

Institut d'études politiques de Lille, section Economie et Finance.

Quelle place pour la presse en ligne à l'heure du Web 2.0 ?

Mémoire de fin d'études dirigé par Mme Véronique Drecq.

Nicolas Kayser-Bril
29/05/2007

Table des matières

Remerciements	4
Introduction	5
1 La presse, à l'origine de l'actualité en ligne	11
1.1 Aux origines des investissements en ligne	12
1.1.1 Un média complémentaire du papier.....	12
1.1.2 Une ruée vers le web.....	14
1.2 Une perception ambiguë d'internet	15
1.2.1 Le web entre menace et opportunité	15
1.2.2 Résignation ou adoption ?.....	18
1.3 Quelles stratégies ?.....	20
1.3.1 Les modèles économiques de la presse en ligne.....	21
1.3.2 Peut-on parler de modèles économiques ?.....	22
2 Les avantages de la presse dans un réseau en mutation	24
2.1 L'évolution des formats.....	24
2.1.1 Apprendre des techniques et une organisation nouvelles	25
2.1.2 Adapter les techniques aux usages d'internet	28
2.2 L'évolution des pratiques	32
2.2.1 Interactivité.....	33
2.2.2 La presse face au journalisme en réseau	35
2.3 Un environnement concurrentiel bouleversé.....	38
2.3.1 L'impossible abandon de la gratuité.....	39
2.3.2 Accepter la concurrence.....	42
2.3.3 Etre leader dans sa communauté.....	46
2.3.4 Rester l'intermédiaire des affaires	50

3 Quelles perspectives pour la presse en ligne ?	56
3.1 Stratégie par supports.....	57
3.1.1 Recentrer sur la production d'information.....	57
3.1.2 Diffuser profitablement.....	59
3.2 Intégration des salles de rédaction	64
3.2.1 Synergies et économies d'échelles	64
3.2.2 Une stratégie aux buts spécifiques.....	66
3.3 Concentration entre médias	68
3.3.1 Profiter des synergies entres groupes	68
3.3.2 Perspectives d'intégration horizontale.....	69
Conclusion	73
Table des figures.....	75
Bibliographie	76
Entretiens	76
Ouvrages	76
Articles et rapports	77
Ressources internet.....	79

Remerciements

Je tiens à remercier tous les professionnels qui ont accepté de répondre à mes questions aux dépens de leur temps, Yann Battard, Corinne Denis, Julien Jacob, Jade Montané, François-Xavier Schlessler, Frédéric Sitterlé, Philippe Val, Nicolas Vuille, et tout particulièrement Gilles Bruno, pour sa confiance et son invitation à écrire sur [L'Observatoire des Médias](#).

Je remercie également Mme Véronique Drecq, de m'avoir motivé à faire ce mémoire et d'en avoir pris la direction, ainsi que M. Christian Marmuse d'avoir eu la gentillesse d'accepter de faire partie du jury.

Introduction

Les journaux sont nés d'une technologie. La modernisation de la presse de Gutenberg par Friedrich Koenig et Andreas Friedrich Bauer en 1812 rendit possible l'impression de milliers de pages par heure et permis aux entrepreneurs de l'époque de diffuser, sur papier, des contenus d'actualité à une audience de masse. Près de deux siècles plus tard, plusieurs autres supports de diffusion ont fait leur apparition, érodant à chaque fois le monopole sur l'actualité que la presse avait acquis à la fin du 19^e siècle. Au cours du siècle passé, la radio et la télévision ont profondément modifié le rôle et l'influence exercée par les journaux sans que ceux-ci aient investi ces nouveaux modes de diffusion.

Les années 1990 ont vu un nouveau média s'imposer aux masses, internet¹. Cette fois, la presse a été parmi les premiers à s'intéresser à la nouveauté, les journaux ouvrant des sites avant la plupart des autres médias, voire des autres industries. Cette avancée de la presse sur le terrain des nouveaux médias suit une logique ancienne, amorcée dans les années 1980 avec le passage au numérique de la plupart des rédactions, réalisé avant la plupart des autres médias car il a été possible de digitaliser des textes plus tôt que des sons ou des images. Les journaux, plus habitués au travail sur ordinateur, avaient ainsi plus d'expérience pour développer des activités sur le web, ce qui leur a permis de prendre une avance de plusieurs années sur les stations de radio et, surtout, sur les chaînes de télévision (Stone, 2007a²).

Pourtant, en se lançant sur le web, les journaux n'ont pas vu les bouleversements qui les attendaient. D'un point de vue économique tout d'abord, internet nécessite des modèles nouveaux et souvent incompatibles avec les stratégies anciennes (Maguire, 2001), mais ce phénomène touche tous les secteurs liés de près

¹ Tout comme *radio* et *télévision*, *internet* sera ici écrit sans majuscule, convention orthographique déjà adoptée par Wired, The Economist et The Financial Times, ainsi que par la majorité des internautes. Par ailleurs, il ne sera fait aucune différence entre *web* et *internet*, deux termes qui, s'ils renvoient à des réalités techniques différentes, sont utilisés comme synonymes dans le langage courant.

² Les textes en orange foncé font référence à des liens hypertextes sur la version électronique de ce document.

ou de loin au réseau. En effet, ce dernier n'a pas fait qu'ébranler les fondements du modèle économique de la presse, il a également redéfini la notion même de journalisme.

L'interactivité et l'accessibilité toujours plus grande rendue possible par internet rapproche la distribution d'information en ligne d'un dialogue, quand la presse était habituée à diffuser en sens unique sur le papier. Cette tendance, même si elle s'accroît depuis quelques années, se profile depuis les années 1970 sur les différents médias numériques (Balle & Eymery, 1990). En outre, le web a toujours porté en lui la promesse d'un changement fondamental pour le journalisme, comme le montre le numéro de l'hiver 2000 de la revue de la Fondation Nieman pour le journalisme de l'Université de Harvard, intitulé *Internet et le Journalisme* et qui fait la part belle aux évolutions imposées par le nouveau média, insistant, entre autres, sur le dialogue avec l'audience, les contenus multimédias ou le journalisme amateur, autant d'aspects qui sont toujours aujourd'hui considérés comme des nouveautés au sein des salles de rédaction.

Sans subir de rupture majeure, le réseau connaît néanmoins depuis 2003 une profonde mutation, appelée parfois *Web 2.0*, comme le serait la nouvelle version d'un logiciel, qui coïncide avec un déclin de la position relative des sites de presse, obligeant ces derniers à repenser à la fois leurs missions et sources de revenu.

Le Web 2.0

Inventée par Tim O'Reilly, consultant média, en 2003, la notion de « Web 2.0 » fait référence à « une révolution économique dans l'industrie informatique causée par le passage d'internet au statut de plateforme et [à] une tentative pour comprendre les règles du succès sur cette nouvelle plateforme » (O'Reilly, 2006). Eric Schmidt, PDG de Google, propose une définition encore plus courte, réduisant le concept à « don't fight the internet », n'allez pas contre internet.

Le terme a acquis aujourd'hui une signification beaucoup plus large, mais qui, dans tous les champs qu'il traverse, cherche à placer l'utilisateur au centre de l'expérience de consommation.

Le Web 2.0, dans sa conception la plus visuelle, et donc la



Figure 1. Exemples de design "Web 2.0".

plus visible, représente un courant de webdesign qui privilégie la lisibilité et la simplicité, participant ainsi à la plus grande accessibilité du web (Hunt, 2006). La centralité, l'utilisation parcimonieuse de la 3D, les fonds aux couleurs neutres, les icônes stylisées et la prépondérance du blanc représentent quelques-unes des règles de cette école de design, comme le montrent les trois exemples ci-dessus.

D'un point de vue technologique, le Web 2.0 correspond à l'explosion des connexions à haut-débit, surtout en France, qui permettent une présence en ligne continue et plus intensive, de par l'augmentation du poids des contenus transférés (vidéo notamment). Les aspects techniques ayant parfois été désignés comme exemplaires du Web 2.0, comme la technologie AJAX, qui permet de complexifier l'architecture des pages, sont aujourd'hui unanimement décriés comme n'étant pas représentatifs du concept. En effet, les valeurs qui portent ce renouveau de l'utilisation du web sont celles de simplicité, de dialogue, de participation et de convergence.

D'un point de vue économique, l'avènement du Web 2.0 marque surtout un retour de la rentabilité des modèles économiques en ligne. Le rebond du marché publicitaire global à partir de 2003, plus sensible encore pour la publicité internet, conjugué à l'augmentation constante du nombre d'internautes et de leur durée moyenne d'utilisation, a permis le retour d'un financement fondé sur la publicité.

L'offre centrée sur l'utilisateur développée par le Web 2.0 s'inscrit dans une tendance sociétale plus générale qui cherche à adapter le service proposé à chaque consommateur en lui donnant une place plus large et plus importante dans le processus de détermination de l'offre. La multiplication des services « 2.0 », comme la « banque 2.0 » avec l'initiative du Crédit Mutuel et son site *Si j'étais banquier*, ou la « démocratie 2.0 » avec le site *Désirs d'avenir* de Ségolène Royal, montre la diversité des usages possibles des médias participatifs.

Cette notion de « 2.0 », dont la banalisation a presque fait un suffixe, englobe finalement l'ensemble des évolutions du web depuis 2003. Soit, comme le montre la figure ci-contre, depuis le retour en grâce de

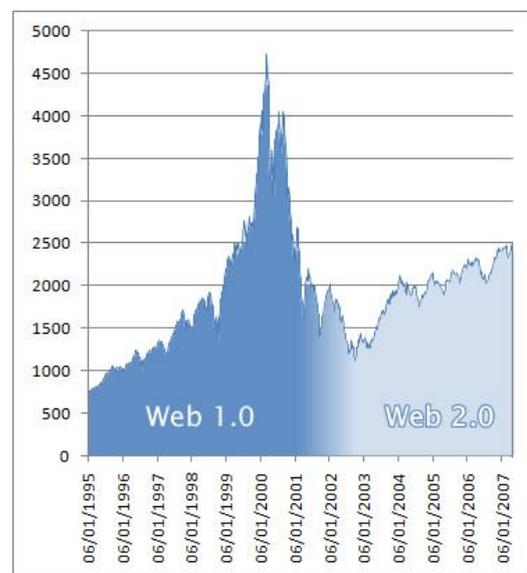


Figure 2. Variations de l'indice Nasdaq entre 1995 et 2007. Une perspective historique sur le Web 2.0.

l'économie numérique et le rebond du Nasdaq, qui avait touché le fond le 9 octobre 2002 en clôturant à 842 points, son plus bas niveau depuis 1997.

La presse dépassée

Parallèlement à ces évolutions, la presse semble s'être contentée d'une présence minimale sur le web, incertaine de la stratégie à adopter et des conséquences engendrées par ses investissements en ligne sur les ventes de papier.

Les sites de presse, qui disposaient autrefois d'un monopole sur l'actualité en ligne, se sont aujourd'hui fait doubler à la fois par les télévisions et les *pure-players*, les sites d'actualité qui diffusent uniquement sur internet. L'exemple du 7 juillet 2005 montre ce recul. Cette date, marquée par les attentats terroristes de Londres, est considérée par la profession comme l'arrivée à maturité d'internet comme média d'actualité (Patino & Fogel, 2005). Les explosions ayant eu lieu à 8h50, les journaux du matin, déjà imprimés, n'ont pu reprendre l'information. De même, la majorité de la population étant déjà à son travail ou s'y rendant, l'heure était peu propice à la consommation de contenus à la télévision ou à la radio. Pour suivre l'évolution de la situation, les consommateurs se sont tournés vers leurs ordinateurs connectés à internet et leurs téléphones mobiles équipés du WAP.

Par ailleurs, comme ce fut le cas lors du tsunami fin 2004, la plupart des contenus diffusés ce jour là, quel que soit le support concerné, provenaient en majorité des contributions de victimes ou de passants ayant pu capturer des instants de la tragédie avec leur téléphone portable ou avec leur appareil photo numérique. En vingt-quatre heures, le site internet de la BBC a ainsi reçu plus de mille photos et vingt vidéos (Glaser, 2005a). Des journaux comme le Guardian ont également utilisé les blogs, caractéristiques du Web 2.0, à la fois pour offrir à leurs journalistes un espace d'expression, mais aussi pour rechercher des citations de témoins. Le 7 juillet 2005 a enfin révélé le pouvoir des sources d'actualité alternatives. Des sites collaboratifs, comme Wikipédia, où l'article *London Bombings* a été créé à 9h18 et modifié près de trois mille fois dans la journée, et des sites de partage de photos et de vidéos, tels Flickr et YouTube, ont montré qu'internet était bel et bien entré dans une nouvelle ère, dans laquelle la presse en ligne ne disposait plus du monopole. La figure ci-dessous montre en effet l'incapacité de la presse, aux Etats-Unis au moins, à faire fructifier une actualité intense.

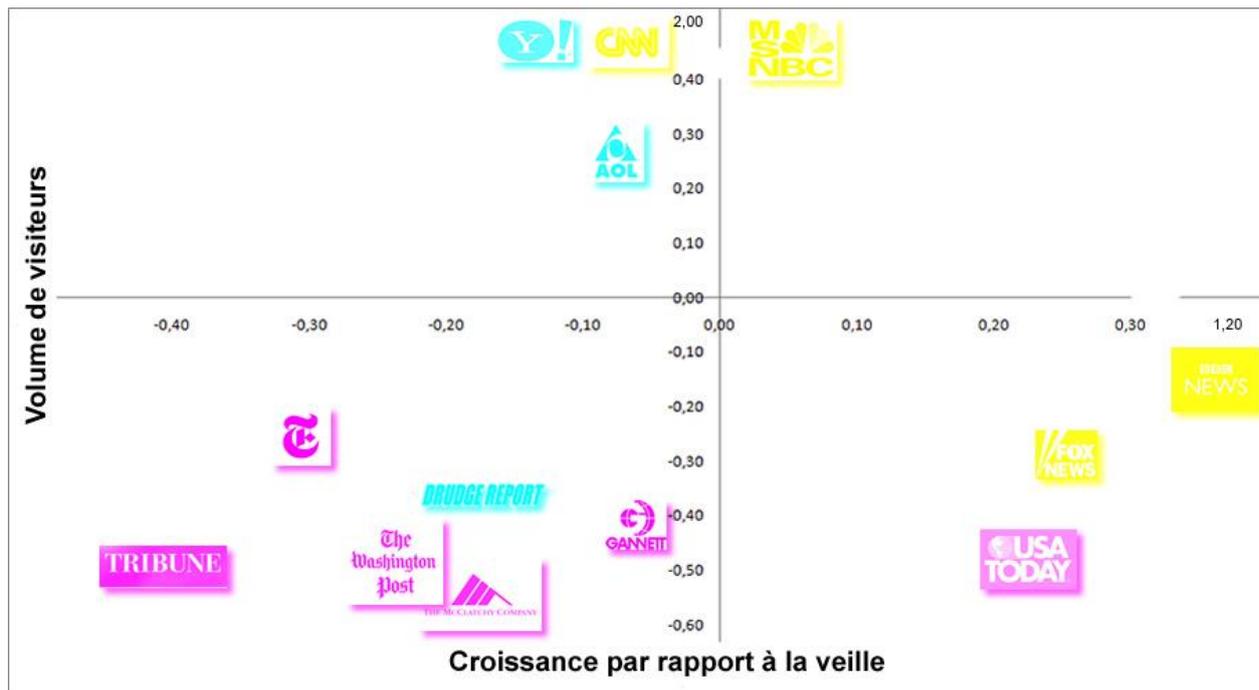


Figure 3. L'attractivité relative des sites d'actualité le 7 juillet 2005. La moyenne des sites correspond à 0,00 pour le volume et la croissance. Les sites de presse sont en violet, les pure-players en bleu et les télévisions en jaune. Source : Nielsen//NetRatings.

On voit là d'une part que les sites de presse, en violet sur le graphique, ont tous un volume de visiteurs inférieur à la moyenne des treize sites étudiés. Par ailleurs, ils ne représentent pas pour les internautes des sites de référence, puisque, à l'exception de USA Today, ils ont enregistré une croissance des visites inférieure à la moyenne. Le New York Times et les sites du groupe Tribune (Los Angeles Times et Chicago Tribune, notamment) ont même enregistré une baisse de leur fréquentation le 7 juillet 2005. Les pure-players, en bleu, tels Yahoo! News et AOL News, fédèrent largement plus d'internautes que les journaux, ce qui pourrait s'expliquer par une offre d'actualité couplée à des services fondamentaux comme la recherche ou le courriel, et, surtout, les sites les plus attractifs sont majoritairement issus de groupes de télévision, comme le montre la prédominance des logos jaunes à droite du graphique.

Hypothèse de travail

Le déclin relatif des sites issus de la presse quotidienne d'actualité sera analysé en étudiant les avantages dont ils disposent sur leurs concurrents en ligne ainsi qu'en s'intéressant aux stratégies suivies jusqu'ici. Néanmoins, la situation actuelle évoquée dans les paragraphes précédents, qui montre les difficultés des sites issus de la presse, amène à formuler l'hypothèse suivante.

Les titres de la presse quotidienne d'actualité, de par leur nature, disposent de moins d'avantages que les radios, les télévisions et les pure-players pour faire face aux évolutions du web.

La vérification de cette affirmation passe par l'analyse des différents aspects de la concurrence en ligne, mais aussi par l'étude des mécanismes facteurs de succès spécifiques au web.

Une première partie cherchera à comprendre comment la presse a pu perdre le leadership qu'elle avait acquis dans les années 1990, en examinant les raisons de sa présence en ligne et celles de son déclin.

Une deuxième partie testera l'hypothèse de départ sous de multiples angles, s'intéressant aux problématiques de gestion des ressources, des rentes éventuelles et des stratégies organisationnelles.

La troisième et dernière partie étudiera les moyens utilisés par les groupes de presse pour implémenter les avantages concurrentiels dont ils disposent, établis dans la deuxième partie, au sein de stratégies globales coordonnées avec les autres départements, notamment celle de l'intégration des services web et *print*.

1 La presse, à l'origine de l'actualité en ligne

Les titres de presse possèdent aujourd'hui, en France, les principaux sites internet d'actualité. La figure ci-dessous montre qu'hormis les sites des fournisseurs d'accès et des moteurs de recherche, la presse capte une vaste majorité des visiteurs en quête d'actualité. Ces chiffres montrent que sur l'audience cumulée des 21 principaux sites français, la presse possède une part de marché de 47,4%, contre 39,5% pour les pages d'actualité des fournisseurs d'accès et des moteurs de recherche et 11,4% seulement pour les sites de télévision.

L'analyse des mécanismes ayant abouti à cet état de fait permettra de déterminer la solidité de la position acquise par les journaux sur internet.

L'étude des stratégies développées par les groupes de presse

au démarrage de leurs opérations en ligne (1) ainsi que

les réactions des différents acteurs de ces organisations face à l'émergence d'un nouveau média (2) permettent d'établir un modèle économique pour la presse en ligne (3).

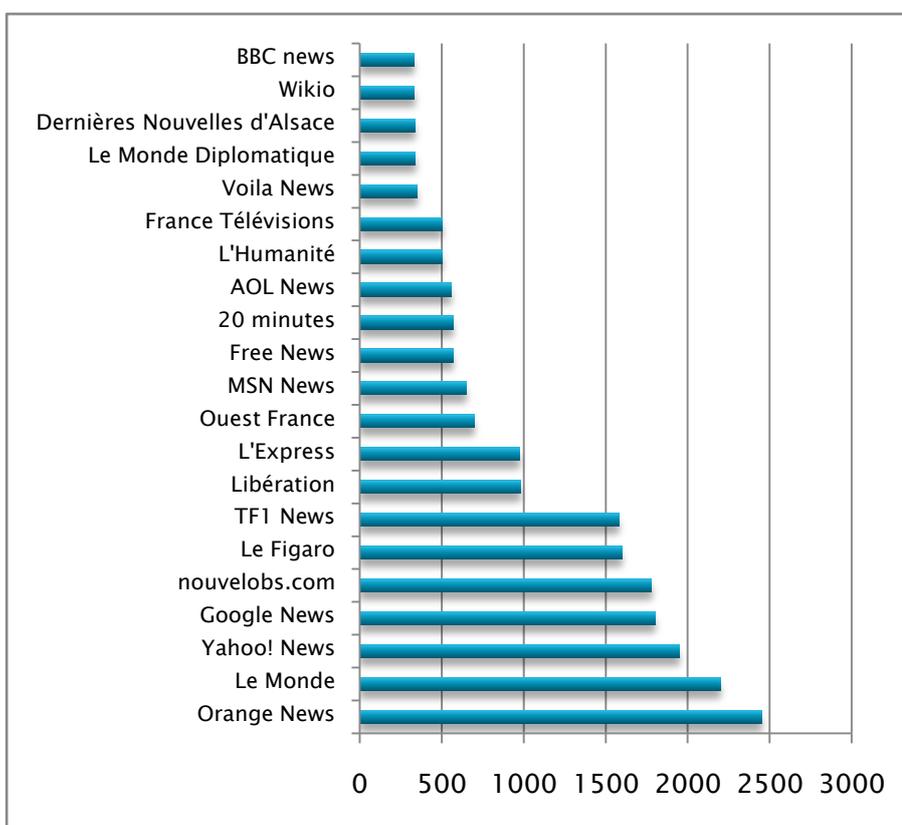


Figure 4. L'audience des sites d'actualité. Source: Médiamétrie//NetRatings, novembre 2006.

1.1 Aux origines des investissements en ligne

Les premiers sites internet de presse sont arrivés en France en 1995, puis se sont rapidement généralisés. Aujourd'hui, seuls quelques quotidiens régionaux ne diffusent pas de contenus d'actualité en ligne, tous les autres utilisant ainsi un second canal de distribution.

Une certaine vision d'internet comme d'un média complémentaire du papier a pu pousser les éditeurs à adopter la diffusion sur internet (1). Néanmoins, l'inconsistance des premiers pas effectués sur le web laisse plutôt penser à une ruée qu'à une stratégie préétablie, les nouveaux médias étaient alors perçus par le management comme un moyen de redresser facilement des entreprises de presse en difficulté (2).

1.1.1 Un média complémentaire du papier

L'une des modélisations possibles du marché des journaux se propose d'expliquer la circulation et la profitabilité d'un titre par l'influence sociétale qu'il exerce (Meyer, 2004 ; Meyer, 2005). La figure ci-dessous reprend le schéma de Hal Jurgensmeyer, ancien cadre du groupe américain Knight-Ridder.

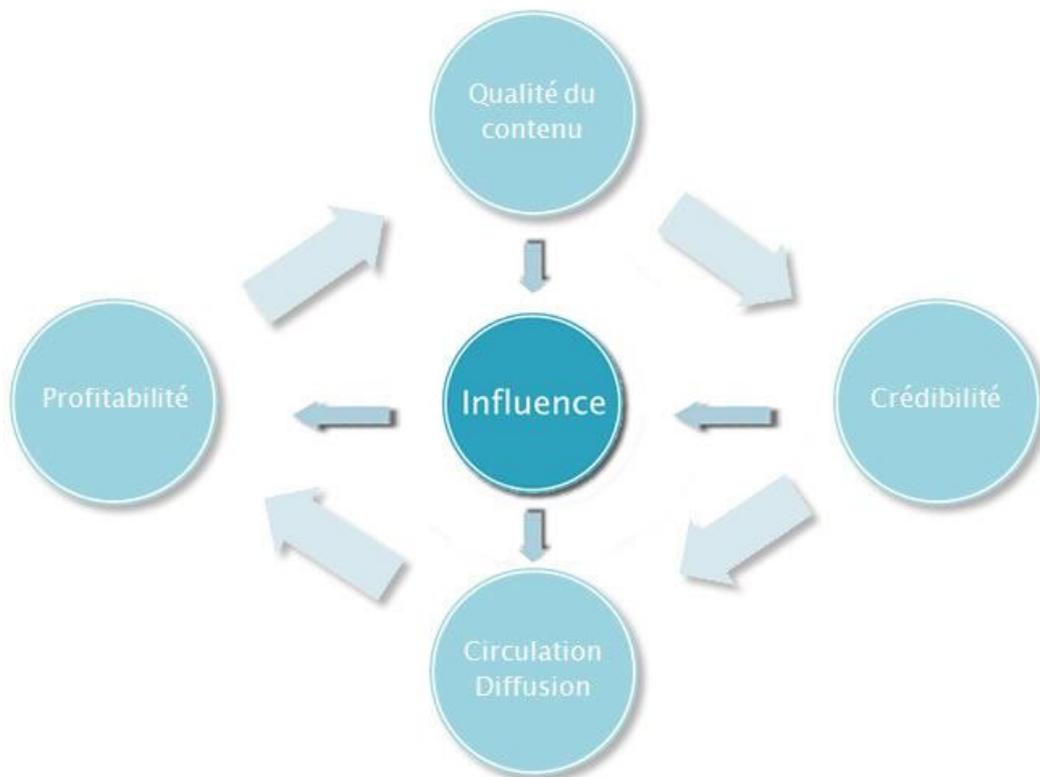


Figure 5. Le modèle de l'influence selon Jurgensmeyer. Adapté de Meyer (2004).

Dans ce modèle, la qualité et la crédibilité d'un titre participent à l'augmentation de son influence, permettant ainsi d'élargir la diffusion d'une part, mais aussi d'augmenter les prix de la publicité et donc la rentabilité, dans un cercle vertueux démontré par Philip Meyer dans son ouvrage *The Vanishing Newspaper* (2005). Ces mécanismes stratégiques de long-terme seraient ainsi utilisés par les journaux, qui favorisent l'influence au détriment de la rentabilité immédiate. Le comportement inverse revient pour Meyer à « moissonner » un titre, puisqu'une marque qui verrait son influence diminuer perdrait son rôle et son lectorat.

L'arrivée d'internet dans le paysage médiatique a brusquement agrandi les champs sur lesquels il était possible d'étendre son influence. De par sa nature internationale, ce nouveau média permettait, par exemple, de toucher les Français de l'étranger, déjà plus d'1,4 millions en 1995, et donc d'augmenter l'influence du titre auprès de lecteurs temporairement inaccessibles par les supports traditionnels des contenus. C'est en effet la raison principale mise en avant dans l'article du Monde annonçant la création de leur site internet (Colonna d'Istria, 1995). De même, Libération était certain, en 1995, lors du lancement de son site, que les contenus diffusés sur internet n'intéressaient que les expatriés, puisque leur premier serveurs étaient hébergés exclusivement en Amérique du Nord, territoire qui rassemblait d'ailleurs 40% de leurs visiteurs (Libération, 1995).

D'une manière générale, les journaux ont vu les opportunités que pouvait leur offrir le web en termes de diffusion, d'autant plus qu'il leur suffisait à l'époque de connecter leurs serveurs au réseau pour bénéficier d'une place prépondérante auprès des internautes. Les débits étaient en effet près de cent fois plus lents qu'aujourd'hui, si bien que seuls les textes étaient susceptibles de pouvoir être diffusés, éloignant du coup les producteurs de contenus vidéo et audio. La majeure partie des groupes de presse avait en outre déjà effectué sa transition vers le numérique au début des années 1990, si bien que les articles étaient déjà numérisés et organisés dans des bases de données similaires à celles dont a besoin un site internet. De plus, le concept et le terme de *page web* ont fait penser aux éditeurs que les opérations de rédaction et de maquette sur internet seraient semblables à celles développées sur papier.

Seuls sur le marché de l'actualité en ligne, les groupes de presse ont ainsi voulu voir le web comme une extension naturelle de leur activité qui allait leur procurer une rente et permettre de combler les déficits des éditions papier.

1.1.2 Une ruée vers le web

Comme l'explique Antoine de Tarlé, directeur général adjoint de Ouest-France, les journaux pensaient que la transition à internet serait « particulièrement aisée en raison de l'expérience acquise dans la télématique mais surtout grâce à la

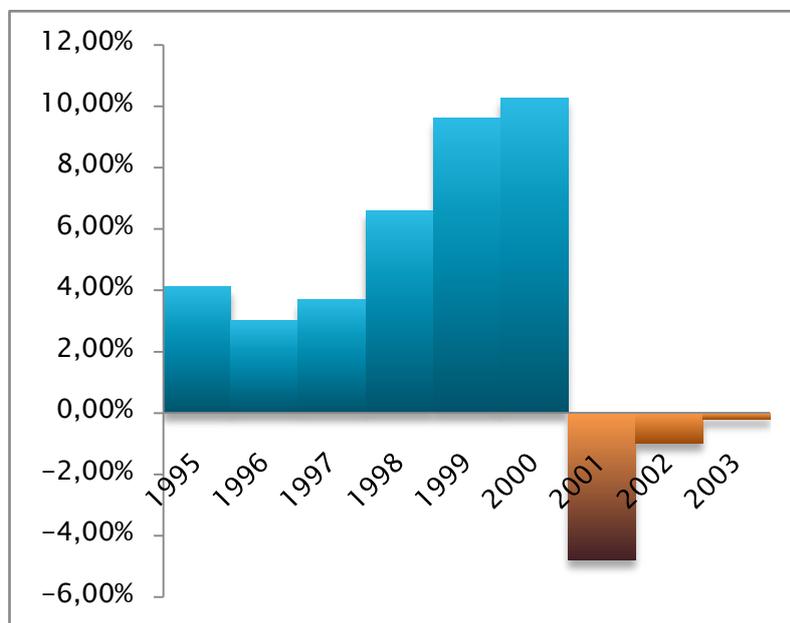


Figure 6. Evolution de la croissance du marché publicitaire global en France entre 1995 et 2003. Source: IREP

généralisation de la numérisation » (2006). A partir de 1995 en effet, les principaux titres de presse ont créés des sites internet, suivant ainsi la vague d'enthousiasme suscité par la bulle de la « nouvelle économie » d'alors.

Le succès qui semblait s'offrir aux start-ups a poussé les éditeurs de

quotidiens à se lancer dans l'aventure, d'autant plus que le modèle économique semblait solide. La croissance à deux chiffres du marché publicitaire français à la fin des années 1990, que montre la figure ci-contre, a incité les stratégies expansionnistes fondées sur les revenus publicitaires. Par ailleurs, la culture de la gratuité qui prévalait sur internet a contribué à la mise à disposition des contenus en libre accès, une stratégie rentable jusqu'au retournement de conjoncture, en 2001.

Cependant, plusieurs années après le lancement de ces sites, aucune stratégie n'avait encore émergé. A la fin des années 1990 au sein du journal Le Monde, personne ne savait à quoi allait servir la plateforme web, la direction du journal étant partagé entre une mission de rapidité, d'exhaustivité, avec la mise en ligne des dépêches et des archives, ou la vente de services connexes, sans pour autant s'être posé la question de la nouveauté du média (Patino & Fogel, 2005).

Par ailleurs, une étude menée sur les magazines allemands ayant lancé un site internet montre clairement que la stratégie principale a été l'imitation (Kaiser, 2006). On peut vraisemblablement supposer que les rédactions des quotidiens français ont effectué la même démarche, la déferlante des nouvelles technologies fonctionnant alors comme une mode.

Le manque de vision claire s'est fait ressentir lors du retournement de la conjoncture publicitaire, en 2001, les revenus publicitaires des versions papier déterminant en effet les politiques d'investissement sur le web. L'ambition de la presse sur internet s'est alors brusquement réduite. Dans la plupart des cas en effet, le management n'a pas considéré les opérations internet comme une priorité et les ont fait passer derrière les besoins des versions papier. Cette décision s'est traduite par un ralentissement sensible des investissements sur internet, comme ce fut le cas au Figaro, et par des suppressions de postes au sein des rédactions web.

Il a fallu attendre 2003 et le redémarrage du marché publicitaire, associé avec une montée en puissance irréversible de la pénétration d'internet, pour que le management s'intéresse à nouveau aux nouveaux médias. La taille de l'audience touchée par les sites d'actualité a permis à une partie d'entre eux d'atteindre l'équilibre en termes d'exploitation, levant ainsi les freins à l'investissement de la part des directions.

1.2 Une perception ambiguë d'internet

L'irruption d'internet dans le paysage médiatique a provoqué des réactions ambiguës au sein des groupes de presse. Si la curiosité ou l'ignorance ont souvent accompagné les premiers pas des journaux sur les nouveaux médias, les acteurs du secteur en ont développé des perceptions multiples, la diversité de celles-ci pouvant provenir du manque de leadership et de stratégie à la tête des groupes de presse.

Perçu comme un média concurrent et perturbateur, le web a tout d'abord été considéré comme une menace par ceux travaillant sur papier, que ce soit par conservatisme ou par crainte de se voir dépassés, quand d'autres, plus enthousiastes, y voyaient une opportunité (1). Après plus de dix années de coexistence entre versions internet et papier, les comportements ont changé, sans que l'on puisse affirmer qu'il s'agisse d'une adoption plutôt que d'une résignation (2).

1.2.1 *Le web entre menace et opportunité*

Malgré l'augmentation constante de la consommation de contenus en France, liée en partie à la réduction du temps de travail et à l'importance accrue de l'information dans les décisions économiques, la part relative consacrée à la lecture de la presse diminue. Le temps passé sur les nouveaux supports d'information croît plus vite que la consommation média globale. Malgré la quasi-absence de chiffres sur cette consommation, ventilée entre les différents supports, une tendance émerge (Tessier, 2007).

Une étude de l'institut Jupiter Research a ainsi montré que, depuis 2006, les Européens passent plus de temps sur internet qu'à lire des médias écrits (Edgecliffe-Johnson, 2006). La consommation de contenus imprimés reste constante, aux alentours de trois heures par semaine, quand la consommation internet est passée de deux à quatre heures par semaine en deux ans. La tendance est encore plus forte en France, puisque cette durée y passe à cinq heures par semaine. D'autres études montrent pourtant une diminution de la place accordée aux journaux papier par rapport à internet. Le Pew Research Center a en effet montré qu'aux Etats-Unis, la proportion de sondés déclarant avoir lu un quotidien la veille est passée de 50% à 40% entre 1996 et 2006, alors que, dans le même temps, la proportion de ceux ayant consulté un site d'information au moins trois fois dans la semaine est passée de 2% à 31% (Pew Research Center, 2006).

La concomitance de ces modifications des habitudes de consommation de médias a conduit certains à y voir un lien de causalité, expliquant le déclin des ventes de contenus papier par un déplacement des audiences sur le web, considérant ainsi l'information en ligne comme substituable avec celle du journal imprimé. Il existerait un cannibalisme du web sur le papier. Le débat n'est pas récent et les études réalisées sont contradictoires. Certaines arrivent ainsi à chiffrer le nombre de lecteurs perdus par le papier au profit du web. En Italie, le site [corriere.it](http://www.corriere.it) aurait ainsi coûté 225526 euros par jour au Corriere della Sera entre 1997 et 2001 (Filistrucchi, 2005). Des résultats similaires ont été obtenus en étudiant le marché des journaux locaux de la ville de Washington (Gentzkow, 2006) et ceux des quotidiens nationaux australiens (Lewis, 2004).

Les études évoquées plus haut cherchaient une corrélation entre le nombre de visites du site internet d'un titre et la diminution du nombre d'exemplaires payés. Une autre approche consiste à mesurer l'impact de l'ouverture d'un site sur la diffusion, sans tenir compte du nombre de visites. Une étude sur le marché néerlandais a montré que la courbe de tendance de la diminution du nombre d'exemplaires vendus n'était pas affectée significativement par le site internet du titre ou par celui de ses concurrents. La chute de la diffusion se poursuit au même rythme, qu'un site internet soit disponible ou pas (Deleersnyder et al., 2002). Cette approche permet de relativiser les affirmations de cannibalisation évoquées plus haut.

Une étude menée sur le quotidien El Pais montre enfin que la cannibalisation peut être partielle, le site internet n'affectant que certaines parties de la version papier. Le quotidien madrilène a en effet cessé de publier son édition internationale en

1999, la fonction que remplissait cette dernière étant désormais remplie par le site internet (Dans, 2000).

La peur de la cannibalisation a longtemps dicté la politique éditoriale de nombreuses rédactions et le comportement de certains journalistes vis-à-vis d'internet. En se fondant sur cette cannibalisation, les rédacteurs en chef repoussent la publication sur le web des articles après leur parution dans la version papier, diminuant d'autant la valeur des contenus disponibles en ligne. Chez les journalistes, on a pu également constater des stratégies d'évitement d'internet, notamment lorsqu'ils gardent une information exclusive pour la version papier, sans en informer la rédaction web, que ce soit par snobisme ou par crainte de la supposée cannibalisation. Sans généralisations abusives, plusieurs acteurs de l'industrie de la presse ont souligné l'importante résistance au changement des rédactions, comme Anne Gordon, rédactrice en chef du Philadelphia Inquirer de 1999 à 2007, lorsqu'elle déclare que « le changement vient toujours de l'extérieur et pas de l'intérieur [et qu'il] y a trop de résistances parmi les salariés des journaux » (2007).

Les entretiens réalisés ont montré que le cannibalisme était un mythe tenace, mais qui a tendance à disparaître. Considérer qu'il existe une substituabilité des supports papier et web implique que les deux supports répondent aux mêmes besoins chez le consommateur. Les limitations techniques du papier le poussent vers un rôle différent de celui du web, notamment de par son incapacité à réagir en temps réel. Marc Tessier (2007) citait par exemple un professionnel des médias l'incitant à réfléchir en lui demandant « à quand remont[ait] la dernière fois [qu'il avait] appris un évènement important en lisant la presse », montrant ainsi la nécessité pour la presse écrite de s'éloigner du temps réel pour se concentrer sur des questions de fond qui sortent de l'immédiat médiatique. Les deux médias obéissent à des rythmes différents, ce qui, couplé avec le plaisir du feuilletage du papier, contribue pour le consommateur à ressentir deux expériences de consommation dissemblables. Ce constat a ainsi poussé Le Monde, par exemple, à augmenter le nombre de pages de sa version papier consacrées à des reportages et des analyses (la 'page trois', les pages 'décryptage,' 'horizon', 'focus' et 'portrait') par rapport à celles traitant de l'actualité lors du lancement de sa nouvelle formule en novembre 2005.

Tout comme la télévision avant lui, qui, avec le journal télévisé de 20 heures, a poussé la plupart des quotidiens à supprimer leur édition du soir, internet pousse les journaux papier à redéfinir leur rôle et leurs missions. La menace du web ne de-

vient donc réelle que si les journaux ne différencient pas leur offre de celle que l'on trouve sur internet. Le réseau est donc responsable de certains des défis auxquels sont confrontés les journaux aujourd'hui, mais un titre ne peut accuser son propre site internet d'empiéter sur ses revenus.

Par ailleurs, les journaux, de par leurs ressources financières limitées et leur faible concentration, ne peuvent impacter significativement l'évolution du web (la théorie des jeux montre qu'à contenus substituables, si les journaux s'accordent sur un retrait massif d'internet, chaque titre a intérêt à tricher), si bien qu'une adaptation à la technologie disruptive est indispensable, à la fois en et hors-ligne. Le rôle du management devient alors d'anticiper et de proposer des stratégies de réaction, mais aussi de faire prendre conscience aux salariés de l'entreprise de la nécessité d'évoluer. Or, bien souvent, les partisans d'internet restent des individus, très motivés mais isolés.

Le manque de vision du management a permis à des initiatives individuelles d'éclorre et de donner une direction aux titres de presse sur internet. Les premières rédactions web se composaient de quelques salariés motivés et autonomes (Ihlström, 2004). Si aujourd'hui la majorité des groupes de presse proposent des formations aux techniques du multimédia, la plupart des journalistes multimédia sont encore des autodidactes. Par curiosité, par goût de la technique ou par hasard, des journalistes se sont assez tôt retrouvés aux commandes de sites embryonnaires qu'il leur a fallu faire vivre et animer.

Cette motivation individuelle a également pu être utilisée par le management afin de créer une émulation au sein des équipes éditoriales. Frédéric Sitterlé, directeur des nouveaux médias du Figaro, a ainsi récemment distribué des téléphones capables de prendre des photos et des vidéos à quelques journalistes volontaires de la version papier, sans obligation de s'en servir. Ces derniers ont néanmoins adopté la nouvelle technologie, à un point tel que la plupart de leurs collègues en ont réclamé.

1.2.2 Résignation ou adoption ?

Aujourd'hui, plus de dix ans après le lancement des premiers sites de presse, le refus des nouveaux médias se fait moins vif. Les actions des partisans d'internet se sont ressenties au sein des rédactions et la plupart des journalistes commencent à ne plus voir internet comme une menace et à en appréhender les opportunités. Un sondage réalisé par le CSA et commandé par les *Assises du journalisme de Lille* de

mars 2007 donne une vision globale de la perception d'internet parmi les journalistes. La figure ci-dessous montre que la peur du web s'est dissipée. Seule la multiplication des appareils permettant aux non-journalistes de réaliser des photos et des vidéos est principalement considérée comme une menace. Les autres questions révèlent que la majorité de la profession tend à voir les possibilités offertes par internet comme des chances.

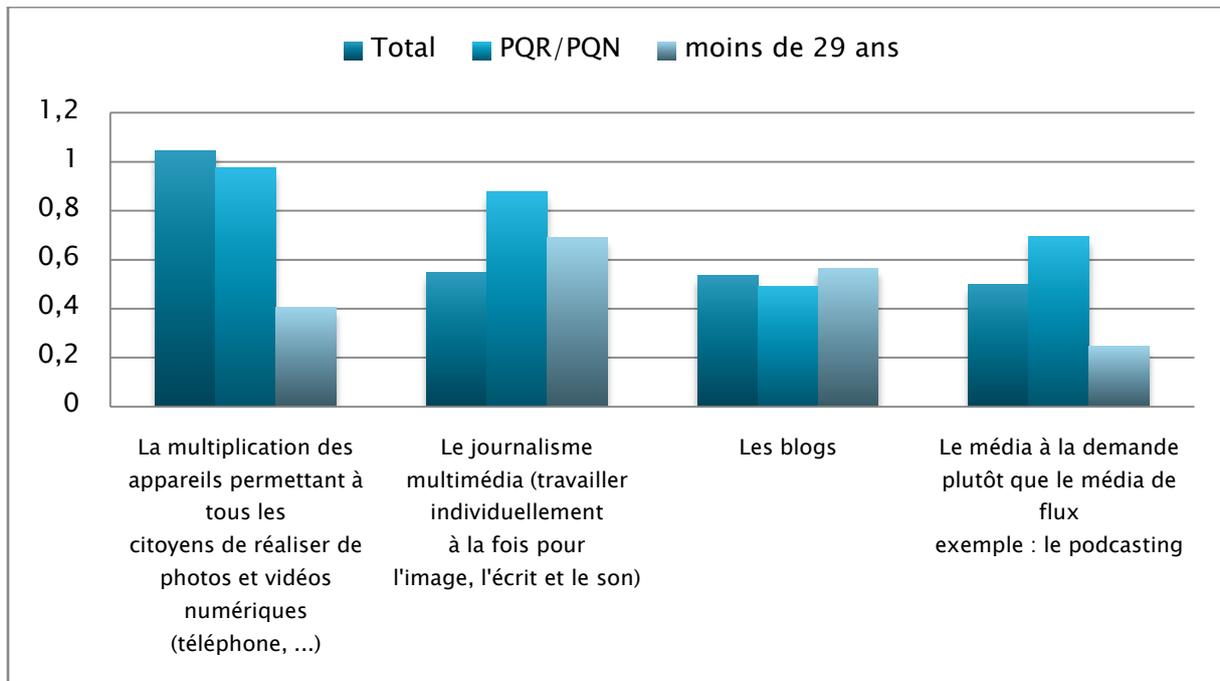


Figure 7. Perception des menaces au métier de journaliste (pour chaque question, rapport 'plutôt une menace'/'plutôt une chance'). Source: Sondage CSA Journalisme et Citoyenneté, février 2007.

La ventilation des résultats fait néanmoins apparaître des distinctions sensibles entre les différentes origines des journalistes. La presse écrite se sent ainsi légèrement moins menacée que l'ensemble de la profession par la massification des appareils de capture d'image (appareils photo numériques, téléphones de troisième génération), mais semble voir moins d'opportunités dans les nouvelles formes de journalisme multimédia et dans les changements des modes de diffusion des contenus. On serait tenté de rapprocher ces résultats avec l'âge moyen plutôt élevé dans les salles de rédaction. Or, une seconde ventilation montre que les perceptions négatives d'internet ne sont pas corrélées avec l'âge des journalistes. Au contraire, les plus jeunes peuvent parfois se montrer moins enthousiastes que leurs aînés vis-à-vis des nouvelles technologies. Les chiffres présentés dans la figure ci-dessus ne font pas apparaître de passion flagrante pour les nouvelles technologies chez les moins de 29 ans, puisqu'ils se sentent plus menacés que leurs confrères plus âgés par le journalisme multimédia et les blogs. Plus impressionnant, à la question

‘quelles sont vos principales sources d’information ?’, les moins de 29 ans citent internet plus rarement que les autres tranches d’âge, avec 20% de réponses en tant que principale ou seconde source, contre 26% pour l’ensemble des sondés.

Internet tend à être considéré majoritairement comme une opportunité par les journalistes. Cependant, ces derniers n’ont pas embrassé les nouveaux médias dans la même mesure que le reste de la population, comme le montrent les résultats du sondage étudié chez les moins de 29 ans. L’enseignement dispensé dans les écoles de journalismes pourrait être mis en cause, puisque seuls le Centre de formation des journalistes et le Centre universitaire d’enseignement du journalisme ont mis en place des filières multimédia. Cette tendance au conservatisme des étudiants en journalisme est une constante mondiale. L’idéal du journaliste tapant sur sa machine à écrire avant de mettre sous presse est toujours répandu, même chez des jeunes, utilisateurs de toutes les nouvelles technologies (Stabe, 2007). Didier Pillet (2004), rédacteur en chef de Ouest-France à l’époque, explique cet entêtement par la culture littéraire des journalistes, qui les rend averses à la technologie. Une autre constante du métier de journalisme se trouve dans leur fort individualisme. Pillet explique à ce propos qu’il est « impossible de mettre des carnets de contacts ensemble ». Ce type de problématique va au-delà de la présence d’une rédaction sur internet dans le sens où elle pose la question des méthodes des journalistes dans un monde qui travaille de plus en plus en réseau et où la rétention d’information peut désavantager l’ensemble d’une organisation.

Néanmoins, la nomination de Bruno Patino, directeur du Monde Interactif, au poste de responsable de la section journalisme de Sciences-Po montre une volonté de changement de la part de certains centres de formation.

Cette sous-partie a montré comment les nouveaux médias avaient été perçus au sein des groupes de presse depuis le lancement des sites jusqu’à aujourd’hui. Les attitudes contradictoires des premières années, opposant adversaires et partisans du web, se sont aujourd’hui tempérées, internet étant désormais largement vu comme une évolution inévitable du paysage médiatique, avec lequel il faut compter. Partant de ce constat, les éditeurs ont élaboré différentes stratégies pour soutenir leurs opérations internet.

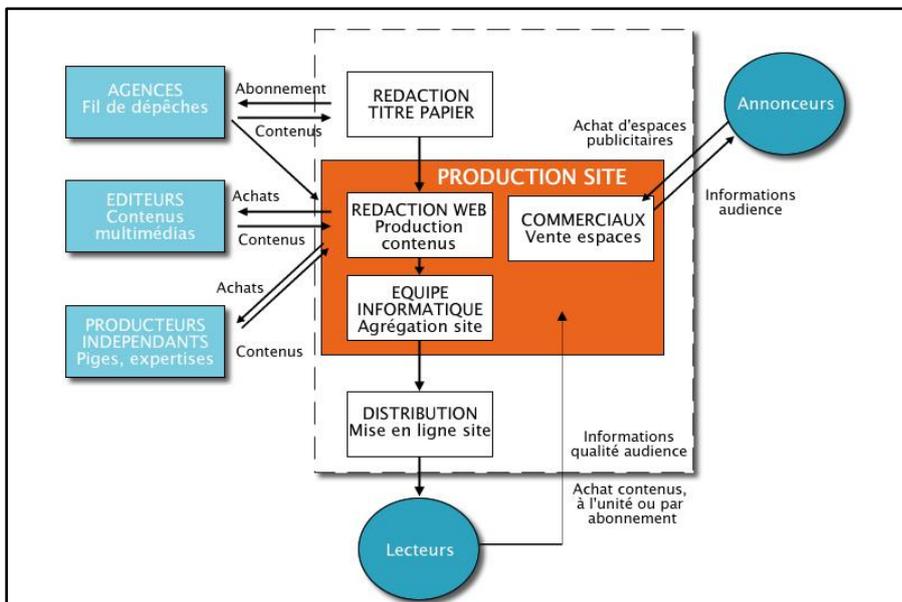
1.3 Quelles stratégies ?

Malgré les hésitations du management et une volonté modérée des salariés, la presse tente toujours de gagner de l’argent sur internet. Douze ans après leur

lancement, quelques sites parviennent même à l'équilibre d'exploitation. L'étude de leurs formes organisationnelles permettra de déterminer leurs facteurs-clés de succès (1), même si le manque de vision stratégique permet difficilement de parler de modèles économiques (2).

1.3.1 Les modèles économiques de la presse en ligne

L'étude menée par Danielle Attias (2006b) a permis de dresser une typologie des choix de gouvernances économiques effectués par la presse en ligne. Il ressort de ses travaux qu'un titre possédant une marque puissante et de fortes ressources en capital humain, tels que des journaux comme Le Monde ou Libération, sera plus susceptible de pratiquer la sous-traitance partenariale (*tapered integration*). Ces



sites souhaitent offrir à leurs lecteurs en ligne une approche globale de l'actualité en liaison avec la politique éditoriale du papier, ce qui nécessite en retour un recours à des prestataires extérieurs fournisseurs de contenus ainsi

Figure 8. Le modèle de la sous-traitance partenariale. D'après Attias (2006b).

qu'à la conclusion de partenariats permettant de faire face à une surcharge d'actualité à traiter, mais également d'avoir accès à des capacités de R&D spécialisées qui leur sont impossible à mettre en œuvre.

La figure ci-dessus montre la souplesse que permet ce modèle, grâce notamment à la séparation des unités de production de contenu. Parallèlement, le titre garde la haute main sur la diffusion, qui se fait exclusivement par le site du journal. Le modèle permet également de prendre en compte les différents modes de financement, du tout-gratuit payé par la publicité au modèle exclusivement payant en passant par l'éventail des modèles mixtes disposant d'une aire accessible à tous et de contenus premiums réservés aux abonnés.

Pour Danielle Attias, le degré de spécialisation du contenu détermine la stratégie de financement à adopter, dans le sens où une information plus spécialisée a plus de chance d'être acquise pour une contrepartie monétaire, ce qui explique les choix du modèle payant pour Les Echos, par exemple, quand Le Monde reste principalement en accès libre. L'arbitrage entre modèles gratuits et payants sera étudié plus en détail dans la seconde partie.

1.3.2 Peut-on parler de modèles économiques ?

Les résultats évoqués dans le paragraphe précédent indiquent un constat, montrant que les journaux quotidiens d'actualité ont une probabilité plus grande d'adopter un modèle de sous-traitance partenariale. Ces titres n'ont pas pour autant développé de vision stratégique de long-terme et ce mode d'organisation peut être le fruit d'une imitation ou d'une certaine inaction, puisque ce modèle semble identique à celui des premières expérimentations sur le web.

Donica Mensing et Jackie Rejfek (2005) ont montré à quel point les responsables de sites de presse n'avaient pas évolué. Les chercheurs américains ont mené deux études, la première en 1996 et la seconde en 2005. Sur les questionnaires envoyés figurait une question ouverte, « quelles sont les stratégies les plus prometteuses pour rendre profitable la publication web des journaux ? » Malgré les neuf années qui séparent les deux enquêtes, les réponses ont été sensiblement identiques, les éditeurs cherchant toujours à mener des stratégies publicitaires (40% en 1996 et 48% en 2005), à proposer des contenus premiums payants (11% et 13%) et à mettre en place des moyens de micropaiement (11% et 18%). La différence la plus notable est qu'en 2005, les personnes interrogées étaient plus nombreuses à « ne pas être sûres de la stratégie à suivre » (4% en 1996 et 13% en 2005).

Les résultats obtenus montrent bien, aux Etats-Unis au moins, que la majorité des groupes de presse n'a pas suivi de stratégie rigoureuse ni procédé à une évaluation des politiques mises en place. Il semble peu probable que les journaux français aient agi différemment.

Le manque de vision de la presse en ligne apparaît clairement lorsque l'on met en parallèle son évolution avec celle du reste du réseau, qui, comme toute plateforme neuve, a permis à de nombreux concepts nouveaux de faire leur apparition. Bien qu'ayant été les premiers en ligne, les groupes de presse n'ont pas fait jouer leur expérience pour asseoir leur position. Libération et Le Monde ouvrirent leurs sites en 1995. Amazon, créé la même année, montre toujours l'exemple sur son

marché et reste aujourd'hui leader incontesté de la vente de produits culturels en ligne, après avoir développé plusieurs outils devenus des standards du web, comme le ciblage des clients ou l'incitation à l'achat impulsif.

Sur la distribution de l'information en revanche, la presse n'a pas compris la puissance de la publicité contextualisée, alors que **Google**, créé trois ans après **le-monde.fr**, en a fait sa poule aux œufs d'or. La presse n'a pas non plus vu les opportunités des sites personnels interactifs (blog), alors que **Blogger** a été fondé en août 1999, ni celles des petites annonces gratuites, raflées par **Craigslist**, qui pourtant n'existe que depuis 2000. La liste des opportunités ratées continue avec l'arrivée du web collaboratif et création de **Wikipédia** en mars 2001, dénigrée par la presse qui adoptera pourtant les contenus collaboratifs trois ans plus tard. Plus récemment, la presse n'a pas vu les possibilités de la folksonomie (hiérarchisation collaborative, instantanée et décentralisée des contenus), inventée par **del.icio.us** fin 2003. La presse a enfin manqué le train du partage de contenus, symbolisé par des sites comme **Flickr**, depuis février 2004, et **Youtube**, depuis février 2005.

Il est frappant de constater que la presse, l'un des premiers acteurs du web, n'a été à l'origine d'aucune de ces nouveautés, ce qui n'était pas, il est vrai, son rôle, mais aussi qu'elle n'a pas su voir les transformations qu'elles apportaient, ni s'y adapter. Partis les premiers, les journaux sont aujourd'hui à la traîne. L'étude de leurs avantages stratégiques par rapports aux autres sources d'information présentes sur le réseau va néanmoins montrer qu'ils ont des atouts à faire valoir.

2 Les avantages de la presse dans un réseau en mutation

Internet subit actuellement de profondes mutations. Le réseau est devenu un média de masse, utilisé par près de la moitié des Français. Il permet aujourd'hui à n'importe qui de collecter et de diffuser des faits d'actualité, une mission sur laquelle les journalistes détenaient autrefois un monopole. Les événements de la Gare du Nord, le 29 mars 2007, ont montré la force donnée par les nouveaux médias au journalisme amateur, capable de proposer au consommateur plusieurs heures de vidéo, des centaines de photos et des commentaires plus rapidement que les médias traditionnels (Suply, 2007).

Ces évolutions du réseau, dont cet exemple donne la mesure, poussent les médias traditionnels à s'adapter. Ceux-ci doivent en effet apprendre à maîtriser des techniques nouvelles afin de répondre à une demande pour de nouveaux modes de consommation (1). Dans le même temps, le renouveau de l'expérience de consommation de contenus d'actualité a fait évoluer les comportements des consommateurs, si bien que l'interaction et le dialogue sont désormais des ingrédients essentiels d'un site d'information (2). Parmi ces nouveautés apportées par le Web 2.0, les groupes de presse essaient néanmoins de conserver ou de reconquérir des missions qui assuraient leur survie dans le monde du papier, qui sont aujourd'hui menacées ou perdues au profit d'autres sites (3).

2.1 L'évolution des formats

La pénétration des lignes à haut-débit, accompagnée de l'évolution des techniques d'édition de contenus, a fortement modifié la demande et l'offre d'actualité sur internet.

Du point de vue des techniques, ces modifications ont ouvert de nouveaux horizons concernant l'offre média sur le réseau. Leur apprentissage, ainsi que les moyens organisationnels mis en œuvre pour y parvenir, ne se fait pas de la même manière parmi tous les médias (1). Les technologies acquises doivent ensuite être utilisées au mieux sur les nouveaux supports, ce qui implique un changement de rythme et de perspective de la part des médias papier (2).

2.1.1 Apprendre des techniques et une organisation nouvelles

La rapide croissance des équipements en lignes à haut débit en France et dans le monde a profondément transformé le type de contenu consommé. Le graphique ci-dessous montre que d'ici 2010, plus de la moitié des foyers seront équipés en haut-débit, ce qui va de pair avec une explosion de la demande pour les contenus vidéo. Le rachat par Google de YouTube, un site vidéo parti-

cipatif, souligne d'ailleurs la place prépondérante qu'a acquise la vidéo en ligne par rapport aux autres types de contenus (Kilgore, 2006).

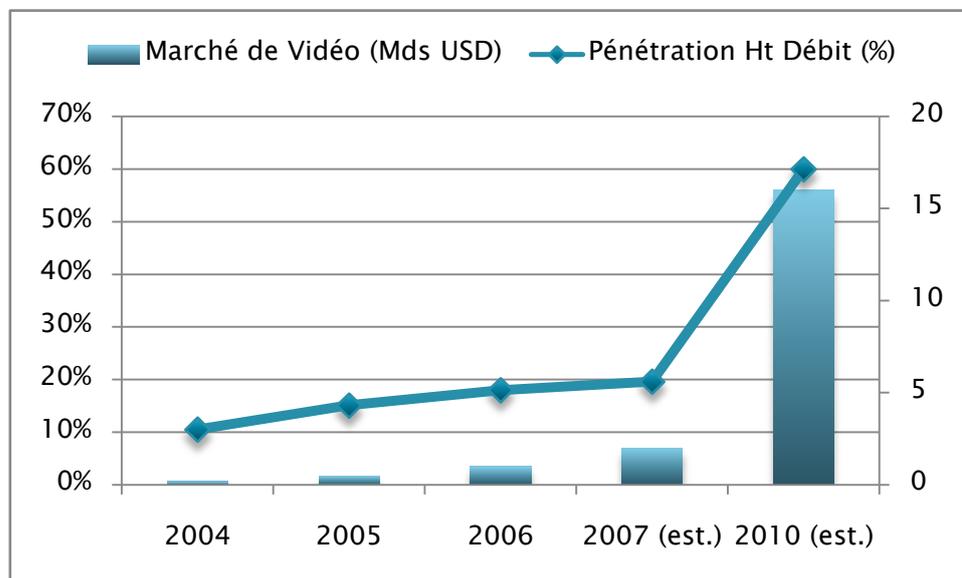


Figure 9. Evolution de la pénétration du haut débit en France et du marché mondial de la vidéo en ligne. Source: OCDE, ABI Research.

prépondérante

qu'a acquise la vidéo en ligne par rapport aux autres types de contenus (Kilgore, 2006).

Transmettre l'expérience

La perte de terrain que subissent les contenus écrits amène logiquement à formuler l'hypothèse que les quotidiens vont perdre, de par la nécessité de produire de la vidéo, leur leadership sur le marché de l'actualité en ligne au profit des télévisions, qui possèdent en la matière une expérience vieille de plusieurs dizaines d'années.

Celles-ci n'ont cependant pas opéré de transfert massif de personnels des activités de télévision aux pôles web. TF1 diffuse par exemple son expérience de la vidéo en détachant certains journalistes de la rédaction traditionnelle auprès de la rédaction web, tout en maintenant une séparation entre les deux disciplines. Le transfert de compétence ne va d'ailleurs pas de soi, puisque la diffusion numérique sur internet n'utilise pas forcément les mêmes technologies que les équipes de diffusion hertzienne. Des organisations n'ayant pas encore numérisées leurs méthodes de travail, comme la Radio télévision belge de la communauté française (RTBF), ne

peuvent techniquement pas faire collaborer les vidéastes web avec leurs homologues traditionnels.

Dans le même temps, des titres de presse quotidienne ou hebdomadaire n'hésitent pas à diffuser des contenus vidéo sur leurs sites. La légèreté des investissements nécessaires pour diffuser des contenus vidéo originaux explique le fait que des titres de presse puissent s'aventurer sur un terrain autrefois gardé par les chaînes de télévision. La capture des images peut s'effectuer grâce à un appareil photo numérique ou grâce à un téléphone portable et les équipements personnels des journalistes peuvent parfois même être mis à contribution.

La diffusion des séquences se fait, elle aussi, à peu de frais. Certaines rédactions ont réussi à prendre avantage des sites de partage de vidéos, tels You Tube ou Dailymotion, externalisant ainsi la question de la distribution, et ce, gratuitement. La facilité pour qu'à eu la presse à investir le champ de la vidéo a été démontré par l'anglais The Sun le 6 février 2007. S'étant procuré la vidéo des tirs amis d'un avion américain sur des soldats britanniques en Irak, le titre a pu la publier en premier, sur son site.

Depuis la capture des images, qui se fait par le journaliste lors de son déplacement, jusqu'à la diffusion de celles-ci, le journal n'a donc à investir que sur l'édition de la séquence. Les titres de presse ne partent donc dans la course à la vidéo sans handicap majeur, puisque les seuls investissements requis résident dans l'acquisition d'une licence de logiciel d'édition et dans la formation d'un éditeur vidéo, soit un coût total de quelques milliers d'euros. Sur certains marchés, les journaux sont même devenus leaders de la production vidéo tous supports confondus. Ainsi, à San José, en Californie, le San Jose Mercury produit soixante séquences par jour, quand la télévision locale en produit cinq ou six (Benkoil, 2007).

Par ailleurs, certaines agences produisent des contenus vidéo spécifiquement destinés à des sites internet d'actualité. La compagnie néerlandaise Zoom.in fut parmi les premiers à se spécialiser et a aujourd'hui acquis la place de leader au Benelux tout en poursuivant son expansion en France et en Allemagne, si bien qu'elle peut se permettre de couvrir la politique internationale et régionale sur l'ensemble de ces pays. Grâce à ces séquences, les sites des titres de presse sont en mesure de proposer à leurs visiteurs des sujets vidéo équivalents à ceux des chaînes de télévision.

Ces reportages pré-formatés ne correspondent cependant pas toujours à la ligne ou au traitement désirés par les titres de presse. C'est pourquoi une partie

d'entre eux ont consenti à des investissements dans le domaine de l'édition vidéo. **Le Nouvel Observateur** a ainsi créé son propre studio de télévision, tout comme **Le Télégramme de Brest**. Le Soir a également lancé la construction d'un espace réservé à la création vidéo. Les groupes de presse peuvent parfois même doubler leurs concurrents issus de la télévision dans la course à la technologie, comme l'a montré le Washington Post en introduisant des podcasts en haute définition (Luft, 2007), bien avant que toutes les stations traditionnelles soient équipées du matériel adéquat. La qualité de la production s'améliore logiquement en fonction des sommes consacrées à ces projets. Mais le poids des investissements n'est pas un gage de qualité. On le verra, la vidéo sur internet obéit à des règles bien différentes de celles qui régissent la télévision.

Le rapprochement entre télévision hertzienne et vidéo sur internet, s'il n'apporte pas de valeur ajoutée sur les contenus produits, joue néanmoins sur la perception de la compétence des télévisions sur internet. Les annonceurs préfèrent ainsi s'orienter vers les sites de télévision aux dépens des sites de journaux (Stone, 2007c).

Conserver « l'esprit start-up »

L'évolution des techniques place les organes de presse en position de force sur deux autres plans. D'une part, internet est un média sur lequel, pour reprendre les expressions de Frédéric Sitterlé, les rapides ont un avantage sur les gros. Cela implique que les petites structures, pour peu qu'elles soient adaptables et réactives, peuvent prendre beaucoup d'avance sur celles, plus grosses, qui font face à de nombreux obstacles avant de pouvoir se réformer en profondeur.

François-Xavier Schlessier, directeur du département Recherche et Développement à la RTBF, reconnaît dans un entretien que la taille du groupe, ainsi que son statut d'entreprise publique, l'empêche d'évoluer aussi rapidement qu'elle ne le souhaiterait. Le passage au numérique supprime le besoin de techniciens dans les domaines du son et, surtout, de la vidéo. En ce qui concerne le nombre de personnels nécessaire, Schlessier parle d'un rapport de un sur cinq entre l'analogique et le numérique. Autrement dit, les télévisions doivent faire évoluer ou se séparer de dizaines de salariés.

Au-delà de ces inconvénients de gestion des ressources humaines, les institutions médiatiques doivent repenser leur mode d'organisation. Malgré ses limites, l'économie des nouveaux médias requiert des structures souples et adaptables afin

d'encourager l'innovation. Frédéric Sitterlé parle à ce propos de « l'esprit start-up ». Le Figaro ne s'y est pas trompé, puisque le poste de directeur des nouveaux médias lui a été offert lors du rachat de sa start-up, Sport24. Une fois en place, afin de ne

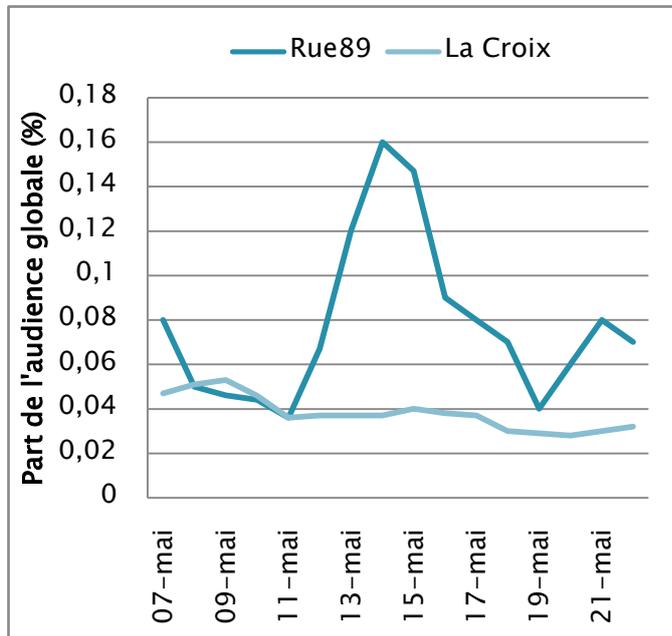


Figure 10. Evolution des audiences de Rue89 et de La Croix depuis le 6 mai 2007. Source: Alexa.

pas perdre le dynamisme des premiers jours au fur et à mesure des embauches, il a divisé les activités internet du Figaro en cinq pôles thématiques de moins de dix personnes chacun.

Les pure-players possèdent dans ce domaine un avantage certain. La rapidité avec laquelle a été lancé Rue89, site d'actualité participatif, est caractéristique de la souplesse des nouveaux médias. Entre janvier et mai 2007, trois anciens journalistes de Libération ont pu créer de toutes pièces un nouveau site d'actualité, qui rivalise

aujourd'hui avec des titres établis. Le graphique ci-contre montre en effet que Rue89 a réussi à attirer plus de visiteurs que La Croix lors du mois de son lancement.

La nécessité d'apprendre des nouvelles techniques pour publier des contenus sur internet, ainsi que de rénover les systèmes d'organisation, n'avantage pas, comme on aurait pu le croire, les médias plus récents par rapport à la presse. Sur ce terrain, seuls les pure-players peuvent facilement dominer les médias traditionnels. D'autant plus que ces savoirs techniques ne sauraient se suffire à eux-mêmes. Ils doivent être couplés à de nouveaux formats et à un nouveau ton.

2.1.2 Adapter les techniques aux usages d'internet

La maîtrise des techniques requises pour la production de contenus audio et, surtout, vidéo ne suffit pas. La multiplicité des modes de consommation (iPods, smartphones, YouTube...) transforment les formats, qui, sur internet, ne correspondent en rien à ceux de la télévision ou de la radio. De plus, ces médias de masse diffusaient à tous, en même temps. Le ciblage que permet le web transforme aussi

les attentes des consommateurs, qui éprouvent désormais un désir de personnalisation des contenus. Le journaliste doit donc, lui aussi, trouver un nouveau ton et de nouvelles manières de présenter l'information.

L'article multimédia

Les technologies numériques, couplées à une diffusion à la demande, suppriment tous les impératifs de taille ou de style inhérents aux anciens médias. Les contraintes de maquette pesant sur les textes imprimés et les contraintes de temps limitant les durées des séquences audio ou vidéo disparaissent sur le web. Journaux, radios et télévisions ne peuvent se limiter à publier sur le web des contenus prévus initialement pour d'autres supports.

L'aboutissement de cette séparation entre média traditionnel et internet peut être considéré comme un article multimédia. Jane Stevens (2006), enseignante à la faculté de journalisme de l'université de Berkeley, définit une *multimedia story* comme étant « une combinaison de textes, de photographies, de clips vidéo et audio, de graphiques et d'interactivité présentée sur un site web d'une manière non-linéaire (l'utilisateur reste maître de la navigation) et dans laquelle l'information fournie par chaque média est complémentaire et non pas redondante³. » Une telle définition suppose que tous les médias doivent être rassemblés dans le même espace, si bien que les seules organisations pouvant se prévaloir d'une expérience préexistante sont celles émanant de ces technologies multimédia, à savoir les pure-players.

La spécificité des opérations mises en œuvre pour ces reportages multimédias (qui se basent principalement sur le logiciel Adobe Flash) les place en décalage complet avec toute autre technologie de traitement de l'information. Matt Wells, de Media Guardian, affirme que les journaux doivent trouver des manières plus imaginatives de produire de l'information en ligne, allant même jusqu'à recruter des techniciens non-journalistes pour cela (Berrigan, 2007a).

Jean-Yves Chainon, du World Editors Forum, explique à propos du site **On-Being** du Washington Post que ces transformations vers de nouvelles formes de récit poussent les journaux à redéfinir leur rôle (2007). Ce site propose en effet des histoires de vies de personnes de l'Amérique d'en bas, filmées de près, sur fond blanc. Le tout est ensuite présenté dans un lecteur vidéo unique en son genre, qui permet

³ Quelques exemples de reportages multimédia : *Journey to the Border* (Washington Post), *The Lifeline* (LA Times) ou *A People Torn* (Star Tribune).

d'envoyer les séquences directement par courriel ou depuis un téléphone portable. La combinaison des modes de narration utilisés sur ce site crée un style nouveau, à la manière d'un reportage multimédia, qui ouvre de nouvelles possibilités aux journaux, à qui la technologie permet effectivement, on le verra, d'élargir leurs rôles.

Toute tentative de calquer sur internet des méthodes anciennes se heurte à la modification des modes de consommation. Les nouveaux médias exigent des nouvelles formes de narration, qui ne découlent d'aucun ancien média en particulier.

Les tentatives de produire des contenus vidéos apparaît comme l'exemple le plus révélateur des erreurs que peuvent commettre les rédactions s'essayant à de nouvelles technologies. Des titres comme *Le Télégramme de Brest* ou *The Bolton News* ont ainsi recréé des journaux télévisés sur internet. Or, comme le souligne Paul Bradshaw (2007a), ce type de format ne peut être transposé sur le web. La fonction du présentateur est remplie par le site en lui-même, qui se charge de lier et de présenter les reportages. De plus, la lecture sur internet se fait en scannant les pages, voire en cliquant directement sur les mots ou les images recherchées (Krug, 2000). Un journal télévisé, même en ligne, n'est pas compatible avec ces impératifs.

Une typologie des contenus vidéo en ligne fait apparaître les opportunités qui s'offrent aux journaux (Bradshaw, 2007b). Le journal télévisé évoqué plus haut se place dans une première catégorie qui, bien que ne correspondant pas aux attentes des visiteurs, permet néanmoins de tailler dans les budgets des annonceurs publicitaires destinés à la diffusion hertzienne, puisque les codes de la télévision sont simplement copiés. La lourdeur des investissements nécessaires pour ce type de production (création d'un studio d'enregistrement) relativise le bien-fondé de telles productions, sur lesquelles les télévisions auront quoi qu'il arrive une longueur d'avance. Certains titres s'essayaient néanmoins à des émissions en décalage avec celles de la télévision, tel *Le Nouvel Observateur* avec sa marque *Canal Obs*. Une telle approche novatrice pourrait faire émerger des contenus à la fois pertinents pour l'utilisateur et des espaces vendables aux annonceurs.

Bradshaw avance ensuite deux autres catégories, moins ambitieuses puisqu'il s'agit là de séquences venant renforcer un article écrit, qu'elles soient laissées sous forme brute, comme une illustration, ou qu'elles soient éditées. La dernière catégorie englobe les vidéos à la première personne, dans lesquelles le journaliste se met en scène, à la manière d'un édito.

La diversité des types de vidéo et, plus largement, des possibilités de récit en ligne empêche à toute organisation de média de capitaliser sur une expérience an-

térieure. Sur internet, l'innovation et la prise de risque restent les comportements les plus appropriés, ce qui donne l'avantage, une fois de plus, aux pure-players.

S'inscrire dans un rythme médiatique différent

La présence sur internet impose le passage pour la presse d'une information quotidienne à une information permanente. Comme le souligne Frédéric Sitterlé, le temps réel est celui de la radio. La presse a accumulé pendant des décennies les compétences nécessaires pour boucler à 23 heures un produit fini et interchangeable. Or internet suppose des articles mis à jour et modifiables en permanence, changeant ainsi la relation entre le journaliste et son information.

Les attentats du 11 septembre ont mis en lumière la faiblesse des journaux face aux nouvelles les plus chaudes (*breaking news*). Leurs sites ont en effet eu du mal à vérifier les faits qu'ils diffusaient et à faire face à une demande accrue de la part des consommateurs (Salaverria, 2005). L'information en temps réel pose toujours, plus de cinq ans après, des problèmes sérieux aux sites de presse.

En effet, lors de l'annonce d'une *breaking news*, les consommateurs cherchent des titres résumant l'action ainsi que des données brutes pouvant être recherchées par soi-même, comme l'a montré le **Project for Excellence in Journalism** lors des élections législatives américaines (2006). Cette étude a mis en lumière les limitations des opérations internet des principaux groupes de presse. Chacun se propose en effet qu'un calquage de ses compétences hors-ligne sur le web, une stratégie dont on a vu qu'elle ne permettait pas de réussir dans la production de contenus adéquats. Cette approche ne permet pas non plus de s'inscrire dans le rythme qu'exigent les nouveaux médias. Cela handicape donc d'autant plus les journaux, qui restent le média le plus éloigné du temps réel.

Ces derniers, d'après l'étude suscitée, « appréhendent toujours difficilement les risques et les possibilités des *breaking news*, alors que la télévision a plus d'expérience en la matière. Ceux qui réussirent le mieux à obtenir l'information rapidement, comme par exemple le Washington Post, s'appuyèrent sur les dépêches de l'Associated Press et d'autres agences pour la plupart de leurs informations en temps réel, tout en utilisant leurs propres reporters pour des discussions en direct ou pour rédiger des articles à paraître les jours suivants. » Ce constat vaut également pour la plupart des titres en France. Même si, on l'a vu dans la première partie, les journalistes de la version papier peuvent être amenés à partager leurs articles avec le site internet, la majeure partie du travail des équipes des rédactions web

consiste en une sélection et une hiérarchisation des dépêches d'agences. Pour le consommateur, la valeur ajoutée d'un site de presse est minime par rapport à celle d'un agrégateur ou d'un fournisseur d'accès abonné à un fil de dépêches.

La valeur du journalisme papier tient plus à sa capacité à analyser et mettre en perspective les faits rapportés par d'autres. Comme le dit le sociologue Erik Neveu (2001 : 99), « les quelques heures de réflexion et d'anticipation entre conférence de rédaction et bouclage s'évaporent, substituant aux délais déjà anxiogènes de l'information quotidienne ce qu'un journaliste décrit comme un 'cyclone informationnel' permanent, où l'impératif de recoupement de l'information devient vécu comme une gêne. Les nouvelles technologies conduisent à un vacillement identitaire de nombreux journalistes confrontés au sentiment de déqualification de leur travail. »

Le traitement, par des journalistes issus du papier, d'actualité en temps réel pose donc un problème à la fois sur le plan des compétences, puisqu'ils n'y sont pas habitués, mais aussi d'identité. Un journal qui cherche à produire de l'information en continu doit chercher des compétences nécessaires en dehors de son personnel. C'est pourquoi les rédactions électroniques ont embauché des présentateurs de radio, dans le cas du Figaro, ou d'anciens salariés de pure-players, dans le cas de l'Express.

Cette première sous-partie a mis en évidence les faiblesses des journaux face aux nouvelles technologies, même si ces faiblesses sont partagées par l'ensemble des médias traditionnels. La culture de l'actualité sur internet reste néanmoins fortement différente de celle qui prévaut sur les supports écrits et oblige les journaux à rechercher à l'extérieur les compétences qui leur sont nécessaires.

2.2 L'évolution des pratiques

Au-delà de changements techniques et économiques évoqués plus haut, les développements récents du réseau touchent le journalisme à la racine, remettant en cause les fondamentaux de la profession.

La bulle dans laquelle vivaient les journalistes a été percée par les possibilités de dialogue et d'interactivité offertes par internet (1). L'intensité du dialogue se transforme même parfois en une collaboration entre le média et le lecteur, si bien que l'on peut désormais parler de journalisme en réseau (*networked journalism*, 2).

2.2.1 Interactivité

Ce n'est pas l'arrivée d'internet qui a fait prendre conscience à la presse que les lecteurs pouvaient intervenir dans les pages des journaux. Le courrier des lecteurs représente l'interface par excellence entre un quotidien et son audience. Les nouveaux médias ont permis à cette relation d'évoluer vers plus de dialogue, plus rapidement. Europe 1 a par exemple lancé son *téléphone rouge* en 1973, permettant aux auditeurs témoins d'un évènement d'interpeller directement les journalistes à l'antenne.

Internet déplace ce phénomène sur une autre échelle. En le massifiant tout d'abord, ce qui force les journalistes à un dialogue constant avec les internautes, mais aussi en lui donnant une autre dimension, qui inverse la relation de pouvoir entre le lecteur et son journal.

La nouveauté du Web 2.0, au-delà d'innovations techniques, réside dans l'implication accrue des internautes dans la production et la diffusion de l'information. Le dialogue entre le lecteur et le journaliste vient au centre de l'expérience de

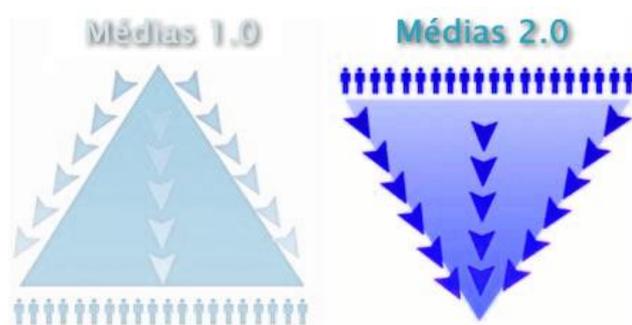


Figure 11. L'inversion de la pyramide de diffusion de contenu. Adapté de Revilli (2007).

consommation. L'illustration ci-contre montre le renversement de la chaîne de diffusion des contenus. Les

médias de masse traditionnels diffusent le même contenu à une multitude de personnes à la fois. A l'inverse, les médias « 2.0 » proposent à chaque lecteur un contenu unique, contenu provenant de l'implication d'une multitude de personnes.

Il existe une multiplicité de moyens pour aboutir à cette configuration. Les contenus peuvent tout d'abord être hiérarchisés par les utilisateurs, en complément de la hiérarchisation de la rédaction ou indépendamment. La possibilité pour les internautes de recommander ou de noter les articles fait apparaître un classement interactif, qui peut parfois aller à l'encontre des choix rédactionnels. Certains sites se sont même spécialisés dans le classement de l'information. *Digg*, par exemple, permet à des utilisateurs inscrits de proposer à la communauté des contenus glanés sur le réseau en fonction de leur pertinence et de leur intérêt. L'abandon de la hiérarchisation par des professionnels nourrit de nombreuses craintes au sein de la presse française. Le rapport ministériel sur *La Presse au défi du numérique* (Tessier

& Baffert, 2007) met notamment l'accent sur la perte de qualité qu'entraînerait la hiérarchisation participative. Cette dernière ne vient pourtant qu'en complément du travail d'une rédaction. La compétence de hiérarchisation des rédactions est, de fait, mise en concurrence avec celle de Digg et ses avatars (*Digg-likes*), d'une part, et celle des moteurs de recherche (dont les algorithmes incluent un classement de popularité) d'autre part. Il ne s'agit donc pas, comme l'écrit Marc Tessier, d'une absence de hiérarchisation, mais d'une légitimité différente. Les médias plus anciens ne disposent ainsi d'aucun avantage inhérent à leur statut, même si le label préconisé par le rapport venait adouber leurs choix éditoriaux.

Les fonctionnalités interactives les plus importantes et les plus novatrices résident dans la possibilité de commenter directement un contenu ou de communiquer avec son auteur. Les blogs de journalistes participent en particulier de cette proximité accrue entre les consommateurs et les producteurs de contenus. Cette possibilité de dialogue en direct avec le journaliste intègre sa personne dans l'expérience de consommation, si bien que ce dernier devient lui-même un ingrédient du contenu, au même titre que les faits qui y sont racontés (Bradshaw, 2007b). L'échange entre le lecteur et l'auteur permet de prendre en compte la subjectivité de ce dernier. Le journaliste est alors amené à prendre en considération les remarques et les critiques des internautes, dans un processus qui enrichi le contenu en pointant du doigt les erreurs éventuelles. La sagesse des foules, démontrée par l'exactitude relative de Wikipédia (Giles, 2006), permet un retour plus rapide et plus précis que n'importe quel courrier des lecteurs.

L'opportunité que représente ce dialogue n'a pas encore été saisie par la plupart des rédactions, comme le fait remarquer Julien Jacob, qui explique que la plupart d'entre elles ont encore peur d'utiliser les commentaires des internautes pour corriger un article. Certaines sont cependant plus en retard que d'autres sur ce point, notamment Charlie Hebdo, où Philippe Val considère que le dialogue conduit au « Disneyland de la pensée » et que la production journalistique ne saurait exceller que dans la solitude.

Par ailleurs, l'implication que suppose cette interactivité conduit le consommateur à passer plus de temps avec la marque et le place en position de participer à la production des contenus. Le lien entre le consommateur et la marque s'en trouve renforcé d'autant, bien que la proportion d'internautes participant à ce dialogue se situe aux alentours d'un sur cent quel que soit le site considéré (Guillaud, 2006). Leur participation suffit en effet, selon Julien Jacob, à fédérer une communauté de

lecteurs qui se retrouve autour des contenus produits par le site et des interventions des internautes impliqués.

La construction de telles communautés est un outil fort de fidélisation (Colombo, 2007) et contribue au développement du nombre de pages vues chères aux annonceurs. Les sites les plus fédérateurs permettent alors de fortement contribuer à la valeur de la marque qui les encadre, à la fois en et hors-ligne.

2.2.2 La presse face au journalisme en réseau

L'expérience de consommation de contenus d'actualité a été fortement modifiée par la massification de l'internet haut-débit et l'évolution des services proposés par les sites. L'évolution la plus marquante de l'ère 2.0 réside dans la possibilité pour les consommateurs de produire eux-mêmes des contenus diffusables. Ce phénomène a pris le nom de *crowdsourcing* ou de *journalisme citoyen*. On lui préférera ici le terme de *journalisme en réseau*, qui « prend en compte la nature collaborative du journalisme d'aujourd'hui: professionnels et amateurs travaillant ensemble pour publier le meilleur article, établissant des liens mutuels par delà les marques et les limites d'antan pour partager faits, questions, réponses, idées et perspectives. Il reconnaît la nature complexe des relations qui feront l'actualité. Et il se concentre sur le processus plus que sur le produit» (Jarvis, 2006 ; Pisani, 2007).

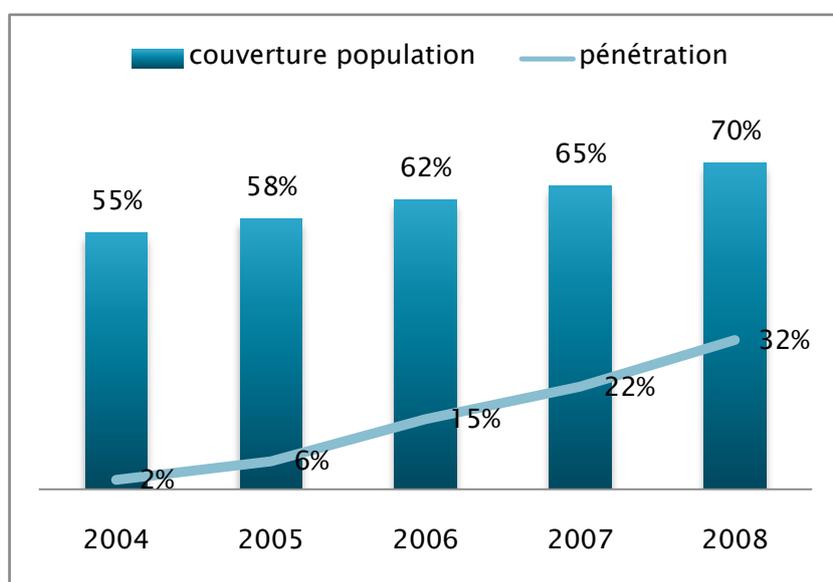


Figure 12. Evolution de la couverture et de la pénétration du réseau 3G en France. Sources: Arcep (2006), Forrester Research (2005)

Cette nouvelle manière de penser le journalisme découle de la facilité avec laquelle des non-journalistes peuvent produire un contenu. Le fait n'est pas nouveau, puisque la mort de J. F. Kennedy en 1963 a été filmée par un amateur. Le changement

apparaît dans les années 2000 avec la propagation sans précédent des

moyens de création de contenus d'information. La pénétration des téléphones portables de troisième génération, que montre le graphique ci-dessus, permet

aujourd'hui à plus du quart de la population, sur une part importante du territoire, de capturer et de diffuser des photos, des sons et des vidéos d'une qualité qui se rapprochent des documents produits par des professionnels. Les journalistes professionnels disposent moins que jamais d'un monopole sur la couverture des faits.

Plus des deux tiers des éditeurs pensent pouvoir faire de l'argent avec ces médias sociaux (*social media*), tout en considérant l'exercice comme un défi (Accenture, 2007). En effet, le choix de l'utilisation du journalisme en réseau leur pose un dilemme avec, d'un côté, la possibilité de développer à peu de frais un réseau de correspondants d'une ampleur inégalable et, de l'autre, l'éventualité de diffuser des informations inexactes, voire calomnieuses, sous une marque auparavant réputée. Au-delà de la récolte des faits, la production d'analyses et d'articles de fond obéit à la même logique. Une partie des internautes, si l'occasion lui est donnée et dans la limite de la règle des 1% évoquée plus haut, désire contribuer aux articles des sites d'actualité en partageant une expertise.

La valeur ajoutée de tels contenus participatifs tient dans la crédibilité qui leur est accordée. L'information doit ainsi être vérifiée avec rigueur pour acquérir sa valeur. C'est pourquoi plusieurs start-ups ont aujourd'hui développé des modèles fondés sur un contenu participatif contrôlé et validé par une équipe de professionnels, comme Rue89 pour l'actualité ou Obiwi pour le magazine. Ces sites à la fois professionnels et amateurs font prendre tout son sens à la notion de journalisme en réseau.

En effet, les modèles ayant fait le pari de la non-professionnalisation peinent à développer leurs marques. Les exemples d'Agoravox et de CaféBabel montrent qu'une communauté d'internautes ne peut, à elle seule, développer des contenus d'actualités crédibles. Les articles de ces sites sont validés par les des internautes hiérarchiquement supérieurs pour le premier ou par les administrateurs du site pour le second. Aucun des deux ne dispose de professionnels de l'information en mesure de labéliser l'information diffusée.

Les pure-players peinent à faire fructifier leurs communautés de journalistes en réseau du fait de la faiblesse de leurs marques. On pourrait ainsi faire l'hypothèse que les titres les plus établis sont en mesure d'intégrer profitablement des contenus amateurs d'une qualité suffisante pour être diffusée. Or il n'en est rien. La supériorité intrinsèque des journalistes professionnels reste une idée couramment répandue parmi les professionnels des médias traditionnels. L'inafaillibilité des détenteurs des cartes de presse a beau être remise en cause, que ce soit par des cas

de falsification d'information, comme celle qui éclaboussa Reuters durant la guerre du Liban en 2006 (Johnson, 2006), ou bien par des cas de plagiat, le plus célèbre restant Jayson Blair au New York Times (Nvazota, 2004), ou encore par des conflit d'intérêts, comme l'ont montré les journalistes ayant pour mission de suivre Nicolas Sarkozy durant la campagne présidentielle avant d'être intégrés dans son cabinet (Schneidermann, 2007), ou enfin par des cas de désinformation avérés, de journalistes manipulés ou d'entretiens bidonnées dont la liste serait trop longue à établir, la plupart des éditeurs considère toujours les produits fournis par des amateurs inférieurs en qualité et en véracité. Les journalistes se sentent en effet dévalorisés lorsque leur diplôme de niveau Bac+5 ou leurs années d'expérience sont mises au même niveau que les compétences des individus qu'ils ont l'habitude d'interviewer. Dans un tel modèle, le salarié d'un groupe média en charge de la collecte de l'information – le journaliste – devient principalement chargé de la vérification, de l'organisation et du traitement de contenus récoltés par d'autres. Cette division des tâches semble transformer complètement les bases même du journalisme, mais elle existe indépendamment de la problématique du journalisme citoyen. Certaines organisations ont déjà séparé les centres de collecte des centres de traitements, pour certaines informations. Reuters emploie par exemple des journalistes indiens pour écrire des articles financiers, sur la base de dépêches d'agences et des cotations électroniques. De même, un journal local californien, *Pasadena Now*, a embauché à Bangalore des salariés chargés de regarder les conseils municipaux sur une webcam et d'en faire des comptes-rendus (O'Hara, 2007).

Il existe également une peur de s'éloigner de *la* vérité lorsque l'on quitte les modes traditionnels de production de l'information, alors même que les mécanismes du dialogue évoqué plus haut permettent de mieux connaître l'auteur d'un contenu, qui permet de mieux saisir la subjectivité qui entoure l'article et de comprendre les conditions dans lesquels les faits ont été rapportés ou l'analyse réalisée.

Les freins à l'utilisation du journalisme en réseau relèvent plus, en France, de raisons sociologiques et psychologiques qu'économiques. Les opportunités existent pourtant, dès lors que les contenus sont encadrés. C'est pourquoi des médias traditionnels étrangers tentent d'établir des partenariats afin de pouvoir utiliser les contenus issus du journalisme en réseau. Associated Press a par exemple conclu un partenariat avec *Now Public*, leader canadien du journalisme participatif, pouvant désormais piocher dans la base de données que remplissent les 60000 contributeurs du site, présents dans 140 pays (Tippett, 2007). En France cependant, aucun

partenariat aussi ambitieux n'a été conclu. L'Agence France-Presse entend créer un site similaire, permettant à tout individu de lui faire parvenir des contenus, mais elle ne le fera pas en France car elle y est soumise à une obligation de fournir une information « impartiale, objective et fiable, » trois critères qu'elle considère comme étant incompatibles avec toute forme de journalisme en réseau.

Les marques de presse quotidienne ne se décident pas non plus à franchir le pas du journalisme en réseau. Libération ou Le Monde se préparent à lancer de tels outils, mais en utilisant une marque différente de la leur. Sans doute ces journaux ne se sentent ils pas disposer de l'autorité suffisante pour contrôler et animer leur communauté de contributeurs, nécessaire pour éviter les dérives, selon Craig Newmark, fondateur de [Craigslist](#) (2006).

Les contenus provenant du journalisme en réseau peuvent cependant avoir un impact au-delà du web. Certains titres les utilisent pour les imprimer dans la version papier, comme le montre l'exemple de l'[iHerlad](#), site participatif du Portland Press Herald (Maine), dont les articles sont imprimés dans un cahier spécifique, un jour par semaine (Blom, 2006). Les chaînes de télévision procèdent de la même manière en exploitant les contenus fournis par les internautes. TF1, avec sa marque [Wat](#), qui fait office de site de partage de vidéo, propose aux vidéastes amateurs d'envoyer leurs séquences afin de les diffuser durant le journal de 13 heures, ou dans l'émission *Watcast*, qui sélectionne des vidéos du site et les diffuse à la télévision le vendredi soir. Dans le domaine de l'actualité également, CNN a lancé l'émission *News to me*, qui diffuse les contenus du site participatif [I-Reports](#), sur sa chaîne *Headline News*.

Si l'on considère que les motivations des contributeurs du journaliste participatif ne sont pas financières, puisque les contenus sont fournis gratuitement, on en déduit que la contrepartie de l'échange doit être la recherche de notoriété, qui s'acquiert en diffusant le contenu offert le plus largement. Dès lors, des chaînes suivant les exemples de TF1 ou de CNN offrent une contrepartie plus importante, puisqu'elles atteignent une audience largement supérieure à celle des journaux. Les titres de presse, déjà en retard dans l'expérience du journalisme en réseau, partent donc avec un désavantage.

2.3 Un environnement concurrentiel bouleversé

Les évolutions des attentes des internautes à la suite des évolutions techniques du web forcent les journaux à produire des contenus dans des formats nouveaux, pour lesquels ils ne disposent d'aucun avantage particulier. Les effets de

cette impréparation aux techniques du web se fait d'autant plus ressentir que la concurrence s'est fortement intensifiée et diversifiée sur le marché de l'information en ligne en général et sur celui de l'actualité en particulier (Smyrnaio, 2005).

La culture de la gratuité qui prévaut sur le web a transformée l'information en une commodité à laquelle l'accès serait garanti. La concurrence se trouve fortement modifiée par cette gratuité forcée, qui ébranle les modèles économiques de la presse en ligne (1). La gratuité place tous les diffuseurs d'information sur le même plan, facilitant pour le consommateur les coûts de permutation et forçant les éditeurs de presse à repenser leur univers de concurrence (2), mais aussi à renouveler les liens qui les lient à leur communauté de consommateurs (3) ainsi qu'à leurs soutiens financiers (4).

2.3.1 L'impossible abandon de la gratuité

La détermination de la valeur d'une information pour le consommateur final dépend des motivations qui le poussent à la consulter. Deux tendances émergent alors (Attias, 2006a). D'une part, certaines informations vont être directement réutilisées à des fins précises, si bien que l'information participe d'un processus de production. Elle peut être considérée comme un bien intermédiaire, indispensable à la poursuite d'un projet. Les analyses financières et économiques apparaissent au premier plan de ces informations monétisables.

De l'autre côté se trouvent les informations accessoires, consultées par curiosité ou par plaisir intellectuel. Elles se retrouvent là utilisées en tant que produit final, facilement substituable. Si ce type d'information se trouve disponible gratuitement, comme cela a été le cas sur internet au départ, un passage au payant n'est pas envisageable. Karen Jurgensen, ancienne éditrice en chef de USA Today, déclarait ainsi que « l'information est une marchandise brute (*commodity*), c'est accessible. Parce que l'info est une marchandise, parce qu'elle est accessible partout, nous devons donner à nos lecteur quelques chose qu'ils ne peuvent pas trouver ailleurs » (Fisher, 2004).

Un marché de marchandises brutes se caractérise par la grande similitude et une accessibilité totale des produits proposé, qui conduit à une interchangeabilité qui, à son tour, pousse vers le bas les marges des vendeurs. Ainsi, dès que le produit est disponible gratuitement, sans limitation de quantités, tous les vendeurs ne peuvent faire autrement que de s'aligner sur le prix nul correspondant au coût marginal d'une unité distribuée supplémentaire. Le marché de l'actualité en ligne

aujourd'hui correspond à ce modèle. L'une des sources de ce mécanisme réside dans la mise à disposition des internautes d'agrégateurs, qui mettent sur le même plan toute l'information disponible, évinçant par là les contenus payants. Le problème vient également des portails généralistes, tels ceux des fournisseurs d'accès, qui donnent de l'information gratuitement et en bloc (Glaser, 2004a). De plus, de nombreuses études ont montré que les internautes ne payent pas pour un contenu disponible gratuitement auparavant (Raphaël, 2006a).

Ainsi, si un contenu ne peut prétendre à une utilité particulière, s'il n'est pas assez distinguable des autres, un modèle payant n'est pas envisageable puisque la demande est liée au prix. C'est pourquoi les seuls journaux ayant réussi à développer des abonnements payants sont des publications économiques, comme *The Wall Street Journal* ou *Les Echos*. La clientèle professionnelle de ces titres facilite en outre la conclusion d'abonnements massifs.

Pour la majorité des titres généralistes en revanche, la gratuité demeure la seule solution. Les titres ayant fait le pari d'un passage au payant l'ont payé très cher. El Pais de Madrid a basculé son modèle vers le payant en 2003 pour faire demi-tour deux ans plus tard. La plupart des visiteurs n'ayant pas sauté le pas de l'abonnement se sont entre-temps redirigés vers le principal concurrent d'El Pais, El Mundo. The Irish Times de Dublin a connu une expérience similaire, perdant 95% de son trafic à la suite du passage au payant.

En France également, les journaux d'actualité qui ont fait le choix du payant ne peuvent afficher de succès particulier. La Parisien a mis fin à son site gratuit en mars 2005 (Crouzillacq, 2005) et a vu chuter le nombre de visiteurs de 45%. Afin de reconquérir les visiteurs perdus, le journal a tenté de lancer des produits gratuits, notamment une plate-forme de blogs (Mignon, 2006). Mais la direction admet que les objectifs du groupe doivent se tourner vers une diffusion plus large et veut toucher demain dix millions de lecteurs contre deux aujourd'hui (L'Humanité, 2006), laissant présager l'augmentation du nombre de pages disponibles gratuitement et susceptibles de générer de l'audience.

Les modèles mixtes, alliant des contenus gratuits et d'autres réservés à des abonnés payants, semble plus prometteuses. Bruno Patino, directeur du Monde Interactif, a annoncé en mai 2007 que le groupe Le Monde était redevenu profitable grâce aux revenus générés par le site (Andrews, 2007a). Difficile cependant de déterminer le rôle des abonnements dans ce succès. Le site annonce le chiffre de 80000 abonnés, mais parmi ceux-ci, seuls un quart paye effectivement les 59 euros

annuels. Les abonnements rapportent ainsi environ 400 000 euros annuels, soit un peu moins de trois pourcent du chiffre d'affaire annuel du site. Un chiffre dérisoire au vu des coûts d'exploitation d'une rédaction web et aux investissements nécessaires. La publicité reste bien le principal flux de revenus.

Les journaux ont néanmoins des difficultés à sortir du modèle économique fondé sur l'abonnement qui a fait leur succès sur papier. L'étude menée par Kieran Lewis (2004) montre que la plupart des éditeurs continue à penser que les abonnements doivent représenter une part significative des revenus du site. Or l'utilité du consommateur pour ces abonnements, qui consistent souvent en l'accès à la version PDF du quotidien papier, demeure faible. Les chiffres de l'Association norvégienne des organisations média ont ainsi fait ressortir l'échec de ces offres PDF, qui représentent moins de 0,07% de la circulation papier, alors que les audiences web sont supérieures à celles hors-ligne. La palme revient au quotidien Bergens Tidende, pour lequel la version PDF compte 128 abonnés (Fjaervik, 2007). Cet état d'esprit entraîne une perte d'efforts et de temps à essayer de faire fonctionner un modèle inefficace mais ne modifie pas la place prépondérante de la publicité dans les revenus des sites ni les stratégies de volume qui en découlent.

Nonobstant les tendances à la spécialisation des contenus, donc des publics, les sites d'actualité ont engagé une course à l'audience afin d'attirer les annonceurs en obtenant la 'prime de leader'. Les annonceurs accordent en effet plus de valeur aux pages les plus vues, bien que, sur internet, cette stratégie ne soit pas forcément adaptée, on le verra. Les entretiens avec des responsables de sites généralistes ont mis en lumière cette volonté de capter la plus grande part d'audience possible. Par ailleurs, cette course au volume abouti à une multiplication des sites d'actualité généralistes et à une saturation du marché.

Ces modèles économiques, fondés sur l'audience et la publicité, ressemblent à ceux existant pour les médias de diffusion de masse au support immatériel, tels la radio et la télévision. Pourtant, ni les chaînes de télévision, ni les stations de radio ne semblent avoir réussi à transformer leur expérience dans un tel environnement en un avantage concret. L'entretien réalisé avec Julien Jacob, directeur de la commission e-publicité du Groupement des éditeurs de services en ligne (GESTE), a fait ressortir que les prix pratiqués sur leurs sites sont similaires à ceux des sites de presse comparables. Le retard accumulé par les premiers sur le web pèse plus lourd que l'expérience acquise dans des modèles hors-ligne.

2.3.2 Accepter la concurrence

Pour le consommateur, la culture de la gratuité réduit significativement les coûts de permutation (Porter, 2001). Les audiences que les journaux avaient réussi à fédérer autour de marques fortes ont dès lors été remises en cause, tout comme des monopoles acquis par des titres sur des régions entières, du fait de la baisse par un facteur dix des barrières à l'entrée.

Aspects marketing

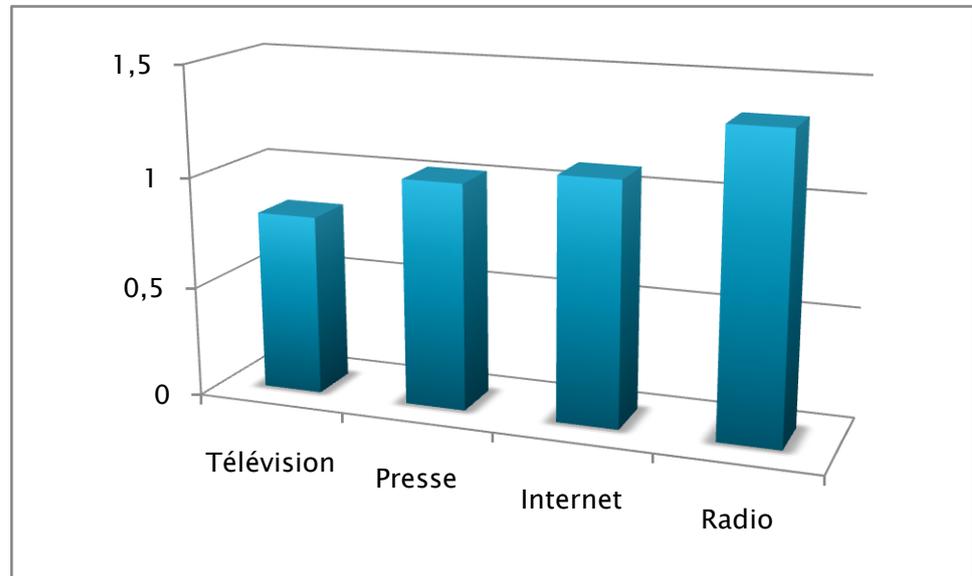
L'univers concurrentiel de la presse en ligne se modifie au fur et à mesure de l'augmentation du nombre de fournisseurs d'information. Du fait de leur financement exclusivement fondé sur les revenus publicitaires, la question qui se pose n'est pas tant celle du choix par le consommateur du producteur d'information que celle du diffuseur. Or, la souplesse des contenus numériques permet à un contenu produit par un journal d'être diffusé sur un site concurrent. La question de la légalité de ces copies se poserait si tous les acteurs engagés avaient les moyens d'ester en justice. La fragmentation et l'internationalisme du web empêche toute résolution judiciaire de ces délits, si bien que, comme le dit Yann Battard d'e-TF1, les échanges de fichier ne peuvent qu'être « tolérés ».

La légalité des agrégateurs d'actualité ([Google News](#)) reste également à établir. Un regroupement d'éditeurs de Belgique francophone a gagné en justice contre Google en aout 2006, contraignant la société californienne à retirer leurs contenus des résultats des recherches, arguant du fait que Google arrivait à générer des revenus à partir desdits contenus. Un accord a été trouvé depuis. Le site [MySpace News](#) utilise, lui aussi, des contenus qu'il n'a pas produit en les intégrant, grâce à une astuce technique (l'utilisation de *frames*), à son propre site.

Ces deux exemples montrent que les éditeurs de presse ne sont plus maîtres des contenus qu'ils mettent en ligne, puisque ces derniers peuvent être récupérés et co-exploités par des agrégateurs. Ce mécanisme ne vaut néanmoins que dans la mesure où ces agrégateurs sont utilisés, ce qui représente entre 5 et 20% du trafic, selon les estimations. Les six mois durant lesquels les titres de Belgique francophone étaient exclus de Google News n'ont d'ailleurs pas affecté leurs chiffres d'audience ([Balencourt, 2007](#)).

Les groupes de presse gardent ainsi les moyens de véritables politiques de différenciation. Leur avantage réside dans leurs marques, souvent plus établies et plus respectées que celles des autres médias. La figure ci-dessus montre que l'information présentée tant par les journaux que celle lue sur internet est considérée

comme étant crédible par les consommateurs. En faisant l'hypothèse, crédible sur le marché de l'actualité, que ces derniers recherchent une



information

fiable, on peut affirmer que les marques de

presse déclinées sur internet possèdent un avantage réel sur celles de télévision. D'autant plus que celles-ci se développent bien en ligne, la marque agissant comme un levier générateur de trafic (De Waal et al., 2004). Ce levier se renforce lorsque les titres renoncent à une division de leur marque entre l'original et la version internet. Pour prendre un exemple, The Guardian de Londres diffuse ses contenus en ligne sous la marque de **Guardian Unlimited**. Cette séparation contribue au manque de légitimité et de reconnaissance des éditions électroniques puisqu'elle sous-entend qu'il existe une différence entre un article selon qu'il est publié sur le site ou sur le papier. Plusieurs professionnels m'ayant accordé un entretien ont souligné la nécessité de rassembler sous une même marque les deux canaux de diffusion, au Soir et au Figaro notamment.

La légitimité d'une marque de presse peut également s'acquérir uniquement en ligne. Une marque créée sur internet peut devenir leader sur son marché, tous canaux de diffusion confondus. Le site de finance du quotidien **Ha'aretz** de Tel-Aviv, **the Marker**, a ainsi réussi à dépasser son rival, **Globes**, sur le web d'une part, puis sur papier, une fois que Ha'aretz a décidé d'imprimer le contenu du site.

Figure 13. Crédibilité des informations selon leur source (ratio 'Les choses se sont passées comme on les a montré'/'Les choses ne se sont pas passées comme on les a montré'). Source : TNS Sofres 2006.

Le renouveau des modes de consommation permet également aux marques d'élargir leurs cibles. De par l'immatérialité d'internet, un consommateur d'information ne révèle pas le titre qu'il sélectionne, au contraire de ce se passe dans le monde réel. Ainsi, des titres avec lesquels il ne serait pas convenable d'être vus peuvent être consultés en ligne. Hitwise, une agence australienne d'études sur internet, a constaté de fortes différences entre les lecteurs de The Sun sur papier et ceux sur internet. Parmi les lecteurs internet, les catégories sociales les plus élevées, urbaines et aisées, fortement utilisatrices d'internet, sont surreprésentées de près de 40% (Hopkins, 2007b). La segmentation des consommateurs d'actualité évolue donc avec le développement d'internet, intensifiant d'autant la compétition entre les différents titres.

Problèmes de diffusion

Le plus grand bouleversement apporté par la croissance de la pénétration de l'internet haut-débit réside dans la mise en concurrence directe entre des médias traditionnels qui n'étaient auparavant que complémentaires. Un individu peut, au cours d'une journée, écouter un bulletin d'information à la radio, lire un quotidien, regarder le journal télévisé puis feuilleter un newsmagazine. Il est peu probable qu'il consulte les sites internet de chacun des médias utilisés hors-ligne. Les producteurs d'information secondaires, qui récupèrent des informations d'autres médias, se trouvent particulièrement menacés. Si l'ajout de valeur ajoutée, hors-ligne, ne réside que dans la diffusion d'une information sur un canal spécifique, sur internet cette valeur ajoutée disparaît, d'autant plus que l'on a vu que les sites ne maîtrisaient pas totalement la diffusion de leurs contenus.

Les producteurs d'information primaires sont en position de force. Or, la plupart des médias hors-ligne ne font qu'éditer des dépêches d'agences. Celles-ci possèdent donc un avantage immense, puisqu'elles peuvent publier une information avant leurs clients. Pour une agence, la décision de concurrencer ou non ses clients dépend de ses fonctions et de sa structure actionnariale. Lorsque celle-ci est détenue par ses clients, elle ne peut diffuser une information sous sa marque. **Associated Press**, qui appartient aux groupes de presse américains, ne présente sur son site que les titres des dépêches, accompagnés de liens vers les sites de ses clients. En revanche, une agence sur laquelle les médias n'ont pas de droit de regard peut trouver un intérêt à publier des informations sous sa propre marque. C'est le cas de **Reuters**, qui fait partie du groupe Thomson-Reuters, et de **Bloomerg**. De

même, les agences financées par un gouvernement cherchent à maximiser la diffusion de leur message et proposent leurs contenus en ligne, gratuitement. *Xinhua*, *Itar-Tass*, voire même *KCNA* (Corée du Nord), disposent de sites internet reprenant la quasi-totalité des dépêches vendues à leurs clients. Le cas de l'Agence France Presse se situe entre ces deux extrêmes, puisque, si les journaux siègent au conseil d'administration, l'Etat reste le principal contributeur financier. Cette dualité est probablement à l'origine des hésitations de l'AFP et du lancement tardif de ses opérations sur le web. Par ailleurs, l'AFP, par la voix de Jade Montané, responsable multimédia, présente son retard sur internet comme un choix stratégique qui permettrait de bénéficier des erreurs de ses concurrents. Cependant, des échanges de courriels avec des journalistes de l'agence amènent à croire que l'AFP suit le même chemin que la plupart des organisations traditionnelles. Des autodidactes ont participé à la nécessaire prise de conscience, des formations ont été mises en place, mais l'élaboration d'une stratégie globale prenant en compte les nouveaux médias est fort récente. Un journaliste résume ces évolutions en affirmant que, sur le web, l'AFP semble « être toujours à l'âge de pierre, alors qu'en réalité [elle] en est à l'âge du bronze ».

Les journaux doivent ainsi affronter la concurrence de leurs propres fournisseurs. Plus le contenu d'un site de presse dépend du contenu d'une agence présente en ligne, moins celui-ci sera en mesure de créer de la valeur ajoutée pour ses lecteurs.

L'évolution des vecteurs de diffusion des contenus accroît encore la concurrence faite aux journaux, puisque l'information peut désormais être non seulement diffusée, mais aussi produite sur des sites en dehors de l'univers des médias. Les internautes en quête d'actualités peuvent être amenés à consommer des contenus ne se voulant pas journalistiques (*Hopkins, 2007a*). Une étude Hitwise menée en 2006 montre que, lors de l'annonce au Royaume-Uni de l'existence d'une vidéo montrant la pendaison de Saddam Hussein, les sites qui ont reçu le plus de trafic provenant des mots clés 'saddam hussein hanging' furent You Tube et Google Video, loin devant CNN et la BBC. Un second exemple extrait de cette étude montre que, en ce qui concerne les contenus 'froids', qui ne découlent pas de l'actualité immédiate, les sites médias doivent également faire face à une concurrence inattendue. En juillet et août 2006, alors que se déroulait la guerre entre Israël et le Hezbollah, les internautes à la recherche d'informations de fond sur le conflit se sont majoritaire-

ment tournés vers [Wikipédia](#), l'encyclopédie participative dont les articles portant sur de tels évènements sont pourtant rarement neutres.

Ces exemples montrent des faiblesses de référencement de la part des journaux, mais surtout un manque d'attractivité et une crédibilité qui n'arrive pas à s'imposer sur celle des marques spécifiques au web.

2.3.3 *Etre leader dans sa communauté*

La consommation d'une marque d'actualité n'est pas qu'une question d'information. Celui ou celle qui achète Libération plutôt que Le Monde ou Le Figaro recherche plus qu'une source de contenu, il affirme un style de vie (*lifestyle statement*, Tungate, 2005). Ces marques ont donc créé, hors-ligne, des clubs ou des communautés de consommateurs auxquels elles donnent une direction et pour lesquels elles sont des leaders. Sur internet, la conservation de ce rôle est l'enjeu d'âpres affrontements, qui découlent de l'intensification de la concurrence étudiée dans le paragraphe précédent.

Rester leader d'opinion

Si un membre d'une communauté peut avoir plusieurs allégeances, il ne s'informe en général qu'au travers d'une seule marque sur chaque canal. Le problème se pose différemment sur internet, où l'on a vu à quel point il est facile pour un utilisateur de butiner entre plusieurs sites en fonction de ses préoccupations.

La cible de Libération se confond par exemple avec celle de Rue89 ou celle de la Tribune avec celle de BFM. De la même manière, l'implantation du Parisien en Ile-de-France se voit fragilisée par des sites d'information hyper-locaux tels [Mon Puteaux](#) ou le [Bondy Blog](#). Les marques disposant d'un monopole géographique sur le papier ont développé une plus grande vulnérabilité vis-à-vis des pure-players.

Pour reprendre le modèle de l'influence de Jurgensmeyer, on pourrait dire que les titres de presse sont en mesure de perdre leur influence de par les plus grands choix qui, en ligne, s'offrent à leurs lecteurs. Parallèlement, la question de la crédibilité des journaux en ligne s'est largement transformée. On a vu plus haut que des marques créées sur internet pouvaient être transposées sur papier et rivaliser avec leurs concurrentes historiques. Le processus vaut également pour les pure-players, dont personne ne doute aujourd'hui qu'ils sont en mesure de produire des informations d'aussi bonne qualité que les rédactions traditionnelles. Les premiers scoops sortis sur internet furent publiés sur le [Drudge Report](#), le site de Matt

Drudge, célèbre pour avoir été à l'origine du Monicagate durant le second mandat de Bill Clinton. Aux Etats-Unis, de nombreuses publications de pure-players bénéficient de la reconnaissance de leurs pairs, tels le [Huffington Post](#) ou le magazine d'actualité [Slate](#). En France, le mouvement commence à peine, le premier pure-player d'actualité en mesure de concurrencer ses adversaires issus des médias traditionnels, [Rue89](#), venant à peine d'être lancé. Après seulement six jours d'existence, le 16 mai 2007, le site dévoilait en effet que le Journal du Dimanche avait décidé de ne pas publier un article concernant le non-vote de Cécilia Sarkozy, une information reprise par tous les autres médias, qui donnent ainsi au site une aura de crédibilité.

Francis Balle écrivait il y a six ans que « s'ils veulent conquérir la fidélité de lecteurs plus nombreux, les webzines devront se donner les atouts d'un plus grand crédit, en respectant notamment les disciplines consacrées du journalisme » (2001 : 246). On constate aujourd'hui que plusieurs publications électroniques ont atteint un niveau de crédibilité équivalent à celui des marques établies. Sur des marchés géographiquement limités, cela signifie que la presse régionale a désormais perdu son monopole de l'information locale de qualité. Les évolutions et la massification du web ont permis l'émergence d'un nouveau style de sites, hyper-locaux, parfois collaboratifs et souvent partisans. Mais, comme le montrait la partie précédente, la proximité qu'offrent les plates-formes de discussion permet d'intégrer la subjectivité de l'auteur à la consommation des contenus et donc de crédibiliser un article partisan.

[Mon Puteaux](#), mentionné plus haut, est, par exemple, l'œuvre d'un seul putéolien, Christophe Grébert, ayant lancé un simple site en 2002. Depuis, la simplification des outils d'édition et la popularité acquise par les blogs ont amené au lancement de nombreuses autres tentatives d'arracher aux titres de la PQR leur monopole sur la locale. L'ampleur des moyens judiciaires mis en œuvre par les personnalités égratignées sur le site, ainsi que celle des réactions qui ont suivi montre bien l'influence qu'a réussi à acquérir [Mon Puteaux](#) sur sa ville ([Roussel, 2006](#)). Les [Mon Orléans](#), [Mon Toulouse](#) ou le [Greblog](#) sont autant d'exemples de cette vague de pure-players, souvent amateurs mais concurrents des sites de presse.

Réciproquement, un titre de presse régional peut être amené à sortir de son territoire géographique (Kebbel, 2006). Si un groupe de presse locale possède ou désire créer des marques fortes à portée nationale, il peut lancer des produits sur internet et ainsi dépasser le cadre de sa région d'origine. Le Dauphiné Libéré a par

exemple été à l'origine du site Quelcandidat.com durant la campagne menant à l'élection présidentielle. L'initiative a rencontré un succès national, attirant en deux mois plus de 1,5 millions de visiteurs uniques, la majorité en provenance de la région parisienne (Raphaël, 2007).

Libéré des contraintes matérielles et géographiques, les marques d'actualité doivent néanmoins fournir à leurs lecteurs de quoi satisfaire les désirs qu'elles ont-elles-mêmes suscités, sans quoi elles failliront à engranger les fruits d'un marché créé par elles.

Devenir incontournable

Les professionnels rencontrés ont tous mis l'accent sur la fidélité de leurs clients à leur marque et sur le pouvoir fédérateur de cette dernière. Paradoxalement, on a vu plus haut que les coûts de permutations étaient bien moins élevés sur internet que dans l'univers du papier. Il faut enfin noter qu'à la différence des médias de diffusion en continu (télévision, radio), les contenus web sont accessibles à tout moment. Quand le téléspectateur ou l'auditeur qui souhaite changer de marque ne peut revenir à son ancien distributeur sans perdre de contenus (le temps passé chez le concurrent), l'internaute peut, lui, consulter tous les sites qu'il désire sans devoir faire d'arbitrage. Le risque immédiat tient cependant moins dans la possibilité pour un consommateur de changer d'allégeance, puisque cela supposerait de changer de style de vie également, mais plutôt dans la possibilité de rechercher des informations ailleurs qu'auprès du site de presse habituel, diminuant donc d'autant son rôle de leader.

On a vu que les sites d'actualité cessaient d'être la référence des internautes dès lors qu'il s'agissait de contenus de fond, ces derniers préférant les rechercher via des moteurs de recherche ou directement sur des sites dédiés. Pour les sites d'actualité, initiateurs de l'action de recherche de contenus de fond, cela représente un potentiel de visiteurs à conserver. L'information liée à l'actualité doit donc être présente dans son intégralité sur ces sites. Les technologies développées ces dernières années permettent de le faire à très peu de frais, puisque la gestion des bases de données et la manipulation des contenus qui en sont issus sont devenues plus simple et les contenus plus facilement implémentables dans un cadre attractif. Le New York Times a ainsi développé un outil simple et polyvalent permettant de présenter des séries de données, d'une dimension dépassant ce que n'importe quel journal pourrait contenir, au sein d'une interface intuitive (Nguyen et al. , 2007).

De tels exemples ne sont pas nombreux. Les pure-players sont effectivement le plus souvent les plus actifs sur l'utilisation de ce genre de technique, comme le fit Google Earth au lendemain des deux tours de l'élection présidentielle française. La compagnie californienne était en mesure, les 23 avril et 7 mai 2007 au matin, d'afficher les résultats de toutes les communes sur une carte de France en 3D, reproduite ci-dessous.

La gestion automatisée de bases de données permet d'offrir des résultats exploitables par les consommateurs, tels qu'évoqués plus haut au sujet du traitement de l'actualité en temps réel, avec un coût marginal nul, puisque la base de donnée, une fois créée, ne demande pas de main d'œuvre pour livrer ses résultats.

Rob Curley, directeur des nouveaux médias du groupe Washington Post-Newsweek, appelle ces contenus *evergreen content* (2007). Au-delà des données récupérées chez des institutions, comme ces résultats d'élections, des chiffres financiers ou des indicateurs macroéconomiques, les journalistes eux-mêmes collectent régulièrement de l'evergreen content dans le cadre de leurs articles. Les rédactions doivent donc mettre en place des systèmes de collecte de ces informations, afin de les rendre facile d'accès pour les consommateurs.

Sur tous les domaines dans lesquels le titre est reconnu comme expert par sa



Figure 14. Interface proposée par Google Earth au lendemain de l'élection présidentielle.

communauté de lecteurs, des contenus de fonds accompagnant les actualités permettent d'augmenter la fréquentation du site en termes de pages vues mais également en termes d'image de marque.

L'utilisateur qui ne trouvera pas l'information sur le site d'actualité d'où émane son désir de recherche se tournera vraisemblablement vers un moteur de recherche. Pour le journal, cela représente autant de paires d'yeux perdues.

Les archives des journaux papier permettraient pourtant de répondre à cette demande de contenus de fond. Les groupes de presse sont en effet en mesure de distribuer ces contenus, déjà numérisés dans des bases de données disponibles tout de suite et ceints de leurs marques et de leur notoriété. Cette possibilité n'est offerte, en France du moins, à aucun autre média, puisque les contenus audiovisuels sont conservés et distribués en ligne par l'INA et que la taille des archives des pure-players ne peut rivaliser avec celle de journaux existant depuis trente, cinquante ou cent ans. Les archives ne deviennent cependant un atout pour les journaux que dans la mesure où elles offrent au lecteur une utilité en rapport avec leur prix. Il s'avère que peu d'internautes sont prêts à dépenser les 2,6€ que coûte en moyenne un article⁴. On peut même raisonnablement émettre l'hypothèse que, tout comme les contenus d'actualité, les archives représentent pour la plupart des internautes une commodité dont le prix s'aligne sur l'offre la plus basse, à savoir la gratuité. Les archives des journaux ne leur offriront un réel avantage quand elles seront disponibles gratuitement. Malgré les quelques publications ayant franchi le pas, comme *Time Magazine*, qui ouvre gratuitement ses archives depuis 1923 ou le Daily Mirror, depuis 1903, les décideurs des groupes de presse français restent dubitatifs et difficiles à convaincre.

Si la perte du monopole des journaux sur certaines missions traditionnelles de la version papier se traduit par une diminution de l'influence de la marque, au profit par exemple de sites comme Wikipédia pour les articles de fond, la perte de leurs services monétisables a des conséquences plus importantes, à plus court terme.

2.3.4 Rester l'intermédiaire des affaires

En plus de faire face à une concurrence plus intense et plus diverse, qui met en péril les missions qui étaient les siennes, la presse doit faire face aujourd'hui à un quatrième défi, puisque le second pilier de son financement, la publicité et les petites annonces, tend également à se disperser chez ses concurrents, mettant ainsi

⁴ Moyenne des prix des sites de PQN proposant des archives à l'unité, à savoir Le Monde, Le Figaro, Libération, La Croix et Les Echos. Seule L'Humanité offre ses archives depuis 1990 gratuitement.

en péril l'édifice qu'elle avait construit sur internet. De la même manière que les équipes rédactionnelles et managériales, qui, on l'a vu, ont mis plusieurs années à s'adapter aux nouveaux médias, les régies publicitaires et les annonceurs n'ont pas tous su saisir les opportunités qu'offraient ces nouveaux supports.

Profiter des dépenses internet des annonceurs

Au moment de la création des sites de la presse en France, le marché de la publicité fonctionnait avec des campagnes payées au coût par mille (CPM) à un prix suffisamment élevé pour provoquer la ruée que l'on a constaté dans la première partie. Aujourd'hui, plusieurs évolutions ont remis en cause ce système de publicité, poussant les éditeurs de sites à trouver des solutions innovantes. Le marché de la publicité a tout d'abord été fortement perturbé entre 2000 et 2002. L'arrivée de Google ensuite et le développement des campagnes au coût par clic (CPC), voire au coût par action (CPA) depuis 2007, a encore fragilisé la position des sites d'actualités sur le marché de la publicité. En effet, les campagnes au CPC et au CPA prennent la forme de liens sponsorisés générés en fonction du contexte, pour lesquels les sites perçoivent un revenu en fonction du nombre de clics ou d'actions réalisées. Ces campagnes, convenant particulièrement au marketing direct du fait de la finesse du ciblage, permettent aux annonceurs de gérer plus efficacement leurs budgets de communication et de mieux évaluer la rentabilité des investissements publicitaires consentis, ce qui explique leur forte croissance puisque le CPC est passé de 1% de part de marché en 2001 à 42% en 2006, comme le montre la figure 15 ci-contre.

Or, ce type de publicité pénalise particulièrement les sites d'actualité. En effet, ces campagnes se fondent sur le contenu des pages visitées, si bien que, sur un site d'actualité, les générateurs de liens sponsorisés utilisent le contenu des articles

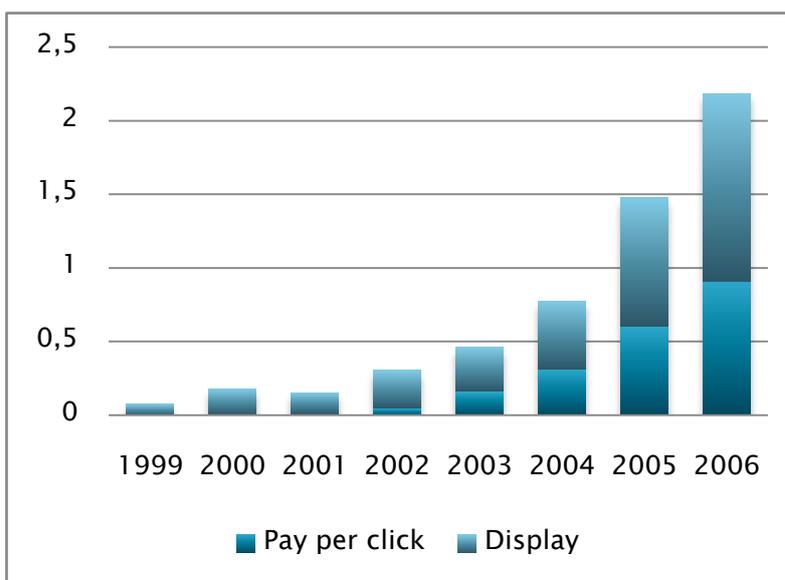


Figure 15. Evolution du marché de la publicité en ligne en France (Mds €). Sources: IAB France, Emarketer.

pour choisir la campagne à afficher, augmentant du coup la possibilité de faire un contre-sens. Yann Battard donnait ainsi l'exemple d'un article sur un accident d'avion qui, du fait de la prédominance du champ lexical de l'aviation, aurait généré des liens vers des agences de voyages, détruisant au passage la marque de l'annonceur. Le marché de l'actualité ne permet donc pas d'avoir recours aux budgets du marketing ciblé, qui représente pourtant la moitié des dépenses publicitaires en ligne.

Par ailleurs, la publicité de display, qui prend le plus souvent la forme d'images animées ou de clips Flash, doit, elle, faire face à l'augmentation du nombre de programmes permettant de bloquer les adresses des régies publicitaires, permettant aux internautes de consommer des contenus sans avoir à subir la publicité. Aujourd'hui, 53% des utilisateurs utiliseraient un logiciel bloquant ce type de publicités (Newman, 2007).

Le défi des éditeurs de sites réside donc la rentabilisation du trafic. Les professionnels rencontrés dans le cadre de ce mémoire ont fréquemment mis l'accent sur les campagnes de *branding*, qui seraient, selon eux, les seules adaptées à un site d'actualité. Leur stratégie vise ainsi à vendre aux annonceurs des pages vues par des profils correspondant à leurs attentes en se fondant principalement sur les critères psychographiques des consommateurs établis par les études des instituts de sondage. La mise en place de systèmes d'enregistrement gratuits donnant accès à des contenus premium permet également de collecter des informations personnelles permettant un plus grand ciblage. Ces outils restent très similaires à ceux développés sur papier et ne prennent pas en compte les spécificités du web, qui permettent un ciblage infiniment plus fin et moins coûteux.

Internet permet, par exemple, de connaître l'origine géographique des internautes, visible dans l'adresse IP, avec une précision située entre 60% et 95% (Muir & Oorschot, 2006). De même, l'analyse de l'historique de navigation des internautes permet de dresser un profil sans avoir besoin de faire remplir aucune sorte de questionnaire. Google utilise par exemple l'historique des recherches des internautes mais également, pour ceux ayant installé la barre d'outils Google, l'historique de l'intégralité des pages visitées afin de pouvoir leur présenter des publicités mieux ciblées. Ces techniques ne sont pourtant pas utilisées par les sites d'actualité des médias traditionnels, qui se justifient le plus souvent en arguant du retard des annonceurs, qui ne seraient pas prêts à acheter des campagnes plus ciblées. Les

annonceurs ne comprendraient ainsi pas tout le potentiel d'internet, ce qui ralentirait d'autant la croissance du marché publicitaire en ligne (Rothenberg, 2007).

Pourtant, comme le souligne Julien Jacob, la responsabilité de ce retard provient aussi des régies publicitaires des médias traditionnels, où l'adaptation au web a été aussi lente que chez leurs clients. D'autres entretiens ont également fait ressortir le grand scepticisme des responsables web à propos de l'affinage du ciblage, malgré les avancées notables des régies issues des pure-players dans la course à la valorisation des internautes.

La spécificité de la presse dans ce domaine provient toutefois de sa capacité à vendre des campagnes à la fois sur papier et sur le web, offrant aux annonceurs les avantages des deux supports. Si les régies de Google et de Yahoo! offrent déjà ce service aux Etats-Unis, elles n'ont toujours pas franchi le pas en France. De plus, la crédibilité des marques de presse leur donne un avantage sur les pure-players, notamment les sites participatifs, auxquels les annonceurs ne font pas toujours confiance, par peur de voir l'efficacité de leur campagne anéantie par un contenu inadéquat.

Petites annonces

Avant l'arrivée d'internet, la presse quotidienne disposait d'un quasi-monopole sur le marché des petites annonces, ce qui participait d'ailleurs à de son rôle d'animateur de communauté de lecteurs. Le glissement du marché des petites annonces menace donc plus que les revenus générés par ce seul service, il prive les journaux de l'un de leurs principaux rôles et les oblige à trouver des stratégies de récupération de ce marché sur le web.

Le parcours du Figaro est à ce titre exemplaire. Le journal a vu ses recettes en provenance des petites annonces fondre de plus de 80% avec l'arrivée du web. En 2000, le Figaro lance **Explorimmo**, un site qui regroupe toutes les annonces du quotidien tout en ayant l'objectif d'élargir sa cible afin de devenir une référence pour tous les internautes indépendamment de la marque de leur quotidien. Le journal a adopté la même stratégie avec **Cadremploi**, société créée en 1990 qui a pris en charge les annonces du Figaro sur internet, avant de racheter **Keljob**. Face à leur succès, Le Monde, Libération et Les Echos ont accepté de partager leurs annonces avec ces sites.

Regroupés dans la société Adenclassified, ces sites sont aujourd'hui leaders ou en passe de le devenir sur leurs marchés respectifs, permettant de concurrencer

des pure-players internationaux comme Monster et redonnant au Figaro la source de revenus qui était la sienne hors-ligne. En associant les compétences et les ressources qui faisaient sa force sur le papier et en profitant de la force financière de sa régie publicitaire, Le Figaro a connu un succès certain dans la transmission sur le web de l'un des moteurs de son modèle économique. La mise en place de ce centre de profit qui vient soutenir les activités de production de contenus n'a été possible que grâce à l'expérience et l'expertise acquise sur le papier.

Le groupe Hersant a suivi la même stratégie en transposant sur internet les annonces de son gratuit, **Paru Vendu**. Le large stock d'annonces dont disposait le groupe sur papier lui a permis, une fois sur internet, de détenir une taille suffisante pour s'imposer.

Le succès du Figaro ou du groupe Hersant sur certains secteurs du marché des petites annonces ne cache cependant pas leur incapacité à profiter des possibilités offertes par internet, privant ainsi les groupes de production d'actualités d'une source de revenus traditionnelle. Aucun acteur de la presse traditionnelle n'a en effet pressenti le succès des sites de rencontres, laissant **Meetic** s'emparer de ce marché très lucratif, ou celui des enchères en ligne, telles celles d'**Ebay**, alors que leurs marques et leurs réseaux leur auraient donné un avantage significatif sur ces pure-players.

Cette sous-partie a permis de montrer que la presse a perdu sur internet plusieurs éléments fondateurs de son modèle économique et que cette déstabilisation s'accroît avec les évolutions du réseau. La presse en ligne se trouve aujourd'hui en concurrence avec de nombreuses autres marques, et elle n'est plus forcément la plus à même de remplir les missions qui étaient les siennes sur le papier. En se plaçant dans le modèle des cinq forces de Porter (1985), on constate que le marché de l'actualité en ligne a été fortement modifié. La figure ci-dessous synthétise ces modifications. Hormis la crédibilité dont elle peut se targuer vis-à-vis de la télévision, la presse ne dispose, on l'a vu, d'aucun avantage sérieux dans cette nouvelle configuration.

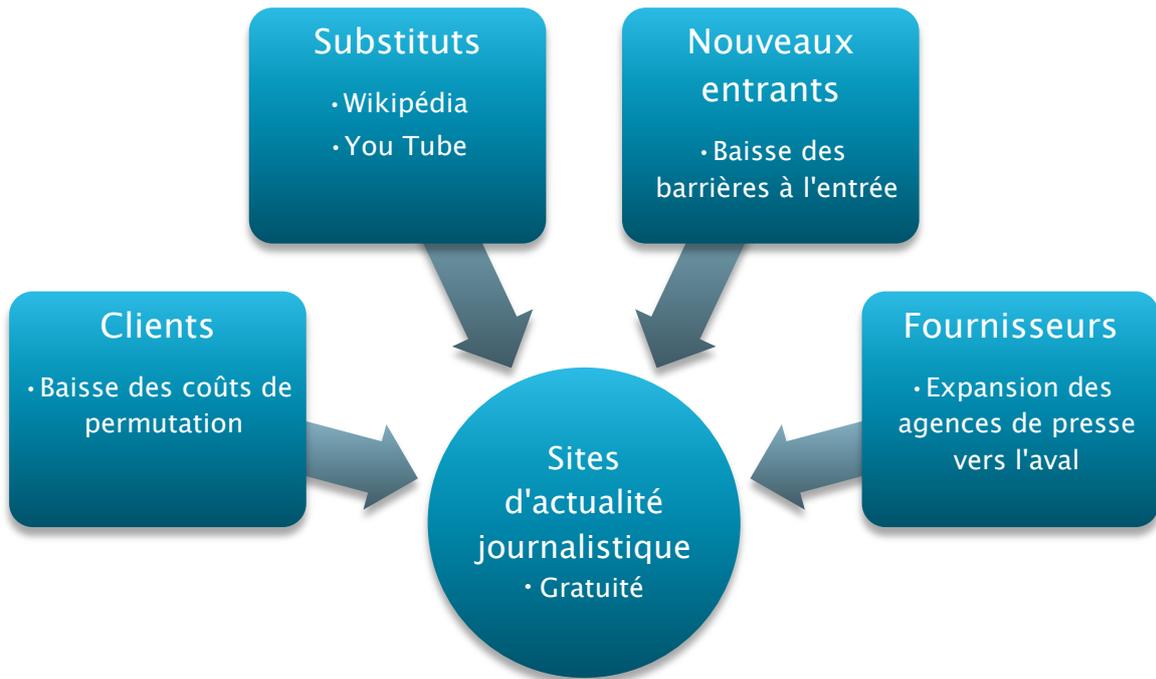


Figure 16. Le modèle des cinq forces de Porter appliqué au marché de l'actualité en ligne.

Les journaux sont les plus touchés par ces évolutions. Ils doivent faire face à de nouveaux concurrents sur des terrains où ils pensaient détenir une légitimité inattaquable (hiérarchisation, crédibilité). Le bouleversement est d'autant plus fort que le modèle économique qu'impose internet diffère fortement de celui du papier, ce qui gêne considérablement les journaux lorsqu'ils essayent d'étendre sur le web leurs missions traditionnelles. La presse doit donc trouver des moyens d'exploiter ses ressources spécifiques si elle veut résister à la concurrence sur internet.

3 Quelles perspectives pour la presse en ligne ?

La faiblesse des avantages dont dispose aujourd'hui la presse sur internet, telle qu'elle a été établie dans la partie précédente, montre que le secteur ne peut en rester là, sous peine de perdre totalement la position acquise durant les dix dernières années.

La figure présentée ci-dessous montre le cycle de vie d'un média. Le modèle, établi par Lehman-Wilzig & Cohen-Avigdor (2004), permet d'entrevoir les stratégies possibles pour les groupes de presse. La situation actuelle place internet comme entrant dans sa phase de maturation, atteinte lorsque le nouveau média touche 50% de sa cible. En 2006, 40% des français utilisaient régulièrement internet. En revanche, la presse a atteint la phase où l'adaptation, la convergence ou l'obsolescence représentent les seules possibilités d'évolution. Le modèle et ses conclusions sont présentés en détail dans l'article présenté en annexe.

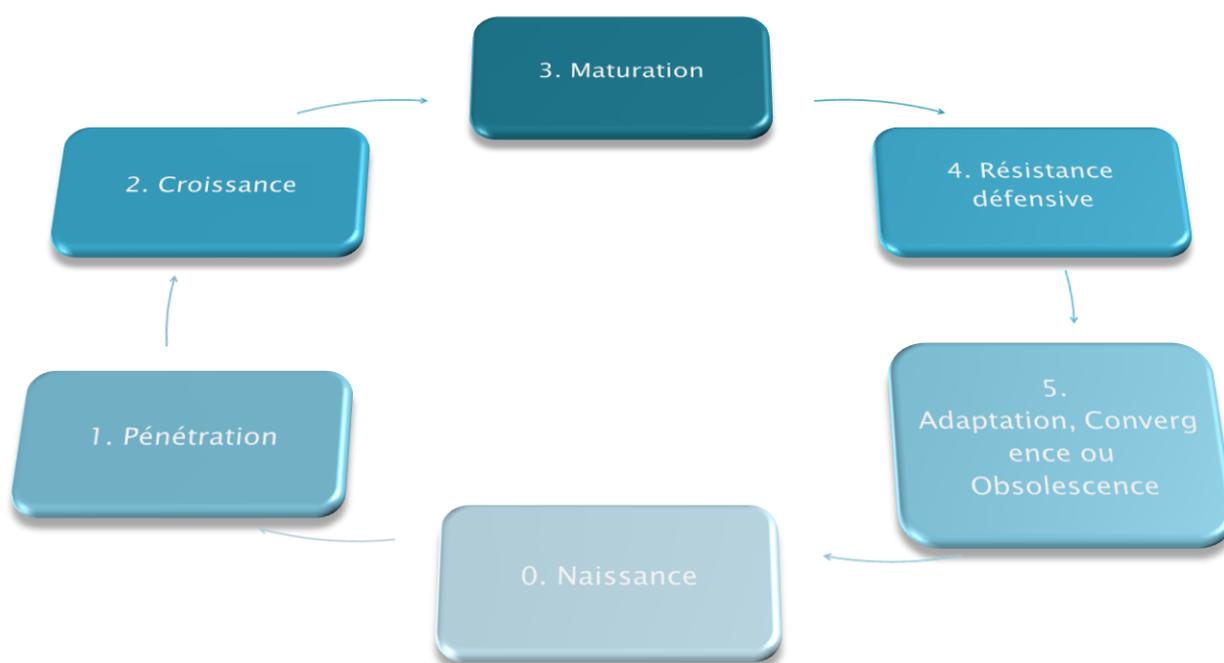


Figure 17. Le cycle de vie d'un média. Adapté de Lehman-Wilzig & Cohen-Avigdor, 2004.

Cette troisième partie s'intéresse à ces possibilités d'évolution auxquelles la presse doit faire face. Ses activités sur internet, qui jusqu'à présent n'étaient que des expériences sans direction définie, doivent désormais répondre à une stratégie d'adaptation ou de convergence. Ces deux options seront évoquées en relation avec les développements concrets auxquels font face les groupes de presse.

L'adaptation correspond à un changement de fonction pour la presse en ligne. Les éditeurs de presse ne seront alors plus que des fournisseurs de contenus sur internet, intégrés dans une stratégie impliquant de multiples supports (1).

La convergence entre print et web apparaît clairement dans les décisions de plusieurs rédactions d'intégrer les deux domaines pour profiter pleinement des synergies réalisables (2).

Une troisième sous-partie s'intéresse enfin aux possibilités pour la presse de se fondre au sein de groupes réellement multimédias, abandonnant ainsi ses spécificités traditionnelles.

3.1 Stratégie par supports

Une adaptation de la presse aux nouveaux médias correspondrait pour elle à une séparation de ses activités qui lui permettrait, tout en maintenant une présence en ligne, de ne pas se disperser sur internet. Par un recentrage sur la production d'information, les rédactions arriverait à se spécialiser profitablement (1). Une telle stratégie pose toutefois la question des supports de diffusion, voire celle de la nécessité de diffuser en ligne (2).

3.1.1 Recentrer sur la production d'information

L'environnement économique que l'on a vu se dessiner en filigrane au cours des précédentes pages se présente comme une situation de surproduction. Le consommateur disposait auparavant d'une quantité limitée d'information, à savoir quelques journaux, chaînes de télévisions et stations de radio. L'arrivée d'internet le place dans une situation où il est en mesure, pour chaque information recherchée, de recourir à la marque qui lui semble la plus appropriée (Crosbie, 2007). Concrètement, un habitant de Saint-Ouen, fidèle lecteur du Parisien, peut, une fois en ligne, consulter **Les Audoniens** pour l'information hyperlocale, **Le Parisien** pour la locale, **Le Monde** pour l'information nationale et internationale, puis **L'Equipe** pour le sport.

La fragmentation des sources d'information a entraîné une fragmentation des audiences, qui tendent à désertir les sites traditionnels à mesure que s'ouvrent à elles des espaces nouveaux pour s'informer (Stone, 2007b). Une récente étude Hit-

Wise a ainsi montré que la part de marché, en termes de fréquentation, des dix principaux sites d'actualité aux Etats-Unis a baissé de 3,8% entre mars 2006 et mars 2007. De même, les baisses dans la croissance des revenus web enregistrés au Washington Post et au New York Times pourraient être liées à cette fragmentation de l'audience.

Ces constatations s'éloignent largement de la vision de l'attachement à la marque qui est apparu dans plusieurs entretiens. La fidélité du consommateur devient sélective, puisque ce dernier possède un site de référence pour chacun de ses centres d'intérêts. La théorie de Vin Crosbie se fonde par ailleurs sur une conception de la valeur de l'information à mi-chemin entre commodité et production intermédiaire. Dans ce cas de figure, les contenus, sans apporter de bénéfice immédiat à la manière des quotidiens économiques pour les financiers, ne sont plus interchangeables comme une commodité, si bien qu'ils retrouvent une valeur quantifiable puisque leur perte causerait une désutilité au consommateur. Aux Etats-Unis, une étude a montré que les consommateurs sont prêts à payer des abonnements de l'ordre de 1\$ par mois pour avoir accès à l'information locale en ligne, soit beaucoup moins que les prix actuels qui tournent aux alentours de 4\$ (Donatello, 2002). Pour Crosbie, les dysfonctionnements dont se plaignent les éditeurs sur le marché de l'actualité en ligne proviennent des prix trop élevés qu'ils pratiquent. Même si, cinq ans après la publication de l'étude de Donatello, les prix que sont prêts à payer les consommateurs pour un contenu spécifique ont sans doute baissé du fait de l'intensification de la concurrence, cela montre que les contenus d'actualité peuvent être valorisés, à condition que le marché soit équilibré. La valorisation dont il est ici question ne se limite pas à une contrepartie financière. Elle peut également prendre la forme d'une inscription au cours de laquelle des renseignements seront collectés pour établir un meilleur ciblage de la publicité, mais elle correspond surtout à une augmentation de la valeur perçue par l'internaute, qui se répercute sur la crédibilité de la marque et, *in fine*, sur la fidélité des consommateurs. L'information conserve toujours un prix de référence, mais peu de sites parviennent à l'exploiter car les éditeurs accordent à leurs produits une bien plus grande valeurs que les consommateurs.

La réussite d'un titre sur internet ne se fera donc plus par sa position relative vis-à-vis de ses concurrents actuels, mais par sa capacité à présenter à son audience le contenu désiré à un prix qui correspond à ses attentes. La vision faisant de l'actualité une commodité nivelait tous les sites, forçant une concurrence sur la

marque ou les fonctionnalités annexes. Or on constate bien que, de plus en plus, les consommateurs segmentent l'information à laquelle ils aspirent par rapport à l'offre globale qui leur est proposée. Cela signifie que les sites se serviront plus à rediffuser tous les contenus produits par les rédacteurs, même sous un autre format. Leur succès dépendra de leur capacité à présenter sur leur site les contenus pour lesquels ils sont considérés comme étant meilleurs que les autres. Un site d'informations locales se présentant comme un portail vers l'actualité nationale et internationale n'aura, par exemple, que peu de chances de s'imposer auprès des consommateurs.

La concurrence se joue ainsi principalement sur les qualités intrinsèques des contenus consommés (Picard, 2003). Si l'on a vu plus haut que les pure-players possédaient d'immenses avantages dans la diffusion des contenus et leur mise en valeur, les médias traditionnels, et plus particulièrement la presse, disposent toujours des meilleurs talents du journalisme, de l'avis de la plupart des personnes rencontrées.

3.1.2 Diffuser profitablement

Si la production de contenus est redevenue, on l'a vu, le principal outil d'une stratégie d'adaptation au web, il n'en reste pas moins que le choix du mode de diffusion demeure une question centrale de la stratégie des groupes de presse sur internet. L'adaptation peut ainsi se faire en donnant un objectif différent à chaque support, dans une stratégie globale où internet ne serait qu'un élément aux côtés du papier, comme le montrent les évolutions récentes des stratégies de grands groupes médias (1). Certains vont cependant jusqu'à s'interdire le choix d'internet comme canal de diffusion dans une démarche dont on peut interroger la pertinence (2).

3.1.2.1 Cibler les supports

La fragmentation des audiences sur le web demande de la part des groupes de presse d'élaborer plusieurs stratégies de diffusion des contenus en fonction des supports disponibles. Pour reprendre les mots de Didier Quillot, directeur de Lagardère Active, « Le papier est un média qu'on savoure, qu'on déguste » (2007). Réciproquement, on en déduit qu'internet est un média plus rapide, qui n'offre pas la même utilité au consommateur. Dès lors, il devient logique d'attribuer des objectifs différents aux deux supports, cherchant à maximiser les bénéfices tirés des

avantages concurrentiels du titre sur le web tout en conservant les missions traditionnelles du papier.

La mise en place de passerelles entre les rédactions web et papier donne la possibilité aux journalistes papier de donner la primeur de leurs informations au web s'ils détiennent une information avant leurs concurrents. Frédéric Sitterlé citait ainsi l'exemple de l'affaire Battisti, à l'occasion de laquelle un journaliste du Figaro a obtenu la nouvelle plusieurs heures avant sa diffusion par les agences, si bien que le site a été en mesure de la publier avant les autres, le journaliste pouvant alors travailler sur un papier de fond pour le lendemain. Il y a peu de temps encore, le journaliste aurait sans doute conservé l'information, en espérant qu'aucun de ses confrères n'ait vent de la nouvelle avant l'impression du journal.

La création de liens de proximité entre les deux supports peut se faire par le déplacement géographique des journalistes web, pouvant travailler pour le site au sein de la rédaction papier. Sans changer la structure organisationnelle du journal, une telle approche permet de nouer des ponts entre les deux versions et d'aider à la conversion des derniers récalcitrants tout en nouant des contacts qui faciliteront la transmission d'informations urgentes vers le site. Cette stratégie fonctionne au Figaro depuis mars, où les deux rédactions ont été rapprochées à la suite d'un changement de locaux, ainsi qu'au Soir.

Au-delà des problématiques de ressources humaines, la conservation des différences entre les supports web et papier justifie un branding séparé pour les deux versions. Bien que cette justification arrive le plus souvent à posteriori, un marketing séparé permettrait de mieux cibler et d'offrir une image plus appropriée aux contenus proposés. La grande majorité des marques d'actualité francophones se sont dédoublées en ouvrant leur site internet. Ils ont en effet pris soin de créer une identité particulière pour leur site, rajoutant le plus souvent un *.fr* à leur nom initial et en indiquant la provenance des contenus, divisés entre ceux écrits par la rédaction web et ceux rédigés par les journalistes papier. Cette démarche se rapproche de celle qu'a effectuée le Nouvel Observateur, qui présente son site d'information en continu sous la marque *nouvelobs.com En temps réel* tout en continuant à publier l'hebdomadaire et ses contenus originaux sous la marque traditionnelle.

Une étude menée au Royaume-Uni à l'université de Bournemouth a enfin montré qu'une stratégie de missions différenciées entre web et print nécessitait des interactions entre les deux supports afin d'informer les lecteurs de l'un des avan-

tages à consommer les contenus proposés sur l'autre (Berrigan, 2007b). Or aujourd'hui, cette relation reste à sens unique. Les éditeurs pressent les lecteurs de la version papier à visiter le site internet du titre en faisant plusieurs dizaines de références à la fin des articles et réservant des espaces publicitaires pour sa promotion. Les sites, en revanche, ne promeuvent pas la version papier ni ses contenus exclusifs (suppléments). La majorité des titres possédant aujourd'hui plus de consommateurs en ligne que sur papier, ils perdent là une possibilité de toucher une audience similaire à celle des lecteurs papier, quoique souvent plus jeune donc d'une plus grande valeur pour les annonceurs.

3.1.2.2 De la nécessité d'une présence en ligne

Les titres de presse ont investi internet sans stratégie claire, ils ne parviennent pas à faire de leurs activités web des sources de revenu et ne possèdent, on l'a vu, que peu d'avantages par rapport aux autres médias. On peut alors légitimement s'interroger sur la nécessité pour un titre de diffuser ses contenus en ligne.

Bien que les quotidiens diffusent déjà tous des contenus sur internet, plusieurs hebdomadaires d'actualité n'ont pas franchi le pas et se refusent à le faire, au premier rang desquels Le Canard Enchaîné et Charlie Hebdo. Ces deux titres étant largement profitables, on peut se poser la question d'une éventuelle relation de causalité entre l'absence de site web et la bonne santé financière. L'étude des motivations qui ont mené à ce choix permettra de savoir si cet évitement du web correspond à une stratégie particulière et si oui, quels sont les arguments invoqués pour la justifier.

La première dimension de ce refus tient dans la perception qu'ont ces hebdomadaires de leur métier. Le Canard Enchaîné affirme ainsi sur la page d'accueil de son site (qui n'offre aucun contenu) que « [leur] métier, c'est d'informer et de distraire [leurs] lecteurs, avec du papier journal et de l'encre. » Plutôt que de se considérer comme producteur d'information, ce journal affirme créer de la valeur de par la nature du support qu'il utilise. Même chose pour Charlie Hebdo, où l'on affirme, à propos du web et du print que l'on ne peut être « à la fois à Londres et à Vichy ».

Or les Editions Maréchal et les Editions Rotatives, qui éditent Le Canard Enchaîné et Charlie Hebdo, externalisent les travaux d'impression. Ces entreprises ne peuvent donc développer d'expertise dans un autre domaine que la production de contenus. Difficile dès lors de comprendre ce qui les pousse à associer leur métier à

un support précis, si ce n'est une analyse erroné de ce qu'est et de ce qu'apporte internet.

Pour Philippe Val, directeur de Charlie Hebdo, une présence sur le web reviendrait à mettre en péril l'image de marque de son titre. Il affirmait en 2001 que le web était réservé à « des tarés, des maniaques, des fanatiques, des mégalomanes, des paranoïaques, des nazis, des délateurs, qui trouvent là un moyen de diffuser mondialement leurs délires, leurs haines, ou leurs obsessions » (Val, 2001). Six ans après, son diagnostic n'a pas changé. Lors d'un entretien réalisé dans les bureaux du journal, Val réaffirme que le nouveau média ne sera fréquentable que dans « un certain nombre d'années » et qu'il reste aujourd'hui « le paradis des paranos, des comploteurs et de la bourse en ligne ». L'argument, qui aurait pu sembler crédible dans les années 1990, ne montre aujourd'hui que le mépris dans lequel Val tient internet et ses utilisateurs. Ce mépris s'associe à une franche ignorance des technologies utilisées, puisque Val fait l'hypothèse d'une attaque terroriste contre le réseau, ce qui est par nature inenvisageable.

L'analyse de Val est trop limitée pour lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'était fixé. A ne pas investir le web, le journal a laissé à d'autres le soin de son image sur internet. Le site unecharlie.canalblog.com met en ligne chaque semaine les caricatures et les unes sans que Charlie Hebdo n'exerce de contrôle ni ne touche de royalties.

Outre cette perte de contrôle en termes d'image, dont il faut noter qu'elle est mieux gérée par le Canard Enchaîné, qui a déposé une vingtaine d'URL qui auraient pu être utilisés à des fins de contrefaçon, le refus de publier des contenus en ligne entraîne un manque à gagner certain. Le coût qu'entraîne la mise en ligne de la version PDF du journal tient uniquement à la mise en place d'un système de paiement sécurisé et à la négociation d'un accord avec les journalistes sur les droits d'auteur. Une fois ces étapes effectuées, le coût de revient d'un exemplaire PDF vendu est nul. De la même manière, la vente d'archives déjà numérisées ne pose qu'une question de droits de reproduction. Le passage au payant de titres quotidiens est voué à l'échec, puisque quiconque peut se procurer ces contenus gratuitement. Au contraire, des marques fortes proposant des contenus très différenciées peuvent espérer toucher leur cible. Ce raisonnement permet de remettre en question les raisons économiques invoquées pour ne pas aller sur le web, que ce soit par le Canard

Enchaîné (Signouret, 2006) ou par Charlie Hebdo⁵. Le refus de ces titres à aller sur internet est donc principalement idéologique et ne répond pas à une stratégie de long-terme.

Ces décisions ne représentent pas uniquement un manque à gagner pour ces titres. Elles leur font également prendre un retard dans les évolutions sociétales en cours, si bien qu'elles risquent de ne pouvoir s'adresser à la prochaine génération de lecteurs. Les principales modifications entraînées par internet ne sont pas technologiques. En effet, les

nouveaux médias ont profondément transformé la manière dont les médias sont utilisés, favorisant le multi-tasking et réduisant la capacité d'attention des consommateurs. Les audiences de demain, pour qui internet est une langue maternelle, pourront ne pas être capable de consommer des journaux dont la lecture

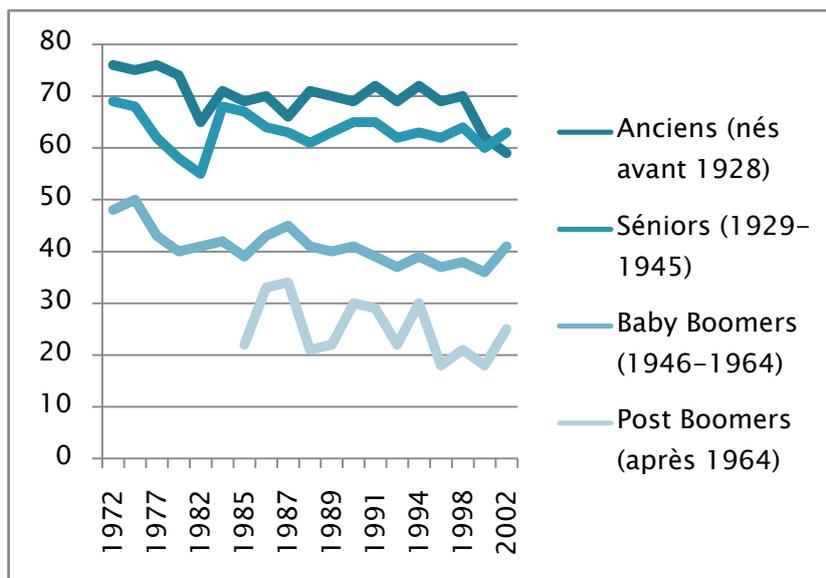


Figure 18. Taux de lecteurs réguliers d'un quotidien. Source: Meyer (2005).

exige un investissement en temps (Lehman-Wilzig & Cohen-Avigdor, 2004). Ces changements sociétaux ne sont pas apparus avec la dernière génération, puisque l'on constate une stabilité certaine dans les habitudes de lecture en fonction de la génération. La figure ci-contre montre que la proportion de consommateurs d'actualités papier diminue par palier tous les 25 ans environ. Le renouvellement de l'audience d'un titre papier sera structurellement de plus en plus difficile puisque la taille de la cible au sein de la population sera divisée par le taux de lecteurs de la

⁵ Philippe Val ayant pris soin de donner une estimation chiffrée, on peut calculer le point mort à atteindre pour une opération en ligne de Charlie Hebdo. Le coût de mise en place d'un site internet est estimé à 600000 francs en 2001, soit 122000 euros en 2007 (chiffre corrigé de l'inflation), chiffre atteint au 1170^{ème} lecteur hebdomadaire. Or j'estime à 7600 le nombre de lecteur de Charlie Hebdo expatriés, en supposant que la proportion de lecteurs est la même dans la population active que dans celle des français vivant à l'étranger. La viabilité d'un site web de Charlie Hebdo serait donc assurée.

presse payante, chiffre qui oscille entre 10 et 20% pour la génération née après 1975.

Les journaux qui snobent aujourd'hui internet ont néanmoins conscience de ces phénomènes. Interrogé sur ce problème, Philippe Val se dit prêt à changer de support « tout de suite » pour passer à l'ère électronique, ce qui équivaldrait peu ou prou à lancer un site internet. Jusqu'à ce moment critique, Charlie Hebdo n'emmagasine pas l'expérience du web et prend un sérieux retard.

La presse ne peut trouver d'avantage à demeurer hors-ligne, malgré la bonne santé financière de ceux qui restent à l'écart du réseau. D'autres solutions doivent être envisagées pour optimiser la rentabilité des opérations internet de la presse.

Au moment où les éditeurs de sites pensaient avoir trouvé un modèle économique rentable, la fragmentation des audiences les pousse à repenser leurs stratégies de distribution en ligne. Dans le cadre de cette stratégie d'adaptation aux nouveaux médias, on constate que la concurrence se fonde plus que jamais sur le contenu, et les journaux, grâce à la qualité de leurs journalistes et de leurs analyses, pourraient se retrouver en position de force s'ils prennent la mesure des changements en cours.

3.2 Intégration des salles de rédaction

Une seconde piste pour la presse serait de chercher à réaliser les mêmes missions en ligne que celles qu'elle proposait déjà sur le papier, à savoir être la source principale d'information du consommateur, ce qui revient à vouloir empêcher son éparpillement et éviter la fragmentation des audiences déjà constituées. Cette stratégie se matérialise dans l'intégration totale des salles de rédactions, les journalistes ne travaillant alors plus en fonction du support. Cette tactique permet de faire jouer des synergies entre web et print (1), mais elle ne saurait être une solution générique pour toutes les organisations (2).

3.2.1 Synergies et économies d'échelles

Au fur et à mesure de leur développement, la plupart des groupes de presse ayant évolués vers internet se sont retrouvés, par choix ou par défaut, avec deux départements distincts s'occupant du web et du papier. La quasi-totalité des fonctions se trouve donc dédoublée, si bien qu'une réorganisation, partielle ou totale, peut

amener à réaliser des économies en prenant appui sur les avantages de la presse sur internet.

La philosophie de l'intégration a été développée au travers du programme *Newsplex* de l'Ifra, une organisation regroupant plus de 3000 titres de presse de par le monde et qui a été parmi les premiers à chercher à se défaire du support pour se concentrer sur le contenu. Ce projet a été concrétisé en 2002 avec la création d'une première salle de rédaction intégrée à l'université de Caroline du Sud, puis l'ouverture d'une seconde, en Europe, à Darmstadt, toutes deux régulièrement visitées par les décideurs des groupes de presse. Le Newsplex définit sa « philosophie » comme « la construction d'une relation fondée sur l'interaction et la communication avec l'audience », « le rapprochement entre la marque et l'audience », « l'enrichissement de l'art journalistique » et « la production de contenus polyvalents », que Pietre Kok, éditeur du néerlandais *De Volkskrant*, résume comme « la création d'un journal en ligne publiant quotidiennement une version imprimée » (Luft, 2006).

L'intégration ne peut toutefois être dictée par un impératif de réduction des coûts (Covington, 2006). Les synergies espérées ne se matérialisent que rarement, d'une part, et la mise en place d'une salle de rédaction intégrée nécessite l'installation de nouvelles technologies, la formation du personnel et autant d'autres opérations coûteuses qui en font une décision de long-terme et non pas une mesure visant à améliorer le résultat à court-terme en supprimant la rédaction web.

Les journaux cherchent ainsi, en intégrant leurs opérations, à offrir les mêmes bénéfices au consommateur en ligne que sur le papier. Cette stratégie peut fonctionner pour les titres capables de dominer la concurrence sur l'ensemble de son offre, mais ne permettra pas à un titre de fidéliser des consommateurs capables de trouver de meilleures sources d'informations. A titre d'exemple, la direction du Monde n'a que peu à gagner en formant ses journalistes sportifs aux techniques du web et en les faisant travailler en temps réel puisque l'actualité sportive sera, quoi qu'il arrive, mieux servie par le site de L'Equipe, suivant la logique de fragmentation évoquée plus haut.

Le groupe Edipresse, en Suisse, a néanmoins fait le choix d'une intégration totale et tend à transformer l'éditeur en un producteur de contenu sur les deux plateformes (Raphaël, 2006b). L'entreprise s'est réorganisée autour d'un serveur internet regroupant la totalité des contenus produits et accessible de n'importe où. L'agrégation d'information, qui reste le travail des journalistes de terrain, peut ainsi

être séparée de l'édition et de la mise en forme, qui peut alors être confiée à des professionnels du multimédia ou de la presse. Parallèlement, cette réorganisation permet à Edipresse de se spécialiser dans la diffusion des contenus sur internet. Le groupe a ainsi créé le métier d' « animateur de site », qui remplace le webmaster et qui se charge d'organiser les points de diffusions en ligne, mission confiée ailleurs à différents journalistes d'astreinte sur un site. La réorganisation géographique de la salle de rédaction en cercles concentriques (voir en annexe) supprime ainsi toute division par support de diffusion et permet d'organiser les différents services en pétales en fonction de leur proximité à l'actualité autour d'un centre multimédia où les décisions les plus urgentes sont prises.

En France, la tendance va également vers une plus forte intégration, même si aucun titre n'a encore franchi le pas de salles de rédaction communes au web et au papier (Lévy & Signouret, 2006).

Parallèlement aux tentatives d'intégration du côté rédactionnel, dont on a vu qu'elles ne pouvaient pas viser à réduire les coûts de production, les éditeurs cherchent à rationaliser leurs départements commerciaux. L'intégration des équipes commerciales facilite en effet la création d'offres couplées aux annonceurs dès lors que l'ensemble des commerciaux est formé à la vente de produits en ligne. La vision du management est néanmoins fondamentale pour garantir le succès de l'intégration des commerciaux. En effet, les opérations internet ne représentent qu'entre 10% et 20% des revenus publicitaires d'un titre, si bien qu'il faut convaincre et inciter les commerciaux à insister sur la vente d'espaces en ligne, même si les sommes engagées semblent dérisoires par rapport à celles du papier. Les stratégies d'intégration commencent en général par ce côté de l'industrie, comme le montrent les succès du New York Times (Glaser, 2005b).

3.2.2 Une stratégie aux buts spécifiques

La stratégie qui sous-tend cette fusion des rédactions web et papier reste le désir de fournir les mêmes services sur l'écran et sur le papier. Toutefois, peu de titres peuvent prétendre être aussi compétitifs hors-ligne, où ils n'ont qu'une poignée de concurrents, et en ligne, où ils en ont une infinité. Dès lors, l'intégration totale apparaît comme une solution inappropriée pour la majorité des rédactions, d'autant plus que cette démarche n'est pas dépourvue d'ambigüités.

Les rédactions ayant déjà franchi l'étape du bi-média, où les journalistes produisent à la fois pour le papier et pour le web, ont pu tirer les conséquences d'une

organisation intégrée, même partiellement. **Libération** a ainsi fait les frais d'une politique inappropriée, qui cherchait à transformer le mode de fonctionnement du journal avec un budget limité à deux millions d'euros, et qui s'est soldé par un échec cinglant dont le point d'orgue fut la grève de novembre 2005. L'une des principales raisons de ce fiasco est à chercher dans le manque de préparation au niveau des ressources humaines, puisque les journalistes n'ont jamais considéré l'écriture pour internet comme une partie intégrante de leur contrat et que leurs deux missions (print et web) se sont superposées au lieu de se compléter, ce qui s'est traduit par une surcharge de travail et non par une évolution de leur métier (Bruno, 2006).

L'étude des politiques d'intégration en cours à Londres permet de mieux cerner les limites de ce concept. La synthèse des décisions prises par le Times, le Telegraph, le Mirror et le Sun montre que l'intégration n'est totale que dans une minorité de cas, les titres préférant en général améliorer les relations entre les personnels web et print, suivant la stratégie décrite dans les paragraphes précédents, et ne fusionnent que des sections spécifiques (Hopperton, 2007). Le Times et le Sun n'ont ainsi intégré que leurs départements les plus populaires, sur lesquels leur supériorité est acquise sur le web comme sur le papier.

Par ailleurs, l'intégration ne représente pas la meilleure stratégie pour un groupe de presse. Pour Clark Gilbert (2002), professeur associé à la Harvard Business School, une organisation ne pourrait pas évoluer simultanément dans deux modèles aussi différents que ceux du papier et du web tant que le premier reste viable (ou, dans le cas français, tant que celui-ci continue à trouver des financements), si bien que les deux supports de diffusion doivent rester aussi séparés que possible tout en intensifiant les interactions, de manière à préserver la culture des deux entités sans porter préjudice à la qualité des contenus produits. Pour Gilbert en effet, les interfaces issues des stratégies d'intégration « détruisent presque à chaque fois la nouvelle entreprise. » En effet, l'intégration peut résulter en un copiage des méthodes de la rédaction papier en ligne, réduisant à néant les bénéfices éventuels en termes d'évolution des pratiques journalistiques (Boczkowski, 2004:174).

L'étude des stratégies visant à intégrer les salles de rédaction et les services commerciaux montre donc que la recherche de synergies à court-terme est illusoire, d'autant plus que peu de titres sont en mesure de pouvoir donner un sens à la diffusion en ligne des contenus pour chacune de leurs sections papier.

3.3 Concentration entre médias

La troisième voie qui s'ouvre à la presse afin de rentabiliser au mieux ses avantages spécifiques sur internet serait d'abandonner toute prétention à la spécificité pour se fondre totalement dans le moule de l'internet. Cette stratégie vise à associer des groupes issus de différents supports hors-ligne pour obtenir des synergies entre médias.

Cette intégration peut avoir lieu à la fois verticalement, lorsque des diffuseurs spécialistes de l'internet s'associent à des producteurs de contenus (1), mais aussi horizontalement, si plusieurs groupes de médias mettent leurs forces en commun pour acquérir un avantage décisif sur la concurrence (2).

3.3.1 Profiter des synergies entre groupes

La numérisation a apporté, dès ses débuts dans les années 1990, des perspectives de synergies sans précédent pour les médias, qui se retrouvaient en position d'uniformiser les processus de gestion des contenus de leur production jusqu'à leur distribution chez le consommateur final, que ce soit sur un site internet, un téléphone mobile ou un téléviseur relié à l'ADSL. Les échecs retentissants des opérations entreprises par Vivendi, AOL/TimeWarner et Viacom/CBS ont laissé croire que cette vision était trop excentrique et finalement impossible à mettre en place. Il se pourrait cependant que ces fusions ratées n'aient été qu'en avance sur le temps (Gaffney, 2002). Les succès que connaissent Disney et News Corp. en suivant la même logique montrent que le modèle garde toujours sa validité.

La principale idée qui traverse ce mémoire est que les groupes de presse, et plus largement les médias traditionnels, ne peuvent rivaliser sur internet avec les pure-players, plus réactifs et plus inventifs, sauf sur un point, à savoir la production de contenus. Il devient alors logique de songer à un partage des missions entre médias traditionnels et pure-players, les premiers se chargeant de fournir les contenus, les seconds de les diffuser. Des évolutions récentes sur le marché de l'information montrent que plusieurs firmes se sont décidées à emprunter cette voie. CBS a annoncé au début du mois de mai que l'adresse de leur site devrait devenir « CBS.com/nobodycomeshere », soit « CBS.com/personne_ne_vient_ici » après avoir constaté leur incapacité à attirer des visiteurs sur leur site (Jacob, 2007). Pour la compagnie américaine « il est arrogant pour une compagnie média de penser que les consommateurs vont venir vers nous ». A la place, au travers d'un système de

syndication, elle vendra ses contenus à des pure-players comme **You Tube**, **Joost** ou **Veoh**, spécialistes de la diffusion de vidéos sur internet.

En Europe, Eurosport suit le même chemin. La chaîne de sport paneuropéenne du groupe TF1 a en effet conclu un accord avec Yahoo! qui prévoit que ce dernier reprendra les contenus du site eurosport.com (excepté les versions françaises, russes et chinoises) sur le portail Yahoo! sports, permettant ainsi d'ajouter les fonctionnalités développés par le pure-player aux contenus d'Eurosport, notamment Yahoo! Answers, service collaboratif d'échange de connaissances (**Andrews, 2007b**). Le danger d'une telle intégration, pour un média traditionnel, serait de perdre de vue la production de contenus multimédias, dont on a vu plus haut la spécificité. Un recentrage sur les activités hors-ligne pourrait porter atteinte à la pertinence des contenus fournis au diffuseur, à moins bien sûr d'externaliser également leur édition et leur mise en forme.

Aucun journal n'a, pour l'instant, été aussi loin dans l'intégration verticale des contenus. En ce qui concerne la publicité en revanche, 264 quotidiens américains se sont déjà alliés à Yahoo!, leader des publicités de display sur le web. La mise en commun des capacités de recherche et de ciblage de Yahoo! avec le pool d'annonceurs des quotidiens locaux devrait permettre aux deux parties de l'accord d'augmenter leurs revenus (**Helft, 2007**). Plus généralement, le rachat par les trois leaders de la recherche en ligne, Google, Yahoo! et Microsoft, de poids lourds de la publicité, respectivement DoubleClick, Right Media et aQuantive, montre la volonté pour ces acteurs historiques du web de devenir le point central des annonceurs dans leurs campagnes *crossmedia*. Google a ainsi développé un outil permettant de vendre des espaces à la fois sur internet et sur papier ainsi que sur les stations de radio de son partenaire Clear Channel. Microsoft, de son côté, prévoit d'utiliser le web pour diffuser la publicité sur la télévision câblée.

Ces évolutions arriveront sans doute bientôt en Europe et en France, marquant ainsi le début de l'externalisation des missions secondaires de la presse. Libérés des problèmes de diffusion, si les exemples d'Eurosport et de CBS se transposent à la presse, et de recherche d'annonceurs, les journaux pourraient alors se focaliser sur leur point fort et principale mission, la production de contenus.

3.3.2 Perspectives d'intégration horizontale

L'intensification et la fragmentation de la concurrence sur le marché de l'actualité en ligne peut également pousser à une concentration du secteur dans le

but de mettre en relation les ressources stratégiques de la presse en ligne avec celles d'autres médias complémentaires.

Lors de l'intervention américaine en Irak, CNN et le New York Times ont ainsi créé un partenariat entre leurs sites internet, donnant à chacun la possibilité d'utiliser les contenus de l'autre et d'insérer des liens vers son site. Pour Eason Jordan, directeur éditorial de CNN à l'époque, ce partenariat créait « une sorte de *dream team* dans la mesure où deux institutions largement respectées et reconnues dans le monde entier [fournissaient] une couverture inégalable de ce conflit » (Cyberjournalist, 2003). Cette déclaration montre la volonté de ces organisations d'associer leurs marques et leurs ressources stratégiques – les journalistes – pour que la somme des deux dépasse la concurrence sur l'actualité en Irak. MSNBC avait des accords similaires avec le Washington Post, le Wall Street Journal et Newsweek.

En France, de tels partenariats, ciblés et de courte durée, ont également été établis. LCI et l'Express ont ainsi créé ensemble un mini-site à l'occasion de l'élection présidentielle, permettant de mettre en commun des contenus spécifiques originaires des deux organisations. Bien qu'il soit encore trop tôt pour en connaître tous les résultats, comme l'a souligné Corinne Denis, responsable des éditions électroniques du groupe Express-Expansion, ce genre d'expérience n'a pas de portée stratégique et n'est pas appelé à durer. Ce partenariat était d'ailleurs issu d'une collaboration hors-ligne entre journalistes de l'Express et de LCI autour d'une seule émission, à laquelle s'associait d'ailleurs Le Figaro, montrant ainsi qu'il s'agit plus d'une rencontre ponctuelle entre quelques journalistes de différents horizons plutôt que d'une concentration réelle des moyens de production.

Au-delà de ces collaborations ponctuelles, dont on voit bien qu'elles ne répondent pas à des stratégies durables de concentration, quelques organisations ont effectivement réalisé une concentration horizontale durable. La première a été Media General en Floride, qui, en 2000, a réuni en une seule organisation les équipes du journal local, le Tampa Tribune, celles de la télévision WFLA-TV et celles du site internet TBO.com. Bien que cette concentration n'ait pas été achevée, dans la mesure où les trois marques coexistent toujours, pour la plus grande confusion du consommateur, sur un site web de qualité insuffisante pour le marché visé et où la maison-mère conserve une organisation divisée par supports, elle a montré la viabilité d'une telle entreprise et les économies d'échelles qu'elle permettait de mettre en œuvre. Les équipes rédactionnelles, tout comme le management et les équipes commerciales, ont en effet réussi à travailler ensemble et à réaliser quelques syner-

gies, même si ces dernières ne sont estimées qu'à un demi-point de chiffre d'affaire (Glaser, 2004b).

Dans une optique différente, le groupe AOL Time Warner recherche également à faire jouer des synergies entre ses marques, tout en conservant, hors-ligne, un modèle traditionnel. Le groupe a ainsi commencé, en janvier 2006, par rassembler ses sites d'actualités financières sous la seule bannière de **CNN Money**, fermant les sites des magazines Fortune, Fortune Small Businesses, Money Magazine et Business 2.0. Début 2007, un mouvement similaire a été esquissé sur les sites d'actualité du groupe, puisque la rénovation du site de **Time Magazine** s'est accompagné d'un partenariat avec CNN, les deux sigles apparaissant désormais sur le site. Cette stratégie visant à regrouper les marques traditionnelles en une seule entité en ligne permet de toute évidence des économies dans le secteur du marketing et de la communication. Le groupe semble pourtant s'être arrêté en chemin dans la rationalisation de ses activités en ligne, puisque son principal atout sur le web, le portail AOL, continue à opérer indépendamment des sites évoqués plus haut. Dans le domaine de la finance notamment, **AOL money & finance** a établi des partenariats avec CNN Money d'une part, mais aussi avec une multitude d'autres sites appartenant à des groupes différents. Par ailleurs, une intégration sur le web sans intégration des salles de rédactions pourrait créer des tensions au sein du groupe, provoquant par exemple un mécontentement des titres qui ont vu leurs sites fermés par la direction.

Les exemples de concentration les plus poussés n'ont toujours pas abouti aujourd'hui à des organisations unifiées capables de produire des contenus pour tous les supports disponibles, sous une ou plusieurs marques. L'évolution des discours de certains dirigeants de groupes de presse montre cependant une prise de conscience des bouleversements en cours. Fabrice Boé, président de Prisma Presse, a ainsi déclaré que son groupe « n'[était] plus une entreprise de presse papier, mais une entreprise qui produit du contenu journalistique » (Santi & Girard, 2007). Par cette déclaration, Fabrice Boé dissocie clairement le contenu du support, ce qui ouvre la voie à des stratégies de rationalisation entre supports.

Notons enfin que la désacralisation du papier se poursuit au sein des groupes de presse, grâce notamment à la fabrication automatisée de journaux imprimables et personnalisables. L'espagnol El País a été le premier à proposer le service à ses visiteurs, sous le nom de **24 Horas**, suivi en cela par le Guardian de Londres (sous le nom **G24**) et par Le Figaro, qui devrait lancer le produit sous peu. En retirant aux rédactions *papier* le monopole de la production de contenus papier, ce détail tech-

nologique, malgré un succès modéré auprès des consommateurs, participe, lui aussi, de la dissociation complète des entreprises de production d'information d'avec leurs supports, étape préalable à une concentration.

Conclusion

Les développements des trois parties précédentes ont mis en évidence le manque de stratégie au départ des investissements en ligne et les difficultés qu'ont eu les groupes de presse pour les justifier et les faire fructifier. L'avènement du Web 2.0 a entraîné le triomphe des pure-players, désormais seuls leaders des services en ligne, dictant aux industries traditionnelles les règles de leur activité sur internet, si bien que tous les médias développés hors-ligne font désormais face aux mêmes défis. Dans ce nouvel environnement, la presse a du mal à trouver les solutions qui lui permettront de transformer ses forces en leviers de croissance.

L'hypothèse de départ n'a pas été vérifiée. La presse quotidienne d'actualité ne subit pas de désavantage concurrentiel par rapport aux autres médias traditionnels. Loin d'être des freins à leur développement en ligne, les spécificités des journaux les placent en position de force par rapport aux autres médias traditionnels. La notoriété de leurs marques, leur influence et leur taille relativement petite devrait les avantager, d'autant plus que leur situation financière globale ne peut être considérée comme un frein au vu de la petitesse relative des investissements requis par un site. Par ailleurs, le conservatisme du personnel n'est pas plus important au sein des groupes de presse que chez ses concurrents traditionnels.

Le handicap majeur de la presse réside dans la stratégie chaotique menée par la quasi-totalité des groupes de presse, pour ceux qui en avaient élaboré une. Le manque de vision de long-terme a empêché les journaux de bénéficier des effets d'expérience qu'ils auraient dû acquérir au cours des dix années de présence en ligne. L'absence de veille technologique et concurrentielle les a lourdement pénalisés et a poussé une grande partie des titres à s'enfoncer dans leurs erreurs.

Limites et pistes de recherche

La validité de ces conclusions est cependant à relativiser par rapport à l'inexactitude des moyens utilisés, qui se sont le plus souvent limités à des entretiens, des échanges d'e-mails ou l'étude des blogs des professionnels des médias ou des observateurs. Par ailleurs, la majeure partie des raisonnements s'est appuyé sur l'hypothèse d'une forte ressemblance entre les marchés américains, où sont ef-

fectuées la majorité des études académiques, et français, pour lequel il existe moins de données.

La faiblesse des moyens à ma disposition ne m'a pas permis d'accéder à des mesures d'audience fiables, du fait du prix élevé facturé par Médiamétrie//NetRatings, forçant ainsi les raisonnements de ce mémoire à se fonder sur les données fournies par Alexa, dont la marge d'erreur en France est estimée à 30%, et sur des données américaines.

Parmi les autres faits considérés comme établis par les professionnels rencontrés mais n'ayant pas encore fait l'objet d'études rigoureuses, citons l'implication des salariés et de la direction des journaux dans les nouvelles technologies. Bien que la tendance générale aille, dans tous les médias, vers une adoption d'internet, aucune étude n'a évalué les savoirs réels des sondés, préférant se fonder sur leurs perceptions des nouveaux médias. Une étude centrée sur les savoirs-faires permettrait de déterminer les motivations des journalistes travaillant dans les rédactions internet. Parmi eux, la différence entre mise au placard et mutation volontaire pourrait être déterminée par les taux d'utilisation des courriels ou par la maîtrise des connaissances de base des technologies internet, par exemple. Il serait alors possible de mesurer les écarts séparant les différentes rédactions.

Par ailleurs, la notoriété des marques de presse a été largement considérée comme allant de soi. Si les études d'audience montrent la bonne santé des marques de presse auprès des consommateurs, une étude dans les écoles de journalisme auprès des étudiants permettrait de déterminer l'attractivité des marques de presse en termes de ressources humaines, et, partant, de la qualité potentielle des contenus produits.

Enfin, la certitude de la part des médias établis de pratiquer un journalisme d'une qualité inatteignable par les pure-players et les amateurs a été considérée comme une prétention inutile sur la base d'une série d'exemples montrant leur fiabilité. Une étude comparant le nombre d'erreurs factuelles commises par différents médias et pure-players permettrait de déterminer si le comportement des acteurs anciens est justifiable ou s'il relève d'un complexe de supériorité.

Table des figures

Figure 1. Exemples de design "Web 2.0".	6
Figure 2. Variations de l'indice Nasdaq entre 1995 et 2007.	7
Figure 3. L'attractivité relative des sites d'actualité le 7 juillet 2005	9
Figure 4. L'audience des sites d'actualité.	11
Figure 5. Le modèle de l'influence selon Jurgensmeyer.	12
Figure 6. Evolution de la croissance du marché publicitaire global en France entre 1995 et 2003.	14
Figure 7. Perception des menaces au métier de journaliste.	19
Figure 8. Le modèle de la sous-traitance partenariale.	21
Figure 9. Evolution de la pénétration du haut débit en France et du marché mondial de la vidéo en ligne.	25
Figure 10. Evolution des audiences de Rue89 et de La Croix depuis le 6 mai 2007.	28
Figure 11. L'inversion de la pyramide de diffusion de contenu.	33
Figure 12. Evolution de la couverture et de la pénétration du réseau 3G en France.	35
Figure 13. Crédibilité des informations selon leur source	43
Figure 14. Interface proposée par Google Earth au lendemain de l'élection présidentielle.	49
Figure 15. Evolution du marché de la publicité en ligne en France (Mds €)	51
Figure 16. Le modèle des cinq forces de Porter appliqué au marché de l'actualité en ligne.	55
Figure 17. Le cycle de vie d'un média.	56
Figure 18. Taux de lecteurs réguliers d'un quotidien.	63

Bibliographie

Entretiens

Danielle Attias, auteur d'une thèse sur les modèles économiques de la presse sur internet.

Yann Battard, directeur marketing, e-TF1.

Gilles Bruno, consultant, créateur d'Agendéo.

Corinne Denis, directrice des éditions internet, Groupe Express-Expansion.

Julien Jacob, créateur d'Obiwi.

Jade Montané, directrice multimédia, AFP.

François-Xavier Schlessler, directeur R&D, RTBF.

Frédéric Sitterlé, responsable des nouveaux médias, Le Figaro.

Philippe Val, directeur de rédaction, Charlie Hebdo.

Nicolas Vuille, responsable internet, Le Soir.

Ouvrages

Balle, Francis ; Eymery, Gérard. *Les Nouveaux Médias* (1^{ère} édition). Presses Universitaires de France, Paris, 1990.

Balle, Francis. *Médias et Sociétés* (10^{ème} édition). Montchrestien, Paris, 2001.

Boczkowski, Pablo J. *Digitizing the News*. The MIT Press, Cambridge, MA, 2004.

Krug, Steve. *Don't Make Me Think: A Common Sense Approach to Web Usability*. New Riders Press, 2000.

Meyer, Philip. *The Vanishing Newspaper: Saving Journalism in the Information Age*. University of Missouri Press, Columbia, MO, 2004.

Neveu, Erik. *Sociologie du Journalisme*. La Découverte, Paris, 2001.

Patino, Bruno ; Fogel, Jean-François. *Une Presse sans Gutenberg*. Grasset & Fasquelle, Paris, 2005.

Porter, M.E. *Competitive Advantage*. The Free Press, New York, 1985.

Revelli, Carlo (Dir.). *Présidentielle 2007, L'irruption des internautes dans la campagne*. Ouvrage collectif coordonné par Carlo Revelli, éditions Le Manuscrit, 2007.

Tungate, Mark. *Media Monoliths: How Great Media Brands Thrive and Survive*. Kogan Page, London, 2005.

Articles et rapports

Attias, Danielle. Y a-t-il un modèle économique de la presse sur internet ? Le Temps des Médias n°6, printemps 2006.

Attias, Danielle. *Presse & Internet : l'impact de la technologie sur l'organisation des firmes et l'apparition de nouveaux modèles d'affaires*. Forum (UMR CNRS 7028) – Université de Paris X, 2006.

Blom, Eric. *When the Web Feeds the Newspaper*. Nieman Reports 60:4, 2006.

Colonna d'Istria, Michel. « *Le Monde* » ouvre un site sur Internet. Le Monde, 20 décembre 1995.

Covington, Randy. *Myths and Realities of Convergence*, Nieman Reports 60:4, 2006.

Dans, Enrique. *Internet Newspapers: Are Some More Equal than Others?* Proceedings of the European Congress of Information Systems (ECIS), juillet 2000.

De Tarlé, Antoine. *Presse et internet, une chance, un défi : enjeux économiques, enjeux démocratiques*. Les Cahiers d'En Temps Réel 26, 2006.

De Waal, Ester; Schönbach, Klaus; Lauf, Edmund. *Online Newspapers: A Substitute for Print Newspapers and Other Information Channels?* Présentation à la 6^e World Media Economics Conference, 2004.

Deleersnyder, Barbara; Geyskens, Inge; Gielens, Katrijn; Dekimpe, Marnik G. *How Cannibalistic is the Internet Channel?* Research Paper from Erasmus Research Institute of Management (ERIM), RSM Erasmus University, 2002.

Donatello, Mike. *What consumers tell us about: Paying for news online*. EContent 25:5, 2002.

Filistrucchi, Lapo. *The Impact of Internet on the Market for Daily Newspapers in Italy*. European University Institute Working Paper ECO No. 12, 2005.

Gentzkow, Matthew. *Valuing New Goods in a Model with Complementarity: Online Newspapers*. University of Chicago Working Paper, 2006.

Gilbert, Clark. *Newspapers and the Internet*, Nieman Reports Nieman Reports 56:2, 2002.

Ihlström, Carina. *The e-newspaper innovation – converging print and online*. The International Workshop on Innovation and Media: Managing changes in Technology, Products and Processes, 2004.

Kaiser, Ulrich. *Magazines and their Companion Websites: Competing Outlet Channels?* Review of Marketing Science 4:3, 2006.

- Kebbel, Gary. *The Challenge of Community Building*. Nieman Reports 60:4, 2006.
- Lehman-Wilzig, Sam ; Cohen-Avigdor, Nava. *The Natural Life-Cycle of New Media Evolution*. New Media & Society, 6:6, 2004.
- Lewis, Kieran. *Australian Newspapers Online: Four Business Models Revisited*. Media International Australia 111:pp. 131-144, 2004.
- Libération. *Web Libération mode d'emploi*. 29 septembre 1995.
- Maguire, D.W. *Porter and Profit: Online Newspapers Prove the Point*. 2nd Working with e-Business (We-B)Conference 2001, Perth Nov, 2001.
- Mensing, Donica ; Rejtek, Jackie. *Prospects for profit: The (un)evolving business model for online news*. Paper presented to the international symposium on on-line journalism. University of Texas, Austin. 9 Avril 2005.
- Meyer, Philip. *The Influence Model and Newspaper Businesses*. Newspaper Research Journal, 25:1, 2004.
- Muir, James ; Van Oorschot, Paul. *Internet Geolocation and Evasion*. Presentation à la conférence On the Identity Trail, Ottawa, 13 mai 2006.
- Newmark, Craig. *Community Building on the Web: Implication for Journalists*. Nieman Reports 60:4, The Nieman Foundation, Cambridge, MA, hiver 2006.
- Pauwels, Koen; Dans, Enriqué. *Internet Marketing the News : Leveraging Brand Equity from Market Place to Market Space*. Journal of Brand Management, 8:4-5, Mayo 2001.
- Picard, Robert G. *Cash Cows or Entrecôte: Publishing Companies and Disruptive Technologies*, Trends in Communication 11:2, 2003.
- Porter, Michael E. *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, mars 2001.
- Salaverrià, Ramòn. *An Immature Medium, Strengths and Weaknesses of Online Newspapers on September 11*. The International Journal for Communication Studies, 67:1, 2005.
- Santi, Pascale ; Girard, Laurence. *La presse magazine à l'aube de profonds bouleversements*. Le Monde, 25 avril 2007.
- Smyrnaio, Nikolaos. *L'Industrie de l'éphémère, émergence et consolidation de modèles diversifiés de production et de diffusion de l'information en ligne*. Thèse dirigée par Isabelle Pailliant, soutenue le 2 décembre 2005.
- Tessier, Marc ; Baffert, Maxime. *La Presse au défi du numérique*. Rapport au ministère de la culture et de la communication, février 2007.
- Val, Philippe. *Internet, la Kommandantur libérale*. Charlie Hebdo, 17 janvier 2001.

Ressources internet

Accenture. *User-Generated Content Is Top Threat to Media and Entertainment Industry*, 16 avril 2007.

http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=4534

Andrews, Robert. *Yahoo Launches Co-Branded Sites For Europe's Biggest Sports TV Network*. PaidContent, 21 mai 2007.

<http://www.paidcontent.org/entry/419-yahoo-launches-cobranded-sites-for-europes-biggest-sports-tv-network/>

Andrews, Roberts. *Le Monde To Break Even Or Better Thanks To Web Revenue*. Paid Content, 10 avril 2007.

<http://www.paidcontent.org/entry/419-le-monde-to-break-even-or-better-thanks-to-web-revenue/>

Balencourt, Denis. *Presse belge, retour sur 6 mois sans Google*. Denis au fil du web, 19 avril 2007.

<http://www.balencourt.com/blog/2007/04/19/presse-belge-retour-sur-6-mois-sans-google>

Benkoil, Dorian. *In Video, Newspapers Will Win*. Mediaflect, 23 mai 2007.

<http://mediaflect.blogspot.com/2007/05/in-video-newspapers-will-win.html>

Berrigan, Lindsay. *Importance of production skills in online news*, Editors Weblog, 20 avril 2007.

http://www.editorsweblog.org/news/2007/04/importance_of_production_skills_in_onlin.php

Berrigan, Lindsay. *UK: Newspaper websites should promote their print edition*, Editors Weblog, 25 avril 2007.

http://www.editorsweblog.org/print_newspapers/2007/04/uk_newspaper_websites_should_promote_the.php

Bradshaw, Paul. *Four Types of Online Video Journalism*. Online Journalism Blog, 9 mars 2007.

<http://onlinejournalismblog.wordpress.com/2007/03/09/four-types-of-online-video-journalism>

Bradshaw, Paul. *Online Video: Can it get any worse than this?* Online Journalism Blog, 20 février 2007.

<http://onlinejournalismblog.wordpress.com/2007/02/20/online-video-can-it-get-any-worse-than-this>

Bruno, Gilles. *François Le Hodey : «Le bi-média à Libération, cela ne fonctionne pas du tout»*. L'Observatoire des Médias, 22 décembre 2006.

<http://www.observatoiredesmedias.com/2006/12/22/francois-le-hodey-liberation-bi-media-fonctionne-pas>

Chainon, Jean-Yves. *US: WaPost's 'onBeing', life lessons by ordinary people*, Editors Weblog, 8 février 2007.

http://www.editorsweblog.org/news/2007/02/us_waposts_onbeing_life_lessons_by_ordin.php

Colombo, Sarah. *OJR 2007: From MySpace to Your Space*, Online Journalism Review, 30 mars 2007.

<http://www.ojr.org/ojr/stories/070330OJR2>

Crosbie, Vin. *Supply & Demand and 'Unpackaging' on Newspaper Content Online*. Rebuilding Media, 16 mai 2007.

http://rebuildingmedia.corante.com/archives/2007/05/16/supply_demand_and_unpackaging_on_newspaper_content_online.php

Crouzillacq, Philippe. *Le Parisien.fr passe du tout-gratuit au presque tout-payant*. 01net, 18 mars 2005.

<http://www.01net.com/article/271451.html>

Curley, Rob. *Interview with Italian newspaper*. 18 janvier 2007.

<http://robcurley.com/2007/01/18/interview-with-italian-newspaper/>

CyberJournalist, *CNN.com, Nytimes.com partnership*. 6 Avril 2003.

<http://www.cyberjournalist.net/news/000078.php>

Edgecliffe-Johnson, Andrew. *Web use overtakes newspapers*. Financial Times, 8 octobre 2006.

<http://www.ft.com/cms/s/eb9509dc-5700-11db-9110-0000779e2340.html>

Fisher, Doug. *News as Commodity*. Common Sense Journalism, 5 mai 2004.

<http://commonsensej.blogspot.com/2004/05/news-as-commodity-mark-glaser-has-good.html>

Fjaervik, Steffen. *Nobody wants the PDF paper*. Poynter Online, 21 février 2007.

<http://www.poynter.org/column.asp?id=31&aid=118745>

Gaffney, John. *Cross Media Can Work*, Online Media Daily, 12 Aout 2002.

http://publications.mediapost.com/index.cfm?fuseaction=Articles.showArticle&art_aid=3018

Giles, Jim. *Internet encyclopaedias go head to head*. News@nature, 28 mars 2006.

<http://www.nature.com/news/2005/051212/full/438900a.html>

Glaser, Mark. *Annals Of Integration: New York Times and Times Digital*, Media Daily News, 7 novembre 2005.

http://publications.mediapost.com/index.cfm?fuseaction=Articles.showArticle&art_aid=35985&passFuseAction=PublicationsSearch.showSearchReslts&art_searched=tbo&page_number=0

Glaser, Mark. *Did London bombings turn citizen journalists into citizen paparazzi?* Online Journalism Review, 12 juillet 2005.

<http://www.ojr.org/ojr/stories/050712glaser/>

Glaser, Mark. *Business Side of Convergence Has Myths, Some Real Benefits*, Online Journalism Review, 19 mai 2004.

<http://www.ojr.org/ojr/business/1084948706.php>

Glaser, Mark. *Reuters, AP Follow Different Paths in Search of Revenues*. Online Journalism Review, 4 mai 2004.

<http://ojr.org/ojr/glaser/1083716199.php>

Gordon, Anne. Interview de Steve Volk sur The Philadelphia Inquierer le 9 mai 2007.

<http://www.philadelphiaweekly.com/view.php?id=14605>

Guillaud, Hubert. *Le Rôle des contributeurs occasionnels*. Internet Actu, 6 septembre 2006.

<http://www.internetactu.net/?p=6547>

Helft, Miguel. *Yahoo Strikes Ad Deal With More Papers*. New York Times, 17 avril 2007.

<http://www.nytimes.com/2007/04/17/technology/17search.html?ex=1334462400&en=083d6a474d6cfe0e&ei=5088&partner=rssnyt&emc=rss>

Hopkins, Heather. *Competition 2.0 – Who are Print Media Websites competing with online?* HitWise, 6 mars 2007.

http://weblogs.hitwise.com/heather-hopkins/2007/03/competition_20_who_are_print_m.html

Hopkins, Heather. *Newspaper Audience Comparison Online v Offline*. HitWise, 22 mars 2007.

http://weblogs.hitwise.com/heather-hopkins/2007/03/newspaper_audience_comparison_1.html

Hopperton, Jodie. *UK newspapers websites*, Editors Weblog, 10 avril 2007.

http://www.editorsweblog.org/analysis/2007/04/uk_newspaper_websites_learnings_from_a_s.php

Hunt, Bent. *Web 2.0 How-To Design Guide*. Webdesign from scratch, 20 décembre 2006.

<http://www.webdesignfromscratch.com/web-2.0-design-style-guide.cfm>

Jacob, Julien. *La stratégie de CBS en un mot : CBS.com/personne_ne_vient_ici*. Médias 2.0, 15 mai 2007.

http://www.media2.fr/index.php/2007/05/15/119-la-strategie-de-cbs-en-un-mot-cbscom-personne_ne_vient_ici

Jarvis, Jeff. *Networked Journalism*, Buzz Machine, 5 juillet 2006.

<http://www.buzzmachine.com/2006/07/05/networked-journalism/>

Johnson, Charles. *Reuters Doctoring Photos from Beirut?* Little Green Footballs, 5 août 2006.

http://littlegreenfootballs.com/weblog/?entry=21956_Reuters_Doctoring_Photos_from_Beirut&only

Kilgore, Randy. Interview de Mario Sgambelluri sur iMedia Connection, 10 octobre 2006.

<http://www.imediaconnection.com/content/11661.asp>

Lévy, Lionel; Signouret, Muriel. *Les rédactions en route vers une formule bi-média*. Stratégies, 9 novembre 2006.

http://www.strategies.fr/archives/1433/page_38724/

L'Humanité. *Le Parisien sous pression*. 4 décembre 2006.

<http://www.humanite.fr/journal/2006-12-04/2006-12-04-841529>

Luft, Oliver. *Beyond the integrated newsroom*, Journalism.co.uk, 13 septembre 2006.

<http://www.journalism.co.uk/features/story13011.shtml>

Luft, Oliver. *Washington Post launches HD podcasts*, Journalism.co.uk, 10 avril 2007.

<http://www.journalism.co.uk/news/story3257.shtml>

Mignon, Jeff. *Web : le passage au payant ne semble pas réussir au Parisien... qui lance sa plate-forme de blogs*. Média Café, 31 mars 2006.

<http://mediacafe.blogspot.com/2006/03/web-le-passage-au-payant-ne-semble-pas.html>

Newman, Andrew A. *Web Fight: Blocking Ads and Adding Art*. New York Times, 14 mai 2007.

<http://www.nytimes.com/2007/05/14/technology/14adblock.html?ref=technology>

Nguyen, Vu ; Russel, Karl ; Jackson, Tom. *Putting Pay Performance to the Test*. New York Times, 8 avril 2007.

http://graphics8.nytimes.com/packages/flash/business/20070408_EXECPAY_GRAPHIC/index.html

Nwazota, Kristina. *Jayson Blair: A Case Study of What Went Wrong at The New York Times*. Newshour, PBS, 10 décembre 2004.

http://www.pbs.org/newshour/media/media_ethics/casestudy_blair.php

O'Reilly, Tim. *Web 2.0 Compact Definition: Trying Again*. O'Reilly Radar, 10 décembre 2006.

http://radar.oreilly.com/archives/2006/12/web_20_compact.html

Pew Research Center. *Online Papers Modestly Boost Newspaper Readership*. 30 juillet 2006.

<http://people-press.org/reports/display.php3?ReportID=282>

Pillet, Didier. Interview parue sur le Campus XML de l'IFRA, 2004.

http://www.campusxml.org/news/fullstory.php/aid/172/Ouest_France_-_des_journalistes_encore_trop_tech_nophobes.html

Pisani, Francis. *Journalisme en réseaux*, Transnets, 25 avril 2007.

<http://pisani.blog.lemonde.fr/2007/04/25/journalisme-en-reseaux>

Project for Excellence in Journalism. *Election Night 2006: An Evening in the Life of the American Media*. 27 novembre 2006.

<http://www.journalism.org/files/ELECTION%202006%20REPORT%20FIRST%20RELEASE.pdf>

Quillot, Didier. Interview de Colombe Schneck, ITÉLÉ, 4 avril 2007.

<http://link.brightcove.com/services/link/bcpid717175553/bclid686964181/bctid716320056>

Raphaël, Benoît. *Gratuit/Payant : Quel est le bon business model ? Demain tous journalistes ?* 4 avril 2006.

<http://benoit-raphael.blogspot.com/2006/04/gratuit-payant-quel-est-le-bon.html>

Raphaël, Benoît. *Edipresse : la salle de rédaction du futur ? Demain tous journalistes ?* 7 octobre 2006.

<http://benoit-raphael.blogspot.com/2006/10/edipresse-la-salle-de-rdaction-du.html>

Raphaël, Benoît. *Quelcandidat.com : excellent démarrage*. Demain tous journalistes ? 13 mars 2007.

<http://benoit-raphael.blogspot.com/2007/03/quelcandidatcom-excellent-dmarrage.html>

Rothenberg, Randall. Interview de David Kaplan, paidContent.org, 20 avril 2007.

<http://www.paidcontent.org/page/randallrothenbergtranscript>

Roussel, Frédérique. *Puteaux contre monputeaux.com, le match se poursuit au tribunal*. Libération, 2 février 2006.

<http://www.liberation.fr/vous/internet/158556.FR.php>

Schneidermann, Daniel. *Le Monde égratigne les embauches d'embedded par Sarkozy et Fillon*. Big Bang Blog, 16 mai 2007.

http://www.bigbangblog.net/article.php3?id_article=623

Signouret, Muriel. *Le Canard à l'écart de la cybermare*. Stratégies, 23 février 2006.

http://www.strategies.fr/archives/1402/page_32136/

Stabe, Martin. *The Conservatism of Journalism students*. 14 janvier 2007.

<http://www.martinstabe.com/blog/2007/01/14/the-conservatism-of-journalism-students/>

Stevens, Jane. *Choosing a Story*. Document du cours *Multimedia Reporting and Convergence* de l'université de Berkeley, 2006.

<http://journalism.berkeley.edu/multimedia/course/choose>

Stone, Philip M. *TV Web Sites Overtaking Newspaper Web Sites, Follow the Media*, 25 mai 2007.

<http://www.followthemedias.com/spots/reach25052007.htm>

Stone, Philip M. *Fragmentation – A Word That Is Already Giving Newspapers And Their Web Sites Grief, Follow the Media*, 10 mai 2007.

<http://www.followthemedias.com/fittoprint/frag10052007.htm>

Stone, Philip M. *Those Sleeping Giants – Local Television Web Sites – Are Waking Up To Do Battle With Newspaper Web Sites, Follow the Media*, 13 avril 2007.

<http://www.followthemedias.com/spots/localweb13042007.htm>

Suply, Laurent. *L'œil du web scrute la Gare du Nord*. Le Figaro, 29 mars 2007.

<http://www.lefigaro.fr/presidentielle->

[web/20070329.WWW000000429_sur_le_web_un_autre_regard_sur_la_gare_du_nord.html](http://www.lefigaro.fr/presidentielle-web/20070329.WWW000000429_sur_le_web_un_autre_regard_sur_la_gare_du_nord.html)

Tippett, Michael. Interview de Brian C. Howard pour NewAssignment.net, 26 février 2007.

http://www.newassignment.net/blog/brianchoward/feb2007/25/now_public_and_t