

Médias et numérique : quel modèle pour la presse de l'ancien temps ?

par

■ **Marc Guiraud** ■

Fondateur et président de News Tank Network

En bref

La presse est en crise, chacun le sait. Est-ce à cause de facteurs économiques, d'un manque d'attractivité dû à des contenus insatisfaisants, de la concurrence des médias "d'information spectacle" en continu ou des journalistes eux-mêmes, peu enclins à se remettre en cause ? Un peu des trois, nous dit Marc Guiraud qui, depuis plus d'une décennie, crée des alternatives au modèle traditionnel du quotidien papier. Apporter une information pertinente, vérifiée, immédiatement accessible en ligne et publier des dossiers thématiques élaborés par des spécialistes sur des sujets d'intérêt stratégique à destination de dirigeants : tels sont les lignes de force qui ont présidé à la création de News Tank Network, média hybride explorant des voies nouvelles dans un paysage en plein bouleversement.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} juillet 2015) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe ESSEC • HRA Pharma² • IDRH • IdVectoR¹ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Professionnellement, je me définis comme journaliste et chef d'entreprise dirigeant une PME. À ce double titre, j'ai, bien évidemment, été amené à m'intéresser aux modèles économiques des entreprises, dans toute leur diversité. En 2012, j'ai créé un groupe dénommé News Tank Network constitué de quatre agences d'information. La première s'appelle News Tank Culture et s'adresse aux équipes de direction des parties prenantes du spectacle vivant, de la musique et des musées et monuments. La deuxième, News Tank Football, qui diffuse en français et en anglais, s'adresse aux parties prenantes du football au niveau européen, et notamment aux instances installées en Suisse comme la FIFA, l'ECA ou l'UEFA. La troisième, créée il y a un an, s'intitule News Tank Education, au sens anglo-saxon de ce dernier terme, et s'adresse aux dirigeants de l'enseignement supérieur et de la recherche. Quant à la quatrième, News Tank Digital, qui n'a qu'un mois d'existence, elle s'adresse aux dirigeants du cinéma, de l'audiovisuel et du jeu vidéo. À chaque fois, la ligne conductrice est l'économie, le politique et le juridique du secteur concerné. Auparavant, après des études de journalisme, j'avais passé dix ans à la rédaction d'Europe 1. J'en suis parti pour créer, en 1998, une agence de presse, AEF, que j'ai quittée en septembre 2011.

Des mass medias aux personal medias

Quels sont le sens et l'utilité de la presse dans une société démocratique? On entend partout dire que les médias sont en crise. Or, tous ne le sont pas et, parmi ceux qui sont touchés, tous ne le sont pas au même niveau. Ainsi, dans l'audiovisuel, le groupe NextRadioTV d'Alain Weil est en pleine expansion, avec d'excellents résultats financiers, et embauche sans cesse plus de journalistes. Je centrerai donc mon propos sur la presse quotidienne, nationale et régionale, fortement en crise quant à elle.

Dans la crise de la presse comme dans toute crise, le déterminant majeur est une addition de facteurs: une baisse tendancielle du lectorat; une baisse des ressources, en particulier publicitaires; une crise de l'offre, avec une qualité des contenus perçue comme très déclinante; la concurrence évidente du web; des coûts de production élevés, en particulier humains ou d'imprimerie, qui lèstent un groupe comme *Le Monde*; une augmentation continue du coût du papier; une crise de la distribution du produit; etc. Où que vous vous tourniez, vous avez donc une crise à affronter!

Sur le sujet de l'avenir des médias, nous croulons sous une masse d'articles, de conférences et de réflexions diverses. Pour ma part, je m'efforce d'être attentif aux évolutions technologiques connexes aux médias, comme, par exemple, l'arrivée des plateformes qui semble devoir être un bouleversement majeur dans le secteur des services, en attendant de toucher la presse et l'information. Quand un expert nous dit: « *Le poids de la capitalisation boursière des plateformes de service dépasse aujourd'hui 25% de la capitalisation totale du Dow Jones contre 10%, il y a dix ans. L'avenir d'une entreprise est soit de devenir une plateforme, soit d'être désintermédiée par une plateforme. Raisonner plateformes, c'est donc raisonner flux, réseaux et non plus stocks. L'entreprise du futur ne possédera demain que les relations avec ses clients et valorisera les différents flux pour créer de la valeur¹* », je me dis que cette définition n'est pas très éloignée de celle d'un média actuel dont la valeur ne réside que dans sa marque, elle-même liée aux relations qu'il a avec ses lecteurs. Nous sommes donc peut-être en train de passer d'un modèle de *mass media* à un modèle que j'appellerai de *personal media*.

Le nouveau paysage de la presse

En France, le secteur de la presse écrite compte deux mille deux cents entreprises et quatre-vingt mille salariés pour environ neuf mille publications. C'est donc un tout petit secteur. Nous avons vingt-six quotidiens nationaux

1. Xavier Dalloz, consultant, représentant en France du Consumer Electronic Show.

en 1945 qui, ensemble, tiraient à six millions d'exemplaires, ce à quoi s'ajoutaient les neuf millions d'exemplaires de la presse quotidienne régionale (PQR). Aujourd'hui, la presse quotidienne nationale est tombée à moins d'un million et demi de parutions pour moins d'une dizaine de titres, dont la moitié est fort mal en point. Nous sommes loin du *France Soir* de Pierre Lazareff qui sortait sept éditions par jour, en 1965, pour deux millions d'exemplaires! Pour la PQR, la situation est contrastée selon les titres avec, néanmoins, une baisse plus ou moins forte pour tous. Quant au taux de lecture de la presse quotidienne nationale au sein de la population, il avoisine les 20% en France contre 73% en Allemagne...

Il est également important de souligner qu'en France la presse quotidienne est totalement dépendante des aides de l'État, ce qui constitue un frein majeur à l'innovation et au changement. De son côté, le fonds Google, qui deviendra un fonds européen en 2016, aura injecté soixante millions d'euros en trois ans pour aider la presse française à se moderniser et à se numériser. Mais cela a surtout produit des effets d'aubaine pour des titres qui n'avaient pas prévu de passer en numérique et qui, en conséquence, se sont dépêchés de faire n'importe quoi pour se faire financer. Quant aux partenaires sociaux, que ce soit d'un côté ou de l'autre, force est de constater qu'ils sont rarement à la hauteur des enjeux.

On parle parfois de "l'infobésité" pour dénoncer le flux croissant d'informations que nous recevons. Pour ma part, je relie cela à trois faits radicalement nouveaux: d'une part, le niveau croissant d'éducation et de connaissance de la population qui fait progresser le niveau de conscience et de compréhension du monde dans nos sociétés; d'autre part, l'émergence de contournements des systèmes anciens illustrée, par exemple, par le développement de la téléphonie mobile en Afrique face aux insuffisances du filaire ou par celui des MOOC qui ouvrent l'accès au savoir où que l'on soit dans le monde; et enfin le développement de l'*Open Data* et du *Big Data*, qui ouvre de multiples perspectives aux conséquences encore difficilement imaginables.

La convergence de ces trois faits crée un contexte radicalement nouveau pour la presse. Dans la mesure où tout professionnel peut désormais développer ses connaissances, les formaliser et les partager facilement en dehors de son environnement proche, il peut également imaginer d'autres façons d'exercer son métier, qui relèvera alors très vite des métiers de la connaissance.

Michel Serres a défini quatre âges de l'intelligence: le premier est celui de l'oralité, qui passe par la mémoire et le récit; le deuxième est celui de l'écriture manuscrite; le troisième est celui de l'imprimerie et de la bibliothèque; le quatrième est celui de l'ordinateur et du web. Il nous dit que nous avons donc désormais l'obligation d'être intelligents, mais je ne suis pas sûr que la presse et l'ensemble des médias aient, à ce jour, bien pris en compte l'ensemble de ces facteurs. Bien que beaucoup d'éditeurs soient lucides, l'évolution de leurs produits ne suit pas. Ainsi, *Le Monde* propose à ses lecteurs, depuis quelques semaines, d'intervenir sur leur profil et de sélectionner, dans leurs alertes, le type d'information qu'ils veulent recevoir. Chez AEF, cela fait quinze ans que nous le proposons à nos abonnés, et de façon beaucoup plus fine! Il y a donc bien longtemps que *Le Monde* aurait pu le faire d'autant que, technologiquement, cela ne pose guère de difficultés. Pourquoi un tel retard? Parmi les patrons lucides, citons l'ex-directeur de *Metronews*, Édouard Beaucamp Gibaux: « *Il ne naît plus de lecteurs de la presse papier. La presse vit une révolution darwinienne, seuls ceux qui sauront s'adapter survivront! Les versions papier vont disparaître petit à petit.* »

Aux États-Unis, où des centaines de grands quotidiens régionaux sur papier ont disparu ces dernières années, le pourcentage de lecteurs de la presse papier diminue depuis 1999 et ce dans toutes les tranches d'âge. En ce moment, les revenus issus des contenus payants (en particulier les abonnements aux versions papier et numérique) de la presse ont dépassé ceux issus de la publicité, renversant ainsi le modèle économique traditionnel. En Allemagne, en 2012, les médias numériques du groupe Springer lui ont rapporté davantage, et ce avec une progression de plus de 50% de la marge brute de ce secteur, que ses parutions papier dont la marge a baissé dans le même temps de 10%.

Philippe Carli, PDG du groupe Amaury, est, quant à lui, convaincu que ce renversement du marché surviendra d'ici deux ou trois ans en France et qu'il est impératif de profiter de ce délai pour moderniser et investir dans les plateformes de service. Selon lui, les groupes qui sauront saisir l'opportunité auront de belles perspectives, non seulement de survie mais également de développement et de valorisation.

Des produits de mauvaise qualité

Hannah Arendt disait: « *La liberté d'opinion est une farce si l'information sur les faits n'est pas garantie et si ce ne sont pas les faits eux-mêmes qui font l'objet du débat.* » Ma conviction profonde est que l'une des raisons majeures de la crise de la presse papier nationale est à rechercher dans la mauvaise qualité des produits, elle-même due à la négligence avec laquelle les journalistes traitent les faits.

L'information est malmenée et souffre de multiples dérives. Tout d'abord, on trouve ce que j'appelle la *fausse transparence*, c'est-à-dire l'addition de propos et de reportages dont l'objet est souvent peu clair et dont, au bout du compte, on ne retire pas toujours une meilleure compréhension des faits, ces faits n'ayant été ni étayés, ni définis.

Vient ensuite l'*information spectacle*, souvent dispensée par les chaînes d'information continue qui l'ont beaucoup renforcée. Si le code de déontologie était encore enseigné et appliqué, tout journaliste digne de ce nom se devrait de ne pas contribuer à l'information spectacle: dans une démocratie, si l'information devient un jeu, la liberté d'opinion devient effectivement une farce. La logique de la recherche d'audience conduit beaucoup de médias à raconter tout simplement n'importe quoi!

La troisième dérive est celle du *journaliste justicier*: « *Nous détenons LA vérité et le monde est un vaste complot au service du Système qui nous trompe.* » C'est une tendance présente chez tous les journalistes et *Mediapart* en a fait un modèle économique très efficace. Ses créateurs ont été au bout de la logique d'une politique de l'offre, se passant de ressources publicitaires pour pouvoir écrire ce qu'ils ont envie d'écrire et ne diffusant leur produit que sur abonnement auprès d'un public attiré par leur ligne éditoriale. Derrière la façade marketing, force est de reconnaître qu'il y a aussi un vrai travail d'investigation qui leur a valu de sortir d'énormes scoops! Leur pari était osé mais cohérent, et leurs résultats montrent que ça marche!

Produire en continu

Nous passons désormais d'une culture du quotidien papier à une culture du digital, comme si la rotative ne s'arrêtait jamais. C'est là le cœur du sujet et c'est ce que Jeff Bezos est en train de faire au *Washington Post*. C'est aussi ce que Francis Morel, le patron des *Échos*, a essayé de faire en 2011 en disant, grosso modo, à ses journalistes: « *Aujourd'hui, nous sommes organisés pour réaliser une édition quotidienne. Désormais, pour un journal comme Les Échos, cela n'a plus aucun sens: l'économie ne s'arrête pas en fin de journée et elle est mondiale. Ce qu'il faut donc faire, c'est devenir un média permanent, qu'on l'appelle agence de presse ou autrement, peu importe! Nous allons produire 24h/24 et 7 jours/7!* »

Dès lors, vous produisez en continu pour votre site web, ce qui vous permet de diffuser en temps réel et à un coût quasi nul. En conséquence, votre site devient attractif, car vous y mettez en permanence vos scoops et soit vous le rendez payant, soit vous le financez par la publicité. C'est ainsi que tout grand média devrait s'organiser sans tarder. Rien ne vous empêche ensuite de continuer à faire un quotidien papier si cela vous chante, mais il suffira alors de mettre en forme, par une équipe restreinte, ce que vous avez déjà produit pour le web! En termes de service pour vos lecteurs, vous n'êtes plus totalement décalés face à la rapidité de production de l'information dans le monde numérique moderne.

Revenir aux fondamentaux

Il me paraît essentiel, pour envisager une sortie de crise, de revenir aux fondamentaux du métier, c'est-à-dire de produire de l'information qui rende vraiment service au lecteur, tout en changeant la manière de la produire. Aujourd'hui, le niveau d'exigence du lecteur est plus élevé qu'avant le web et les chaînes d'information continue. Il n'est désormais plus possible de continuer à avoir des journalistes qui travaillent de manière approximative: les erreurs sur les chiffres et sur les déclarations, le décalage entre l'apparition de l'information et sa publication, la novlangue de certains, tout cela fait qu'après avoir lu son quotidien, on est souvent en droit de se demander ce qu'il nous a apporté.

La solution me paraît donc passer par un retour sur la qualité du produit et par un renversement de l'organisation. Il s'agit d'abord de produire pour le site web, afin d'y rendre de vrais services et sans qu'il ne soit qu'une pâle copie de la version papier. Pour cela, il faut repenser la qualité et la forme des produits et donc créer une nouvelle organisation centrée sur le numérique, ce qui est loin d'être le cas actuellement.

Qui dit numérique dit aussi bases de données, c'est-à-dire indexation des contenus dans un référentiel. Dès lors que chaque article est correctement classé, le lecteur peut choisir le type d'article qu'il souhaite recevoir ou consulter: il bénéficie alors d'un service personnalisé. Il n'y a, aujourd'hui, plus aucune raison objective à ce que tous les lecteurs du *Monde*, par exemple, reçoivent le même journal: certains pourraient souhaiter ne recevoir quotidiennement que les papiers politiques du *Monde*, plus certains articles des *Échos* et uniquement ce qui est produit sur le rugby par *L'Équipe*. Ce sont là des logiques fines d'agrégation et certains commencent à le faire, notamment aux Pays-Bas. Mais la question de la production des contenus reste centrale car, s'il n'y a rien à agréger, il n'y aura rien à diffuser non plus!

AEF

J'ai créé AEF en février 1998, d'abord autour des questions de l'éducation et de la formation continue, le *Long life learning* de la Commission européenne de l'époque, afin d'apporter une information à forte valeur ajoutée aux dirigeants de ce secteur. C'était une agence de presse spécialisée, inspirée du mode de fonctionnement de l'agence Reuters quant à la précision des faits et des chiffres. En 1997, j'avais compris que l'on allait pouvoir stocker l'information sur des serveurs beaucoup moins onéreux que les serveurs IBM de l'époque et la diffuser sur le web grâce à l'accroissement rapide des capacités des modems.

AEF a démarré par fax, faute d'avoir trouvé à temps un prestataire capable de faire le site internet que je souhaitais. Très vite, AEF a compté plus de journalistes qui suivaient les sujets d'éducation que l'AFP, car j'avais décidé de nous donner les moyens et de recruter les meilleurs. Par ailleurs, nous avions des *process* éditoriaux très précis et nous sommes vite devenus une référence. Nos abonnés étaient assurés d'avoir la primeur sur des informations de qualité, sans complaisance, sans publicité, et, malgré un prix élevé de l'abonnement, le succès a tout de suite été au rendez-vous. Notre premier exercice, de dix-huit mois, s'est soldé par un résultat positif de 1 200 francs alors que, dans ce même laps de temps, l'équipe s'était déjà étoffée de trois salariés supplémentaires. Par la suite, ce sont cinq à six collaborateurs supplémentaires que nous avons embauchés chaque année. Notre premier site internet, adossé à notre base de données FileMaker, a été ouvert en septembre 1998 et nous avons progressivement fermé le fax pour passer uniquement en diffusion par e-mails.

Tout en continuant à nous développer sur le secteur de l'éducation et de la formation professionnelle, j'ai croisé au printemps 2005 la route de Raymond Soubie, ancien directeur de *Liaisons Sociales* et président-fondateur d'Altedia. Il a alors pris une participation minoritaire dans le capital d'AEF et Christophe Boulay a quitté la direction de la rédaction de *Liaisons Sociales* pour nous rejoindre. Ensemble, nous avons lancé le domaine RH d'AEF, puis avec François Charpentier, journaliste référent incontesté, nous avons lancé le domaine Protection sociale. Nous avons alors passé le cap des cinquante salariés. En 2007, nous avons ouvert le domaine Environnement et développement durable avec une nouvelle équipe de six personnes, en 2008, le secteur Urbanisme, Logement social et Habitat et en 2009, celui consacré à la Sécurité. Aujourd'hui, cette entreprise compte cent-vingt personnes et se porte toujours très bien.

News Tank

En septembre 2011, quand je suis parti d'AEF, j'ai eu la chance de pouvoir redémarrer d'une page blanche. Avec mon associé, Frédéric Commandeur, nous avons tiré les enseignements des points faibles du modèle précédent et essayé d'en améliorer ses points forts, notamment en redéveloppant la technologie de A à Z.

Nous avons alors imaginé un modèle de dossiers sur des sujets clés, mis à jour en permanence mais avec un temps de recul et une vraie profondeur d'analyse. Cependant, nous nous sommes très vite

rendu compte de deux choses. Premièrement, quand nos équipes nous disaient que, sur tel dossier, elles avaient une information mais qu'elles ne la publiaient pas, puisqu'il était dit que notre valeur ajoutée résidait dans la synthèse et l'analyse, nous avons compris que c'était un peu absurde de notre part. De plus, nos lecteurs nous ont tout de suite fait remarquer que, certes nos dossiers étaient bons, mais qu'ils voulaient aussi être informés le plus vite possible des nouveautés, des accords, des faits majeurs et des nominations.

Nous avons donc revu le modèle éditorial et News Tank est désormais constitué, pour chaque secteur, à la fois d'un flux quotidien de vingt à trente informations ultra vérifiées, d'une vingtaine de dossiers de synthèse sur les sujets clés, sans oublier des *data*, des indicateurs, des courbes et des graphiques.

Nos informations ne sont publiées qu'après une vérification méticuleuse. L'utilisation du conditionnel, comme des adjectifs ou des adverbes, est interdit par notre charte éditoriale. Le lecteur ne doit pas sentir un point de vue, qui polluerait l'information elle-même.

Ensuite, News Tank, à la différence d'AEF, produit des dossiers approfondis, sur lesquels nous faisons travailler des spécialistes afin d'apporter aux dirigeants qui nous lisent un éclairage approfondi et indiscutable. Nous avons ainsi publié un dossier sur les *alumni* de grandes institutions d'enseignement, de l'université de Bocconi de Milan à la Pennsylvania State University (qui, avec cent soixante-dix mille membres, est la plus grosse association d'anciens élèves au monde) en passant par HEC ou l'ENSAM, en précisant pour chacune sa stratégie, ses tarifs, son budget et ses rapports, souvent compliqués, avec son établissement de référence. Nous avons également publié un autre dossier sur la gouvernance de la London School of Economics and Political Science (LES), réalisé sur place par une journaliste anglaise qui y a consacré beaucoup de temps et nous a fait remonter quantité d'informations que personne d'autre n'avait encore eu à sa disposition. Pour cela, nous avons en quelque sorte mis Excel dans le *back office* de publication: nous pouvons donc créer des "populations" référentes, puis des "grandeurs" constituées par les données et, ensuite, croiser les grandeurs et générer ainsi des indicateurs pertinents. Cela nous permet d'avoir des données qui nous sont propres et que nous pouvons faire vivre. Nous développons également plusieurs formes de visualisation de ces données.

Des rituels contraignants

Un intervenant: *En mettant fort justement en avant le manque de qualité du produit comme l'une des causes de la crise de la presse, vous n'avez évoqué ni la radio, où pourtant on trouve, sur certaines stations, du journalisme de qualité, ni la presse hebdomadaire spécialisée qui, elle, se porte bien et prouve que, lorsque l'on travaille le fond sur un sujet pointu, le lectorat suit. En revanche, opposer l'asservissement à la rapidité de l'information immédiate à l'analyse de fond, me paraît contradictoire: il n'y a pas tant de sujets que cela qui méritent une analyse approfondie. Si vous avez besoin de suivre les cours de la Bourse, vous regardez Bloomberg TV ou CNN, nul besoin de vous tourner vers un quotidien papier comme Les Échos.*

Marc Guiraud: Je n'oppose pas la rapidité à l'analyse, il faut les deux! Je disais simplement que si *Les Échos* étaient capables de produire en continu et qualité ils seraient incontournables, alors qu'aujourd'hui, ils s'exposent à ce que des lecteurs soient déçus car ils auront trouvé, ailleurs et depuis plusieurs heures, l'information dont ils avaient besoin. En outre, les notions de quotidien ou d'hebdomadaire n'ont, pour moi, plus guère de sens à l'heure du numérique. Ce qui compte, c'est que chaque lecteur puisse accéder à l'information au moment où il en a besoin. Nous assistons exactement au même phénomène dans la télévision, avec l'explosion du *replay* et la multiplication des supports, permettant à chacun de regarder ce qu'il veut, quand il veut, où il veut. Les grands-messes télévisuelles sont en perte de vitesse. Celles qui survivront seront justifiées par une raison majeure, notamment celle du direct pour un événement important.

Int.: *La presse papier exige des rituels contraignants: le bouclage et la conférence de rédaction. Si vous passez en continu tout cela cesse et c'est le sacré qui disparaît. C'est un bouleversement social considérable qui explique toutes ces résistances...*

M. G.: C'est exactement cela. Sur le sacré, un rapport interne du *New York Times* parle de rapports entre les journalistes, assimilés à l'Église, les informaticiens et les commerciaux, assimilés à l'État, avec un mur qui persiste entre eux, en dépit de ce tout que l'on a pu croire sur la fusion du numérique et du papier. Il y a dix-huit mois, une trentaine de journalistes du *New York Times* s'est rebellé et a publié un memo dénonçant la persistance de ce clivage archaïque et contreproductif, avec par exemple le maintien d'une conférence de rédaction, organisée en fonction du seul bouclage historique de 18h00. Conséquence désastreuse: les bonnes informations sorties par les journalistes du *New York Times* paraissaient en ligne chez les concurrents avant la sortie du quotidien papier.

Int.: *Le bouclage a aussi pour fonction d'ordonner l'information. Ce qui est terrifiant dans l'information c'est ce flux continu d'informations indifférenciées.*

M. G.: Dans le système que je décris, chaque lecteur a la possibilité de filtrer. Le flux que vous recevez, c'est celui que vous avez choisi de recevoir. Le bouclage, c'est un rituel fait pour un produit global, le journal papier. Déjà, le papier était impacté par le rythme des radios et télévisions, alors, vous pensez bien, avec le numérique!

Qu'est-ce qu'une information vraie?

Int.: *Une fausse information, je sais ce que c'est. Mais qu'est-ce qu'une information vraie?*

M. G.: Cela n'existe pas! Mais vous pouvez cependant avoir une démarche qui tend, en toute humilité, vers l'information vraie, en commençant par mettre en avant l'information plutôt que le journaliste. Chez News Tank, il n'y a pas de signature, tout comme c'était le cas, en 1953, pour *L'Express* et, encore aujourd'hui, pour *The Economist*. Il s'agit de s'efforcer, autant que possible, de donner le plus rapidement possible les informations les plus précises qui soient et il faut, bien entendu, que ces informations ne soient pas démenties. Il est rarissime

que nous soyons obligés de publier un rectificatif. Mais le journalisme que je dénonce, c'est surtout celui du journaliste donneur de leçons, bénéficiant souvent de la complicité de ceux qui, derrière une façade offusquée, sont ravis que l'on polémique à leur sujet. Ce qui est important, c'est l'honnêteté de votre démarche. L'humilité, c'est de se rappeler sans cesse que la priorité c'est de trouver, qualifier et diffuser l'information. La priorité, ce n'est pas de se mettre, soi, en scène, ni de donner son avis, clairement ou subrepticement.

Int. : *Le Guardian donne, séparément, l'information brute et un commentaire sur le sujet. Cela me semble une bonne approche. Il me semble que, dans votre modèle, vous minimisez trop la place du commentaire.*

M. G. : Nous ne sommes pas un média grand public et nous nous adressons, avant tout, à des dirigeants qui sont mieux à même que les journalistes de formuler une analyse sur des sujets qu'ils connaissent à fond. Ils ont besoin de faits, pas des analyses parfois approximatives que l'on trouve dans la presse. Certains journalistes, très spécialisés, qui sont sur le terrain et suivent un sujet depuis très longtemps, peuvent produire des analyses de grande qualité mais ils ne sont pas si nombreux. Il y a, par ailleurs, beaucoup d'universitaires et de chercheurs qui sont capables de produire des analyses pertinentes sur des sujets qu'ils maîtrisent parfaitement. Pour notre part, nous préférons donc concentrer nos forces sur la recherche et la vérification des informations que nous publions et demander à des experts de les commenter ensuite. Si les "journalistes d'investigation" – ce qui, pour moi, est un pléonasme –, ne font pas leur travail qui est de sortir les informations, parfois gênantes mais toujours utiles, qui le fera ?

Int. : *Comment traitez-vous les signaux faibles qui vous permettraient d'être les premiers sur des sujets émergents ?*

M. G. : Comme dans le renseignement, nous avons des contacts un peu partout qui nous permettent de détecter très en amont les informations potentielles et de remonter au mieux vers leur source. Il suffit parfois d'échanger quelques minutes avec une personne pour sentir ou comprendre qu'il y a une piste à suivre. C'est d'autant plus vrai quand une deuxième personne, sans lien avec la première, dit la même chose. Nous maintenons également une veille sur ce que disent nos confrères et, quelques fois, au milieu d'un sujet mal traité, une phrase nous alerte...

Le contournement des systèmes anciens

Int. : *Vous êtes passé très vite sur le problème de l'agrégation/diffusion en ne mentionnant qu'une seule start-up scandinave sur ce sujet. Les tentatives faites en France ont, quant à elles, toutes échoué. Je trouve cela étonnant car Steve Jobs l'a fait il y a quinze ans avec la musique et iTunes. Quelles limites voyez-vous à la répliquabilité de ce business model sur la presse ? N'est-ce pas dû à la très grande suffisance du monde journalistique ?*

M. G. : Ce dernier point est malheureusement très juste. La difficulté à se remettre en question est largement partagée dans cette profession, tous les candidats à la reprise d'un journal en font l'expérience. Le corps social des journalistes est très rétif à toute forme de changement ou d'innovation.

Quant au parallèle avec iTunes, il y a une grande différence entre la musique numérisée dans deux ou trois formats standards et les articles de la presse, peu et mal numérisés. Ensuite, les éditeurs n'ont pas favorisé le développement de kiosques numériques à la iTunes, en disant que, lorsque vous achetez un quotidien, vous ne l'achetez pas que pour un seul article, mais pour l'ensemble de ses autres contenus. Enfin, les expériences d'achat d'articles à l'unité tentées par les journaux eux-mêmes n'ont pas été concluantes.

Int. : *Faire disparaître la signature me semble poser la question, pour le journaliste, de sa reconnaissance et, pour un média comme News Tank, celles de la marque et du maintien en place des vrais talents. Pour reprendre le parallèle avec iTunes, il me semble qu'il faille être prudent avec la notion d'œuvre. Ariane Mnouchkine cite la Bhagavad-Gita qui dit : « Pour faire tenir les peuples ensemble, il faut produire des œuvres. » Ce qui était vrai il y a cinq mille ans, l'est encore aujourd'hui. À mon fils de vingt ans, fan à la fois d'iTunes et des Beatles, je dis que si iTunes avait existé à l'époque, un album comme Sgt's Pepper Lonely Hearts Club Band n'aurait jamais pu voir le jour. En effet, le modèle économique actuel ne prend en compte qu'un ou deux morceaux et non pas le concept d'un album comme celui-là. La disparition du nom, de l'œuvre, de la singularité de l'ensemble ne me paraît pas du tout anecdotique.*

M. G. : Chez News Tank nous avons décidé de changer beaucoup d'habitudes: il n'y a pas d'horaires imposés, la présence au bureau n'est pas obligatoire. Nous sommes dans un système de confiance et dans une souplesse totale. Ce projet et cette marque recueillent, de la part des salariés, une pleine adhésion et peu leur importe que l'on signe ou pas les articles. Pour moi, le produit journalistique n'est pas une œuvre telle qu'on l'entend communément, même si je sais bien que c'est différent du point de vue juridique de l'auteur. "Bien écrire", "avoir une plume" est la dernière qualité que je cherche chez un journaliste! Je recherche quelqu'un qui soit curieux et précis, qui sache trouver l'information et fasse preuve d'humilité en ne prétendant pas tout savoir avant d'aborder un sujet. Alors, certes, je souhaite qu'il maîtrise parfaitement la langue française mais, surtout, qu'il applique notre charte éditoriale. S'il aime écrire, qu'il soit poète, romancier ou auteur dramatique, mais surtout pas journaliste!

Int. : *Évoquant le développement du téléphone sans fil en Afrique ou celui des MOOC dans le monde universitaire, vous avez dit que le contournement des systèmes anciens se développait. D'une certaine manière, AEF, que vous avez créée, est un tel contournement par rapport au modèle classique de la presse. Cécile Dejoux, maître de conférences au Cnam (Conservatoire national des arts et métiers) et auteure du MOOC ayant le plus grand succès en France, dit que la question du contenu n'est pas primordiale. Ce qui importe, selon elle, c'est l'articulation entre le produit et les réseaux, plus particulièrement ceux des personnes qui utilisent ces contenus et en débattent sur les réseaux sociaux et les divers forums. Y avez-vous pensé?*

M. G. : J'y ai pensé et, d'ailleurs, j'ai déjà échoué! Du temps d'AEF, alors que nous avions de quinze à vingt mille lecteurs, nous avons voulu ouvrir un réseau en invitant nos abonnés à commenter nos articles, voire à en publier eux-mêmes. Cela a été un échec total! Nous n'avions sans doute pas mis assez de moyens d'accompagnement et d'animation mais, surtout, les dirigeants auxquels nous nous adressons n'ont ni le temps, ni le besoin d'échanger et de partager de manière visible sur les sujets qui les intéressent. Nous réfléchissons cependant toujours dans ce sens. Nous avons ainsi créé chez News Tank un annuaire intégré dans lequel vous pouvez gérer votre fiche et celle de votre organisation. Il faut regarder l'intérêt que les gens ont à être sur un réseau. Dans le domaine professionnel, cela marche très bien pour certaines communautés comme les informaticiens, mais ce sont alors des réseaux fermés et très encadrés par des procédures.

Int. : *Vous faites un métier de journaliste mais aussi d'agence de presse, et quand vous réalisez des dossiers approfondis touchant à des préoccupations stratégiques, vous êtes presque sur le domaine des études. Quel métier faites-vous donc?*

M. G. : Nous ne sommes pas une agence de presse et d'ailleurs nous n'avons pas le droit de nous appeler agence de presse, terme protégé, sous peine de poursuites pénales! Nous nous définissons comme un média global – qui produit de l'information multi quotidienne mais aussi des dossiers, un peu comme un magazine – ainsi que comme un site de débats et de tribunes, à la limite du réseau social. Certains de nos dossiers se rapprochent des études, mais nous ne voulons pas qu'ils perdent leur dimension d'actualité. De plus, nous ne souhaitons pas vendre du conseil, ce qu'implique souvent une étude. Pour moi, un dossier doit être vivant et mis à jour, complété, corrigé, tant que le sujet est d'actualité.

■ Présentation de l'orateur ■

Marc Guiraud: président-fondateur du groupe News Tank Network; fondateur du groupe AEF; il a été journaliste pendant dix ans à Europe 1, après ses études à l'École supérieure de journalisme de Lille, à Sciences Po et en Droit à Toulouse; il a publié plusieurs livres sur l'éducation, dont *L'École ou la guerre civile* avec Philippe Meirieu (Plon, 1997).

Diffusion juillet 2015
