d'achats.

9 - Basculement des modèles.

Dans une mutation il n'est pas surprenant qu'interviennent des ruptures, des remises en questions. Celles-ci vont concerner aussi bien les méthodes, les activités, que les relations entre les acteurs. En même temps ces ruptures amènent de nouvelles questions. Tel est le point sur lequel débouche cette enquête, qui identifie une série de basculements dans les modèles qui prévalaient dans la presse et bien souvent dans l'ensemble des médias. Ce basculement des modèles débouche sur deux questions centrales qui concernent à la fois les médias et le rôle que joue l'information dans nos sociétés.

De la verticalité à l'horizontalité des usages et des organisations :

Une circulation « horizontale » des utilisateurs :

Cela a été rappelé tout au long de ce texte les pratiques des utilisateurs sont et seront certainement encore davantage demain « horizontales ». C'est-à-dire que la recherche d'information procède de sites en sites. Elle se fait par l'intermédiaire des moteurs de recherche et des recommandations sur les réseaux sociaux. Elle procède également par une circulation de clic en clic par l'activation des différents liens disponibles. Les éditeurs de presse en ligne sont ainsi confrontés à une situation qui prend complètement à contrepied la valorisation excessive de la page d'accueil et les formules d'abonnement, titre par titre. La circulation horizontale appelle à l'inverse des formules d'espaces ou de plateformes, rassemblant un maximum de sites d'information. Le paiement éventuel des contenus concernant des articles ou des services peut y être intégré. La complication de multiples micro-paiements est alors levée par des formules de prépaiement proposées par les plateformes.

Les implications d'un écosystème horizontal :

Le basculement dans un écosystème horizontal où se trouvent multipliées les interrelations, y compris avec les utilisateurs, engage les entreprises de presse et les éditeurs de presse en ligne à une série de transformations dont plusieurs ne font que s'amorcer :

Pôles et équipes projets :

L'horizontalité pousse à concevoir une organisation et un fonctionnement qui reposent sur une pluralité de pôles et d'équipes projets. Ceux-ci ont vocation à concevoir, conduire et évaluer les expérimentations. Ces expérimentations ont trait aussi bien aux concepts éditoriaux, aux développements, aux modes d'organisation, aux approches commerciales, qu'aux modes de coproduction avec les utilisateurs. En liaison avec ces pôles et équipes projets peuvent s'articuler des journalistes free-lance (Slate), des consultants journalistes, des start-up de contenu ou de développement (Simplon, par exemple dans le cas de Bayard presse).

Appel aux idées de tous :

L'horizontalité milite en faveur de la conception d'organisations hiérarchiques plus fluides aux niveaux moins nombreux. Dans celles-ci, par principe, les idées et projets peuvent être proposés et développés à la base, au plus près du terrain, quitte à court-circuiter les formes pyramidales traditionnelles. Les labs, tel que celui de Centre France, sont l'expression de tels appels à idées, adressés à chacun dans la rédaction et au-delà dans l'ensemble de l'entreprise. C'est sur ces idées que pourront s'appuyer ensuite développement et expérimentation, avec l'appui des spécialistes et compétences nécessaires.

Carrières et parcours professionnels :

L'horizontalité devrait amener à penser des évolutions de carrière, elles-mêmes horizontales. Il faut pour cela faciliter et susciter, la circulation dans des responsabilités de projets et expérimentations diversifiées. Cela marque une forme de rupture avec des itinéraires individuels fait franchissement d'échelons hiérarchiques, parfois artificiels. Ceux-ci sont bien souvent devenus inutiles et contreproductifs.

Accueil et implication des lecteurs-utilisateurs :

L'horizontalité conduit à imaginer des approches facilitant l'accès des utilisateurs à différents moments et en des lieux diversifiés, pour la production de l'information :

C'est bien sûr le « crowdsourcing », par l'appel répété régulièrement aux témoignages sous toutes leurs formes. Ce sont des alertes, des témoignages, sous forme de messages, d'images, de vidéos, de sons, sur des sujets significatifs, et surtout les événements les plus significatifs.

Cela peut prendre aussi la forme, déjà évoquée, de la participation à des enquêtes et dossiers collectifs.

Ce sont bien sûr les contributions d'experts (interviews, textes, etc.) dans les rubriques et pour les sites participatifs.

Ce sont aussi les commentaires, et peut-être et surtout désormais les recommandations sur les réseaux sociaux.

Enfin, parmi les contributions du public figurent désormais beaucoup plus significativement le financement et l'accompagnement de projets, deancements de sites (Cheek Magazine, le Zéphir), mais aussi d'enquêtes, de reportages, de web documentaires, etc. avec le recours aux plateformes de crowdfunding.

Du métier au rôle du journaliste :

Le savoir-faire des journalistes s'est banalisé. Cela concerne la maîtrise des outils techniques, mais également nombre de compétences intellectuelles, tels que les choix d'angles, l'originalité des sujets, la hiérarchisation, etc. Il suffit pour cela d'observer les blogs spécialisés ou la multiplication des sites participatifs et le recours systématique à différents experts issus du public lui-même. Il en va de même avec les expériences de crowdsourcing et l'envoi de vidéos, lors d'événements importants. Le niveau d'éducation qui s'élève dans la société et la multiplication des contributions de personnes ordinaires, comme d'experts très spécialisés, alors que le nombre de journalistes eux-mêmes spécialisés, les rubricards, diminue, interroge ce qui fait journalisme. Il est significatif à cet égard que monte dans l'espace public une notion de déontologie de l'information, qui serait plus large que la notion plus traditionnelle de déontologie des journalistes. La question même de la qualité de l'information ne saurait plus être pensée comme l'affaire des seuls

journalistes. Elle est devenue un thème de débat public, avec l'apport de la notion d'éducation aux médias, qui diffuserait cette compétence dans tout le corps social.

Dès lors la notion de journalisme, ce qui distinguerait le journaliste de son public, serait moins affaire de technicité ou d'expertise, mais résiderait principalement dans le rôle qu'il tient dans la société. Ce rôle serait celui d'une médiation à rétablir, retisser, sans cesse, entre la réalité et les publics. C'est dire que la définition du journaliste dans la loi de 1935 semble à l'étroit et craque un peu. L'idée de définir le journalisme par un emploi dans une entreprise de presse, est et sera sans doute inévitablement repensée ou tout du moins à actualiser régulièrement.

De l'optimisation des risques à la compréhension des échecs :

Un modèle de management s'est imposé en presse magazine dans les années quatre-vingt. Il marquait la transformation de l'entreprise de presse en entreprise industrielle. Il devait pousser toujours plus loin le développement de démarches de rationalisation des lancements de nouveaux titres ou d'évolution de ceux-ci. C'était alors la montée de l'influence des directions du développement. L'objectif était d'anticiper le plus possible les risques d'échecs, qui ponctuaient la vie de la presse lorsqu'elle était régie par les seules logiques éditoriales. Avec un management entrepreneurial bien maîtrisé, un marketing omniprésent, des spécialistes de gestion prévisionnelle, les éditeurs pensaient pouvoir optimiser les conditions des lancements de titres. Le revers était que les créations se raréfiaient, et avec elles les chances d'heureuses surprises, tant il y avait de conditions à réunir pour oser un lancement.

Dans l'univers du numérique l'obsession de la maîtrise des risques est devenue un handicap. L'anticipation des évolutions, notamment des usages, est périlleuse, voire impossible. A contrario il faut imaginer, développer et tester de multiples hypothèses et projets pour avoir une chance d'en réussir quelques-uns. C'est ce que décrivait Laurent Gilles, lorsqu'il évoquait le modèle d'innovation propre à Google, lors de la 4^{ème} Conférence Nationale des Métiers du Journalisme⁷⁰. Essayer cent projets, pour en réussir un, mais avec un énorme potentiel d'innovation et de développement. C'est dire que dans la nouvelle conception qui doit s'imposer dans les entreprises de presse l'essentiel est moins d'anticiper d'éventuels échecs, que de savoir les

⁷⁰ *Le journalismes en questions*, idem.

comprendre. Cette compréhension et l'exploitation des résultats de celle-ci, deviennent le matériau pour penser les projets futurs, sans lesquels il ne peut y avoir innovation, apprentissage et succès significatifs. Dans un tel modèle, l'activité cruciale est l'incitation à innover, à la création, à la conception de nouveaux contenus et à l'expérimentation, ce qui fait toute l'importance des notions de lab, d'incubateur, d'aide à la formulation et à la valorisation d'idées neuves.

Du chacun pour soi à la recherche de formes de mutualisation :

Face à la menace de dépendance renforcée de l'aval (les producteurs de contenus) par l'amont (les industries de l'informatique et des télécommunications), les éditeurs quel que soit leurs supports s'intéressent et évoquent la mutualisation. Celle-ci est cohérente avec la logique d'horizontalité. Respectant l'autonomie de stratégie des entreprises éditrices, cette mutualisation peut intervenir dans de très nombreux domaines. C'est d'abord la veille et les nombreuses observations qu'elle exige à travers le monde. Ce sont les études d'évolution des comportements des publics, sur le modèle du Pew Research Institut aux États-Unis. C'est l'expérimentation d'outils et de méthodes. Ce sont des lieux tels des incubateurs où les projets bénéficient d'accompagnement, d'expertise, de conseils. Ce peuvent être aussi des interfaces avec le public, les plateformes multiservices et multiéditeurs. Force est de constater que cette disposition à la mutualisation progresse plus vite chez les nouveaux acteurs que sont les pure players et les start-up.

D'une offre de masse à une offre personnalisée :

Le phénomène n'est pas récent. Il est possible de le faire remonter aux années 70 - 80. La presse magazine s'engageait alors toujours plus profondément dans des stratégies de niches. La FM en radio, puis la TNT en télévision, vont conforter cette évolution. Les offres de masse déclinent au profit de propositions toujours plus spécialisées. Celles-ci découpent des communautés de publics toujours plus fines. Elles vont conduire à une forme de foisonnement. Avec le numérique un pas supplémentaire peut-être franchi. C'est celui de la personnalisation.

Par personnalisation, il ne faut pas forcément imaginer les formules telles que le journal construit à partir des seuls centres d'intérêts ou hobbies d'une

personne. Il s'agit plutôt de l'exploitation de la collecte des goûts de chaque utilisateur. Celui-ci a pu fournir spontanément ces renseignements le concernant. Ils peuvent aussi être collectés à son insu, au travers de ses cheminements et consommations précédentes. En presse professionnelle, l'exemple d'Indigo publications illustre une telle approche modulaire. L'utilisateur peut construire une offre qui lui convient, qu'il s'agisse du prix⁷¹ et du choix de secteurs (pays) qu'il souhaite suivre.

Dans cette conception de la personnalisation l'éditeur propose une hiérarchisation de l'information. Il met également l'accent sur des faits ou des phénomènes significatifs ou qui puissent surprendre l'utilisateur. Dans cette forme de personnalisation l'intervention éditoriale est à la croisée de la hiérarchie de l'actualité et des goûts, des attentes, des compétences de chaque individu ou catégorie d'utilisateur (âge, sexe, profession, lieu de vie, etc.).

De l'exhaustivité à la sélection de l'information :

Les évolutions qu'a connues la presse quotidienne depuis la seconde guerre mondiale sont toutes allées dans le sens d'un enrichissement du rubricage. Les domaines traités par les journaux se sont multipliés sans cesse, qu'il s'agisse de sciences, de santé, d'environnement, de technique, ou des différents registres de la vie quotidienne, ou de l'activité économique. Même si cela peut paraître toujours relatif la tendance était de se rapprocher d'une sorte d'exhaustivité. La pagination ne cessait de croître. Elle était alors financée par l'essor des ressources publicitaires suivant l'exemple des presses anglo-saxonnes ou allemandes. D'une autre manière, la presse magazine accompagnait cette quête de l'exhaustivité par l'élargissement constant de l'offre de titres, toujours plus spécialisés, ne laissant rien de côté dans ce qui constitue l'activité humaine.

C'est ce mouvement qui paraît désormais en question tant il débouche sur un sentiment de trop plein, de saturation. Ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui « infobésité ». Plus personne ne pouvait lire l'entièreté de son quotidien. Il n'était pas possible non plus de prétendre accompagner la profusion de l'offre de magazines, de radios, de télévisions et bien sûr des sites web. Le temps n'étant pas extensible à l'infini, les contenus des médias ne se limitant pas à l'information, il devenait possible de concevoir une offre

⁷¹ Une formule de licence peut combiner pour une entreprise cliente l'abonnement et l'accès à un nombre d'utilisateurs définis par elle.

différente. Celle-ci promet au contraire la modération, la légèreté et en même temps la pertinence. C'est la notion de « curation », de choix hiérarchisé. Elle peut être une option proposée par des médias traditionnels (cf. Alterecoplus⁷²). Elle peut être aussi le cœur, voire l'essentiel de l'offre de nouveaux éditeurs. A l'image de sites tels que Brief.me ou Reader.

Deux questions à propos de la place de la presse dans notre démocratie :

Ces différents basculements de modèles induisent deux questions, qui interrogent aussi bien l'avenir des médias, que la place qu'ils occupent dans nos sociétés.

Dualité sociale :

Plusieurs phénomènes se cumulent pour que se développe une sorte de dualité dans l'offre de contenu. Celle-ci est en effet, toujours plus diversifiée et riche pour un public éduqué, intéressé par l'information, solvable, à engagement professionnel et social fort. Elle est en revanche moins nombreuse. Elle se renouvelle plus lentement. Elle peut même décliner sans que de véritable alternative ne se fasse jour. Alors qu'il s'agit de s'adresser à un public nombreux, mais moins éduqué et moins motivé par l'information politique et générale.

En premier lieu intervient le constat du repli de la diffusion des quotidiens populaires, à commencer chez nos voisins européens, qu'il s'agisse du *Sun*, du *Mirror* ou encore de *Bild*. Andreas Wiele du groupe Springer rappelait la chute impressionnante de *Bild* entre 2002 et 2014, soit un recul de 4,3 millions d'exemplaires à 2,4 millions !⁷³ La presse quotidienne régionale subit également des reculs importants. Sur une période plus longue, lorsqu'elle s'adresse au public des métropoles (Lille, Lyon et Marseille), l'érosion est d'une forte amplitude : entre 1980 et 2014 : *La Voix du Nord* est passée de 379 000 à 231 000 exemplaires. *Le Progrès* quant à lui a reculé de 367 000 à 189 000 exemplaires. Quant au *Provençal* et au *Méridional*, fondus dans *La Provence*, leur repli est de 250 000 à 114 000 exemplaires. Des études faites notamment sur L'Isle d'Abeau ont montré que cette fragilité des régionaux dans ces métropoles régionales était d'abord le fait des banlieues. Le bureau d'étude de

⁷² Sélection quotidienne d'un petit nombre d'informations économiques, à côté du contenu du mensuel *Alternatives économiques* et de son site internet.

⁷³ Lors des Echosevents du 27 novembre 2014.

Ouest France, dans son analyse des évolutions du lectorat des quotidiens régionaux à l'échelle nationale, avait mis en évidence les mêmes résultats, concernant les banlieues, mais aussi les jeunes urbains, dès la fin des années 70.

En presse magazines française le repli des hebdomadaires de télévision ou des féminins populaires est d'une ampleur comparable, puisque *Télé7 jours* en 1987 diffusait 3,2 millions d'exemplaires chaque semaine et que la diffusion de *Femme Actuelle* se situait la même année à quasiment 2 millions. Or en 2014 le premier est à 1,2 millions d'exemplaires et le second à 687 000 exemplaires⁷⁴...

En second lieu il faut prendre toute la mesure du recul aussi fort que continu du déclin des ressources publicitaires. Aucune anticipation ne permet ici de dire le moment ni le niveau où celles-ci pourraient se stabiliser (voir le chapitre précédent). Dans ce contexte les réponses des éditeurs se répètent : hausse du prix de la valeur faciale, montée en gamme des nouveaux magazines, monétisation des contenus numériques (abonnement, formules premium, paiement à l'article ou au service). C'est dire que les réponses les plus « simples », les plus immédiatement applicables, sont celles qui concernent les publics les plus motivés par une information, des contenus ou des services de qualité, quitte à accepter des prix relativement élevés : *les dossiers d'Alternatives économiques*, sont proposés à 9,50 Euros. *Flow* est proposé à 6,96 Euros. *Le Monde* a remonté son prix de valeur faciale à 2,20 Euro, imitant un mouvement comparable dans nombre de pays, y compris ceux de presse traditionnellement bon marché à commencer par les Etats-Unis.

L'offre numérique est souvent meilleur marché, un abonnement mensuel à Mediapart ou à Lequatreheures pouvant sembler plus accessible. En revanche, là intervient la nature des contenus, qui ne sont pas d'un accès facile ou allant de soi pour des publics peu motivés par l'information politique et générale ou ne maîtrisant pas facilement les codes de traitement de celle-ci. Or c'est bien dans ce registre que se concentre l'offre payante, y compris la plus récente, soit outre les sites déjà cités : Contexte, Bief.me, Limprévu, LesJours, etc.

Face à un tel déséquilibre la priorité donnée à l'information politique et générale peut être interrogée. Ne conduit-elle pas à concentrer les aides sur les publications qui sont en majorité destinées à un public privilégié culturellement, sociologiquement et financièrement ? Faut-il prendre le risque d'accélérer le déclin de magazines populaires ou faut-il se référer à d'autres

⁷⁴ Comparaison entre les chiffres OJD 2014 et la série de statistiques de diffusion présentée, in « La presse magazine » (JM.Charon), Repères-La Découverte, 2008.

priorités concernant les publications fréquentées par de larges publics qui seraient la lecture, la connaissance, l'aide à la vie pratique, le lien social ?

Journalisme à deux vitesses :

Le développement de la presse sur le numérique, comme celui de pure players d'information et de start-up travaillant pour les rédactions, repose pour une large part sur une population de journalistes aux compétences spécifiques, dont les conditions d'emploi divergent de celles de leurs collègues travaillant pour le support imprimé (comme d'ailleurs de la radio ou de la télévision) :

Le journalisme numérique a d'abord pâti d'un déficit d'image : « journalisme assis », de bâtonnage de dépêches, moins rigoureux, etc. Les « forçats de l'info » pour reprendre le titre d'un article du *Monde*. Aujourd'hui cette image est contredite par les enquêtes de Médiapart, les reportages du Quatreheures, les dossiers de Slate ou de Rue89, sans parler des « lives » du Monde.fr, etc.

Il n'en reste pas moins que les statuts restent plus fragiles (proportions de stagiaires et de CDD). Les salaires sont moins élevés⁷⁵. Les temps d'occupations plus importants. Et c'est d'autant plus net chez nombre de pure players, notamment les plus récemment créés, où l'emportent l'enthousiasme, l'engagement.

Outre la question des journalistes au sens traditionnel intervient également le cas de ceux qui contribuent à la production de ces nouvelles formes d'information telles que le data journalisme, le fact checking ou les news game, alors qu'ils ont au départ des compétences de développeurs informatiques, de documentalistes, de graphistes ou designers.

Le phénomène se retrouve dans nombre de pays, comme vient de le montrer la recherche récente d'Olivier Standaert pour la Belgique⁷⁶. Il s'y développe comme au *Soir de Bruxelles* une forme de parcours d'embauche, jusqu'ici inédit, où se succèdent dans le temps, des stages, de la pige ponctuelle, puis permanente, des CDD, sur une période à la durée complètement indéterminée.

⁷⁵ Sur ce point Jon Henley du *Guardian*, fait remarquer que toutes les embauches de journalistes quel que soit leur spécialité ou leur support se font, au Royaume Uni, à des niveaux sensiblement inférieurs à ceux qui prévalaient il y a encore une ou deux décennies. Traitement différencié lié au support ou expression de la crise du modèle économique ?

⁷⁶ Olivier Standaert, *Le journalisme flexible - Trajectoires d'insertion, identités professionnelles et marché du travail des journalistes de Belgique francophone*. Thèse de doctorat à l'Université Catholique de Louvain, mars 2015.

Et lorsqu'intervient enfin le lointain graal du CDI, c'est à des conditions moins favorables que leurs aînés de l'imprimé.

L'écart s'accroît-il ou se perpétue-t-il après deux décennies d'engagement des plus anciens sur l'Internet ? Il y a là en tout cas un véritable cercle vicieux : le manque d'attractivité du journalisme numérique freine le développement de nouvelles organisations : intégrées, cycle de 24 heures servant les différents supports. Les freins dans ces évolutions vers le journalisme numérique pour les journalistes des médias traditionnels contribuent à la perpétuation d'une filière particulière, moins bien traitée de fait. A ce niveau se pose la question d'une proportion encore insuffisante en France de directeurs de rédactions, de rédacteurs en chefs, voire cadres intermédiaires qui soient issus du numérique ou aient exercé dans celui-ci.

Conclusion et recommandations :

Tenter de décrire le paysage de la presse et de l'édition numérique d'information, et les nouvelles frontières qui s'y dessinent, c'est prendre la mesure de l'ampleur de la mutation dans laquelle chacun est plongé et cela pour longtemps. Dans cette mutation se télescopent, un puissant élan de création, de renouvellement des contenus et des activités, avec la destruction des modèles économiques, qui prévalaient jusqu'ici dans la presse, sans que les nouveaux soient encore pensés et encore moins installés. Dans une telle période trois notions s'imposent qui dessinent des contours possibles de l'action publique dans ce domaine : écosystème, le couple innovation-expérimentation, attractivité.

Placer l'écosystème au cœur de la réflexion :

En premier lieu il convient de placer au cœur de la réflexion la notion d'écosystème, pour en saisir toutes les implications. Par écosystème, cela a été dit dans l'introduction, il s'agit de mettre en évidence un système d'acteurs, pluriels par leur histoire, leur organisation, le contenu de leur activité, leur production, le rapport au public (direct ou indirect). Il est surtout question de prendre toute la mesure des interrelations qui s'y développent. Celles-ci sont faites de compétitions, de solidarité et surtout de nécessaires moments ou sujets de mutualisation. Comme cela a été dit plus haut, il est important de reconnaître que les avancées ou les freins qui s'y expriment découlent des succès et des échecs rencontrés, quel que soit le point ou l'acteur concerné.

L'écosystème n'est bien évidemment pas clos sur la France, l'une des potentialités principales du milieu professionnel qui s'y développe est d'être ouvert au monde, avec de nombreuses circulations entre pays et continents, à commencer par l'Amérique du nord. Prendre la mesure du nouvel écosystème qui se construit c'est donc l'appréhender et l'accompagner dans sa globalité pour en attendre des effets vertueux plutôt que de le segmenter à priori au nom de critères qui avaient cours sur l'imprimé (notamment IPG ou

périodicité), mais qui doivent être dépassés si l'intervention de l'Etat se donne pour objet l'innovation, l'expérimentation, la nécessaire attractivité du secteur. Alors que ceux-ci se révèlent le seul chemin possible pour la construction de modèles économiques viables.

Accompagnement du couple innovation - expérimentation :

Concrètement l'intervention de l'Etat doit donner toute sa place, si ce n'est la priorité au binôme innovation - expérimentation, sachant que bien sûr les acteurs sont les entreprises elles-mêmes. Le problème est ici, qu'il y a, à dépasser la contradiction entre l'importance des moyens et des énergies à mobiliser pour l'innovation - expérimentation (notamment les labs, l'investissement en recherche développement, les compétences diversifiées à réunir, etc.) et la faible rentabilité des modèles économiques actuels, qui limitent ces moyens.

Pour intervenir, à son niveau, face à une telle contradiction, les leviers sur lesquels peut jouer l'Etat, combinent : aide au financement de l'innovation, valorisation des réalisations et entreprises innovantes, recherche de formes juridiques inédites :

Financements et accompagnement :

Imaginer de nouvelles modalités d'aides financières mixtes :

Pour ce qui est des financements, il s'agit de combiner les financements publics (Fonds stratégique) avec la recherche de financements mixtes. L'expérience du « Fonds Google », devra être évaluée, sachant qu'il serait souhaitable de voir converger une pluralité de sources de financements vers un Fonds, ou des dispositifs (fiscaux notamment,) d'aides à l'innovation qui prennent en compte aussi bien l'éditorial, que la commercialisation⁷⁷ et les dispositifs techniques nécessaires.

Il y a matière à prospecter ici les modalités possibles d'une combinaison de fonds publics, des fonds privés diversifiés (notamment des infomédiaires), et de financements volontaires du public lui-même (extension de la notion de crowdfunding).

⁷⁷ Telle l'expérimentation d'une place de marché mutualisée sur le modèle du projet « Constantinople », à l'initiative de plusieurs entreprises et groupe de presse, dont Prisma Média.

Ce fonds ou ces aides au financement d'accompagnement de l'innovation devraient s'adresser aux différentes formes d'entreprises de presse et de numérique d'information, ainsi qu'aux start-up et agences contribuant à la production d'information, voire au cas par cas à des projets de pure players de contenus pouvant avoir un fort impact sur l'écosystème.

Réviser les critères d'attribution des aides du « Fonds stratégique » :

A cet égard, l'expérience du Fonds Google souligne l'apport d'un dispositif d'aide qui accorde autant de priorité à l'innovation éditoriale, qu'à l'innovation technique ou commerciale. Simultanément un volet particulier devrait être réservé aux créations de jeunes entreprises, sur des critères d'innovation aussi bien éditoriale, que technique.

Il existe déjà l'instrument du Fonds stratégique. Il faut d'urgence en adapter les modalités en l'étendant tant à l'éditorial, qu'à la création de jeunes pousses.

Création d'incubateurs :

Dans ce cadre, l'Etat pourrait favoriser, en réunissant les conditions nécessaires, la création d'incubateurs accueillant les pure players d'information, les labs des entreprises de presse, ainsi que les start-up contribuant à la production d'information, à la fois à Paris et en région (écosystème toujours). Au-delà, le Ministère de la culture et de la communication en partenariat avec le Secrétariat d'état à la recherche à l'enseignement supérieur pourraient inciter au développement de pôles associant formation liée à l'innovation, veille et recherche, avec une forte dimension internationale. Ceux-ci auraient grand avantage à être articulés à de tels incubateurs. Les modalités concrètes de tels incubateurs pourraient donner lieu à études, supervisées par le « Club des innovateurs » créé par le ministère de la culture et de la communication.

Start-up en résidence :

Face au risque de voir des start-up de contenus se détourner de la presse en ligne, faute de financement suffisant, une aide spécifique pourrait accompagner des formules de « start-up en résidence ». La formule, à expérimenter, consisterait à l'accueil par une entreprise éditrice, d'une start-up

le temps de faire aboutir conjointement une application ou un contenu innovant. Des formules privées existent déjà, telle l'initiative du groupe Amaury. Un aide au financement de l'Etat pourrait avoir un effet levier afin d'amplifier les recherches et innovations dans ce domaine.

Valorisation :

Pour ce qui est de la valorisation des réalisations la réflexion de l'Etat doit s'orienter vers une palettes d'initiatives dans laquelle prendrait place des moments d'échanges, d'évaluation et d'analyse des expériences que ce soit sous forme de colloques, de forums, de séminaires. Dans ce registre l'initiative « Entreprendre dans la culture » est intéressante et à poursuivre. Il faudrait également imaginer des moments de présentation et de distinction publique (concours, prix, bourses, etc.) de réalisations, particulièrement intéressantes, par le degré d'innovation qu'elles représentent ou les acteurs qu'elles mettent en scène (jeunes créateurs-entrepreneurs notamment).

Dans ce domaine les différentes formules de « hackathon » constituent une source d'inspiration. Il s'agirait là d'insister davantage sur l'éditorial et de mettre l'accent sur des réalisations en cours de développement ou phase de lancement. Des initiatives privées peuvent exister dans ce domaine. Il pourrait s'agir de les accompagner ou de créer un moment phare bénéficiant d'un écho supplémentaire lié au patronage du Ministère de la culture et de la communication, qui pourrait y associer le Club des innovateurs.

Cadre juridique d'entreprise de presse :

Les évolutions récentes concernant le cadre juridique des entreprises de presse appellent une réflexion et de nouvelles initiatives afin de mieux cerner le cadre particulier de la jeune entreprise de production d'information. Celui-ci serait tout particulièrement à penser avec une articulation possible avec le mouvement qui se dessine au sein de la société en faveur de l'accompagnement financier de l'innovation ou de réalisations difficilement profitables économiquement. Une réflexion sur les potentialités et les modalités de la notion de crowdfunding serait une contribution importante, qui puisse donner une véritable assise réaliste à des projections telles que celles qu'avance aujourd'hui un auteur comme Julia Cagé⁷⁸.

⁷⁸ *Sauver les médias*, idem.

Etablir des passerelles entre filières de formation :

Nombre d'innovations éditoriales passent par la coopération de professionnels aux compétences différentes, qui n'ont jamais eu par le passé matière à coopération. Faut-il attendre la rencontre dans l'entreprise pour que s'amorcent les échanges et la compréhension par chacun de quoi est faite la compétence des autres professionnels ? Une initiative conjointe des pouvoirs publics, alliant conjointement Ministère de la culture et de la communication et Ministère de l'éducation nationale, doit s'employer à construire des passerelles, des formes de relations à imaginer entre les formations des différents métiers concourant à la production de l'information. Il s'agit bien sûr des établissements de formation de journalistes, des établissements formant au visuel (graphisme, design), des établissements formant au développement informatique.

Le principe serait d'abord d'engager un nécessaire dialogue entre les différentes filières. Celui-ci devrait permettre d'organiser rapidement des moments et des événements publics (colloques par exemple) où ces échanges se discutent, se réfléchissent et s'analysent. L'un des premiers fruits de tels échanges serait la mise au point de formules de croisements dans les cursus des étudiants des différentes filières, qui anticipent leur collaboration future au sein entreprises de médias. Des expériences existent déjà dans ce domaine à l'image d'Ouest Medialab à Nantes. Il est urgent d'élargir et accentuer ce mouvement, dans lequel devraient s'engager, en premier chef, les formations reconnues en journalisme.

Il fait peu de doutes qu'une démarche qui articule solidement les différents métiers de la production d'information, grâce à la formation renforce l'attractivité du secteur. L'enjeu est particulièrement fort pour les développeurs informatiques, face aux sirènes d'autres secteurs ou d'une aventure internationale ?

Sécurisation des parcours professionnels des journalistes :

L'observation concernant un « journalisme à deux vitesses » et le risque que s'amplifie l'écart entre des statuts et situations d'exercice du métier appelle un travail d'analyse et de recherche approfondi qui prenne en compte la situation française, en la resituant vis-à-vis d'un contexte international. Ce recueil

d'observations qui peut associer les partenaires sociaux serait un socle sur lequel puisse s'engager une discussion sur l'état de la profession. Elle permettrait de dégager les moyens de sécuriser et d'enrichir les parcours professionnels des journalistes, les évolutions de compétences tout au long de la vie professionnelle. Elle pourrait poser la question d'une définition actualisée du métier.

Faut-il intégrer dans ce processus d'analyse et de discussion les éléments relatifs au statut du journaliste ? Est-il pertinent de continuer à associer le journalisme à l'unique notion d'emploi dans une entreprise de média alors que la définition de celle-ci se transforme et devient plus floue tout en excluant par exemple les professionnels qui font le choix de start-up de contenu ? Y aurait-il avantage à repenser les clauses de conscience et de cession pour revenir à l'esprit du législateur de 1935, en les fondant en une seule ? Ne faut-il pas vérifier les conditions d'application des accords sur les droits d'auteurs, tout en mettant ceux-ci en perspective avec les règles européennes ? Etc. Ces sujets peuvent paraître loin de la problématique de l'innovation. Il n'en est rien tant ils peuvent être des freins ou facteurs d'accélération possibles dans l'évolution des entreprises éditrices, des agences ou des start-up.

Il n'y a pas avantage dans ce domaine à bruler les étapes. C'est ce qui justifie d'engager un véritable processus de recherche, suivi d'un échange public des résultats de celle-ci. Il en va de même pour la discussion sur l'évolution du statut de journalistes, qui puisse intégrer des spécialités inédites ou des conditions d'exercices non reconnues jusqu'ici. Un Etat responsable, soucieux de l'évolution du secteur, de l'innovation dans celui-ci et de l'attractivité qu'il doit renforcer se doit d'engager un tel processus de réflexion et de concertation, alors que les partenaires sociaux tardent à s'en emparer. En renonçant, le risque est de voir les professionnels les plus engagés dans l'innovation qu'elle soit éditoriale, technique ou commerciale, se détourner de la presse, au profit d'autres secteurs, voire de l'étranger.

Personnes consultées :

Paul ACKERMANN : HuffingtonPost

Franck ANNESE : SoPresse

Alexandre ASSOUS : Meltygroup

Arnaud AYROLLES : NAP

Laurence BAGOT : Narrative.info

Sébastien BAILLY : formateur – consultant numérique

Aude BARON : Le Plus

Karen BASTIEN : Wedodata

Fabrice BAZARD : Ouest-France

Eric BENITES : Onemoretab

Claire BERTHELEMY : Limprévu

Eric BERTHOD : Paris Normandie

Ludovic BLECHER : Fonds d'aide à l'innovation numérique de la presse

Claire BLANDIN : Slate

Gabrielle BOERI – CHARLES : SPIIL

Mathilde BOIRON : Ask Média

Olivier BONSART : 20 Minutes

Isabelle BORDES : CFDT journalistes

Luciano BOSIO : Figaro Médias

Sébastien BOSSI-CROCI : Ijsberg

Maurice BOTBOL : SPIIL

Nora BOUAZZOUNI : Reader Slate

Jean-Christophe BOULANGER : SPIIL

Mélissa BOUNOUA : Reader – Slate
Arnaud BROUSTET : La Croix
Pierre-Jean BOZO : UDA
Gilles BRUNO : L'Observatoire des Médias
Laurent BURY : Médiabong
Christian CARISEY : Presstalis
Bruno CHETAÏLLE : Médiamétrie
Anne-Marie COUDERC : Presstalis
Marie COUSSIN : Ask Média
Cécile CROS : Narrative.info
Fabien DABERT : Linternaute
Annabelle DANIEL : Zoomon
Amandine DEGAND : AJP et IHECS
Hervé DEMAILLY : CELSA et CEJ
Louis DREYFUS : Le Nouveau Monde
François DUFOUR : Playbac
Jean-Luc EVIN : Ouest-France
Carole FAGOT : Mondadori
Véronique FAUJOUR : Uni-Editions
Estelle FAURE : LeQuatreHeures
Marc FEUILLEE : Le Figaro
Cyrille FRANK : consultant, Médiacadémie
Philippe FREMEAUX : Alternatives Economiques
Caroline GOULARD : Dataveyes
Charles-H. GROULT : LeQuatreHeures
Bernard GUILLOU : consultant
Clément GUILLOU : Rue89

Jon HENLEY: The Guardian
Bruno HOCQUART de TURTOT : SPHR
Emmanuel HOOG : AFP
Johann HUFNAGEL : Libération
Jeanne-Emmanuelle HUTIN : Ouest-France
François-Régis HUTIN : Ouest-France
Philippe JANNET : Eresse
Charles JUSTER : Médiamétrie
Jean-Claude KLING : Ouest-France
David LACOMBLLED : Orange
Vincent LANIER : SNJ
Samuel LAURENT : Le Monde (Les Décodeurs)
Emmanuelle LECLERC : Prisma Média
François-Xavier LEFRANC : Ouest-France
Philippe LEGENDRE : IREP
Pierre LEIBOVICI : L'imprévu
Myriam LENAIN : CheekMagazine
Michèle LERIDON : AFP
Eric LESER : Slate
Bruno LESOUEF : Lagardère Active / SEPM
Bernard MARCHANT : Rossel
Mathieu MAIRE du PROSET : Ulule
Laurent MAURIAC : Brief.me
Florent MAURIN : The Pixel Hunt
Arnaud MERCIER : Obsweb – Université Paul Verlaine
Fabienne MERCIER de LUZE : Mondadori
Francis MOREL : Les Echos

Sylvain PARASIE : Université de Marne la Vallée
Jacqueline PAPET : CFDT
Cyril PETIT : JDD
Nathalie PIGNARD – CHEYNEL : Obsweb, Université Paul Verlaine
Alice PITOIZET : Particité
Edwy PLENEL : Médiapart
Jean-Marie POTTIER : Slate
Pascal RICHE : Nouvel Observateur
Florent RIMBERT : SPHR
Sophie ROMANO : fondatrice de Chronicly
Frédérique ROUSSEL : Libération
Fabrice ROUSSELOT : The Conversation
Georges SANEROT : Bayard Presse
Stéphane SAULNIER : Ask Média
Marie-Laure SAUTY de CHALON : Auféminin.com
Clara Doïna SCHMELK : Intégrale Mag
Philipp SCHMIDT : Prisma presse
Benoît SILLARD : CCM Benchmark
Matthieu STEFANI: CosaVostra
Antoine de TARLE: Ouest France
Jean-Clément TEXIER : Consultant
Pierre TISSERANT : Onemoretab
Julia TISSIER : CheekMagazine
Benoit THIOLLENT : Agri-culture.fr
Mélanie TOCQUEVILLE : Maison de la presse Duclair
Philippe TOULEMONDE : Ouest-France
Briac TREBERT : Normandie.Actu

Jean VIANSON PONTE : SPQR

Emmanuel VIRE : SNJ-CGT

Isabelle WEILL: CCM Benchmark

Johan WEISZ : Street Press

Groupes :

CEJ

Club de la presse de Haute-Normandie

FFAP

FNPS

SPGII

SPIIL

SPQR