

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Vie des affaires

organisé en collaboration avec
NEOMA Business School, et grâce
aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
Be Angels
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 SA
Danone
EADS
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
de l'Industrie et du Numérique,
direction générale des entreprises
NEOMA Business School
Obifive Hr Valley²
OCP SA
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

(Liste au 1^{er} avril 2015)

MUTATION, RÉVOLUTION, TRANSFORMATION DE LA PRESSE

par

Pierre-Jean BENGHOZI
Directeur de recherche au CNRS
Professeur à l'École polytechnique

Bertrand GIÉ
Directeur nouveaux médias, *Le Figaro*

Daniel SCHNEIDERMAN
Fondateur d'@rretsimages.net

Valéry MICHAUX
HDR, directrice de la recherche de NEOMA Business School

Séance du 19 janvier 2015
Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

En bref

Internet est-il le meilleur média de production d'information que l'on ait inventé depuis Gutenberg ? C'est en tout cas l'avis de Daniel Schneidermann qui, dès 2007, a pris le parti radical d'un site d'information payant en créant @rretsimages.net. La conversion au numérique d'un vieux journal papier comme *Le Figaro* a conduit, à l'inverse, à l'adoption d'un modèle gratuit, dont Bertrand Gié souligne les réussites et les fragilités. Confrontées à des transformations sans précédent, que rappelle Valéry Michaux, les entreprises de presse cherchent, dans leur majorité, à atteindre une taille critique pour nourrir leur attractivité aux yeux du marché publicitaire, au détriment de la rentabilité immédiate. Pierre-Jean Benghozi souligne la multiplication des modèles économiques dans cette période. De la qualité de l'information en ligne à la mutation du métier de journaliste, les enjeux ne concernent pas seulement les acteurs de la presse, mais la société tout entière.

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

EXPOSÉ de Valéry MICHAUX

La vague numérique qui submerge actuellement l'économie aura des effets importants sur nos vies quotidiennes, nos métiers et nos organisations. Dans la presse, les forces d'Internet et du digital remettent en cause les modèles passés. Cinq mutations principales sont à l'œuvre actuellement dans ce secteur.

La première est celle du modèle économique, avec la substitution de nouveaux modes de publicité numériques à la publicité traditionnelle. Aux États-Unis, les revenus publicitaires de la presse papier sont passés de 45 à 19 milliards de dollars en seulement dix ans, tandis que les revenus publicitaires sur Internet augmentaient de 2,3 milliards. Sur la même période, un tiers des emplois de la presse papier ont été supprimés. De nouveaux modèles économiques émergent, parmi lesquels des partenariats innovants avec des acteurs du e-business.

La deuxième mutation qui touche aujourd'hui la presse est liée aux transformations sociétales résultant des nouvelles technologies de l'information et de la communication, mais aussi de l'acculturation des lecteurs au digital. Les médias de diffusion de l'information connaissent un développement fulgurant, avec une croissance sans précédent des réseaux sociaux. Nous vivons à l'ère de la gratuité, de l'instantanéité et de l'abondance. La désacralisation des institutions s'illustre dans la dévalorisation des hommes politiques, des journalistes comme des professeurs d'ailleurs.

La troisième mutation est la confrontation de la presse à une pression concurrentielle d'une ampleur accrue, avec l'apparition de nouveaux médias purement numériques, le transfert en 100 % numérique de certains titres ou, au contraire, la réapparition sous format papier d'autres titres. Les acteurs du secteur sont obligés de développer un positionnement identitaire et marketing très fort pour retrouver des sources de légitimité et de valeur ajoutée payantes, capables de concurrencer les sources d'information gratuites et disponibles en temps réel. On peut citer notamment un média *pure player* comme Mediapart, dans l'enquête d'investigation, ou VICE News, acteur hybride et provocateur. La segmentation de plus en plus fine des audiences et le développement permanent de nouvelles applications spécialisées rendent encore plus prégnant le besoin de qualité.

La quatrième grande mutation est la nécessité pour les titres de presse de développer une expertise dans le domaine du numérique. Leurs rachats par des acteurs des télécommunications et du numérique, de plus en plus nombreux – le *Washington Post* par Jeff Bezos, fondateur d'Amazon, *Le Monde* par Xavier Niel, *Libération* par Patrick Drahi, patron du groupe Altice-SFR-Numericable – permettent des synergies nouvelles.

La cinquième mutation est encore à venir : ce sera celle de la vidéo, avec une convergence entre la presse écrite et la télévision, et du Big Data. De plus en plus, les lecteurs se verront proposer des contenus sur mesure.

EXPOSÉ de Pierre-Jean BENGHOZI

« Juste à ce moment, je ne sais pourquoi, Alice et la Reine Rouge se mirent à courir. Ce qu'il y avait de plus curieux, c'est que les arbres et tous les objets qui les entouraient ne changeaient jamais de place : elles avaient beau aller vite, jamais elles ne passaient devant rien. « Je me demande si les choses se déplacent en même temps que nous ? » pensait la pauvre Alice, tout intriguée. Et la Reine semblait deviner ses pensées, car elle criait : « Plus vite ! Ne parle pas ! » Alice regarda autour d'elle d'un air stupéfait.

– « Mais voyons, s'exclama-t-elle, je crois vraiment que nous n'avons pas bougé de sous cet arbre ! Tout est exactement comme c'était ! »

– « Bien sûr, répliqua la Reine, comment voudrais-tu que ce fût ? »

– « Ma foi, dans mon pays à moi, *répondit Alice, encore un peu essoufflée*, on arriverait généralement à un autre endroit si on courait très vite pendant longtemps, comme nous venons de le faire. »

– « On va bien lentement dans ton pays ! Ici, vois-tu, on est obligé de courir tant qu'on peut pour rester au même endroit », *dit la Reine*. »

Cet extrait de Lewis Carroll est l'une des métaphores les plus couramment utilisées par les scientifiques pour expliquer l'évolution des espèces en biologie : pour se maintenir, celles-ci doivent faire évoluer leurs gènes en permanence. Il en va de même des entreprises face au bouleversement du numérique : elles démultiplient les modèles économiques pour assurer leur pérennité.

Après le secteur de la musique, la presse est l'un de ceux qui ont été le plus directement confrontés aux transformations liées aux technologies de l'information. La destruction de valeur, la multiplication des acteurs économiques, l'apparition de nouvelles formes de concurrence liées aux sites d'information et l'émergence de formes de lecture inédites sont autant d'évolutions lourdes qui ont conduit à un rééquilibrage du secteur. Le succès des sites de presse en ligne, avec un nombre de lecteurs payants en augmentation, s'accompagne d'une croissance de la publicité sur Internet, avec un effet de ciseau destructif pour la presse papier traditionnelle, dont les ventes baissent en même temps que le chiffre d'affaires, alors que les investissements dans le numérique augmentent régulièrement, au rythme de renouvellement des technologies.

Dans le cadre d'une étude menée pour le compte du ministère de la Culture, intitulée « La presse française en ligne en 2012 : modèles d'affaires et pratiques de financement », et qui portait sur 149 sites de presse en ligne, nous avons tenté de dégager des formes communes de configuration et de tirer des conclusions sur les stratégies de développement des sites de presse. Sur la base de différents critères, parmi lesquels la structure de l'offre, le type de contenu, les services, les formes de monétisation, les tarifs et le degré d'interactivité avec les lecteurs, nous avons identifié trois différentes classes de modèles.

La classe dite "numérique a minima" regroupe des titres de presse (*Gala, Télé 2 semaines, La Presse de la Manche* ou *Métro*) pour lesquels l'ouverture au numérique est relativement réduite ou dont les opportunités restent faiblement exploitées. Ces journaux se sentent obligés de développer des sites en ligne dans le cadre d'une démarche plus contrainte que volontariste. Leurs sites vitrines, relativement pauvres, se contentent de présenter les grands titres, voire simplement la une, et ne proposent ni archives, ni liens sponsorisés.

La deuxième classe de modèle de presse en ligne, qualifiée de *pure players*, regroupe les nouveaux acteurs de la presse, qui se donnent comme objectif de construire des modèles économiques originaux et cohérents, à même de leur permettre d'établir une position inédite et stable. Parmi les titres les plus représentatifs, on peut citer, entre autres, *20 Minutes*, France Net Info, Atlantico, Slate, @rretsimages, Mediapart et Rue89. Leurs contenus principaux sont gratuits. Ils s'appuient sur des sources de revenus indirectes.

La troisième classe des "leaders explorateurs" est représentée par de grands quotidiens (*L'Équipe, La Tribune, L'Humanité, Libération, Le Figaro* et *Le Journal du dimanche*) qui ont le souci de protéger leur position de leader et sont conscients de devoir, pour cela, explorer les nouvelles configurations ouvertes sur Internet. Les titres de presse des leaders explorateurs restent très fortement dépendants des modes traditionnels de rémunération : ces journaux s'efforcent de générer de nouveaux revenus, tout en préservant les anciens (ou en évitant d'accélérer la chute des revenus papier). Ils développent de fortes interactions avec les lecteurs et exploitent des modalités innovantes de tarification et de services. L'une des propriétés importantes des leaders explorateurs concerne l'orientation forte vers la personnalisation de l'offre à travers les flux RSS et le service de navigation personnalisée. En ce sens, le site en ligne permet de sortir du modèle figé de la presse papier.

Contrairement à notre hypothèse de départ, la proportion de magazines est plus importante dans la classe numérique a minima que dans les deux autres classes. Construits autour d'une thématique particulière, il paraissait logique qu'ils exploitent les possibilités du numérique en termes de structuration par communauté d'intérêt. Ce n'est pas le cas, en réalité. Il faut souligner également la variété des offres tarifaires chez les leaders explorateurs, qui affichent des tarifs systématiquement plus élevés que dans les autres classes et proposent parfois jusqu'à dix modes de tarification différents.

Autre constat, la gratuité occupe une place importante dans ce paysage et recouvre de nombreuses modalités. On peut citer notamment la publicité traditionnelle, le groupage, qui consiste à financer la gratuité des éditions en ligne par la version papier de leurs titres, le *freemium*, dans lequel seul l'accès aux contenus de valeur supérieure est payant, et enfin le modèle participatif, qui propose la gratuité en contrepartie d'une participation des contributeurs. En fonction de leur fréquence de publication, les titres des trois classes de sites en ligne adoptent des positionnements différents par rapport à ces formes de gratuité.

L'hypothèse de la métaphore d'Alice et la Reine Rouge se vérifie une nouvelle fois. Il existe une multiplicité de modèles d'affaires au point que, dans certains cas, l'innovation et la concurrence s'établissent moins sur le modèle éditorial au sens strict que sur le modèle d'affaires lui-même et la manière de fournir des contenus. Une grande partie des informations gratuites fournies sur les sites en ligne proviennent des mêmes sites d'information. Les contenus éditoriaux et leur présentation sont, en revanche, beaucoup plus diversifiés d'un site à l'autre. Les stratégies développées visent davantage à capter l'audience et soutenir la croissance du lectorat qu'à rechercher directement la rentabilité. Face aux transformations du numérique, les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, cherchent à atteindre une taille critique pour nourrir leur attractivité aux yeux du marché publicitaire, sans forcément dégager une rentabilité immédiate dans la période transitoire. Pour la presse, les choix stratégiques sont liés au positionnement singulier des titres de presse plus qu'à leurs caractéristiques formelles (magazine, quotidien papier d'information générale ou hebdomadaire). La variété des offres en ligne ne garantit pas la soutenabilité des modèles d'affaires.

EXPOSÉ de Bertrand GIÉ

Cette semaine, *Le Figaro* fête ses 189 ans. C'est le plus ancien quotidien français. Il a peu évolué depuis sa création ; nous ne sommes pas habitués au changement ! Nous avons pris de plein fouet la révolution digitale et nous avons dû nous adapter. L'enjeu était immense, quasiment un enjeu de vie ou de mort – de nombreux titres de presse ont disparu aux Etats-Unis.

Depuis 2011, les investissements publicitaires dans la presse ont baissé de 30 % en France. Les spécialistes estiment qu'Internet sera le premier média dans ce domaine en 2016, devant la télévision. La presse, dont les sources de revenu sont menacées (les ventes, les petites annonces, la publicité), traverse une crise sans précédent. L'explosion du digital a bouleversé l'accès traditionnel à l'information, les usages et les modèles. Alors que le secteur comptait jusqu'à présent une centaine d'acteurs, la concurrence est aujourd'hui sans limite sur le web.

Il y a encore quelques années, un journaliste du *Figaro* arrivait à la rédaction vers 10 heures et en repartait vers 22 heures, quand le journal partait à l'imprimerie. Tout s'arrêtait alors jusqu'au lendemain. Désormais, parce que l'information est continue, l'organisation du journal n'est plus axée autour du bouclage. Plus personne n'achète son journal le matin pour connaître les nouvelles. L'information est diffusée en temps réel sur les téléphones portables, les tablettes et les ordinateurs, soit un changement radical pour notre manière de travailler.

La presse a, par ailleurs, perdu son influence sociale. Autrefois, les journalistes expliquaient le monde aux lecteurs, sans leur laisser beaucoup de place pour s'exprimer. Sur le web, l'irruption de l'audience s'est matérialisée dans les blogs et les réseaux sociaux. La journée du journaliste n'est jamais finie : une fois son article rédigé, il doit remettre à jour l'information et prendre connaissance des réactions de ses lecteurs. Le site du *Figaro* enregistre en moyenne 15 000 commentaires par jour, soit un toutes les six secondes et plus d'un million de lecteurs chaque mois qui prennent la parole. Tous leurs commentaires ne sont évidemment pas à mettre sur le même plan. Le travail sur l'audience constitue un nouveau métier à part entière. Il faut organiser et modérer, mettre en avant les commentaires de qualité, qui enrichissent le débat, et écarter ceux qui, au contraire, lui sont préjudiciables. Les journalistes doivent apprendre à travailler avec la sphère sociale, comme source et comme caisse de résonance.

Notre groupe de presse est le premier à avoir créé une rédaction bimédia en France, composée de quatre cents journalistes. Au sein de la rédaction digitale, dédiée au site web du journal, soixante à quatre-vingts journalistes travaillent en permanence, selon trois tranches horaires. Depuis 2008, une équipe de quinze journalistes met en ligne plus d'une centaine de vidéos chaque jour, soit quinze millions de vidéos vues par mois. Nous souhaitons aller encore plus loin dans ce domaine afin d'être les premiers en France sur l'information gratuite. Le web reste principalement un modèle gratuit, qui donne la prime au leader. Notre développement passe par la fidélisation d'un très grand nombre d'internautes. Outre que la vidéo représente un support publicitaire performant, elle constitue un élément clé à cet égard.

Nous n'avons d'autre choix que de nous adapter à notre environnement, celui d'un modèle d'audience massif, financé par la publicité. Il reste très difficile, en effet, de faire payer une information généraliste et factuelle, délivrée par tous les autres médias. Mais la publicité nous finance très mal sur Internet. C'est pourquoi nous avons décidé de proposer aussi sur le web des services (Chaîne Météo, Campus-Channel, sites spécialisés dans les petites annonces) et du e-commerce (Ticketac, Bazarchic, Cplussur).

Pendant longtemps, les petites annonces ont généré des ventes et de l'audience pour le journal. En 1998, elles employaient vingt personnes et rapportaient un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros. On ne les trouve plus désormais que sur Internet et même si le groupe est leader sur l'emploi (Cadreemploi, Cadrejob) et numéro deux sur l'immobilier (Explorimmo), la perte de cette activité a été difficile pour le journal. Les petites annonces ne génèrent plus aujourd'hui que 70 millions de chiffre d'affaires, pour un effectif de quatre cents personnes...

Parce que notre contenu est majoritairement gratuit aujourd'hui, nous avons repositionné l'offre éditoriale du quotidien papier, payant, autour de l'analyse de l'information. Nous souhaitons développer également une offre digitale payante. Aujourd'hui, elle réunit 20 000 abonnés, pour un tarif compris entre 12 et 15 euros par mois. C'est plutôt un bon résultat, générateur de marge, puisque les coûts de distribution et d'impression ont disparu, mais ce n'est pas suffisant. Prochainement, la totalité des articles issus du journal et des magazines seront disponibles en payant sur le web.

Nous nous intéressons bien sûr aux nouveaux supports d'accès à Internet. Depuis deux ans, la consultation de notre site stagne sur les ordinateurs. Les mobiles, en revanche, attirent une audience de plus en plus forte. Les différents supports digitaux sont en réalité complémentaires pour l'usage et la durée de consultation. Ils amènent un formidable renouvellement de l'audience. Sur l'ordinateur, l'internaute moyen a environ quinze ans de moins que le lecteur du *Figaro*, 55 ans en moyenne. Sur le mobile, il est encore plus jeune, autour de 25 ans. Tous nos lecteurs ont toutefois un profil similaire : ce sont des CSP + et des urbains. Depuis 2008, le site du *Figaro* est le premier site d'information français. Il est consulté au moins une fois par mois par dix millions de visiteurs en France et touche également une audience à l'étranger. L'application mobile du site est utilisée par quatre millions de personnes par mois, et trois millions sur la tablette. Nous explorons aussi de nouveaux territoires : nous avons créé un site en mandarin tourné vers les clients chinois de nos principaux annonceurs, les grandes enseignes françaises du luxe.

En dix ans, la révolution digitale a conduit à des changements radicaux pour notre journal. Le Groupe Figaro, c'est aujourd'hui une nouvelle offre, de nouveaux métiers, de nouvelles marques, de nouveaux supports, des chaînes de télévision, des réseaux sociaux, des événements (la Solitaire, le Cross du Figaro) et des sites d'e-commerce. Au total, chaque mois, trente millions de personnes sont en contact avec l'une de nos marques. Du point de vue de notre réception, le digital a constitué un levier extraordinaire : il a multiplié par quatre notre sphère d'audience. Et pourtant, cette activité ne représente qu'un quart du chiffre d'affaires du Groupe – celui-ci étant de 500 millions d'euros –, soit un résultat encore insuffisant : les nouveaux revenus générés sont bien inférieurs aux revenus perdus. Les conditions économiques de notre développement restent fragiles compte tenu de la difficulté à monétiser les nouvelles audiences. Notre croissance repose sur les mobiles et les tablettes, par le biais des applications. Le Groupe continue néanmoins de soutenir sa vieille industrie papier, car notre marque reste notre seule chance. Or elle est portée par le quotidien.

EXPOSÉ de Daniel SCHNEIDERMAN

L'histoire d'@rretsurimages.net est aux antipodes de celle du Figaro.fr. Nés en 2007 avec l'arrivée du numérique dans l'information, nous sommes de la génération des *pure players*, Mediapart et Rue89. Le site @rretsurimages emploie dix personnes, contre deux cents à la rédaction digitale du Figaro. Nous sommes un site payant qui propose des contenus gratuits pour accroître notre visibilité en dehors de nos murailles ; le site du Figaro est un site gratuit qui s'efforce de faire payer certains de ses contenus. Nous tirons notre seule ressource de nos abonnements, à l'exclusion de tout revenu publicitaire ou de toute subvention d'État. Le site @rretsurimages, financé par ses 25 000 abonnés, est donc totalement indépendant. Jusqu'à présent, tous nos exercices ont été bénéficiaires.

L'arrêt brutal de l'émission Arrêt sur images sur France 5 a été déterminant dans le succès de notre lancement. Le mouvement de solidarité autour du programme et l'existence d'une communauté internet déjà très forte – Arrêts sur images a été la première émission de télévision classique à créer un forum sur le site de la chaîne – ont conduit à la mise en ligne, à l'initiative d'un internaute de Montpellier, d'une pétition de soutien, qui a recueilli 200 000 signatures. C'est évidemment parmi ces signataires que nous sommes allés recruter nos premiers abonnés. Leur effectif est depuis lors d'une remarquable stabilité, ce qui est à la fois rassurant et frustrant. L'émission Arrêt sur images proposait une critique des médias et de la télévision. Le site est resté dans la même ligne : il critique l'information en général, dans les médias traditionnels mais aussi sur Internet, où un travail de pédagogie important est indispensable.

Outre l'existence d'une communauté soudée autour de valeurs et d'attentes communes, le succès d'@rretsurimages s'explique sans doute aussi par la présence d'un fort esprit minoritaire sur le web. En 2007, venaient y chercher de l'information les personnes qui avaient le sentiment qu'elles-mêmes ou leurs opinions étaient exclues de la représentation médiatique traditionnelle : des militants d'extrême gauche, aux provinciaux, aux expatriés, aux homosexuels ou aux noirs, notre site a réuni tous ceux qui, pour une raison ou une autre, s'estimaient non représentés. Ce fort esprit minoritaire se retrouve également chez les adeptes de la culture *geek*, opposés à la culture *mainstream* telle qu'elle est promue par *Le Monde*, *Télérama* ou *Libération*. Les joueurs de jeux vidéo se sentent méprisés par les médias traditionnels, qui les présentent comme des ados débiles et boutonneux plus ou moins drogués. Les centaines de milliers de Français adeptes des jeux vidéo ne se reconnaissent évidemment pas dans ce portrait ! On sait peu que le chiffre d'affaires mondial du jeu vidéo est supérieur à celui du cinéma. Toutes les enquêtes que nous avons consacrées à ce secteur ont suscité un fort intérêt chez nos abonnés. Nous ne soupçonnions pas la surreprésentation des joueurs de jeux vidéo parmi eux.

Autre facteur de réussite : la confiance. Au sein d'une communauté, celle des uns se nourrit de celle des autres. La construction d'un site sur abonnements implique des choix. Plutôt qu'un gros verrou à l'entrée, nous avons décidé d'appliquer un verrou symbolique : l'abonné d'@rretsimages n'a pas besoin d'entrer son identifiant et son mot de passe chaque fois qu'il se connecte ; la première fois suffit. Il y a sans doute un peu de tricherie, mais elle est de toute façon inévitable sur Internet. Autre exemple du prix que nous accordons à la confiance, l'offre tarifaire justement. Nous proposons plusieurs tarifs relativement simples (45 euros par an, 4 euros par mois), dont un tarif réduit, offert aux étudiants, aux précaires et aux chômeurs sur simple déclaration, sans justificatif. Les faits ont justifié notre confiance puisque le nombre d'abonnés qui souscrivent à ce tarif est constant depuis 2007. De même, nous avons décidé de proposer, sur la base d'une lettre motivée, un abonnement gratuit aux personnes en très grande difficulté. Le nombre d'abonnés qui le sollicitent n'a pas non plus beaucoup varié depuis sept ans. Le choix de la confiance a constitué une décision forte et positive. Il est pour beaucoup dans notre qualité de vie depuis sept ans.

Lors de la création du site, nous avons également décidé d'adopter un modèle low cost : nous le sommes pour tout, sauf pour la qualité de l'information, le sérieux et l'originalité des enquêtes. Ayant produit pendant quinze ans une émission sur une des principales chaînes hertziennes, j'ai découvert avec stupéfaction qu'il est possible de produire une émission de plateau d'une qualité équivalente pour un coût de revient dix fois inférieur. Nous avons fabriqué nos décors nous-mêmes. Chacun de nous est polyvalent. Le vendredi, lorsque nous enregistrons notre émission hebdomadaire, les journalistes passent en régie, réalisent, puis montent les images. Je consacre moi-même un tiers de mon temps à pratiquer mon métier de journaliste, un autre tiers à être rédacteur en chef, et un dernier tiers à exercer une activité nouvelle pour moi, celle de patron !

Tout ce que l'on dit sur internet est vrai et nous l'avons rencontré ; ça l'est tout particulièrement de l'horizontalité du web. J'ai fait une grande partie de ma carrière au *Monde* et sur France 5 en position de surplomb par rapport à mes lecteurs et à mes téléspectateurs. J'occupe aujourd'hui une position géométrique inverse. Chaque fois que nous écrivons un article ou que nous faisons une émission, se manifestent immédiatement sur nos forums des réactions plus ou moins vives et sympathiques. Arrêt sur images ayant formé pendant vingt ans son public à l'esprit critique, celui-ci a eu la bonne idée de commencer par l'appliquer au site d'@rretsimages lui-même : nous sommes le média qui recueille le plus fort taux de critiques de ses lecteurs !

L'horizontalité n'en est pas moins une évolution formidable, car l'audience recèle de nombreuses pépites. Ses rappels à l'ordre et ses reproches constituent notre principale source d'énergie. Par sa nature même, internet est le meilleur média de production d'information qu'on ait inventé depuis Gutenberg. Il offre en outre une souplesse extraordinaire, que je savoure chaque jour, moi qui avais l'habitude des appareils rigides. Je ne compte plus le nombre d'expérimentations que nous avons lancées depuis sept ans : nouvelles chroniques, nouvelles émissions, création d'un département Édition, etc. Et surtout, internet permet de savoir immédiatement quels sont les sujets qui rencontrent la curiosité du public et l'électricité du moment. Les réactions sur les forums ne sont pas les seuls indicateurs. Le geste d'abonnement lui-même est révélateur. La mise en ligne de notre émission, tous les vendredis vers 18 heures, est aussitôt suivie de l'envoi de notre newsletter à tous les abonnés. Ces dernières années, elle était également envoyée aux signataires de la pétition de 2007 qui n'avaient pas encore pris leur abonnement. Nous savions sans nous tromper, au nombre d'abonnements enregistrés le vendredi entre 18 heures et 20 heures, avec quels sujets nous avions tapé juste. Internet comme source d'énergie propre et renouvelable !

DÉBAT

Le web, ennemi de la qualité ?

Michel Berry : *Des informations non vérifiées aux entorses à la langue française, la qualité des contenus disponibles sur Internet reste relative. Comment agissez-vous dans ce domaine ?*

Bertrand Gié : La fiabilité de l'information diffusée sur Internet est évidemment un élément essentiel. De ce point de vue, ce média ne diffère pas des autres. Toute information engage la crédibilité de la marque, quel que soit son support. La course de vitesse imposée par le numérique constitue une difficulté. Chacun veut être le premier à délivrer l'information et à envoyer une alerte sur son application. Au *Figaro*, nous privilégions la qualité par rapport à la rapidité. En outre, il existe des milliers de secrétaires de rédaction sur le web, qui ont remplacé les anciens relecteurs professionnels ! Les grosses coquilles sont rapidement corrigées. L'information sur Internet est une matière vivante.

Daniel Schneidermann : Je confirme qu'il existe un véritable vivier de correcteurs chez les internautes ! Sur la fiabilité de l'information, je suis plus pessimiste que Bertrand Gié. Par leur fonctionnement même – le premier a la prime –, les sites gratuits sont ennemis de la qualité. On a vu se développer ces dernières années une pratique qui consiste à mettre en ligne, à chaud, deux lignes sur un événement, simplement pour obtenir la première place dans les référencement Google. C'est évidemment la source de nombreuses erreurs, qui sont corrigées ensuite, mais le mal a été fait. Structurellement, les sites sont entraînés au dérapage par ce rédacteur en chef tout puissant que constitue le moteur de recherche américain. L'exigence du Figaro.fr reste, de ce point de vue, une exception.

Pierre-Jean Benghozi : Cette question est fréquemment débattue par les communautés en ligne. Il y a, sur le web, un mélange de luxe et de low cost, avec à la fois des contenus hautement éditorialisés et travaillés, mais aussi des reprises de dépêches d'agences sur l'actualité brûlante. C'est la capacité à organiser ce mélange de contenus de valeurs et de qualités différentes qui est au cœur des stratégies de différenciation des sites de presse aujourd'hui.

Un intervenant : *Plutôt que de richesse, il me semble qu'Internet est source d'une immense pauvreté. Comme l'a souligné récemment Pierre Nora, nous vivons une étrange époque, dans laquelle de plus en plus de gens veulent écrire et de moins en moins veulent lire. Tous les sites d'information racontent la même chose, avec priorité donnée aux faits divers à forte portée émotionnelle. Nous sommes assaillis de sollicitations et le temps dont nous disposons pour nous informer se réduit considérablement, sans parler de la médiocrité des commentaires des internautes. Finalement, malgré la prolifération de l'information, nous nous retrouvons plus pauvres qu'avant !*

D. S. : Je ne partage pas votre constat. Lors des attentats contre *Charlie Hebdo*, c'est dans les anciens médias, et en particulier sur les chaînes d'information en continu, que j'ai eu le sentiment d'entendre les mêmes nouvelles en boucle du matin au soir, sur un assaut jamais donné et remis d'une heure à l'autre : des heures de vide ! Cet événement multiforme, total, a secoué en profondeur et comme rarement la société française. J'ai trouvé les points de vue les plus originaux et les éclairages les plus inattendus sur Internet, émanant de toutes sortes de provenances, policiers, professeurs, animateurs de quartier. Bien sûr, il faut savoir s'orienter dans la jungle d'Internet, mais elle commence à être balisée. À titre personnel, j'utilise comme principale boussole mon fil Twitter. Je me suis construit moi-même mon itinéraire sur le web, à la mesure de mes intérêts et de mes curiosités : le site du *New York Times*, celui de *Libération*, un site russe, un blog que j'apprécie, les twittos que je suis. C'est une richesse époustouflante.

Int. : *L'accès à Internet est structuré par un effet de génération puissant. Dans quinze ans, le fonctionnement du système sera très différent. Vous êtes sur un marché en constante*

évolution. Comment prenez-vous en compte ce phénomène ? Ne pensez-vous pas qu'une offre de pilotage manque actuellement sur Internet pour aider les internautes à s'y retrouver dans le maquis de l'information ?

D. S. : Oui, en effet, les médias en ligne devraient se préoccuper davantage de former leur public à la consommation d'Internet. Dans sa grande majorité, celui-ci a encore du mal, non seulement à s'orienter, mais d'abord à comprendre ce qu'est ce média. Logiquement, cet apprentissage devrait avoir lieu à l'école. Il y a aussi la plateforme d'orientation que constitue le site d'@rretsimages !

B. G. : Le premier outil que nous utilisons pour aider nos internautes à s'orienter est la hiérarchisation de l'information, avec une sélection des dix informations les plus importantes parmi les quatre cents articles publiés chaque jour sur le Figaro.fr. L'infographie animée et les vidéos permettent de s'informer en peu de temps. Des liens sont aussi proposés pour ceux qui veulent aller plus loin. Il y a beaucoup de bruit sur Internet. Toutes les voix qui s'expriment constituent à la fois une menace et une opportunité pour une marque comme *Le Figaro*. Nous proposons des repères à ceux qui nous font confiance. Quant à la capacité de s'approprier Internet, je pense que c'est plus une question d'état d'esprit que de date de naissance.

P.- J. B. : La vision de Daniel Schneidermann selon laquelle chacun doit construire ses propres sources d'information est une illustration parfaite de la manière dont les modèles traditionnels de la presse affrontent un risque de déconstruction complète. C'est précisément le défi auquel sont confrontés aujourd'hui les sites de presse.

D. S. : La marque est morte comme point d'information unique et monopolistique. Les internautes de moins de 35 ans sont définitivement sortis de sa captivité.

L'illusion de la gratuité

Int. : *Je suis quant à moi persuadé que la presse papier a de l'avenir. Hypnotisée par Internet, la presse généraliste a fait des investissements énormes depuis dix ans, non rentables. Quelle nécessité y a-t-il d'informer à 4h52 du matin de la mort de Ben Laden ? Est-ce intéressant pour un lecteur du Figaro ? Ce n'est pas le rôle de la presse généraliste quotidienne d'entrer en concurrence avec BFMTV. Elle doit se concentrer sur des enquêtes de fond, consultables ou non sur le web. L'internet gratuit représente la mort de la presse. L'artisan Daniel Schneidermann, qui décore lui-même son studio, a 25 000 abonnés payants, c'est-à-dire autant qu'un industriel de la presse grand public comme Le Figaro !*

B. G. : Si le papier a encore de l'avenir, cet avenir dépendra de la capacité des journaux à être thématiques, c'est-à-dire à offrir une information disponible nulle part ailleurs. En revanche, tous ceux qui se sont refusés à monter dans le train d'Internet ont disparu. Il n'y a pas d'autre choix que de s'adapter à la révolution du numérique. Les activités digitales du Figaro.fr, outre qu'elles emploient deux cents personnes, ont une contribution positive au résultat d'exploitation du groupe qui se compte en millions d'euros par année. Depuis dix ans, le Groupe n'a pas réclamé un euro à l'actionnaire.

D. S. : Il y a un journal qui a refusé d'aller sur Internet et qui a survécu : c'est *Le Canard enchaîné*. Pour l'instant, son choix radical lui a plutôt bien réussi mais, dans dix ou vingt ans, le journal sera perdant à mon avis. Sur le créneau de l'enquête, il a un concurrent redoutable, Mediapart, qui a sorti les grands scoops politico-financiers de ces quatre dernières années. Avec la vague du numérique, je pensais que les quotidiens papier allaient disparaître rapidement ; je me suis trompé. Et pourtant, je persiste à penser que leur disparition est inéluctable compte tenu de l'évolution démographique. Je défie quiconque de trouver un lecteur de journal papier de moins de 35 ans.

Valéry Michaux : Comment définissez-vous @rretsimages : une télévision numérique ? un acteur de presse multimédia ?

D. S. : Ces catégories ont de moins en moins de raisons d'être. Comme je viens de le montrer, je suis un bien mauvais prophète. Quand nous nous sommes lancés, personne n'aurait imaginé l'iPhone, Twitter, ni même que l'on puisse se connecter sur son téléphone. Facebook commençait à peine. Les supports sur lesquels nous consulterons de l'information dans cinq ans ne sont sans doute pas encore inventés. La seule chose qui est certaine, selon moi, c'est que nous n'avons d'autre choix que de nous adapter aux évolutions technologiques et qu'il est vain de chercher à les anticiper.

Int. : *Les internautes sont de plus en plus agacés par la publicité sur Internet. Google se poserait même la question d'un changement de business model. Y a-t-il un risque pour la partie gratuite du numérique ?*

B. G. : La publicité est souvent ressentie comme intrusive et certains internautes utilisent des logiciels pour la supprimer. Mais ceux qui grognent contre son omniprésence ne sont pas prêts à payer pour naviguer dans un environnement qui en soit dépourvu ! Quant à Google, il est peu probable qu'il abandonne ce modèle qui a fait son succès.

Int. : *Il y a quelques dizaines d'années, le deus ex machina de la presse n'était pas Google, mais le Syndicat du livre. Ne pensez-vous pas être tombés de Charybde en Scylla ?*

D. S. : Le rapprochement est audacieux ! Google est à la fois prodigieux et catastrophique pour les médias gratuits, avec lesquels il entre en concurrence frontale. Selon moi, il ne peut y avoir d'autre modèle économique sur le web que celui de l'information payante. Les dirigeants de la presse mondiale n'ont pas fini de payer l'illusion collective de la gratuité. Un jour ou l'autre, ils devront en sortir. Produire de l'information de qualité coûte cher. Une enquête d'investigation demande au moins trois mois de travail.

P.- J. B. : La gratuité est une notion ambiguë car elle suppose un paiement quelque part. Il faut préciser toutefois qu'elle existe depuis longtemps, dans la radio et la télévision notamment. Dans le secteur de la musique, l'un des premiers confrontés à l'émergence du numérique, le modèle économique commence à se stabiliser autour d'un mix entre payant et gratuit. Compte tenu de cette évolution, il n'est pas certain que le modèle d'un paiement direct prédomine demain dans les sites de presse en ligne.

Int. : *Depuis que les journaux existent, ils sont confrontés de manière récurrente à des problèmes de financement. À vous entendre, le changement de modèle économique conduit soit à la coopérative artisanale sur une niche, soit à la fuite en avant de l'investissement sur l'information massive, avec décroissance inexorable de la rentabilité. Or vous façonnez nos représentations du monde. Les commentaires sur vos sites sont-ils réellement l'expression de la vox populi ? Au nom de quoi parle-t-on dans l'espace public ? On se limite aujourd'hui à parler de ce qui se passe, mais en quoi est-ce utile à la vie de la cité ? La nouvelle équation économique devrait conduire la presse à s'interroger sur son positionnement politique. Internet nous impose de changer notre manière de vivre en démocratie. La stratégie du Figaro est un modèle d'analyse de marché, mais elle a des conséquences politiques, qui mériteraient d'être discutées.*

Int. : *Il y a quelques mois, L'Obs a sorti un numéro fracassant sur les OGM, qui a provoqué les vives protestations de la communauté scientifique. Les nouvelles formes de presse constituent-elles un contre-pouvoir ?*

D. S. : @rretsuriimages a largement couvert cet événement et dénoncé la précipitation et les manquements de l'enquête de L'Obs. À notre niveau, nous avons fait office de contre-pouvoir.

B. G. : Les événements de début janvier à Paris ont prouvé que nous servons à quelque chose. L'afflux des messages et l'organisation de la solidarité sur les réseaux sociaux ont pris une ampleur exceptionnelle. De même, au moment de l'accident du Rio-Paris, les pilotes

d'Air France et les ingénieurs d'Airbus ont entretenu des discussions passionnantes sur le site du *Figaro*. Le web est un outil formidable pour se forger sa propre opinion.

Présentation des orateurs :

Pierre-Jean Benghozi : il est membre du collège de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) ; professeur à l'École polytechnique et directeur de recherche au CNRS, il a été un des pionniers en France de l'économie de l'Internet et des industries de contenus, thèmes sur lesquelles il a publié de nombreux ouvrages et publications.

Bertrand Gié : après avoir passé dix ans au sein du groupe RTL, il est depuis 2006 directeur des nouveaux médias au Groupe Le Figaro ; administrateur du GESTÉ (groupement des éditeurs de contenus digitaux), trésorier de l'OPA Europe (*Online Publishing Association*), il est président de la commission Internet de l'OJD.

Valéry Michaux : professeur en management stratégique et des organisations à Neoma Business School ; elle est titulaire d'un doctorat en management des systèmes d'information (prix de thèse national FNEGE 2004) ; après un parcours professionnel dans le domaine privé et parapublic, elle a coordonné et publié divers programmes de recherche avant de devenir directrice de la recherche de Neoma Business School entre 2012 et 2015.

Daniel Schneidermann : fondateur d'@rretsimages.net

Diffusion avril 2015