Université Panthéon-Assas
École doctorale de Sciences économiques et de gestion, sciences de l'information et de la communication

Sciences de l'information et de la communication / avril 2012

Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication soutenue le 2 avril 2012

Modèle économique de l'information écrite à l'ère du numérique. Peut-on encore créer de la valeur ?

Université Panthéon-Assas

Auteur : Pascal Lablanche

Sous la direction du Professeur Francis Balle

Membres du jury :

Balle Francis, Professeur, Université Panthéon-Assas (Paris II), directeur de thèse

Barrat Jacques, Professeur, Université Panthéon-Assas (Paris II)

Cotteret Jean-Marie, Professeur, Université Panthéon-Sorbonne (Paris I), rapporteur

Valade Bernard, Professeur, Université Paris-Descartes (Paris V), rapporteur

Avertissement & Notes aux lecteurs

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

*****

Les différentes notes de lecture sont regroupées à la fin de chaque chapitre correspondant, la numérotation est précédée d'une référence à la partie à laquelle elles sont rattachées : I-x, II-x ou III-x

La numérotation des illustrations est précédée d'une référence à la partie à laquelle elles sont rattachées : I-x, II-x ou III-x ;

*****

Remerciements

« Étudie, non pour savoir plus, mais pour savoir mieux. »

Sénèque

Une aventure a toujours un point de départ. Et celle-ci est née d'une rencontre aussi fortuite qu'imaginée, avec deux personnalités pour le moins emblématiques de cet univers médiatique : René Finkelstein et Francis Balle. Sans eux, sans cette confiance témoignée, qui au fil des pages et des mois s'est enrichie de part et d'autre d'une amitié des plus sincères, l'envie d'approfondir et de mieux comprendre les ressorts et les rouages de cette rupture organique que connaît ce pilier de la démocratie qu'est l'information serait assurément restée lettre morte…

Mais une telle aventure, aussi passionnante que solitaire parfois, ne pouvait résolument pas aboutir après quinze ans de carrière professionnelle dans l'édition, sans les soutiens indéfectibles et les contributions de circonstance de ceux qui, à des niveaux variables, ont contribué à sa réalisation. Et la liste est bien entendu très longue, trop sans aucun doute, pour que la litanie d'une énumération en règle ne soit pas sans fin. Pour autant, elle ne saurait ne pas être le moment idéal d'un hommage opportun, empreint de sincérité et de reconnaissance :

À mon épouse, pilier sans faille des moments de doute, elle qui a toujours eu l'amour et la compréhension de soutenir ce projet dans les heures les plus reculées de la nuit… Qu'elle trouve ici le témoignage d'un des engagements les plus forts qui soient pris en l'occurrence le 25 mars 2000 ;

À mes enfants, Romain et Adrien, qui par leur innocence de l'âge sont de merveilleux stimulants naturels, de formidables antidotes au renoncement, qu'ils puissent trouver dans quelques années à travers cette démarche le goût de l'effort et l'envie d'apprendre ;

À René Finkelstein, formidable compagnon de route, pour sa confiance, son soutien, son savoir et ses immémorables anecdotes sur ce monde de la presse auquel il a tant contribué, qu'il trouve ici l'expression de mon amitié la plus sincère ;

À Francis Balle, dont le savoir est proportionnel à cette humilité si caractéristique des grands philosophes, directeur de thèse infatigable, toujours présent, observateur avisé que je ne remercierai jamais assez pour avoir cru en ce projet personnel ainsi que pour ses commentaires aussi pertinents les uns que les autres et son suivi durant ses longs mois ; que cette thèse ne soit qu'une étape de cette sincère amitié naissante ;

À Serge Hayat, directeur de la chaire ESSEC Medias-Entertainment, pour son œil bienveillant, son soutien de circonstance et ses conseils toujours opportuns, qu'il trouve dans cet ouvrage l'un des supports d'une amitié née de ces rencontres imprévues ;

À tous les membres du jury, qui m'ont fait l'honneur de lire ce travail, de le commenter avec pertinence et de participer à cette soutenance ;

À Anne Duvivier, pour ses relectures attentives, à Olivier Fourcadet et Wolfgang Dick, professeurs à l'ESSEC, pour leurs réflexions respectives en stratégie et en finance, à tous les éditeurs, rencontre d'un jour ou amis de longue date, qui ont bien voulu partager ce moment de remise en question d'un univers en pleine mutation, à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué dans une intensité variable à la concrétisation cette thèse ; qu'ils trouvent ici l'expression de mes plus sincères remerciements ou de ma fidèle amitié.

*****

Modèle économique de l'information écrite à l'ère du numérique. Peut-on encore créer de la valeur ?

Alors que la création de valeur demeure un objectif légitime et naturel de l'évolution d'une firme, cette recherche a montré que les éditeurs de presse d'information se trouvent, depuis le début du XXI^{e} *siècle, d'une part, dans une situation financière dégradée et subséquemment dans une spirale de destruction massive de valeur au point de mettre en péril leur pérennité – certains étant d'ailleurs en faillite virtuelle – et, d'autre part, dans l'incapacité à l'horizon 2016, au-delà du simple équilibre opérationnel, d'inverser la tendance, dès lors que le raisonnement se conduit à périmètre structurel constant.*

Pour autant, en considérant une interdépendance systémique de plusieurs facteurs d'influence – des déterminants de la performance qui puisent leur origine dans l'histoire et la nature même du bien informationnel et qui s'enrichissent d'éléments structurels et environnementaux –, et en acceptant que chaque industrie ne soit plus que le maillon d'une chaîne de valeur globale dans laquelle l'éditeur n'a plus le monopole, il ressort, par une mise en scène de différents scenarii construits, entre prévision et prospective, sur une période allant de 2010 à 2020, que les différentes conditions requises pour une dynamique vertueuse, malgré les pierres d'achoppement possibles, s'articulent autour de trois axes majeurs – reconquête des marchés, recherche de marges de manœuvre opérationnelles et financières, changement de référentiel. La dynamique se construit dans un enchaînement de circonstances contraint, ajusté et structuré en trois grandes étapes, qui permet finalement à quelques groupes de se réorganiser pour constituer des firmes de taille critique et ainsi dégager, grâce à une équation de valeur efficiente, simplement réajustée et différenciée, les moyens de migrer vers ce nouveau paradigme informationnel né de cet univers numérique.

Descripteurs *: information écrite, presse, site Web d'information, création de valeur, numérique modèle économique, performance, paradigme informationnel*

Economic model for print media in the digital age. Is it still possible to create value?

Creating value is the natural aim of any private company. This study shows however that from the beginning of the 21st century print media publishers have been losing money and getting into a spiral of value-destruction so vicious as to jeopardise their very survival. Some are practically bankrupt. Nor is there any sign they will have turned the corner or even be breaking even by 2016 if the industry doesn't restructure.
There are three ways for print media firms to turn this round and regain positive momentum: recapturing market-share, improving their operational freedom and their margins and changing market perception. To do this however they will need to understand and take account of some big and interrelated themes – the ways in which the new uses of data, its 'history', its location and its very nature have enriched the value of information itself. They will also need to accept that publishers no longer have a monopoly of information and that they are only a link in a global value chain. To reach this conclusion the study runs a range of scenarios comparing confident short term forecasts and foresights for the longer term, from 2010 to 2020. We find that there will probably be three key stages of constraint, change and restructuring. A few publishers probably will manage to reorganise themselves, reach critical size and create value in this new world. To do so they will have a profoundly new and efficient value-creation 'equation', readjusted and differentiated from what has gone before. It is this that will allow them to migrate into and flourish in the new informational paradigm born from this digital universe.

Key words *: print media, press, information website, value creation, digital media, economic model, performance, informational paradigm.*

Principales abréviations

ARCEP : Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes

BFR : besoin en fonds de roulement

CAF : capacité d'autofinancement

CFROI : Cash-Flow Return On Investment

CMPC : coût moyen pondéré du capital

CPPAP : Commission paritaire des publications et agences de presse

CSA : Conseil supérieur de l'audiovisuel

DCF : *Discounted Cash-Flow*

DDM : Direction du développement des médias, ex DGMIC

DGMIC : Direction générale des médias et des industries culturelles

EBE : excédent brut d'exploitation

EBIT : Earnings Before Interest and Taxes

EBITDA : Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation

Etc. : et cætera

Ex. : exemple

HHI : Herfindahl-Hirschman (indice de)

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

IREP : Institut de recherches et d'études publicitaires

Medaf : Modèle d'Evaluation des Actifs Financiers

MVA : Market Value Added

N.B. : *nota bene*

n° : numéro

OJD : *Diffusion contrôle*

P&L : Net Income

p. : page

Pdm : part de marché

PER : *Price Earning Ratio*

PHR : presse hebdomadaire régionale d'information générale et politique

PIB : produit intérieur brut

PQIG / PQUG : presse quotidienne d'information gratuite / Presse quotidienne urbaine gratuite

PQN : presse quotidienne nationale d'information générale et politique

PQR : presse quotidienne régionale d'information générale et politique

ROCE : *Return On Capital Employed*

ROE : *Return On Equity*

VAN : valeur actuelle nette

*****

Sommaire

INTRODUCTION 24

1ère PARTIE - IMPACT DES SPECIFICITES ECONOMIQUES DU BIEN INFORMATIONNEL ET DES FORCES ENVIRONNEMENTALES SUR LES FIRMES LE PRODUISANT 35

CHAPITRE I | LE BIEN INFORMATIONNEL, UN BIEN PAS COMME LES AUTRES 38

SECTION 1 - L'INFORMATION, UN BIEN PUBLIC ET UN BIEN D'EXPERIENCE EXEMPTS DE RIVALITE 39

A/ L'information, en tant que bien public, est non rivale et non exclusive 39

B/ Le marché de l'information sort du cadre théorique classique 40

SECTION 2 - DE L'INFORMATION AUX BIENS INFORMATIONNELS, DU BIEN PUBLIC AU BIEN COMPLEXE 42

A/ La nature informationnelle de chaque média est différente 43

1. La presse d'information générale et politique, quatre biens différents 43

1.1. La presse nationale payante, entre quotidiens et *newsmagazines* 43

1.2. La presse locale payante d'information, du quotidien à l'hebdomadaire 45

1.3. La Presse gratuite d'information (PQIG), l'ambiguïté du loco-national 46

1.4. La presse gratuite d'annonces, support d'information commerciale 48

1.5. Derrière la rigidité de cette classification, l'information imprimée évolue 48

2. Télévision et radio d'information, quand l'image et le son se mélangent à l'écrit 49

3. Web, une information aux multiples facettes 50

4. La publicité : information ou message commercial ? 53

5. L'information, un bien dont l'apparence se modifie 55

B/ Le caractère public ou privé du bien informationnel varie selon le média 56

1. La publicité, de nature privée et consubstantielle du média 57

2. La presse d'information, un contenu public, un support privé, un bien complexe 57

3. Télévision, entre bien public et bien public avec exclusion 59

4. Les biens numériques, publics par le contenu, avec une exclusion possible 60

SECTION 3 - IMPACT DES SPECIFICITES DE LA NATURE DU BIEN SUR L'ECONOMIE DES FIRMES 62

A/ Premier impact : tendance à la gratuité et nécessité de financements dérivés et complémentaires 63

B/ Deuxième impact : une structure de coût de production atypique 65

1. Presse, coûts fixes très élevés et économies d'échelle au sommaire 66

2. L'audiovisuel, une production de prototype 67

3. Internet, des coûts fixes humains en première ligne 67

C/ Troisième impact : *two-sided markets* et effets de réseaux 68

D/ Quatrième impact : la recherche d'une taille minimale d'efficience 70

E/ Cinquième impact : des contraintes de perception et d'agrégation 71

F/ Sixième impact : une économie dans le scope étatique 73

CHAPITRE II | IDENTITE, STRUCTURE, GOUVERNANCE, STRATEGIE : L'HISTOIRE RESPONSABLE MAIS PAS TOTALEMENT COUPABLE 79

SECTION 1 - LES TRAJECTOIRES DES FIRMES DE L'INFORMATION SE DETERMINENT SOUS LE CHOC DES EVENEMENTS ET DE LEURS CARACTERISTIQUES 81

A/ Avec l'industrialisation du XIX^e^ siècle, des firmes bâtisseuses structurent un marché de l'information : croissance et rentabilité au menu 82

1. L'information devint un produit, les éditeurs des firmes bâtisseuses 82

2. En plein âge d'or (1881-1914), le marché règne en maître, les firmes s'initient déjà aux périls de l'excellence 84

B/ Trois actes pour une mutation du marché et des firmes au rythme des deux conflits mondiaux 87

1. Acte I : première guerre, première crise imposée par les événements 87

2. Acte II, l'Entre-deux-guerres : absence de stratégie pour la PQN et ouverture du marché 88

3. Acte III, deuxième guerre : des trajectoires sous contrainte, un marché à vite reconquérir 90

4. Épilogue, des événements responsables mais pas coupables 91

C/ De l'Après-guerre à aujourd'hui : des trajectoires qui s'opposent dans un marché structuré qui s'ouvre à la concurrence et se déploie 91

1. Un marché de l'information qui s'ouvre, se structure et se déploie 92

2. Des trajectoires opposées pour un même marché, de la réussite à l'échec 95

2.1. Quand l'aventure se transforme en impérialisme 96

2.2. Quand l'artisane se transforme en bricoleuse 101

SECTION 2 - L' IDENTITE QUI SE STRUCTURE AU GRE DES POUVOIRS, DES LIBERTES ACQUISES ET DES FAITS PESE SUR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES 105

A/ L'identité, ressort fondamental des organisations 106

1. Une composante essentielle des options stratégiques 106

2. Un facteur d'inertie qui trouve son origine dans un imaginaire partagé 107

3. L'identité est-elle malléable ? 108

B/ De la censure directe à la liberté absolue, deux cent cinquante ans d'ambivalence identitaire 110

C/ Deux guerres, deux crises, l'une de confiance, l'autre identitaire 113

1. Les liens identités attribuée / manifestée et professée / vécue se rompent au rythme des conflits 114

2. L'Entre-deux-guerres, schizophrénie identitaire de la presse quotidienne dans un marché de l'information qui s'ouvre 115

D/ L'illusion destructrice de 1944 : épilogue d'une succession de crises identitaires pour la presse parisienne, une reconstruction discordante 116

1. La presse d'information se saborde pour mieux reconstruire son identité 116

2. Les rêves identitaires se brisent sur les réalités du marché 117

E/ Interdépendance du système identitaire des journalistes et de la crise de l'information 119

1. Droits et devoirs des journalistes, pas d'ambiguïté identitaire pour l'opinion 120

1.1. Les limites à la liberté éditoriale aux frontières de la rupture identitaire 121

1.2. L'identité attribuée par l'opinion synonyme de dépendance 122

2. Quand la crise de l'information accroît la discordance identitaire 124

F/ Bien de service public ou au service du public ? Quand la frontière tourne à la psychose dissociative 126

1. Une classification résultant des événements et de l'histoire 127

2. Une tutelle à géométrie variable 128

SECTION 3 - QUAND LES PROCESSUS DE DECISION INFLUENCENT LES TRAJECTOIRES SOCIO-ECONOMIQUES ET PESENT SUR LES STRUCTURES 130

A/ Une gouvernance participative de circonstance et perturbatrice 131
B/ Une gouvernance d'opposition onéreuse et sclérosante 134
C/ Une gouvernance et des structures imposées par les organisations patronales et par l'État 139

SECTION 4 - D'HIER A DEMAIN, LES FACTEURS QUI SOUS-TENDENT LES TRAJECTOIRES SERONT-ILS ENCORE DES OBSTACLES A LA CREATION DE VALEUR ? 141

A/ Des facteurs de performance et de déclin revus à l'aube du XXI^e^ siècle 143
1. Les dirigeants, le prisme de la trajectoire à géométrie variable 143
2. Les systèmes identitaires ne sont ni irréversibles, ni incompatibles 146
3. Structure, habitude et pouvoir s'installent dans une stabilité bienveillante 147
4. Des processus de décision trop marqués par les systèmes d'information 149
B/ Le changement organisationnel est-il un leurre ? 151

CHAPITRE III | NEE DE LA CONFRONTATION DES IDEES ET DES FAITS, LA REGLEMENTATION INFLUE SUR L'ECONOMIE DES FIRMES 158

SECTION 1 - LES REGLES ANTICONCENTRATION : ENTRE FREIN AU DEVELOPPEMENT ET OBSTACLE STRATEGIQUE 159

A/ Presse, quand le refus de la concentration n'inhibe pas la concentration 160
B/ Radio et télévision, une complexité témoin de l'enjeu de ces médias 164
C/ La concentration plurimédia, le frein de la règle des deux sur trois 166
D/ Le pluralisme est-il soluble dans les lois de l'économie ? 167

SECTION 2 - LIBERTE SOUS PERFUSION OU LIBERTE SURVEILLEE : D'UNE GRACE FINANCIERE BIENVEILLANTE A UNE REGLEMENTATION CONTRAIGNANTE 172

A/ Presse : anachronisme d'un écosystème économique et fiscal, source de financement indirect et de dépendance 173
1. Les papiers de presse, un système d'un autre temps 173
2. L'AFP, un avantage financier désormais en trompe-l'œil 174
2.1. Un statut inédit qui interdit le déficit, pas l'inefficience 174
2.2. Un système de gouvernance inadapté qui pèse sur le développement 175
2.3. Des services au rapport qualité/prix qui en déphasage avec le marché 176
3. Une distribution au numéro sous condition, insuffisances fonctionnelles et coûts au menu 178
3.1. Une gouvernance complexe et corporatiste, un coût disproportionné 178
3.2. Une chaîne de diffusion non rémunératrice et sans adéquation au marché 180
3.3. An 2010, un système en faillite qui conditionne les choix stratégiques 181
B/ Presse, quand la loi crée une dépendance aux sources de financements 183
1. Les aides au pluralisme 184
2. Les aides à la modernisation 185
3. Les aides à la distribution 186
4. Les aides fiscales et sociales 188
5. Un dispositif fragmenté et imprécis 189
6. L'ambivalente dépendance des aides aux éditeurs 190
C/ Radio et télévision, la liberté des concurrents fortement encadrée 193
1. Un contenu minimum imposé par la loi 194
2. Un soutien organisé à la production audiovisuelle et aux radios 195

SECTION 3 - PUBLICITE, LA LIBERTE SOUS UNE SURVEILLANCE BIENVEILLANTE, DES CONTRAINTES LEGISLATIVES ACCEPTABLES POUR LA PRESSE 197

SECTION 4 - LES DROITS D'AUTEUR DES JOURNALISTES, UN ENJEU PLEIN D'IMPERFECTIONS REGLEMENTAIRES QUI PESE SUR LES STRATEGIES 200

CHAPITRE IV | QUAND L'ENVIRONNEMENT ET LA PLACE SOCIETALE DU MEDIA DETERMINENT LE CONTEXTE DANS LEQUEL EVOLUE L'INFORMATION 208

SECTION 1 - LA TECHNOLOGIE CREE UNE RUPTURE, MODIFIE LES OFFRES ET CHANGE LE REFERENTIEL DANS LEQUEL EVOLUE LE MEDIA, DONC L'INFORMATION 209

A/ La rencontre de trois univers crée un nouvel espace, aussi impalpable que réel, aussi évident qu'imprévu 210

1. La technologie permet des regroupements inopinés 210
2. D'une rencontre fortuite des télécommunications, de l'informatique et des médias, naît le réseau des réseaux 211
3. De plus en plus vite et de plus en plus mobile 212
4. Les terminaux, deuxième condition à l'essor de l'Internet mobile 214

B/ Nouvelles offres, nouveaux enjeux, la technologie abolit les frontières 215

1. Interactivité et à la demande, le média traditionnel change de costume 215
   1.1. La télévision capitalise sur toutes les avancées technologiques et reste encore un *mass media* de choix 215
   1.2. La radio s'invite aussi sur le Web, mais rechigne au tout numérique terrestre 219
   1.3. La presse s'aventure sur le Web à contre cœur, mais s'offre un réel succès 221
2. Un nouveau média à part entière, miroir des attentes et des usages 222
   2.1. La toile devient un média à part entière 222
   2.2. Le Web fait désormais partie intégrante de la famille 224
   2.3. Les jeunes, leaders incontestés de l'utilisation du Web 227
3. La mobilité, la face encore émergente du Web 228

C/ Nouveau référentiel et nouvelles règles du jeu imposés par la technique 230

1. Une nouvelle chaîne de valeur, une superposition de plusieurs chaînes 230
2. La gratuité, le joker à double tranchant 232
3. La longue traîne découle de cette évolution technologique 236

SECTION 2 - L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE INFLUENCE LE CONTEXTE DANS LEQUEL SE POSITIONNENT LES FIRMES 239

A/ L'environnement socio-économique sert de substrat aux analyses tendancielles 239

B/ Concurrence environnementale dans un univers à deux versants 241

1. Le consentement à payer du consommateur se transfère 241
   1.1. La presse en chute libre depuis vingt ans, une baisse inexorable ? 242
   1.2. Les dépenses en programmes audiovisuels s'accroissent 244
   1.3. La gratuité tendrait-elle à devenir un style de consommation de l'information 246
2. L'environnement publicitaire se transforme, la presse perd des parts de marché 247

C/ L'environnement financier et économique impacte aussi le contexte 249

SECTION 3 - MEDIAS D'INFORMATION, LEURS ROLES ET LEURS INFLUENCES PESENT SUR LE CONTEXTE DE MARCHE ET ENTACHENT LE PRISME DE L'ANALYSE 252

A/ De l'influence sociale à la propagande, du village mondial à la globalisation, le pouvoir des médias suscite débats et controverses 252

1. Le pouvoir d'influence de l'information, la *« piqûre hypodermique »* 253
2. L'influence des médias d'information n'est pas si directe et évidente 255
3. Et si les médias n'avaient pas le pouvoir qu'on leur prête ? 258
B/ Quand la crédibilité et la confiance dans les médias d'information est remise en question 261
C/ Le désir d'influence entache-t-il le bon sens économique ? 264

CHAPITRE V | LA MONDIALISATION, UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DE L'ECONOMIE DES INDUSTRIES INFORMATIONELLES 274

SECTION 1 - UN MARCHE MONDIALISE, DES ENJEUX GLOBAUX, DES LIMITES SPECIFIQUES ET DES REPERCUSSIONS LOCALES 275

A/ Une croissance mondiale tirée par les nouvelles technologies et les pays émergents (BRIC) 276
1. Une croissance du marché publicitaire mondial supérieure à celle de l'économie 277
2. Transfert vers la dématérialisation et résistance de l'imprimé conditionnée 279
B/ Des enjeux immédiats et spécifiques : économies d'échelle, synergies, marque, publicité mondialisées et organisation sont au programme 281
1. Des facteurs communs à toutes les industries 281
2. Des particularités propres à la planète médias 283
3. L'innovation, aussi importante qu'imprévisible, enjeu du XXI^{e} siècle 285
4. Des stratégies globalisées, mais aussi locales 289
5. Une organisation à adapter selon la stratégie choisie 291
6. Des enjeux qui vont au-delà des acteurs et dépassent les frontières 293
6.1. L'auteur au cœur de l'information, au centre du piratage mondial 293
6.2. Le standard, un avantage concurrentiel certain 294
C/ Des limites spécifiques à l'internationalisation de l'information 296
1. L'effet miroir pèse sur cette dynamique 296
2. La conservation de l'identité culturelle 298
3. La concurrence aux frontières du réel 298
4. La taille, la croissance et le capital sont aussi des facteurs limitants 299

SECTION 2 - CONTENUS OU CONTENANTS ? L'AMBIGUITE DE LA CONVERGENCE PESE SUR LES CHOIX STRATEGIQUES DES ANCIENS MAITRES DU MONDE 301

A/ Quand les ratés de la convergence contraignent au recentrage 302
1. Time Warner, grandeur et décadence, la (dés)intégration forcée 303
2. Vivendi rate la convergence, mais s'offre les réseaux et les contenus 305
B/ La convergence comme postulat, la solidité des métiers en préambule 306
C/ Des géants européens aux pieds d'argile 308
1. Après le virage raté du numérique, Bertelsmann reformule sa stratégie 309
2. Lagardère se fragilise dans une stratégie numérique touts azimuts 310
D/ Réseau ou contenu, la rentabilité et la croissance par le cœur de métier 312
1. Disney, le contenu pour tout support et tout pays 312
2. Comcast, les réseaux pour tous, mais après ? 314

SECTION 3 - LES GEANTS MONDIAUX DU WEB ET DES RESEAUX IMPACTENT LA DONNE CONCURRENTIELLE SUR LES CONTENUS 316

A/ Les télécoms veulent maîtriser toute la chaîne de valeur 317

1. Des restructurations massives avant d'importantes consolidations 317
2. Contenus et publicité, fixe ou mobile, le miracle de l'*ARPU* 319
B/ *Stars* du Web, la création de valeur par l'innovation 321
1. Yahoo!, l'absence d'innovation en fait une cible de choix 321
2. Google, la création de valeur par l'innovation 323
2.1. Google s'invite sur toute la chaîne de valeur 324
2.2. Le contenu, Le contenu et encore le contenu 324
C/ Les équipementiers sortent de l'ombre 326
1. Apple, roi du média numérique 327
2. Microsoft, quitte ou double 328

SECTION 4 - LES FINANCIERS S'INVITENT AU CAPITAL DES FIRMES TMT 332
A/ La presse professionnelle, des cibles rentables pour les *Private Equity* 333
B/ Des opérations d'envergure, tous les médias dans le cœur de cible 334

CONCLUSION | PREMIERE PARTIE 342

*****

2e PARTIE - DU MARCHE AU MODELE ECONOMIQUE, L'EQUATION FINANCIERE ET STRATEGIQUE DES FIRMES PRODUISANT L'INFORMATION SE TRANSFORME 350

CHAPITRE I | DUALS ET CONCURRENTIELS, LES MARCHES DE L'INFORMATION ECRITE SE TRANSFORMENT DANS UN REFERENTIEL PLUS LARGE 355

SECTION 1 - L'INFORMATION ECRITE SE CONSOMME DESORMAIS AUTREMENT AVEC L'ESSOR DES SITES WEB COMPAGNONS ET DES *PURE PLAYERS* 357
A/ Un contenu plurimédia, la mobilité en ligne de mire 358
1. Contenu et format à la croisée des différents médias, la révolution éditoriale 358
2. Avantage à la mobilité 360
B/ Des sources d'information considérables à différentes entrées 363
1. Essor de la consommation d'information en ligne, notamment chez les jeunes 363
2. Les sites plébiscités, ceux des médias traditionnels et des sites d'agrégation 365
3. Des usines à contenus commencent leur conquête du marché 368
4. Réseaux sociaux, source d'audience mais aussi source d'information 369
5. Une information de liens sur Internet 371
6. Quand le consommateur d'information devient éditeur 373
6.1. Le *blog*, média centré sur l'individu à l'influence certaine 374
6.2. Quand la crise de confiance envers les médias offre une opportunité aux *blogs* 375
6.3. De la déstabilisation à l'appropriation des médias traditionnels 377
7. Une information en un lieu unique 378
C/ Une demande d'information gratuite avant tout, une offre évolutive 378
D/ Une information *online* séduisante, mais pas encore suffisamment 382
E/ Presse, recul structurel dans le budget des ménages : moins un milliard d'euros dans dix ans ? 385

SECTION 2 - BOULEVERSEMENTS AUX FRONTIERES DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE DE L'INFORMATION : DE LA CRISE DE L'IMPRIME A L'ESSOR DU WEB 390

A/ L'information "papier", des crises partielles aux frontières définies 391

1. Presse nationale d'information générale et politique, un marché contrasté 393

1.1. Ventes de la PQN : -17 points (euros constants) entre 2000 et 2008 394

1.1.1. La diffusion payée en baisse structurelle 394

1.1.2. Prix, deux types de quotidiens pour une élasticité ambiguë 395

1.1.3. Trente minutes de lecture par jour en moyenne 396

1.1.4. Chiffre d'affaires des ventes : -17 points d'indice entre 2000 et 2008 398

1.2. Ventes des *newsmagazines*, +15 points (euros constants) entre 2000 et 2008 399

1.2.1. Une diffusion payée par abonnement (69,46 %) bien répartie sur le territoire 400

1.2.2. Des titres relativement bon marché pour une demande inélastique 401

1.2.3. Un lecteur de 35-64 ans, plutôt aisé qui écoute la radio 402

1.2.4. +36,8 % en valeur pour les ventes entre 1990 et 2008 402

1.3. Des résultats divergents pour un marché de l'information qui converge 404

2. Ventes de la presse locale et régionale : +3,6 % en valeur entre 2000 et 2008 406

2.1. Une diffusion de proximité et sans vente par tiers 407

2.2. Une presse populaire par son prix, une inélasticité de la demande 410

2.3. Un lectorat peu aisé, moins de trente minutes de lecture par jour 411

2.4. Ventes de la PQR et de la PHR entre 200 et 2008 : +3 % en valeur 412

2.5. Entre succès d'apparence et inquiétude de fond 413

2.6. Et si la presse régionale et locale préfigurait le marché national 414

3. Presse quotidienne gratuite, l'audience influe sur les limites de son marché 416

3.1. Une diffusion ciblée pour une audience large et jeune 417

3.2. Une duplication ciblée, une élasticité croisée de présomption 418

3.2. Un marché d'audience qui pousse ses frontières sur les autres marchés 421

4. Presse d'information spécialisée, des marchés distincts 423

B/ L'information en ligne, succès d'audience pour un produit aux contours de marché insaisissables 423

1. De très fortes audiences pour les sites de presse et les agrégateurs de contenu 424

1.2. Une audience diffusion dépendante pour les sites de presse 427

1.3. L'effet marque pèse sur la fréquentation des sites 427

1.4. Une audience en croissance pour les *pure players* 428

1.5. Les sites de presse magazine et professionnelle suivent la même tendance 429

1.6. Une audience de marque et de gratuité qui élargit la notion de marché 429

1.7. Une stagnation de l'audience en trompe-l'œil ? 431

1.8. Une zone de diffusion qui s'étend du local au global 432

1.9. Des produits qui se différencient de plus en plus 433

2. La consommation payante d'information en ligne ne décolle pas encore 434

3. Quand l'information radio et audiovisuelle s'écrit, elle modifie la dynamique concurrentielle 437

4. L'information en ligne, produit de substitution ou simple complément ? 440

4.1. Complémentarité de l'imprimé et du online 441

4.2. Cannibalisation de l'imprimé par le Web 444

4.3. Une autre approche pour une tentative de synthèse 445

5. Un marché aux contours encore virtuels pour une économie bien réelle 446

C/ Des analyses d'audience au conditionnel 447

SECTION 3 - UNE DEMANDE PUBLICITAIRE RIGIDE, LIMITEE ET EN MUTATION 452

A/ Dépenses publicitaires pour la presse d'information, -11,2 % entre 2000 et 2009 en valeur 455

1. Presse nationale d'information : -64 % en euros ocnstants entre 2000 et 2009 455
2. Presse quotidienne régionale : -10 % en euros constants entre 2000 et 2009 456
3. Presse hebdomadaire régionale : +7 % en euros constants entre 2000 et 2007 457
4. Presse gratuite d'information : une progression fulgurante depuis 2002 457
5. Presse gratuite d'annonces : -36 % en euros constants entre 2000 et 2009 458
6. Et demain ? 458
B/ Les petites annonces changent de support, mais ne disparaissent pas 460
C/ Publicité sur Internet, un contour encore flou, un marché prometteur mais pas pour tout le monde 464
1. 2,1 milliards d'euros en 2009 pour la publicité *online*, 482 M€ pour le display 464
2. Internet modifie l'approche publicitaire et impose un nouvel intermédiaire 466
3. Un seul objectif : de l'audience qualifiée à faible coût 469
4. Quand le marché pousse à un changement de référentiel 472
D/ Un marché publicitaire média relativement segmenté 473
E/ Différents marchés pour plusieurs objectifs mais à destination d'une seule cible : l'audience qualifiée 476

CHAPITRE II | INDICATEURS DE LA SANTE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DES FIRMES OPERANT SUR LES MARCHES DE L'INFORMATION ECRITE 495

SECTION 1 - QUELS INDICATEURS, POUR QUELS RESULTATS ? 496
A/ L'analyse des marges et de la structure, un préalable obligé insuffisant 496
1. L'analyse des marges, une étape évidente de l'analyse financière 496
1.1. L'Excédent brut d'exploitation, une notion centrale 497
1.2. Le résultat d'exploitation, un indicateur opérationnel 498
1.3. Le résultat net, un indicateur universel 499
2. L'analyse de la structure du bilan, une analyse "froide" mais utile 500
2.1. L'actif, une ressource dégageant des avantages économiques futurs 500
2.2. Difficulté d'évaluation des postes de l'actif 501
2.3. Quel lien entre actif et valorisation boursière ? 502
3. Quelques indicateurs de santé interne 502
B/ L'analyse du besoin en fonds de roulement et des investissements 504
C/ Le financement, pierre angulaire du développement de l'entreprise 505
D/ De la rentabilité comptable au *free cash-flow,* en route vers la valeur 507

SECTION 2 - DES RESULTATS ECONOMIQUES ET FINANCIERS REVELATEURS DE LA SITUATION 510
A/ Une presse quotidienne nationale payante en pleine débâcle financière 512
1. Baisse chronique des marges d'exploitation et des *cash-flows* 512
2. Une stabilité financière délétère, l'autonomie et l'indépendance en question 514
3. Prédominance et rigidité des coûts de personnels, de production et de diffusion 517
3.1. La part du personnel atteint les 31,08 % du chiffre d'affaires 517
3.2. Les coûts d'impression approchent les 22 % du chiffre d'affaires en 2008 519
3.3. Troisième poste de coûts majeurs et de surcroît rigides, la diffusion 521
4. Et pourtant les aides massives limitent la dégradation structurelle 524
5. Sans rentabilité, pas d'investissement à long terme 524
6. *Full Metal Jacket* au royaume des quotidiens nationaux payants 525
6.1. Recapitalisation et mesures de réduction de coûts insuffisantes 525
6.2. Dissociation structurelle du bien de luxe au prix de la grande consommation 530

B/ Une presse quotidienne régionale financièrement plus solide, mais insuffisamment rentable 530
1. Des marges d'exploitation et des *cash-flows* plus résistants, mais insuffisants 531
2. Un numéro d'équilibriste financier 534
3. Prédominance des coûts de personnels, de production et de diffusion 536
3.1. La part du personnel avoisine en moyenne 38,25 % du chiffre d'affaires 536
3.2. Les coûts de production baisse de huit points en dix ans à 24,86% 537
3.3. La diffusion, un coût de 42 % du chiffre d'affaires cqui change de visage 538
4. Des aides qui limitent la dégradation structurelle 540
5. Une rentabilité en demi-teinte au regard de sa structure de marché 541
6. De l'apparente sérénité structurelle à l'inquiétante tendance de fond 542
6.1. Des fondations structurellement plus solides, mais en équilibre instable 543
6.2. Vers une remise en question des fondamentaux 544
C/ Presse hebdomadaire régionale, une rentabilité "structure-dépendante" 547
1. Des marges d'exploitation positives, mais en équilibre instable 548
2. Des coûts de personnels, de production et de diffusion mieux maîtrisés 550
2.1. Les coûts du personnel, entre 25 % et 42 % du chiffre d'affaires 550
2.2. Des coûts de production à 23 % du chiffre d'affaires 550
2.3. Une diffusion, marquée par la vente au numéro 551
3. Un équilibre financier précaire, une rentabilité au conditionnel 552
4. La PHR, deux visages pour une rentabilité incertaine et "structure dépendante" 554
C/ *Newsmagazines*, exploitation d'équilibriste et rentabilité en suspens 557
1. Des marges d'exploitation positives, mais très insuffisantes 558
2. Les coûts fixes les moins élevés des firmes d'information 560
3. Une situation financière précaire et instable sur la durée 562
4. *Newsmagazines*, une stabilité en trompe l'œil, un avenir au conditionnel 564
D/ Quitte ou double pour la presse quotidienne d'information gratuite 566
1. Des marges d'exploitation en souffrance conjoncturelle pour 200 M€ engloutis 569
2. Une structure financière cohérente mais marché dépendante 572
3. Des résultats ambivalents, une hypothétique performance à transformer 573
3.1. Une pertinence réelle du modèle, mais structure de marché dépendante 574
3.2. La nécessité d'un pilotage très pointilleux pour ces firmes 574
3.3. Le point faible du modèle, ses ressources 574
3.4. La pérennité de la structure de marché en question à moyen terme 576
E/ Casino royal pour les *pure players* de l'information en ligne 577
1. Souffrance opérationnelle et trois années de fonds propres sous-estimés 579
1.1. Bakchich et Le Post, deux concepts pour un même échec 580
1.2. Rue89, l'impossible réussite à périmètre constant 581
1.3. Mediapart, un quitte ou double fragile 582
1.4. Quatre enseignements pour un marché 583
2. Des rentabilités divergentes chez les concurrents directs des *pure players* 585
3. Au casino de l'information en ligne, trop de joueurs et peu de gagnants 588
E/ Petites annonces, *crash plan* pour la presse, euphorie des *pure players* 592
1. Exploitation en chute pour la presse, en hausse pour celle des *pure players* 595
2. Dégradation de la structure financière des éditeurs de presse imprimée 597
3. Trop d'acteurs dans cette dynamique de transfert sur le Web 598
G/ Une concurrence directe en mal de rentabilité 602

H/ Quand la consolidation et la diversification deviennent des arguments de poids 604
1. Concentration ou diversification en PQN, des conditions nécessaires mais encore insuffisantes 605
1.1. Bayard, Le Monde, un chiffre d'affaires proche pour une exploitation opposée 606
1.2. La diversification génératrice de *cash* 613
2. L'insuffisante concentration des groupes de presse quotidienne régionale 614
2.1. Quand la nécessaire concentration dérape sur la dette et l'absence de rentabilité d'exploitation 615
2.2. Des groupes trop petits dans le paysage 619
2.3. Quand la diversification sert de stabilisateur 621
3. Des fondamentaux économiques structurellement plus résistants à l'étranger 623
3.1. Crise conjoncturelle, mais solidité structurelle de l'exploitation 624
3.2. La gestion des coûts garante d'une meilleure exploitation 627
3.3. Structure financière plus stable et rentabilité supérieure 630
3.4. L'exception culturelle confirmée 631

SECTION 3 - QUAND LA STRUCTURE CAPITALISTIQUE INFLUENCE LA PERFORMANCE ET LES CAPACITES DE RESTRUCTURATION DE LA FIRME 635

A/ L'influence de la nature des actionnaires 636
B/ Contraintes et forces des différentes formes de propriété 638
1. Les firmes publiques, un accès facile aux marchés 638
2. Les firmes privées, l'influence ou le profit d'abord ? 639
3. Les firmes à but non lucratif, encore une exception 640
4. Les firmes détenues par les salariés, un rêve journalistique ? 641
C/ L'influence de la structure du capital 642
D/ L'influence de l'endettement 642

CHAPITRE III | DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DES FIRMES, DE LA STRUCTURE CONCURRENTIELLE AUX MODELES ECONOMIQUES 657

SECTION 1 - LES FORCES STRUCTURELLES DES MARCHES AU SENS DE PORTER PESENT SUR LES DIFFERENTES OPTIONS STRATEGIQUES POSSIBLES 660

A/ L'intensité de la concurrence entre firmes influence la rentabilité 663
1. Différenciation et valeur des produits, l'importance et la pertinence de la qualité de l'information . 663
1.1. Une différenciation bénéfique 663
1.2. Une subjective qualité 664
2. La vente à perte des éditions imprimées et numériques 668
3. Deux clients pour un même produit, l'économie du *two-sided market* 670
3.1. Entre éditeurs et annonceurs, une interaction sous conditions 670
3.2. Incidences concurrentielles et éditoriales de cette économie à deux versants 672
3.2.1. Première incidence, une indépendance sous contrôle 673
3.2.2. Deuxième incidence, la tendance au mimétisme éditorial 673
3.2.3 Troisième incidence, la spirale de diffusion 675
4. Économies d'échelle et taille minimale efficiente, symptomatiques des coûts fixes et des surcapacités de production de l'imprimé 677
4.1. Quand les coûts fixes structurent les firmes produisant l'information imprimée 677
4.2. Des surcapacités de production remises en cause par le Web 680
4.3. Des économies d'échelle structurantes pour la presse imprimée 682
4.4. Une taille minimale efficiente pour les éditeurs d'information 684

4.4.1. De 20 000 à 300 000 exemplaires de diffusion efficiente pour la PQR en 2009 685
4.4.2. Diffusion efficiente de la PHR, entre 0 à 20 000 exemplaires en 2010 688
4.4.3. Diffusion efficiente de la PQN payante et gratuite complexe à évaluer 689
4.4.4. Diffusion efficiente pour les sites d'information 692
4.4.5. Diffusion efficiente dénuée de sens pour le marché des petites annonces 695
5. La diversité des concurrents change le référentiel traditionnel 695
6. Des marchés en déclin en euros constants 696
7. L'obstacle des barrières à la sortie (*voir infra : barrières à l'entrée*) 696
8. Une concentration des marchés effective 696
8.1. L'analyse de la concentration, un facteur de compréhension essentiel 697
8.2. Une concentration de l'information imprimée bien réelle 701
8.2.1. Une presse quotidienne nationale d'information concentrée 702
8.2.2. Une presse quotidienne d'information gratuite en mutation 705
8.2.3. Une presse quotidienne et hebdomadaire régionale monopolistique 705
8.2.4. *Newsmagazines*, la concentration est de rigueur 707
8.2.5. Les éditeurs en ligne, une concentration à plusieurs visages 707
8.2.6. Les firmes de petites annonces, en route vers une concentration numérique 708
8.2.7. Une concentration bien réelle pour une dilution de circonstance 709
8.3. De solides déterminants à la concentration des éditeurs 710
8.4. Des conséquences sur la diffusion, la publicité, la qualité et le profit 712
8.4.1. Diffusion et concentration ne semblent donc pas faire bon ménage 712
8.4.2. Publicité et concentration, une corrélation significative 715
8.4.3. Concentration et profit, une relation incertaine 717
8.4.4. Le paradoxe de la concentration 720
B/ Menaces de nouveaux entrants et barrières à l'entrée 721
1. Les barrières d'ordre règlementaire 722
2. Supériorité dans les coûts de production 723
3. Les économies d'échelle, source de divergence 723
4. La différenciation s'impose comme facteur clé 724
5. L'accès au réseau de distribution ne représente pas une barrière significative 725
6. Les "déséconomies de compression du temps" entrent dans la danse 725
7. Les surcapacités de production, conditions en demie teinte 726
8. Les coûts irrécupérables, barrières d'évidence 726
9. Les capacités de riposte des firmes, élément d'ajustement à l'entrée 727
10. Des barrières à l'entrée qui sont finalement bien réelles 729
C/ La pression des produits de substitution et de l'innovation 731
D/ Pouvoirs des fournisseurs et des acheteurs 734
E/ Une attractivité variable selon l'industrie et les groupes stratégiques 736

SECTION 2 - COUTS DE TRANSACTION ET RESSOURCES INTERNES, DES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS ET STRATEGIQUES D'INFLUENCE 746

A/ Quand les caractéristiques des transactions influencent les structures de gouvernance 747
1. La spécificité de site réduite à sa plus simple expression 751
2. La spécificité des actifs physiques s'affaiblit avec le Web 753
3. La spécificité de marque se décuple pour le Web et la presse gratuite 754
4. Le Web réducteur de l'incertitude de transaction 755
5. La spécificité d'investissement passe de l'industriel au contenu sur le Web 756

6. La spécificité d'actifs humains se renforce en amont avec le Web 758
7. La fréquence des transactions sur le Web pressure les journalistes 759
B/ Les ressources internes comme sources de l'avantage concurrentiel ? 760
1. L'apparente simplicité de la ressource, entre évidence managériale et complexité de la mesure 760
2. Ressources internes, l'émergence du réseau relationnel et de l'organisation 765

SECTION 3 - DU MARCHE A L'OFFRE DE REFERENCE, LA CHAINE DE VALEUR, SUPPORT OBLIGE ET SOUS INFLUENCE, STRUCTURE LES MODELES ECONOMIQUES 776

A/ Ancrée dans l'univers collectif, l'offre traditionnelle de l'imprimée est-elle vraiment une offre de référence ? 778
1. Un niveau de prix des offres proposées connu mais à l'édification arbitraire 778
2. Perception de l'offre et nature de l'offre parfois en opposition 778
3. Pragmatisme au royaume de la publicité et des petites annonces 781
B/ De la chaîne de valeur à la structuration des modèles économiques traditionnels de la presse 783
1. De la chaîne de valeur et du modèle de revenus de l'imprimé traditionnel… 784
1.1. La chaîne de valeur, support d'explication de la structure de coût 784
1.2. Trois activités principales pour une chaîne de valeur rigide 785
1.2.1. Rigidité de la production, externalisation et efficience sous contrainte 786
1.2.2. Une distribution coûteuse, un réseau de valeur disparate selon les familles 789
1.2.3. Ressources éditoriales, maillon fondamental à l'architecture déficiente 792
1.2.4. Ventes publicitaires, déconsidération de façade et imbroglio de valeur 794
1.2.5. De profondes divergences sur les activités supports 796
1.3. Profonds changements dans la chaîne de revenus, de nécessaires adaptations 796
2. … au modèle économique de l'imprimé traditionnel, illustration d'un manque de congruence entre les chaînes de coûts et de revenus 799
2.1. Un concept aux multiples visages, une utilité managériale 799
2.2. Un modèle par segment, une synthèse en forme de revers 801
C/ Entre recomposition de l'offre et innovation, le choix des gratuits 805
1. La chaîne de valeur, source de recomposition d'une offre de référence 806
2. Quand les firmes de quotidiens gratuits d'information créent une nouvelle offre de référence 807
2.1. Une réussite validée par les faits 808
2.2. Une offre contenu/prix cohérente 809
2.3. Une attention ciblée, des annonceurs choyés 810
2.4. Une production et une distribution tirées au cordeau 811
D/ Quand l'innovation autorise une modification de l'architecture et/ou de la proposition de valeur de l'information, de nouveaux modèles émergent 814
1. L'innovation, de multiples visages pour une destruction créatrice de valeur 815
2. 2010, de nouvelles offres informationnelles pour de nouveaux modèles et un nouvel environnement, quelques certitudes et encore beaucoup d'instabilité 818
2.1. Infomédiaires de l'information en ligne, un modèle centré sur l'innovation 820
2.1.1. L'infomédiaire, un courtier de l'information 820
2.1.2. Un modèle d'une simplicité déroutante 822
2.1.3. Parasitisme contraint ou interdépendance bien comprise ? 825
2.2. Petites annonces en ligne, quand l'innovation permet une recomposition de l'offre de référence et de l'architecture de valeur 828
2.3. Sites d'informations, des approches multiples et complexes pour des modèles en phase encore exploratoire et un environnement bouleversé 832
2.3.1. Un contexte d'incertitude et d'instabilité pour une exploration nécessaire 833
2.3.2. Des constats qui s'opposent, des modèles qui se cherchent 835

2.3.3. Des acquis au royaume de l'incertain....842
2.3.3.1. La proposition de valeur de l'information en ligne porteuse de sens....843
2.3.3.2. L'architecture de valeur, de nouveaux fondements pour de prochains enjeux....848
2.3.3.4 L'équation économique des sites d'information....853

CONCLUSION | DEUXIEME PARTIE....876

*****

3e PARTIE - LA CREATION DE VALEUR EST-ELLE ENCORE ENVISAGEABLE ET A QUELLES CONDITIONS POUR LES FIRMES PRODUISANT L'INFORMATION ECRITE ? 893

CHAPITRE I | DE LA VALEUR A LA VALORISATION, L'IMPRIME TRADITIONNEL A DETRUIT PLUS DE VALEUR QU'IL N'EN A CREEE....900

SECTION 1 - QUELS INDICATEURS DE VALEUR POUR QUELS RESULTATS ?....902

A/ Le Coût moyen pondéré du capital employé, inévitable et pertinent....903
B/ L'Economic Value Added (EVA), simple mais risquée....906
C/ D'autres indicateurs à l'utilité pratique variable....907

SECTION 2 - DES METHODES D'EVALUATION AUX AVANTAGES ET INCONVENIENTS TRES DIFFERENTS 910

A/ L'actualisation des flux : la méthode du *Discounted Cash-Flows* 910
1. Bien évaluer les flux de trésorerie, une condition *sine qua non*....910
2. La valeur terminale, une variable déterminante....911
3. Des avantages et des limites....912
4. Des variantes à la méthode DCF....913
B/ L'Actif net réévalué (ANR)....913
C/ La méthode des comparables : la vision immédiate de la valeur....916

SECTION 3 - PERTE DE VALEUR POUR L'INFORMATION ISOLEE EN TANT QUE TELLE, AVANTAGE AUX GROUPES D'ENVERGURE ET DIVERSIFIES....918

A/ Destruction de valeur massive pour les quotidiens nationaux....920
1. En actif ou par comparaison, la perte varie de -10 à -168 % entre 2000 et 2008....920
2. À périmètre structurel constant, la prospective confirme la perte de valeur....922
B/ *Newsmagazines*, une création de valeur en équilibre instable....926
1. En actif net ou par comparaison, la valeur chute de 30 % entre 2000 et 2008....927
2. À périmètre structurel constant, la prospective confirme l'équilibre instable....928
C/ Toujours pas de création de valeur pour la presse quotidienne gratuite depuis son lancement....929
1. En actif net, une création de valeur entre 2000 et 2008 en trompe-l'œil....929
2. À périmètre structurel constant, la prospective confirme la difficile création de valeur....930
D/ *Burn out* pour la petite annonce imprimée, euphorie pour celle en ligne....932
1. En route pour la destruction de valeur pour la presse gratuite d'annonces....933
2. Une création de valeur en croissance pour les *pure players* de la petite annonce....936
E/ Entre perte et création de valeur, le double visage de la presse régionale....939
1. Contraste de valeur au royaume des quotidiens régionaux....940
1.1. En actif net et par comparaison, la valeur baisse de 42 % entre 2000 et 2008....940

1.2. À périmètre structurel constant, la prospective confirme l'ambiguïté tendancielle 941
2. Presse hebdomadaire régionale, une création de valeur en quantité limitée 943
2.1. Une baisse moyenne de valeur de -38,37 % entre 2000 et 2008 943
2.2. À périmètre structurel constant, la prospective confirme le potentiel de valeur 944
F/ Des sites d'information en quête de valeur 946
G/ L'information comme support, la taille et la diversification comme catalyseurs des *cash-flows* 949
1. La consolidation Core Business, insuffisante, mais préalable obligé 949
2. Des *cash-flows* secondaires pour une activité primaire peu créatrice de valeur 951

CHAPITRE II | HYPOTHESES ET PRECONISATIONS, UNE APPROCHE PROTEIFORME DES OPTIONS POSSIBLES DANS LA RECHERCHE DE VALEUR 967

SECTION 1 - DE CERTITUDES EN HYPOTHESES, LE DECALOGUE DES CONDITIONS QUI STRUCTURENT LES *SCENARII* POSSIBLES ET S'IMPOSENT AUX ACTEURS 971

A/ Quand de profondes tendances et d'incontestables faits pèsent sur l'écosystème de l'information 973
1. La nature du bien informationnel, source de défaillances programmées 973
2. La technologie, des réseaux aux terminaux, s'impose chaque jour un peu plus 974
3. Le consommateur prend le pouvoir, l'information s'adapte, la publicité aussi 975
4. Des marchés de l'offre et de la demande en crise structurelle 978
5. Des situations financières délétères avec des pertes de valeur significative 980
6. Des déterminants de performance moins efficients et une innovation qui ouvre la voie à de nouveaux modèles économiques et déstabilise les anciens 983
B/ Des facteurs d'incertitude qui pèsent sur les différents *scenarii* 988
1. Quel environnement économique dans un univers désormais mondialisé ? 988
2. Incertitudes technologiques, des développements structurants en prévision 989
3. Quatre grandes incertitudes de marché ouvrent la voie à différentes options 991
4. Incertitudes graduées pour un paysage réglementaire contraint d'évoluer… 994

SECTION 2 - PREMIER SCENARIO : DES AJUSTEMENTS SITUATIONNELS, NECESSAIRES EN PREMIERE ETAPE, MAIS INSUFFISANTS A MOYEN TERME 1000

A/ Première séquence, la recherche d'une plus grande latitude financière 1001
1. La chasse aux coûts est ouverte, mais différemment suivant le gibier 1002
1.1. De la photocopieuse à l'organisation commerciale, la charge est sonnée 1003
1.2. Tour de vis négocié et parfois tempéré pour les rédactions 1004
1.3. Du côté des imprimeries, la logique est différente 1005
2. Restructuration de dettes, alliances capitalistiques et recherche de capitaux 1008
B/ Deuxième séquence, une tentative de reprise en main du marché 1012
1. Redéploiement éditorial en vue pour asseoir la marque de fabrique 1012
2. Structuration des offres de référence, de l'imprimé au Web 1013
2.1. Du côté des quotidiens nationaux, les leaders du marché lancent l'offensive 1015
2.2. Strabisme divergent au royaume de l'information régionale 1019
2.3. Du côté des *pure players*, l'ambiance demeure morose 1023
2.4. Course à l'audience du côté des newsmagazines et des quotidiens gratuits 1025
3. L'impensable remise en cause du contenu dans une vision conservatrice 1026
C/ Troisième séquence, constat d'échec pour les ajustements structurels 1027
D/ Quatrième séquence, une diversification qui demeure limitée 1028

D/ Épilogue : regain opérationnel et insuffisance de valeur à moyen terme 1030

SECTION 3 - DEUXIEME SCENARIO : LIBERALISME ET ETATISME, DEUX OPTIONS EXTREMES DENUEES DE SENS POUR L'INFORMATION ECRITE 1038

A/ Bien public = service public ? 1038

B/ La libéralisation totale, risquée mais surtout utopique à court terme 1041

SECTION 4 - TROISIEME SCENARIO : REFORMES STRUCTURELLES, CONSOLIDATION ET DIVERSIFICATION, UN RESULTAT FONCTION DE L'AMPLEUR DES ACTES 1044

A/ Première séquence, refonte graduelle de l'écosystème identitaire et législatif 1046

1. Quant l'adaptation de l'écosystème identitaire devient un facteur clé de succès 1047
2. Refondre l'écosystème législatif pour le rendre plus efficient 1050
   - 2.1. Permettre la constitution de groupe plurimédia 1051
   - 2.2. Mettre en place un système différencié des aides 1052
   - 2.3. Assurer une diffusion plus efficiente du contenu 1054
   - 2.4. Favoriser un contenu de qualité empreint d'indépendance 1056
   - 2.5. Refondre la gouvernance de l'écosystème législatif 1059

B/ Deuxième séquence, la recherche d'une plus grande latitude financière 1060

1. À la recherche de nouvelles économies, la consolidation défensive est au menu 1060
2. Une restructuration du système organisationnel compliquée mais acceptable 1066
3. Les bienfaits et les limites de la diversification stratégique 1068
4. Une équation de valeur revue en profondeur, mais pas révolutionnaire 1072

C/ Troisième séquence, *bis repetita* dans la reconquête des marchés 1073

SECTION 5 - QUATRIEME SCENARIO : CHANGEMENT DE DECOR POUR L'INFORMATION, ENTRE UN REALISME SUBSEQUENT ET UNE PROSPECTIVE PROBABLE 1078

A/ Et si les marchés de la presse devenaient des marchés de l'information 1080

1. Une indéniable réalité centrée sur le client et non plus le produit 1081
2. Des présupposés complexes à mettre en œuvre, mais pas impossibles 1083
3. L'ouverture vers un nouveau périmètre 1085

B/ En route pour l'impensable… probable 1086

1. Un contexte économique qui s'éclaircit, un marché publicitaire qui évolue 1087
2. Le numérique ne devient pas encore le maître du royaume 1087
3. Profonde réorganisation de l'imprimé, en route vers l'information service 1092
4. L'ensemble de la planète médias se transforme 1098

SECTION 6 - CINQUIEME SCENARIO : ET SI C'ETAIT DEJA TROP TARD… 1101

1. Un environnement économique et publicitaire fragilisé 1102
2. Les *Digital Natives* prennent le pouvoir, les marchés et la publicité s'adaptent 1102
3. Profonde réorganisation au royaume de l'imprimé 1104
4. Toute la planète médias se transforme 1109

CONCLUSION | TROISIEME PARTIE 1121

*****

CONCLUSION **1135**

BIBLIOGRAPHIE **1163**

ANNEXES……..... **1196**

Introduction

Introduction

« THINK DIFFERENT. »

Slogan d'Apple, 1997, Agence Chiat / Day

Mai 2043, le chef de l'atelier de l'imprimerie du Monde presse une dernière fois le bouton d'arrêt de la rotative qui imprime depuis des lustres cette figure emblématique de la presse française. Pour l'occasion, le directeur de la publication est présent, il vient chercher cet ultime exemplaire imprimé tout en regardant sur sa tablette tactile si l'édition du soir est bien en ligne. La presse vient de tirer sa révérence, elle qui avait inventé l'information, générale et politique, libre, objective et complète, et qui avait fini par devenir par le monopole conquis l'alpha et l'oméga de la vie intellectuelle et politique. Cette institution, née au berceau des civilisations, trois siècles auparavant, et essentielle au fonctionnement démocratique de nos sociétés, allait rejoindre les étagères du Newseum[0-1], ouvert en avril 2008, époque où certains y voyaient déjà le signe d'un avenir incertain, l'élégance d'un dernier hommage à une espèce en voie de disparition. Vision prémonitoire ou délire saugrenu ?

DES FAITS, DES INTERROGATIONS, UNE PROBLEMATIQUE, UNE THESE

Lorsqu'en cette année 2000, la bulle Internet éclate et touche toute la planète médias (*voir fiche 0-1 : Évolution boursière de quelques indices de référence*), elle remet en cause le postulat selon lequel le contenu allait devenir le garant d'une croissance exponentielle fondée sur l'émergence de la *Net Economy*, et signe dans le même temps le point de départ d'une profonde reconfiguration du paysage médiatique à laquelle la presse n'allait pas échapper.

L'avenir de la presse d'information en question

Cent cinquante ans après les premiers quotidiens millionnaires en tirage comme *Le Petit journal*, le *Herald* de New York ou encore ceux de la *Penny Press* anglaise, il faut bien reconnaître que l'avenir de la presse est, à l'aube de la décennie 2010-2020, pour le moins incertain, inexistant diraient même les Cassandre en s'appuyant sur la prophétie du chercheur américain Philip Meyer, qui a programmé la fin des journaux imprimés en 2043, dans la première édition de son ouvrage en 2004 [Meyer, 2009]. Et même si les plus optimistes croient encore en son avenir, la presse d'information payante, notamment quotidienne, traverse incontestablement dans les pays industrialisés et depuis la fin du XX^{e} siècle, l'une des plus graves crises de son histoire avec en moyenne, entre 2005 et 2009 et selon les zones géographiques, une baisse de 5 à 10 % de la diffusion et de 32 % des budgets publicitaires. *A contrario*, celle des pays des pays en voie de développement s'affiche en plein essor (*voir fiche 0-2 : Panorama synthétique de la presse quotidienne mondiale*). Dans cette déflagration imprévue, personne dans le monde occidental, à des degrés divers, ne semble épargné, la France, berceau originel de la presse mondiale, encore moins.

Au royaume de l'Oncle Sam où elle est synonyme de liberté affichée dans le premier amendement, les derniers coups de semonce illustrent la profondeur du désarroi. *Du Kentucky Post* au *Christian Science Monitor*, quelques fleurons bien établis ont annoncé depuis 2008 l'arrêt de leurs rotatives, avec dans le meilleur des cas un repli sur le Web, voire une mise en faillite programmée sous la tutelle du Chapitre 11 afin de se reconstruire à l'instar du géant Tribune & Co. Bien souvent promue au rang de l'exemplarité, la presse américaine fait à l'aube de 2010 la une pour l'ampleur de sa chute avec en dix ans une baisse de 5 % des recettes de diffusion et de 53,2 % des ressources publicitaires[0-2] (*voir fiche 0-3 : Panorama synthétique de la presse quotidienne américaine*).

De ce côté de l'Atlantique, de la Norvège à l'Italie, voire plus à l'est au Japon (*voir fiche 0-4 : Panorama synthétique de la presse quotidienne européenne et japonaise*), l'avenir de l'imprimé apparaît tout aussi incertain avec des baisses publicitaires allant de 3% à 38,5 % selon les pays, les quelques hausses des ventes, de 5% à 29 %, étant insuffisantes.

En France, le constat est sévère puisque la presse d'information nationale affiche une baisse de 36 % du chiffre d'affaires en euros constants (du PIB) entre 2000 et 2009 [DGMIC, 2010], alors que dans le même temps la population croît de 12 % ! Parmi celle-ci, la presse quotidienne est la plus touchée avec une baisse respective en euros constants sur

la période de 19,9 % des ventes et de 62,6 % de la publicité, pour un total de 736 M€, alors que les *newsmagazines* affichent une croissance de près de 15 % sur les ventes et une perte de 23 % sur la publicité, à environ 350 M€. De son côté, la presse quotidienne gratuite voit sa croissance s'estomper en 2008/2009 dans un volume limité à près de 110 M€ en 2009. Quant à la presse d'annonces, elle amplifie en 2009 à -30,7 %, la baisse initiée en 2007 (-4,7 %) et confortée en 2008 (-11,8 %), pour s'établir dans un volume de 470 M€ de chiffre d'affaires, en chute de 36 % (euros constants) depuis 2000. Seule la presse régionale (2,97 milliards d'euros en 2009 ; 90 % pour la presse quotidienne) se maintient dans une forme d'instabilité inhérente à ses caractéristiques de marché avec une croissance de 0,3 % en euros courants (*voir fiche 0-5 : Panorama synthétique de la presse d'information française*), qui cache en réalité une baisse de 15,9 % en euros constants entre 2000 et 2009 [DGMIC, 2010].

Pourtant, derrière ces tendances s'est installé un véritable paradoxe qui a fini par opposer une information payante en déclin, mais encore génératrice de revenus, à une information gratuite, imprimée ou en ligne, toujours aussi peu lucrative mais fortement consommée, notamment chez les *Digital Natives* qui en ont fait leur source principale, le Web étant par ailleurs devenu leur média de référence. Et au pays d'Émile de Girardin, le constat est implacable. Car au-delà des respectifs 2,5 millions de lecteurs et 7 millions d'internautes mensuels pour les leaders *20minutes* et *lefigaro.fr* en 2010, le marché de la presse quotidienne gratuite ne dépasse pas les 110 M€, celui du *display* (format de référence), s'affichant pour tous les sites de contenus médias à près de 300 M€, sachant que dans le même temps les revenus des ventes *online* relèvent de l'anecdote économique et que la dématérialisation de la petite annonce a mis un terme à d'importantes ressources financières directes et indirectes, suite au transfert de valeur vers le Web, avec une chute de 34,15 % entre 2000 et 2009 à 510 M€ !

Reflets d'évidence de ces constats de marché, les firmes éditrices sont au mieux en souffrance opérationnelle, au pire au bord de l'asphyxie financière, avec en moyenne des rentabilités négatives, une absence de *cash-flows* et des pertes de valeur conséquentes allant de 10 à 178 %, certains quotidiens ou groupes à l'instar de *La Tribune*, de *France-Soir* voire d'Hersant Média, étant sur l'inexorable chemin de la faillite programmée en l'absence d'une recapitalisation massive. Une problématique qui se résume d'ailleurs en quelques chiffres : sachant qu'en moyenne plus de 90 % des revenus proviennent encore des éditions papier et qu'ils s'affichent en baisse de 10 % (en euros courants) sur dix ans avec une accélération ces

deux dernières années, que les ressources humaines, l'impression et la distribution absorbent 60 à 90 % du chiffre d'affaires, que le nombre de visiteurs des sites Internet augmente de plus de 10 % par an, alors que la part publicitaire ne compense pas les pertes existantes et que la profitabilité d'un internaute comparée à celle d'un papivore est de un pour cent, l'équation économique vire au cauchemar.

Bien entendu, si d'une manière générale l'ampleur et la rapidité de cette détérioration s'expliquent par la conjonction interdépendante, aussi imprévisible que déconcertante, de la crise des marchés publicitaires et de l'évolution naturelle et catalysée de l'environnement informationnel, sous l'essor du Web et des technologies afférentes, elle s'enrichit chez les éditeurs français d'une défaillance structurelle consubstantielle de ces marchés de l'imprimé, trop longtemps ignorée et réfutée au nom de la démocratie et de la préservation d'un idéal perdu, tant par négligence que par suffisance, qui puise sa source dans une alchimie de plusieurs facteurs imbriqués, de l'influence de l'histoire aux structures et dynamiques concurrentielles, de l'écosystème législatif à la pertinence des modèles retenus, l'ensemble s'inscrivant dans un schéma où l'absence de congruence entre la structure, l'identité, la stratégie et la gouvernance, conforte et amplifie les trajectoires de déclin.

Dans ce contexte aussi perturbé où tous ces éléments s'entrechoquent et se combinent, où l'information n'a pourtant jamais été aussi consommée et autant nécessaire pour agir, penser, ou encore éduquer, la question de savoir si les éditeurs ont encore la capacité financière et le temps nécessaire pour s'adapter à cette déflagration, pour trouver les moyens de convertir l'accroissement de leur audience en ligne en des revenus suffisants, tout en maintenant leur activité avant que la baisse des recettes traditionnelles ne devienne un handicap létal, ne relève plus à l'aube de 2010 du crime de lèse-majesté ! La presse est-elle une espèce en voie de disparition sacrifiée sur l'autel du numérique, et avec elle l'information, où réussira-t-elle, une nouvelle fois à surmonter cette épreuve ?

Une inquiétude, deux visions divergentes et une seule question pour une approche résolument différente

En rendant légitime et presque naturelle cette préoccupation pour le moins fondée, tous ces facteurs de marché, sources d'instabilité, d'incertitude et qui portent en eux les germes d'une déchéance annoncée lorsqu'ils sont poussés à l'extrême, bousculent le landerneau feutré d'une bonne vieille tradition séculaire offrant, par la même occasion, les conditions à

l'émergence d'une opposition en règle entre deux visions parfois extrêmes, souvent impétueuses, qui s'ordonne autour de quelques interrogations d'évidence : Internet est-il ce fossoyeur si décrié de la presse d'information ? Les éditeurs sont-ils vraiment des firmes comme les autres, soumis aux lois du marché, et non des exceptions, comme ils s'en défendent, sources de bienveillances et de compromissions circonstancielles ? Les quotidiens sont-ils les seuls défenseurs et uniques garants de la démocratie au point de justifier toute stratégie de légitimation sociale, ou le Web ne serait-il pas en passe de devenir le remplaçant de ce symbole en perdition ? La presse a-t-elle encore une place à défendre dans cette économie de l'attention édifiée autour du Web ou ses archaïsmes légendaires ne seraient-ils pas devenus les inhibiteurs structurels et circonstanciels de toute dynamique de réajustement ?

Dans cette lutte d'un nouveau genre, chacun affûte ses arguments, aussi implacables que contestables. D'un côté les ayatollahs du déclin – pessimistes résignés ou technophiles avertis, souvent procureurs d'une presse jugée responsable de son propre sort – qui s'appuient sur une observation implacable de faits établis – équipement, consommation, élection d'Obama en 2008, marché, révolution des printemps arabes, etc. – pour entériner la toute-puissance de ces nouveaux médias, oubliant dans l'éloge conduit que les plus anciens n'ont jamais manqué à l'appel. De l'autre, les nostalgiques d'un ordre établi, désormais révolu, empreints d'une certaine dose de technophobie et qui dénoncent les dérives et les dangers systémiques de cette évolution numérique tout en se retranchant, comme pour mieux s'en convaincre, derrière les espoirs nourris d'une foi inébranlable dans des vertus, notamment démocratiques, jusqu'alors inaltérables et qui ne peuvent *de facto* résolument pas disparaître, et cette quasi-loi d'airain selon laquelle un média n'a jamais remplacé l'autre depuis Gutenberg.
Et si comme dans toute démonstration, chacun y voit les signes de sa propre conviction, tous ignorent ou feignent d'ignorer le constat défendu à juste titre par Francis Balle [2009] selon lequel *« les médias n'ont ni feuille de route, ni ordre de mission. Leur destinée dépendra de l'usage que les hommes en feront en fonction de leurs désirs, de leurs besoins ou de leurs croyances. »*

Alors au-delà de cette légitime inquiétude, le moment ne serait-il pas venu de dépasser ces contradictions qui se renvoient dos à dos, ces approches trop dogmatiques, bien loin de la trop facile incantation stérile, sous couvert du patronage moral des visions d'Albert Einstein[0-3] considérant *« qu'on ne peut pas résoudre un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré »* et de Peter Drucker[0-3] convaincu que *« la meilleure façon de prévenir l'avenir,*

c'est de le créer. » Et de considérer ainsi que cette crise existentielle ne signe peut-être pas la mort de l'information au sens strict du terme, mais simplement la fin du monopole des journaux sur celle-ci ?

Plutôt que d'apprendre aux éditeurs en difficulté à mourir guéris, il semble en effet plus raisonnable, au regard de l'ampleur de la rupture amorcée, de se désolidariser des approches trop simplistes, de ne pas isoler les différents maillons d'une chaîne de valeur désormais globale et d'intégrer la réflexion dans un écosystème plus large où l'interdépendance des différents facteurs d'influence ne peut plus être masquée.
Cette ligne directrice vise ainsi à dépasser ce manichéisme délétère pour accepter l'idée d'une autre voie, d'un partage de valeur et d'une évolution maîtrisée, cohérente et adaptée aux nouvelles conditions de marché qui se dessinent, *id est* celle qui offrirait l'opportunité aux anciens maîtres du monde de s'adapter – même si tous ne sont pas élus – sans renier les attributs fondamentaux de leurs journaux et de l'information, jusqu'ici érigés en dogmes, à partir d'une recombinaison féconde de leurs qualités avec les bénéfices et les potentialités trop souvent déconsidérés de ce nouvel univers numérique, dans un délai de convenance fonction de la portée des incertitudes environnementales et sociétales.

Mais pour que cette révision déchirante puisse s'opérer et que ces acteurs soient susceptibles d'affronter les enjeux de cette évolution qui se structure et s'amplifie à l'aube de 2010, il convient de répondre au préalable à une condition d'évidence, seule garante de la pérennité d'une firme dans une économie de marché, *id est* celle de savoir si les éditeurs d'information écrite ont encore, ou non, la capacité de créer de la valeur et, le cas échéant, à quelles conditions. Et ce sera là le fil d'Ariane de cette analyse.

OBJECTIFS, APPLICATIONS, CHAMPS ET PLAN

La réflexion sera ainsi conduite en dehors de toute vision partisane dans des schémas éloignés de ceux qui ont engendré les constats d'échec évoqués, parfois provocateurs, mais résolument prospectifs ; une analyse sans aucun doute incomplète, loin de la synthèse idéale rendue impossible par l'inextricable complexité des éléments en jeu, et qui s'organisera à partir de plusieurs voies d'accès (*voir fiche n° 0-6 : Méthodes et données de la thèse*) destinées à identifier les conditions nécessaires à cette indispensable création de valeur.

Bien entendu, au-delà des évidentes considérations académiques, il s'agit de ne pas perdre de vue l'aspect managérial de la démarche en offrant un support pragmatique à la redéfinition de l'existant, à l'optimisation financière et stratégique et à la mise en mouvement des éléments contribuant à l'amélioration des performances, et *a fortiori* de la valeur, dans une vision d'abord sectorielle, étant entendu que les cas individuels peuvent servir d'illustration sans pour autant tomber, eu égard à leur nombre et à leur différence, dans l'illusoire synthèse de diverses analyses stratégiques personnalisées.

Et dans cette analyse aux frontières nationales, élargies le cas échéant pour discerner les composantes structurelles des spécificités françaises, l'attention s'ordonnera autour de l'information générale et politique – imprimée ou en ligne, quotidienne ou hebdomadaire, gratuite ou payante –, celle qui finalement est née le jour où les nouvelles, les *news*, ont été rendues disponibles sur un marché, et reposera sur les notions de modèle économique et de valeur respectivement considérés sous l'angle d'*« une équation économique »* [Benavent, Vertraete 2000], et du niveau de rémunération des ressources financières engagées (*voir annexe 3-0, fiche n° 0-7 : Définition des termes du titre de la thèse*) dans un *tempo* à trois temps qui, au regard des évolutions évoquées, nécessite de dépasser les périmètres d'évidence.

Il conviendra ainsi dans un premier temps (*partie I*) de s'attarder sur ces facteurs d'influence de la performance, aussi directs qu'indirects, qui vont de la nature même du bien informationnel à l'environnement. Car l'information n'est pas, au sens économique du terme, un bien comme les autres, de sorte que les industries la produisant ne rentrent pas dans le cadre classique de l'économie traditionnelle, les conséquences s'organisant alors à tous les étages de la firme (*chapitre I*).
En outre, au regard de cette nature si particulière, l'histoire (*chapitre II*) et la législation (*chapitre III*) ont fini par avoir au fil des ans, dans une interdépendance réciproque, des répercussions notables sur les options stratégiques possibles en pesant d'une part sur la congruence requise entre les systèmes identitaires, les processus de gouvernance et l'édification des structures, et, d'autre part, sur les dispositions réglementaires édictées dans une rigidité parfois inopportune.
Mais s'arrêter à cette vision quasi génétique ferait presque oublier que l'information comme produit, comme marché et comme industrie, s'inscrit désormais dans un nouvel univers où la technologie lui offre un autre référentiel, au confluent de l'immatériel et de la mobilité, et

modifie les usages et les attentes des utilisateurs, où l'environnement socio-économique pèse sur sa consommation (*voir chapitre IV*) et où l'abolition des frontières lui offre le monde pour terrain de jeu (*voir chapitre V*).

Une fois cet environnement d'une évidente complexité défini, il deviendra alors légitime de se plonger dans l'équation financière et stratégique des éditeurs (*partie II*) dont l'analyse commence inévitablement par la recherche des différentes zones de marché des industries concernées dans la mesure où elles influencent la dynamique concurrentielle et donc le bien-fondé des réflexions subséquentes, de sorte qu'il ne soit plus incongru, à l'heure où l'environnement pousse à s'interroger sur la pertinence des périmètres habituels structurés par le produit et la technique, de remettre en cause le paradigme classique de la firme de presse. Ce faisant (*chapitre II*), l'analyse économique et financière des firmes considérées, conduite sans concession, aura pour ambition de faire ressortir les différents facteurs qui pèsent sur leur rentabilité et sur leur capacité à créer de la valeur, condition déterminante de l'attractivité capitalistique, au-delà des intérêts subjectifs et personnels.
Mais la compréhension des enjeux (*chapitre III*) qui règnent au royaume de l'imprimé ne sera effective qu'une fois l'analyse des déterminants de la performance réalisée, trois approches traditionnelles servant en l'espèce de fil directeur à la réflexion (*voir détail en annexe 3-0, fiche n° 0-8 : Les approches utilisées dans la recherche des facteurs de performance)* : la recherche de la nature et de l'intensité des différentes forces structurelles qui pèsent sur les dynamiques concurrentielles à l'aide du modèle de Michael G. Porter [1985] ; la mise en lumière par l'entremise de deux approches, l'une fondée sur les coûts de transaction, et l'autre sur les ressources et les compétences, des facteurs d'influence des formes d'organisation possibles et des ressources procurant un avantage concurrentiel durable ; la compréhension des ressorts des modèles économiques et des conditions d'évolution par recomposition stratégique ou par innovation qui peut, en l'espèce, devenir un simple facteur d'ajustement ou au contraire une source de rupture par destruction créatrice de valeur, au sens de Schumpeter.

Enfin, dans cet ensemble où tous ces facteurs s'entrechoquent et s'ordonnent, il restera une question d'importance, celle de savoir si à l'horizon 2020 la création de valeur – et, le cas échéant, à quelles conditions – est une option envisageable ou non pour les éditeurs (*partie III*). Et la réponse, ou plutôt les réponses, s'organiseront dans un enchaînement de circonstance qui commencera (*chapitre I*) par l'analyse de la notion de valeur et s'enrichira de la valorisation des firmes par le biais de trois approches adéquates : par actualisation des *cash-*

flows, par comparaison de multiples ou par estimation de l'actif réévalué. L'objectif sera ainsi de vérifier en moyenne sectorielle, illustrée de quelques cas particuliers, si l'équation de valeur qui prévalait jusqu'alors demeure pertinente ou si elle n'est plus que l'illustration d'un modèle inefficient et inadapté au contexte existant, expliquant ainsi les défaillances observées. Il deviendra dès lors possible (*chapitre II*) dans une combinaison la plus appropriée qui soit des observations d'ores et déjà conduites, entre prévision argumentée et prospective structurée, d'établir sur un horizon 2010-2020 plusieurs *scenarii* cadres, aussi implacables que contestables, fondés sur des faits, des tendances et une inévitable dose d'incertitude qui, au-delà des différentes options d'évidence, serviront d'alibi, par les choix retenus, à la mise en perspective des conditions et des déterminants de création de valeur. Bien entendu, il sera opportun dans cette dynamique de dépasser les considérations dogmatiques et de ne pas tomber dans l'incantation stérile, inapplicable au regard des spécificités de ces industries.

Au terme de cette délicate alchimie, la question de la création de valeur dans l'univers de l'information écrite pourrait revêtir un tout autre visage, loin des schémas de pensée imposés par la vision idéalisée d'un âge d'or révolu ou par toute forme de diktat numérique, de sorte qu'il devienne possible de déterminer les conditions requises dans cette inévitable et indispensable économie de marché, à la pérennité d'une information dont les vertus ont été inventées et structurées par les journaux, et d'éclairer ainsi l'avenir sous une autre lumière que celle d'une évidente et légitime sinistrose, même si dans une configuration aussi systémique et évolutive nul ne peut se prévaloir de l'absolue vérité.

*****

NOTES D'INTRODUCTION

0-1. Site Internet du Newseum : http://www.newseum.org

0-2. Données sur le site de la Newspaper Association of America : http://www.naa.org

0-3. Citation des intéressés disponible sur le site : http://www.*evene.fr*

PREMIERE PARTIE

1ère partie - Impact des spécificités économiques du bien informationnel et des forces environnementales sur les firmes le produisant

CHAPITRE I - LE BIEN INFORMATIONNEL, UN BIEN PAS COMME LES AUTRES 38

Section 1 - L'information, un bien public et un bien d'expérience exempts de rivalité 39
Section 2 - De l'information aux biens informationnels, du bien public au bien complexe …… 42
Section 3 - Impact des spécificités de la nature du bien sur l'économie des firmes le produisant ……... 62

CHAPITRE II - IDENTITE, STRUCTURE, GOUVERNANCE, STRATEGIE : L'HISTOIRE RESPONSABLE MAIS PAS TOTALEMENT COUPABLE ……..…… 79

Section 1 - Les trajectoires des firmes de l'information se déterminent sous le choc des événements et de leurs caractéristiques …… 81
Section 2 - L'identité, qui se structure au gré des pouvoirs, des libertés acquises et des faits, pèse sur les orientations stratégiques ……105
Section 3 - Quand les processus de décision influencent les trajectoires socio-économiques et pèsent sur les structures ……130
Section 4 - D'hier à demain, les facteurs qui sous-tendent les trajectoires seront-ils encore des obstacles à la création de valeur ? ……..141

CHAPITRE III - NEE DE LA CONFRONTATION DES IDEES ET DES FAITS, LA REGLEMENTATION INFLUE SUR L'ECONOMIE DES FIRMES 158

Section 1 - Les règles anticoncentration : entre frein au développement et obstacle stratégique ……....159
Section 2 - Liberté sous perfusion ou liberté surveillée : d'une grâce financière bienveillante à une réglementation contraignante ……172
Section 3 - Publicité, la liberté sous une surveillance bienveillante, des contraintes législatives acceptables pour la presse ……..197
Section 4 - Les droits d'auteur des journalistes, un enjeu plein d'imperfections règlementaires qui pèsent sur les stratégies ……....200

CHAPITRE IV - QUAND L'ENVIRONNEMENT ET LA PLACE SOCIETALE DU MEDIA DETERMINENT LE CONTEXTE DANS LEQUEL EVOLUE L'INFORMATION 208

Section 1 - La technologie crée une rupture, modifie les offres et change le référentiel dans lequel évolue le média, donc l'information 209
Section 2 - L'environnement socio-économique influence le contexte dans lequel se positionnent les firmes ..239
Section 3 - Médias d'information, leurs rôles et leurs influences pèsent sur le contexte de marché et entachent le prisme de l'analyse ……252

CHAPITRE V - LA MONDIALISATION, UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DE L'ECONOMIE DES INDUSTRIES INFORMATIONNELLES 274

Section 1 - Un marché mondialisé, des enjeux globaux, des limites spécifiques et des répercussions locales ...275
Section 2 - Contenus ou contenants ? L'ambiguïté de la convergence pèse sur les choix stratégiques des anciens maîtres du monde ……...301
Section 3 - Les géants mondiaux du Web et des réseaux impactent la donne concurrentielle sur les contenus ..316
Section 4 - Les financiers s'invitent au capital des firmes TMT ……....332

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE 342

L'information n'est pas un bien comme les autres. Intangible elle n'est pas immédiatement palpable en l'absence d'un support physique. Périssable, elle s'éteint une fois consommée. De nature publique, elle change de costume dès lors qu'une exclusion et une rivalité deviennent possibles par le biais d'un support, rentrant alors dans la catégorie des biens privés voire publics avec exclusion à l'instar de la presse.

Dans de nombreux pays, le bien informationnel est en outre considéré comme l'un des substrats fondamentaux du débat d'idées, de la circulation des opinions, la source indispensable de toute démocratie et de la diffusion culturelle [Wolton, 2003 ; Le Floch, Sonnac, 2005 ; Missika, 2007 ; Sonnac 2009 ; Balle (b), 2009]. Et de par ces rôles qui lui sont dévolus, les États ne sont généralement pas insensibles à l'instauration d'une supervision des industries le produisant, au point, pour certains, de construire un encadrement législatif spécifique, dont la nature et l'ampleur varient selon leurs idéologies et leurs objectifs.

Ces particularismes ont inévitablement des conséquences, intellectuelles bien entendu, mais aussi économiques. Et celles-ci s'avèrent d'autant plus importantes que ces facteurs consubstantiels de ce bien informationnel sous tutelle se superposent et s'entrechoquent au gré de l'histoire et des règlementations, s'amplifient sous l'effet des évolutions technologiques et se confrontent dans un univers désormais globalisé.

C'est pourquoi, il paraît indispensable de commencer cette approche par une plongée dans la nature même du bien (*chapitre I*), de sorte que les caractéristiques du produit final puissent être dégagées. Mais surtout, il conviendra dans cette première approche, avant d'y revenir, de cerner les conséquences de cette nature qui s'articulent schématiquement autour de cinq

points : la tendance à la gratuité et aux financements dérivés, une structure des coûts de production atypique qui incite à la concentration, une structure duale de marché avec des effets de réseaux, une concentration d'efficience avec ses effets collatéraux et une contrainte de perception et d'agrégation.

Mais le bien informationnel, quel qu'il soit, évolue dans un environnement qui ne peut pas être ignoré dans la mesure où il s'agit d'un système ouvert et interdépendant.
L'histoire (*chapitre II*) et la législation (*chapitre III*), sont des éléments d'influence, tant celles-ci portent en elles dans une connexion d'évidence, le poids de l'influence par les systèmes identitaires, les processus de gouvernance ou encore les structures qui se sont construits depuis la presse de Renaudot, ainsi que les réglementations qui ont fini par peser sur le fonctionnement des firmes et influer sur les options stratégiques possibles.
Pour autant, il serait erroné de ne pas replacer l'ensemble sur un échiquier socio-économique plus large (*chapitre IV*). Car comme produit, comme marché, mais aussi comme industrie, l'information s'inscrit dans un environnement technologique en pleine mutation qui lui offre un nouveau référentiel. Elle s'impose désormais dans un univers moins hiérarchique structuré autour d'une économie de l'attention centrée sur l'individu.
Enfin, il serait contestable d'oublier que depuis Gutenberg les marchés sont désormais globalisés (*chapitre V*). Il s'agit alors de mieux comprendre les déterminants et les enjeux de cette dynamique dans la mesure où elle a des répercussions locales, par le biais, entre autres, de la mise en place de stratégies horizontales ou verticales construites sur fond d'innovation, toutes n'ayant pour objectif que la captation de valeur sur l'ensemble de la chaîne.

La compréhension économique du produit informationnel ne peut donc pas être détachée du contexte dans lequel il évolue, au risque de ne plus avoir de sens et de ne pas prendre toute la mesure des implications que ces particularités peuvent avoir sur les acteurs concernés.

*****

CHAPITRE I | LE BIEN INFORMATIONNEL, UN BIEN PAS COMME LES AUTRES

La question de la classification économique de l'information donne lieu à d'intenses divergences chez les économistes, avec en toile de fond deux visions assez distinctes au premier abord : la première la définit comme une matière première, au sens agricole du terme, de sorte qu'elle s'intègre dans la chaîne de fabrication d'un autre bien, alors que la seconde la considère comme un bien recherché pour lui-même, pour ce qu'il vaut ou apporte.

Sans vouloir entrer dans un débat qui se voudrait trop manichéen, et dans la mesure où d'autres critères seront prioritaires pour notre analyse, il apparaît dans un premier temps que l'élément à retenir est le caractère particulier de l'information qui fait que sa consommation ne la détruit pas [Gille, 1987], à l'opposé d'une matière première, même si ce statut ne remet pas en cause de manière évidente la possibilité de la considérer comme partie intégrante d'un processus de fabrication d'un bien informationnel, la source ayant alors une valeur relative.
Il semble d'ailleurs délicat de ne considérer l'information que comme un bien exclusivement désiré pour lui-même puisqu'il s'inscrit avant tout dans l'expression de la satisfaction d'un besoin, qui, dans la classification d'Abraham Maslow [2008], s'identifierait au besoin de sécurité ou d'appartenance. Et dans une approche qui se confond, Kenneth J. Arrow [1962] considère d'ailleurs que l'information devient un bien dès lors que naît l'incertitude.

Sous ces apparentes évidences et contradictions se cachent pourtant de véritables enjeux et conséquences industrielles qu'il est nécessaire d'appréhender dans une logique qui part, du bien au sens strict du terme pour aller jusqu'aux conséquences de la nature même de celui-ci.
En effet, l'information en tant que telle n'est pas un bien comme les autres (*section 1*), elle est considérée comme un bien immatériel dont la diffusion vers le client final sera ensuite assurée par un support, en l'occurrence le journal ou le réseau, bien loin de ces caractéristiques originelles.
Cette association du contenu et du contenant détermine alors (*section 2*) les caractéristiques du bien informationnel dans sa globalité, à savoir l'information et son support, sachant que ce dernier peut aussi contenir de la publicité et des petites annonces. Il s'ordonne alors autour de plusieurs natures informationnelles qui trouvent une illustration plus prosaïque dans les différentes familles de presse.
Pour autant, cette nature si particulière n'est pas sans conséquence (*section 3*). Tendance à la gratuité et aux financements dérivés, structure des coûts de production atypique, structure duale de marchés à effets de réseaux, concentration d'efficience avec effets collatéraux,

contrainte de perception et d'agrégation des contenus, ces contrariétés inhérentes au bien informationnel pèsent sur l'économie des firmes qui le produisent, sachant de surcroît que plusieurs effets induits en termes de gestion des prix, de contenu mais aussi de format et de qualité peuvent entrer en ligne de compte.

SECTION 1 L'INFORMATION, UN BIEN PUBLIC ET UN BIEN D'EXPERIENCE EXEMPTS DE RIVALITE

Si le concept de bien public s'introduit, à travers les fonctions régaliennes de l'État, dès les travaux de l'école classique chère à Adam Smith, il ne sera vraiment formalisé que par Paul Samuelson [1954 ; 1964] dont les prises de position qui opposent en substance le bien public et le bien privé et qui ont parfois fait l'objet de contestations ne relèvent pas que d'une simple considération sémantique. C'est l'essence même de la justification d'une intervention de l'État dans les mécanismes de production, de consommation et de diffusion du bien qui est en jeu. Et surtout lorsqu'il s'agit du bien informationnel dont les attributs suscitent autant de craintes que de fantasmes [Le Floch, Sonnac, 2005 ; Balle (b) 2009 ; Sonnac, 2009].

A/ L'information, en tant que bien public, est non rivale et non exclusive

La première caractéristique du bien public, c'est l'absence de rivalité, *id est* que la consommation du bien par un individu n'empêche pas sa consommation par un autre (non-rivalité), de sorte qu'une quantité donnée de ce bien est totalement accessible par un nombre indéfini et arbitraire de consommateurs.
La seconde caractéristique du bien public, mais qui n'est pas une condition nécessaire, est le principe de non-exclusion, *id est* qu'il est impossible d'empêcher sa consommation par un agent qui ne voudrait ou ne pourrait pas en payer le prix. Si l'exclusion résulte principalement de la capacité et du consentement à payer des agents, elle peut aussi provenir sous certaines conditions de l'incapacité du fournisseur à comptabiliser les usages [Vasselin, 2005].
L'information rentrant dans le champ ainsi défini, elle est dès lors abondante et totalement disponible pour les individus, il n'y a donc aucune raison de procéder à un échange.

Lorsque ces deux critères sont vérifiés, les biens publics, dits biens collectifs sous certaines conditions, sont réputés purs. Mais dès lors que le bien public ne satisfait pas au critère de non-exclusion, on le considère comme un bien public impur, un bien public avec exclusion.

À l'opposé, le bien privé est objet d'échanges, durant lesquels sa propriété (ou son usage) passe de main en main. Les biens privés possèdent donc des propriétés de rivalité et d'exclusivité, tous les agents ne pouvant pas en profiter au même moment. Le consommateur est alors souverain dans ses choix d'acquisition, pour peu qu'il soit prêt à en payer le prix et que le bien soit disponible en quantité suffisante.

Il arrive sous certaines circonstances que l'information puisse rentrer dans cette catégorie de bien privé, même si la frontière est évidemment floue. Tout dépend en fait du degré d'utilité de l'information, la valeur de cette dernière étant alors proportionnelle à son caractère stratégique. Il n'en reste pas moins qu'une fois payé, le producteur ne maîtrise plus sa diffusion, perdant alors la rente associée. Son caractère public reprend alors tout son sens. Car l'information n'est jamais totalement appropriable et son contrôle demeure très imparfait, indépendamment de toute protection qui pourrait être instaurée par le biais de droits de propriété ou de dispositifs techniques [Arrow, 1962] qui ne suffisent pas à assurer une barrière efficace à sa généralisation. Cette constatation met au passage en exergue l'inadaptation du droit de propriété matérielle à l'information [Le Floch, 1997 ; Vasselin, 2005].

En l'espèce, l'information n'étant pas un bien comme les autres en raison de ses attributs politiques, sociaux et culturels, l'État s'assure de sa libre circulation et de son autonomie. La considérant comme essentielle à la collectivité, il choisit d'être le garant d'une information diversifiée et accessible à tous en la faisant entrer dans la catégorie des biens tutélaires, *id est* ceux sur lesquels l'institution publique peut apporter son soutien.

B/ Le marché de l'information sort du cadre théorique classique

Pour autant que cela soit possible, conduire une transaction sur l'information en tant que bien semble plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord et n'est pas dénué de conséquences sur les firmes la produisant. Trois raisons contribuent à cette difficulté :

Première raison, la consommation de l'information est identique quel que soit le nombre d'individus, elle est totale et ne se détruit pas. Elle sera d'ailleurs d'autant plus importante que le bien sera considéré comme pur. Cette disponibilité permanente ne signifie pas pour autant que le consommateur se l'approprie, encore faut-il qu'elle ait du sens pour celui-ci.

Deuxième raison, l'existence d'une incertitude quant à sa valeur d'usage ou d'utilité qu'il est impossible d'évaluer avant de la posséder. L'information est ce qu'il est convenu d'appeler un

bien d'expérience [Nelson 1970, Sonnac, 2009], *id est* un bien dont on ne perçoit les caractéristiques qu'après l'avoir consommé. Cette valeur sera donc proportionnelle au degré de connaissance et d'appréciation de l'utilisateur avant la phase d'acquisition. Pour renforcer cet effet d'expérience, le producteur peut, dès lors, avoir intérêt à capitaliser sur sa marque et sa réputation, la diffusion la plus large possible jouant un rôle de catalyseur.
Troisième raison, le caractère intangible, l'indivisibilité de production et d'usage ainsi que l'absence de réglementation adéquate sur les droits de propriété conduisent le détenteur, le producteur à ne plus contrôler sa diffusion une fois qu'elle a été fournie à un tiers.

Conséquence, un consommateur supplémentaire n'implique pas un coût supplémentaire pour le producteur, le coût marginal de l'information est alors faible voire nul, l'abondance évitant que l'absence de rivalité ne crée ce qu'il est convenu d'appeler un embouteillage.
Pour autant, l'information est obtenue par la valorisation de sources d'information, ce qui exige la mobilisation de facteurs de production [Vasselin, 2005]. Ces biens sont alors obtenus à partir d'une fonction de production à coûts fixes élevés, qui procure ensuite des économies d'échelle [Volle, 1999].
Schématiquement, cela signifie que le coût moyen décroît avec le volume de production, de sorte que le coût total est indépendant du volume produit, même si dans les faits la rigueur voudrait qu'il faille prendre en considération les coûts variables nécessaires à l'élaboration du produit original. Cette entorse se justifie néanmoins en raison de la proportion de ces derniers. Sa production se conçoit alors dans un espace-temps avec une première période où sont engagés les coûts fixes le plus souvent irrécouvrables, suivie d'une succession de périodes semblables au cours desquelles le coût marginal tend vers zéro.

Dans ce contexte, la tarification au coût marginal imposerait un prix quasiment nul pour les consommateurs. L'information, disponible à tous, a dès lors une valeur économique nulle [Le Floch, 1997 ; Le Floch, Sonnac, 2005 ; Gabszewicz, Sonnac, 2006]. Ainsi est assuré le libre accès à l'information dans la mesure où il n'est pas raisonnable, selon la définition de Paul Samuelson, d'exclure des utilisateurs non-payeurs, ceci étant trop coûteux.

Ces justifications s'avèrent néanmoins contrebalancées par l'impact du temps. En effet, sa n'est pas uniforme dans la durée, dans la mesure où elle possède son propre cycle de vie, véritable cycle d'usage, et que le facteur temps modifie son degré de périssabilité. Si dans la majorité des cas, sa valeur est finalement inversement proportionnelle au temps [Mackaay, 1986], il convient de ne pas négliger que la nature informative peut limiter sa perte de valeur.

Conclusion

Il apparaît au vu de toutes ses spécificités que les théories économiques qui débouchent sur l'échange, à un prix de marché unique, entre producteurs et consommateurs ne s'appliquent pas aussi facilement, faisant dire à Nathalie Sonnac [2009] que les acteurs produisant ces biens informationnels sont, économiquement, de véritables *« nœuds d'imperfections ».* L'évidence s'impose cependant dès lors que l'on se réfère au paradoxe selon lequel du fait de l'abondance, aucun individu n'acceptera de produire l'information qui est obtenue gratuitement [Grossman, Stiglitz, 1980], un constat qu'il eût été sain de ne pas oublier lors de la création des sites Web gratuits…

La demande d'information est enfin une demande qui naît de l'incertitude, dont l'attente peut justifier le paiement d'un prix dont le montant sera fonction de sa périssabilité. Le niveau de demande varie alors selon la capacité qu'auront les utilisateurs ou acheteurs de connaître la valeur de l'information avant son acquisition. Non détruite lors de sa consommation, elle est alors un bien dont le coût de reproduction devient très faible, en dehors de son support.
La complexité ne s'arrête pas pour autant à ce stade, étant donné qu'elle doit, dans le champ prévu, être reliée au support qui en assure sa diffusion. Ce changement de statut n'est pas sans conséquence, tant sur la catégorie dans laquelle le bien informationnel pourra s'intégrer, que sur les firmes le produisant.

Il apparaît dès lors que ce sont les informations non stratégiques qui ont la plus forte probabilité d'être propagées sur un marché, posant ainsi la question de la limite d'une diffusion payante qui serait en toute logique sous-optimale, le recours à l'intervention publique devenant justifié.

SECTION 2 | DE L'INFORMATION AUX BIENS INFORMATIONNELS, DU BIEN PUBLIC AU BIEN COMPLEXE

L'information, en tant que bien, peut désormais être reliée au support qui en assure sa diffusion, définissant ainsi les industries inhérentes aux biens, en l'occurrence la presse et le Web, même si la télévision et la radio ne seront jamais qu'à quelques encablures, notamment lorsqu'il s'agira de discuter de la définition des périmètres de marché (*voir chapitre I, partie II*). L'objectif est alors d'intégrer les notions préalables sur la nature du bien dans la relation qui l'unit avec son support et de s'attacher à la nature du produit informationnel.

Les industries de l'information peuvent dès lors dans cette approche se définir comme *« les industries de synthèse ayant pour objet la collecte, l'élaboration, le conditionnement et la diffusion de nouvelles, ainsi que de tout ce qui les accompagne »*.

Proposée par Bernard Voyenne en 1979, cette définition n'a pas pris une ride et apparaît suffisamment large pour y intégrer tous les contenus informationnels des différents médias [Le FLoch, 1997], y compris la publicité, qui présente, parfois, un caractère informatif [Kaldor, 1950 ; Nelson, 1974], au même titre que les petites annonces, même si en certaines circonstances, l'objet de leurs influences peut faire débat [Kaldor, 1950].

A/ La nature informationnelle de chaque média est différente

Au-delà des différentes notions qui se cachent derrière le mot information, il y a un point qui sans conteste reflète l'histoire de l'information en France. Il faut, en effet, remonter en 1938, comme le fait remarquer Patrick Le Floch [1997], en reprenant la thèse de Georges-Edgard Lavau, pour qu'une définition juridique de l'information soit proposée dans la loi du 11 juillet 1938 prise au titre de l'organisation générale de la nation pour le temps de guerre, celle-ci étant alors assimilée à de la propagande ! Au-delà, le bien informationnel peut être situé sur une matrice à plusieurs entrées et revêtir ainsi une kyrielle de qualificatifs, caractérisant alors le média qui en assure sa diffusion ; le contenu, le rythme, le prix et le support en étant les principaux déterminants dans un référentiel traditionnel.

1. La presse d'information générale et politique, quatre biens différents

La classification des publications de presse peut s'envisager à partir de la nomenclature proposée par la Direction générale des médias et des industries culturelles, la DGMIC (*ex* DDM) qui définit les caractéristiques informationnelles propres à chacune d'elle.

1.1. La presse nationale payante, entre quotidiens et *newsmagazines*

La presse nationale d'information générale et politique apporte de façon permanente des informations et des commentaires sur l'actualité politique et nationale, sachant que cette catégorie comprend aussi bien la dizaine de quotidiens nationaux (*Le Figaro, Le Monde, Les Échos*, *La Croix*, etc.), les six grands hebdomadaires et magazines d'information (*Le Point, Marianne, Le Nouvel Observateur, L'Express*, etc.).

La Presse quotidienne nationale (PQN) s'est fondée sur une liaison politico-sociologique avec son lecteur. Si elle est parfois considérée comme engagée, elle se construit de manière assez uniforme dans son contenu : de l'information internationale à l'actualité économique en passant par le sport, des pages culture aux carnets et autres débats d'opinion, chaque titre ajustant selon sa sensibilité et l'actualité le volume de la pagination. En tant que média d'actualité, il recueille la diversité d'analyses et de réactions face aux différents évènements.

La presse quotidienne a évolué depuis ces dernières décennies en perdant ce rôle qu'elle s'était attribuée, celui d'une plate-forme d'expression d'un courant de pensée, mis en valeur, le plus souvent, par un journalisme de commentaires, de chroniques et d'éditoriaux [Jeanneney, 2001]. Elle n'a cependant pas perdu cette valence inhérente à sa nature, mais a élargi les sujets et le champ des contributions possibles, les politiques, religieux, intellectuels, syndicalistes, ou encore chefs d'entreprises, tous ayant désormais le droit d'écriture.
Cette prise de parole offerte va bien au-delà d'un simple courrier des lecteurs, il s'agit de créer un espace d'expression du débat public et de l'ensemble de ses agents [Charon, 2005]. Ce miroir social, ce *« témoignage du mouvement »* [Charon, 2005] n'est pas la seule évolution notable, les univers couverts sont beaucoup plus larges depuis quelques décennies avec des espaces économiques, culturels, écologiques, éducatifs, etc., autant de sujets possibles dont la vocation est de faire en sorte que l'information demeure en harmonie avec le lecteur-citoyen.
Diffusée par abonnement, en kiosque ou par portage, elle doit avant tout épouser l'environnement dans lequel elle s'insère. Sa lecture est la résultante d'un attachement au titre, d'une fidélité qui conduisait jusqu'alors à une forme d'inertie que l'avènement des gratuits a semble t-il écornée [Rieffel, 2010].

D'actualité, hebdomadaire et à mi-chemin avec la presse magazine, les *newmagazines* jouent le mélange des genres. Dans l'univers français, cette catégorie de périodiques occupe un espace important, symbole d'une presse d'information ayant considérablement évolué et d'une presse qui a su répondre aux aspirations des lecteurs que les quotidiens d'information ont ignoré à l'aube des années soixante [Jeanneney, 2001].
Ces titres ont réussi à prendre un espace laissé vacant en donnant à l'information une place élégante et efficace, en innovant et en se rapprochant des préoccupations des citoyens que l'élitisme semblait ignorer. Certains *newsmagazines* ont même réussi le tour de force de séduction en inventant des éditions locales, développant ainsi un puissant lien géographique avec leurs lecteurs.

Diffusés par abonnement ou en kiosque, ces hebdomadaires offrent ainsi outre des débats d'idées, un autre regard sur l'actualité, moins rapide, moins immédiat, plus synthétique, et parfois plus profond, sachant qu'ils savent aussi faire leurs choux gras des marronniers les plus classiques sur l'immobilier ou encore les francs-maçons. Si les faits d'actualité les plus marquants font l'objet d'un traitement, ils mélangent volontiers des dossiers de fond, sachant qu'ils disposent d'une *« capacité à construire un espace public »* plus faible que les quotidiens [Charon, 2008]. Le traitement de l'information se rapproche le plus possible d'un miroir dans lequel le lecteur se retrouvera, sous les traits spécifiques de ce qu'il recherche.
Associant, les règles de la presse magazine et celles des quotidiens, ces *news* valorisent leurs contenus avec une forte présence visuelle [Charon, 2008], *id est* la forme du récit, le recours à l'image, la combinaison du texte et du visuel. Proche du magazine dans le rythme, la qualité du papier ou encore le format, le *news* entretient aussi une relation singulière entre la publicité et le contenu, celle d'une cohabitation de convenance presque incestueuse.

1.2. La presse locale payante d'information, du quotidien à l'hebdomadaire

Elle répond aux mêmes principes que la précédente famille, mais comporte en plus des pages traitant prioritairement de l'actualité dans un cadre local. En 2008, cette catégorie comprend les 68 quotidiens régionaux et départementaux (*Sud-Ouest, Ouest-France, Le Dauphiné Libéré, Les Dernières Nouvelles d'Alsace,* etc.), les quelque 270 hebdomadaires départementaux et locaux, les magazines régionaux, les principaux journaux d'opinion politique et enfin les journaux d'annonces judiciaires et légales, la zone de diffusion étant directement liée à leur contenu géographique.

Sa principale différence avec la PQN réside dans les caractéristiques de l'information, *id est* une information locale qui prend tout son sens pour les lecteurs d'une zone géographique déterminée. Elle se nourrit des événements locaux tout en offrant une dimension de service. Payante et diffusée par voie postale, par portage ou en kiosque, elle est l'alpha et l'oméga d'une région, le reflet de l'environnement dans lequel le lecteur vit.
L'importance de ce lien a souvent été mise en exergue par référence à la grève d'une partie du personnel du quotidien *Sud-Ouest* en 1972, arrêt de travail qui empêcha ainsi sa parution, et qui eut comme effet la désorganisation sociale et économique au sein de la zone géographique concernée [Le Floch, 1997 ; Mathien, 2003 ; Balle (b), 2009].
Ce lien géographique est d'autant plus important que les informations locales et régionales sont les plus lues : *« 90 % des lecteurs lisent en premier lieu l'information locale ; 84 %*

l'information locale ou régionale ; 78 % les faits divers ; 57 % les articles politiques et l'éditorial, sachant que 55 % préfèrent acheter un journal local à un journal national. Pour 53 %, le quotidien (ou l'hebdomadaire) régional représente la source principale d'accès à l'information locale » [Le Floch, 1997].

Si, bien entendu, il est possible de retrouver, de l'information nationale, voire internationale, au même titre que les dernières analyses sur les oscillations thermométriques du jour, il est clair qu'il est fondamental de ne pas se couper de l'information locale, microlocale ou régionale. En outre, en raison de son influence socio-économique, sa pertinence et sa crédibilité ne peut pas être prise en défaut, la simplicité routinière n'est pas admise [Beaunez, 1970], l'information de masse risquée. La part des pages d'information locale est donc importante, d'autant plus que le reste devient disponible sur d'autres vecteurs.
Son avantage sur les autres médias, et notamment sur les télévisions locales, est lié à sa grande capacité mobilisatrice de ressources humaines, et notamment de correspondants locaux, pour recueillir, suivre et traiter l'information locale [Guillauma, 1990]. L'importance du nombre de journalistes et de correspondants locaux mobilisés sur une zone géographique donnée est sans aucun doute l'une des clés pour accroître l'effet miroir de la publication. Les éditeurs n'hésitent pas alors à proposer des cahiers distincts par leur contenu géographique, quadrillant ainsi les territoires par le biais de leurs différentes éditions.

D'un point de vue concurrentiel, ce sont les médias locaux, gratuits et hebdomadaires en tête, qui sont les plus redoutables avec la télévision locale qui a, certes, un rôle évident, mais dont le succès n'a pas encore été démontré. Cette dimension se retrouve aussi sur le plan publicitaire, même si les hebdomadaires sont moins intéressants en terme de périodicité et de couverture géographique, au même titre que les gratuits d'informations régionalisés nourris aux cahiers d'informations locales et qui ont un caractère urbain très fort.
L'affichage est à ce niveau un sérieux concurrent tout comme le Web qui tend à prendre le leadership sur l'information service, notamment sur le marché des petites annonces.

1.3. La Presse gratuite d'information (PQIG), l'ambiguïté du loco-national

Lancée en février et mars 2002 avec deux titres phares, *Metro* et *20minutes*, cette famille de presse n'a pas cessé depuis de s'enrichir de nouveaux titres et de se développer pour atteindre les plus gros tirages quotidiens avec près d'un million d'exemplaire par titre au printemps 2011 pour une vingtaine de villes couvertes en France.

Définis par la DGMIC comme *« des publications apportant de façon permanente des informations et des commentaires pouvant porter aussi bien sur l'actualité politique et nationale que sur une information spécialisée (programmes, spectacles...), diffusées gratuitement auprès des particuliers* », cette famille de presse fut dès son lancement affublée, notamment par ses détracteurs, du qualificatif très en vogue, celui de *low cost*.
Avec une surface rédactionnelle plus faible en raison d'une pagination variant en moyenne de 24 à 32 pages et d'un format réduit par rapport au quotidien, cette famille de presse a néanmoins trouvé son lecteur (*voir chapitre I, partie II*), en plus d'avoir eu la bonne idée de lui fournir un journal en quadrichromie.

Gratuite certes, elle fonde son concept éditorial sur de l'information très structurée, calibrée, qui laisse peu, voire pas du tout, de place aux commentaires, charge au lecteur de se faire son avis. D'une lecture rapide, elle opte pour une stratégie mixte, locale et nationale, avec des pages d'information régionale en début de journal, variables suivant la zone de diffusion, suivies d'une information plus nationale, voire internationale, sachant que le sport, l'économie, la santé, la culture et les loisirs ont aussi leur place. En couleur, elle propose des articles courts, formatés, selon une charte éditoriale bien définie et poussée à l'extrême dans le cas de *Metro* qui fournit non seulement un guide d'édition à ses journalistes [Rieffel, 2010] mais offre, de surcroît, une syndication de ses contenus pour l'ensemble de ses éditions.

Aseptisée, épurée, l'objectif est de fournir une information industrialisée, sans réelle prise de position éditoriale où la neutralité offre aux lecteurs la possibilité de se forger leur opinion.
En couleur, rythmé par les visuels, l'accès y est facile, l'individu peut prendre ce qu'il désire dans un laps de temps minimal. La profondeur n'est pas de rigueur, l'information doit se consommer, être utilitaire et demeurer proche des préoccupations de la cible, l'urbain jeune actif, qui a besoin de cet effet miroir. De fait, ces quotidiens ne peuvent pas s'exonérer d'une information souvent snobée par les quotidiens payants, celle ayant trait aux loisirs, aux sorties, au *people* et au *high tech* mais toujours dans une optique de consommation.

Pour autant, parler d'information au rabais dans la connotation péjorative souvent mise en exergue est un raccourci incongru dans la mesure où ces journaux offrent une information différente, qui au demeurant respecte les codes fondamentaux du journalisme, la véracité, la vérification et la mise à disposition des faits. Plus proche d'une *« vision anglo-saxonne que latino-européenne »* [Balle (b), 2009], elle n'en est pas pour autant moins de qualité, au sens où elle semble répondre aux attentes de sa cible dans un inévitable rapport qualité/coût.

Exclusivement financée par la publicité et diffusée gratuitement sur présentoir ou par colportage à raison d'une moyenne de 18 fois par mois en 2009 selon l'OJD (pas de parution le week-end et pendant une partie des vacances scolaires, notamment celles de juillet août), elle propose donc un contrat de lecture assez clair à ses lecteurs en se fondant sur un modèle qui doit circuler le plus possible de main en main afin d'avoir l'audience la plus forte qui soit.

Son succès repose ainsi sur une économie de l'attention fondée sur les bons vieux principes du *geomarketing* et du *chronomarketing,* dans la mesure où il n' y a pas d'acte d'achat et où son modèle ne repose que sur le seul versant publicitaires, ces journaux proposant d'abord des consommateurs d'information plutôt que des lecteurs, contrairement aux fondamentaux de la convention classique de la publicité [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010].

1.4. La presse gratuite d'annonces, support d'information commerciale

Elle est constituée de publicité commerciale et de petites annonces diffusées gratuitement auprès des particuliers (*Top Annonces, Bonjour*, etc.). La question de l'information se pose sur ce type de publications, puisqu'à la différence des publications d'outre- Rhin, celles-ci ne contiennent aucune information au sens traditionnel du terme [DGMIC, 2009]. Pourtant, comme pour les petites annonces, il est possible de considérer le caractère informatif de ce type de contenu, même s'il s'avère éloigné de l'image d'Épinal du journalisme, et le caractère d'actualité, vendeurs et acheteurs étant dans un espace de temps réduit.

La presse de petites annonces et ses quelque 620 titres sont d'abord des publications à vocation régionale étant entendu que leur distribution répond aux lois du *geomarketing* et qu'elle se positionne comme un véritable lien social d'autant plus fort que le périodique est local ou spécialisé, un réducteur d'incertitude et un facilitateur de transaction (*voir infra*).

1.5. Derrière la rigidité de cette classification, l'information imprimée évolue

Si cette classification n'est, bien entendu, pas une fin en soi, elle a le mérite de servir de référence en termes de données statistiques officielles et, *de facto*, de simplifier les comparaisons. Il semble néanmoins évident que dans certaines familles, il y a des mélanges de genres qui peuvent interpeller, notamment lorsque la presse quotidienne propose des magazines de week-end à l'instar du *Figaro*, du *Monde* ou encore de la presse régionale.
En outre, derrière cette rigidité sémantique se cache une profonde évolution de la nature du produit informationnel dans l'univers numérique.

Passant de l'imprimé au Web, le produit informationnel se mue, s'échappe de son support physique pour s'inscrire dans une nouvelle dimension temporo-spatiale aux frontières de chaque média traditionnel (*voir infra*).

2. Télévision et radio d'information, quand l'image et le son se mélangent à l'écrit

Depuis la création de la première chaîne d'information en France, La Chaîne Info (LCI) en 1994, les chaînes concurrentes, i>Télé (1999), BFM TV (2005), ont développé une ligne éditoriale sensiblement identique dans leur conception. Selon les conventions établies[I-1] avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) la programmation est consacrée à l'information, avec une diffusion par différents réseaux vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept. Bien entendu, chaque chaîne se démarque avec une information différente destinée à des cibles identifiées comme stratégiques : un public large pour i>Télé, pour un contenu proche du quotidien populaire, un public de la catégorie CSP + pour LCI, pour un contenu plus haut de gamme, un public plus captif pour BFM TV, pour un contenu économique.

Côté radio, le leader de l'information est France Info, radio d'information continue. Elle a pour principe, la diffusion vingt-quatre heures sur vingt-quatre, d'actualités et d'informations. À intervalles réguliers (à 00 et 30 de l'heure), un journal résume l'actualité du moment en sept minutes, développe les principales informations sous forme de reportages ou d'interviews. La nuit, elle diffuse un journal chaque demi-heure ainsi que des chroniques de la journée écoulée, entrecoupées de musique. La rédaction s'organise autour d'un réseau d'envoyés spéciaux et de correspondants à l'étranger, qu'elle partage avec d'autres stations du service public.
Tout info également, mais pas réellement concurrente, BFM Radio est totalement privée et se concentre depuis sa création en 1992 sur les actualités et l'information du monde économique, structurés autour de reportages, de journaux, de flashs voire de chroniques ou de débats.

Bien entendu, il est aussi possible de s'informer en continu sur des chaînes et des radios internationales nées pour beaucoup d'entre elles dans un objectif inhérent à la logique même de l'après-guerre, celle de la guerre froide, c'est-à-dire celui d'assurer la défense du monde occidental, de véhiculer ses valeurs de liberté et de ne pas laisser l'idéologie communiste s'installer dans les esprits.
Mais depuis la chute de l'empire soviétique, les enjeux sont moins idéologiques et plus souvent politiques, à défaut d'être économiques Sous influence des États fondateurs et *a fortiori* des subventions de ces derniers, l'enjeu du modèle économique n'est donc pas leur

principale préoccupation, à l'exception notable de trois chaînes américaines pour lesquelles les recettes publicitaires sont essentielles : CNN International, propriété de Time Warner, Fox News qui appartient à News Corporation ainsi que MSNBC fruit d'un partenariat entre Microsoft et NBC Universal News.

Au-delà des particularismes de ces radios ou télévisions spécialisées et des spécificités de l'industrie qu'elles représentent, l'enjeu s'inscrit dans la modification de la dynamique concurrentielle sous l'influence du Web. Ces firmes ont désormais la capacité avec leurs sites compagnons de se rapprocher, presque naturellement, du marché de l'information écrite.
Elles bénéficient alors d'un avantage concurrentiel certain en raison de leur maîtrise et de leur savoir-faire en matière de collecte, de traitement et de diffusion de l'information en offrant aux internautes, d'une part, de l'information qui mélange l'écrit, la vidéo et le son et, d'autre part, la possibilité de voir ou d'écouter les émissions diffusées, parfois en direct, mais aussi en différé sachant que certaines chaînes intègrent en plus une radio d'information à la demande sur leur site, à l'instar d' i>télé qui s'est appuyée sur le savoir-faire du groupe Goom.

3. Web, une information aux multiples facettes

L'information sur le Web est difficilement qualifiable tant elle ressemble à tout et à rien. Immergée dans un océan de connaissances, elle passe d'un statut planétaire qui permet à l'internaute français de s'intéresser à la réforme du système de santé aux États-Unis, à une dimension très locale que lui offre le site *maville.com* (groupe Ouest-France) en lui proposant le programme de spectacles et l'information dans 80 villes de France.

Hétérogène par essence, elle met à disposition toutes les formes et tous les contenus, quel qu'en soit le producteur, simple particulier ou firme spécialisée. Parfois spécifiquement créé tantôt adaptée, voire simplement copiée et diffusée à partir d'une source primaire, elle est aussi durable qu'éphémère, disparaissant du jour au lendemain.
Multilingue et immédiatement accessible, en tout lieu et à toute heure, elle ressemble à un *patchwork*. Gratuite ou payante, elle se lit autant qu'elle se regarde, s'écoute (*webcasting*) ou se télécharge (*podcasting*). Elle est désormais plurimédia.

Renouvelée en permanence, elle est parfois dépourvue de structuration éditoriale, comme elle peut être parfaitement éditorialisée. Fiable autant qu'erronée, elle se connecte à l'actualité au gré des pages et s'enchevêtre dans une somme d'informations abyssale qui permet au lecteur

d'avancer dans ses recherches en même temps que ses lectures, sachant que les liens peuvent aussi le diriger vers d'autres sites. Non limitative, elle regroupe toutes les rubriques possibles des médias traditionnels en offrant la possibilité de recherche immédiate et intemporelle. Infinie dans son fond et dans sa forme, elle s'offre une identité à la croisée des chemins de la presse, de la télévision ou de la radio et poussant l'interactivité à son extrémité de l'espace public par l'apparition des réseaux sociaux.

Dans cet immense univers, l'information se perd parfois, sauf à être identifiée et identifiable de sorte que chaque facette de cette immense boule de contenus soit l'une des portes d'entrée reconnues à une information définie. Avec une écriture et une présentation *« ni unifiées, ni stabilisées* de sorte que *d'un site à l'autre, d'un journaliste à l'autre, les pratiques varient sensiblement et peuvent évoluer de manière assez contradictoire* » [Charon, 2010], l'information en ligne offre une autre expérience de lecture [Attias, 2007].

La relation avec le contenu primaire lorsqu'il existe est d'ailleurs différente d'un support à l'autre. Le site du *figaro.fr* propose ainsi dans sa partie gratuite un traitement plus consensuel que ne peuvent l'être son édition papier et la partie payante du site. Cette différence de traitement se retrouve pour *lemonde.fr* qui depuis mars 2010 a retiré les articles du quotidien, mais de proposer un flux classiques de dépêches, des papiers de l'équipe dédiée au Web ainsi qu'une production spécifique des journalistes de l'édition imprimée.

Le choix se porte aussi dans la gestion de la communauté des internautes avec des niveaux d'intervention variables selon les rédactions et le type de production [Charon, 2010].
Dans cet univers d'abondance, Jean-Marie Charon [2010] propose *« une typologie à grands traits »* qui, même si elle est évidement contestable, s'avère être une approche pragmatique fondée sur six types de sites :

Premier type, « *les sites d'informations généralistes en pointe dans la course à l'audience* (qui) *se doivent d'offrir un suivi des principaux domaines d'actualité, à un rythme rapide, à flux tendu. »* [Charon, 2010]. Ils sont parmi les plus fréquentés (*voir chapitre I, partie II*) à l'instar du *monde.fr* ou du *figaro.fr*, et oscillent entre la dépêche relayée et l'article de fond.

Deuxième type, *« les sites d'informations locales, principalement articulés à la presse régionale et qui, sans ignorer l'information politique et générale, livrée chaude et brute, se concentrent sur le développement d'une information de proximité, évènementielle, pratique et servicielle. »* [Charon, 2010].

À côté des sites plus traditionnels comme *leparisien.fr* ou *maville.com*, d'autres fleurissent dans un esprit plus local, fortement identitaire, sites de journalistes locaux ou plus simplement *blogs* de citoyens désireux de participer à la vie locale, d'une ville le plus souvent, à l'instar de *greblog.free.fr* fondé en 2006, d'*essonneinfo.fr créé en 2010* ou encore de *dijonscope.com* né en 2009. Mais si le Web offre cette opportunité, il n'est pas garant de sa pérennité, les huit *blogs Libévilles* du journal *Libération* ayant été fermés en mars 2011, les premiers datant de septembre 2007.

Troisième type, *« les sites d'enquête, d'analyse ou de critique* dans lesquels *l'information, développée, approfondie implique un décrochage de rythme et de l'exhaustivité de l'actualité. »* [Charon, 2010]. Parmi eux figurent notamment les *pure players* comme *rue89.com, atlantico.fr* ou encore *mediapart.fr,* s'inscrivant dans l'esprit de *salon.com* ou de *politico.com.* Il se distingue en cela des *« sites plus expérimentaux »*, le quatrième type, à l'instar de la filiale du *monde.fr, lepost.fr*, ou encore de *backchich.fr* qui proposent des positionnements éditoriaux difficiles à classer.

Cinquième type, *« les sites d'analyses, de critiques* où *l'identité éditoriale et la référence que constituent l'opinion défendue ou la signature de journalistes prestigieux priment sur la recherche du référencement et ses contraintes. Le contenu est principalement une reprise-adaptation d'articles imprimés, voire de sites partenaires (Slate). »* [Charon, 2010].

Sixième type, *« les sites d'informations spécialisées : articulant les registres de l'actualité très chaude, de l'expertise et du documentaire, ils traitent de sports ou d'économie. »* [Charon, 2010] à l'instar des *pure players* comme *e24.com* ou *sport24.com* et des sites compagnons du journal *La Tribune* ou de *L'Équipe*.

Sur le plan publicitaire et commercial, le Web offre une combinaison identique à celle des autres médias, tout en accentuant le rôle d'intégrateur social en réduisant les coûts de transaction du consommateur et en ajoutant à son tableau toutes les nouvelles formes possibles que la technique lui autorise, la liste des inventaires disponibles étant différente d'un site à l'autre suivant l'ampleur et la nature de la présence que ce dernier souhaite octroyé à la publicité dans un contexte où l'abondance et les articulations avec le texte limitées.

Elle s'offre finalement différents costumes, entre lien structuré et accès direct. Des sites des éditeurs traditionnels (presse, télévision, radio) aux réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.), des *pure players* de l'information en ligne aux usines à contenus, des spécialistes de

l'agrégation aux *blogs*, les chemins d'accès à cette tour de Babel sont considérables. Il ne lui reste plus qu'à donner tort à Joseph Joubert lorsqu'il considère que *« ce n'est pas l'abondance, mais l'excellence qui est richesse. »*[I-2]

4. La publicité : information ou message commercial ?

Au-delà des contraintes techniques, la question est de déterminer le rôle informatif, si tant est qu'il y en ait un, de la publicité. La diffusion d'une publicité peut en effet être sous certains aspects considérée comme une information destinée à accroître le bien-être collectif [Nelson, 1974], elle est alors informative. Le périodique, comme l'émission de télévision ou encore le site Web, joue alors un rôle d'intégrateur social visant à la réduction de l'incertitude des consommateurs par l'amélioration des facteurs nécessaires aux prises de décisions. Elle assure ainsi une rencontre de l'offre et de la demande sur les marchés des biens et des services [Le Floch, Sonnac, 2005 ; Gabszewicz, Sonnac, 2006].

La publicité a aussi une un rôle économique dans, par exemple, sa capacité à réduire les coûts de transaction du consommateur, à faire baisser l'asymétrie d'information [Telser, 1964], tout comme elle peut aussi être persuasive, l'objectif étant alors de créer une différenciation subjective à but commercial [Kaldor, 1950].

La combinaison de ces deux fonctions est tout à fait envisageable. Les petites annonces –offre d'emploi, d'achat ou de vente, voire service marchand – assurent ainsi ce double rôle, celui de lien social, de réducteur d'incertitude et de facilitateur de l'éventuelle transaction, rôle d'ailleurs significatif puisqu'il fait partie des critères de motivations d'achat d'un titre, notamment en presse régionale.
Cette importance des petites annonces ne relève pas, semble-t-il, d'une spécificité française, puisqu'aux États-Unis, il a été mis en évidence une asymétrie entre les critiques adressées à la publicité et celles adressées aux petites annonces [Lorimor ;1977], démontrant ainsi l'intérêt du lecteur pour ces pages. L'auteur va jusqu'à considérer que les quotidiens qui ont cessé de paraître n'avaient pas une position dominante sur ce marché, cette conclusion méritant toutefois d'être affinée avec le transfert massif des petites annonces vers le Web.

Qu'elle soit informative ou non, un autre paramètre influence la perception de la publicité, c'est la manière dont elle est subie par le téléspectateur, le lecteur ou l'internaute. La presse offre en effet plus de liberté dans le *zapping* publicitaire. Elle apparaît en l'occurrence moins

intrusive [Sonnac, 2000], le lecteur peut ainsi l'ignorer, la consommer voire la dévorer, sans jamais vraiment la subir. De par ses caractéristiques, la publicité est, par ailleurs, conçue dans le respect d'une convention, celle qui allie la notoriété et le contrat de lecture proposé aux lecteurs [Ouakrat, Beuscart, Mellet. 2010]. De fait, elle apparaît plus proche, plus en harmonie avec son support, même si quelques bémols peuvent être introduits dans le cas de la presse gratuite dont l'objectif est avant tout de séduire les annonceurs en leur proposant des lecteurs consommateurs [Rieffel, 2010] au point, selon Marie Bénilde, [2007] que les éditeurs sont prêts à se plier à leurs demandes.

À l'opposé, la publicité télévisuelle est souvent plus subie par le téléspectateur qui ne trouve alors son salut que dans le changement de chaîne, possibilité qui s'avère d'autant moins efficace que les chaînes optent parfois pour une synchronisation du moment d'interruption, surtout aux heures de grande écoute [Gabszewicz, Sonnac, 2006]. Et d'autant plus délicate qu'il n'est pas simple de déterminer avec précision le moment de reprise du programme regardé.
Ce constat perd aujourd'hui de son sens dans la mesure où il est possible de regarder les programmes en différé, hypothéquant au passage la valeur des stratégies de communication de masse destinée à *« vendre du temps de cerveau humain disponible »*, comme l'exprimait l'ancien directeur général du groupe TF1, Patrick Le Lay dans son ouvrage *Les dirigeants face aux changements* [Bénilde, 2007]. Il est cependant à nuancer pour des chaînes d'information dont le contenu est périssable.

Quant à la publicité sur le Web, il semble de par ses caractéristiques proches de celles de la publicité audiovisuelle, que l'internaute la considère majoritairement comme intrusive [Attias, 2007]. Même s'il dispose d'une marge de manœuvre plus large, tant pour ne pas subir la pression publicitaire, que pour *zapper* d'un site à l'autre, et même si les stratèges de la communication rivalisent d'ingéniosité pour renforcer son impact. Sur ce média, la question de l'efficacité se pose d'ailleurs avec force en raison de sa jeunesse et du manque d'études réellement pertinentes avec parfois des visions divergentes.
L'étude *Natural Born Clickers* réalisée par ComScore/Starcom[I-3] en mars 2009, révèle ainsi que *« la population d'internautes cliquant sur une bannière publicitaire serait en forte baisse, passant de 32 % en Juillet 2007 à 16 % en Mars 2009, sachant que 85 % des clics seraient réalisés par 8 % des internautes. »* De là à en déduire que le taux de clics n'est plus le critère pertinent, il n'y a qu'un pas… De son côté, l'Association des agences médias indépendantes

et le Syndicat des régies Internet indiquent la même année en se basant sur une étude quantitative par *« Eye Tracking »* que 62 % des internautes ont réellement fixé au moins l'une des six publicités présentées[I-4].

Si l'efficacité publicitaire est sans aucun doute un élément clé pour l'annonceur, il n'est pas raisonnable d'exclure l'idée selon laquelle le caractère informatif de celle-ci puisse être corrélé à la manière dont elle est subie. À cet égard, l'étude commandée en octobre 2009 à l'institut Nielsen par la Fédération mondiale des annonceurs[I-5] est riche d'enseignements sur la perception de la publicité par les consommateurs français qui n'ont, semble-t-il, guère la même vision que leurs homologues étrangers.
Ils ne sont en effet que 35 % à considérer qu'elle remplit une fonction d'information (64 % chez les Britanniques, 59 % chez les Italiens, 52 % chez les Espagnols) et que 56 % à admettre son rôle économique au sens de la stimulation de la concurrence ou de l'influence sur les prix (73 % pour les Américains, 64 % pour les Chinois).
À l'heure où la France est l'un des pays où la législation sur l'expression publicitaire est l'une des plus encadrées (*voir chapitre III, partie I*), les résultats d'une telle étude face aux messages commerciaux posent d'inévitables questions sur l'intérêt ou la méfiance qu'auront les lecteurs, téléspectateurs ou internautes. Et par effet de ricochet, sur les stratégies commerciales des annonceurs à l'égard des médias.

5. L'information, un bien dont l'apparence se modifie

L'information a, ces dernières décennies, évolué en parallèle des changements de nos sociétés. Il ne s'agit pas de se porter en juge de sa qualité ou de sa médiocrité, tant cet exercice est complexe pour ne pas dire utopique, mais simplement de constater que l'enquête de terrain a de plus en plus de mal à trouver son espace de survie dans un journalisme majoritairement porté sur le commentaire, loin des investigations qui firent la réputation des grandes dames grises, occasionnant au passage une rupture visible aux yeux de l'opinion entre l'image d'Épinal du reporter et du journaliste sédentaire aux yeux rivés sur le Web, du besogneux invisible à l'éditorialiste déifié.
Il est vrai cependant que le journalisme d'enquête n'a jamais été l'apanage des Européens, à la différence des Anglo-Saxons qui l'ont érigé en dogme, avec comme point d'orgue l'affaire du Watergate en 1974. Et même si la part des reportages augmenta au sein de la presse française dès le début du XX^{e} siècle, sa culture de la chronique, du commentaire, se renforça depuis la Restauration [Albert, 2008, Balle (a), 2009].

Sur le fond les règles de l'information telles qu'elles sont enseignées dans les écoles de journalisme n'ont pas changé depuis le XIX^{e} siècle : exactitude, vérification, recoupement, hiérarchisation, etc., autant de mots que tous les journalistes apprentis connaissent.
En revanche, les évolutions technologiques et sociologiques avec pour corollaires l'essor de la radio, de la télévision et d'Internet ont contribué à modifier son visage, faisant oublier aux acteurs eux-mêmes que tout ne passe pas par l'écrit, pas plus que par l'image ou le son.

Or, l'histoire nous l'apprendra, la presse a perdu sa couronne de l'information en même temps que ses concurrents gagnaient leurs galons. Prise au piège dans les déferlantes successives de la vague audiovisuelle et numérique, cette dernière s'est retrouvée dépassée et même engloutie par les formats que ses concurrents imposèrent, à tort ou à raison d'ailleurs : la brièveté et l'instantanéité, au détriment, serait-on déçu de croire, de l'analyse, de la rigueur, de la vérification et de la mise en perspective. L'information s'impose alors dans des formats qui lui siéent mais qui la contraignent, qui la libèrent mais la limitent.
D'autant, que cette évolution se combine à un mouvement de fond, qui dans la pure tradition du divertissement et de la publicité, propulse l'image au premier rang de l'information.

Au cœur de ce séisme, le Web prend une dimension particulière en supprimant les interdits et en révélant les fantasmes : la presse en rêve d'audience se met à faire de la radio et de la télévision dans des figures de style imposées, la télévision et la radio en quête de légitimité informative se transforment en journal du petit écran.
Si ces profonds changements ne remettent pas en cause les vertus fondatrices de l'information, celles qui sont apparues sous le sceau de la liberté au XIX^{e} siècle, ils déforment, dans cette polygamie assumée, la vision du caractère public ou privé de chaque bien.

B/ Le caractère public ou privé du bien informationnel varie selon le média

En apparence, tout semble clair au vu du statut désormais évident de l'information, Toutefois, en le reliant à un support physique afin d'en faire un périodique, la clarté s'estompe avec la remise en cause des critères de rivalité et d'exclusion.
Et quand le support n'est autre qu'un réseau, la notion s'entend en miroir des conditions d'accès. Le statut de l'information et de son support n'est pas aussi évident, et *a fortiori*, soumis à débat.

1. La publicité, de nature privée et consubstantielle du média

L'audience vendue aux annonceurs relève en effet du caractère privé [Rosse & Dertouzos, 1978 ; Sjurts, 2002]. La raison dans le cadre d'un périodique est que l'espace vendu est limité, sachant que certaines pages n'existent qu'en nombre restreint à l'instar de la quatrième, deuxième ou troisième page de couverture. Cela crée une situation de congestion et de rivalité, qui font entrer ces espaces dans la catégorie des biens privés. Cette situation se retrouve aussi pour les chaînes de télévision et les radios, de par la limitation de l'espace ou du temps. Quant aux sites Internet, la place dédiée n'est pas extensible à souhait, le nombre d'inventaires disponibles étant fonction de la capacité de production de pages de l'éditeur.

L'autre argument, subjectif et non obligé, qui plaide pour cette approche privée est son caractère commercial. Il s'agit alors non pas d'informer mais d'orienter l'acte d'achat, la publicité étant en cela considérée comme nuisible [Kaldor, 1950].

Finalement, à quelques exceptions près, sa présence, sous quelque forme que ce soit, renforce le caractère privé du média qui l'héberge qu'il s'agisse d'un périodique, d'une télévision, d'une radio ou d'un site Internet.

D'un autre côté s'il n'existait pas de relation commerciale, où s'il n'y avait aucun moyen d'exclusion de l'espace publicitaire, la nature privée serait remise en cause. Cela étant, cette éventualité relève du cas anecdotique étant entendu que le financement des médias repose dans la très grande majorité des cas sur la présence publicitaire.

2. La presse d'information, un contenu public, un support privé, un bien complexe

En se référant à la définition du bien public (*voir supra*), il apparaît au premier abord que le bien de presse peut entrer dans cette catégorie. La majorité de son contenu est proposée à des lecteurs dans un objectif d'information, de transmission des connaissances et donc de démocratie et de liberté. Et même s'il est possible de débattre de la pertinence du rattachement de certaines familles de presse à ces notions, il semble qu'aucune raison légitime ne puisse les en exclure.

En outre une fois collectée, l'information doit être diffusée le plus largement possible de sorte que tous les lecteurs puissent profiter de leur journal sans entacher le désir d'un autre. Et comme pour conforter cette appartenance à la catégorie des biens publics, les différentes études menées notamment par Rosse & Dertouzos [1978] démontrent le même type de courbe

de coût moyen décroissant que dans le cadre d'un bien collectif pur, avec la présence de coûts fixes importants. Ceux-ci se situent dans la phase de production, *id est* avant même que le périodique ne soit imprimé, le coût marginal étant dès lors relativement faible et décroissant. Ceci est lié au fameux *First Copy Cost*, à savoir le coût supporté pour le premier exemplaire, unique par principe [Le Floch 1997 ; Mathiens, 2003 ; Le Floch, Sonnac, 2005 ; Toussaint-Dumoulin, 2006].

Mais si le bien de presse revêt, par l'information contenue, les caractéristiques d'un bien public, il semble que ce ne soit pas aussi caricatural, dans la mesure où les conditions de non-rivalité et de non-exclusion ne sont pas toujours respectées. Et ce pour trois raisons, sachant que la composante publicitaire renforce le caractère privé du bien dans son ensemble.

D'abord parce que chaque lecteur peut difficilement utiliser le même journal que son voisin à un instant donné, même s'il peut le lui emprunter [Picard, 1989] ou lire par-dessus son épaule.

Ensuite parce que l'acquisition de ce bien affecte la possibilité d'être consommé par d'autres individus dans la mesure où le stock disponible diminue au fur et à mesure de sa consommation et où l'éditeur peut ne pas avoir la capacité de production pour satisfaire tous les demandeurs ou tout simplement décider de ne pas approvisionner tous les points de vente. Ce choix est d'ailleurs à mettre en parallèle de l'existence d'un coût supporté par l'éditeur. La rivalité de consommation est alors une des caractéristiques inhérentes au support qui contribue, en toute logique, à pousser ce bien vers la catégorie des biens privés.

Enfin, parce que le périodique est, en effet, un produit périssable qui voit sa valeur se rapprocher de zéro à chaque période, le quotidien atteignant, par exemple, une valeur marchande nulle le lendemain de sa parution. Cette composante de périssabilité limite *de facto* la circulation de l'information hors marché.

Cette rivalité et cette exclusion qui résultent des caractéristiques du produit presse seront donc d'autant plus fortes que le coût marginal s'éloignera de la nullité et que la durée de vie ou la valeur intrinsèque de l'information sera élevée. Elles expliquent d'ailleurs pourquoi il existe un marché de l'information "papier".Toutes ces raisons contribuent de nombreux économistes à classer cette dernière en différentes catégories, considérant que tout n'est ni blanc ni noir, et proposant même des notions intermédiaires de bien semi-public, de bien privé impur ou encore public avec exclusion [Le Floch, 1987 ; Ordover, Willig, 1978, 1982 ; Barzel, 1971 ; Sonnac, 2009 ; Gabszewicz, Sonnac, 2006].

Il est donc au bout du compte tentant de faire rentrer la presse dans la catégorie des biens privés ou encore dans celle des biens publics (en raison du simple contenu) avec exclusion (en raison du support), l'observation de chaque famille de presse corroborant ce choix.

Si les titres de la presse quotidienne payante entrent dans le champ ainsi défini sans grande surprise, ceux d'information gratuite sont plus ambivalents puisqu'il serait tentant de les considérer des biens publics, sans rivalité et sans exclusion. Pour autant, trois facteurs viennent contredire la fluidité de cette hypothèse : le premier est que dans le cadre d'une optimisation de diffusion qui vise à trouver le juste milieu entre la réduction des coûts de diffusion et le ciblage des "consommateurs" urbains, l'éditeur peut choisir de ne pas approvisionner tous les points de distribution. Le deuxième est le caractère périssable de l'information. Le dernier, à l'instar des autres familles de presse, est l'équilibre rédactionnel-publicité qui est d'autant plus crucial que la publication est gratuite.

Du côté de la presse d'annonces gratuites, les titres peuvent rentrer dans la catégorie des biens publics, sous réserve de la limitation du tirage par l'annonceur et à l'évidente relation commerciale près avec ces publications qui ne vivent que des investissements publicitaires. La production des titres est en effet en adéquation avec la cible potentielle d'une zone géographique, ceux-ci étant le plus souvent distribués en boîte aux lettres.
La pagination s'adapte alors au nombre d'annonces disponible. Et même si les éditeurs optent pour quelques pages informatives, celles-ci restent limitées en raison des coûts fixes engagés.

3. Télévision, entre bien public et bien public avec exclusion

La télévision a souvent été apparentée à un bien public pur. De manière évidente, il était impossible d'exclure de l'usage des émissions un individu ayant fait l'acquisition d'un téléviseur, sa consommation se limitait alors à la quantité disponible offerte. Bien entendu, il pourrait être considéré que la nécessaire acquisition d'un téléviseur fasse entrer la télévision dans la catégorie des biens privés. Reste qu'avec un taux de possession de 97,3 % des ménages en 2007 en France métropolitaine [INSEE, SRCV-SCVIL, 2007], il est difficile de prendre en considération cette objection.
Toutefois, les évolutions technologiques et règlementaires ont permis de modifier les conditions d'accès aux médias audiovisuels avec notamment l'instauration d'une exclusion par le biais d'un péage. C'est la chaîne *Canal Plus* qui a lancé cette dynamique en 1984, faisant alors rentrer la télévision dans la catégorie des biens publics avec exclusion.

En ne considérant que les chaînes d'information, les deux cas de figure sont tout à fait envisageables. Il s'agit respectivement des chaînes d'information nécessitant la souscription d'un abonnement aux réseaux câblés ou satellitaires et des chaînes locales et de la Télévision numérique terrestre (TNT). Dans le cadre de ces biens télévisuels purs, il est d'ailleurs impossible pour un producteur de vendre ses programmes à des téléspectateurs pour assurer le financement de ces derniers et dégager ainsi une rente d'exploitation, le contraignant ainsi à des stratégies de financement indirectes fondée sur la redevance publique, des ressources publicitaires, voire la combinaison des deux options.

Quant à la contrainte de consommation, elle est liée au caractère périssable du contenu et à la disponibilité du téléspectateur qui doit disposer d'un téléviseur pour regarder ses programmes préférés, même si cette disposition s'amoindrit sous l'effet du Web qui lui permet de les consommer en décalé dans le temps et dans l'espace.
Et même si cette consommation hors foyer voire hors salon nécessite l'acquisition d'un matériel dont le prix peut apparaître encore rédhibitoire en 2010 et pour laquelle les conditions technologiques et réglementaires ne sont pas encore certaines, elle s'inscrit dans le sens d'une inéluctable progression à l'horizon 2020.

4. Les biens numériques, publics par le contenu, avec une exclusion possible

Cauchemar des producteurs et rêve des consommateurs, la technologie permet non seulement de distribuer les contenus informationnels à très faible coût, mais aussi de les diffuser à une échelle planétaire jamais atteinte qui aurait, en son temps, fait fantasmer l'essayiste canadien Marschall McLuhan [1977] et fait rêver Malraux [Balle (b), 2009].

Le caractère public du contenu des sites d'information consultables sur le Web ne fait désormais plus aucun doute, quelle que soit la forme de ces derniers. Il est, bien entendu, objectable que l'accès au réseau Internet nécessite un équipement informatique qui n'est pas encore à la portée de tous, sans compter l'abonnement au fournisseur d'accès qui ne compte encore que 19,2 millions de connexions à Internet à la fin juin 2009 selon l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP).
Toutefois, comme la télévision il y a encore quelques années, les taux d'équipements et d'abonnements évoluent fortement avec près de 13 % de croissance par an pour l'Internet fixe selon l'ARCEP et une projection qui verrait 90 % de la population équipée à l'horizon 2015, en fixe et en mobile.

L'absence de rivalité et d'exclusion en font un bien quasiment pur, d'autant plus d'ailleurs que l'internaute s'inscrit dans une logique active de consommation, de picorement en fonction de ses propres désirs, à la différence de la télévision où sa démarche se veut plus subie, à mi-chemin entre une relative passivité de récepteur liée aux formats imposés et une certaine liberté de choix, même si elle s'avère plus restreinte.
Dans la même logique que pour la télévision, il est alors impossible pour un producteur de vendre ses informations à des internautes pour assurer le financement de ces dernières et dégager ainsi une rente d'exploitation. Il devient nécessaire, pour que le modèle soit viable, de recourir à des stratégies de financement indirectes (ressources publicitaires) ou directes par la mise en place d'abonnements*, id est* d'exclusion, voire d'un mixte des deux. Du bien public au bien public avec exclusion, les deux options sont donc envisageables.

De par ses caractéristiques, il est donc possible d'imaginer une valeur d'échange proche de zéro dans la mesure où les produits circulent sans support, et ce, à des coûts très faibles. La numérisation des biens informationnels est de fait couramment assimilée à la production d'informations libres. La technologie accroît les externalités de bien public de l'information et constitue donc un facteur naturel de gratuité. Or l'information libérée d'un support n'en demeure pas moins attachée à son auteur… et coûteuse à produire.

Le cauchemar devient alors évident pour les éditeurs inscrits dans cette logique transfert de leur fonds éditorial après numérisation en offrant une tarification au coût marginal, *id est* à un prix nul, les coûts fixes ayant été intégrés sur le support princeps. L'exemple le plus flagrant est celui de la presse.
Si l'immatérialité, si souvent avancée pour justifier une tarification nulle, permet de les offrir gracieusement, encore faut-il que la nature des contreparties le justifie. Elle ne peut pas, en l'absence, s'envisager sur le long terme [Vasselin, 2005]. La stratégie d'offre non payante a donc ses limites sauf à trouver des ressources complémentaires.

Conclusion

Cette analyse succincte permet de mettre en évidence les caractéristiques des différents biens informationnels associés à leur support de diffusion. Il est à retenir schématiquement que la presse, à quelques exceptions discutables, est avant tout un bien mixte ou privé, combinaison d'un contenu collectif et d'un support privé. Et si la télévision est autant un bien public que

public avec exclusion, la radio est d'abord un bien public alors que le Web s'approprie selon les formes en présence, toutes les combinaisons possibles. Dans cette dualité de nature, certains auteurs se sont aventurés à proposer une notion de compromis du bien médiatique, celle de biens partagés, un choix qui repose sur trois conditions : la coexistence d'éléments tangibles et intangibles, la capacité de partager le même contenu sur plusieurs médias et la possibilité de le consommer simultanément ou de manière séquentielle [Bakos, Brynjolfsson, Lichtman, 1999 ; Golfinger, 2000]

Le bien informationnel privé ou mixte permet en outre dans sa relation d'interdépendance avec son acheteur de réduire l'incertitude potentielle sur la valeur du bien. La récurrence de proposition faite par l'éditeur à l'acquéreur justifiera alors par sa qualité l'acte d'achat. En l'absence, il n'y aura pas de fidélisation. En outre, le caractère éphémère de certains biens limite la circulation du bien en dehors du cadre du marché, ce qui permet au producteur de l'information d'en retirer les bénéfices.

Mais ce constat trouve ses limites à partir du moment où cette même information, aussi éphémère soit-elle, s'en trouve diffusée par un bien public dans un espace-temps d'immédiateté. Il peut s'agir en l'espèce de la télévision et de la radio, à certaines conditions d'usage pratique et de format disponible, mais aussi et surtout du Web.

Dès lors si la "marchandisation de l'information" pouvait soulever un problème d'un point de vue du bien-être collectif, sous-entendu, de l'intérêt général, elle s'abolit avec le Web à partir du moment où cette information est diffusée gratuitement.

Cette synthèse met ainsi en exergue la complexification de la relation entre le producteur et le consommateur avec l'essor du Web. Celui-ci a la capacité de modifier la catégorie d'appartenance du bien, nécessitant dès lors une modification de l'approche qui régit le marché.

Un éditeur de presse payante, donc d'un bien privé ou mixte, qui met ainsi gratuitement à la disposition de ses acheteurs son contenu par essence collectif, via un site Web, modifie dans sa nature même le bien.

SECTION 3 | IMPACT DES SPECIFICITES DE LA NATURE DU BIEN SUR L'ECONOMIE DES FIRMES

La nature même de ces biens d'information a donc une influence sur l'économie des firmes le produisant. Et même si nous y reviendrons plus en détail ultérieurement, les cinq principaux impacts peuvent d'ores et déjà être abordés : une tendance à la gratuité et aux financements

dérivés, une structure des coûts de production atypique qui incite à la concentration, une structure duale de marché avec des effets de réseaux, une concentration d'efficience avec ses effets collatéraux et la contrainte de perception et d'agrégation des contenus.

A/ Premier impact : tendance à la gratuité et nécessité de financements dérivés et complémentaires

Les biens informationnels portent en eux les gènes de la gratuité, d'autant plus expressifs que le bien est public et pur. Et ce pour trois raisons.

D'abord parce que les informations sont difficilement appropriables [Arrow, 1984] et que leur contrôle demeure imparfait. L'utilisation d'une information par un individu entraîne donc avec quasi-certitude sa propagation à l'ensemble de l'économie [Admati et Pfleiderer, 1986]. Il n'y a alors, de la part du consommateur potentiel, aucun consentement à payer pour l'obtention de cette information, constat d'autant plus vérifié qu'aucun agent n'a réellement intérêt à titre individuel à participer au financement de sa production dans la mesure où il pourra en jouir gratuitement par la suite [Vasselin, 2005].

Ensuite parce que le contenu informationnel est un bien non rival, en vertu duquel la consommation simultanée est possible. De fait, le coût généré pour satisfaire un individu supplémentaire est pratiquement égal à zéro. La tarification au coût marginal impliquerait alors de servir ceux désireux d'obtenir ce bien à un coût quasiment nul. Et même si les importants coûts fixes et les économies d'échelle complexifient le processus de tarification de ces biens, ils ne remettent pas en cause la possibilité de les proposer gratuitement.

Enfin parce que sa valeur incertaine, subjective et contextuelle de bien d'expérience justifie à court terme une diffusion la plus large possible de sorte que le consommateur puisse l'expérimenter au maximum. La gratuité devient alors un effet de levier considérable.

Tous ces caractères d'indivisibilité, d'appropriation incomplète et de production d'effets externes permettent en tout état de cause d'envisager, au-delà d'une commercialisation qui se voudrait atypique, la fourniture à titre gratuit [Vasselin, 2005]. Bien entendu, c'est le caractère public et sans exclusion qui le permet. Et c'est aussi pour cette raison qu'il est impossible de faire payer un consommateur pour des biens de cette nature, notamment pour un programme diffusé par la télévision hertzienne voire pour du contenu proposé sur un site Web.

Naît alors un implacable constat, selon lequel il devient complexe de trouver un industriel désireux de produire un bien qui sera disponible gratuitement. Ceci complique alors la création d'un marché de l'information tant il s'avère difficile pour le producteur de rémunérer son risque, sauf à considérer que la gratuité résulte d'une stratégie réfléchie avec des contreparties définies dans le temps et la nature [Vasselin, 2005]. En l'absence, le modèle est voué à l'échec. La gratuité devient alors envisageable *« en déplaçant l'acquisition des revenus potentiels dans le temps ou dans la chaîne de valeur »* [Vasselin, 2005].

Si le producteur peut donc proposer son produit gratuitement, il peut aussi raisonner avec une exclusion. Car malheureusement, un prix quasiment nul ne permet pas d'absorber les dépenses fixes, des procédures alternatives pour assurer l'équilibre budgétaire des firmes productrices sont alors requises : droit d'accès par le paiement d'un prix ou d'un abonnement, publicité, subventions, etc. Cette contribution exclut alors de la consommation ceux qui ont une disponibilité à payer, mais inférieure aux prix proposé, le contenu médiatique devenant ainsi un bien qui ne demeure public que par l'aspect de non-rivalité de sa consommation. L'efficacité allocative n'est donc pas atteinte puisque cela signifierait que ces consommateurs soient servis en raison d'un coût marginal de production nul. Une solution serait alors de leur proposer du sur mesure avec un prix égal au montant qu'ils sont prêts à payer.

Cette solution est, bien entendu, irréaliste puisqu'elle nécessite la connaissance de la disponibilité à payer de chaque individu, sans compter la prise en considération des possibles reventes entre consommateurs. Une des solutions intermédiaires plus réalistes, adoptées par le monde audiovisuel notamment, est d'identifier des catégories d'agents qui ont des disponibilités distinctes pour différents types de programmes ou pour un ensemble de programmes et à les laisser choisir entre les offres et les tarifs. C'est le principe des chaînes thématiques ou des bouquets de chaînes.

Cette méthode conduit souvent à réduire les distorsions résultant d'une tarification inadéquate [Gabszewicz, Sonnac, 2006]. Reste que la particularité du système télévisuel fait que le consommateur doit s'acquitter d'une redevance auquel peut s'ajouter un droit d'accès au câble ou satellite. Et même si le consommateur souhaite finalement ne regarder que les chaînes payantes, voire, les chaînes gratuites mais privées, il se trouve contraint de payer sa redevance. La publicité devient alors insupportable.

La technologie permet quant à elle une approche de plus en plus fine de ce consentement à payer, notamment sur les sites Web qui ont désormais la possibilité de proposer des paiements

à la demande selon les désirs de chacun. Le produit ne s'impose pas en bloc, il se découpe, se consomme et se paie à la demande [Varian, Shapiro, 1999]. Elle annule ainsi potentiellement la rivalité des biens et augmente leur accessibilité.

Cette émancipation du contenu sur le contenant redonne à l'information son caractère public qui avait été aboli par le support physique ou le droit d'accès payant. Cette immatérialité est très souvent invoquée mais aussi réclamée pour justifier une tarification à coût zéro. Surtout si les coûts fixes ont au préalable été absorbés par un autre vecteur comme le papier.

Les nouvelles technologies sont donc des catalyseurs de ces externalités et des facteurs naturels de gratuité [Vasselin, 2005]. Capitaliser sur les bénéfices de cette dématérialisation est une excellente idée, sous réserve qu'elle soit guidée par une stratégie de décalage d'acquisition des revenus dans la chaîne de valeurs et de non-cannibalisation d'un bien privé, qui dès lors redevient un simple bien public, à l'instar des publications de presse.
En l'absence, la technologie n'aura simplement fait qu'amplifier les externalités du bien public qu'est l'information en le désolidarisant de son support privé. Le producteur se retrouve dans un schéma pour le moins schizophrène d'un bien dont le contenu par essence public, peut au choix se consommer de manière privée ou publique, donc gratuit ou payant.

B/ Deuxième impact : une structure de coût de production atypique

Le contenu informationnel est dans la majorité des cas éphémère, reflet de l'actualité qui émerge et au-delà des quelques particularismes inhérents aux informations de fond ainsi qu'à certains programmes de stock, aussi informatifs soient-il. Ce caractère périssable contraint l'éditeur à disposer de ressources suffisantes pour collecter et traiter l'information et des infrastructures industrielles pour la produire et la diffuser. Il en résulte que les coûts fixes de production du premier exemplaire ou de la première minute sont des coûts importants et irrécupérables, appelés aussi coûts de prototype (*voir chapitre III, partie II*). Si la dynamique est identique, l'enjeu apparaît moins important dans le cas d'une information destinée au Web, étant donné que le coût de production et de diffusion est modéré, seul le coût éditorial demeurant. En outre, dans l'hypothèse où il s'agit d'une simple réutilisation d'un bien déjà produit, le niveau des coûts fixes varie selon une clé de répartition propre à chacun.

La prédominance de ces coûts fixes fait entrer ces biens dans une logique d'économies d'échelle [Shapiro, Varian, 1999], en vertu de laquelle le coût moyen unitaire de production

est une fonction décroissante de la quantité produite, le coût marginal étant lui-même décroissant et inférieur au coût moyen. Cette structure de coût atypique qui oppose des coûts fixes élevés à des coûts de reproduction plus faibles est alors un catalyseur des opérations de regroupements. La concentration devient un facteur d'efficacité économique, au-delà des conséquences inhérentes à un éventuel monopole naturel qui en résulterait.

Cette dynamique de partage de coûts est par ailleurs favorisée par la nature expérimentale du bien qui impose au producteur de fortes dépenses pour que celui-ci soit sélectionné, identifié, reconnu, autrement dit adopté. Les dépenses marketing revêtent alors un caractère singulier pour le faire connaître et éviter ainsi l'incertitude liée à la nature de ce dernier, de sorte que la marque soit associée à un contrat de qualité et à des attributs spécifiques.

1. Presse, coûts fixes très élevés et économies d'échelle au sommaire

Selon les différentes études réalisées, les coûts fixes se situent en fonction du type de publication entre 30 et 60 % : Paul Loridant [2004] estime à 60 % les coûts fixes de production pour les quotidiens nationaux ; Patrick Le Floch [1997] les situe à hauteur de 50 % pour les titres de PQR et à 60 % pour les titres de PHR ; James N. Rosse [1978] propose un taux de 40 % du coût pour le premier exemplaire chez nos voisins d'outre-Atlantique, et Patrick Le Floch avec Nathalie Sonnac [2005] estiment ce taux à 30 % pour des quotidiens gratuits comme *20minutes*.

Ces coûts incluent les charges inhérentes à la fabrication du premier exemplaire et s'avèrent d'ailleurs d'autant plus élevés que la périodicité est courte. Selon le principe des économies d'échelle, le coût unitaire moyen de production est donc d'autant plus faible que le nombre d'exemplaires produits est grand.
Un éditeur aura donc tout intérêt à disposer d'une diffusion conséquente à plus forte raison quand l'audience est la clé de voûte du marché publicitaire, même s'il arrive un moment où il ne pourra plus vendre à l'annonceur l'unité de diffusion supplémentaire, suggérant l'existence d'une limite d'efficience (*voir chapitre III, partie II*).

La presse quotidienne s'avère la plus sensible à ces contraintes pour des raisons inhérentes au produit lui-même mais aussi à des considérations hors marché qui résultent de l'histoire (*voir chapitre II, partie I*), les firmes éditrices d'hebdomadaires régionaux et de *newsmagazines* étant moins pénalisées.

2. L'audiovisuel, une production de prototype

Même si l'audiovisuel n'entre pas directement dans le champ étudié, il est intéressant de simplement noter que la dynamique est à peu près similaire, le prototype a, là aussi, un coût important. Et quand bien même le programme conçu peut-il être rediffusé par plusieurs chaînes différentes et à d'autres moments, la reproduction demeure très limitée.

La production télévisuelle est une industrie de prototype, de pilotes à fabriquer avant d'être commercialisés, et pour lequel le processus est long et nécessite d'importants moyens.
Les coûts de production sont les premiers coûts à être engagés, ils seront suivis des coûts de programmation et de diffusion à l'intention des téléspectateurs, ces trois activités étant souvent verticalement intégrées dans les chaînes [Gabszewicz, Sonnac, 2006]. Le coût de production correspond donc au coût de l'édition d'une grille de programmes, *id est* au coût d'acquisition des programmes et aux coûts de production interne de la chaîne.
L'importance des coûts engagés influence donc les choix d'une chaîne et notamment celles dont l'équilibre économique est incertain comme les chaînes d'information spécialisées ou les télévisions locales et explique, au moins en partie, la raison pour laquelle, il y a en 2009, autant d'agences spécialisées dans la production de programmes consacrés à l'information. L'externalisation du risque et des coûts est souvent préférée.

La littérature économique sur le sujet considère classiquement que le coût de programmation est indépendant de l'audience réalisée, une position nuancée par Marc Bourreau, Michel Gensollen et Jérôme Perani [2002] qui notent pour la télévision payante l'existence d'une dépendance entre le coût de production et l'audience. Si le constat de départ est avant tout empirique, la démonstration prend tout son sens dès lors qu'ils introduisent la notion d'audience *« anticipée »*, et surtout celle *« d'inputs de talent »*, à savoir les *stars*, qui ont la capacité d'agir sur les processus informationnels de génération de la demande dans le cas de biens d'expérience, et ainsi de modifier les coûts de production. Si cette approche perd de son crédit pour des chaînes purement dédiées à l'information, elle n'est pas à exclure lorsque la chaîne ou la radio, intègrent une présence extérieure dans leurs grilles de programmes.

3. Internet, des coûts fixes humains en première ligne

Les coûts fixes des éditeurs de contenu d'information sur le Web sont très variables selon les cas de figure et complexes à évaluer, même si finalement ils reposent d'abord sur les coûts humains étant entendu que les coûts d'acquisition des outils de gestion de flux n'ont rien à

voir avec ceux d'une imprimerie de presse dont le coût moyen est d'environ 25 M€, soit près de 100 à 150 fois plus selon le niveau de prestations retenu.
Lorsqu'un site est une émanation d'un média traditionnel qui propose une partie de son contenu aux internautes, la part fixe dépend alors de la clé de répartition faîte au niveau de la rédaction et des services inhérents à la gestion du site. Elle est de fait très fluctuante d'un éditeur à l'autre, la discrétion étant la règle en la matière.
Dans le cas des *pure players*, elle devient plus simple à évaluer à partir de la masse salariale moyenne, sachant en l'occurrence qu'en France la structure des rédactions de ces sites s'inscrit dans un rapport moyen de un à dix.

Les principaux coûts fixes sont donc ceux d'une rédaction et d'un service commercial, les frais de distribution ou de réseau étant marginaux face à ce qu'ils peuvent être pour un éditeur de presse, de télévision ou de radio. Et c'est bien là l'une des différences importantes de la structure des coûts au-delà des incidences organisationnelles (*voir chapitre III, partie II*).

C/ Troisième impact : *two-sided markets* et effets de réseaux

Des développements précédents est née une évidence de marché : si le producteur tarifie son journal à un prix équivalent au coût marginal, il est assuré d'avoir un déficit budgétaire immédiat. *« En situation concurrentielle, le prix mesure l'utilité du dernier consommateur qui achète le produit à ce prix. Dès lors, l'égalité du coût marginal à ce prix garantit la valeur des ressources détournées pour satisfaire la demande de ce consommateur et est exactement égale à l'utilité retirée de la satisfaction de cette demande »* [Sonnac, 2009].
En revanche, s'il le facture au coût réel de production, il aura un niveau de diffusion de son bien plus faible, dans la mesure où une partie des individus désireux de se l'offrir y renoncera en raison du prix et de la possibilité de s'informer ailleurs (*voir chapitre III, partie II*).

Au les objectifs assignés aux médias d'information par la collectivité et l'État et de cette sous-tarification du prix de vente par rapport au coût réel de production, voire même une gratuité totale parfois, la firme a dans tous les cas obligation de rechercher d'autres recettes pour au minimum atteindre l'équilibre financier, qu'il s'agisse de la publicité ou des subventions publiques (*voir chapitres II & III, partie I*).
Or cette manne publicitaire fait dire à Nicholas Kaldor dès 1950 que la presse est une activité subventionnée, même si certains auteurs, comme Lawrence Soley [1989] considèrent que la

subvention en provenance de la publicité a plus un impact sur le volume de pagination que sur le prix de vente du journal en tant que tel, d'autres estimant que cette influence doit être nuancée selon l'attitude des lecteurs face à la publicité, la publiphobie ainsi qu'un faible intérêt des lecteurs pour la publicité étant des conditions pour un journal à un prix plus bas [Gabszewicz, Laussel, Sonnac, 2005 ; Sonnac, 2000].

L'existence même de cet autre marché, en l'occurrence celui de la publicité, est l'un des fondements majeurs de l'économie des firmes d'information et notamment de celles de la presse imprimée et des sites Web qui renvoient au cadre plus général de l'économie des plates formes (*two-sided market*) qui combinent les interactions entre consommateurs et annonceurs, les bénéfices des uns dépendant des autres [Rochet, Tirole, 2003 ; Evans, 2003 ; Roson, 2004 ; Amstrong, 2006], avec des externalités de réseau en l'occurrence croisées, étant donné que la satisfaction des consommateurs pour le bien concerné dépend de la demande pour un autre bien sur un marché différent.

D'un côté, l'intérêt et la satisfaction du lecteur sont fonction de la nature du contenu (quantité, qualité, etc.) et du volume publicitaire. De l'autre côté, les annonceurs acquièrent jusqu'à un certain seuil d'autant plus d'espaces publicitaires que la taille de l'audience augmente, leur satisfaction dépendant en partie de la demande des consommateurs.
Cette dynamique offre la possibilité aux éditeurs de fixer un prix inférieur au coût marginal, voire d'envisager la gratuité totale, sachant qu'à la différence d'autres marchés, il ne s'agit pas d'un comportement prédateur, mais simplement de l'exploitation d'un système existant.
Mais les choses seraient trop simples si cette dynamique s'avérait totalement exacte. En effet, de cette interaction naissent deux types d'externalité, positive et négative.

Côté consommateurs d'abord. Ainsi, lorsque ces derniers apprécient la publicité parce qu'ils considèrent qu'elle leur apporte une information intéressante, à l'instar des petites annonces, ou leur offre la gratuité du bien, les externalités de réseau croisées sont qualifiées de positives. À l'inverse, celles-ci s'avèrent négatives lorsque la publicité est considérée comme une nuisance en raison du volume présent. Or depuis plusieurs années, il est admis que le volume de publicité dans un support média a une incidence [Gabszewicz, Laussel, Sonnac, 2006].

Côté annonceurs ensuite. Si l'audience a effectivement une valeur indéniable, encore faut-il que celle-ci soit qualifiée et que le support soit en adéquation avec l'image à laquelle l'annonceur souhaite associer ses produits.

Cette économie de plate-forme n'est cependant pas neutre dans la mesure où il en découle des considérations d'optimisation de cette structure de financement. Le client paiera-t-il le juste prix de production, sachant que sa détermination dans cette interaction des deux versants est pour le moins complexe et incertaine [Blair, Romano, 1993] ? Quelques titres de presse comme *Le Canard Enchaîné* ont fait ce choix, il est anecdotique. Les annonceurs seront-ils les seuls contributeurs ? La presse gratuite, la télévision, la radio voire la grande majorité des sites Web ont opté pour cette solution qui ressort comme une course effrénée à l'audience. Mais entre les deux extrêmes, le producteur doit trouver le bon équilibre entre la publicité et le contenu ainsi qu'entre le tarif le plus pertinent pour les deux versants. La sensibilité du consommateur au prix et à la publicité ainsi que celle des annonceurs au coût de l'espace publicitaire et à la nature du média seront ainsi déterminantes.
En l'occurrence, trois incidences majeures (*voir chapitre III, partie II*), semblent inhérentes à cette articulation : une indépendance toute relative du média face aux annonceurs, notamment lorsqu'ils en financent la totalité, une tendance au mimétisme éditorial afin de proposer une offre la plus large possible, et une spirale de diffusion qui vise à exclure les journaux dont l'audience est la plus faible, ce qui une nouvelle fois renforce la tendance à la concentration.

Devant cette prédominance de la publicité, certains auteurs vont même jusqu'à considérer que le produit évolue dans une économie de l'attention dans laquelle le temps de consommation, la répétition et la fréquence, la compatibilité ou l'incompatibilité de la consommation avec d'autres biens ont une importance significative. Ces marchés sont ainsi vus comme des "marchés du temps" [Albarran, 2002].
De cette interaction ressurgit naturellement la question récurrente du pluralisme et de la qualité (*voir chapitres II & III, partie I*) dans la mesure où la concentration, le mimétisme éditorial et la pression des annonceurs sont autant de facteurs qui peuvent les entacher. La boucle se referme alors sur les modes de financement et l'intervention publique à partir du moment où il est considéré que l'efficacité économique est en conflit avec le respect d'objectifs collectifs, ce qui n'est pas si évident que cela (*voir chapitre III, partie I*).

D/ Quatrième impact : la recherche d'une taille minimale d'efficience

La combinaison des effets de ce double marché de plate-forme et de l'existence même de ces économies d'échelle pose clairement l'existence d'une taille minimale efficiente pour un éditeur au-delà de laquelle l'unité de diffusion supplémentaire n'a plus guère de sens dans la

maximisation du profit, si ce dernier n'est pas en mesure de la valoriser auprès des annonceurs, les déséconomies d'échelle jouant alors leur mauvais rôle. Cette notion joue par ailleurs un rôle crucial dans la concentration des marchés.

Dans la lignée de cette détermination détaillée tard (*voir chapitre III, partie II*) s'inscrit la notion de survie dont les limites ne résultent pas simplement de mécanismes économiques mais font aussi entrer en ligne de compte des considérations comme la spécialisation du titre, l'appartenance à un groupe d'envergure, le positionnement géographique et la concurrence entre médias.
L'absence de coûts fixes pour les sites Web, toute proportion gardée, ne les exempte pas de rechercher des économies d'échelle notamment dans la production éditoriale, garante de la qualité et de la notoriété, et dans la gestion des espaces publicitaires.

E/ Cinquième impact : des contraintes de perception et d'agrégation

En l'absence de rivalité, les biens informationnels sont consommés de façon uniforme par tous les consommateurs. Dans la télévision, le programme s'impose à tous quel que soit le goût du téléspectateur. Dans la presse gratuite, il en est de même.
Subséquemment, un amateur d'une émission d'information nocturne n'a guère d'autres options que de la regarder à l'heure définie, même si la technologie lui permet aujourd'hui de la visionner en différé. De la même manière, le contenu d'un article de *20minutes* ne change pas en fonction du lecteur qui n'a, au demeurant, que l'opportunité de changer de rubrique. Pour les sites Web gratuits, la dynamique est identique, l'offre étant simplement plus vaste et immédiate. *A contrario*, dans le cadre d'un bien privé, le paiement de l'exclusion définit la préférence du consommateur.

Cette diversité de goûts s'oppose inévitablement aux contraintes inhérentes aux biens informationnels. Comment dès lors l'intégrer dans un format assez uniforme sans négliger les préférences des minorités ? Comment, dans une presse d'opinion, maintenir cette diversité d'offre ? Comment évaluer la capacité de l'offre médiatique à rencontrer la diversité des consommateurs ? Y répondre revient à définir un indicateur de préférence. Mais lequel ? La connaissance de l'expert ? L'audience ? Son rôle social ? L'avis du rédacteur en chef ? Comment dire qu'un journal, une revue, un site Web ou encore une émission de télévision est de qualité ? La moindre des choses serait que l'objet de la comparaison soit identique.

La comparaison ne peut légitimement être soutenue qu'à partir du moment où les biens mis en concurrence sont analysés avec des caractéristiques définies comme devant faire partie intégrante du bien en question pour le consommateur.
Mais cette approche de la qualité signifie que les préférences des individus s'accroissent au fur et à mesure que le nombre de caractéristiques définies est accepté. Pour autant, la satisfaction d'un consommateur peut diminuer alors que celle d'un autre peut augmenter avec le nombre de paramètres définis qui s'accroît en parallèle, ce qui rend la notion de qualité évidemment fragile, voire impossible à appliquer.

Nathalie Sonnac et Jean Gabszewicz [2006] se réfèrent dans cette optique à trois conceptions de la qualité : normative, *id est* qu'elle renvoie à des valeurs prestigieuses comme la science, l'art ou la culture ; fonctionnaliste car elle se réfère à des objectifs mesurables ; subjectiviste, le lecteur ou spectateur est alors seul juge du produit consommé.
Si cette approche conceptuelle n'est pas évidente au premier abord, elle a le mérite de cerner les contours d'une abstraction complexe et de ne pas rentrer dans l'unique lien que certains aiment à mettre en avant, à savoir mesurer la qualité à l'audience ou au nombre d'exemplaires vendus.
Ce serait alors négliger les différents facteurs qui entrent en ligne de compte dans le choix d'un consommateur et surtout dans la relation qui se construit entre la performance et la fidélité [Poubanne, 2003], deux critères essentiels pour les médias d'aujourd'hui en pleine infidélité concurrentielle et d'accès détourné.

De son côté, Angel Arrese Reca [2006] insiste sur la nécessité de cerner la qualité en se fondant sur des facteurs objectifs (par les professionnels eux-mêmes), des éléments subjectifs (l'audience) et des considérations sociales, sous-entendu du rôle politique, culturel et sociétal joué par le média dans la société. D'autres tentent de l'approcher par l'entremise du montant dépensé en ressources journalistiques [Lacy, 1990, 1992] ou encore par le biais de la diversité de l'audience [Mullainathan, Shleifer, 2005], voire par le succès de la firme [Meyer, Kim, 2003].

Cette difficulté d'établissement de normes de qualité a fait dire à Arrow [1984] qu'en dehors de la règle dictatoriale, il n'existe pas d'indicateurs de préférences sociales satisfaisants. Ceci n'est, bien entendu, valable que pour les biens publics, car dans le cadre d'un bien privé, le consommateur est roi, il assume ses choix, pourvu qu'il soit prêt à payer, sauf à ce que l'éditeur ne tienne pas compte d'une éventuelle perte de parts de marché… à l'instar de la

presse quotidienne ! Aussi délicate soit-elle, l'analyse de la qualité est pourtant l'un des enjeux de la gestion d'un produit informationnel qui permet de construire la réputation d'un média et d'établir sa marque sur le long terme [Reca, 2006].

Cette approche doit néanmoins être nuancée dans la mesure où ces biens bénéficient d'un financement publicitaire et que la qualité n'a pas forcément la même signification pour un publicitaire que pour un consommateur. Dès lors, la diversité proposée aux consommateurs est tout aussi impactée par la stratégie publicitaire des annonceurs, la presse magazine en étant l'un des exemples. Par une volonté de segmentation de plus en plus fine réclamée par les publicitaires, les éditeurs ont inventé et mis sur le marché une kyrielle de titres aux genres très diversifiés mais très porteurs en termes de ressources publicitaires. *A contrario*, la loi de la diffusion, des stratégies marketing mix ou du baromètre Médiamétrie peut conduire à l'élimination d'un ou plusieurs acteurs incapables de résister au grand écart d'audience.

F/ Sixième impact : une économie dans le scope étatique

Le bien informationnel n'est décidément pas un bien comme les autres. Et comme il joue un rôle fondamental comme véhicule des idées et des opinions, comme facteurs de bien-être et de démocratie, l'intervention de l'autorité publique apparaît légitime sachant qu'elle peut en l'espèce revêtir plusieurs formes, de la contrainte à la régulation (*voir chapitre III, partie I*). Trois arguments principaux soutiennent cette nécessité [Colliard, 2007].

Premier argument, cette industrie présente des rendements d'échelle croissants en raison de ses important coûts fixes. Cette dynamique autorise d'ailleurs la constitution de monopole naturel, presque souhaitable sur le plan de l'efficacité économique au-delà du fait qu'un monopole privé pourrait s'avérer pénalisant. D'une part parce qu'il chercherait à user de son pouvoir de marché pour proposer des tarifs d'autant plus élevés que les biens sont très demandés et l'élasticité-prix est faible et, d'autre part, parce qu'il pourrait limiter les possibilités d'acquisition ou d'utilisation du bien par une diffusion sous-optimale, une question d'autant plus sensible qu'elle touche un bien comme l'information.

Deuxième argument, les externalités forment une classique défaillance de marché surtout lorsqu'elles sont négatives, *id est* que les choix faits par l'éditeur ont des conséquences sur le lecteur sans que le premier ait à en subir les contraintes. L'autorité publique peut une nouvelle fois reprendre la main par le biais de contraintes ou de contrôles et justifier son intervention.

Troisième argument, lorsque le bien est public et pour éviter que certains ne se comportent en passagers clandestins, *id est* en l'utilisant sans contribution, de sorte qu'il y aurait sous-production par rapport au niveau optimal, l'État peut intervenir. Et si de surcroît il estime qu'un individu n'est pas disposé à dépenser la somme nécessaire à la consommation du bien, il justifie son interventionnisme comme c'est le cas pour l'information.

Dès lors qu'un bien ou un service revêt l'une de ces caractéristiques, voire plusieurs à la fois à l'instar de l'information, l'intervention de l'autorité publique se justifie pleinement. Si les théories économiques ne remettent d'ailleurs pas en cause son principe même, elles insistent en revanche sur l'analyse comparative entre les inefficacités inhérentes aux défaillances de marché et de celle d'une intervention étatique. Cette analyse apparaît d'autant plus importante qu'elle permet ainsi de cibler les modalités d'intervention selon le bien et les objectifs préalablement définis. Il s'avère, en l'espèce (*voir chapitres II & III, partie I*), que les options retenues par l'État vis-à-vis de la presse ne procèdent pas d'une analyse rationnelle par objectif, mais de choix où l'orthodoxie budgétaire et les règles de marché ont été ignorées.

Conclusion

Les six impacts majeurs qui résultent de la nature du bien informationnel sont d'amplitude variable selon les industries et les produits en tant que tels, mais avec un point qui les fédère de plus en plus : le Web. Il a en effet renforcé le caractère public des contenus informationnels soulevant, au passage la question de la pérennité du droit d'accès et de la disparition des coûts fixes inhérents au premier exemplaire.
Les industries informationnelles sont en effet des structures à coûts fixes importants structurés dans une dynamique d'économies d'échelle avec un coût moyen unitaire de production qui décroît avec la quantité produite et avec en ligne de mire la question de la taille minimale efficiente et de survie aux limites discutables, la diffusion se faisant à un prix inférieur au coût moyen de production, la presse et les sites Web gratuits en étant la parfaite illustration.

Pour combler cette insuffisance, l'éditeur recourt alors à la publicité ou aux subventions selon le principe de l'économie de plate-forme, qui en l'occurrence présente des externalités de réseau croisé, l'utilité des uns est donc liée à la taille de la demande des autres.
Mais les annonceurs étant d'abord attirés par la plus grande audience possible, sous réserve de l'aspect qualitatif et d'une limite intégrant le rapport coût/unité de diffusion supplémentaire, il

se crée une spirale de concentration avec un mécanisme d'interaction visant à exclure les supports les plus faiblement diffusés ou avec la plus faible audience.
Ces conséquences soulèvent alors quelques questions relatives aux arbitrages entre les exigences des consommateurs et celles des publicitaires à un moment où l'éventuel équilibre se trouve bouleversé par la révolution numérique qui tend à inscrire comme référence la gratuité d'accès au contenu, seuls les annonceurs supportant alors la couverture des coûts. Elle crée enfin une tendance au mimétisme et une asymétrie relationnelle entre les deux versants.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Cette analyse succincte permet de mettre en évidence les caractéristiques des biens informationnels. Seule, l'information est avant tout un bien d'expérience, éphémère, sous tutelle, public et non rival. Associé à son support de diffusion le bien informationnel prend alors une autre nature. La presse, à quelques exceptions discutables, est avant tout un bien mixte ou privé, voire partagé selon les auteurs, combinaison d'un contenu collectif et d'un support privé. Et si la télévision est autant un bien public que public avec exclusion, la radio est d'abord un bien public alors que le Web s'approprie selon les formes en présence, toutes les combinaisons possibles, avec ou sans exclusion.

Ces caractéristiques rendent compte de la complexité de la relation entre le producteur et le consommateur, le bien informationnel n'étant pas un bien comme les autres. Le principe économique diffère en effet des modèles traditionnels où un producteur se rémunère lors de la cession. *S*ur ce marché de l'information, il ne reçoit qu'une partie de la valeur créée.
Cette nature si particulière n'est d'ailleurs pas sans conséquence sur les firmes le produisant. Ce sont des structures qui nécessitent d'importants coûts fixes pour recueillir, produire et diffuser l'information et qui se structurent par conséquent dans une dynamique d'économies d'échelle avec un coût moyen unitaire de production qui décroît avec la quantité produite et avec en ligne de mire la question de la taille minimale efficiente et de survie.

Cette structure de coût atypique et le caractère non rival qui autorise l'éditeur à proposer l'unité supplémentaire à un coût marginal qui tend vers zéro permettent en outre d'arriver à l'évidence de marché que si le producteur vend son journal à un prix équivalent au coût marginal, il est assuré de faire faillite.

Ne pouvant néanmoins pas le facturer au prix réel, sans quoi le bien ne serait pas acheté et la diffusion serait sous-optimale, l'éditeur recourt alors à la publicité ou aux subventions pour équilibrer son budget selon le principe de l'économie de plates-formes (*two-sided markets*), qui en l'occurrence présente des externalités de réseau croisées. L'utilité des uns est donc liée à la taille de la demande des autres.
Mais les annonceurs étant d'abord attirés par la plus grande audience possible, sous réserve de l'aspect qualitatif et d'une limite intégrant le rapport coût/unité de diffusion supplémentaire, il se crée une spirale de concentration avec un mécanisme d'interaction visant à exclure les supports avec la plus faible audience.

Cette situation du double financement n'est pas enfin sans soulever quelques questions relatives aux arbitrages entre les exigences des consommateurs et celles des publicitaires à un moment où l'équilibre se trouve bouleversé par l'essor du Web qui tend à inscrire comme référence la gratuité d'accès au contenu et la valorisation de la publicité à la performance. Cette course à l'annonceur crée par ailleurs une tendance au mimétisme éditorial et une asymétrie relationnelle entre les deux versants.

Une chose semble donc acquise sur le fond : les industries informationnelles ne semblent pas avoir les arguments pour répondre, et d'autant moins que le bien est public et pur, aux exigences nécessaires pour un fonctionnement efficace des marchés, les différents facteurs observés rendant donc compte de ces *« nœuds de défaillance »* du marché [Sonnac, 2009]. L'avènement de la technologie a par ailleurs amplifié cette insuffisance en permettant qu'un bien privé, en l'occurrence un journal, devienne par une simple mise en ligne gratuite, un bien public sans exclusion, pour ainsi dire un média de masse consultable à la demande.
Le Web a en quelque sorte offert la possibilité de changer la nature du bien informationnel imprimé et remis en exergue l'importance de la dissociation, et donc de la complémentarité, du contenu et du support de ce bien public.
Si toutes ces caractéristiques remettent donc en perspective la capacité de jouissance du caractère public de l'information offerte par la technologie, dès lors qu'aucune exclusion n'est envisagée, elles rendent aussi compte de la difficulté pour un éditeur, en cas d'absence d'exclusion, de tirer profit de cette défaillance.

Cet état d'imperfection explique d'ailleurs en quoi l'intervention de l'État s'avère légitime pour rééquilibrer ces marchés et ainsi assurer une diffusion optimale de ce véhicule d'opinion, symbole de liberté et de démocratie.

Mais si l'État se porte garant de la préservation et de la diffusion de ce bien sous tutelle, il se pose alors la question de l'allocation des ressources qui lui sont destinées et de la pertinence des dispositifs d'incitation permettant de soutenir une production décentralisée et efficace. Il s'agit en l'espèce de rechercher les conditions où la privatisation devient compatible avec l'intérêt général, dépassant ainsi les approches qui n'envisagent que la nationalisation de l'information et tenant compte dans le même temps des réalités économiques et de la nature du bien au-delà de certaines positions dogmatiques et idéologiques (*voir chapitres II & III, partie I*).

Reste que si cette nature du bien pèse sur l'économie des industries le produisant, elle doit s'intégrer dans un champ plus large, ne pouvant à elle seule expliquer leur faible performance financière (*voir chapitre II, partie II*).

*****

NOTES DU CHAPITRE I – PARTIE I

I-1. Les détails des obligations des chaînes et des radios d'information sont consultables sur le site du Conseil supérieur de l'audiovisuel : www.csa.com

I-2. Citation extraite *Des Pensées* de Joseph Joubert – Disponible sur http://www.evene.fr/celebre/biographie/joseph-joubert-449.php

I-3. Étude *Natural Born Clickers* réalisée en mars 2009 par ComScore et Starcom et publiée en octobre 2009 – Disponible sur : http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2009/10/comScore_and_Starcom_USA_Release_Updated_Natural_Born_Clickers_Study_Showing_50_Percent_Drop_in_Number_of_U.S._Internet_Users_Who_Click_on_Display_Ads

I-4. Étude sur l'efficacité publicitaire mesurée par Eyes Tracking réalisée en 2009 par la Sofres pour le compte du Syndicat des régies Internet – Disponible sur : http://www.ipsos.fr/ipsos-mediact/actualites/internet-l'efficacite-publicitaire-mesuree-par-l'eyetracking

I-5. Étude commandée par la Fédération mondiale des annonceurs à l'institut Nielsen en 2009 et réalisée auprès de 250000 consommateurs dans 50 marchés différents. Résultats publiés sur le site *le figaro.fr* – Disponible sur : http://www.lefigaro.fr/medias/2009/10/16/04002-20091016ARTFIG00573-la-france-le-pays-o-l-on-n-aime-pas-la-pub-.php

CHAPITRE II | IDENTITE, STRUCTURE, GOUVERNANCE, STRATEGIE : L'HISTOIRE RESPONSABLE MAIS PAS TOTALEMENT COUPABLE

« L'histoire est un outil d'appréhension du monde qui devrait nous apprendre à vivre le présent et à comprendre l'avenir. Sinon, elle ne sert à rien. » Sans être aussi affirmatif que l'auteur, l'historien allemand Peter Gautschi, la dimension de cette citation prend tout son sens vu l'intérêt porté à l'histoire des industries informationnelles.

Car de par leurs attributs, ces industries ont été, depuis des siècles, surveillées par les hommes qui ont vu là un instrument, sinon d'influence, du moins de pouvoir et de contre-pouvoir. Acteurs ou spectateurs, la question n'est pas tant de savoir si, dans une pure métaphore de Jean-Baptiste de Lamarckienne pour qui la fonction crée l'organe, ces acteurs ont ou non été à l'origine de certains événements, mais de constater qu'ils y ont été indiscutablement associés.
Et de cette place si particulière découle un constat désormais partagé par les observateurs et les dirigeants eux-mêmes, selon lequel la structuration de l'univers informationnel depuis la Libération a conditionné les résultats économiques et financiers de ses éditeurs [Le Floch, 1997 ; Mathien, 2003 ; Charon, 2005 ; Balle (b), 2009 ; Sonnac, 2009].

Reste que si les décisions prises à cette époque sont souvent considérées comme les éléments pathogènes d'un cancer qui les ronge encore aujourd'hui, tant les choix opérés par les firmes ne résultent pas seulement d'une analyse rationnelle de l'environnement et des forces et faiblesses de ces dernières, elles ne peuvent être regardées comme les seuls boucs émissaires, la responsabilité procédant d'une alchimie plus complexe et s'ordonnant autour de deux axes.

Le premier axe repose sur le paradoxe désormais établi grâce à la métaphore mythologique proposée par Danny Miller lorsqu'il fait référence au paradoxe d'Icare [1993] et met en exergue ces fameux périls de l'excellence, ces facteurs qui portent en eux les germes du déclin qui conduisent les firmes à des ruptures, parfois létales, avec leur environnement.
Il est en effet ironique de constater que l'histoire regorge d'exemples de firmes aux réussites éclatantes devenues en quelques années très vulnérables. De la même manière qu'il est constatable que sur un même marché, à un instant donné certaines firmes leaders s'effondrent alors que d'autres réussissent là où les précédentes échouent.
Les forces à l'origine des succès ainsi que la combinaison de celles-ci dans un environnement qui agit parfois comme un catalyseur, deviennent, poussées à l'extrême, les artisans de la déroute, sachant qu'elles s'organisent dans une convergence assez surprenante [Miller, 1993].

Le deuxième axe s'appuie sur la cohérence obligée de ce que certains auteurs considèrent comme les quatre faces interdépendantes d'un tétraèdre : l'identité, la structure, les processus de décision, la stratégie [Anastassopoulos, Blanc, Nioche, Ramanantsoa, 1985]. Cette métaphore géométrique conceptualise l'idée que le succès d'une firme ne peut pas se concevoir par le biais d'une seule face, mais d'un ensemble, quand bien même des facteurs exogènes aient une influence sur l'une d'elles.

Car la réalité est en effet complexe comme le mirent en évidence en 1962 les travaux d'Alfred D. Chandler [1994] sur les liens entre la structure, la gouvernance et la stratégie d'une firme, une influence réciproque largement confirmée depuis, de sorte que l'évolution des objectifs ou de l'environnement doit entraîner, sous peine d'inefficience, leur modification coordonnée dans une cohérence d'ensemble qui inclut le processus identitaire. La force et le caractère parfois figé des structures et des processus de gouvernance a aussi une incidence sur les choix opérés qui, parfois, *« apparaissent comme le produit d'une histoire ou d'un processus que personne ne maîtrise réellement »* [Strategor, 2009].

En outre, depuis Chester Barnard [1968] et Philip Selznick [1957], la gestion de l'identité s'impose comme un impératif à tout mouvement stratégique, sachant, à l'inverse, qu'elle peut en devenir le déterminant. Source ambivalente de dynamisme ou de paralysie, elle trouve son origine dans un imaginaire qui renvoie à une histoire [Reitter, Ramanantsoa, 1985], à une culture et qui diverge parfois de la perception communément admise.

De fait, l'objectif de ce chapitre n'est pas tant de refaire l'histoire des médias si souvent analysés par de brillants spécialistes comme Pierre Albert, Fabrice d'Almeida, Christian Delporte, Patrick Eveno, Gilles Feyel et Jean-Noël Jeanneney, mais de s'appuyer sur quelques-unes de leurs analyses pour comprendre, avec divers exemples, complétés de témoignages et de récits plus spécifiques, [Torrès, 1995, 2002 ; Coquart, Huet, 1997 ; Bertolus, 2000 ; Eveno, 2004 ; Miot, 2008 ; Schwartzenberg, 2007 ; Chastenet, 1998 ; Rocquemaurel (de), 2007 ; Poulet, 2009 ; Vadepied, 2009], comment se sont façonnées les trajectoires des firmes et parmi les facteurs qui les sous-tendent quels sont ceux qui demeurent encore inscrits dans leurs gènes. Car étant donné l'interdépendance évoquée, la rénovation des modèles ne peut pas se conduire sans la connaissance des forces dont l'essence, bonne ou mauvaise, procède du poids de l'histoire ou de la nature même des firmes.

Il serait en outre inopportun de tomber dans le travers d'une analyse détaillée de chaque organisation, l'objectif étant de se placer à un niveau macro dans une tendance de circonstance qui s'inscrit dans la théorie institutionnelle selon laquelle les firmes finissent par

se ressembler dans un isomorphisme qui procède des pressions de nature mimétique (concurrentielles), coercitive (institutionnelles légales ou politiques) et normative (normes professionnelles), d'autant plus d'ailleurs qu'elles s'avèrent très marquées [Scott, 2001].

Dans un premier temps (*section1*) seront dressées dans les grandes lignes les conséquences économiques et financières des stratégies gagnantes et des trajectoires de déclin menées au gré des événements historiques en référence au modèle utilisé par Danny Miller [1993].
Puis (*section 2 & 3)*, dans un rapport d'interaction déjà évoqué, l'analyse se portera sur les forces de construction identitaire et des processus de gouvernance, l'objectif étant de faire ressortir les éléments partagés qui finissent par devenir consubstantiels de l'industrie au-delà des points particuliers.
Enfin, la combinaison de tous ces éléments (*section 4)* permettra de décrypter dans une vision actualisée les caractéristiques de ces facteurs qui sous-tendent les trajectoires et portent en eux les gènes du succès ou du déclin, qu'ils procèdent de l'histoire ou qu'ils aient été mis en évidence par celle-ci, tout en vérifiant si la cohérence de leur dépendance réciproque est de mise. Il sera alors possible de ressortir les variables clés à considérer en y associant, si nécessaire, des remèdes éventuels dans le cadre d'un changement organisationnel.

SECTION 1 | LES TRAJECTOIRES DES FIRMES DE L'INFORMATION SE DETERMINENT SOUS LE CHOC DES EVENEMENTS ET DE LEURS CARACTERISTIQUES

Si Théophraste Renaudot a conçu sa Gazette en 1631 comme une entreprise de presse, il ne l'inscrivit pas dans cette logique. Car pendant près d'un siècle, la première industrie de l'information écrite fut d'abord une aventure intellectuelle, culturelle et politique.
Il fallut attendre le milieu du XIX^{e} siècle, un contexte politique et un environnement social favorables, pour que son essor se confirme. L'industrialisation lui donna les moyens techniques de son émancipation et permit une transformation profonde de son marché.
Ces acteurs firent alors appel aux forces du marché avec la volonté de s'extraire du pouvoir politique attirant par la même occasion financiers et hommes d'affaires, le résultat fut là. Monopolisant l'information, la presse fut rentable à l'aube de la Grande Guerre.

L'enchaînement des deux conflits mondiaux, l'évolution du contexte concurrentiel et les choix opérés à la Libération portèrent indiscutablement ombrage à cette réussite éclatante, au point que ces derniers sont aujourd'hui encore considérés comme le cancer qui la ronge. Mais

pour autant qu'elles soient stigmatisées, ces décisions ne sont pas les seules responsables des trajectoires observées, celles-ci provenant d'une part de l'absence de cohérence du tétraèdre évoqué et, d'autre part, de ce paradoxe d'Icare [Miller, 1993] dans lequel les facteurs qui avaient conduit au succès sont aussi ceux qui portent en eux les gènes du déclin.

Les trajectoires observées s'intègrent ainsi dans le modèle proposé par Danny Miller [1993] qui en définit quatre autour de deux axes majeurs, l'envergure et le changement, chaque firme ayant ses propres caractéristiques de la pionnière (innovation, recherche, flexibilité, inventivité, etc.) à bâtisseuse (dynamisme, croissance, aventurière, etc.) en passant par l'artisane (qualitative, ingénierie, bureaucratie, etc.) ou la vendeuse (organisée, dissociative, commerciale, etc.), toutes suivant des trajectoires distinctes qui peuvent se révéler destructrices à certaines conditions (*voir tableau n° I-1 : Comparaison des différentes trajectoires ; schéma n° I-1 : Caractéristiques des trajectoires et configurations*). Au-delà de la sémantique et des propositions qui n'épuisent pas toutes les possibilités, il est intéressant de constater que les descriptions retenues décrivent des situations courantes et renvoient à beaucoup d'organisations existantes ou ayant existé.

A/ Avec l'industrialisation du XIX^{e} siècle, des firmes bâtisseuses structurent un marché de l'information : croissance et rentabilité au menu

À partir de la Restauration, la presse prit son envol économique dans un contexte politique encore tendu. Ainsi, comme l'analyse Christian Pradié cité par Patrick Eveno [2003], la recette capitalistique est simple : *« Fonder un journal, c'est chercher à conquérir une clientèle d'abonnés sympathisant avec l'esprit de ce journal et y trouvant un avantage personnel et direct, c'est dépenser en partie, quelquefois en totalité, le fonds social afin de réaliser cette clientèle, plus ou moins nombreuse, plus ou moins probable, dont les tributs annuels constituent, en échange du capital social ou de la partie de ce capital absorbé, un revenu provenant du bénéfice des abonnements et des annonces. »* Dont acte.

1. L'information devint un produit, les éditeurs des firmes bâtisseuses

Restait à trouver des investisseurs qui, au demeurant, affluèrent. D'une part, parce que la presse réussit à faire croire qu'elle avait la capacité d'influencer l'opinion, et, d'autre part, parce que certains titres affichèrent des taux de rentabilité attirants, *Le Constitutionnel*, avec ses 13 500 abonnés en 1826, affichait un taux de rentabilité de 27 % [Eveno, 2003].

Très vite les recettes du capitalisme de presse s'imposèrent, des stratégies de bon sens se mirent en place, les firmes revêtirent leurs costumes de bâtisseuses en inventant et en structurant ce marché pour ainsi dire vierge. En l'espèce le rôle du dirigeant fut déterminant.
Dès juillet 1836, *La Presse* d'Emile de Girardin réduisit ainsi le coût des abonnements – 80 F, soit plus que le salaire moyen d'un ouvrier parisien [Albert, 2008] –, de moitié par l'introduction de la publicité, qui légitima l'entrée en scène de courtiers et notamment de la Société générale des annonces en 1857 [Feyel, 2007]. La même année, Armand Dutacq fonda *Le Siècle* dont le succès fut supérieur [Feyel, 2007, 2009], même si, comme tous, il dut s'adapter aux périodes parfois encore troublées des relations avec le pouvoir.
Les innovations techniques à l'instar du télégraphe électrique contribuèrent à l'essor des agences de presse et notamment l'Agence Havas, qui, fondée en 1835, [Feyel, 2007, 2009] devint rapidement la pierre angulaire de l'information et de la publicité sur tout le territoire. De là, à parler de pouvoir économique sur les journaux, il n'y eut qu'un pas.

La paternité de la grande presse au sens industriel et populaire revint cependant à Moïse Millaud qui, en 1863, lança *Le Petit Journal*, non politique, non timbré, diffusé par messagerie et vendu pour 5 cts le numéro contre 15 cts pour les autres et avec un sens du marketing révolutionnaire [Feyel, 2007, 2009]. Sa cible : le grand public, son créneau le récit sensationnel, le roman-feuilleton. Fin gestionnaire, entrepreneur, visionnaire, il assit une base solide avant de développer son activité. Le succès fut là, le tirage fut multiplié par dix pour atteindre entre 350 000 et 600 000 exemplaires [Jeanneney, 2001 ; Feyel, 2007 ; Albert, 2008] à l'automne 1869, avec un résultat brut de 25 % [Eveno, 2003].
Il est toutefois intéressant de noter, comme le fait remarquer Patrick Eveno [2003] que la reprise du titre au décès de Moïse Millaud par son frère, a failli le conduire à la faillite alors même qu'il était rentable, celui-ci étant dans l'incapacité d'en assurer la gestion. Le rôle du chef d'entreprise n'est donc pas une hérésie dans un marché naissant et contraignant.

Cette période fut le théâtre d'une libéralisation progressive jusqu'à l'apogée de la loi de 1881, date à laquelle 73 valeurs furent cotées en Bourse, et ce ne fut qu'un début [Eveno, 2003]. S'ensuivit alors une floraison de titres dans un marché devenu concurrentiel, parmi lesquels figurèrent des titres emblématiques : *Le Petit Parisien* (1876), *Le Matin* (1883), *Le Journal* (1892), *Le Figaro* (1866), *Le Temps* (1861) ou encore *La Dépêche* (1870) [Albert, 2008].
Sans rentrer dans l'intimité de toutes les structures, le décalage temporel en réduisant l'intérêt, il est notable par le biais des éléments fournis par les historiens que la presse s'initia durant

cette période aux joies d'une phase de croissance avec des options stratégiques simples et efficaces : une rentabilité qui attire les investisseurs, des produits en adéquation avec la demande, une adaptation pragmatique à l'environnement, etc.
Ces acteurs se rapprochent ainsi de la firme bâtisseuse, *id est* respectivement fondée sur des objectifs de croissance, d'expansion. Dynamiques, les trajectoire s'articulèrent autour d'une envergure produit/marché large ou ciblée selon les titres, et bénéficièrent collectivement d'un marché vierge qui ne demandait qu'à être satisfait, la suprématie par la qualité n'étant pas encore au cœur de la stratégie. Le rôle du chef d'entreprise fut en l'espèce fondamental.

2. En plein âge d'or (1881-1914), le marché règne en maître, les firmes s'initient déjà aux périls de l'excellence

Jusqu'en 1914, la presse devint quasiment intouchable. Toutes les conditions furent réunies pour que rien ne l'arrête [Feyel, 2007, 2009 ; Albert, 2008]. L'information devint un produit, la presse une industrie. Elle s'empara des sacro-saintes règles économiques, tout en s'affranchissant parfois, de manière incongrue, de quelques vertus de modestie et d'éthique, en raison d'une liberté inaliénable, véritable présupposé de cet épanouissement.

Les chiffres le confirmèrent puisqu'en un peu plus de trente ans, le tirage moyen quotidien passa de près de 1 à 9,5 millions d'exemplaires, le nombre des quotidiens de 78 à 322 et celui des périodiques à plus de 4 000 [Albert, 2008 ; Feyel, 2007, 2009]. Et même si les affaires de corruption et de diffamation suivirent la même courbe ascendante [Jeanneney, 2001 ; Albert, 2008], elles n'eurent pas encore raison de cette dynamique.
Avec 244 exemplaires pour 1 000 habitants en 1914, la France était, *ex æquo* avec les États-Unis. Fut alors favorisé un journalisme plus moderne [Balle (a), 2009]), tel qu'il fut défini par Matthew Arnold [Fulford, 2001], plus proche des règles anglo-saxonnes, plus attaché aux faits [Feyel, 2007], même si un journalisme plus continental centré sur la chronique [Balle (a), 2009] demeura prédominant. D'autres formes virent le jour, empreintes de ragots et de dégoût, aucune n'étant au demeurant incompatible avec les deux maux qui empoisonnèrent la presse, la vénalité et la calomnie [Eveno, 2003 ; Feyel, 2007 ; Jeanneney, 2001].

Dans cette euphorie économique, quatre titres, nés avant la loi de 1881, illustrent pourtant ces dérives de l'excellence : deux des quatre quotidiens qui dominaient le marché, à plus d'un million d'exemplaires chacun – *Le Petit Journal* et *Le Petit Parisien* ainsi que *Le Figaro,* et *La Dépêche du Midi*. Chacun porte en lui, l'un de ces facteurs du déclin.

Le *Petit Journal* est le représentant presque parfait de cette presse de masse, lui qui vingt ans après sa création, en 1884, affiche un ratio de résultat net sur fonds propres de 17,76 % pour un chiffre d'affaires de 10,6 MF [Eveno, 2003]. À l'apogée, en 1890, la société, au capital social très important pour l'époque de 25 MF [Eveno, 2003], générait des bénéfices simplement sur les recettes de ventes et d'abonnements, la publicité assurant la prospérité.
Puissant, il l'était, innovant, il le fut, mais la magie s'arrêta à l'aube des années 1890 avec la concurrence du *Petit Parisien* qui le poussa dans une spirale destructrice d'augmentation des coûts [Eveno, 2003]. Le maintien du prix de 5 cts, le rejet de la neutralité éditoriale qui avait fait son succès [Albert, 2008] ainsi que l'absence de renouveau eurent raison de sa courbe d'abonnés et de sa rentabilité qui chuta à 7 % à la veille de la Grande Guerre. Les diversifications à l'instar du *Petit Journal Illustré* ne suffirent pas à limiter ce déclin.

Le Petit Parisien, propriété de la famille Dupuy et géré par un industriel talentueux, devint quant à lui le plus gros tirage de la presse avec 1,5 million d'exemplaires distribués dans un réseau de près de 20 000 points de vente, soit 65 % de son tirage. Les lecteurs constituèrent, par les ventes au numéro, l'essentiel des ressources, la publicité variant entre 10 et 17 % [Eveno, 2003]. La marge avoisina les 35 %, sans jamais descendre en dessous de 22 % à l'aube de 1914, même avec des diversifications hasardeuses qui limitèrent la constitution d'un vrai groupe de presse. Avec un capital social porté de 600 kF à 3 MF en 1895 [Eveno, 2003], l'éditeur bénéficiait des ressources nécessaires aux investissements.

Le Figaro est lui une affaire rentable dès le départ [Eveno, 2003, (b) 2008]. Passé en quotidien en 1866, le titre atteint un tirage de 80 000 exemplaires pendant les années 1880-1890 [Albert, 2008] avec un positionnement éditorial qui le destine à une clientèle aisée avec un prix de 15 cts. Cher, il affiche ainsi en 1872 un chiffre d'affaires de 2,5 MF (8 % en publicité), et fut bénéficiaire dès le 25 000^{e} exemplaire vendu, soit un tiers de son tirage, pour un *Price Earning Ratio* de 4,4 [Eveno, 2003].
Ce succès s'inscrit dans les options stratégiques du gérant commandité de la société éditrice, Hippolyte de Villemessant, qui en reprenant le titre en 1854, appliqua les recettes d'un marketing efficace : *« Des abonnements gratuits sont servis aux cafés et aux kiosques, il offre des cadeaux aux nouveaux abonnés, fait suivre les ventes chez les kiosquiers, donne des concerts et des bals où le nom du journal est étalé en majesté »* [Eveno (b), 2008]. Le budget promotionnel dépassa alors celui de la rédaction. Symbole de cette réussite, *Le Figaro* s'afficha partout : dans un hôtel particulier, dans ses suppléments, ses manifestations, et

même dans une statue [Eveno (b), 2008], ces artifices demeurant après le décès de Villemesant. Les talents de gestionnaire de ce dernier réjouissaient les actionnaires (60 % du résultat brut distribué), le capital social de 1,2 MF en 1870 ayant néanmoins été dilué à trois reprises [Eveno, 2003]. D'autant que la publicité fut abondante.
Mais le succès se fit plus rare auprès de sa clientèle parisienne [Eveno, 2003]. Le cours de Bourse qui s'était envolé à 1600 F en 1890 s'écroule à 200 F en 1901, pour un dividende quasi nul [Eveno (b), 2008]. La raison réside dans des choix éditoriaux portés par l'un des nouveaux dirigeants et notamment par ses positions de soutien à Dreyfus. L'histoire du *Figaro* résume à elle seule selon Patrick Eveno [2003, (b) 2008], les raisons d'un succès ou d'un échec, à savoir *« la satisfaction du lecteur, le contentement de l'actionnaire, des annonceurs, des salariés et des dirigeants ne vient qu'en prime quand le lecteur est satisfait. »*

La Dépêche du Midi illustre un autre aspect de la gestion à l'époque, celui d'une société familiale qui distribue 10 % des bénéfices aux membres du Conseil selon un procédé répandu en ce temps [Eveno, 2003]. Peu encline au versement des dividendes, la firme privilégie l'investissement et la mise en réserve pour assurer la croissance des actifs et donc du patrimoine familial. Rentable près de dix ans après sa création en 1881, le titre fut propulsé sous l'impulsion de ses nouveaux actionnaires grâce à la multiplication des éditions, à la modernisation éditoriale et industrielle ainsi qu'à la conquête des lecteurs [Torres, 2002].

Cette période d'euphorie, teintée d'inquiétude à l'approche de la guerre, apparaît comme le témoin de ces périls de l'excellence [Miller, 1993], d'autant plus paradoxal que la radio n'était pas née et que l'environnement ne subissait pas encore de bouleversements majeurs.
Car si les affaires avaient été assez simples dans un marché en croissance, vierge et captif, elles se complexifiaient naturellement au fur et à mesure que les forces structurelles du marché s'amplifiaient. Au départ, lorsqu'elles sont bien gérées, qu'elles ont trouvé un bon créneau pour leurs clients et leurs annonceurs, les firmes sont rentables avec un dividende moyen de 6 % [Eveno, 2003]. Mais la concurrence devenant plus rude, les volumes atteints nécessitant une gestion plus rigoureuse, les attentes des consommateurs évoluant, la remise en question devenait inévitable. [Eveno (b), 2008 ; Feyel, 2007, 2009].
Or, il semble dans les exemples portés par les historiens qu'une logique de persistance ait été choisie dans un aveuglement assez partagé et plus caricatural en France qu'à l'étranger.
Forts de leurs hégémonies, incontestées au demeurant, de leurs monopoles quasi naturels et légitimés par les faits sur l'information, les éditeurs, portés sur des choix éditoriaux parfois

trop personnels dans la lignée d'un journalisme de commentaires [Feyel, 2007 ; Eveno (b), 2008] ne trouvèrent rien de mieux que de vouloir organiser la concurrence tout en maîtrisant la chaîne de valeur grâce au cartel des quatre grands, contrariant ainsi la dynamique insufflée depuis plusieurs années dans un marketing imposé par les journaux populaires. Inhibant la créativité, enfermées dans les options stratégiques anachroniques, dans une arrogance datée, les firmes n'intégrèrent pas les modifications de l'environnement. De surcroît, les enrichissements des années passées les avaient conduites dans *« des immeubles prestigieux construits à leur attention »* [Eveno, 2003], véritable symbole identitaire. Quant aux dirigeants, ils avaient atteints un certain statut, celui d'homme de presse à la fortune parfois supérieure au million de francs Eveno, 2003], pour qui les choix du passé qui les avaient hissés si haut ne pouvaient pas être remis en question.

B/ Trois actes pour une mutation du marché et des firmes au rythme des deux conflits mondiaux

Disparitions, regroupements de titres, accords de régie publicitaire et de diffusion [Jeanneney, 2001 ; Albert, 2008 ; Feyel, 2007, 2009], les éditeurs subissent les tourments des deux conflits. Les guerres justifient la reprise en main par le pouvoir, mais n'expliquent pas à elles seules la déliquescence de certains dont les chiffres de diffusion souffrent de la comparaison avec leurs homologues étrangers [Schwartzenberg, 2007 ; Eveno (b), 2008 ; Feyel, 2009].
Si les raisons classiquement évoquées comme le désintérêt pour la vie publique, la perte de confiance et les difficultés économiques sont assurément valables [Jeanneney, 2001 Albert, 2008 ; Eveno, 2003], il y a aussi *« ce refus de prendre en compte les évolutions du marché »* [Eveno, 2003]. Cette volonté de conserver la pérennité des modes de gestion et d'analyses d'antan, entraîne les firmes vers des trajectoires de déclin, étant donné que les forces qui les sous-tendent n'assurent plus le succès dans ce nouvel environnement.

1. Acte I : première guerre, première crise imposée par les événements

Sur le plan économique, la Grande Guerre mit à mal les comptes d'exploitation des éditeurs. Plusieurs raisons à cela. D'abord la chute des ressources publicitaires, *Le Petit Parisien* vit ainsi sur un an ses recettes fondre de 17 à 4 % du chiffre d'affaires pour ne jamais dépasser 7 % [Eveno, 2003]. Ensuite, l'augmentation des coûts (de 3 à 21 % pour certains), notamment des salaires, du papier et de la production, l'inflation étant aussi galopante [Eveno, 2003 ;

Albert, 2008]. Enfin, les pertes des ressources humaines, l'approvisionnement chaotique en papier et la difficulté de diffusion qui aggravèrent la situation [Feyel ; 2007, 2009]. Mais durant cette période de censure et de propagande, la presse dut *« affronter le doute d'une population, devenue sceptique devant l'information »* [Fabrice d'Almeida (d') et Christian Delporte, 2003]. De ces diverses dérives, volontaires ou non, contestables autant que compréhensibles, elle dilapida son capital confiance, tout en ouvrant la porte des anciennes pratiques de corruption, d'autant plus aisément que l'argent faisait défaut.

Si les trajectoires suivies par les acteurs de ce marché résultent sans conteste des coups de boutoir des événements, trois éléments catalysèrent ce déclin. D'abord le maintien du *« consortium* » [Albert, 2008], qui organisa la répartition des parts de marché et inhiba le marché dans l'un de ses plus précieux ressorts, la concurrence. Ensuite pendant qu'Havas cherchait à maîtriser l'information et la publicité, les messageries Hachette monopolisèrent la distribution. Et enfin, le groupement des intérêts économiques de la presse, créé en 1916, réglementa le nombre de pages et distribua les quantités de papier nécessaires faisant ressurgir les vieilles traditions colbertistes, *« ce goût de se tourner vers l'État pour résoudre les difficultés économiques »* [Eveno, 2003] plutôt que de se débarrasser rapidement de sa tutelle.

2. Acte II, l'Entre-deux-guerres : absence de stratégie pour la PQN et ouverture du marché

Ce fut la fin de l'âge d'or, au moins pour la presse parisienne [Feyel, 2007, 2009]. Car derrière une apparente stabilité du tirage à 5,5 millions d'exemplaires se cacha un séisme.
Plusieurs facteurs contrarièrent les comptes d'exploitation : l'inflation des années vingt, la crise de 1929, la nécessaire modernisation des outils, l'accroissement des dépenses destinées à acquérir plus d'informations et de photos, l'augmentation consubstantielle des prix des périodiques, de 15 cts en 1919 à 50 cts en 1939, qui inaugura un décrochement par rapport à l'indice moyen des prix [Eveno, 2003, (b) 2008 ; Albert, 2008], l'avènement de la radio et la naissance de la presse magazine et illustrée. Plusieurs événements firent aussi leur entrée en scène : la création d'un statut pour les journalistes en 1935 et les grèves de 1906, 1909 et 1919 des ouvriers du Livre qui obtinrent, outre une force représentative, des augmentations de salaire significatives [Feyel, 2007 ; Albert, 2008].

Pourtant, dans ce tableau environnemental assez sombre, le marché de l'information n'était pas en peine, seuls les anciens titres de la presse quotidienne furent en difficulté. Or, deux

exemples caricaturent cette contradiction au sein même de ce marché : *Le Figaro*, qui s'orienta dans une trajectoire de déclin en se transformant en firme impérialiste et *Paris-Soir* dont la réussite mit en évidence les facteurs clés de la firme bâtisseuse et pionnière.

La trajectoire suivie par *Le Figaro*, titre d'avant la guerre, illustre cette tendance au déclin des quotidiens du matin. Racheté en 1922 par le riche industriel François Coty, qui y injecte 85 MF [Eveno, 2003] et augmente les tirages, le titre souffre des prises de positions de son propriétaire. Convaincu par sa réussite passée, celui-ci se diversifie tout en s'opposant au "consortium", à Hachette et à Havas qui ne lui apporte donc pas son soutien. Il lance alors *l'Ami du peuple* qui au-delà de son échec démontra par son faible prix (10 cts contre 25 pour les autres) qu'il y avait une place pour un quotidien populaire. Les recettes du passé ne fonctionnaient plus. L'entrepreneur Villemesant s'était mué en opportuniste Coty. La croissance devint une volonté de grandeur au service d'une opinion. Risques financiers et extravagance devinrent l'apanage de ces titres au bord du chaos.

Tel un pied de nez, un nouveau venu, *Paris-Soir*, propriété d'un industriel du textile, Jean Prouvost, atteignit rapidement 1,8 million d'exemplaires en 1939 [Albert, 2008 ; Almeida (d'), Delporte, 2003]. Racheté en 1930, il adopta un style et une présentation qui firent sensation : dépolitisation, nouvelles rubriques sportives, reportage, sensationnalisme, etc.
Forts de ces facteurs de succès, l'industriel rachète *l'Intransigeant* en 1936 et surtout investit la presse magazine avec le lancement de *Marie-Claire* en 1937 en s'attaquant au juteux marché des cosmétiques. Moins élitiste, moins qualitative peut être, cette publication, véritable pionnière, cible les femmes en organisant ses ressources humaines selon l'angle éditorial choisi. Bâtisseur et pionnier, l'industriel construisit son groupe de presse dans un marché qui ne demandait pas mieux. Visionnaire, il cible son marché avec un marketing efficace et une organisation qui vise à la prise de risque tout en assurant une adéquation au marché, en contraste par exemple avec le *Petit Parisien* qui n'avait pas réussi dans ses nombreuses diversifications – *Nos Loisirs, Ciné Miroir, Le Miroir des Sports, la radio Le Poste Parisien* – à s'extraire d'une vision trop sclérosée, opportuniste et non réfléchie.

Ce lancement majeur qui s'inscrivit dans la foulée d'autres titres créa en outre de nouvelles formes de presse, la presse magazine, et ces magazines illustrés dont l'éclectisme répondait aux désirs d'un lectorat en quête de changement [Jeanneney, 2001 ; Feyel, 2007], et aussi ces hebdomadaires qui réunirent les *« deux genres identitaires du journalisme »* [Almeida (d'), Delporte, 2003], de *Candide* à *Gringoire*, chacun tirant à plus de 500 000 exemplaires, à

l'éclectique *Canard Enchaîné*. Et dans le même souci de proximité, géographique cette fois, la presse provinciale étendit son influence (5,5 millions d'exemplaires), se forgea un statut, diversifiant son contenu, et multipliant les éditions loco-régionales et les offres de services pour un prix modique. Cette formidable proximité fut l'une des clefs de la naissance de grands journaux régionaux qui prirent le dessus sur le monopole des quotidiens nationaux, le premier d'entre eux fut *l'Ouest-Eclair (*Rennes*)* en 1939, le prédécesseur de *Ouest-France* [Feyel, 2007, 2009].

Les trajectoires déclinantes des quotidiens du matin durant cette période s'avèrent d'autant plus paradoxales que d'autres acteurs connurent un succès grandissant, témoin du fait que le contexte de marché ne suffit pas à les expliquer. C'est en l'espèce les caractéristiques inhérentes à ces firmes qui, catalysées par les événements, ont conduit à cette rupture, dans un état d'esprit confirmé par la véritable croisade lancée contre la radio pour conserver leur monopole de l'information [Jeanneney, 2001 ; Albert, 2008 ; Balle (b), 2009], alors que ce média n'était pas encore un enjeu. Dans la pure tradition colbertiste, le Syndicat de la presse parisienne affronta la Fédération des postes privées réussissant en décembre 1937 à limiter le nombre de bulletins d'information [Jeanneney, 2001] et la publicité tout en demandant l'augmentation des taxes [Feyel, 2007 ; Jeanneney, 2001]. Ces exigences sonnèrent comme le retour d'un trait identitaire (*voir section 2*). Et même si *Le Petit Parisien* lança sa radio, la volonté ne fut pas à créer un groupe d'information comme leurs homologues anglo-saxons, mais de conserver leurs positions dans leur tour d'ivoire.

3. Acte III, deuxième guerre : des trajectoires sous contrainte, un marché à vite reconquérir

Pendant le second conflit, l'enjeu politique de l'information fut incontestablement prioritaire. Les chiffres de tirage s'effondrèrent : les deux journaux millionnaires en 1939, *Paris-Soir* et *Le Petit Parisien* terminèrent la guerre à respectivement 250 000 et 515 000 exemplaires [Almeida (d'), Delporte, 2003]. À côté des titres officiels naquirent une kyrielle de titres de résistants, aux environs de mille estiment les historiens. Quant à avoir des comptes d'exploitation, cela relève de la gageure [Eveno, 2003]. Et effectivement, ils ne furent pas la priorité des éditeurs, pas plus que celle des propriétaires de radios, d'autant que les subsides étatiques assurèrent leur survie : de 100 000 F par mois pour *Paris-Soir* à 250 000 F pour *Le Figaro*, voire 505 000 F pour *Radio-Toulouse* [Almeida (d'), Delporte, 2001 ; Eveno, 2003], soit 50 MF de subventions inscrites au budget du ministère de l'Information.

La question économique ne se posa donc pas dans les mêmes termes. Et quelles que soient les trajectoires suivies, celles-ci furent marquées par les événements. Parler de stratégie était complexe, d'autant plus que la position de la presse écrite n'était pas florissante.

4. Épilogue, des événements responsables mais pas coupables

Refaire l'histoire au conditionnel est un exercice facile et trop spéculatif. En revanche, ce qui apparaît plus certain sur ces trois décennies, c'est que les facteurs de succès de ces firmes bâtisseuses ou pionnières – fierté, liberté, optimisme, contournement des contraintes, inventivité, financement inédits, *leardership*, diversification, proximité avec le client, etc. – ont été dévoyés, transformant ces dernières en firmes impérialistes voire rêveuses, arrogantes et bureaucratiques, tantôt opportunistes tantôt enfermées dans leur tour d'ivoire, avec la ferme volonté d'influencer le système par des arrangements entre amis.

Les jeux de pouvoir de ces firmes ont pris le relais face à un État réceptif, alors qu'elles se coupaient de plus en plus des attentes de leurs cibles dans une crise identitaire non gérée (*voir section 2*). Les trajectoires des firmes ont assurément subi les affres de la guerre, mais ceux-ci n'ont agi que comme les catalyseurs mutagènes de facteurs existants, qui au gré du temps sont devenus l'apanage de certaines. Si l'environnement devait porter la responsabilité de ce déclin, c'est l'ensemble du marché de l'information qui aurait été détruit en France.

C/ De l'Après-guerre à aujourd'hui : des trajectoires qui s'opposent dans un marché structuré qui s'ouvre à la concurrence et se déploie

Toutes les mesures prises à la Libération eurent l'effet escompté par les organisations professionnelles, les éditeurs, anciens ou improvisés, et l'État. S'il apparaît inutile de les aborder – elles ont été analysées par les historiens –, il convient d'en rappeler l'objectif : rendre à la presse libre une totale virginité, la reconstruire, loin des trusts honnis et de cet argent corrupteur en assurant une égalité entre tous les titres, tant sur le plan de l'édition que de la diffusion. Si l'idée d'une nationalisation traversa l'esprit des opérateurs, elle se heurta au risque d'un totalitarisme politique, inconcevable en l'espèce, alors qu'il s'appliqua à la radio et plus tard à la télévision. Le choix d'un clair-obscur fut donc fait, un chemin de traverse qui tenta de concilier des intérêts politiques et économiques contradictoires. La liberté encadrée fut donc de mise, de sorte que chacun put s'inventer éditeur [Almeida (d'), Delporte, 2003].

Mais cette reconstruction d'opportunité qui ne considéra que la responsabilité de l'environnement fit fi, d'une part, du poids des systèmes identitaires et de gouvernance (*voir section 2 et 3*), de ces facteurs quasi génétiques inscrits au fil des décennies dans l'ADN des firmes et qui devinrent consubstantiels de cette industrie, et d'autre part, des forces structurelles inhérentes à tout marché [Le Floch, 1997 ; Eveno, 2003 ; Le Floch, Sonnac, 2005]. La reconstruction ne s'est focalisée que sur l'un des aspects, pas sur les autres facettes.

Soixante ans plus tard, alors que plusieurs millions d'internautes se connectent chaque jour pour s'informer, que la presse gratuite s'installe dans le paysage, la presse quotidienne s'avère dans son ensemble au bord du gouffre financier. Or s'il est communément admis et partagé depuis des décennies que les choix faits à la Libération portent en eux la responsabilité de cet état hypnagogique de ses éditeurs, il apparaît que ces évidences méritent un éclairage complémentaire. Comment expliquer sinon que, dans un marché concurrentiel qui s'impose à tous, certaines trajectoires sont synonymes de réussite et d'autres de déclin ?

Quelques exemples témoignent de cette coresponsabilité des caractéristiques des firmes et de l'environnement, la question étant alors de voir si leur puissance et imprégnation respectives au fil du temps est un élément discriminant à l'élaboration de nouveau modèle dans un environnement assurément instable (*section 4*).

1. Un marché de l'information qui s'ouvre, se structure et se déploie

En trente-six mois au sortir de la Libération, la presse reprit des couleurs, au demeurant teintées de rouge : 28 quotidiens à Paris et environ 175 en province, avec un tirage de près de 15 millions de copies [Feyel, 2009 ; Albert, 2008]. Et parmi eux, quelques titres phares dont la résonance s'entend encore aujourd'hui : *France-Soir, L'Humanité* ou encore *Le Figaro* qui dépassèrent rapidement chacun les 400 000 exemplaires.
Le bonheur se lisait dans l'encre, d'autant qu'avec la faiblesse des paginations, les lecteurs achetèrent deux ou trois titres. Les journaux gagnèrent même de l'argent, *Le Monde* fut ainsi bénéficiaire de près de 900 000 F à la fin de l'année 1944 [Eveno, 2003 ; Albert 2008].

Pour autant, ce nouvel élan présenta un inconvénient de taille, lié au refus de l'introduction des intérêts capitalistiques, la création de cette nouvelle presse étant réalisée souvent sans apport financier de sorte que le capital social des éditeurs ne fut que de quelques milliers de francs (200 000 F pour *Le Monde*, 276 000 pour *France-Soir*) [Almeida (d'), Delporte, 2003 ;

Eveno, 2003]. Contraignante en cas de déficit conjoncturel, cette sous-capitalisation fut aussi l'un des éléments qui permit quelques années plus tard à Robert Hersant de faire son marché. Si en apparence la différence entre 1939 et 1945 sembla pour ainsi dire minime [Jeanneney, 2001 ; Eveno, 2003], elle fut en réalité beaucoup plus marquée, l'euphorie ne dura pas.

Très vite le désamour rejaillit, et couplé à une augmentation des prix (de près de 100 % par an), à une faible pagination et à la grande grève des ouvriers de 1947, il entraîna une chute du lectorat (37 % entre 1946 et 1947) de la presse parisienne qui se détournait vers une presse plus consensuelle, plus populaire. Mais cette chute des résultats [Eveno, 2003], aggravée par la faillite des Messageries de presse française qui dut de l'argent à tous, leur donna une raison pour requérir l'aide de l'État, une démarche en forme de religion future.

Vers les années cinquante, la presse quotidienne nationale a retrouvé son niveau de 1944, mais les *« vraies réussites sont celles des titres qui savent retrouver les traces de leurs ancêtres (...) Ce sont ces quotidiens, qui en se situant délibérément dans le marché, cherchent à répondre à une demande des lecteurs »* Eveno (b), 2008]. *France-Soir, Le Figaro, Le Parisien* ou encore *l'Aurore* marquèrent leur territoire. Et alors que la radio s'installa, sous tutelle étatique, se développa la presse spécialisée, comme un pied de nez à *« la misère créative des quotidiens »* [Eveno, 2008], portée par des titres phares comme *Paris-Match ou Elle* [Feyel, 2009], les journaux féminins atteignant au seuil des années soixante un tirage cumulé de 16 millions d'exemplaires [Almeida (d'), Delporte, 2003], ainsi que les *newsmagazines – L'express* (1964), *Le Nouvel Observateur* (news en 1964), *Valeurs Actuelles* (1966) ou encore *Le Point* (1972) et aussi *Marianne* (1994) –, destinés à un public de cadres moyens et supérieurs, avec une différenciation très forte [Almeida (d'), Delporte, 2003].
Toutes ces publications qui offrirent une lecture plus rapide s'inscrivirent ainsi dans une stratégie clientéliste, sans négliger, paradoxalement, les débats d'opinion, aussi bienveillant fût le ton. Quant à la presse professionnelle, elle trouva son marché de niches aussi captif sur le plan des annonceurs que des lecteurs, pendant que la presse régionale tissait sa toile.

De 1952 et jusqu'au premier choc pétrolier, alors que la radio et la télévision prirent leurs marques, la presse quotidienne chercha à diversifier son contenu, aidée en cela par une augmentation de la pagination, elle-même due à une baisse du prix du papier. Le public apprécia, bien que le prix des quotidiens s'envola. La période fut heureuse même si les quotidiens politiques déclinaient [Eveno (b), 2008]. Mais après cette courte période où les

patrons de presse *« ne se préoccupèrent guère de moderniser leur matériel de production, ni d'économiser dans la gestion de leur entreprises »* [Feyel, 2009], le paysage sembla se figer.
Ce contre quoi les acteurs de la Libération voulurent lutter, la concentration, fut balayé. En 1965, cinq groupes trustent le marché [Almeida (d'), Delporte, 2003] : Hachette (*France-Soir, Paris-Presse, Le Nouveau Candide, Elle, Le Journal du Dimanche*, etc.), Amaury (*La Parisien Libéré, L'Equipe, Marie-France*, etc.), Prouvost-Béghin (*Paris-Match, Marie-Claire*, des participations dans *Le Figaro*, etc.), Hersant et ses 25 titres, Cino Del Duca (*Paris-Jour, TV-France, Télépoche*, etc.). La logique publicitaire accentua ce processus.

À partir de ce premier choc, quelques faits porteront en eux les desseins de la presse quotidienne future, la chute du groupe Prouvost et la montée en puissance de l'empire Hersant qui, à la fin des années soixante-dix, s'engagea dans un processus de concentration avant d'éclater, la lutte fratricide d'Émilien Amaury, propriétaire du *Parisien*, avec la Fédération du livre qui revendiqua un véritable pouvoir de mort sur les quotidiens, ainsi que l'agonie du populaire *France-Soir*, qui avait perdu le sens du marché.
Et alors que la télévision devenait un *mass media* redoutable, la presse quotidienne nationale entrait dans une phase de déclin quasi structurel catalysé au gré des moments par des crises conjoncturelles [Jeanneney, 2001 ; Eveno, 2003 ; Feyel, 2007], à quelques exceptions près.

Cette situation fut d'autant plus paradoxale que l'information était à discrétion et que la télévision ne touchait encore que 70 % des foyers au début des années soixante-dix avec une information considérée comme l'ombre du pouvoir [Almeida (d'), Delporte, 2003].
En outre, alors que la presse quotidienne recevait 32 % des recettes publicitaires de la presse en, la télévision ne bénéficiait que de 4,5 % de parts de marché [Martin, 1992], la publicité commerciale n'ayant été introduite qu'en octobre 1968, et interdite aux secteurs de la distribution, de la vente par correspondance, de la presse, de l'édition littéraire et musicale, du spectacle vivant et du cinéma, du tabac et des boissons alcoolisées et des publicités pour enfants [Almeida (d'), Delporte, 2003] dans un souci protectionniste.
Quant à la radio, si elle profita de la publicité sans marque ou de "propagande collective d'intérêt général" à partir du 24 mai 1951, il lui fallut attendre 1984 pour bénéficier des premiers sports purement commerciaux.
A contrario, le marché d'outre-Atlantique se développa dans une complémentarité des moyens d'information, ni la radio, ni la télévision n'ayant stoppé les progrès de la presse. *« Le journal était désormais autant un support publicitaire qu'un véhicule d'informations »* [Albert, 2008].

Et si cette profusion d'informations n'a jamais réellement fait défaut en France, la croissance du marché publicitaire ne bénéficia pas aux quotidiens nationaux – 18 % en 1990 [Martin, 1992] et moins de 5 % en 2000 –, même si tous ne furent pas logés à la même enseigne. Quand *Le Figaro* réalisait, en 1988, 70 % de ses recettes en publicité, *Le Monde* avoisinait les 45 %, l'Humanité les 12 % [Almeida (d'), Delporte, 2003]. Ce sont en effet les magazines, les *newsmagazines* qui profitèrent de cette envolée.
Le coup de grâce vint des deux chocs publicitaires en 1990 et 2000, *Le Monde* perdit ainsi entre 1990 et 1994 près de la moitié de ses recettes publicitaires [Eveno, 2003].

Soixante ans après, les chiffres sont implacables malgré les quelques divergences numéraires des historiens : de six millions d'exemplaires en 1945-1946 et 28 titres, la presse parisienne décroît à deux millions au début du XXI^{e} siècle et neuf titres, la presse régionale passant de plus de neuf millions de copies pour 175 titres à près de six millions pour 57 titres.
Et comme un pied de nez à une situation dégradée, le Web entérina, dès les années quatre-vingt-dix, que la répartition de fait entre la radio, qui informe, la télévision, qui montre, et la presse, qui analyse, n'était que le refuge d'une pusillanimité collective circonstancielle. Les quotidiens gratuits, apparus en février et mars 2002, démontrèrent qu'en moins de cinq ans et sur le même marché, il était possible de séduire les lecteurs et les annonceurs.

L'ensemble contraste ainsi avec une information numérique plébiscitée, une presse magazine qui rayonne et une presse professionnelle discrète mais lucrative. Ceci apparaît d'autant plus paradoxale que l'Allemagne et l'Italie, elles aussi meurtries par la guerre, offrirent à leur presse quotidienne un autre destin en forme de réussite économique [Eveno (b), 2008].

2. Des trajectoires opposées pour un même marché, de la réussite à l'échec

Six décennies plus tard, il serait incongru de contester la responsabilité des choix opérés par les parties en présence, qui ont ignoré les forces structurelles inhérentes à tout marché en imposant des systèmes, voire des structures, de fonctionnement inadéquats. Car même si l'information n'est pas un bien comme les autres (*voir chapitre I, partie 1*), les forces qui régissent ses industries ne sont pas hors marché sauf à être dans un giron public.
Pour autant ces choix ne peuvent être désignés comme les seuls boucs émissaires. Car ce serait ignorer les règles de modification identitaire (*voir section 2*) qui sont plus complexes qu'une simple décision de circonstance et la responsabilité de ces facteurs qui sous-tendent les trajectoires et les options stratégiques des firmes [Miller, 1993].

Or, si ces choix qui procèdent de l'histoire peuvent s'effacer au gré du temps, les seconds forment l'ossature de chaque acteur, voire d'une communauté lorsqu'un certain mimétisme s'impose [Scott, 2001]. Ces derniers deviennent dès lors les déterminants des réussites, mais aussi des dérives des firmes surtout lorsque l'environnement agit comme un catalyseur.

Sans refaire l'histoire de toutes firmes – ce n'est pas l'objectif – il est intéressant, autour de trois organisations – *Le Parisien,* le groupe Hersant*, Le Monde* – de mettre en perspective, au sein d'un même marché deux des différentes trajectoires – aventurière et ciblée – dans le cadre proposé par Danny Miller [1993], et *de facto* de visualiser l'ambivalence presque génétique de ces facteurs dans leurs réussites et leurs échecs. Bien entendu, d'autres structures (groupes Ouest-France, Sud-Ouest, Libération, France-Soir, Les Échos, etc.) peuvent s'insérer dans cette matrice, mais ces choix résultent de la combinaison de plusieurs éléments.
D'abord, parce que ces firmes sont emblématiques. Ensuite parce que de nombreuses productions éditoriales permettent de dégager les éléments substantiels à l'analyse [Jeanneney, 2001 ; Eveno, 2003, 2004, (b) 2008 ; Feyel, 2007, 2009 ; Albert, 2008 ; Brunois, 1973 ; Greilsamer, 1990 ; Ladoire, 1991 ; Torres, 1995, 2002 ; Coquart, Huet, 1997 ; Chastenet, 1998 ; Nouzille, Schwartzbrod, 1998 ; Bertolus, 2000 ; Péan, Cohen, 2003 ; Blandin, 2007 ; Schwartzenberg, 2007 ; Rocquemaurel (de), 2007 ; Miot, 2008 ; Vadepied, 2009]. Enfin, parce que la majorité des trajectoires qui combine une phase de réussite et de déclin s'articule surtout autour de ces deux trajectoires dans un espace-temps et à des degrés divers.

Ces exemples servent donc de *substratum* à la synthèse des forces qu'il convient de surveiller et qu'il est d'ailleurs possible de retrouver dans l'analyse d'autres firmes. La trajectoire inventive, à la limite parfois de l'aventurière, se retrouve ainsi dans le Groupe Liaisons bâti par Patrice-Aristide Blanck à partir de l'acquisition de *l'Officiel des transporteurs* en 1966, chez Daniel Filipacchi et Franck Ténot avec leurs magazines musicaux et dénudés, chez Hachette construit sur cette frontière depuis son origine, mais aussi chez Prisma Press ou Emap.

2.1. Quand l'aventure se transforme en impérialisme

Robert Hersant, ce nom résonne encore dans la presse française, archétype presque académique de la trajectoire aventurière. Très vite, dans l'esprit de la firme bâtisseuse, qui tire son nom de son patron, jeune entrepreneur énergique et ambitieux, reconnu comme un fin politicien, se dota d'une assise solide qui servit de socle à sa future diversification. Car la stratégie de la firme bâtisseuse se déroule toujours en deux étapes.

i/ Du socle à la diversification. D'abord elle structure sa base par la *« création d'un noyau ou la mise en valeur de ce dernier »* [Miller, 1993] avec une organisation efficiente et une réelle capacité à lever les fonds. Ensuite, elle repère les bonnes affaires et rationalise ses activités pour se déployer en étendant sa gamme de produits où en s'invitant dans de nouveaux domaines.

C'est ainsi que Robert Hersant lança en 1950 *l'Auto-Journal* alors même que la presse quotidienne déprimait. Le succès lui permet alors de se constituer un petit groupe fondé sur une dizaine de magazines, sa croissance étant gérée par autofinancement dans un premier temps en raison de la forte rentabilité de la presse magazine. Dans la même veine, mais sur le marché de la presse quotidienne, Le *Parisien Libéré* fut repris à la Libération par deux entrepreneurs, Émilien Amaury et Claude Bellanger, qui très rapidement considérèrent ce titre comme le vaisseau amiral du futur groupe. La structuration du noyau se fit rapidement, avec notamment le départ du directeur Maxime Blocq-Mascart en 1949 lorsque Émilien Amaury s'empare de la majorité du capital.
Quel que soit le mode d'acquisition de cette base, les gestionnaires se concentrent sur le couple produit/marché en s'attaquant aux marchés les plus prometteurs avec des recettes déjà expérimentées : essor de la presse magazine et occasion d'affaires (Hersant), positionnement populaire répondant à une attente (*Le Parisien*).
Ils ne s'embarrassent pas des produits superflus si ceux-ci n'ont pas d'intérêts stratégiques évidents. Ensuite, gestionnaires avertis, ils accordent beaucoup d'attention aux sources de financements profitant en l'espèce d'un autofinancement permis par la récurrence et l'abondance des recettes publicitaires dans la presse magazine *(*Hersant), de lecteurs et d'annonceurs captifs, tout en comprimant les coûts d'exploitation (*Le Parisien*).

Ces deux attitudes se combinent jusqu'à l'amorce de la diversification, le portefeuille d'activités s'élargissant au gré des ambitions du dirigeant et des stratégies financières.
Les objectifs se font graduellement plus ambitieux, le développement est le moteur du groupe, mais le dirigeant s'assure que la croissance est conforme aux ressources administratives et financières. Tous suivent alors cette quête de croissance qui se construit selon des degrés divers en fonction des désirs du dirigeant et dans un calendrier variable.

Dans cette optique les bâtisseuses élargissent leurs gammes de produits, en développant leurs actifs et leurs installations tout en acquérant d'autres firmes, la diversification pouvant aussi se faire dans des domaines connexes ou nouveaux si elles recèlent d'atouts cachés.

C'est sur ce modèle que Robert Hersant se lança vers le milieu des années cinquante dans une longue diversification en recherchant notamment des titres de presse à potentiel dans des zones non couvertes par les grands quotidiens régionaux.

Le système est classique et bien rodé chez la firme bâtisseuse, l'objectif étant en l'espèce de faire des économies d'échelle *« en regroupant les rédactions et en réduisant le nombre de journalistes, en fusionnant les titres, afin d'offrir aux annonceurs un support régional à éditions multiples »* [Eveno (b), 2008]. Les créations de produits, les acquisitions et les fusions furent nombreuses sur un peu plus de trente ans : du *Populaire de l'Ouest* (1955) à *France-Antilles* (1964), de *Nord-Matin* (1967) à *Paris Normandie* (1972) ou encore du *Figaro* (1975) à *Paris Turf* (1978) et bien d'autres encore.

Et à chaque fois, la rationalisation prédomine avec à la clé une réaffectation des ressources et une réorganisation des nouveaux territoires. Les acquisitions se font au juste prix, voire en dessous, *id est* entre 26 € (*Paris Normandie*) et 117 € (*Le Figaro*) le lecteur (conversion en euros 2007) [Eveno (b), 2008].

De son côté, Emilien Amaury s'organisa selon le même procédé qui lui permit de se constituer un plus petit empire de presse autour de titres comme *Marie-France, Points de Vue, La France Agricole*, mais aussi *l'Equipe* acquis en 1965. Intuitif, il régionalise *Le Parisien* en 1960 tout en développant les éditions locales et en acquérant quelques titres régionaux comme *l'Oise-Matin* ou *Seine-et-Marne Matin* avec toujours le même souci du parfait gestionnaire.

ii/ Des dirigeants emblématiques. Ambitieux, dynamiques et autonomes, les qualificatifs ne manquent pas pour les dirigeants de ces groupes. Ils veulent en général occuper le premier rang et remporter des succès. *« Fin négociateur »* ou *« discret stratège »* comme Robert Hersant, aussi *« orgueilleux »* qu' *« habile » comme* Émilien Amaury*,* les historiens de la presse où les écrivains avisés témoignent à diverses occasions de ces.

Alors que Robert Hersant jouissait d'une réputation sulfureuse, profitait de ses accointances politico-financières, Émilien Amaury préférait la discrétion. Mais tous dans la pure tradition de la III^{e} République avaient en quelque sorte un accès direct au pouvoir.

Car la grande force de ces bâtisseuses réside dans le profil particulier de ces entrepreneurs qui savent mieux que leur concurrent repérer, exploiter, amalgamer ou céder. S'appuyant sur des compagnons de route, véritables fidèles quasi *« fanatiques »* [Miller, 1993], à l'instar de Jacques Goddet (*L'Equipe*) ou de Yves de Chaisemartin (Hersant), ils sont aussi passés maîtres dans l'art de conclure des ententes, de jouer sur les deux tableaux voire d'enfreindre

la loi, que ce soit avec les ouvriers du Livre lorsque Robert Hersant les oppose aux journalistes pour le rachat de *Paris-Normandie* ou que ce soit avec les hommes politiques lorsque celui-ci s'affranchit des lois anticoncentration sous bienveillance mitterrandienne.

iii/ Dedans ou dehors. Plus elles grandissent et plus ces entreprises privilégient des structures décentralisées qui motivent les gestionnaires tout en gardant un système d'information très centralisé, les décisions ayant trait à l'expansion, aux investissements ou aux acquisitions voire aux cessions relevant des dirigeants. Parce qu'ils sont fiers et implacables, valorisés par les réussites passées, la culture repose sur la méritocratie, le challenge permanent. *« On se raconte souvent avec émerveillement et respect la saga de la naissance et du développement de l'entreprise »* [Miller, 1993], dans l'idée du mythe des origines insufflant l'optimisme nécessaire qui autorise à devenir le sujet de livres comme l'ont été Robert Hersant ou encore Émilien Amaury.

iv/ La rupture et le déclin. Malheureusement, les bâtisseuses peuvent devenir des victimes de cette dynamique stratégique. Leurs succès les rendent parfois arrogantes et cupides poussant les dirigeants dans des croissances et des diversifications sans discernement. Elles s'engagent alors sur la voie qui les transforme en firmes *« impérialistes »* [Miller, 1993] dans une témérité qui pousse à l'extrême leur réussite passée. Elles cèdent alors à leurs rêves de grandeur négligeant parfois les détails vitaux qui ont trait à leurs produits et marchés. L'expansion s'accélère dans des domaines parfois inconnus alors que la rationalisation est négligée. Cette dynamique est soutenue par une évolution des dirigeants qui, trop sûrs d'eux, parfois un brin mythomanes, dégradent la culture de la firme qui devient le théâtre des jeux de pouvoir et d'une organisation chaotique. Cette dernière n'arrive plus à absorber ces débordements et la complexité des activités, la croissance se transforme alors en cancer.

Le milieu des années quatre-vingt fut la période de rupture stratégique pour l'empire Hersant, marquée par deux diversifications majeures qui coûtèrent entre 300 et 800 MF selon les sources. Grisé, alors que son nom ouvrait toutes les portes, à l'ambition démesurée, il finit par céder aux sirènes de la radio en reprenant le réseau Fun radio en 1987, mais surtout par s'inviter dans l'audiovisuel avec La Cinq en 1986, une aventure financière à haut risque.
Si le groupe Hersant fut sauvé par Hachette, qui racheta la chaîne moribonde, il ne se remettra pas de l'augmentation boulimique d'acquisition et surtout d'un endettement qui atteint au début des années quatre-vingt-dix près de *« 50 % du chiffre d'affaires »* [Eveno (b), 2008].

Cette première alerte ne suffit pas au papivore pour stopper sa frénésie d'expansion, il continua à acquérir telle une partie de poker d'autres groupes mais à des valeurs qui n'avaient plus de sens : *« 294 € le lecteur pour* Le Bien Public *en 1991, (...), et 519 € pour les* Dernières nouvelles d'Alsace *en 1992 »* [Eveno (b), 2008].
Cet enchevêtrement de près de 200 sociétés, qui employaient environ 10 000 personnes, devint de plus en plus complexe avec une hiérarchie confuse et des gestionnaires à la petite semaine qui ne rassuraient plus les banquiers. La rigueur ne fut plus de mise, le mouvement effréné d'expansion déconnecta l'organisation de son socle d'autant plus d'ailleurs que le dirigeant se confortait dans une vision globalisée.
Les banquiers finiront par obtenir la mise en place d'une politique de désendettement massif à partir de 1993, les cessions d'actifs se poursuivront après le décès d'Hersant jusqu'à l'aube du XXI^{e} siècle, avant que les héritiers ne reprennent en main qu'une partie de l'empire déchu.

Cette arrogance typique du patron de droit divin, a d'ailleurs bien failli ruiner le groupe Amaury. Lorsqu'en 1975, Émilien Amaury surnommé *« Jupiter »* [Schwartzenberg, 2007] décide de se payer le Livre, il lança une bataille que le camarade Roger Lancry ne voulait pas perdre. Grèves, sabotages, pillages, la guerre fut sans concession et ne cessa qu'à la mort de l'éditeur en 1977. Après un autre combat, de succession cette fois, c'est le fils Philippe qui récupéra en 1983 une partie du groupe constitué notamment du *Parisien* et de *l'Equipe*. Discret, moins politisé, il rompit avec la politique du passé en recentrant *Le Parisien* sur une information populaire de qualité et en lui ôtant son adjectif *Libéré* en 1986, reprenant une trajectoire de bâtisseuse.
Une politique de diversification rapide s'engagea alors avec la fin de la régionalisation du titre en 1985 qui s'offrit des éditions locales tout en lançant une édition nationale, *Aujourd'hui en France*, en 1985. Le groupe se focalise aussi sur le sport qui devint une vache à lait grâce à *l'Equipe* mais surtout d'Amaury Sports, gestionnaire de course et d'événements sportifs, laissé en héritage par Jacques Goddet. La méritocratie génère une valse des dirigeants pendant deux décennies, et parfois même des fidèles comme Jean-Pierre Courcol, responsable du rachat raté du Futuroscope en 2000, acquisition qui mit à mal les comptes d'exploitation du groupe, tout comme la politique acquisitions/cessions dans la presse régionale.

La différence principale avec le groupe Hersant réside dans la lucidité du dirigeant qui a su ne pas s'enfermer dans cette logique de croissance tous azimuts, freinée par une rigueur économique et financière de bon aloi. Le groupe se recentra alors sur son cœur de métier avec

un accroissement des gains de productivité, mais sans grande perspective de développement, rompant ainsi la dynamique trajectoire de croissance pour s'orienter vers une trajectoire ciblée de l'entreprise artisane.

Étant donné que *« l'impérialisme est un prolongement si naturel du comportement des bâtisseuses que la transition se fait plus par évolution subtile d'une attitude à l'autre que par détérioration massive des qualités de la gestion »* [Miller, 1993], le déclin n'est donc pas une fatalité. Si cette capacité d'éviter la rupture stratégique n'est assurément pas évidente, elle est envisageable de sorte que la firme puisse continuer à demeurer sur cette trajectoire ascendante.

2.2. Quand l'artisane se transforme en bricoleuse

Le Monde représente l'archétype de la firme artisane. Sa ligne de départ est résumée par Patrick Eveno [(b), 2008] : *« Imposer la lecture du* Monde *aux élites (...), y compris à celles qui lui sont hostiles, par la qualité, la précision et la rigueur, l'exhaustivité des informations, par des prises de position fondées sur une éthique (...) et par la mise en scène équilibrée du débat entre les divers courants de la société française »*.

Et de fait, l'objectif des firmes artisanes est de proposer des produits irréprochables, performants sur le plan technique, le contenu en l'occurrence, et dont la notoriété s'assure par ses qualités intrinsèques. Le degré de supériorité est tel que le produit n'a finalement pas de concurrents en plus d'être difficile à imiter. La trajectoire du *Monde* colle ainsi à cette celle construite dans un premier temps par son fondateur, Hubert-Beuve Méry jusqu'en 1969.

Mais ce souci obsessionnel de la qualité a plusieurs conséquences. D'abord, il génère une prédominance des ressources nécessaires à l'élaboration du produit. Ensuite, il accroît le déséquilibre de gouvernance entre les différentes catégories de personnel, au point, dans le cas du *Monde*, d'offrir à une société des rédacteurs la minorité de blocage au capital de l'entreprise (*voir section 3*). À cet égard, le poids des experts devient tel qu'il peut s'avérer paralysant dès lors que la communauté ne partage plus la même vision du produit. Cette prédominance crée en outre des clivages internes entre les différents métiers, et notamment avec les commerciaux considérés en l'espèce comme inutiles, le produit suffisant à lui-même. Enfin, l'innovation ne peut se faire que de manière progressive de sorte qu'il est laissé aux concurrents le tâtonnement inévitable inhérent à tout lancement de produit, préférant ainsi attendre pour proposer un produit en harmonie avec sa culture. C'est ainsi que le supplément *Le Monde 2* ne vit le jour qu'en 2004, vingt-six ans après le *Figaro Magazine*, simplement

parce qu'en 1984, « *lorsque le directeur du* Monde*, André Laurens, voulut lancer le supplément,* Le Monde Illustré*, il se heurta au refus catégorique de la rédaction qui considérait qu'un tel supplément (...) dévalorisait l'image du journal ».* [Eveno (b), 2008].
Les ajustements se font donc à la marge, la firme étant certaine de son produit. L'austérité, ce remplissage serré et cette couleur grise si caractéristiques sont même une marque de fabrique.

Ces attributs imposent que ce type de firme soit piloté par des dirigeants forts qui réussissent à insuffler une culture, voire une identité, en faisant ressortir les facteurs distinctifs de leurs objectifs et de leurs méthodes, comme le fut Hubert Beuve-Méry durant ses mandats. Ils s'assurent alors que cette culture sert de base de motivation en créant un esprit d'équipe dans un souci de responsabilisation individuelle, d'autant plus complexe à obtenir que les dissensions peuvent survenir à chaque instant. La logique de cette vision provient de l'idée que l'ensemble de l'organisation se construit autour du produit, la culture institutionnalise alors les valeurs érigées en mode de vie. Chaque collaborateur a ainsi le sentiment d'être utile à tous dans un style de décision qui a tendance à être informel et structuré par le biais de petites unités. En outre, l'individu est tellement imprégné des valeurs maison, qu'il est raisonnable de se passer de certains mécanismes de contrôles formels et bureaucratiques.

Cette force managériale du quotidien est l'un des piliers de l'équilibre de ces structures qui dès lors fonctionnent bien. *Le Monde* tripla ainsi sa diffusion entre la Libération et 1969, la manne publicitaire représentant jusqu'à 69 % du chiffre d'affaires. Fort d'un résultat d'exploitation *« supérieur à 15 % du chiffre d'affaire total »* [Eveno, 2003], le fondateur racheta les biens immobiliers et installa une nouvelle imprimerie *« en limitant l'embauche (...) pour ne pas grever les budgets »* [Eveno (b), 2008].

La trajectoire de croissance commença à s'éroder au départ d'Hubert Beuve-Méry, sous le premier mandat de Jacques Fauvet, dans une sorte d'équilibre précaire où les facteurs de réussite du passé ne s'étaient pas encore totalement transformés en facteurs de déclin, la rupture intervenant sous son deuxième mandat au début des années quatre-vingt-un.
Ne prenant pas la route de la modernisation, jugée inutile, et d'autant plus lorsque son produit est source de performance, la firme artisane tombe dans le travers d'allouer de plus en plus de ressources à sa réalisation. *Le Monde* embaucha ainsi *« une pléthore de personnel technique, administratif et rédactionnel (le nombre total des salariés double entre 1968 et 1980) »* Eveno (b), 2008]. La dégradation consubstantielle des comptes renforce la focalisation sur le produit au détriment des besoins du marché confinant le journal dans une stagnation néfaste. Le

déclin est aussi le fruit d'une modification du style de la direction tombée dans une assurance démesurée, auréolée par le rôle que le produit peut jouer sur la place publique. Car la configuration artisane qui demande un fort engagement du dirigeant dans la réalisation du produit, peut devenir pénalisante lorsque celui-ci ne tolère plus d'écart vis-à-vis de ses valeurs fondamentales, désireux d'imposer ses vues à l'instar de ce que fit Jacques Fauvet par ses positions partisanes en 1981, catalysant ainsi les conflits internes.

En l'absence de correctifs, les résultats déclinent. La diffusion chuta de près d'un tiers dès 1981, aggravant un déficit devenu récurrent depuis 1977 et qui fut accentué à l'aube des années quatre-vingt-dix par une crise du marché publicitaire. Cette dégradation avive alors les tensions entre les collaborateurs et avec les actionnaires, d'autant plus fortement que les experts produits sont montrés du doigt, et qu'une partie des salariés dispose d'une part du capital.
Reste que malgré les changements voulus ou contraints, la firme bricoleuse demeure emprisonnée dans le poids du passé, *« dans sa mémoire structurelle »* [Miller, 1993], jusqu'à atteindre l'extrémité de la trajectoire nécessitant alors un traitement de choc en rupture complète avec son histoire. Ce fut chose faite en 1994 avec l'arrivée de Jean-Marie Colombani à la tête du Monde, qui imagina le redressement de la firme par l'intermédiaire d'une autre trajectoire, aventurière cette fois.

Conclusion

« Si les quotidiens parisiens de la Belle Époque sont parmi les plus puissants du monde, si les entreprises de presse sont parmi les plus rentables (...), c'est parce que le marché des quotidiens est le plus développé du monde, à égalité avec celui des États-Unis, mais devant les marchés anglais ou allemand. » [Eveno (b), 2008]. Quelques années plus tard, ils sont presque tous déficitaires, leur marché pointant au vingt-deuxième rang mondial en 2007 alors que le marché de l'information n'a jamais été aussi dynamique.

Alors certes, l'histoire n'a pas été tendre depuis la Restauration. Et si les deux derniers conflits ont été préjudiciables, ils le furent moins que les choix politiques retenus par les éditeurs, l'État et les organisations représentatives à la Libération, lorsqu'ils ignorèrent religieusement les forces structurelles inhérentes à tout marché en imposant des systèmes, voire des structures de fonctionnement inadéquates. Pourtant, si les options choisies portèrent ombrage à cette réussite passée, il serait incongru d'occulter deux autres valences.

La première presque sociétale (identitaire) se résume avec Pierre Albert [2008] et remonte bien avant les décisions de la Libération : *« Les problèmes (...) sont restés pratiquement les mêmes, et bien des traditions professionnelles, bien des réflexes corporatistes, bien des méthodes de gestion restent imprégnés du même esprit (...). C'est sans doute que la presse, reflet de l'état moyen des mentalités et des structures sociales, a, plus que d'autres secteurs de la vie nationale, beaucoup de mal à s'adapter aux transformations du monde.* »
La seconde s'inscrit dans l'absence de cohérence entre les quatre faces du tétraèdre et dans la responsabilité de ces facteurs qui sous-tendent les trajectoires, surtout lorsqu'ils sont poussés à l'extrême et que l'environnement agit comme un catalyseur mutagène.

En l'espèce, il devient possible de regrouper les forces cachées qui ont pu s'exprimer depuis que les éditeurs se sont initiées aux règles de marché, autour de quatre notions [Miller [1993] :
La première, *« les pièges du leadership »*, *id est* ceux dans lesquels les dirigeants s'enferment au fil des succès. Renforçant leurs idées préconçues, convaincus de leurs réussites passées, ils finissent par se détacher de leur marché ne tolérant à l'extrême aucune remise en cause.
La deuxième, l'influence d'une *« culture monolithique »* à l'instar des firmes artisanes qui valorisent l'ingénierie des produits. Ceux-ci se développent au détriment des autres, de telle sorte qu'ils prennent une place considérable dans l'organisation et imposent graduellement une culture monolithique orientée vers un seul et unique objectif.
La troisième, *« les luttes de pouvoir »* qui incitent ceux qui le détiennent à se conforter dans les stratégies définies afin de conserver cette mainmise face aux autres collaborateurs. Cela crée une dynamique insidieuse difficile à remettre en cause.
La quatrième, *« la mémoire structurelle »,* qui persiste dans toutes les firmes et utilise un système *« de routines et de programmes ancrés »* dans l'histoire. Les habitudes et les réflexes prennent donc le pas sur la décision réfléchie, les programmes d'avant *« conditionnant les perceptions d'aujourd'hui, lesquelles orientent les décisions de demain ».*
Or, hormis dans les situations de monopole, une organisation qui ne se renouvelle pas dans un environnement qui évolue est condamnée à plus ou moins court terme [Strategor, 2009].

Bien entendu, ces éléments sont liés et trouvent leurs expressions dans la cohérence des processus de décision, l'identité, la structure et la stratégie. Dès lors, une dynamique de réaction en chaîne augmente la cohésion de l'ensemble et favorise la performance, sauf à ce que l'un des facteurs n'assure plus ce lien d'efficience ou que tous soient poussés à l'extrême dans une cohérence dévastatrice qui s'auto-entretient. Naît alors ce paradoxe d'Icare.

SECTION 2 L' IDENTITE QUI SE STRUCTURE AU GRE DES POUVOIRS, DES LIBERTES ACQUISES ET DES FAITS PESE SUR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Des *avvisi* aux premières feuilles imprimées, la naissance de l'information sous l'œil suspect du pouvoir s'associe souvent à ces fameux voyous de l'information, *« ces profanateurs de secrets auxquels on coupait la main et arrachait la langue »* [Voyenne, 1959], qui traversèrent les âges, sous des statuts très divers jusqu'à l'apparition du journalisme moderne au cours du XIX^{e} siècle, période où le reporter devint une figure emblématique, un statut et une réalité au demeurant déplorés par Émile Zola qui regrettait le jour où les faits devinrent les maîtres du journal [Lavoinne, 1992]. Ce passé peu glorieux volontairement oublié par une profession en quête d'identité à l'aube du XXI^{e} siècle [Balle (b), 2009], donna le la, jusqu'à la Révolution française, d'une relation ambiguë avec le pouvoir qui considéra la presse comme un élément capable d'influencer l'opinion, de changer le cours de l'histoire [Albert, 2008].

Totalement libérée par la loi de 1881, elle ne rendit plus compte qu'à la justice. Son corpus identitaire fut alors scellé. Mais cette indépendance au parfum de liberté absolue eut deux revers, la corruption et la diffamation, qui la gangrenèrent pendant des années. Enjeu politique, elle devint au début du XX^{e} siècle un enjeu économique.
Passé les figures imposées de la Libération, et jusqu'à l'aube des années soixante-dix, l'information écrite conserva sa suprématie [Balle (b), 2009] dans une complémentarité dont la paternité revient à Hubert Beuve-Méry, comme le précise Francis Balle [(b), 2009] : *« La radio annonce l'événement, la télévision le montre et la presse l'explique »*. De là à se croire dans le monde des "Bisounours", il n'y eut qu'un pas. Pourtant, derrière *« cette spécialisation de l'arbitraire »* [Balle (b), 2009], se profila une réalité plus sévère, la négation d'une concurrence naissante, une pusillanimité certaine, le tout justifié par une conscience collective qui s'arrangea avec elle-même dans la droite ligne de l'esprit imposé à la Libération.

Ces traits identitaires ont-ils influencé les choix opérés et des trajectoires suivies ? Sont-ils si importants que cela ? Comment se sont-ils structurés ? Peut-on les modifier ? Évoquer ces questions revient à considérer l'importance du facteur humain dans la lignée des travaux fondateurs de Chester Barnard [1968] et de Philip Selznick [1957], pour qui la gestion de l'identité est considérée comme un enjeu qui s'impose à toutes les firmes. Cela étant, elle ne doit pas être considérée comme un outil au service d'un objectif de rentabilité que l'on utilise au gré des circonstances [Selznick, 1957]. Elle ne se décrète pas, elle trouve son origine dans un imaginaire partagé qui renvoie à une histoire [Reitter, Ramanantsoa, 1985].

Mais les envisager revient aussi à accepter que l'identité organisationnelle est bien réelle et qu'elle peut exercer une influence sur les individus des groupes à l'intérieur et à l'extérieur des organisations, contrairement à ce que considèrent certains auteurs [Cornelissen, 2002].

C'est dans cette perspective d'une identité d'organisation que nous tenterons de faire ressortir dans cette section ces grands traits identitaires qui procèdent de l'histoire au point d'en former une "identité de masse" partagée dans une industrie, au-delà de ceux inhérents à chaque firme dans la logique de convergence, déjà évoquée, entre les organisations [Scott, 2001].

A/ L'identité, ressort fondamental des organisations

L'entreprise n'est pas une machine, pas plus qu'une communauté organique. C'est un lieu au sein duquel ces acteurs peuvent se reconnaître, voire s'identifier par le biais de points de repères identiques et partagés. L'identité s'inscrit en effet dans une dimension humaine, sans aucun doute la moins visible de toutes, la plus difficile à comprendre, à appréhender et à maîtriser, mais pas pour autant la moins importante.

1. Une composante essentielle des options stratégiques

Pour définir une orientation stratégique, une firme, par son dirigeant, se doit de considérer ses processus identitaires. La question est en effet de savoir si les objectifs définis correspondent aux besoins de ceux qui en seront les acteurs ? Si la stratégie conçue ne sera pas prisonnière de l'identité ? Ou, si cette dernière ne risque pas de l'entraver [Elsbach, Kramer, 1996] ?
C'est donc une question centrale qui s'inscrit dans l'imaginaire, le symbolique et le réel – le processus identitaire pouvant en être le déterminant comme le produit –, et dont l'importance est avérée depuis les travaux de Chester Barnard [1968] et de Philip Selznick [1957].

Les firmes sont en effet des collectivités d'individus structurées par le jeu des influences, des coalitions ou encore de pouvoir dans lesquels chacun apporte son affect, ses capacités cognitives [Strategor, 2009 ; Deal, Kennedy, 1982]. Or, cet investissement psychologique joue un rôle fondamental et offre la possibilité aux firmes de développer une personnalité propre qui *« déteint sur les individus qui les constituent »* [Strategor, 2009] forgeant ainsi cette identité qui doit à cet égard être différenciée de l'image perçue, tant elle s'avère infiniment plus complexe et ne se mélange pas avec cette représentation.

Elle ne peut pas aussi être associée avec la notion de culture, aussi subtile soit la différence, la seconde étant plutôt le produit de manifestations visibles, unifiées, partagées et cohérentes, qui s'exprime par l'histoire des firmes, ses valeurs, sa charte d'éthique, etc. La culture qui revêt une kyrielle de sens ne permet pas en effet dans sa dimension unificatrice de faire ressortir certaines incohérences. La culture d'un éditeur peut ainsi cacher de sérieux conflits identitaires entre deux groupes qui auraient une orientation client et une orientation produit.

2. Un facteur d'inertie qui trouve son origine dans un imaginaire partagé

L'identité procède en fait de la psychosociologie des organisations, elle n'est en ce sens pas une profession de foi unanime et s'avère beaucoup moins influençable qu'il serait agréable de l'imaginer.
Résultant des processus d'identification individuels elle est plus profonde, plus centrée sur l'individu, elle suscite le sentiment d'appartenance, la cohésion et la cohérence d'une organisation quels que soient les aléas extérieurs. Chez les éditeurs, cela peut aller plus loin puisqu'elle est aussi un processus d'attachement à un collectif plus vaste.
Et dès lors qu'un groupe humain, structuré autour de ses propres intérêts catégoriels a acquis une certaine identité et que ses membres ont pu s'identifier à elle, alors celle-ci constitue une réalité [Selznick, 1957 ; Barnard, 1968].

Revers de la médaille à cette cohésion, elle présente une certaine forme d'inertie, facteur de réticence lors de changements organisationnels, d'autant plus forte qu'elle fait partie intégrante d'une communauté qui s'installe dans une démarche de survie [Selznick, 1957].
Les changements stratégiques peuvent alors devenir délicats à gérer dès lors qu'ils s'affrontent avec les identités de l'organisation [Détrie, Ramanantsoa, 1983], que ceux-ci soient imposés par la nature des activités, l'environnement ou les évolutions technologiques à l'instar de la rupture créée par l'essor du Web dans les salles de rédaction.
Une identité non gérée peut alors transformer certains groupes humains en de véritables forteresses, qui préfèrent souvent mourir que changer [Selznick, 1957], le pilotage changement appartenant aux dirigeants.

Reste que cette construction ne se décrète pas, elle ne s'impose pas sous couvert d'objectifs économiques ou sociaux, elle renvoie à une histoire [Reitter, Ramanantsoa, 1985] fondée sur des productions symboliques comme des rites, des mythes ou encore des tabous. Elle ne saurait pas non plus être appréhendée indépendamment de la culture du pays sans prise en

compte de son histoire, de l'évolution de son contexte politique et social. Si l'on reprend ainsi la classification de Geert Hofstede [1980] et sur un plan très large, la France se caractérise par son individualisme, sa peur relative de l'incertitude et une attitude plus féminine que masculine. Cela contribuerait à expliquer le fort développement des structures bureaucratiques évoquées par Michel Crozier [1963] en opposition à nos voisins britanniques.

3. L'identité est-elle malléable ?

En partant du constat selon lequel *« l'identité organisationnelle se situe à un carrefour, à la fois en tant qu'institution qui perdure, mais aussi comme construction sociale en constante renégociation »* [Strategor, 2009], il est accepté que l'identité puisse être modifiée. Reste que pour y arriver il convient d'en déterminer les ressorts.

Guy Chassand, Michel Moullet et Rolland Reitter ont récemment proposé [2002] une synthèse de la motivation identitaire qui s'articule entre une dimension rationnelle qui vise à définir des objectifs personnels et une composante qui renvoie à la construction de l'image de soi, de l'identité personnelle et de l'idée de groupe, dans une combinaison qui varie selon l'environnement et l'individu.
Ce processus n'est pas pour autant passif et se construit dans un rapport manichéen qui peut mener à des réactions brutales lorsque la confiance est altérée.

En outre, l'action collective des différents groupes n'est pas une évidence. Les intérêts, collectifs, mais aussi personnels à l'intérieur du groupe (promotion, avantages, etc.), sont parfois divergents. Un éditeur voit par exemple s'affronter les ouvriers du Livre, les journalistes et les publicitaires. Mais face aux forces destructrices se posent des facteurs de cohésion, des accords implicites, qui participent à la construction d'un compromis de fonctionnement, créant ainsi l'identité collective. En l'absence, l'organisation se transforme en guerre de tranchée inefficiente qui finit par assurer une contre-performance.
Pour autant, derrière les qualificatifs se cache un système à plusieurs facettes [Soenen, Moingeon, 2002], véritable écosystème identitaire de l'organisation qui identifie plusieurs types d'identité (*voir schéma n° I-2 : Les cinq facettes de l'identité organisationnelle*).

L'identité professée correspond au discours par lequel l'organisation se définit, celui-ci porte sur les éléments clés, structurels et distinctifs. C'est en quelque sorte sa raison d'être que l'on retrouve dans des messages exprimés par l'identité projetée. Ce sont ainsi de véritables

marqueurs diffusés le plus largement possible à l'instar des campagnes publicitaires du journal *Libération* : « *L'information est un combat* ». Inévitablement liées, la première est un enjeu politique fort notamment dans les périodes de changements, sachant qu'elle peut en certaines circonstances diverger selon les groupes, la seconde traduisant l'engagement qui, une fois exprimé, est difficilement contestable. La cohérence est donc de mise.

De son côté, l'identité vécue s'affiche comme la perception ressentie du rapport avec l'organisation. Elle renvoie à ce qui est interdit ou autorisé [Elsbach, Kramer, 1996] et structure l'action des groupes qui y adhèrent. Et lorsqu'elle est en harmonie avec les objectifs de la firme, alors la cohérence est source de performance puisqu' elle influe sur la qualité et la nature des liens que les individus forgent avec elle [Dutton, Dukerich, Harquail, 1994].
Cette identité vécue diverge selon les groupes. Des journalistes peuvent ainsi se considérer comme des artisans de la qualité qui demandent des moyens alors qu'une direction peut estimer que le rapport qualité/prix/ressources est le message à retenir.
Et même s'il est fréquent que les visions s'opposent, il semble préférable de s'en préoccuper pour réduire la tension entre les deux, pour diminuer l'écart identitaire qui s'avère alors contre-productif.
Or, cette identité est certainement la plus délicate à moduler. En effet, au-delà de la cohérence, de la raison et de tous les moyens mis en œuvre, il arrive que d'autres groupes professent des discours contraires qui créent alors une confusion, aggravée par une identité manifestée historique. Les éditeurs de presse quotidienne sont à ce titre des exemples de choix.
Pour autant, elle peut être gérable dans la mesure où elle renvoie à des attributs de l'organisation en tant qu'acteur social [Whetten, Mackey, 2002 ; Strategor, 2009]. Il est cependant possible de défendre une position intermédiaire selon la structure des firmes, du poids de quelques traits identitaires historiques et de la capacité des dirigeants à la moduler.

L'identité manifestée s'inscrit dans la dimension historique [Reitter, Ramanantsoa, 1985] et se présente dans ses rites, ses tabous ou encore ses mythes dont les productions varient d'une firme à l'autre même si au bout du compte elles revêtent la même signification.
Elle est une force de l'imaginaire collectif qui, en général, s'inscrit dans la droite ligne de l'identité vécue dans une interdépendance réciproque. Il est en effet logique de considérer que l'identité manifestée découle de l'identité vécue, sachant qu'elle s'avère évidemment complexe à effacer du jour au lendemain en raison de son poids historique.

Quant à l'identité attribuée, elle correspond à l'image de l'entreprise vue par des groupes ne lui appartenant pas. Elle s'avère parfois rapprochée de la notion de réputation, mais doit en être différenciée dans la mesure où cette dernière prend plutôt la forme d'un jugement collectif assez stable dans le temps [Gioia, Schultz, Corley, 2000].

Toutes ces facettes constituent un système identitaire en équilibre dynamique naturel par le jeu des différentes forces régulatrices, mais qui peut aussi faire l'objet de ruptures sous l'influence de facteurs concurrentiels, législatifs ou encore institutionnels, chacun d'eux remettant en cause la cohésion d'ensemble avec des écarts parfois significatifs.
Le décalage entre l'identité attribuée/manifestée fait ainsi courir un risque de réputation à l'entreprise alors que l'écart identité professée/vécue crée un désordre identitaire chez les collaborateurs qui finissent à l'extrême par rejeter l'organisation.
Bien entendu, s'il existe des forces presque naturelles qui contribuent au maintien de cette cohésion du système, il est souvent nécessaire de recourir à l'intervention du dirigeant qui pilotera alors le rééquilibrage, voire le changement.

Ce système peut bien entendu se multiplier par autant de fois qu'il y a de groupes dans une organisation, notamment dans celles qui, de par leur complexité ont des identités multiples, des identités vécues différentes. Le cas est d'ailleurs fréquent chez les éditeurs de presse parmi lesquels coexistent une identité technicienne et une identité commerciale.
Se pose alors la question de savoir s'il convient de les rassembler ou au contraire de les laisser s'exprimer, voire d'en privilégier l'une plus que l'autre ? Pour Pratt et Foreman [2000], le choix réside dans l'existence de synergies entre les deux et l'attachement de la firme à la pluralité identitaire. Autrement dit, ces deux facteurs offrent la possibilité de gérer les identités multiples en les fusionnant, les séparant, les supprimant ou les intégrant.

B/ De la censure directe à la liberté absolue, deux cent cinquante ans d'ambivalence identitaire

Des *avvisi* qui déchaînèrent les passions du Rome de la Renaissance où affluèrent les informations tendancieuses [Ancel, 1908, Jeanneney, 2001] aux premières feuilles imprimées, sa diffusion se réalisa sous l'œil inquisiteur du pouvoir.
Difficile en effet d'éditer une feuille informative sans faire allégeance. Et ce n'est pas Théophraste Renaudot qui le démentirait, sa feuille hebdomadaire créée le 30 mai 1631 a vu sa pérennité assurée grâce aux bonnes intentions de Louis XIII et du Cardinal de Richelieu.

S'il énonça avec force et probité une éthique de la vérité [Feyel, 2009] tout autant pour en persuader son bienfaiteur que ses lecteurs, il demeura la parfaite illustration de la dramaturgie marivaudienne, l'ambiguïté de la vérité et de l'apparence, représentant une presse exsangue de tout commentaire irrespectueux, d'une presse *« d'information-célébration »* [Feyel, 2009].

Ce furent ces mouvements intellectuels, culturels et scientifiques connus sous le nom de Lumières qui contribuèrent dans une liberté de ton plus certaine au renouveau d'une presse qui avait subi l'apogée de la censure avec l'Édit de novembre 1706 [Jeanneney, 2001 ; Albert, 2008]. Ce bouillonnement intellectuel, l'attitude des citoyens vis-à-vis de l'information publique et les besoins du pouvoir et des contre-pouvoirs intensifièrent cette tendance dans une ambivalence de soumission et de rébellion [Feyel, 2007], qui détermina le libraire Charles-Joseph Panckoucke à créer en 1778 le regroupement *« de deux traditions journalistiques, le récit d'actualité et la réflexion littéraire. »* [Feyel, 2007, 2009]
Cette effervescence demeurait cependant artisanale, la presse n'était encore qu'un enjeu qui s'inscrivait dans la tradition colbertiste d'une relation ambiguë au pouvoir, régulateur structurant, parfois rassurant, et à sa dépendance.

La comparaison avec la presse anglaise est à cet égard intéressante, tant elle met en scène le poids des cultures de chaque nation. De l'autre côté de la Manche, la presse subit aussi les affres du pouvoir, jusqu'à cette rupture majeure de 1695, l'abolition du *Licencing Act*, qui fut en quelque sorte le permis d'imprimer [Jeanneney, 2001 ; Albert, 2008].
Si ce changement s'inscrivit dans la suite de la glorieuse révolution d'Angleterre qui décida en 1688 [Feyel, 2007], de ne pas renouveler sa tutelle, il fut aussi le reflet du pamphlet du poète John Milton, *Areopagitica*, dans lequel il réclama, en 1644, la liberté d'imprimer sans autorisation, ni censure. Et de faire une démonstration fondée sur l'incohérence naturelle de la censure, même si sa vision ne fut pas aussi libérale qu'elle n'y parut [Balle (b), 2009].
En instituant la fin *« du monopole du prince sur la parole »* [Balle (b), 2009] et en entérinant le *Libel Act* en 1792 et le jugement populaire, elle devint libre et indépendante, se posant comme le pouvoir de l'opinion. Son indépendance, garantie indéfectible de la liberté d'expression, constitua les bases génétiques de son ADN, l'environnement, comme le pouvoir, étant considérés comme des facteurs mutagènes. Cette vision anglo-saxonne marqua aussi la presse américaine dont la liberté fut scellée lors de la Déclaration des droits de l'État de Virginie le 12 juin 1776, avant d'être consacrée au rang de droits inaliénables dans le premier amendement de la constitution de 1791.

Cette comparaison, certes sommaire, témoigne de l'influence des traditions séculaires dans le processus de structuration des décisions et voire même d'un marché [Hofstede, 1980], confirmant l'idée selon laquelle l'identité construite renvoie à une histoire [Reitter, Ramanantsoa, 1985].

La nuit du 4 août 1789 marqua un tournant. Plus diversifiée, tirant sa légitimité d'un lectorat plus nombreux et curieux et d'une actualité évidente, la presse s'imposa dans le commentaire, la réflexion et l'analyse qui devinrent les éléments fondateurs de la mission à laquelle elle s'astreignit, confirmée si besoin en était par l'article 11 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen : *« La libre communication des pensées et des opinions est un des droits les plus précieux de l'homme : tout citoyen peut donc parler, écrire, imprimer librement, sauf à répondre de l'abus de cette liberté dans les cas déterminés par la loi. »*
La presse parisienne fut euphorique, elle prit ses marques sous le sceau de la liberté constitutionnelle, créant plus de 1500 titres dans les dix années suivantes [Jeanneney, 2001 ; Feyel, 2007, 2009 ; Albert, 2008], titres pour lesquels les journalistes se sentirent investis d'une mission définie par Camille Desmoulins, reprise par Jean-Noël Jeanneney [2001] : *« Ils exercent une fonction publique ; ils dénoncent, ils jugent, ils absolvent et ils condamnent »*.

Malgré les coups de boutoir à sa jeune liberté**,** lors du régime de la Terreur [Jeanneney, 2001 ; Albert, 2008 ; Feyel, 2007, 2009], elle survécut et retrouva sa grandeur à la fin du Second Empire (1870), en encaissant tous les sautes d'humeur du pouvoir. Les 18 lois ou ordonnances générales publiées pendant la Restauration [Jeanneney, 2001 ; Feyel, 2007] confirmèrent que la presse fut bien plus qu'un simple acteur industriel, elle devint un enjeu.
Chemin faisant, elle, pour qui l'aventure était désormais liée à celle des sociétés industrielles [Balle (b), 2009], exigea une transcription de cette liberté et trouva sa conclusion dans la loi du 29 juillet 1881, véritable bréviaire d'une liberté institutionnalisée et qui, jusqu'à aujourd'hui encore, guide les revendications des hommes de l'art [Feyel, 2007, 2009].

Mettant fin à 42 textes législatifs [Jeanneney, 2001 ; Albert 2008], cette *« loi sur la liberté de la presse »* imposa dans son article 1er la liberté de l'entreprise de presse en disposant que *« l'imprimerie et la librairie sont libres »*. Depuis, sur les 70 articles qu'elle compte encore à ce jour, 19 d'entre eux n'ont pas été modifiés.
Au-delà d'une litanie inutile, il est surtout notable qu'elle s'identifia à un projet libéral, tant sur le plan politique qu'économique [Jeanneney, 2001 ; Albert, 2008 ; Feyel, 2009]. Elle ne se soucia pas des conditions d'exploitation des entreprises de presse, le législateur considérant

que libéralisme économique et politique sont les deux versants d'une même question, celle de la démocratie libérale [Eveno, 2003]. Reste que le corollaire de cette liberté absolue catalysa deux de ces travers mutagènes, la diffamation et la corruption.

Cette période de liberté nouvelle est, bien entendu, à rapprocher de son essor économique. Et si elle ne dément pas le rôle du pouvoir, elle illustre celui des dirigeants et de l'opinion dans la construction identitaire. La vision d'Émile de Giradin et Armand Dutacq considérés comme les pères fondateurs de l'information et du journalisme moderne, ou encore le sens aigu du marketing de Moïse Millaud expliquèrent en partie le succès de leurs titres respectifs.
Mais l'identité fut aussi portée par la stratégie. Longtemps son succès a façonné l'imaginaire, les comportements, les décisions et les choix de tous les personnels. La prouesse quotidienne d'informer semblait conférer aux journaux cette sorte d'immortalité qui ne pouvait que durer en raison de leur puissance, de leur position aux frontières des secrets de la République et des désirs du peuple. Encore fallait-il ne pas confondre suprématie et structure de marché.

Dans une typologie un peu réductrice, cette identité ainsi forgée sur le terrain des libertés ressemble à une identité de marché qui selon la classification de McCall Morgan W. [1998], se révèle pertinente dans le management du risque et du développement, mais pèche par un individualisme marqué et de rigueur dans la mise en œuvre stratégique.
Il faut dire que la période offrait des conditions de marché excellentes dans lesquelles cette identité "corporate" empreinte de liberté et d'individualisme, partagée par ces acteurs au demeurant, pouvait enfin s'exprimer dans une cohérence du système identitaire – ce qui n'était pas le cas lors des périodes de censure –, et, d'autre part, les autres faces du tétraèdre.
Et alors que cette dynamique vertueuse plongeait dans un sommeil de circonstance cette tradition colbertiste du recours à l'État – ce trait identitaire pouvait-il réellement s'effacer aussi simplement ? –, la liberté enfanta deux travers majeurs : la diffamation et la corruption.

C/ Deux guerres, deux crises, l'une de confiance, l'autre identitaire

La Première Guerre mondiale eut un impact immédiat en figeant l'élan en cours, notamment en France et en Allemagne, en créant une rupture identitaire avec le retour de ces vieux démons du totalitarisme passé. Et alors que la presse n'avait pas encore fini de panser ses plaies, notamment celle d'une confiance érodée, la crise économique des années trente la plongea dans une discordance identitaire avant que le deuxième conflit ne crée une déchirure.

1. Les liens identités attribuée / manifestée et professée / vécue se rompent au rythme des conflits

En plus des conditions économiques pénibles, s'ajouta le retour de la censure par la loi du 5 août 1914 [Feyel, 2007 ; Albert, 2008]. D'abord acceptée dans un élan nationaliste, elle fut vite détestée par l'opinion et les journalistes qui n'eurent le droit d'aller commenter ce qui se passait au front qu'à partir de 1917. Pire encore, les crédits de propagande passèrent entre 1915 et 1918 de 900 kF à 4 MF [Almeida (d'), Delporte, 2003], le pouvoir politique étant certain que la désinformation servait les intérêts de la nation.
Mais ces illusions collectives eurent deux effets pervers. D'une part plus le conflit dura, plus le bourrage de crâne montra ses limites, avant que le scepticisme ne devînt la règle [Feyel, 2007, 2009]. D'autre part, les combattants éprouvèrent de plus en plus de dégoût considérant *« l'information de la grande presse comme totalement fantaisiste et propagandiste »,* [Almeida (d'), Delporte, 2003].

Bis repetita, pendant le deuxième conflit. Les journaux survivent au gré du pouvoir de leur localisation en zone libre ou occupée, ainsi que de leur distribution et de leurs difficultés d'approvisionnement [Albert, 2008 ; Feyel, 2007, 2009].
Mais cette fois, à côté de la presse officielle rejetée par l'opinion, d'autant plus que la radio libre devint le révélateur d'une soumission de circonstance et d'une évidente rupture identitaire, se construisit une presse de résistance qui compta selon les sources environ 1 000 titres [Jeanneney, 2001 ; Almeida (d') (d'), Delporte, 2003 ; Albert, 2008].
Sa survie s'inscrivit dans cette cohésion de son système identitaire, à savoir une cohérence entre ce qu'elle revendiquait et manifestait, sans pour autant l'afficher, ce qui était vécu (risque et courage) pour la liberté d'informer, et ce qui était attribué.
Le système identitaire fut en l'occurrence un élément transcendant des options retenues sur le plan stratégique, et ce malgré les risques encourus et les difficultés économiques. Elle survécut dans des conditions difficiles à l'abri des regards, mais avec une puissance morale qui sans être mesurable s'imagine bien volontiers [Eveno, 2003].

On touche du doigt les deux décalages majeurs de ces périodes. D'abord celui entre les identités professée et vécue, l'importance de l'écart pouvant conduire à des situations de rejet de l'organisation. Ensuite, celui entre les identités attribuée et manifestée, témoin du décalage entre la substance et l'image, et qui en l'espèce a contribué à la piètre réputation des firmes en présence et à la défiance de l'opinion.

2. L'Entre-deux-guerres, schizophrénie identitaire de la presse quotidienne dans un marché de l'information qui s'ouvre

À peine eut-elle finit de panser ses plaies, que la presse affronta l'émergence d'un nouveau concurrent : la radio dont l'essor se fit, en France, sous la tutelle de l'État. Très vite, les hommes politiques ne purent ignorer cet avènement. Se profila alors une volonté de maîtriser cette innovation, exigence qui s'inscrivit dans la même tendance que celle que connut la presse quelques décennies auparavant, même si les objectifs furent différents.

Or, le plus intéressant fut la réaction des éditeurs qui décidèrent de lancer une véritable croisade contre la radio [Jeanneney, 2001 ; Albert, 2008 ; Balle (b), 2009].
La lutte dut donc s'organiser, le la fut donné en France par le Syndicat de la presse parisienne qui affronta la Fédération des postes privées à plusieurs reprises, réussissant en décembre 1937 à faire interdire tout bulletin d'information avant 13 heures [Jeanneney, 2001], outre la limitation de la publicité et l'augmentation des taxes [Feyel, 2007 ; Jeanneney, 2001].
Au-delà des concessions obtenues, c'est la méthode qui détonne, un peu comme si tous les fabricants d'eau minérale demandaient à l'État de couper l'accès à l'eau du robinet et de limiter la consommation de soda à l'heure du goûter.
Que les uns demandent, pourquoi pas, mais que l'État cède à ce type de revendication est révélateur de cette connivence, de cette relation de compromission et de raison gardée, plus que de bon sens et de rationalité. Mais la presse qui était jusqu'à lors un véritable pouvoir, était devenue une simple puissance, un changement de statut qui s'inscrivit en miroir de cette crise identitaire.

Car les lecteurs désormais auditeurs, séduits par une radio de plus en plus pluraliste, découvrant d'autres formes de publications plus récréatives appréhendèrent l'information avec plus de recul. Rebutés par les magouilles politiciennes, les dérives de la guerre, la corruption et la diffamation ainsi que par les velléités des consortiums économiques, ils pointèrent le manque d'objectivité des journalistes [Jeanneney, 2001]. Par ces réactions, ce fut la loi de 1881 et ses insuffisances qui furent stigmatisées et avec elle, cette superpuissance intouchable désormais illégitime.

Les firmes se trouvaient dès lors écartelées dans leur idiosyncrasie la plus profonde entre cette image perçue par le public et ces deux traits identitaires qui finissaient par s'opposer avec d'un côté la volonté de conserver cette liberté absolue si chèrement acquise et de l'autre, le retour d'une tradition colbertiste à la faveur d'un changement de périmètre concurrentiel et

d'une crise économique patente. C'est un peu comme si ce dernier trait qui avait été mis en sommeil n'avait jamais quitté les grands journaux, comme si la liberté acquise et qui avait permis leur essor n'avait été qu'un facteur complémentaire mais pas substitutif.

La presse quotidienne était dès lors rentrée dans une contradiction permanente, entre opposition et acceptation, entre dépendance et liberté. Reste que l'absence de cohérence du système identitaire d'une part et des facteurs clés du tétraèdre d'autre part conduisaient à des inefficiences à l'origine des contre-performances (*voir section 1*).
Cette situation de rupture offrit des arguments à d'autres acteurs pour se frayer un chemin vers la réussite, confirmant que les conditions de marché et les contraintes règlementaires n'étaient pas suffisantes pour justifier de ce déclin.
Le second conflit ne fut que le catalyseur d'un malaise existant qui finit par ébranler un peu plus l'édifice rongé par tous ces maux si souvent décriés [Feyel, 2007, 2009 ; Albert, 2008].

D/ L'illusion destructrice de 1944 : épilogue d'une succession de crises identitaires pour la presse parisienne, une reconstruction discordante

L'année 1944 fut aussi brutale dans l'histoire de la presse que celle la Révolution française avec une profonde transformation du régime et de ses structures. Ce fut l'heure des comptes, avec la volonté des parties, de faire table rase du passé et des dérives d'antan en imposant des systèmes et des structures de fonctionnement [Jeanneney, 2001 ; Feyel, 2007, 2009 ; Albert, 2008], et d'imposer, sous le haut patronage du fantôme de Colbert, une nouvelle identité.
Cette démarche s'inscrivit en outre dans un contexte où la radio sortit triomphante de la guerre avant que la télévision ne surgisse.

1. La presse d'information se saborde pour mieux reconstruire son identité

L'objectif fut clair : oublier le passé. Plusieurs ordonnances furent prises à la Libération pour rétablir la liberté (6 mai), organiser la presse (22 juin / 26 août), assurer la purge des journaux ayant été sous contrôle et réquisitionner les biens de presse afin de les répartir entre les nouveaux (30 septembre). Les différentes dispositions prises revinrent à interdire quasiment la totalité de la presse. L'État institua le retour à l'autorisation préalable jusqu'en 1947 [Albert, 2008 ; Feyel, 2009], et devint le chef d'orchestre de l'information en allant au-delà de sa mission d'arbitre [Almeida (d'), Delporte, 2003 ; Eveno, 2003] organisant le secteur : prix de vente imposé, organisation du marché du papier et de la diffusion, etc.

Et malgré la rudesse des mesures qui contrasta avec celles prises par les autres pays occupés [Almeida (d'), Delporte, 2003], la volonté fut claire : il s'agissait de reconstruire une identité "corporate" synonyme de virginité commune à tous et fondée, sur de nouveaux idéaux, la liberté, l'indépendance, l'honnêteté, la moralité, l'engagement au service du pluralisme.
L'identité professée, projetée à outrance, devait alors influencer l'identité vécue qui pourrait ainsi se manifester pour être en harmonie avec celle qui serait attribuée par l'opinion.
Mais cette vision n'intégra pas dans ses plans la force d'inertie évoquée pour modifier une identité. Pire, elle négligea, le lien qui existe entre l'identité, la structure, la gouvernance et la stratégie, dans une ignorance consciente et une volonté d'éliminer toute forme de concurrence et de monopole de fait dans une tradition de maîtrise de l'appareil par l'État.

2. Les rêves identitaires se brisent sur les réalités du marché

L'organisation de cette reconstruction créa finalement les conditions nécessaires à une relance de cette presse moribonde et discréditée. Beaucoup de titres naquirent, presque tous ceux qui le désiraient purent devenir éditeurs [Almeida (d'), Delporte, 2003]. Mais l'euphorie fut passagère, ébranlée par l'inéluctable retour des règles de marché. Car face à ce refus de l'évidence considérant, à tort, que la main invisible, non pas celle d'Adam Smith, mais plutôt celle de l'État allait prévenir l'inévitable, la concurrence reprit immanquablement ses droits dans un contexte économique de surcroît difficile.

Les errements du passé ressurgirent alors avec l'entrée en jeu des intérêts économiques et politiques, l'essor d'un pouvoir syndical dès 1947, le retour du journaliste qui n'accepta pour vision de l'information que l'ombre de lui-même. Si certains comprirent l'enjeu, beaucoup ne purent plus s'affranchir de la tutelle politique, pas plus que de celles des opérateurs financiers.
Cette période trouve sa conclusion avec Hubert Beuve-Méry cité par Patrick Eveno [2003] : *« Les contradictions et les abus de la liberté ont provoqué une réaction nécessaire. Mais à la faveur de la Libération, cette réaction dépassait le but que l'on pouvait et devait se proposer. Au libéralisme, on substituait l'Étatisme, à des trusts privés des trusts de partis, aux méfaits de l'argent les méfaits de la politique. »*

Cette rupture identitaire voulue et décrétée fut en réalité le dernier acte majeur d'une succession de crises plus ou moins profondes, autant subies que désirées, l'épilogue d'une discordance construite au gré du temps, confirmant par les faits que les modifications identitaires s'avèrent complexes à mener et que le poids du passé est fort contraignant.

Elle se poursuivit d'ailleurs durant les décennies qui suivirent sans que les périodes d'opulence ou de pauvreté des éditeurs ne soient des éléments déclenchants d'un retour à la cohérence, trois éléments venant même l'accentuer au fil du temps : le renforcement des clivages identitaires, l'environnement concurrentiel et l'essor technologique.

Le renforcement des clivages identitaires au sein même de la presse quotidienne prit en fait deux formes. D'un côté, il se cristallisa autour des conflits qui opposaient les différentes corporations, l'année 1968 accentua par exemple la différence notable entre les ouvriers du Livre engagés dans un combat politique et les journalistes désireux d'informer [Jeanneney, 2001]. De l'autre, il se renforça au sein même des rédactions avec parfois de violents conflits lorsque l'identité forgée par l'histoire s'écartait de celle écrite dans les gènes du titre, comme ce fut le cas au *Monde* lorsque Jacques Fauvet [Eveno (b), 2008] instilla sa vision politique de la France ou encore que *Libération* renia ses principes fondateurs [Eveno (b), 2008].
Or sur le fond, il eut été possible de gérer ces identités multiples, mais encore aurait-il fallu que cette responsabilité qui incombe aux dirigeants soit mise en œuvre. Car des identités contradictoires non gérées poussent à des choix stratégiques dépourvu de rationalité.

L'environnement concurrentiel eut lui aussi beaucoup d'influence sur le marché de l'information. Ce fut d'abord la radio qui démontra sa capacité à atteindre une audience dispersée et à assumer une information différente [Jeanneney, 2001 ; Eck, 2009]. La télévision qui naquit réellement le 2 juin 1953 [Balle (b), 2009], date de la retransmission du couronnement d'Elisabeth II, plongea quant à elle la presse dans un profond désarroi au point *« que les Français accorderaient leur confiance à la télévision plutôt qu'aux quotidiens dans l'éventualité de comptes rendus contradictoires de la part des deux moyens d'information »* [Balle (b), 2009]. Dont acte.

L'évolution concurrentielle allait se poursuivre en même temps que la discordance identitaire s'aggravait au fur et à mesure que le public disposait de nouveaux moyens d'information, l'essor de la presse magazine qui détourna le lecteur vers d'autres centres d'intérêt.
Le dernier acte s'ordonne autour de l'émergence d'une information gratuite d'abord avec l'arrivée des journaux gratuits en 2002 qui résonnèrent comme l'écho d'un trouble identitaire bien profond, ces quotidiens d'un nouveau genre considérés comme une presse de caniveau ayant fait l'objet d'attaques en règle [Rieffel, 2010], puis de l'essor du Web qui n'a pas seulement généré une crise de confiance (*voir infra*), mais a aussi créé une forme de dissociation à l'intérieur même des organisations.

Tout comme ils ont cherché à faire disparaître ces quotidiens gratuits dans une démarche très colbertiste en se retournant vers l'État [Rieffel, 2010], les éditeurs ont aussi boudé l'essor du Web, l'Association mondiale des journaux ne recensant à l'aube du XXI^{e} siècle que 28 quotidiens avec un site, soit six fois moins qu'outre-Rhin [Wan, 2008].
En considérant cette évolution comme un mal obligé, ils ont accentué le hiatus entre les rédactions papier et Web, ces dernières étant même recluses au rang de scélérates, de mercenaires de l'information [Schartzenberg, 2007].
Si le sentiment depuis a évolué, il est encore chargé d'inquiétude tant la gratuité apparaît comme une menace au point de devenir un obstacle stratégique.

Tous ces facteurs ont donc contribué à renforcer cette discordance identitaire qu'il n'est désormais plus raisonnable de dissocier de cette crise de l'information et donc du journalisme. Et l'enjeu est tel qu'en mars 2007, les Assises internationales du journalisme ont tenté d'y apporter une réponse, mais en vain. Car si les préconisations reflètent avant tout le malaise des producteurs de l'information [Eveno (b), 2008], elles occultent, volontairement ou non, le caractère pathogène du système identitaire construit au gré des siècles.

E/ Interdépendance du système identitaire des journalistes et de la crise de l'information

En pleine crise morale après les effets dévastateurs de la Première Guerre mondiale, constatant le fossé qui les séparait des ouvriers du Livre, décrédibilisés par une propagande, une vénalité et une corruption presque officielles [Eveno (a), 2008], les journalistes passèrent d'un statut *« d'écrivains libres à celui de salariés précaires »* [Almeida (d'), Delporte, 2003], et finirent par obtenir par la loi du 29 mars 1935 un statut tout a fait atypique et unique en Europe, si bien qu'il régit encore aujourd'hui la profession. Cette dernière acquit alors une place enviée.
Mais passé l'euphorie onirique de la Libération qui consacra ses "résistants de l'information" et jugea les autres, les forces structurelles du marché, les modèles d'affaires adoptés par diverses familles de presse, sociétés de productions et autres agences, ainsi que l'évolution du contexte socio-économique et le désir de liberté de certains journalistes eut raison de ces anciens rêves de grandeur d'une presse millionnaire, accroissant par conséquence le nombre de pigistes et la précarisation.

Le profil de la profession finit par changer en l'espace de trois décennies, avec une répartition au profit de la presse spécialisée professionnelle et grand public, qui représentèrent près d'un tiers de la profession [Almeida (d'), Delporte, 2003].
Et alors que la "grande" presse ne faisait plus recette, même si elle demeurait encore la plus attractive, l'audiovisuel et la radio prenaient le chemin d'une machine à rêves capable de projeter un journaliste au centre d'un univers politico-médiatique assurément grisant.

Mais ce changement de statut, cette trajectoire faite de gloire puis de discrédit laissa un arrière-goût amer à cette profession [Almeida (d'), Delporte, 2003 ; Eveno (a), 2008]. D'autant que ce sentiment fut renforcé à l'aube des années quatre-vingts par une opinion publique désappointée par les dérives d'une liberté jugée trop absolue et convaincue d'un manque manifeste d'indépendance à l'égard des milieux politique et économique.
Cette identité attribuée contribua à générer une crise de confiance et de réputation paradoxale, *« les journalistes faisant les frais de cette remise en question de leur professionnalisme alors que leur légitimité ne s'était jamais aussi bien portée »* [Balle (a), 2009].

Il s'ensuivit une défiance vis-à-vis de l'information catalysée par les quelques dérives notoires dans le traitement de celle-ci, la récente "peoplelisation" de certains professionnels, et les diverses diatribes [Carton, 2003 ; Roucaute, 1991 ; Burnier, Rambaud, 1997 ; Halimi, 2005 ; Bertolus, 2000], qui en s'interrogeant sur la place des journalistes dans cette démocratisation de l'information, contribuèrent à renforcer le doute dans l'opinion, comme chez les intéressés, avec une identité collective professée en décalage avec celle des firmes incriminées.

La dissonance entre ces identités attribuée / manifestée / professée et vécue favorisa la rupture de la cohésion du système identitaire qui contribua à la crise de l'information. Alors certes, le débat n'est pas nouveau, mais la différence se situe aujourd'hui dans cette capacité de remise en cause de l'information en miroir d'une identité forgée par le passé dans une alchimie insaisissable à la frontière de la perception et du vécu, que le Web est venu aggraver.

1. Droits et devoirs des journalistes, pas d'ambiguïté identitaire pour l'opinion

Malgré la charte de Munich adoptée en 1970 sur les droits et devoirs du journaliste, l'esprit né depuis bon nombre d'années a marqué au fer rouge une profession devenue tourmentée. Et au-delà d'un professionnalisme certain, s'est renforcé un sentiment de défiance de l'opinion publique traduit en l'espèce dans une identité attribuée, synonyme d'influence et d'impunité.

1.1. Les limites à la liberté éditoriale aux frontières de la rupture identitaire

Paradoxe d'une liberté absolue de la loi de 1881, la presse fut capable d'informer dans les règles de l'art, mais aussi de prendre des positions d'une extrême virulence, notamment lorsqu'elle franchissait la mince frontière entre la révélation et la diffamation. Triste symbole d'une presse *« sans souci de l'honneur ni de la vérité »* [Almeida (d'), Delporte, 2003], le lynchage médiatique, fait partie intégrante de son histoire.
Du suicide du ministre Salengro (1936), qui ne supporta pas la campagne de déstabilisation de *Gringoire*, à l'acharnement à l'égard de l'ancien Premier ministre Pierre Bérégovoy au début des années quatre-vingt-dix, ou encore, en 2010, à l'incessant déballage sur les relations entre le ministre du Travail Éric Woerth et la milliardaire Liliane Bettencourt, les exemples foisonnent.

Et à chaque fois dans un mouvement de moralisation, s'ensuivit l'adoption de diverses lois comme celles du 1er juillet 1972 (loi Pleven) relative à la discrimination, la violence et la haine, du 13 juillet 1990 (loi Gayssot) sur les actes racistes, antisémites ou xénophobes, ou encore du 15 juin 2000 (loi Guigou) sur la protection de la présomption d'innocence.
Prises en réaction à des évènements particuliers, elles dénotent cette volonté législative de moraliser une information qui jouissait d'une certaine libéralité, avec comme ligne de pensée que *« la liberté sans limite n'est pas la liberté, mais la licence* », [Balle, (a), 2009]. La loi n'a cependant pas toutes les vertus, elle fixe simplement les limites.

Au-delà de cette identité "*corporate*", c'est aussi celle des titres. C'est ainsi que *La Croix* qui cultive sa mission évangélique se distingue du *Monde* qui se destine aux élites françaises, pendant que *Le Parisien* se veut résolument populaire.
Or *« parce que les rédactions et les administrateurs n'ont pas su, ou pas voulu, respecter le patrimoine génétique du journal »* [Eveno (b), 2008], ils ont dû affronter de graves crises, internes d'abord, avec les lecteurs ensuite. Et la démonstration des historiens [Eveno, 2003, (b) 2008, Feyel, 2007, 2009] est sans appel, comme le vécut *Le Monde* en 1981 avec ses vues promitterrandiennes [Eveno (b), 2008] qui firent chuter la diffusion de près d'un tiers.

Quel que soit le niveau de liberté éditoriale à laquelle s'autorise un titre, et même si tous les acteurs ne pratiquent pas le lynchage avec délectation, il flotte à chaque fois comme un parfum de soupçons, de doutes qui viennent accroître ce trait identitaire caractéristique de la presse et qui relève des libertés acquises, à la limite subtile de la diffamation et de l'impunité.

Dès lors se crée une identité attribuée, qui, lorsqu'elle diverge de l'identité manifestée génère un dysfonctionnement du système, source de contre-performance visible dans le risque de réputation d'autant plus important qu'il trouve désormais une caisse de résonance dans le Web. Celui-ci peut en outre s'aggraver si l'identité vécue s'écarte de l'identité professée.

1.2. L'identité attribuée par l'opinion synonyme de dépendance

L'enquête annuelle de la Sofres pose depuis 1987 la question de l'indépendance des journalistes aux Français. En 2009, les résultats semblent sans appel : 61 % des personnes interrogées les considèrent non indépendants des pressions du pouvoir et 59 % pensent la même chose vis-à-vis des pressions de l'argent. L'identité attribuée semble sans ambiguïté.
Cette question du journalisme de révérence [Halimi, 2005] s'avère d'autant plus sensible qu'elle s'inscrit dans un passé qui mélange les missions journalistiques, telles qu'elles sont nées du combat pour la liberté avec les intérêts politiques et économiques.

i/ Sur le plan politique, les relations d'adultère [Balle (b), 2009] avec le pouvoir ont souvent été démontrées, parfois assumées, presque institutionnalisées au temps du gaullisme, au-delà des exemples de la III^{e} République, *« les allers retours entre les cabinets ministériels et les salles de rédactions ne surprenaient personne* » [Almeida (d'), Delporte, 2003].
Les hommes politiques se sont facilement emparés de la radio et de la télévision, la relation avec la presse, plus ancienne fut d'abord fondée sur la croyance largement répandue de sa capacité d'influence. En outre, ses patrons *« étaient trop timorés et trop dépendants des aides de l'État, les journalistes cultivaient un sacerdoce issu de la Libération et de l'épuration, et celui d'une presse au service de la démocratie*. » [Almeida (d'), Delporte, 2003]. Et la V^{e} République n'a pas aboli aux yeux du public cette connivence d'alcôve orchestrée dont les conséquences s'illustrent dans l'identité attribuée par les résultats du sondage précédent.

ii/ Sur le plan économique, le niveau de corruption qui sévit en France fut l'un des moins honorables s'accordent les historiens [Eveno, 2003 ; Jeanneney, 2001 ; Albert 2008] avec au premier rang, la presse financière, mais aussi la presse généraliste qui se firent les chantres du pouvoir et des milieux financiers, les affaires de la construction du canal de Panama et des emprunts russes furent à ce titre deux exemples éloquents. Renforcée au gré des difficultés économiques, notamment de l'entre-deux-guerres, la corruption finit par contaminer l'ensemble des acteurs pesant finalement sur l'image même de la démocratie

[Jeanneney, 2001], non pas par une influence directe, mais plutôt par une censure indirecte de l'information payée, entraînant une décridibilisation des institutions aux yeux de l'opinion, et parfois, par certains comportements abusifs, la création de futures lois destinées à éviter ces dérapages [Albert, 2008]. Pour autant, il est difficile d'en mesurer l'impact réel dans la mesure où elle s'apparenta à un véritable marché où la concurrence exerça ses droits.

Moralisée, la question de la dépendance financière s'avère aujourd'hui plus indirecte, plus passive, reposant sur une complicité parfois involontaire de rubriques où la publicité et l'information se mêlent religieusement, notamment en presse spécialisée, mais aussi de ces fameux "ménages" qui ont défrayé la chronique et alimenté la suspicion, au-delà du fait que cela ne concerna qu'une minorité [Almeida (d'), Delporte, 2003].

Au-delà se pose la question de l'influence de l'annonceur sur le contenu. Florence Amalou dans son *Livre noir de la publicité* [2001] cite l'exemple du journal *Le Monde* qui en 1994 subit les foudres du PDG d'Alcatel, Pierre Suard ; Patrick Eveno [(a), 2008] relate de son côté l'exemple du *Nouvel Observateur* perdant le budget publicitaire du groupe LVMH après avoir mis en cause son patron, Bernard Arnault. Et les exemples ne manquent pas. Pourtant la publicité revient à chaque fois, car celle-ci s'inscrit dans une relation d'interdépendance. Si le média a besoin d'elle, l'annonceur a besoin du média.
Par ailleurs, la rivalité éditoriale conduit parfois à limiter indirectement ces dérives. Si le groupe Amaury, propriétaire de *l'Equipe* et organisateur du Tour de France, peut voir d'un mauvais œil les articles sur le dopage, il ne peut pas museler ses concurrents. Le journal ne peut donc pas occulter le débat au risque de se compromettre vis-à-vis de ses lecteurs [Eveno (a), 2008]. Enfin, la publicité est parfois informative [Rocquelaurel (de), 2007].

Reste l'imbroglio si souvent dénoncé entre la finance, les médias et les politiques, tant il est vrai que la constitution de groupes en France s'est inscrite dans une dimension complexe, volontaire ou circonstancielle [Bertolus, 2000 ; Rocquemaurel (de), 2007 ; Eveno (a), 2008]. Si la question agite le microcosme depuis des décennies, elle n'est pas simple à évaluer au-delà des nombreux et notoires exemples qui suffiraient à étayer la démonstration : de la vente du *Figaro* orchestrée par Jacques Chirac à Robert Hersant à la cession contrainte de *RTL* par Havas sous l'ère Giscard [Bertolus, 2000 ; Rocquemaurel (de), 2007 ; Eveno (a), 2008]. Pour autant, Rupert Murdoch qui a bénéficié ouvertement de cette connivence politique, n'a-t-il pas construit un groupe d'envergure ? La notion de propriété est-elle finalement plus problématique pour les consommateurs ou pour les acteurs eux-mêmes ?

À défaut d'une démonstration d'évidence, il est raisonnable d'imaginer aux détours de l'enquête de la Sofres que les conséquences de cette confusion orchestrée se mélangent à d'autres facteurs dans un subtil dosage qui confère cette identité attribuée.
Plus directement, ce mélange des genres impacte les choix stratégiques retenus qui s'inscrivent dès lors dans une autre rationalité que celle de la saine gestion, notamment lorsque la volonté du législateur est de ne pas permettre la constitution d'un groupe plurimédia trop puissant [Bertolus, 2000 ; Rocquemaurel (de), 2007 ; Eveno (a), 2008].

Là encore, la dynamique de rupture du système identitaire passe par l'absence de cohérence entre une identité manifestée, qui ressemble à une virginité d'apparat, une identité attribuée qui s'inscrit dans une relation d'influence évidente et, selon les cas, une identité vécue empreinte des effets de l'histoire, qui diverge de l'identité professée. Cette dissonance devient une source d'inertie et contribue en partie à l'émergence d'une crise de l'information.

2. Quand la crise de l'information accroît la discordance identitaire

L'enquête baptisée "Baromètre de crédibilité des médias", organisée depuis 1987 par la Sofres, a le mérite de la récurrence. Et les résultats sont significatifs puisqu'à près de 60 % les lecteurs considèrent que les choses ne se sont pas passées comme le journal le raconte (*voir graphique n° I-1 : Baromètre de la crédibilité des médias en 2009*).

Sur le fond les règles de l'information telles qu'elles sont enseignées dans les écoles de journalisme n'ont pourtant pas changé depuis le XIX^{e} siècle, et les divergences anglo-saxonnes et européennes s'amenuisent à mesure que les uns et les autres cherchent à qualifier leurs savoir-faire au-delà d'une tradition presque séculaire d'un journalisme de chronique et de commentaire qui prit son essor à la Restauration [Albert, 2008, Balle (a), 2009].
Mais l'information évolue catalysée par les desiderata des consommateurs, l'essor des nouvelles technologies, l'environnement concurrentiel et même législatif.

Initiées par l'audiovisuel et propulsée par le Web, la brièveté et l'instantanéité sont devenues des pierres angulaires de l'information, réduisant l'espace de l'analyse, un phénomène qui comme par mimétisme déteint vers la presse. Cette rapidité conduit parfois à des raccourcis qui, selon les circonstances, peuvent revêtir le pire des costumes, celui de la désinformation. Et les exemples ne manquent pas : les faux charniers de Timisoara en 1989, la fausse mort d'un enfant annoncée au journal de TF1 en août 2008, les milliers de morts de la grippe aviaire en 2005, le faux viol d'une jeune fille du RER D en 2007, etc. Or pour rassurer,

cautionner, l'important est de trouver alors le bon témoin, le bon expert, celui qui va confirmer, attester, valider, le journaliste s'efface, le temps lui est compté. Il faut faire vite et surtout diffuser l'information avant que les confrères ne le fassent.
Internet offre alors un avantage évident tout en étant source de dérive. Un étudiant irlandais en sociologie, Shane Fitzgerald, montra en mai 2009 comment certains grands noms du journalisme britannique (*The Guardian*) reprenaient les informations de Wikipédia sans les vérifier, en publiant une fausse citation du compositeur Maurice Jarre, reprise à bon compte.

Mais cette évolution, accentuée par le développement de la télévision et du Web, se combine à un mouvement de fond qui propulse l'image au premier rang de l'information en s'invitant parfois dans le royaume du sensationnalisme.
Cet intérêt incontestable du public a poussé ceux qui des années durant ont méprisé cette forme d'actualité, à infléchir leurs positions pour devenir des contributeurs de premier rang à l'envolée de cette *peoplelisation*, comme peuvent en être témoins les nombreuses unes faites sur Rachida Dati lors de sa grossesse en 2008 ou de Johnny Halliday lors de son hospitalisation en décembre 2009.

Si parfois, les circonstances atténuantes sont plaidables, comme lors du conflit en Irak en 1999 où l'armée gérait la communication, elles ne le sont en revanche pas lorsque les dérives procèdent de cette relation de connivence avec le pouvoir, de l'expression d'une opinion personnelle ou tout simplement d'un manque de professionnalisme. Les articles produits par Judith Miller dans le *New York Times* en 1986 sur le président libyen ou encore en 2000 sur les armes de destruction massives illustrent cette dérive, tout comme ceux plagiés par Jason Blair en 2003 au sein de la même institution, réputée pourtant pour son indéfectible sérieux.

Images dérobées, reportages approximatifs, faux scoops, sensationnalisme, les procureurs de l'information se délectent à bon compte, d'autant plus facilement que ces errements trouvent désormais une caisse de résonance médiatique mondiale.
Ces dérives contribuent d'ailleurs incontestablement à cette crise de l'information en accentuant le décalage préexistant au niveau des systèmes identitaires et notamment entre l'identité professée et vécue ainsi qu'entre l'identité attribuée et manifestée, une discordance qui trouve son origine dans l'histoire.
L'information est désormais coupable, et avec elle, ses professionnels, ses journalistes considérés comme responsables, accusés d'abuser de cette liberté à bon compte, de cette connivence d'alcôve et même de bénéficier de quelques avantages inhérents à leur fonction.

Et, lorsque la tromperie est avérée, elle provoque sans conteste une déflagration dans l'opinion, semant alors un doute pour le moins légitime qui impacte directement l'identité attribuée du média concerné, mais plus souvent, de l'ensemble.

Mais plus encore que les événements, c'est l'absence de traitement ou de sanction qui devint choquante observa Jean-Marie Charon dans un rapport sur la déontologie de l'information [1999], toute remise en cause de cette identité "Corporate" étant insupportable aux intéressés.
La déontologie relève en effet de la conscience individuelle et la profession ne semble pas prête à se plier à la mise en place d'un organe de régulation morale, dans la mouvance réfléchie par d'autres pays [Jeanneney, 2001 ; Almeida (d'), Laporte, 2003 ; Balle (b), 2009], mais qui n'ont, au demeurant, pas encore trouvé la solution idéale.
Si le Code du Syndicat national des journalistes demeure une référence collective, il n'est pas une contrainte. Et bien qu'il y ait des chartes internes, elles sont le fruit d'une auto médication symptomatique, pas d'un traitement.

Pourtant l'enjeu est tel, qu'en mars 2007, les Assises internationales du journalisme tentent d'apporter des réponses. Mais les préconisations reflètent avant tout le malaise de ces acteurs [Eveno (b), 2008]. Elles ne considèrent pas directement l'existence de ce déséquilibre au sein des systèmes identitaires, pas plus qu'elles n'intègrent son impact dans les choix des firmes. L'édification d'une charte qualité est certes un bon préalable, mais le constat est qu'elle se heurte encore au poids corporatiste des parties en présence et fait peser le risque d'une segmentation contrainte au sein même de cette profession entre les différents producteurs d'information, un clivage qui catalyserait un peu plus la crise identitaire actuelle au-delà de confirmer que les changements sont plus complexes qu'une simple déclaration d'intention.

F/ Bien de service public ou au service du public ? Quand la frontière tourne à la psychose dissociative

Le contenu médiatique est considéré par bon nombre de pays démocratiques comme un élément essentiel à la formation des citoyens, au débat et à l'expression de courant d'opinions. De fait, le libre accès au marché du média participe à cette logique de construction des valeurs sociales et permet aux opinions de s'exprimer librement [Feyel, 2009]. La nature et la diversité de ces industries sont donc susceptibles d'exercer une influence sur la formation des valeurs d'une communauté [Toussaint-Dumoulin, 2006]. Dès lors, la question est de savoir si l'information doit être considérée comme un bien basique ou comme un bien accessoire.

Cette problématique traduit en fait une interrogation récurrente plus profonde qui n'a pas manqué d'être abordée depuis la Libération et qui fait toujours débat aujourd'hui, *id est* celle de savoir si l'information peut ou doit être considérée comme un service public [Almeida (d'), Delporte, 2003 ; Le Floch, 1997 ; Le Floch, Sonnac, 2005].
Elle s'inscrit immanquablement dans une logique d'après guerre celle qui combine l'incapacité constatée des entreprises privées à répondre à la satisfaction de l'intérêt collectif, mais aussi celle de la volonté de l'État de conserver ses prérogatives en matière d'influence. Elle est en outre accentuée par la nature spécifique du bien informationnel, qui dans son contenu s'apparente à un bien public.

1. Une classification résultant des événements et de l'histoire

Déjà en 1948, Georges-Edgard Lavau évoquait deux conceptions du service public raconte Patrick Le Floch [1997], celle qui s'organise autour d'un organisme de droit public et celle qui concède à des établissements privés la possibilité de réaliser sous contrat avec l'État. L'objectif est alors de définir les conditions de fonctionnement en spécifiant les liens avec les organismes en charge de cette réalisation aux termes d'un contrat implicite et explicite.

Si l'État a mis en place pour la radio et, *a fortiori*, pour la télévision, un système où les éléments ne laissent planer aucun doute, la situation de la presse apparaît plus complexe.
Les deux premiers s'inscrivirent en effet dans la pure définition de l'appareil d'État, une constante qui demeura, même après la libéralisation en 1982, pour les sociétés nationales de programmes visées par la loi de septembre 1986, celles-ci étant d'une part considérées hors du champ d'application des dispositifs anticoncentration [Lancelot, 2005] et, d'autre part, chargées d'offrir au public un ensemble de programmes caractérisés par *« leur diversité, leur pluralisme et le respect des principes démocratiques.* » Pour autant cette mainmise aboutit en toute logique au phénomène de pensée unique, contraire à l'idée de démocratie.

À l'opposé, il est à considérer pour la presse d'information qu'un système de concession serait le plus approprié. Car, comme le souligne à juste titre Georges-Edgard Lavau cité par Patrick Le Floch [1997], *« le journal ouvert à toutes les opinions est pratiquement irréalisable. Pas davantage, l'État ne peut assurer lui-même la publication de plusieurs journaux représentant les différents courants de l'opinion. »* Il apparaît alors comme la meilleure option, d'autant plus que la mainmise de l'État sur la presse pèserait sur sa liberté. De surcroît les conditions d'une organisation, qui contraindrait à fonctionnariser les

journalistes, pour qui l'exercice de leur métier s'inscrit dans la loi de 1881, s'avèrent assez irréalistes, même si elle est encore réclamée par certains, sachant qu'elles ignorent sciemment le coût économique que devrait supporter l'État pour assurer la viabilité des journaux.
La mainmise de l'appareil étatique est donc rejetée par crainte d'une éventuelle dérive totalitaire, excluant ainsi le rejet de toute obligation juridique d'intégrer une information politique définie comme essentielle au fonctionnement démocratique par l'État. Aucune contrainte ne fut donc imposée à la presse pour assurer un service public minimum de qualité si ce n'est le fait de consacrer un tiers de sa surface à l'information pour bénéficier des aides.

L'État procéda donc avec la bénédiction des opérateurs de la Libération pour intervenir dans les différentes structures et règles dont les fondements peuvent *« s'interpréter comme des indices révélateurs de la fonction de service public »* [Le Floch, 1997]. Mais cette situation d'aides accordées correspond en fait à celle d'un contrat implicite passé avec l'État qui stipulerait, d'un côté, les avantages, accordés aux éditeurs et, de l'autre, le cahier des charges à respecter, qui en l'espèce ne paraît pas démesuré : continuité et régularité de la publication, impartialité de l'exploitation, égalité des usagers devant le service, modalités d'utilisation, etc.
Cela confirme la vision d'Hubert-Beuve Méry, lorsque dans *Le Monde* du 11 octobre 1952, il indiqua que *« la presse n'est pas un service public, et ne saurait le devenir, sauf à perdre son essence ».* Il préférait être *« au service du public »,* une évocation au parfum identitaire qui contrasta avec ses concurrents radiophoniques et audiovisuels.

2. Une tutelle à géométrie variable

Pour justifier de son interventionnisme, l'État fait appel à la définition de biens sous tutelle. Il intègre alors dans sa fonction de préférence des éléments qui sortent du cadre purement économique afin de garantir l'intérêt général. La distribution de l'eau comme l'enseignement entrent aussi dans cette contradiction avec le libre arbitre de chaque individu.
Si dans un premier temps, il reconnut le caractère particulier des industries informationnelles, il adopta clairement une stratégie différenciée entre elles, en raison, sans aucun doute, d'un contexte politique particulier, mais aussi d'une croyance dans les rôles et fonctions de chacun.

La radio et la télévision sont donc demeurées longtemps sous l'emprise étatique avant même que le poids de la société civile n'influe sur le cours des événements, même si la justification des nécessaires investissements à la mise à disposition d'un large public semblent éloignées des considérations qui ont prévalu à ce choix [Jeanneney, 2001].

A contrario, la presse s'est rangée sous le registre des biens sous tutelle revêtant un caractère de service public et d'intérêt général, sans pour autant en avoir le statut juridique qui aurait été insoutenable. L'État a ainsi mis en place les conditions d'accès à un marché d'un grand nombre de titres débarrassés des travers qui seraient contraires à l'idéologie désirée.
Plus tard, les conditions ne changèrent guère pour la presse, alors qu'elles évoluèrent pour la radio et la télévision, deux formats s'opposant clairement à ce jour pour l'information : une radio publique, des télévisions et une presse privées, des biens sous tutelle avec des niveaux d'interventionnisme variables, que l'on pourrait qualifier "d'histoire dépendants", et une organisation divergente. Alors qu'une Haute Autorité régit les premiers, la presse n'imagine même pas rendre compte à un quelconque conseil supérieur.

S'il est aisé de décrier ce système avec le recul de l'histoire, il serait honnête de le regarder dans son contexte historique, ce qui, assurément, modifie le prisme de la sensibilité. Car plus que l'état d'esprit dans lequel celui-ci s'est créé, c'est l'absence de changement qui est à incriminer, comme freiné par une identité trop forte que l'histoire a mis des siècles à forger.
Et paradoxalement, la radio et la télévision se sont plus libérées avec, sous couvert du respect des éléments inhérents à la notion de biens publics, la mise en place de structures de surveillance et de régulation, fidèles à la conception d'antan.
En revanche, la presse, désireuse de trouver la bonne émulsion est devenue dépendante de sa tutelle, et, de surcroît, des intérêts économiques si souvent dénoncés.
La réponse à la question de fond qui est de savoir si les effets positifs de l'intervention étatique à un instant donné, dans un contexte particulier, sont supérieurs aux effets négatifs d'un régime purement libéral, a clairement été donnée en 1945 et occultée depuis.

Conclusion

L'importance du facteur identitaire n'est plus contestable, l'identité est considérée un enjeu qui détermine les trajectoires stratégiques par le biais d'une relation de dépendance mutuelle.
Cette interdépendance s'est notamment exprimée à de multiples reprises et plus récemment lors des rapprochements entre les rédactions Web et *print*. Symbole d'inertie dans les choix faits par les éditeurs face à la concurrence radiophonique et télévisuelle, mais aussi dans l'absence de remise en question des organisations en période de crise, l'identité fut parfois portée par la stratégie, le succès des grands quotidiens ayant conditionné l'imaginaire qui semblait conférer à la presse cette sorte d'immortalité.

Pour autant, et quelle qu'elle soit, cette construction identitaire ne se décrète pas comme l'essayèrent en vain à la Libération les différents acteurs du marché. Elle renvoie à un passé et ne saurait être appréhendée indépendamment de la culture du pays sans prise en compte de son histoire et de l'évolution de son contexte politique et social, et en négligeant les déterminants ou intérêts individuels et collectifs qui concourent à sa structuration. Les industries de l'information écrite ne font pas exception à la règle.

Asservies ou surveillées, corrompues autant que diffamantes, mais aussi libres et indépendantes qu'honnêtes et flagorneuses, elles rendent compte au jeu du portrait chinois de la diversité, mais surtout de la divergence des identités attribuées par l'opinion. Or, si la liberté et ses travers mutagènes, ainsi que l'indépendance font parties de leur ADN identitaire, il est intéressant de voir que la tradition colbertiste *a priori* contradictoire, finit par les rejoindre au gré des difficultés économiques. C'est donc dans cette opposition que se structura cette identité qui finit par s'imposer à tous dans des processus normatifs, mimétiques et coercitifs, notamment ceux mis en place par les pouvoirs successifs et les dirigeants.

Mais cet isomorphisme, conscient ou pas, a ses propres limites inhérentes aux organisations elles-mêmes, dès lors que des contraintes extérieures ne s'imposent plus à l'ensemble et que ces firmes doivent opérer des choix stratégiques dans des schémas qui entraînent une rupture identitaire comme le fit Émilien Amaury en 1975. Il n'est par ailleurs pas antinomique de l'identité inhérente à chaque firme qui procède le plus souvent de l'origine du titre. Ainsi se trouve-t-elle être en partie marquée par le reflet de la personnalité du dirigeant fondateur.

Derrière cette identité "*corporate*" se cache néanmoins un véritable écosystème identitaire soumis à des influences externes qui peuvent remettre en cause sa cohérence, d'autant plus fortement qu'un décalage préexiste. Et ce sont bien ces décalages qui plongèrent la presse dans une succession de crises identitaires. Cette discordance toujours présente et qui procède de l'histoire s'est par ailleurs accentuée sous l'effet du Web et d'autres facteurs exogènes, contribuant au renforcement de ce qu'il est convenu d'appeler une crise de l'information.

SECTION 3 | QUAND LES PROCESSUS DE DECISION INFLUENCENT LES TRAJECTOIRES SOCIO-ECONOMIQUES ET PESENT SUR LES STRUCTURES

Table rase, tel fut le mot d'ordre à la Libération. Il fallut réinventer l'information. Deux corporations en devinrent les fers de lance, les journalistes et les ouvriers du Livre, dont l'importance respective, qui fut le témoin d'un système érigé en dogme et de l'influence du

pouvoir en place [Jeanneney, 2001 ; Eveno (b), 2008], engendra des surcoûts non rationnels et pesa sur les modes de gouvernance en place. La portée fut si importante qu'elle s'imposa, tel un processus de décision aux différentes firmes.

Or, depuis les travaux d'Alfred D. Chandler en 1962 [1994], ce processus de décision fait partie de ces composantes clés qui pèse sur les options stratégiques dans une cohérence d'ensemble qui inclut l'identité et la structure.
Pour autant, plutôt qu'un sens unique partant de la stratégie, il existe une dimension de dépendance réciproque qui dans une vision poussée à l'extrême [Miller, 1993], peut même considéré que *« c'est bien souvent la structure en tant que collectivité, et non le dirigeant, qui prend les décisions, ce qui donne l'impression que les décisions se prennent toutes seules »* [Strategor, 20009] ! Autrement dit, le résultat d'un processus de décision paraît parfois si curieux qu'on se demande comment il a été possible d'en arriver là. Le processus récent du choix des futurs repreneurs du groupe Le Monde à l'été 2010 illustre cette situation, dans la même veine que la définition des plans stratégiques de l'opérateur Presstalis.
Cette question a dès lors de quoi inquiéter dans la mesure où le processus de prise de décision semble bien loin de celui qu'aurait un individu rationnel, même si au bout du compte, c'est la décision la plus rationnelle qui l'emporte.

Cette section va nous permettre d'illustrer cette complexité du processus de décision par le truchement de quelques exemples et de voir, comme précédemment, que la convergence imposée n'est pas un vain mot. Il ne s'agit donc pas de procéder à une analyse individuelle des différents modèles de prises de décision, notamment du modèle dit politique [Strategor, 2009], qui se caractérise par une discussion et une redéfinition permanentes des objectifs selon l'interprétation qu'en font les acteurs et selon les jeux de pouvoir existants, mais d'en appréhender les conséquences pour en estimer (*section 4*) le poids dans une vision actualisée sachant qu'il se construit au gré des jeux de pouvoir et des rigidités de comportement, les groupes humains déjà formés affichant parfois la plus grande inertie

A/ Une gouvernance participative de circonstance et perturbatrice

Ainsi, dans l'esprit de 1944, certains crurent avoir trouvé la martingale pour échapper aux règles du capitalisme sauvage tout en préservant leurs intérêts et imaginèrent la création de sociétés de rédacteurs [Eveno, 2003]. *Le Monde* fut le premier en octobre 1951 à inventer ce

qui s'apparentera ultérieurement à une véritable gangrène de gouvernance, puisqu'en l'espèce la société des rédacteurs a obtenu, avec 25,57 % du capital à l'origine, une minorité de blocage qu'elle conserva d'ailleurs au gré des recapitalisations successives.

Titulaire d'un droit de veto sur l'élection du président du directoire (également directeur de la publication) de la Société éditrice du Monde (SEM), ainsi que sur celle du holding de tête, Le Monde Partenaires et Associés, elle bénéficie ainsi, à défaut de pouvoir juridiquement nommer le candidat de son choix, d'un réel pouvoir d'influence. D'autant que le président de la SEM a obligation de recevoir les voix des deux représentants de la Société des rédacteurs, outre la majorité qualifiée du Conseil de surveillance, pour être élu [Eveno (b), 2008].
Ce poids s'est par ailleurs renforcé lorsqu'elle qu'elle accepta en 2001 de se regrouper avec la société des personnels du groupe des Publications de la vie catholique (*Télérama* notamment) de sorte que finalement, avec les différentes Sociétés de personnels du groupe, les salariés ont fini par détenir 43,27 % du capital [Eveno, 2004 ; Eveno (b), 2008], de quoi influer sur les décisions et la stratégie et contribuer aux crises de gouvernance successives que connaît ce groupe depuis sept décennies.

Les dernières en date à illustrer ce poids de la gouvernance sur les choix de l'entreprise, sont le rejet de la candidature de Jean-Marie Colombani à sa propre succession en mai 2007 et le départ volontaire, en janvier 2008, de Pierre Jeantet de son poste de président du directoire quelques mois après sa nomination, indiquant qu'il s'opposait à une cogestion avec les salariés, ainsi que l'opposition des personnels à la direction, et aux actionnaires, dans le choix du candidat potentiel à la reprise du groupe en 2010, contraignant ainsi Claude Perdriel, soutenu par Orange, à se retirer au profit d'un trio d'investisseurs personnels, Xavier Niel, Pierre Bergé et Matthieu Pigasse.

Si *Le Monde* est un archétype illustratif assez exceptionnel, il n'est pas le seul journal à voir apparaître en son sein une société des rédacteurs. Il fallut en effet attendre 1965 pour que quatre sociétés de rédacteurs soient créées pour *Le Figaro, l'Alsace, Les Échos et Ouest-France*. Mais comme à chaque fois, cette stratégie visa à trouver des compromis dans des crises de gouvernance [Eveno, 2003, (a) 2008] ou des problèmes de succession [Jeanneney, 2001 ; Almeida (d'), Delporte, 2003], remettant en jeu la légitimité du capitaine d'industrie, qui, en toute logique, entra en confrontation quasi systématique avec les opposants à toute forme de libéralisme. Une vingtaine de sociétés de rédacteurs se créèrent ainsi dans des journaux, deux sociétés en radios, Europe 1 et RMC [Eveno (b), 2008] jusqu'aux récentes

naissances à *La Tribune* en 1993, à *l'Express* en 1997 ou encore aux *Échos* en 2007 voire même chez *Prisma Presse* faisant de ces structures une spécificité française [Eveno (a), 2008], à quelques exceptions près en Belgique, en Suisse ou en Allemagne.

Construites dans une méfiance qui se cristallisa vers la fin des années soixante, convaincues des périls que font peser les intérêts financiers sur la mission du journalisme et le pluralisme, les 17 organisations existantes finirent par se regrouper en 1967 dans une fédération dirigée par Jean Schwoebel du journal *Le Monde* [Almeida (d'), Delporte, 2003]. Elle demanda alors une loi visant à préciser le statut juridique et financier des entreprises de presse, sous-entendu une participation au capital de ces dernières, mais se heurta dans ses combats aux structures syndicales, notamment celles des journalistes et du Livre, ainsi qu'à d'autres catégories de personnels, au point d'y laisser son crédit au début des années soixante-dix.

Ces diverses oppositions se traduisirent néanmoins dans les faits par des décisions qui finirent par peser sur les comptes d'exploitation des journaux. *Le Monde* en fit par exemple les frais résume Patrick Eveno [2003] lorsque *« les syndicats réclamèrent et obtinrent que la prime issue de la répartition des bénéfices soit versée comme un élément constitutif du salaire, indexée sur l'indice des prix, obligeant l'entreprise à emprunter pour octroyer cette répartition aux collaborateurs. Si la répartition des bénéfices avait été remplacée par un intéressement du personnel par augmentation de capital,* Le Monde *aurait accumulé 55 MF de fonds propres en 1982 »*.

En outre, au-delà du coût d'un conflit entre direction et journalistes qu'il n'est pas simple de quantifier, la bataille rangée, comme elle le fut lorsque la société des journalistes du groupe *Les Échos* mit tout en œuvre en 2008 pour faire barrage à la reprise du groupe par Bernard Arnault, renvoie une image délétère et contribue à créer un fossé entre les professionnels eux-mêmes, tout en instituant des situations bipolaires devenues parfois inextricables. Difficile dans ces conditions de viser la cohérence.

Pire, ces décisions stratégiques devinrent systématiquement l'occasion de luttes internes, source de conflits, de coalitions, d'influences et de ruses qui mettent en avant ces jeux de pouvoir que cachent les discours rationnels et les organigrammes bien dessinés, comme l'illustrèrent très récemment les cas de reprise de *Libération* par Édouard de Rotschild en 2005, du *Figaro* par Serge Dassault en 2002, ou encore le choix des repreneurs du *Monde* à l'été 2010 voire les projets de cession du *Parisien* en septembre 2010.

Or ces jeux font souvent l'objet de règles implicites qui procèdent de l'identité de la firme qui se combine à l'identité "corporate". Et dès lors que celles-ci sont transgressées par des acteurs qui souhaitent un changement, la situation dégénère laissant la place à une véritable crise politique majeure. Les évictions respectives du directeur des rédactions du *Monde*, Edwy Plenel, ou du patron de *Libération* Serge July en sont les témoins.

Si ce mouvement fédératif s'endormit au début des années soixante-dix, tout en restant très actif chez certains éditeurs, il se réveilla à chaque modification majeure de l'orientation stratégique d'une firme, accentuée par les mouvements capitalistiques du début du XXI^{e} siècle, comme ce fut le cas en 2008 à *La Tribune* lors de son rachat par Alain Weill.
C'est en ce sens d'ailleurs que s'est créé le Forum permanent des sociétés de journalistes en septembre 2005 [Eveno (b), 2008], sorte de résurgence de la Fédération des sociétés de rédacteurs, profitant du climat d'incertitude pour se faire entendre et demander une nouvelle fois la reconnaissance de la personnalité juridique d'une rédaction, de sorte que cette éventuelle structure soit associée au capital et puisse peser sur les orientations stratégiques.

Cette volonté aussi louable puisse-t-elle paraître semble, à l'instar des choix pris à la Libération, en contradiction avec les règles d'efficience d'une organisation, dès lors qu'elle néglige la nécessaire cohérence d'efficience entre les systèmes de gouvernance, la structure, l'identité et la stratégie. Cette congruence se traduit dans la gestion quotidienne et le pilotage stratégique qui sont l'affaire de la direction et des actionnaires, l'expertise sur le contenu l'apanage de ses professionnels, associé le cas échéant à un comité de rédaction. En l'espèce, des systèmes de codirection comme cela fut mis en place à *Libération* entre Nathalie Collin et Laurent Joffrin en 2009, sont une solution possible dès lors qu'une organisation est animée par de forts courants identitaires et des processus de gouvernance assez claniques.

B/ Une gouvernance d'opposition onéreuse et sclérosante

« Celui qui tient les rotatives, tient l'éditeur à sa merci. » Cette boutade d'Emmanuel Schwartzenberg [2007] résume le système de gouvernance structuré par les ouvriers du Livre, un système onéreux et sclérosant, mais qui au demeurant fut le seul en son temps à permettre à la presse parisienne d'imprimer quotidiennement ses journaux, notamment en 1945 alors que l'outil industriel n'était pas au mieux de sa forme. Car la presse est une industrie et il ne faudrait pas oublier que les difficiles conditions de travail de l'imprimerie il y a deux siècles

constituèrent le *substratum* aux revendications sociales. Et en l'espèce la valeur ajoutée a un prix, le changement d'organisation incombant alors au dirigeant sauf à ce que celui-ci préfère ne pas s'en soucier lorsqu'il s'avère encore gérable.

En l'occurrence, c'est ce mélange détonnant d'un laisser-aller des dirigeants alors que la presse vivait ses heures de gloire avec la légitime revendication sociale de métiers à forte pénibilité (saturnisme, tuberculose, absence de lumière, vapeurs nocives, etc.) qui a permis la structuration de la Fédération française des travailleurs du livre (FFTL) en 1885, avant qu'elle ne devienne la Fédération des industries du livre et de la communication (FILPAC) [Chauvet, 1971]. Au-delà de la sémantique, qui regroupe au bout du compte une kyrielle de métiers différents [Eveno, 2003 ; (b) 2008], l'important réside dans cette capacité de fédérer ses troupes en contrôlant l'ensemble du processus industriel et en devenant un partenaire obligé, des imprimeries au réseau de distribution.

La démonstration de force commença avec les grandes grèves de 1906, 1909 et 1919 qui permirent aux ouvriers d'obtenir des salaires plus élevés, en 1911 *« un linotypiste du* Temps *perçoit 320 F par mois, alors que le traitement d'un instituteur ne dépasse pas 100 F* » rappelle Patrick Eveno [2008]. Et trouva sa consécration à la Libération. D'abord parce qu'elle fut la seule organisation capable de remettre en route les imprimeries [Schwartzenberg, 2007], ensuite parce que sa participation à l'impression de la presse clandestine fut saluée et donc récompensée, et enfin parce qu'elle entérina définitivement son monopole lors de la grève de février-mars 1947 [Eveno (b), 2008 ; Almeida (d'), Delporte, 2003], démontrant au passage la compassion résignée des dirigeants et d'un pouvoir complice [Jeanneney, 2001 ; Almeida (d'), Delporte, 2003].

Et lorsque près de trente ans plus tard, en mars 1975, les ouvriers du Livre entrèrent en conflit avec *Le Parisien*, et son emblématique patron Émilien Amaury désireux de sortir son journal au format tabloïd et d'appliquer la convention collective de la presse quotidienne régionale (plus avantageuse pour l'éditeur) [Eveno (b), 2008], la grève de 29 mois entraîna une chute vertigineuse de son tirage de 680 000 à 300 000 exemplaires [Eveno (b), 2008].

Si le constat est économiquement et individuellement effrayant, il est tout autant détestable d'un point de vue corporatiste dans la mesure où les autres éditeurs se sont bien gardés de prendre part à ce conflit, préférant fermer les yeux, soutenus en cela par un État. Le Livre avait désormais la certitude que sans pour autant être actionnaire, sa force permettait de peser

sur les orientations stratégiques. Et il ne s'en priva pas au point que les ouvriers furent parfois plus présents dans les effectifs que les journalistes. Ils maîtrisaient les recrutements, les remplacements, les vacations et décidaient du nombre de collaborateurs à affecter [Eveno, 2003 ; Schwartzenberg, 2007] pour chaque titre. Ainsi, il y eu trois fois plus d'ouvriers entre 1944 et 1985 au journal *Le Monde* que de journalistes.
Ils représentèrent la moitié des salariés dans une entreprise de presse quotidienne : *« En 1976,* Le Monde *emploie 600 ouvriers sur 1200 salariés,* Le Figaro *800 pour 1700 collaborateurs et* France-Soir*, 850 pour 1400 salariés »* constate Patrick Eveno [2003]. Et même si des tensions syndicales apparaîtront au sein même de la Centrale, en miroir des évolutions techniques le plus souvent, la volonté de ne pas remettre en cause ses statuts ne fut jamais altérée.

Ceci pesa sur les comptes d'exploitation. En 1977 un ouvrier du journal *Le Monde* perçoit un salaire de 77 000 F, soit le double de la moyenne française pour un ouvrier qualifié. Même constat en 1999, avec 20 000 F pour trente-deux heures hebdomadaires [Eveno, 2003], quand le Smic approchait les 7 000 F pour trente-neuf heures par semaine. Et bientôt, près de 4 000 à 5 200 € par mois pour un cadre rotativiste [Schwartzenberg, 2007 ; Rocquelaurel (de), 2007], soit plus que la moyenne des journalistes. En 2005, note Patrick Eveno [(b), 2008], *« la rémunération brute mensuelle médiane est de 4 400 euros pour un ouvrier (...) et de 7 000 euros pour un cadre technique »*. D'autant que le salaire de base ne fut pas la seule composante imposée : avantages sociaux, heures supplémentaires payées de 7,5 % à 15 % de plus les deux heures de travail au *Monde* ou au *Figaro* [Schwartzenberg, 2007], organisation des absences, etc. Finalement la directrice des ressources humaines est la Centrale.
S'ajoute à ce surcoût, un sureffectif chronique. *« Le plan social relatif à la réorganisation de l'imprimerie* du Monde *illustre cette situation (...): il prévoit en effet le départ de 90 salariés sur un total de 400, soit près de 25 % de personnel en moins, sans réorganisation de la production !* », notait Louis de Broissia dans son rapport sur la presse [Broissia (de), 2007].

Cerise sur le gâteau qui rend cette situation pour le moins ubuesque, le salaire moyen d'un ouvrier dans l'imprimerie de labeur s'avère être réduit de moitié [Broissia (de), 2007], l'effectif nécessaire de 25 %. *« Le coût d'impression, pour un travail identique, (...) provient à 80 % des salaires dans l'imprimerie de presse (dédiée à l'impression des quotidiens), contre 35 % dans l'imprimerie de labeur (impression des magazines) »* [Loridant, 2004]. Et *« lorsque l'on prévoit 1,3 salarié pour un poste de travail dans la fabrication d'un magazine, il en faut deux pour un poste dans la production d'un quotidien. »* [Broissia (de), 2007].

Alors certes, la modernisation du système a conduit au gré d'ajustements à la réduction du nombre d'ouvriers du Livre avec comme dernier plan en date, le fameux Recapp (Régime exceptionnel de cessation d'activité en presse parisienne) – signé en 2005 – destiné aux plus de 50 ans, qui prévoit le départ de 590 ouvriers de la presse parisienne et de 1 680 de la presse quotidienne à des conditions très avantageuses, *id est* le paiement jusqu'à la retraite de 65 % du dernier salaire dans la limite du plafond de Sécurité sociale, auquel s'ajoutent 50 % de ce dernier dans la limite de deux fois le plafond de Sécurité sociale, plus une indemnité dont le montant varie selon l'ancienneté, le salaire et la durée d'utilisation du plan. Mais les conséquences économiques sont déjà considérables.

À cette masse salariale disproportionnée s'ajoute l'incohérence du système industriel officiellement confirmé en 2004 par le sénateur Paul Loridant [2004] qui se demande en substance si le modèle qui consiste à avoir sa propre rotative a encore du sens, suggérant au passage la recherche de synergies entre les centres de production.
Et malgré l'empilement des rapports officiels [Loridant, 2004 ; Lancelot, 2005 ; Muller, 2005 ; Broissia (de), 2007] ainsi qu'un constat largement partagé face à la moyenne européenne observée, le différentiel de coût qu'il serait possible de récupérer est complexe à chiffrer, même si la simple réduction des effectifs d'un tiers permettrait à des titres comme *Le Figaro, Le Monde* ou encore *Le Parisien* d'économiser *« près 10 M€ par an »*, [Schwartzenberg, 2007]. Au bout du compte, la production peut représenter jusqu'à 40 % du prix de vente pour certains quotidiens [Toussaint-Dumoulin, 2006 ; Schwartzenberg, 2007].

L'imprimerie ne fut pas le seul terrain de jeu du Livre, qui envahit progressivement le réseau de distribution, et notamment les NMPP (Prestaliss), *« contraintes de recruter des personnels faiblement qualifiés, mais largement payés, car ils appartiennent au Syndicat du livre »* [Eveno, 2003]. Fondée sur un système égalitaire structuré à partir de la loi Bichet de 1947 et qui vise à assurer une égalité de traitement dans la diffusion et le retour des invendus, le réseau devint très rapidement enfermé dans cette logique au point de se transformer en service de manutention géant, encombré par des publications à faibles ventes et à fort taux d'invendus. Avec des coûts que tous les éditeurs considèrent encore comme disproportionnés, le système finit par peser sur les comptes d'exploitation, mais aussi sur les stratégies de référencement et de diffusion.
C'est ainsi que longtemps le portage n'a pas été développé pour la presse quotidienne nationale sous la volonté du Syndicat du livre [Eveno, 2003], que les tentatives de s'extraire

du réseau, comme le voulait *Le Parisien* en 2001, ont été contrariées par des actions tant physiques que juridiques ou encore que les éditeurs de gratuits ont vu leurs titres détruits en 2002 parce qu'ils diffusaient en dehors du réseau[I-6].
Ce système érigé en forteresse a ainsi créé un réseau inefficient et surtout une impossibilité pour les firmes de maîtriser une partie de la chaîne de valeur, contraintes d'affiner leur stratégie par le biais de facteurs clés non maîtrisables.

Cette toute-puissance syndicale créa de notables problèmes de gouvernance chez les éditeurs qui finirent par piloter leurs activités dans une confrontation quasi permanente, comme en témoignent les conflits qui ont jalonné les titres [Schwartzenberg, 2007].
La charge de responsabilité est certes facile et immédiate. Pour autant, d'autres pays occidentaux connurent de tels conflits : aux États-Unis dans les années soixante et en 1978 lorsque les journaux de New York furent absents des kiosques pendant quatre-vingt-dix jours ou encore au Royaume-Uni en 1978-1979 avec le *Times* qui cessa de paraître pendant de long mois. Il fallut ainsi toute la ruse et la force de Rupert Murdoch soutenu par le Premier ministre Margaret Tatcher pour mettre un terme en 1985 au monopole sur le recrutement du syndicat des imprimeurs anglais en transférant son imprimerie de *Fleet Street* dans la banlieue de Londres [Schwartzenberg, 2007].

Mais plus que les conflits, c'est aussi la capacité de réaction des dirigeants qui est à déplorer, cette inertie pour ne pas dire cette peur ancestrale, cautionnée, voire soutenue par un État lui aussi trop frileux [Schwartzenberg, 2007 ; Eveno (b), 2008]. D'autant que les éditeurs ont parfois joué sur les deux tableaux, notamment lorsqu'en 1972 Robert Hersant, en passe de racheter *Paris-Normandie*, paria sur la dissension entre les journalistes qui lui étaient opposés et les ouvriers qui souhaitaient préserver l'emploi, ou lorsqu'ils eurent tout simplement joué la carte de l'individualisme lors du conflit entre le Livre et *Le Parisien* [Eveno, 2003 ; (b) 2008].
La garantie de la paix sociale était aussi un leitmotiv des dirigeants dans la tradition de l'accord du *« chouïa »* évoqué par Emmanuel Schwartzenberg [2007] en référence aux 10 % d'augmentation garantie par rapport à l'inflation. La gouvernance partagée avait un coût.

S'il est incongru d'attribuer la situation aux seuls ouvriers du Livre, il est incontestable que les surcoûts ont contribué à la dégradation des comptes durant plusieurs décennies et que les choix stratégiques furent construits dans ce rapport de dépendance.
Le dernier exemple en date est l'avortement du lancement du quotidien populaire, *Bild*, par le groupe allemand Axel Springer, qui abandonna ce projet à l'été 2007 estimant, par la voix

d'Andreas Wiele, dans une interview au *Figaro* du 6 juillet 2007, qu'il *« y avait plus de risques à prendre que de chances de réussir »,* en référence à la structure figée du réseau de distribution et au risque de conflits sociaux dans les imprimeries. La structure économique d'un quotidien populaire, donc de faible prix (50 cts), repose en effet, outre sur son concept éditorial, sur un système de fabrication et de distribution le moins cher possible, un point non garanti dans le système actuel. D'autant moins qu'il aurait pu recevoir les foudres du Livre à l'instar des campagnes de sabotage[2-1] menées lors de l'arrivée des journaux gratuits en 2002

Dans ce schéma, la presse quotidienne nationale fut bien entendu la plus malmenée, étant entendu que sa consoeur régionale bénéficie d'autres conventions collectives, moins favorables, et d'un système de diffusion de proximité plus structuré. Quant à la presse magazine, elle peut recourir d'un côté à l'imprimerie de labeur qui selon diverses estimations ferait baisser les coûts de production de 30 à 40 %, et de l'autre à un système de distribution plus axé sur le postage, tout en bénéficiant des avantages inhérents à Presstalis.
Et bien que le système soit collectivement reconnu comme handicapant, il semble que les options prises, notamment à la suite du rapport de Bruno Mettling et David Lubeck rendu le 2 avril 2010 sur l'avenir de Presstalis, et les différents plans négociés s'inscrivent dans la tradition identitaire du recours à l'État et d'un individualisme récurrent.

C/ Une gouvernance et des structures imposées par les organisations patronales et par l'État

Dans cette histoire, il manquait deux des acteurs majeurs qui ont contribué à façonner les méthodes de gouvernance et les structures : L'État et les corporations patronales.
Le premier a ainsi toujours été présent dans la structuration du marché de l'information et même accentué sa présence depuis la Libération. D'abord en érigeant de manière complice un système atypique sur le plan économique par l'intermédiaire d'une règlementation spécifique (*voir chapitre III, partie I*) tant au niveau de la production, de la diffusion que de la concentration. Par sa volonté, il a ainsi contribué à façonner les choix stratégiques de ses acteurs, tout en les contraignant à des dérives budgétaires imposées.

Il n'en reste pas moins que cette connivence orchestrée et reconnue par les historiens ne déplaît pas aux autres corporations, celle du Livre qui a vu là le moyen de financer ses avantages, et celle du patronat qui a préféré trouver dans les aides fournies une variable d'ajustement [Le Floch Sonnac, 2005 ; Jeanneney, 2001 ; Eveno, 2003, (b) 2008 ; 2007].

Mais cette perfusion lente et pernicieuse créa une dépendance physiologique et développa une véritable stratégie d'accès aux ressources [Pfeffer, Salancik, 1978], influençant par voie de conséquence les options entrepreneuriales possibles, tout en créant une connivence bienveillante. Car la vulnérabilité d'une firme vis-à-vis de son environnement devient alors liée à la possibilité d'obtention des ressources dont elle a besoin, ce qui peut conduire à des arrangements et des compromissions insolites [Pfeffer, Salancik, 1978].

En l'occurrence, si le Livre a toujours su développer une certaine cohérence dans la défense de ses intérêts, la question n'est pas aussi évidente pour les syndicats patronaux. D'abord parce que les différentes familles de presse n'ont plus les mêmes intérêts, les conditions sociales, techniques et économiques qu'elles défendent divergeant. Et ensuite, parce que comme toutes structures patronales, elles défendent dans une soi-disant attitude commune les intérêts de firmes concurrentes. Or que ce soit au niveau de la diffusion, de la réponse à apporter en cas de conflit ou dans les négociations se cache, derrière les communiqués de presse stylisés, une divergence profonde.
Les différents regroupements et scissions de syndicats patronaux illustrent ces divergences d'appréciation dont le point d'orgue fut la mise à mort de la Fédération nationale de la presse française le 4 décembre 2009.

À l'opposé de la presse, la radio et l'audiovisuel se sont posé la question de leur gouvernance bien plus tard, le système érigé par l'État jusqu'en juillet 1982 s'inscrivant dans une centralisation complète et totale des prérogatives. Et si en 1975, Valéry Giscard d'Estaing déclara que *« les journalistes de télévision sont des journalistes comme les autres »* [Almeida (d'), Delporte, 2003], il ne se priva pas de réformer l'ORTF qui vécut alors une grève de ses journalistes, 190 d'entre eux furent licenciés, le pouvoir n'ayant pas renoncé à une supervision de l'information par le biais de la nomination de directeurs *« bien pensants »*.
Si cette composante monolithique bascula une fois les processus de libéralisation réelle enclenchés, elle continuera de peser sur les radios et télévisions du service public. En revanche, les radios et les télévisions privés furent moins sensibles au poids des corporations,.

Conclusion

Que l'influence soit externe ou interne, légitime ou indéfendable, le constat est que le poids du passé a construit un système où les options stratégiques sont influencées par un mode de gouvernance très politique, où les organisations sont vues comme un ensemble d'agents,

individuel ou collectif, placés dans des structures particulières plus ou moins délimitées, chacun étant doté d'objectifs propres et contrôlant différentes ressources. En l'espèce, les objectifs sont discutés et discutables à partir de l'interprétation de chacun. Influence, coalition, conflit sont les éléments qui ressortent classiquement comme le démontrent les historiens de presse lorsqu'ils évoquent les relations entres les dirigeants, les structures syndicales et l'État [Jeanneney, 2001 ; Eveno, 2003, (b) 2008 ; Albert, 2008].

Dès lors, le changement est complexe, il dépend de chacun, l'évolution pouvant revêtir deux formes radicalement opposées : un processus lent voire figé ou au contraire une révolution, l'objectif dans le premier cas étant de ne pas ébranler l'édifice, le journal *Le Monde* pouvant servir d'exemple. Ce choix du tâtonnement par lequel le résultat satisfaisant sera préféré à la meilleure solution est dévastateur, les problèmes majeurs ou les changements radicaux étant évités, l'absence de cohérence devenant alors l'élément visible. Or la mise en œuvre rapide des modifications, la réponse à des changements sectoriels et l'ajustement à des forces imprévues comme l'essor du Web requièrent cette nécessaire adaptation [Chandler, 1994].

Les opérateurs ont finalement construit un système que l'orthodoxie de gestion renierait tant au niveau des structures que des processus de décision, créant une inadéquation entre les contraintes de marché, les objectifs stratégiques d'un actionnaire et la composante identitaire. Et le résultat paraît parfois si décalé, si curieux qu'on se demande comment il a été possible d'en arriver là, comment une telle décision a-t-elle pu être prise comme le confirment les attendus contenus dans le *Livre vert des états généraux de la presse* [2009].

SECTION 4 | D'HIER A DEMAIN, LES FACTEURS QUI SOUS-TENDENT LES TRAJECTOIRES SERONT-ILS ENCORE DES OBSTACLES A LA CREATION DE VALEUR ?

Jusqu'à présent, ont été observées les conséquences des choix stratégiques ainsi que les trajectoires prises par les éditeurs en mettant en perspective l'interdépendance, réelle autant que contrariée, entre la stratégie, l'identité, la structure et les processus de décision. Et si la cohérence est une condition obligée à la performance [Chandler, 1994], ce qui n'a pas toujours été le cas, elle peut paradoxalement devenir contre-productive [Miller, 1993].

Il a aussi été constaté dans le temps et jusqu'à une époque très récente ce particularisme d'une certaine homogénéité des options retenues sous le poids des forces structurelles du marché et des convergences des systèmes organisationnels ainsi que la pérennité de ces facteurs. De fait

a-t-il été considéré que l'environnement pouvait être un facteur mutagène, mais qu'il ne devait pas porter à lui seul les raisons de la décroissance, même s'il est séduisant de rejeter la responsabilité sur des éléments *a priori* non maîtrisables.

Il serait alors tentant d'ironiser sur la myopie, l'entêtement voire le manque de clairvoyance des firmes, et notamment de leurs dirigeants. Mais si leur responsabilité s'avère engagée quant à l'absence de cohérence des systèmes, base à tout développement qui soit, elle n'est pas aussi manifeste qu'il n'y paraît dès lors que le succès est au rendez-vous, le caractère pour le moins manichéen des facteurs qui sous-tendent les trajectoires rendant en effet difficile la mise en perspective de cet invisible destin.

Les dynamiques créées sont en effet le produit de plusieurs facteurs interdépendants, qui façonnent le prisme par lequel les dirigeants voient leur environnement. Elles érigent ainsi, sous l'influence extérieure, des systèmes qui fonctionnent presque en vase clos, poursuivant leur marche dans une logique de programmation génétique et d'autoreproduction.
Les dysfonctionnements ne proviennent dès lors plus d'une incapacité à résoudre les problèmes, mais à les repérer, pas plus qu'ils ne procèdent d'une ignorance des faits mais d'une simple indifférence. Privilégiant le microscope au miroir, elles s'enferment dans le succès au détriment d'une connaissance approfondie d'elles-mêmes et de l'environnement.

Reste que quelles que soient les différences visibles entre les trajectoires suivies, elles présentent des ressemblances frappantes qui s'articulent dans une dynamique qui catalyse les atouts initiaux et en aboli les caractéristiques secondaires. *« Elles passent d'une personnalité riche à une sorte de caricature distendue et exagérée d'elles-mêmes »*, au-delà du point d'utilité [Miller, 1993]. Mais est-ce pour autant inéluctable ? Rien n'est moins certain dans l'environnement actuel.

L'objectif de cette section est donc de décrypter dans une vision actualisée les caractéristiques de quelques facteurs bien ancrés qui portent en eux les gènes du succès et du déclin, qu'ils procèdent de l'histoire ou qu'ils aient été mis en évidence par cette dernière.
Au-delà, il sera aussi intéressant de constater la dynamique d'interdépendance qui pousse les firmes vers une trajectoire plutôt qu'une autre, et d'approcher les conditions d'adaptation de leur écosystème. D'autant que de développer une compétence en matière de changement organisationnel constitue un d'avantage concurrentiel [Doz, 1994 ; Edmondson, Moingeon, 1998].

A/ Des facteurs de performance et de déclin revus à l'aube du XXIe siècle

Pour que la réussite soit au rendez-vous, encore faut-il qu'il existe une cohérence systémique entre les divers facteurs clés de succès qui déterminent les trajectoires, et que ceux-ci ne soient pas pervertis. Certains de ces facteurs peuvent ainsi s'envisager dans une vision globale qui ne remet pas en cause les caractéristiques propres à chaque firme.

1. Les dirigeants, le prisme de la trajectoire à géométrie variable

Les dirigeants sont incontestablement les premiers sur la liste et il apparaît clairement que le prisme de l'expérience, *id est* la manière dont ils voient l'environnement, demeure un élément clé. La perception de tout individu est en effet le fruit de structures cognitives, cette sorte de filtre ou de prisme qui fait ce que l'on voit, comprend et imagine. Ce prisme détermine ainsi la perception de l'environnement mais aussi les réactions qui découlent de son évolution.

Or, bien souvent, c'est la pérennité des structures qui amène les dirigeants à envisager le présent de la même manière que le passé, même lorsque les circonstances ont changé. Car leur mode de pensée, de raisonnement, résulte des mêmes schémas mentaux qui leur servaient à répondre aux différentes sollicitations.

Et de fait, il apparaît à la lecture du *Livre vert des états généraux de la presse* [2009], que le prisme d'analyse qui semble encore prévaloir quant aux raisons de la difficulté de la presse quotidienne ressemble à s'y méprendre à celui qui dominait il y a encore quelques décennies. La remise en question passe par ce filtre du passé qui finit par devenir un frein.
C'est d'ailleurs en ce sens que le développement du marché des quotidiens gratuits par *Metro, 20minutes* et Bolloré n'a jamais été anticipé par ceux qui bénéficiaient pourtant des savoir-faire et des structures, pas plus que ne l'a été la croissance exponentielle des *pure players* de petites annonces par des groupes comme S3G (Sud-Ouest) qui a vu son chiffre d'affaires chuter de 50 % entre 2008 et 2009 (passant à moins de 50 M€) alors que dans le même temps le marché valorisait un groupe comme *seloger.com* à plus de 550 M€ en référence à l'offre publique d'achat lancée par Axel Springer en septembre 2010.

Il est par ailleurs intéressant de constater par les différentes déclarations faites à cette occasion que les analyses des dirigeants sont souvent colorées de leurs expériences vécues. Les anciens journalistes accordent par exemple l'essentiel de leur attention au contenu, à l'indépendance alors que les gestionnaires se réservent une vision plus financière.

Conscientes de ces dimensions, certaines firmes se sont d'ailleurs tournées vers un mode de direction bicéphale, d'un mélange des prismes à l'instar de *Libération* (Nathalie Collin et Laurent Joffrin) ou du groupe Le Monde (Eric Fottorino et David Guiraud). Le système ne semble pas figé comme il l'a pu l'être pendant de nombreuses années ou par tradition séculaire, la règle non écrite était que les dirigeants se devaient d'être journalistes.

Au-delà de l'inné inhérent à chaque dirigeant, l'acquis prend aussi toute sa dimension tant il façonne les schémas de pensée, mais de manière inconsciente. Or selon Chris Argyris et Don Schön [1978, 2002], l'apprentissage peut revêtir deux formes. Simple d'abord où chaque firme se compare à un ensemble de normes pour s'y adapter, double ensuite où elle procède à une réévaluation systématique de son référentiel.
Et voilà sans doute l'un des points qui a fait encore défaut : les techniciennes (artisanes) ne remirent jamais en question la suprématie du contenu, tant cette donnée est liée non pas aux attentes du consommateur, mais bien à celles de l'entreprise par le biais de son dirigeant. Et lorsque cette valence est discutée, c'est pour en étendre la portée à l'aide d'exemples circonstanciels. Les aventurières ne font pas exception à la règle lorsqu'elles finissent par ériger en dogme une nécessaire diversification, convaincues que l'image qu'elles ont d'elles-mêmes suffira à la réussite de l'opération.
Mais dès lors que cette norme devient excessive et obsolète, il en est de même pour les stratégies de base auxquelles elles renvoient. Les chemins suivis à des périodes différentes par *Le Temps, France-Soir*, *Le Monde*, *Le Figaro* où encore *le* groupe Hersant et décrits par Patrick Eveno [(b), 2008] s'inscrivent dans cette dimension.

De cet apprentissage découle une notion très manichéenne, celle de la justification de la réussite ou de l'échec. Les dirigeants s'attribuent souvent le succès de leur firme et dégagent leur responsabilité des échecs. Les grands patrons de presse sont emblématiques de ce constat, partagé au demeurant, se glorifiant lorsque leurs titres réalisent ne serait-ce qu'un peu de bénéfice, mais fustigeant le pouvoir syndical, l'État, et l'arrivée d'Internet et des gratuits pour justifier d'un déficit récurrent.
Que la crise du marché publicitaire de 2008/2009 explique une perte annuelle de 10 % paraît incontestable, mais elle n'explique en rien les pertes structurelles des années passées. Dans la même ligne, lorsque *Sud-Ouest* vante les mérites de son acquisition stratégique en 2007 pour 50 M€ du groupe de presse gratuite H3S, c'est pour devenir un acteur national. Trois ans plus tard, début 2010, Pierre Jeantet, qui avait fait un détour par *Le Monde* entre temps, considérait

dans *Les Échos* (09/07/2010) que le *« drame est d'avoir investi lourdement en 2007 sur un marché qui s'est retourné puis écroulé un an et demi plus tard ».* Mais le drame n'a-t-il pas été d'avoir obnubilé par la culture du papier ?

Cette caractéristique qui n'est pas l'apanage des éditeurs peut aussi être source de dissensions internes. Faut-il ainsi attribuer le succès d'un journal au service commercial qui assure une bonne vente des espaces publicitaires ou au contraire glorifier les journalistes qui réalisent un bon journal ? Sans aucun doute les deux, mais ce n'est jamais aussi évident.
En cas d'échec, qui sera le bouc émissaire ? La réponse dépend en l'espèce de la sensibilité des dirigeants. Les professionnels du contenu attribuent l'échec à la diffusion et aux commerciaux, et les adeptes du marketing considèrent la responsabilité des éditeurs, tous réussissant à se mettre d'accord sur le dos de l'environnement, du climat économique ou des restrictions budgétaires imposées par les financiers [Weick, 1979].

Face cachée du succès ou de la place que représente un quotidien d'information, au-delà de ses résultats, l'arrogance, le sentiment d'infaillibilité voire parfois d'intolérance. Dès lors que les réussites d'un dirigeant sont idolâtrées, ses analyses deviennent alors des principes fondateurs de toute stratégie à l'instar de Jean-Marie Colombani ou de Serge July.

Mais ces excès conduisent les stakhanovistes de la qualité du contenu éditorial à ne plus être en phase avec leur lectorat, les bâtisseuses à procéder à des diversifications aveugles, les spécialistes marketing à s'attaquer à des cibles sans rapport avec le titre.
Pour remédier à ces éventuels travers, encore faut-il dépasser les mécanismes naturels de défense, ceux qui leur font nier l'existence d'un éventuel problème ou qui les maintiennent dans la certitude d'une contestation exogène voire d'une influence du pouvoir.
Le changement de direction du groupe Le Monde avec le départ de Jean-Marie Colombani en 2007 et la nomination de ses successeurs pourrait servir d'illustration.

La responsabilité d'une éventuelle inflexion incombe aux actionnaires et varie selon la personnalité du dirigeant, qui peut, selon les cas, nier les problèmes qui sont alors de la responsabilité du Syndicat du livre, fustiger ses accusateurs qui veulent soi-disant le déstabiliser, s'accrocher aux rêves du lendemain par des plans de relance ou encore ne prendre aucune menace au sérieux tant ils se sentent infaillibles au yeux du monde [Kets de Vries, Miller, 1985].

2. Les systèmes identitaires ne sont ni irréversibles, ni incompatibles

Les dirigeants d'une entreprise sont souvent promus au rang de gourou, témoin que l'identité professée et qui a fini par être internalisée et vécue a contribué au succès de la firme, puisqu'elle finit par être conforme à celle attribuée. Hubert Beuve-Méry, illustre patron du journal *Le Monde*, a pu durant son premier mandat revêtir ce costume.
Sa vision s'est profondément ancrée dans l'esprit de la société dans une véritable communion identitaire qui galvanisa les troupes et sema l'enthousiasme. Elle imprégna fortement les valeurs du groupe au point de devenir immuable dans une conformité presque aliénante à l'origine des premières crises identitaires à l'aube des années cinquante.
L'imprégnation fut d'ailleurs telle que l'ascendant de son fondateur se perpétua bien longtemps après son départ, même Jean-Marie Colombani reprit lors de son accession à la tête du *Monde* en 2007, dans une ressemblance non dissimulée, le leitmotiv d'Hubert Beuve-Méry sur les valeurs d'indépendance [Eveno, 2003].

Le constat qui a été formulé est qu'au-delà des identités inhérentes à chaque firme, certains traits identitaires qui procèdent de l'histoire ont fini par s'imposer à des degrés variables.
Il s'agit notamment de la liberté, de l'indépendance, de la qualité éditoriale, mais aussi de cette tradition colbertiste qui vise à attendre beaucoup de l'État, une dimension d'autant plus évidente que l'information est un bien particulier.
À l'époque de la grande presse, ces trois premières valeurs ont contribué à la réussite. En revanche, la dépendance bienveillante qui ressurgit au gré des crises, dans une volonté de trouver des sources de financement dérivé ou des aménagements concurrentiels, sous couvert de fonctions démocratiques, créa une discordance qui devint alors un obstacle à la cohérence stratégique en remettant en cause la stabilité du système identitaire.
Construites par l'effet du temps, elles sont aujourd'hui consubstantielles des éditeurs et ne sauraient être reniées à l'heure d'Internet, ce qui ne veut pas dire qu'elles sont intangibles.

Car une nouvelle fois, ces valeurs ne posent aucun souci en soi, beaucoup de titres allemands, japonais, voire anglo-saxons partagent ces critères de liberté et d'indépendance sans pour autant être dans une situation économiquement critique. De la même manière que certaines firmes peuvent s'inscrire dans une dépendance organisée à une tutelle. En revanche, la combinaison des deux pose un souci d'adéquation du système identitaire. Et à chaque fois que les éditeurs eurent réussi à dépasser cette contrainte de dépendance, quand bien même elle ne fût que mise en sommeil, la cohérence systémique du tétraèdre stratégique fut assurée.

En outre, et même si la congruence du système identitaire est réelle, ces valeurs peuvent donner naissance à une conformité aliénante à partir du moment où elles sont érigées en dogme immuable : la liberté autorise alors la diffamation et la corruption, elle perd ainsi de son crédit et accentue le rejet. Lorsque l'indépendance justifie de ne pas rendre de comptes tant à ses clients qu'à son employeur, elle accentue ces deux travers. Lorsque la qualité se borne dans les choix et les attentes internes, elle se défie des aspirations des clients. Et lorsqu'une firme fait appel à l'État pour équilibrer ses fins de mois, elle se met en position de dépendance, étant donné que l'indépendance et le recours à la subvention d'un tiers sont assurément contradictoires puisqu'elles imposent la mise en place d'une stratégie d'accès aux ressources autour de concessions réciproques [Pfeffer, Salancik, 1978].

Outre ces éventuelles dérives, l'autre risque identitaire s'inscrit dans l'incapacité de gestion des identités multiples. En laissant un groupe dominant s'imposer, la firme autorise l'essor d'une culture monolithique. Nos éditeurs artisans, parce qu'ils sont d'origine techniciens, accordent une valeur considérable aux journalistes. On y recrute des clones souvent bien rémunérés et bien considérés. Leur nombre s'accroît et cela donne des services pléthoriques à l'influence considérable. D'un autre côté, les bâtisseurs vouent un culte aux grands de ce monde, aux financiers pour qui tout est possible.
Dès lors que cette identité monolithique prend le pouvoir, elle devient *« la pensée du groupe »* [Janis, 1972]. Les firmes délimitent alors *« des frontières autour d'une étroite définition d'elles-mêmes et tentent de ne servir que les intérêts de ce domaine restreint. Ce faisant, elles limitent et faussent leur compréhension du contexte plus large dans lequel elles fonctionnent et abandonnent leur avenir à la façon dont évolue ce contexte. »* [Morgan, 1989]. Elle fut d'ailleurs l'un des freins à la fusion des rédactions papier et Web et un obstacle au lancement du supplément du *Monde*, *Le Monde illustré* en 1984 [Eveno (b), 2008].

Pourtant, le système identitaire n'est pas figé, il peut être modifié, de la même manière que les identités multiples peuvent être gérées à condition d'admettre les incompatibilités de base qui desserviraient alors les options stratégiques.

3. Structure, habitude et pouvoir s'installent dans une stabilité bienveillante

Dès lors que l'on considère la structure d'une firme comme ses règles, sa répartition du pouvoir, sa hiérarchie ou plus largement son fonctionnement, il devient incongru de renier son interdépendance avec l'identité et la stratégie formulées par les dirigeants. Individuelle, elle

peut aussi s'inscrire dans une dimension collective. Quelle que soit la forme qu'elles puissent prendre, il y a dans les différentes trajectoires notées des communautés de fonctionnement, des systèmes qui poussés à l'extrême par la conjonction des autres forces, conduisent à rendre les organisations figées, ce sont notamment les habitudes et la structure du pouvoir.

Les habitudes, qui s'apparentent en quelque sorte à des sous-programmes, à des routines de fonctionnement bien installées, sont en fait une traduction des processus de réaction, des objectifs et des tâches d'une organisation [Simon, 1983 ; Cyert, March, 1970]. Pour autant, elles ont aussi cette capacité de figer l'adaptation d'une firme à ses marchés en favorisant des réactions automatiques qui peuvent demeurer opérationnelles alors même que la situation a évolué. Elles renforcent ainsi les orientations choisies en ne permettant pas la reconnaissance des problèmes, en ne proposant que des solutions d'avant et en ne favorisant pas les innovations, si celles-ci ne sont pas conformes aux habitudes, aux idéologies et aux stratégies de l'entreprise [Miller, 1993].
Si cette dimension ne résulte pas à proprement parler de l'histoire, elle a parfois donné lieu à des routines qui se sont perpétuées depuis plusieurs décennies, notamment en matière d'impression ou de diffusion, mais aussi d'organisation des salles de rédaction, bien loin de l'efficience des *newsrooms* intégrées.

L'autre élément de la structure est la configuration du pouvoir, qui a une propension naturelle à la stabilité dans le temps [Mintzberg, 1986] à se perpétuer à l'identique, donnant un avantage évident à ceux qui le détiennent. La répartition du pouvoir résulte souvent de compromis, de conventions tacites, notamment chez les éditeurs qui doivent composer avec d'autres parties en présence tels que les ouvriers du Livre, des éléments qui dès lors qu'il convient de les modifier nécessitent beaucoup de temps et d'argent, sous réserve qu'ils puissent l'être. Ce pouvoir est alors à mettre en relation avec le groupe dominant, celui qui décide par exemple du meilleur repreneur possible ou qui contraint des actionnaires au choix de son directeur comme cela se passe au sein du journal *Le Monde*.

Les habitudes et la configuration du pouvoir sont encore l'une des problématiques majeures qui subsistent chez les éditeurs de presse, contraints à la stabilité dans cette répartition du pouvoir et dans la gestion des habitudes, même si l'influence des groupes s'atténue au gré des restructurations et des plans sociaux négociés, ainsi que sous l'influence des inflexions identitaires. Elles persistent d'autant plus qu'elles s'inscrivent dans une relation tripartite avec l'État et qu'elles offrent aux dirigeants, dans une certaine forme d'hypocrisie, la possibilité de

justifier de cette inertie récurrente. Pour autant, lorsqu'elles s'avèrent gérer, elles s'insèrent dans une cohérence de compromis qui peut s'avérer satisfaisante comme le démontrèrent les trajectoires des groupes Hersant Média, Le Figaro ou encore Amaury.

4. Des processus de décision trop marqués par les systèmes d'information

Les processus d'une firme s'articulent surtout autour de grandes notions comme l'apprentissage, le rapport à l'environnement et surtout la prise de décision. Influencés par les autres éléments du tétraèdre, ils façonnent aussi la dynamique de l'organisation. Individuels, ils prennent parfois une dimension collective.

Ces processus résultent des systèmes d'information qui ont pour vocation à établir des normes et témoignent des valeurs du passé.
Et suivant la trajectoire de la firme, les indicateurs diffèrent. Les organisations centrées sur la publicité mettent l'accent sur la part de marché, la croissance du chiffre d'affaires, du nombre de pages de publicité, alors que les adeptes du contenu chercheront d'abord à se satisfaire d'indices qualitatifs. Dès lors, dans une exagération des priorités définies, les firmes peuvent passer à côté d'éléments clés comme une baisse de qualité, d'autant plus facilement que la tendance est de ne pas trop porter d'attention aux éléments considérés comme non prioritaires ou qui paraissent stables dans le temps.

Et pour simplifier les choses, il est parfois admis comme par Charles Perrow [1986] que *« les firmes mettent au point un vocabulaire spécial qui agit lui-même comme système d'information. Il écarte certains aspects de la réalité et insiste sur d'autres. »* Collectivement, il est intéressant de noter que le langage admis par les éditeurs est celui de lecteur et non de client… de sorte qu'il est possible d'avoir moins de clients mais toujours autant de lecteurs.
Ce développement d'une communauté de pensée se retrouve aussi dans le choix de se référer aux études de l'OJD (Office de justification de la diffusion) dénuées d'intérêt en tant que telles, étant donné qu'elles ne qualifient pas l'audience, et que leur rythme de parution est trop long. Quant au système d'information d'audience mis en place par la presse magazine autour de la notion Lecture dernière période, il a fini pas déteindre sur la presse quotidienne. Or en répondant à la question *« Avez-vous lu, parcouru ou consulté tel titre de presse ? »*, les éditeurs souffrent de la comparaison avec ceux des magazines ou de la presse quotidienne gratuite qui proposent respectivement un contact plus attractif et une prise en main plus significative, permettant de mieux rentrer dans le flou entretenu par la question posée…

L'absence de remise en cause des systèmes d'information peut aussi inscrire la firme dans la dimension proposée par Jeffrey Pferrer et Gerald Salancik [1978] qui considèrent que les organisations ont une tendance naturelle à s'isoler de leurs marchés afin de s'assurer une tranquillité d'exploitation. Certaines iraient même jusqu'à renier les changements voire à se concentrer sur ces seuls clients qui accordent de la valeur au prix ou à la qualité, voire aux deux le cas échéant, afin de se protéger d'un environnement non maîtrisable susceptible de remettre en cause la stabilité dès lors que les questions qui fâchent sont posées.
Ainsi, pour justifier de l'augmentation du prix du quotidien, *Le Monde* n'a-t-il pas souvent questionné ses lecteurs [Eveno, 2003, 2004] en évitant de considérer un problème plus large d'accès à celui-ci dans un système concurrentiel de l'information ?

Les processus de décision sont enfin corrélés avec l'environnement de sorte que les dirigeants façonnent la plupart du temps les parties du marché auxquelles ils souhaiteront faire référence. *« L'environnement, c'est un décor dans le théâtre mental du gestionnaire. Et l'entreprise est modelée, gérée et transformée en fonction de cette construction mentale »* [Miller, 1993]. Cela sous-entend que les systèmes ne s'adaptent pas avec objectivité à leur environnement mais le structurent selon les intérêts des gestionnaires [Miller, 1993]. Les firmes créent ainsi l'environnement qu'elles souhaitent, vis-à-vis duquel elles veulent réagir, en évitant la dynamique d'adaptation.
C'est ainsi que les éditeurs de presse quotidienne payante ont pendant trop longtemps négligé la présence des quotidiens gratuits et des sites Web d'information considérant qu'ils étaient en dehors de leur marché, n'ayant pas le même profil de lecteur selon les systèmes d'information mis en place, ni même la même dynamique industrielle. Autant, qu'il n'est pas envisagé de modifier le prisme de marché en intégrant dans les systèmes concurrentiels les sites d'information des *newsmagazines*, voire ceux des opérateurs de télévision.
Dans le même ordre d'idées, les relations et les processus de décision avec les ouvriers du Livre ou les messageries de presse ne se négocient pas selon l'environnement réel mais bien en fonction de celui que l'on a projeté. De la même manière que le futur ne s'imagine pas avec Google étant donné que dans le référentiel mental de base, cette firme n'a pas lieu d'être, elle n'est qu'un pilleur d'information et certainement pas un éditeur de contenu.

En conservant des systèmes d'information inadéquats, qu'ils procèdent de l'histoire ou non, qu'ils s'inscrivent dans une vision partagée ou non, l'organisation s'installe dans un système qui fonctionne en vase clos, tout en continuant d'avancer, mais avec de sérieuses difficultés à

changer de direction. Cette situation requiert, au moins pour les éléments ajustables en dehors de toute autre partie, une correction rapide pour faire face aux nouveaux enjeux qui découlent des changements dans la consommation d'information.

B/ Le changement organisationnel est-il un leurre ?

Pour qu'un éditeur rencontre le succès, il faut une cohérence entre la structure, la stratégie, l'identité et les processus de décision. L'importance de chacun ne peut donc se concevoir qu'en référence à un ensemble où les uns s'appuient sur les autres [Strategor, 2009 ; Miller, Friesen, 1984] dans une cohérence qui amplifie les dynamiques.
Ces quatre facettes incarnent les objectifs et illustrent les valeurs d'un groupe de sorte que l'organisation finit par ressembler à un puzzle. Et dès lors qu'il manque un morceau ou que celui-ci est endommagé, les "parties restantes" tentent alors de redonner corps à la cohérence globale selon des schémas de "mémoire structurelle".
Les configurations doivent donc être envisagées de manière dynamique de sorte que les changements puissent eux aussi être cohérents. Mais les résistances sont nombreuses et s'articulent autour de deux axes majeurs.

Le premier s'inscrit dans la logique même de la cohérence du système, de sorte que la modification d'un des facteurs entraîne son rétablissement par le jeu des dynamiques internes. La configuration a en effet été structurée par des éléments qui canalisent chaque face du tétraèdre pour assurer la stabilité de l'ensemble (dirigeant, systèmes d'information, routine de décision, structure, pouvoir politique, etc.), toute modification étant dès lors rejetée. Il est impossible de considérer du jour au lendemain que la qualité d'un titre ne sera plus une priorité, et que seules les ventes commerciales comptent, ou que les décisions se prendront sans l'aval du Livre. Les organisations conservent en effet leurs trajectoires parce qu'elles sont ancrées et qu'il n'y a aucune bonne raison d'en changer, surtout lorsque l'environnement les conforte dans cette stabilité, quand bien même parfois, elle ne serait pas optimale.

Le second relève du coût de démantèlement de l'organisation, la dissociation du puzzle coûtant cher : *« Les changements potentiellement perturbateurs doivent sans cesse être reportés jusqu'à ce que le prix à payer pour conserver le statu quo devienne suffisamment élevé pour justifier les importantes modifications (...) requises pour rétablir l'harmonie parmi les éléments d'une configuration »* [Miller, Friesen, 1984].

Malgré les résistances naturelles, les organisations ont des possibilités d'ajustements. Ils peuvent se faire naturellement dans le prolongement de la dynamique insufflée par l'amplification et le renforcement des atouts qui assurent la réussite de la firme, sachant que ces derniers peuvent aussi la conduire vers un système clos source de déclin.
Ils peuvent aussi être contraints pour assurer cette cohérence globale de réussite ou éviter que les facteurs clés ne se transforment en source de déclin. Le gestionnaire doit alors adapter la structure, modifier les processus de décision et sa vision à l'environnement, tout en modulant le système identitaire. Or quand les firmes entament ce type de programme, elles connaissent souvent des échecs, d'autant plus importants que le temps imparti est court, les objectifs poursuivis contradictoires, et que la résistance au changement est virulente [Stragegor, 2009].

En raison de la complexité et des forces structurelles existantes chez les éditeurs, l'approche contingente qui part du principe qu'il n'existe pas de recettes miracles et qui accorde une grande place aux particularités des firmes semble la plus appropriée [Stragegor, 2009].
Au-delà de la méthodologie, il est surtout à retenir qu'elle doit s'inscrire dans une dynamique perpétuelle et non de manière directive dictée par l'urgence des crises. Etant donné l'évolution de l'environnement, il est possible de la conduire selon un apprentissage en double boucle où les acteurs se mettent au service de la solution plutôt que de l'utiliser dans des jeux politiques à des fins de déstabilisation [Agyris, Schön, 1978].
Cette vision qui défend l'intérêt de la communauté comme acteur du changement contraste néanmoins avec les conceptions traditionnelles où le changement s'inscrit dans un schéma classique. Cela étant s'il apparaît idéal, il ne peut pour autant devenir une fin en soi, mais peut servir de base à la complexité que connaissent les éditeurs.

Conclusion

Pour réussir, les firmes doivent d'abord maîtriser un certain nombre de facteurs clés dans une cohérence systémique qui s'articule autour de la stratégie, de la structure, de l'identité et des processus de décision.
L'enjeu est donc d'instaurer une dynamique constructive autour des facteurs recensés, qu'ils procèdent de l'histoire ou qu'ils aient été mis en évidence par cette dernière. En soi, et bien que certains relèvent d'une dimension plus large dans laquelle intervient l'État, et qui peut s'avérer difficilement maîtrisable, ils ne font pas obstacle à la création de valeur dont le niveau sera fonction du degré de cohérence de l'ensemble.

Preuve en est qu'à divers moments de l'histoire, ils furent à l'origine de réussites notamment celles de groupes comme Ouest-France, Les Échos, Le Télégramme de Brest, Amaury, Le Figaro ou encore plus récemment Metro Publications, l'Express voire Le Nouvel Observateur, tous témoins, à certaines conditions plus individuelles également, d'une possible harmonie entre l'environnement et la firme.
Des dirigeants charismatiques, des routines établies, un programme canalisé sur la qualité ou la diversification, l'absence d'écart entre l'identité professée et vécue, ainsi qu'entre l'identité attribuée et manifestée dans une culture quasi monolithique, mais aussi des configurations bien orchestrées, etc., autant de facteurs qui contribuent inexorablement au succès.

Pour autant, dans la mesure où à plusieurs reprises, il a été noté une certaine discordance, notamment au niveau des systèmes identitaires et des processus de décision, et *de facto* une imparfaite congruence de l'ensemble, catalysées par des facteurs exogènes, il est alors décemment possible de considérer que certains facteurs peuvent devenir des freins.
Car dans le miroir de la réussite peut s'afficher la contrainte de la routine imposée, l'absence de vision de l'objectif unique, la rigidité de l'efficience bien huilée et bien d'autres éléments qui finissent par laisser s'exprimer le côté obscur de leur force, évolution autant naturelle que catalysée par l'environnement, avec *« une ligne de démarcation entre la concentration des efforts et les compromis nécessaires au succès, d'une part, et le déséquilibre et l'excès qui mènent à l'échec, d'autre part »* [Miller, 1983], forcément très subtile.

Alors, certes, la cohérence globale demeure, mais elle s'avère pervertie au point de former une organisation en rupture avec son marché, manquant de richesse et de subtilité, d'adaptation et de souplesse. Des groupes comme Hersant Média, Le Monde et à une certaine époque Le Parisien illustrent cette dérive du succès, comme le furent d'autres titres à la Belle Époque. Dès lors, les facteurs qui ont sous-tendu ces trajectoires sont paradoxalement autant créateurs que destructeurs de valeur au-delà de l'influence de l'environnement.

La pathogénie du succès ou de l'échec démontre tout le paradoxe des facteurs clés qui déterminent les trajectoires des éditeurs au-delà de l'impact de l'environnement. Il s'agit alors de trouver les moyens de restituer le cas échéant la cohérence au système stratégique ou de redresser les firmes qui ont dérivé. La thérapeutique s'inscrit dans une démarche aussi complexe que délicate de la réorganisation qui s'avère avant tout individuelle.
Aussi pour éviter une litanie de remèdes trop généraux, il paraît simplement utile de conclure que les dysfonctionnements observés ne sont pas irrémédiables mais qu'ils contraignent les

gestionnaires *« à repenser de fond en comble les idéologies et les présupposés qui sous-tendaient leur entreprise et qu'à défaut de le faire, les entreprises poursuivraient inexorablement leur route sur la trajectoire dangereuse »* [Miller, Friesen, 1984].

CONCLUSION DU CHAPITRE II

Le contraste est saisissant. 1910, les quotidiens de la Belle Époque sont parmi les plus puissants du monde, les éditeurs très rentables. Un siècle plus tard, ils sont presque tous déficitaires, leur économie pointant au-delà du vingtième rang mondial.
Or, cette trajectoire de déclin apparaît d'autant plus paradoxale que le marché de l'information n'a jamais été aussi dynamique. Et d'autant plus frappant qu'il ne concerne pas toutes les organisations. Alors, à qui la faute ? Internet, sans doute, les gratuits, en partie, les firmes, évidement, l'histoire, et surtout la Libération, incontestablement dans une alchimie assurément complexe.

En érigeant comme dogme l'égalitarisme et en imposant, par une analyse irrationnelle de l'environnement et des forces et faiblesses des firmes, des systèmes, une réglementation mais aussi des structures de fonctionnement inadéquates, les éditeurs, l'État Providence et les organisations représentatives ont ignoré les forces structurelles des marchés, quand bien même la nature du bien collectif eût pu le justifier. Car tant que le système est alimenté par une extraordinaire croissance, il fonctionne sans heurt. En l'absence, l'égalité devient une machine à rendement décroissant conduisant ses acteurs à développer de véritables stratégies d'accès aux ressources ou de demandes de réglementations dans une compromission circonstancielle.

En imaginant la convergence vers une identité épurée de tous ses travers d'antan, ils ont omis qu'elle ne se décrète pas, qu'elle ne s'impose pas mais qu'elle s'inscrit dans une dimension qui ne saurait être considérée sans intégrer le poids des traditions séculaires d'une nation ainsi que les intérêts individuels et collectifs inhérents aux individus ou groupes d'agents qui la structurent.
Il devenait dès lors impossible de balayer des traits identitaires forgés au gré de quatre siècles et qui s'articulent entre d'une part la liberté et ses travers mutagènes, ainsi que l'indépendance, celle arrachée en 1881, et d'autre part cette tradition colbertiste qui rejaillit au gré des difficultés économiques et des changements concurrentiels.

Pour autant, elle n'explique tout. Et notamment ces trajectoires de réussite qui commencèrent après 1945 pour des groupes comme Ouest-France, Les Échos, Le Télégramme de Brest, Amaury, voire Le Figaro. Pas plus qu'elles n'éclairent les déchéances précédées de fulgurantes ascensions des groupes Hersant et France-Soir, ni même le succès puis le déclin des quotidiens de la Belle Époque alors même que la concurrence n'existait pas et que le premier conflit n'avait pas encore éclaté. Cette contradiction trouve en fait ses racines dans deux autres conditions à partir desquelles se construisent le succès et l'échec.

La réussite d'une organisation s'inscrit en effet dans une cohérence obligée des quatre dimensions interdépendantes qui la façonnent : l'identité, la structure, les processus de décision et la stratégie et qui font partie de ces composantes clés de la mise en œuvre stratégique de telle sorte que l'évolution des objectifs ou de l'environnement doit entraîner, sous peine d'inefficience et donc de contre-performance, leur modification coordonnée dans une cohérence systémique. Le principe de dépendance réciproque a aussi des effets pervers lorsque le caractère figé des structures et des processus de gouvernance, voire du système identitaire, influence les choix opérés qui alors *« apparaissent comme le produit d'une histoire ou d'un processus que personne ne maîtrise réellement »* [Strategor, 2009].

L'enjeu est donc d'instaurer une dynamique constructive par le biais des différents facteurs clés (apprentissage, rôle du dirigeant, routine, système d'information, culture, identité, etc.) qui d'ailleurs ne font pas obstacle en soi à la création de valeur puisqu'ils la sous-tendent.

Mais dès lors que certains événements, qu'ils procèdent de l'histoire ou qu'ils soient révélés par cette dernière, viennent interférer avec cette congruence, en contraignant à l'extrême une stratégie subséquente à la structure et à l'identité, le succès peut s'avérer plus relatif.
En l'espèce si l'histoire, par l'entremise des événements qui l'ont ponctuée, a ainsi pu intervenir négativement chez les éditeurs, elle n'a jamais été un obstacle à la réussite, sauf à certaines périodes, circonstancielles ou volontaires, où les contraintes imposées l'ont totalement déstructurée. Car quand bien même elle avait agi comme un catalyseur, elle n'a jamais empêché une firme de s'adapter à son environnement, expliquant en cela les trajectoires de réussite et de déclin au sein d'un même marché.

La performance devient alors fonction de l'adéquation entre les divergences imposées par l'environnement et le degré de différenciation de la structure que les dirigeants sont capables de mettre en place [Laurence, Lorsch, 1973].

Mais à partir du moment où une firme s'est invitée sur le chemin du succès, elle doit éviter d'illustrer ce paradoxe d'Icare [Miller, 1983] qui met en exergue ces périls de l'excellence, ces facteurs qui portent en eux les germes du déclin et qui conduisent, lorsqu'ils sont poussés à l'extrême, les organisations à la chute.
Des dirigeants charismatiques, des routines parfaitement établies, un programme concentré sur la qualité ou la diversification, un système identitaire stable, mais aussi des configurations bien orchestrées, etc., autant de facteurs qui parfaitement combinés avec l'environnement contribuent au succès. Mais dès lors que ceux-ci finissent par laisser s'exprimer le côté obscur de leur force, évolution autant naturelle que catalysée, ils agissent à contre-courant. Alors, certes, la cohérence demeure, mais elle s'avère pervertie au point de former une organisation en rupture avec son marché, manquant de richesse et de subtilité, d'adaptation et de souplesse. Dès lors, les facteurs qui ont sous-tendu ces trajectoires deviennent autant créateurs que destructeurs de valeur au-delà de l'influence de l'environnement.

La pathogénie du succès ou de l'échec démontre donc tout le paradoxe de ces facteurs clés qui déterminent par l'intermédiaire de l'identité, de la structure, de la stratégie et des processus de décision les trajectoires des firmes dans un environnement donné, l'histoire pouvant dès lors intervenir sur l'organisation comme sur son environnement à la fois comme un catalyseur, un déterminant, voire un obstacle, sans pour autant porter la pleine et entière responsabilité d'un échec, sauf circonstances exceptionnelles liées par exemple à l'existence d'un conflit mondial.

Dans une vision prospective, cette conclusion apparaît encourageante dans la mesure où elle ouvre des perspectives moins contraignantes que celle de considérer la seule influence d'un élément non maîtrisable. Les dysfonctionnements observés ne sont en effet pas irrémédiables, même s'ils contraignent les gestionnaires *« à repenser de fond en comble les idéologies et les présupposés qui sous-tendaient leur entreprise »* [Miller, Friesen, 1984] dans une réflexion qui pour tenir compte de ces multiples influences s'inscrirait dans une vision plus systémique.

*****

NOTES DU CHAPITRE II – PARTIE I

I-6. Article de Guy Dutheil dans *Le Monde* du 23/2/2002 – Des colporteurs parisiens du journal gratuit « *Metro* » agressés et hospitalisés – Disponible sur : http://www.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/acheter.cgi?offre=ARCHIVES&type_item=ART_ARCH_30J&objet_id=743116&clef=ARC-TRK-G_01

CHAPITRE III | NEE DE LA CONFRONTATION DES IDEES ET DES FAITS, LA REGLEMENTATION INFLUE SUR L'ECONOMIE DES FIRMES

L'industrie des médias, et notamment celle des quotidiens, est devenue au fil des décennies, consubstantielle à l'émergence démocratique [Toussaint-Dumoulin, 2006 ; Albert, 2008 ; Balle (b), 2009], en plus de jouer un rôle important dans le développement économique d'une nation, comme l'estime en substance la Banque mondiale dans son rapport *The Right To Tell, The Role of Mass Media in Economic Developement* [2002].
Deux raisons ont cependant contribué à placer ces véhicules d'opinion sous la surveillance rapprochée des gouvernements, qui, au gré du temps, ont élaboré une législation spécifique confinant parfois à la mise sous tutelle. La première s'inscrit dans les fonctions d'influence, de pouvoir ou de contre-pouvoir attribués, à tort ou à raison. La seconde relève plus d'une justification économique liée à la nature même du bien (*voir chapitre I, partie I*).

Et si l'intervention des pouvoirs publics varie dans sa portée, son étendue et ses objectifs selon les croyances et les pays – de la liberté absolue à la tutelle la plus contraignante –, elle ne saurait être analysée en dehors du prisme de l'histoire [Albert, 2008, Balle (b), 2009, Eveno (b), 2008, Derieux, 2008], tant elle en porte encore ses stigmates.
Car depuis sa création, ce marché a indubitablement subi *« l'épreuve des faits et des idées »* [Balle (b), 2009], qui engendrèrent au fil du temps la genèse d'une kyrielle de dispositions législatives aux conséquences diverses. Bien entendu, au-delà d'une revue de littérature dont la litanie serait sans fin et inappropriée, d'autant qu'il *« n'existe pas de droit des médias »* à proprement parler [Derieux, 2008], il apparaît que certains ont aujourd'hui encore des répercussions plus évidentes et immédiates, tant au niveau des firmes que de l'environnement, même si elles sont évidemment discutables dans leur portée.

La première, véritable bréviaire d'une liberté désormais institutionnalisée [Feyel, 2007, 2009] est la loi du 29 juillet 1881 au titre porteur de sens – *« Loi sur la liberté de la presse »* – qui pose en son article 1er la liberté de l'entreprise de presse : *« L'imprimerie et la librairie sont libres »*. Modifiée à plusieurs reprises – 19 articles sur 70 n'ont pas été modifiés à ce jour –, elle s'identifia à un projet libéral, tant sur le plan politique qu'économique [Jeanneney, 2001 ; Albert, 2008 ; Feyel, 2009], malgré les ajustements intervenus depuis et pris souvent en réaction aux dérives inhérentes à cette liberté. Et si elle ne s'occupa pas des conditions d'exploitation des entreprises de presse [Eveno, 2003], elle devint l'une des pierres angulaires d'un système identitaire qui finit par s'imposer au gré du temps.

Les suivantes trouvent leur justification dans les choix opérés à la Libération par les protagonistes lorsqu'ils imaginèrent la reconstruction du marché de la presse avec la volonté d'imposer une parfaite concurrence entre les firmes, la garantie d'une égalité de traitement dans l'accès aux matériaux et à la diffusion, une impossible prise de pouvoir des trusts financiers ainsi qu'une nouvelle identité empreinte de moralisation. Un impératif revendiqué au titre du droit à l'information et du libre choix des lecteurs [Derieux, 2008], mais qui sans conteste apparut en contradiction avec un certain nombre de fondamentaux économiques [Le Floch, 1997, Le Floch, Sonnac, 2005 ; Charon, 2005]. Or, malgré les évolutions l'esprit de ces lois, cher à Montesquieu, demeure encore fortement présent.

En l'espèce, elles s'articulent autour de quatre dimensions pour lesquelles il s'agira de déterminer séparément l'impact autant direct qu'indirect, même si elles s'entremêlent parfois.
D'abord en s'intéressant aux règles anticoncentration (*section 1*), et surtout à leur pertinence, afin de vérifier si celles-ci s'avèrent finalement un obstacle ou un simple frein dans la mesure où elles s'inscrivent en miroir de la possible création de groupes d'envergure.
Puis en essayant de mettre en lumière les différents régimes économiques et fiscaux d'aide aux organisations et au marché (*section 2)*, véritable perfusion qui avoisine les 10 % du chiffre d'affaires du secteur, soit 1,2 milliard d'euros en 2009, et qui *a priori* ressemble avant tout à un avantage non négligeable pour mieux cerner l'écosystème qui s'est construit.
Enfin, en tentant de faire ressortir que l'une des premières ressources des éditeurs, la publicité (*section 3*), fait aussi l'objet d'une législation particulière qui ne s'avère en l'occurrence pas trop pénalisante, alors que la complexité de celle inhérente aux droits d'auteurs (*section 4*) est devenue par l'évolution des réseaux un enjeu assez inextricable.

Pour autant que ce soit possible ou pertinent, la plongée au cœur de ces dispositions se fera en parallèle des médias concurrents, télévision et radio, l'objectif étant alors de vérifier si la réglementation qui régit ces derniers a une influence collatérale sur les éditeurs de presse.

SECTION 1 | LES REGLES ANTICONCENTRATION : ENTRE FREIN AU DEVELOPPEMENT ET OBSTACLE STRATEGIQUE

« La presse avait été un art, elle devenait une industrie. » En citant Bernard Prunières, Patrick Le Floch [1997] résume le changement de statut qu'a connu la presse à l'aube du XX^{e} siècle. Mais les différentes dispositions de résurrection d'une presse "hors marchés" prises au

titre de l'égalité et du pluralisme allèrent cependant dans le sens opposé à la logique de l'économique industrielle qui détermine le processus de concentration par l'intermédiaire du système technico-économique, des modes de régulation et des *« conditions de production et de marché de chaque type de presse quotidienne »* [Benesteau, Laurette, 1987].
Or, si ces règles, qui prévalent toujours, furent un obstacle à la constitution de groupes plurimédia [Le Floch, 1997 ; Grazzi, 2008 ; Institut Montaigne, 2006 ; Eveno (b), 2008], elles ne portent la responsabilité d'une impossible concentration, comme l'illustre le niveau de celle-ci dans la presse quotidienne régionale, ni même être considérées comme un frein absolu à la diversification. En revanche, leur pertinence devient sujette à caution à l'ère du numérique et de la mondialisation, les règles définies n'ayant plus guère de réalité objective.

A/ Presse, quand le refus de la concentration n'inhibe pas la concentration

En devenant une industrie – *Le Monde* a par exemple imprimé 250 milliards de pages dans les soixante-trois années suivantes sa création [Eveno (b), 2008] –, la presse quotidienne s'est invitée au royaume de l'économie industrielle et dans le même temps de la concentration.
Dès lors, l'équation financière est devenue implacable sous réserve de s'inscrire dans la logique de la théorie de la firme. Étant consommatrice d'argent frais (investissements, rotatives, personnel, etc.), elle requiert un afflux de capitaux, d'autant plus important que l'interdépendance des facteurs inhérents au processus de concentration s'amplifie. Et le phénomène s'auto-entretient ouvrant ainsi la porte aux apporteurs de capitaux, des industriels ayant fait fortune, à l'instar de Jean Prouvost, aux affairistes ou banquiers de tous bords qui peuvent dès lors prendre le pouvoir d'une presse considérée comme influente.

Et c'est bien cette crainte d'un capitalisme sauvage, fantasmé pour certains, réel pour d'autres, qui conduisit aux ordonnances du 26 août 1944 destinées à *« préserver l'indépendance et le pluralisme des entreprises éditrices de publications périodiques d'information d'intérêt général »* [Derieux, 2008].
Ce courant antimarché ne fut d'ailleurs pas l'apanage de la Libération. Quelques années plus tard Paysan [1963], cité par Patrick Le Floch, adopta le même discours quand il indiqua que l'État devrait procéder à la *« décapitalisation et à la décommercialisation du secteur* ». Même au pays de l'Oncle Sam, Royal H. Ray et John Keane cité par Patrick Eveno [2003] considérèrent respectivement que *« la liberté est théorique et soumise à la liberté économique »,* et que *« la logique de concentration détruit virtuellement la presse*

indépendante qui dominait le secteur de la presse dans les années d'après-guerre ». Et de décennies en décennies, le refrain se perpétua, les procureurs de l'information continuant d'agiter *« le spectre du monopole de l'information, serpent de mer prêt à ressurgir à tout moment »* [Eveno (b), 2008]. Et l'émotion suscitée par les opérations capitalistiques du début des années deux mille conduisit même à la création d'une commission présidée par Alain Lancelot [2005] en charge de l'analyse des problèmes de la concentration.

Finalement, au-delà des querelles, la combinaison des dispositions issues de la Libération et des phénomènes économiques presque naturels de marché aboutit à un paradoxe : le prix de l'indépendance absolue d'une publication favorise la confidentialité du titre, le prix demandé étant prohibitif pour une diffusion de masse. L'objectif initial d'un bien avec un contenu au caractère public n'est donc pas atteint. *A contrario*, l'élargissement du lectorat requiert des ressources constituant une dépendance certaine aux apporteurs d'argent et aux marchés publicitaires, ce qui ne signifie pas forcément que ces derniers sont sources d'influence. Car si la loi de 1881 avait prévu la liberté politique, contraire en cet esprit à la transformation en service public, elle ne disait mot sur la liberté de l'entreprise de presse, *a fortiori* sur la liberté économique [Jeanneney, 2001 ; Eveno, 2003 ; Feyel, 2009 ; Balle (b), 2009].

Dans les faits, les ordonnances de la Libération devinrent très rapidement obsolètes notamment lorsque le papivore Robert Hersant se lança dans un processus de concentration de la Presse quotidienne régionale (PQR), nationale (PQN), hebdomadaire régionale (PHR) et magazine, refaisant jaillir le spectre du passé, le fantôme de la pieuvre verte.
C'est d'ailleurs dans cet esprit que le législateur s'est entaché à limiter la concentration et à assurer la transparence financière et le pluralisme des entreprises de presse par la loi du 23 octobre 1984, restreignant ainsi les situations de monopole. Mais le contrôle administratif qu'avait tenté d'imposer cette loi de circonstance fut rapidement caduc et ne fut jamais appliqué en tant que tel [Le Floch, Sonnac, 2005, Derieux, 2008].

La loi du 1er août 1986 portant réforme du régime juridique de la presse aurait pu clarifier la situation ; elle dut être complétée par celle du 27 novembre 1986 qui tenait compte des demandes du Conseil constitutionnel du 29 juillet 1986 quant à la détermination des seuils de concentration, les dispositions anticoncentration ne s'appliquant *« qu'aux seules entreprises éditrices de publications quotidiennes imprimées d'information politique et générale »,* à vent contraire de l'esprit de simplification voulu, notamment lorsque celle-ci ne fit plus référence qu'à la notion de *« service utilisant un mode écrit de diffusion de la pensée mis à la*

disposition du public en général ou de catégories de publics et paraissant à intervalles de temps réguliers », indépendamment du caractère payant ou gratuit [Derieux, 2008]. Dans un souci de transparence et d'indépendance, cette même loi s'attacha aussi à limiter l'emprise *« des puissances étrangères et des puissances économiques »*. De fait, si elle n'exclut pas des participations au sein du capital de la société éditrice en accord avec le traité de Rome [Balle (b), 2009], elle interdit aux étrangers extracommunautaires de *« procéder à une acquisition ayant pour effet de porter, directement ou indirectement, leur part à plus de 20 % du capital social ou des doits de vote d'une entreprise éditant une publication en langue française »*, sans restriction de périodicité dans le dispositif, tout en posant l'interdiction *« de recevoir des fonds ou avantages d'un gouvernement étranger »*. Dans cette crainte née de l'histoire, elle étend aux sociétés par actions la règle selon laquelle *« toute cession d'actions est soumise à l'agrément du conseil d'administration ou de surveillance »*, visant ainsi des prises de participations indésirables.

Mais si la loi de 1986 insiste aussi bien sur la transparence des personnes (propriétaires, directeur de la publication et responsable de la rédaction) que celle du financement (propriété et recettes publicitaires), elle transcrit également l'un des fondements de l'article 11 de la Déclaration des droits de l'homme sur la libre communication des idées et des opinions dans ces dispositions relatives au pluralisme, formulé en l'espèce à l'égard des seules publications quotidiennes d'information politique et générale.

Et en tenant compte des remarques du Conseil constitutionnel susmentionnées, elle dispose aux termes de l'article 11, corrigé par la loi du 27 novembre 1986, qu'il est interdit à une personne physique ou morale (ou à un groupement) *« de posséder, de contrôler directement ou non, voire d'éditer en location gérance des publications quotidiennes d'information politique et générale dont le total de la diffusion excède 30 % de la diffusion sur le territoire national de toutes les publications quotidiennes imprimées de même nature »*.

Les publications gratuites rentrent, semble t-il, dans son champ d'application, à la différence des publications hebdomadaires et des mensuels d'information, en opposition à la recommandation faite par Alain Lancelot [2005]. Cette loi se combine enfin avec celle du 30 septembre 1986 sur la communication audiovisuelle (*voir infra*), visant à garantir le pluralisme plurimédia, qui ouvrit la porte à la règle des *« deux sur quatre »* jusqu'en 2004, puis à celle des *« deux sur trois »*, sachant aussi qu'à ce dispositif, se greffent, pour toutes les publications [Derieux, 2008], les règles du droit commun national et européen sur les seuils de concentration soumis à autorisation (Code du commerce).

Soixante ans après, l'idéal a un goût amer. La raison défendue par, entre autres, Patrick Le Floch semble la plus cohérente d'autant qu'elle est sans arrière-pensée partisane : *« La concentration pourrait s'expliquer en soutenant qu'elle est un correctif d'une erreur initiale qui a consisté à penser que la survie d'un journal pouvait s'assurer en dehors des contraintes économiques. Il est intéressant de remarquer que la concentration des marchés s'est réalisée, alors même que les autorités gouvernementales avaient adopté une politique* a priori *anticoncentrationniste. »*

Et de fait, trois exemples suffisent à confirmer que ces dispositions n'ont pas empêché les opérations de concentration, ni même la venue d'opérateurs extracommunautaires, au-delà de l'archétype groupe Hersant : la presse quotidienne régionale et locale s'est en effet structurée autour de sept grands monopoles (*voir chapitre III, partie II*) dans une répartition d'apparence complice ; Le *groupe Le Monde* a pu étendre son empire par des prises de participation et des rachats synergiques pour former un groupe approchant le milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2007, même si des considérations financières l'ont contraint à des cessions ultérieures ; et le Russe Alexandre Pougatchev a réussi à s'emparer de *France-Soir* en 2009.
Finalement, les marchés de la presse quotidienne s'avèrent concentrés, si l'on se réfère au calcul de l'indice d'Herfindahl-Hirschman (*voir chapitre III, partie II*).

En revanche, cela ne signifie pas que le marché de l'information s'est concentré. Car depuis le début des années quatre-vingts, les médias français vivent une période de déconcentration avec la suppression du monopole de l'audiovisuel et l'essor de la diffusion numérique.

Alors certes et c'est mathématiquement incontestable, ces dispositifs sont un obstacle aux regroupements de grande envergure dans la limite fixée par la loi, *a contrario* de nos voisins européens dont les titres de presse quotidienne sont intégrées à des groupes plurimédia deux à dix fois plus importants en termes de chiffre d'affaires.
Pour autant, ils n'ont jamais empêché la constitution de groupes de taille intermédiaire, qui avoisineraient le milliard d'euros, pas plus qu'ils n'inhibèrent les opérations de diversification de la presse quotidienne vers d'autres familles, vers d'autres secteurs, voire vers le Web. Aucune règle n'a jamais empêché un groupe de presse quotidienne de créer un site comme *seloger.com* valorisé à près de 550 M€ en référence au montant de l'Offre publique d'achat (OPA) proposée sur ce dernier par le groupe Axel Springer en septembre 2010. Ni même contrarier le développement d'Amaury dans l'évènementiel sportif. Et encore moins éviter qu'un groupe comme Bayard ne prenne pied dans la presse magazine.

S'il est donc incongru de leur faire porter l'entière responsabilité d'une situation économique, il est tout autant inconvenant d'en nier leur contribution. Les dispositifs anticoncentration monomédia peuvent donc être considérés comme des freins, mais pas comme des obstacles.
Cependant, à l'heure du numérique et de la mondialisation se pose clairement une autre question, celle de leur pertinence à l'échelle nationale [Derieux, 20008] et de leur influence sur certaines options stratégiques.
Elle ne peut en revanche s'examiner qu'à la lumière d'autres règles de marché, celles relatives à la concentration plurimédia, et de ce vieux serpent de mer du monopole de l'information. Elle doit aussi se mettre en miroir du rôle de l'État, garant des dispositions contenues dans la loi.

B/ Radio et télévision, une complexité témoin de l'enjeu de ces médias

Si la loi du 29 juillet 1982 consacre la fin du monopole de l'audiovisuel, celle du 30 septembre 1986 sert de référence au régime des différents médias qui la composent, même si celle-ci a été modifiée pas moins de 41 fois en vingt ans, témoignant au passage de l'enjeu qu'elle représente et conduisant à un empilement législatif complexe [Derieux, 2008].
Et si la loi du 9 juillet 2004 a contribué à simplifier en partie du moins les mesures spécifiques à la concentration pour les radios et les télévisions privées, elle n'a pas aboli la complexité de l'édifice qui fait reposer la législation anticoncentration sur des règles qui se superposent au moins en partie : durée de l'autorisation, nature capitalistique et limites spécifiques.

En effet, depuis septembre 1986, la loi détermine pour les services diffusés par voie hertzienne terrestre la durée maximum de l'autorisation délivrée par le Conseil supérieur de l'audiovisuel, en l'occurrence dix ans pour les services de télévision et cinq ans pour les radios.
Si des dispositions particulières de prorogation ont été introduites dans la loi du 5 mars 2007 pour faire face à l'extinction de l'analogique le 30 novembre 2011, elles ne remettent pas en cause le fondement même de l'autorisation et conservent les délais et mode de reconduction, hors appel à candidatures, définis pour la radio par la loi du 1er février 1994 (deux fois en plus de la première et pour cinq ans) et pour la télévision hertzienne terrestre, en mode analogique et numérique, par la loi du 30 septembre (une fois pour cinq ans), la radio et la télévision par câble ayant des durées d'autorisation fixées à vingt ans (décret du 29/02/87).

Le législateur a aussi pris soin de régir la propriété des entreprises de télévisions hertziennes nationales terrestres (dont l'audience moyenne annuelle dépasse 2,5 % de l'audience totale des services de télévision) en la limitant à 49 % du capital et des droits de vote (la moitié pour les services par satellite), aucune disposition n'étant prévue pour la radio et le câble. La peur de l'étranger extracommunautaire limite aussi la détention, directe ou indirecte, d'un service hertzien terrestre à 20 % du capital social ou des droits de vote.
L'arsenal ne serait pas complet sans les mesures spécifiques prévues pour éviter la constitution de groupes trop puissants. En matière de radio hertzienne terrestre, la loi de septembre 1986 dispose *« qu'une même personne physique ou morale ne peut (...) disposer en droit ou en fait de plusieurs réseaux que dans la mesure où la somme des populations recensées dans les zones desservies par ces différents réseaux n'excède pas 150 millions d'habitants »*. Pour la télévision hertzienne analogique, la loi dispose que *« nul ne peut être titulaire de deux autorisations relatives chacune à un service national de télévision diffusé par voie hertzienne terrestre »*.

Dans la foulée, la loi du 1er août 2000 (modifiée le 9/07/04) précise qu'est autorisée la propriété, directe ou indirecte *« d'un nombre maximal de sept autorisations relatives chacune à un service ou programme national diffusé par voie hertzienne terrestre en mode numérique »,* à condition que ces services soient édités par des sociétés distinctes. En outre, lorsqu'une *« personne détient plus de 15 % du capital ou des droits de vote d'une société titulaire d'une autorisation pour un service national de télévision hertzienne terrestre en mode analogique, elle ne peut pas détenir, directement ou indirectement, plus de 15 % du capital ou des droits de vote d'une autre société titulaire d'une telle autorisation »*.
Pour la télévision par satellite, la loi de 1986 interdit à une personne de détenir plus de deux autorisations, sachant qu'elle limite aussi la détention au tiers d'un capital ou des droits de vote d'une société éditrice pour toute personne détenant déjà plus du tiers d'une firme ayant la même autorisation relative à un service diffusé par satellite. Enfin, lorsqu'une personne détient plus de 5 % dans deux sociétés titulaires de la même autorisation pour un service de même nature, elle ne peut acquérir plus de 5 % dans une autre société.

Et pour complexifier un peu plus l'ensemble, la loi de 1986 ajoute quelques alinéas pour les télévisions hertzienne locales ou régionales en mode analogique ou numérique, considérant qu'il n'est pas possible d'être titulaire d'une nouvelle autorisation si celle-ci venait à *« porter à plus de 12 millions d'habitants la population recensée dans les zones desservies »*.

Cet enchevêtrement de textes construits dans le souci du pluralisme montre néanmoins ses limites tant par l'évolution des modes de consommation que par l'accès aux réseaux. Il s'avère de surcroît en décalage avec l'essor des sites Web des chaînes ou des radios qui sont (*voir chapitre I, partie I*) de véritable sources d'information qu'aucun seuil ne régit.

C/ La concentration plurimédia, le frein de la règle des deux sur trois

La concentration plurimédia, qui s'inscrit dans la même logique, a été réglementée par la loi du 30 septembre 1986 qui restreint la possibilité de monopole plurimédia [Derieux, 2008 ; Eveno (b), 2008] sur la communication politique et générale, audiovisuelle et écrite.

Ainsi, le législateur a-t-il institué des seuils destinés à éviter cette concentration en instituant sur le territoire national la règle des deux sur trois qui signifie qu'un opérateur ne peut pas se trouver dans plus de deux de ces trois situations : *« Être titulaire d'une ou plusieurs autorisations relatives à des services de télévision hertzienne, analogique ou numérique, desservant plus de 4 millions d'habitants ; être titulaire d'une ou plusieurs autorisations relatives à des services de radios permettant la desserte de zones dont la population recensée atteint 30 millions d'habitants ; éditer ou contrôler des publications quotidiennes d'information politique et générale représentant plus de 20 % de la diffusion sur le territoire national ».*
Le même type d'exclusion existe aussi au niveau local : *« Être titulaire d'une ou plusieurs autorisations relatives à des services de télévision hertzienne terrestre, à caractère national ou non, diffusées dans la zone considérée, être titulaire d'une ou plusieurs autorisations relatives à des services de radios, nationales ou non, dont l'audience dans la zone considérée, dépasse 10 % des audiences potentielles cumulées dans la même zone de l'ensemble de ces services, publics ou autorisés, de même nature ; éditer ou contrôler une ou plusieurs publications quotidiennes imprimées, à caractère national ou non, d'information politique et générale et diffusées dans cette zone* ».

Dans ce labyrinthe législatif, les dispositions n'envisagent cependant pas les formes de concentration verticale, qui, sont *« aussi lourdes de menaces pour la liberté d'expression, le pluralisme de l'information et la diversité de la création »* [Derieux, 2008]. D'autant plus d'ailleurs, qu'elles deviennent inefficientes à l'heure de la fragmentation des offres et des modes de consultation alternatifs via les réseaux numériques. Elles demeurent en outre des

obstacles majeurs à la création de groupes d'envergure, d'autant qu'elle se combine à une libéralisation tardive du marché de l'audiovisuel en 1982, faisant qu'une chaîne comme TF1 qui est certes présent parmi les leaders européens avec 2,36 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2009, s'avère très peu diversifié et peu présente hors frontières.

Ce constat s'éclaire d'ailleurs d'une comparaison européenne qui montre que de nombreux quotidiens sont en fait intégrés dans des groupes plurimédia, soit parce qu'ils en furent à l'origine, soit parce qu'ils ont ensuite été acquis. Parmi eux figurent des groupes emblématiques aux chiffres d'affaires 2009 très importants : l'Espagnol Prisa (3,2 milliards d'euros) qui édite *El Pais* et *Cinco Dias*, deuxième quotidien économique du pays, News Corporation (30,4 milliards de dollars), qui est présent en Grande-Bretagne par le biais de ses titres aussi différents que *The Sun* ou *The Times*, l'Allemand Springer (2,6 milliards d'euros) leader avec *Bild* ou encore l'Italien RCS Média Group (2,2 milliards d'euros) et son *Corriere della serra*, voire le Finlandais Sanoma (2,78 milliards d'euros) et, tous distants du premier groupe français possesseur de quotidiens, Ouest-France qui frôle le milliard d'euros.

Pour autant que ces dispositions soient un obstacle à la création de groupes plurimédia d'envergure, avec plus d'un quotidien, elles ne remettent pas en cause la possibilité de posséder un titre de presse quotidienne. À condition d'y voir une opportunité stratégique plus intéressante que dans leur cœur de métier. Le groupe TF1 pourrait dans l'absolu être propriétaire d'un titre de presse quotidienne, en plus du gratuit *Metro* et pourquoi pas acquérir un groupe de presse magazine. De la même manière que Lagardère aurait pu poursuivre sa diversification dans la presse régionale avant de céder sa participation dans les *Journaux du Midi* au groupe Hersant Média en 2007. Les seuils pourraient néanmoins être franchis pour des titres comme *Le Monde* ou *Le Figaro* qui représentent respectivement 23 % et 25 % de la diffusion payée des quotidiens nationaux [OJD, 2010], bien loin des problématiques du groupe qu'avait commencé à constituer Alain Weill à partir de NextRadioTV (RMC, BFM radio et TV, groupe Test, *La Tribune*), avant de se séparer du quotidien économique en 2010.

D/ Le pluralisme est-il soluble dans les lois de l'économie ?

En miroir du débat sur la concentration, se pose celui sur le pluralisme, tel le serpent de mer qui revient à chaque opération capitalistique. Et le XXI^{e} siècle ne fait pas exception, les difficultés de la presse quotidienne cristallisant les oppositions entre les nostalgiques d'un

étatisme renforcé et les stakhanovistes d'un darwinisme social. Au demeurant, le législateur a toujours confondu pluralisme et concurrence. Car si le pluralisme, *« cet objectif de valeur constitutionnelle »* [Derieux, 2008], peut découler de la concurrence, ce qui n'est pas une obligation mais est fortement souhaitable en démocratie, il n'est pas une condition suffisante de la concurrence. Et c'est bien là où est toute l'ambiguïté sur l'existence présupposée d'une relation inverse entre la concentration et le pluralisme.

Il faut dire que les exemples tendant à conforter cette hypothèse sont légion : la volonté de Marcel Dassault de prendre la plume au *Figaro* [Eveno, 2003 ; Balle (b), 2009], les désirs des hommes politiques d'interférer dans les journaux parlés de la radio ou de la télévision [Jeanneney, 2001], les positions dans le *New York Journal* de Hearst vis-à-vis de l'Allemagne [Albert, 2008] ou encore celle de Rupert Murdoch via *Fox News* à propos du conflit irakien. Le risque est alors que le détenteur du pouvoir économique s'immisce dans la gestion éditoriale pour ses propres intérêts, avec sur ce dernier point une autre dérive, celle où *« l'information serait le prétexte pour que la publicité atteigne un plus grand nombre de lecteurs. »* [Le Floch, 1997].

A contrario, les exemples d'un pluralisme assumé peuvent aussi se retrouver dans la coexistence des différents médias de groupes européens, comme chez News Corporation qui fait le grand écart entre la chaîne BSkyB et des titres aussi différents que *The Sun* ou *The Times* ou comme Bertelsmann l'un des leaders de l'audiovisuel européen qui édite aussi le *Financial Times Deutschland* et possédait le *Berliner Zeitung* jusqu'à sa cession à Holtzbrink en 2002. Sans compter que des pays comme l'Italie, l'Espagne, la Finlande voire la Belgique ne peuvent légitimement pas être considérés comme des dictatures informationnelles.

En l'espèce la disparition de la presse d'opinion ne s'inscrit pas dans la simple conséquence d'un phénomène de concentration. Au pays du libéralisme assumé, la presse d'outre-Atlantique semble pour cela intéressante. En effet, selon Royal H. Ray cité par Patrick Le Floch [2003], la disparition de cette presse d'opinion est liée à deux raisons.
La première tient au fait que les propriétaires de journaux sont plus intéressés par utiliser la publication comme une feuille de propagande sans considération pour les règles de gestion, comme ce fut par exemple le cas en France avec le parfumeur Coty [Eveno, 2003].
La seconde, reflet de l'évolution sociétale, s'inscrit dans une logique de différenciation. Les journaux marqués politiquement ont un lectorat proche de l'idéologie défendue. Ils peuvent perdre des lecteurs et *a fortiori* des annonceurs, ces derniers pouvant les toucher par ailleurs.

Cette situation se retrouve en France, les années soixante-dix sonnèrent le glas d'une presse politisée : *Le Monde* se perdit dans un élan partisan [Jeanneney, 2001 ; Eveno, 2004], *Libération* dut abandonner ses désirs idéologiques [Eveno (b), 2008], *Le Matin* mit la clé sous la porte, et même *L'Humanité*, quelques années plus tard, en dépit de plusieurs tentatives de rénovation et d'appel aux lecteurs, accepta une participation capitalistique d'un consortium constitué autour de TF1, de Lagardère et de Caisses d'épargne [Eveno, 2003]. Et ce ne sont pas les tentatives éphémères qui changèrent la donne, de *Minute* au *Quotidien de Paris*.
Ce déclin doit être mis en perspective de la tendance déjà inaugurée au siècle passé selon laquelle un journal vit grâce à ses lecteurs.
À ces deux raisons, s'en ajoute une troisième, l'évolution du tissu concurrentiel qui permet désormais avec l'essor du Web, à la différence d'une période où la presse quotidienne était monopolistique, de contribuer au pluralisme.

La crainte selon laquelle la concentration uniformise les contenus et deviennent dangereuse pour le pluralisme apparaît en outre de moins en moins fondée car comme le souligne Patrick Le Floch [1997] *« le pluralisme ne nécessite plus la présence de plusieurs journaux d'opinions différentes ; il est le résultat du marché qui impose une acceptation de la diversité des opinions. On a assisté au passage de la presse d'opinion à la presse d'opinions (avec un s). Le pluralisme de l'information découle en pratique de la possibilité qui est offerte aux différentes opinions de s'exprimer librement dans les colonnes du journal. »* Cette analyse est d'autant plus vraie pour les groupes de presse régionaux, qui concentrés, fournissent *a contrario* une information de plus en plus locale.

Divers travaux dans l'audiovisuel vont d'ailleurs à l'encontre de cette vision réductrice. À l'instar de ceux de Peter O. Steiner [1952] qui démontra qu'à vouloir détenir la plus grande audience possible, les chaînes concurrentes de radio ou de télévision pourraient rationaliser leurs offres de programmes dans un *modus vivendi* correspondant au programme moyen désiré.
A contrario, un acteur unique aurait tendance à les diversifier. Harold Hotteling [1929] démontra quant à lui que les acteurs se faisant concurrence par la différenciation de leurs produits peuvent, sous certaines conditions, trouver un intérêt à construire un niveau *mezzo* des *desiderata* des consommateurs plutôt que de proposer un choix conséquent. Si les détracteurs peuvent objecter à juste titre que ces études d'avant-garde ont été faites il y a bien longtemps, ils ne peuvent en éluder les constats formulés, d'autant qu'ils ont été confirmés

par d'autres travaux et notamment ceux de Jack Beebe [1977], Eli M. Noam [1987], Michael Spence et Bruce Owen [1977], ainsi que David Waterman [1991] qui ont établi qu'aucun lien évident et direct entre concentration et uniformisation des contenus ne pouvait être démontré.

La concentration peut toutefois, *et sans que les* dispositions en vigueur ne s'y intéressent, poser quelques interrogations sur le plan vertical, notamment dans l'univers audiovisuel au niveau des relations entre les producteurs de contenus, les distributeurs et les fournisseurs d'infrastructures. Si elle peut avoir des effets bénéfiques en bout de chaîne par la suppression des coûts intermédiaires, elle s'analyse avant tout sur la diversité de l'offre de contenu et s'apprécie selon les coûts fixes de production et la nouvelle donne concurrentielle créée par le regroupement [Berry, Waldfogel, 2001]. Il s'avère que plus les coûts sont élevés et plus le risque est grand que soit proposé un même contenu, de sorte que les émissions puissent être resservies par croisement des programmations. C'est d'ailleurs l'un des points évoqués par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) lors de l'analyse du rachat de TMC et NT1 par TF1 en 2010.

L'autre facteur à considérer est la concurrence interne qui peut s'opérer tant en matière de production que de diffusion. Pour éviter un nouvel entrant, la production doit alors être plus riche et diversifiée, une dynamique qui peut être renforcée par un système d'organisation et de pilotage interne des coûts, la mise en concurrence étant alors possible.
En substance, la structure de marché la plus pertinente est le fruit d'une alchimie entre le caractère substituable des contenus et leur canal de diffusion, la majorité des auteurs considérant que même s'il est difficile d'apprécier de manière univoque l'effet de la concentration, il est peu contestable que l'essor du Web a renforcé le pluralisme.

Et c'est bien là la limite de ces lois. Sous couvert d'une acceptation partagée, elles font fi des comportements et des évolutions, fondant leurs analyses sur une situation statique et passée. L'observation du marché n'est pas une condition suffisante pour en déduire une atteinte au pluralisme. Que l'État soit désireux d'intervenir pour que l'information atteigne un niveau de diffusion socialement acceptable est indépendant de l'absence de pluralisme. C'est la nature même de la pensée consommateurs qui pourrait constituer une base d'analyses à cette absence. Resterait alors à savoir, comme pour la qualité, quels critères il conviendrait de prendre en compte pour définir qu'une publication, un journal télévisé ou radiophonique est pluraliste. Et si en plus on y intègre les millions de sites Web accessibles désormais au plus grand nombre, l'argumentation devrait faire pâle figure.

Conclusion

Les dispositifs anticoncentration nés dans un esprit d'après-guerre sont aujourd'hui dénués de sens à l'heure du numérique et de la mondialisation au sens où ils ont été conçus.

D'abord, parce que comme le souligne Alain Lancelot [2005], *« en mêlant des critères d'audience potentielle et réelle, le système est inéquitable ».* En outre, *« combiné avec les lacunes des règles monomédia, il présente de graves défaillances : il ne fait nullement obstacle à ce qu'un groupe cumule des positions largement dominantes, en termes d'audience réelle, dans la télévision et dans la radio et prenne en outre le contrôle de titres de presse quotidienne d'information politique et générale représentant 20 % de la diffusion totale ; d'autres opérations plus anodines du point de vue du pluralisme et de la diversité culturelle, sont à l'inverse proscrites.* »
Ensuite, parce que l'objectif fondateur a contraint le législateur à ne retenir que le marché de la presse quotidienne d'information générale et politique, alors qu'en 2010, un site de *newsmagazine* ou d'une chaîne de télévision peut satisfaire six millions de lecteurs…
S'ensuit alors d'inévitables divergences d'interprétations, l'autorité en charge du contrôle devant analyser l'étendue du marché sur lequel doivent être appréciées les conséquences concurrentielles de l'opération [Idot, 2005].
Enfin parce que dans la mesure où les médias s'adressent simultanément à deux catégories de clients, la délimitation du marché relève de la performance analytique, d'autant plus qu'elle doit identifier les substituts en termes de produits et de zones géographiques dans une période où la dématérialisation a modifié les champs d'analyse.

Dès lors, « *les incertitudes actuelles relatives aux innovations futures (...) doivent conduire le législateur à privilégier une approche souple et évolutive de la régulation. (...). La neutralité technologique commande que le législateur abandonne la fixation de cadres juridiques déterminés (...) au profit d'une approche tenant compte de l'impact sur le public. »* [Lancelot [2005]. Et la présence de l'information sur le Web ne peut que conforter cette vision.

Car finalement, le véritable enjeu est celui du pluralisme, de cette crainte du contrôle de l'opinion dans une croyance qui, malgré les démentis apportés [Balle (b), 2009 ; Eveno (b), 2008] demeure encore bien vivace, et ce risque d'uniformisation, lui aussi, infirmer, même dans la presse régionale, particulièrement concentrée en France [Le Floch, 1997].

Le pluralisme de l'information ne paraît en effet pas avoir reculé en France au cours de ces dix dernières années [Lancelot, 2005], malgré une concentration de fait qui se situait en 2004 dans une moyenne de nos voisins européens [Ward, 2004].
Il serait donc contre-productif d'envisager un durcissement de ces mesures, d'autant plus d'ailleurs que cet épouvantail sert de justification à un autre débat, celui de la nature même de la propriété du média, qui en l'occurrence en France et notamment pour la presse quotidienne nationale, est souvent l'apanage d'hommes d'affaires aux intérêts liés aux commandes publiques. L'envisager serait même nuisible pour des titres comme *L'Humanité, Le Monde, Le Figaro* ou encore *Libération*, qui avec leurs résultats auraient bien du mal a convaincre de vrais investisseurs désireux de n'acheter que de la valeur.

Qu'elles s'avèrent ou non légitimes, ces dispositions sont finalement un frein aux options stratégiques de regroupement de plusieurs titres sous l'égide d'un groupe international et à l'expérimentation à l'heure où le marché l'impose. Et même si elles autorisent des consolidations intermédiaires, elles limitent la construction de groupe monomédia de grande envergure, sachant qu'il est assez paradoxal de constater que la dynamique de concentration s'est aussi installée par l'entremise d'un phénomène de concentration passive, *id est* comme conséquence de la disparition des acteurs.
Au-delà des querelles politiques, ces dispositions anticoncentration existent et leur remise en cause passe par un consensus qui va au-delà d'une organisation, mais sur laquelle les éditeurs ne semblent pas désireux d'intervenir [Livre vert, 2009].

SECTION 2 | LIBERTE SOUS PERFUSION OU LIBERTE SURVEILLEE : D'UNE GRACE FINANCIERE BIENVEILLANTE A UNE REGLEMENTATION CONTRAIGNANTE

Même si l'idée d'un interventionnisme étatique peut sembler paradoxale dans une industrie qui se veut libérale et non inféodée au pouvoir, elle n'est pas dénuée de fondement pour mettre un terme aux défaillances d'un marché. Celles-ci peuvent en l'espèce venir contrecarrer la tendance au monopole naturel qui s'installerait dans une industrie à rendements croissants ou l'existence, combinée ou non, de pratiques anticoncurrentielles, de *dumping* ou encore de position dominante. Sur le plan juridique, cet interventionnisme s'inscrirait bien dans la logique du *« droit à l'information »* et du pluralisme, cet objectif de valeur réaffirmé par le Conseil constitutionnel [Derieux, 2008]. Mais l'histoire nous l'a appris (*voir chapitre II, partie I*), l'État a toujours eu vis-à-vis des médias une relation ambiguë, une

sorte d'ambivalence héritée d'une longue tradition séculaire qui le conduisit d'un côté à construire pour la presse un écosystème économique et financier destiné à soutenir sa liberté et son indépendance, et de l'autre côté, pour la radio et la télévision, une réglementation paradoxalement beaucoup plus contraignante et sans réelle contrepartie.

Et si le système de droit ainsi construit ne laisse pas trop de place à l'arbitraire [Derieux, 2008], ce qui l'entacherait alors de partialité, il n'est pas exempt de contradiction, ni même d'anachronisme qui nécessiterait une réévaluation fonction de l'évolution des technologies et des usages. Pour autant, les éditeurs ne semblent pas prêts à remettre en cause cette tradition de perfusion économique et fiscale, une adaptation serait tout au plus tolérée [Livre vert, 2009].

A/ Presse : anachronisme d'un écosystème économique et fiscal, source de financement indirect et de dépendance

En France, comme dans d'autres pays européens, l'aide à la presse s'inscrit dans une logique fiscale (exonérations, réductions, etc.) et économique (subventions, tarifs préférentiels, etc.), directe ou indirecte. Or, cette défense du pluralisme et de l'égalitarisme revêt un caractère singulier dans la mesure où le coût global, même si l'éclatement des dispositions dans le budget de l'État complexifie son chiffrage, avoisine en 2009 les 1,2 milliard d'euros soit environ 10 % du chiffre d'affaires global de la presse en France. S'il est compréhensible que les éditeurs ne soient pas prêts à se passer d'une telle perfusion, il est indéniable qu'elle crée une distorsion de marché aussi inéquitable que préjudiciable dans la dynamique d'efficience.

1. Les papiers de presse, un système d'un autre temps

C'est en 1947 que l'État régit les conditions d'approvisionnement en papier de la presse par la Société des papiers de presse (SPPP) qui centralisa les achats et la revente à un prix unique, dit prix de péréquation, fixé par décret. Il faut dire qu'à cette époque le papier représentait une part significative des coûts, autour par exemple de 20 % des charges d'exploitation pour *Le Monde* de 1945 à 1960 [Eveno, 2003]. Le système fut d'autant plus intéressant que l'État subventionna l'activité forestière et l'industrie papetière française. Pour autant, il se trouva vite à bout de souffle étant dans l'impossibilité de lutter contre la concurrence scandinave et canadienne qui permirent d'abaisser le coût du papier, sa part ne représentant par exemple plus que 6 à 9 % du total des charges au *Monde* depuis 1990 [Eveno, 2003]

Il fallut cependant attendre 1987, alors que les groupes internationaux, commençaient à s'approvisionner sur les marchés libres, pour que la Société coopérative passe à un prix de référence abandonnant *de facto* celui de peréquation. Son activité devint alors simplement commerciale, sachant qu'en moyenne, le part du papier est passé entre 1990 et 2007 respectivement pour la presse quotidienne nationale et régionale de 12,2 % du chiffre d'affaires à 8,1 %, et de 11,1 % à 8,1 % [DDM, 2009]

2. L'AFP, un avantage financier désormais en trompe-l'œil

Il n'y avait aucune raison pour que l'accès à l'information ne fût pas parti de cet égalitarisme affiché, en raison notamment de l'histoire de l'agence Havas depuis un peu plus d'un siècle. Devenu un organisme autonome doté de la personnalité civile en janvier 1957, l'Agence France Presse, née dans le désir de posséder une grande agence indépendante, est devenue aux termes de l'article 1er de la loi du 10 janvier 1957 un « *organisme autonome doté de la personnalité civile et dont le fonctionnement est assuré suivant les règles commerciales* ».
Elle a pour mission « *de rechercher tant en France qu'à l'étranger les éléments d'une information complète et objective* » et de la « *mettre à la disposition des usagers* ». Et surtout de la fournir à ses clients à des prix défiant toute concurrence. Si son nom la rattache le plus souvent à la presse, au même titre que la composition de son Conseil, la Commission paritaire a admis [Derieux, 2008] qu'il n'était pas contraire à l'esprit de l'ordonnance du 2 novembre 1945, le champ d'application des agences de presse en général aux médias audiovisuels.

2.1. Un statut inédit qui interdit le déficit, pas l'inefficience

Si cette loi prévoit que l'Agence est soumise aux règles du droit commercial, sous réserve des dispositions spécifiques prévues par son statut, elle ne la qualifie pas de société de droit privé, elle n'a dans les faits ni actionnaire, ni capital. L'AFP est ainsi tributaire de ses ressources commerciales ainsi que des financements de ses deux principaux clients, l'État et les médias.
L'État reste le premier client, dans le cadre d'une convention conclue le 18 septembre 1958, les services publics souscrivant des abonnements aux services de l'AFP.
Ce financement public qui a pu dépasser 60 % du chiffre d'affaires, a été ramené depuis fin 2000 à un peu moins de 40 %. Les médias français constituent la deuxième source de revenus, sachant qu'un tiers de son chiffre d'affaires provient aujourd'hui de ses activités à l'étranger et plus de 10 % de son activité photographie.

Si l'Agence, dotée d'un Conseil d'administration majoritairement représentée par les éditeurs de presse, ne peut en aucune circonstance *« tenir compte d'influences ou de considérations de nature à compromettre l'exactitude ou l'objectivité de l'information,* elle ne peut pas non plus*, passer sous le contrôle de droit ou de fait d'un groupement idéologique, politique ou économique »*. Sous une dépendance financière de l'État, elle est astreinte à l'équilibre budgétaire. Pour autant, l'étroitesse de son marché originel et la mauvaise santé financière de ses propres clients, font qu'elle n'arrive pas à pérenniser un équilibre financier, une situation d'autant plus complexe qu'elle n'est pas en position de force sur la scène internationale face à Reuters et Associated Press.

Mais selon les bons vieux idéaux, l'État veille au grain. C'est ainsi qu'il proposa en 2003 un contrat d'objectifs et de moyens aux termes duquel l'AFP devait équilibrer ses comptes en 2007 et assurer son développement européen et international. Le résultat est pour le moins fragile.

Car en 2008, l'État contribue toujours par ses abonnements à hauteur de près de 40 % du chiffre d'affaires de l'Agence (113,3 M€ en 2010) qui n'est que de 280 M€, mais avec 36 M€ de dettes. Au point qu'en raison de l'absence de capitaux propres, liée à son statut, l'Agence a mis en crédit-bail son immeuble qu'elle rachète au fil des ans jusqu'en 2018.

Son résultat est positif depuis trois ans et de 2 M€ en 2008 au prix de réductions de charges drastiques et d'un développement du chiffre d'affaires sur des segments comme les produits multimédia et notamment la vidéo.

Reste qu'en l'absence des 20 M€ sur cinq ans injectés par l'État, l'Agence ne pourrait pas financer sa modernisation sur ses fonds propres. Ce constat d'insuffisance financière n'est pas nouveau. Le Sénat notait déjà en 2000 qu' *« il est difficile de ne pas en convenir : l'AFP est à la croisée des chemins. Les difficultés financières qu'elle subit périodiquement, le caractère improbable d'une amélioration durable, les incertitudes de son positionnement dans la société de l'information, pèsent sur son dynamisme. »*

2.2. Un système de gouvernance inadapté qui pèse sur le développement

Engluée dans des problèmes de gouvernance, l'exploitation de l'AFP est *« structurellement déséquilibrée par une croissance des charges, et spécialement des frais de personnel, plus rapide que celles des produits, malgré des ajustements périodiques. »* Si son indépendance est garantie par son statut, ce dernier n'assure en rien son équilibre financier.

Il est économiquement flagrant qu'une réforme apparaît nécessaire pour que l'Agence puisse à la fois retrouver le chemin de la rentabilité dans l'objectif d'assurer sa mission et son développement face aux nouvelles technologies et à la pression concurrentielle. Ceci s'avère, dans l'esprit de 1944, complexe et lent, même si les débats vers une société anonyme à capitaux publics ou d'un pacte d'actionnaires ne sont que des pistes parmi d'autres.
Il faudra ainsi, de manière inévitable, évoquer la représentation des éditeurs de presse écrite quotidienne régionale (au nombre de six sur quinze) dans l'esprit qui a prévalu il y a soixante ans, alors que la presse ne représentent plus que 17 M€ de son chiffre d'affaires. Pour autant, Stephen Schmanske, cité par Nathalie Sonnac et Patrick Le Floch [2005] montra que dans le cas de l'Associated Press, son statut coopératif lui conférait au contraire un avantage concurrentiel dans le marketing de ses produits.

Il semble que ce soit plus le système de corégulation qui est à l'origine de l'insuffisance, l'État jouant alors son rôle de nourrice dont l'intervention sera l'éternelle béquille financière. Car cette organisation corporative qui permit de limiter et d'encadrer la concurrence d'accès à l'information entre les acteurs, concurrents entre eux de surcroît, mais qui siégeaient au sein même de l'Agence, a accru le risque de collusion. Il est en effet, anormal, outre le fait d'être contre-productif que les clients d'une firme pensent sa stratégie de développement à court et moyen terme. Résultat : un décalage flagrant entre les réalités du marché et les services proposés, aggravé par une gestion qui tient compte d'un accès permanent aux ressources.

2.3. Des services au rapport qualité/prix qui en déphasage avec le marché

Cette situation d'assistance a créé un système qui finit par ne plus être en phase avec les réalités du marché, de sorte que beaucoup d'éditeurs, dont l'amicale concurrence organisée finit par ne plus être à l'ordre du jour, remettent en cause aujourd'hui, désormais à voix haute, cette institution, en raison du rapport estimé entre le coût et le service rendu. Et le comparatif entre les trois grandes agences internationales est implacable sur le fond.

Certains titres ont ainsi franchi le pas de se séparer de l'AFP, comme par exemple *Paris-Normandie*, *20minutes* ou encore *La Provence* qui reprochent en substance l'absence d'adéquation entre leurs besoins et les services fournis, au-delà du coût *stricto sensu*. Le changement d'agence représente, ainsi, pour un journal comme *La Provence* un gain de 490 000 € par an [Ternisien, 2009]. Ce qui s'apparente à un frémissement dans la volonté des éditeurs de réduire les coûts pourrait précipiter l'AFP dans sa réforme.

Et alors que dans les années soixante, l'AFP faisait encore bonne figure, la situation s'est nettement dégradée au point de se laisser distancer par Reuters et ses quelque quatre milliards d'euros de chiffre d'affaires.
Certes, son développement s'est construit sur l'information financière, mais quel argument pourrait venir remettre en cause le fait qu'une entreprise se développe sur des services de nature à satisfaire ses clients, lorsque sa mission première a été atteinte ? Entre les deux figure *l'Associated Press* qui avec ses 3 700 collaborateurs réalise près du double du chiffre d'affaires de l'AFP, mais qui est surtout le fruit d'un statut coopératif qui regroupe plus de 1 500 éditeurs américains, ce qui lui confère une grande indépendance [Eveno (b), 2008].

Enfermée dans un carcan statutaire et son budget, l'AFP s'est trouvée paralysée par le jeu des corporatismes, confortée par des éditeurs, qui par paresse, par crainte ou même par intérêt, n'ont jamais voulu remettre en cause ce système arrangé. Les gains, sans qu'il soit possible de les chiffrer avec exactitude, auraient tout du moins contribué à réduire les coûts d'exploitation de sorte que ceux-ci deviennent en phase avec le fonctionnement réel des firmes.

Pour paradoxal que cela puisse paraître, le statut spécifique de l'AFP ne serait-il pas, *a contrario*, responsable des limites à l'indépendance financière de l'institution, et par conséquence de ses difficultés à proposer de nouveaux produits et services à ses clients ?
Car, sur le marché de l'information, ces grossistes sont des fournisseurs à forte valeur ajoutée dont l'utilité se trouve renforcée dans un univers de plus en plus médiatisé et mondialisé. Cette force n'a semble t-il pas échappé au président Emmnuel Hoog, nommé à la tête de l'Agence en mars 2010, lorsqu'il évoque dans *Le Monde* du 3 septembre 2010 la possibilité de mettre à disposition un kiosque numérique d'information, de se renforcer dans le domaine des applications mobiles et les réseaux sociaux, et de faire modifier la composition du Conseil d'administration en le rapprochant de la réalité du marché [Psenny, Ternisien, 2010].

Aussi, que l'Agence deviennent un concurrent sur le marché de l'information où qu'elle demeure un prestataire soumis à un régime concurrentiel, cela influence les options stratégiques retenues par les éditeurs et modifie les coûts d'acquisition de contenus.
Le système qui avait été conçu à l'origine pour assurer une fourniture équitable à bas prix d'une information fiable aux éditeurs s'est fourvoyé dans la durée, de sorte qu'aujourd'hui, comme pour le papier, les acheteurs de contenus peuvent s'approvisionner sur un marché plus concurrentiel.

3. Une distribution au numéro sous condition, insuffisances fonctionnelles et coûts au menu

L'une des mesures phares de l'égalitarisme affiché à la Libération s'inscrivit dans la loi Bichet du 2 avril 1947 destinée à régir la distribution des journaux et qui disposa les principes de liberté pour l'éditeur de distribuer lui-même ses journaux, l'impartialité de distribution dans tous les points de ventes et l'égalité économique entre les différents titres par une mutualisation des coûts de distribution. L'essence même de ce texte fut de garantir aux différentes publications une diffusion nationale, équitable et économiquement viable [Le Floch, 2008 ; Derieux, 2008 ; Balle (b), 2009]. Dans l'absolu, cette loi est économiquement et stratégiquement formidable pour un éditeur.

Six décennies plus tard, elle revêt toujours une importance considérable dans la mesure où la vente au numéro représente une part importante de la diffusion, soit respectivement 70, 6 %, 42,5 % et 64,12 % de la diffusion payée en 2009 pour la presse quotidienne nationale, régionale et hebdomadaire régionale (*voir tableau n° I-2 : Part de la vente au numéro dans la diffusion*), de sorte que la structuration de la chaîne de diffusion qui en a découlé a une influence immédiate sur les comptes d'exploitation des éditeurs, mais aussi sur les choix de développement retenus. C'est d'ailleurs l'un des éléments parmi d'autres qui a conduit (*voir chapitre II, partie I*) le groupe Axel Springer à mettre un terme à son lancement du quotidien populaire *Bild* à l'été 2007.

3.1. Une gouvernance complexe et corporatiste, un coût disproportionné

Le système tel qu'il a été conçu permet donc à n'importe quel éditeur de lancer n'importe quel journal en France sans tenir compte de la demande ou des contraintes du réseau de distribution. Il décide de la quantité fournie, et peut même choisir les diffuseurs puis les kiosquiers assurant la vente, ceux-ci n'étant cependant pas des commerçants au sens traditionnel du terme, mais de simples mandataires. Les invendus sont alors retournés. Sur le papier, le système semble donc sans faille, l'éditeur maîtrisant ses flux au-delà des avantages inhérents à cette régulation de marché.

Pratiquement, le système s'organise autour des coopératives qui sont en fait des structures de gouvernance sans caractère opérationnel, elles délèguent l'organisation à des structures commerciales à condition d'avoir une participation majoritaire (51 %) dans la direction et de garantir l'impartialité de traitement.

Cinq coopératives furent ainsi créées et elles signèrent le 16 avril 1947 un accord avec la Société de gérance des messageries, filiale d'Hachette, pour créer les Nouvelles messageries de presse parisienne (NMPP), 49 % appartenant à Hachette, aujourd'hui Lagardère [Rocquemaurel, 2007 ; Feyel, 2009] avec à la clé un système de gouvernance complexe basé sur un *« Conseil de gérance composé de 8 représentants élus pour un an qui défendent d'abord leurs intérêts de clients (...), une séparation des coopératives et des opérateurs qui complique le processus décisionnel (...) et ne facilite pas l'identification des responsabilités de gestion, un directeur général rémunéré par l'opérateur et qui partage son pouvoir exécutif avec le Conseil de gérance (...) »* [Mettling, Lubek, 2010].
D'autres coopératives qui existaient avant la loi comme les Messageries de presse lyonnaise (MLP) adaptèrent leur statut, certaines nouvellement créées comme les Messageries d'art et d'élégance furent rachetées en 1954 par les NMPP. Malgré cette concurrence affichée, les NMPP sont quasi monopolistiques par le volume traité chaque année.

C'est dans un marché en pleine évolution avec l'essor de la presse magazine et les difficultés de la presse quotidienne nationale (*voir chapitre II, partie I*), vers la fin des années soixante, que les éditeurs commencèrent à se faire pressants sur les coûts de cette gestion organisée des NMPP, dénonçant au passage les avantages inestimables des ouvriers du Livre et l'absence de volonté de restructuration face à des comptes d'exploitation qui commençaient à virer au rouge [Eveno (b), 2008]. Le rêve égalitaire commença à se transformer en cauchemar, les acteurs avaient laissé dériver le système tant il est vrai, il rendait d'inestimables services. Et ce fut le point de départ d'une contestation quasi permanente.
La décentralisation des centres d'impression sous l'impulsion des groupes Amaury et Hersant, la modernisation de la filière, les sureffectifs notoires contraignirent les NMPP à appliquer des plans de modernisation et de restructuration successifs, qui malgré leurs cortèges de grèves et de débrayages multiples, permirent des réductions d'effectifs, du nombre de grossistes et de dépositaires ainsi que d'une meilleure structuration du réseaux. Mais en vain.

Le combat avec les éditeurs prit un tournant en 2001 lorsque le groupe Amaury souhaita retirer *Le Parisien* des messageries [Rocquemaurel, 2007 ; Eveno (b), 2008 ; Feyel, 2009]. Après un dur conflit et un référé du tribunal infirmé par la cour d'appel en mai 2001, *Le Parisien* fut distribué par une société à part, la SDPV, mais *l'Equipe* et *Aujourd'hui* en France demeurèrent dans le giron des NMPP, démontrant s'il en était encore besoin la force et la puissance syndicales.

Et avec une rémunération globale moyenne du réseau de 36 % du prix facial en France, c'est l'un des systèmes les plus onéreux en France lorsqu'on le ramène en valeur absolue du prix facial. Le pourcentage est en effet plus élevé en Allemagne (47 %) et au Royaume-Uni (45-48 %), mais les prix unitaires généralement moindres [Le Floch, 2007 ; Eveno (b), 2008].
De fait, le coût à l'exemplaire diffusé en presse quotidienne frôle les 0,4 € et représente en moyenne 15 à 30 % des coûts d'un quotidien et environ 31 à 36 % du prix de vente facial [Toussaint-Dumoulin 2006, Le Floch 2006 ; Schwartzenberg, 2007 ; Le Floch, 2008].

Ces caractéristiques grèvent assurément les comptes d'exploitation des éditeurs, d'autant plus que chaque augmentation de prix est répartie à parts quasiment égales entre le système de diffusion et l'éditeur et que le coût peut s'envoler en raison de bonus-malus sur les invendus.
Construit sur un système progressif, le surcoût peut selon Emmanuel Schwartzenberg [2007] atteindre 25 cts par titre non vendu dès lors que le journal franchit la barre des 21 % d'invendus ce qui est fréquent, le taux moyen étant de 25 % [DDM, 2009]. Cette pénalité ne suffit pas au demeurant selon le même auteur à compenser les remises possibles qui deviennent significatives au-dessus de 300 000 exemplaires en diffusion payée France, excluant ainsi la majorité des quotidiens.

3.2. Une chaîne de diffusion non rémunératrice et sans adéquation au marché

Entre l'éditeur et le client, la chaîne de distribution s'organise autour de trois niveaux : les messageries (1), les dépositaires (2) et les diffuseurs (3). Mais la structuration générale qui a conduit à des inefficiences notoires, combinée à l'essor du nombre de titres et du nombre croissant d'invendus s'est soldée par un échec en bout de ligne.
Les diffuseurs dénoncent des conditions de travail difficiles pour des rémunérations en berne. Car avec une rémunération fonction du prix facial moins importante qu'en Allemagne (20 %) ou au Royaume-Uni (26 %), les diffuseurs français (13 à 15 % nets) peinent à gagner leur vie, entraînant une fermeture des points de vente pour n'être finalement que 29 569 en octobre 2008 [Livre vert, 2009], soit deux fois moins qu'au Royaume-Uni et quatre fois moins qu'en Allemagne.

Entre cette densité trop faible (1 pour 2000, 1 pour 800 au Royaume-Uni, 1 pour 1000 en Allemagne) [Le Floch, 2007], et le taux d'invendus, la loi Bichet n'a plus aucun sens économique en l'état et contribue aux difficultés de la presse et surtout à celles de la presse quotidienne qui nécessite cette forte proximité et cette manutention quotidienne. Une situation

d'autant plus paradoxale que la presse quotidienne régionale bénéficie d'un réseau beaucoup plus dimensionné avec 50 000 à 55 000 points de vente [Livre vert, 2009] et d'autant plus contrariante que les *newsmagazines*, sont avant tout distribués par abonnement postés.

Outre la dimension du réseau se pose aussi la question de l'évolution de la nature des points de vente avec une augmentation de ceux dont l'activité presse est secondaire au détriment des espaces spécialisés qui baissent le rideau [Livre vert, 2009]. Ce changement de profil s'inscrit en parallèle du nombre de titres imposés par les éditeurs sachant que finalement *« seuls 9 % des points de vente proposent à leurs clients plus de 90 % des publications (3500 codifications)*, alors que *seulement 1 % des titres (moins de 40) sont présents sur au moins 82 % du réseau des diffuseurs* » [Livre vert, 2009] dans une répartition dont la pertinence n'est pas mesurée à partir des recommandations du kiosquiers et des souhaits de sa clientèle.

3.3. An 2010, un système en faillite qui conditionne les choix stratégiques

Pour arrêter l'hémorragie des comptes et sortir le système d'une mort annoncée, un énième plan de modernisation est enclenché sous l'égide de Rémy Pflimlin à son arrivé à la direction générale des NMPP en 2006 pour la bagatelle de 130 M€ [Eveno (b), 2008] : augmentation du nombre de points de vente de 5 000 dans les trois ans, réduction des effectifs de quelque 350 salariés, regroupements des prestataires de niveau 2, plafonnement des quantités fournies par les éditeurs, retrait des titres peu vendus, retour anticipé pour désengorger les points de vente, réduction de la redevance versée à Lagardère dans une fourchette de 2,5 à 8 M€ (au lieu de 17), etc. L'État fut également sollicité pour faciliter cette transition à partir d'aides à la modernisation du réseau.

Mais fin 2009 début 2010, les NMPP, devenues Presstalis entre temps, sont au bord du gouffre financier (39,5 M€ de déficit en 2009, hors éléments exceptionnels ; -50,8 M€ de fonds propres en 2009) avec une trésorerie telle que la faillite semble inéluctable. L'État confie alors une mission à l'Inspection générale des finances, à David Lubek et Bruno Mettling qui estiment dans leur rapport [2010] le besoin de financement à 125 M€.

Plus intéressante, au-delà de cette perfusion vitale, furent les analyses présentées qui confirmèrent ce que les uns et les autres savaient mais ignoraient dans un jeu de faux-semblant politico-médiatique, à savoir que *« la spécificité de Presstalis est donc moins l'obligation de distribution des quotidiens (souvent mise en avant, notamment pour expliquer le différentiel de compétitivité avec les MLP qui ne distribuent que des publications) que*

l'ampleur de ses coûts (ndla : sociaux). Ceux-ci pouvaient être historiquement supportés dans un contexte d'abondance et de croissance des volumes. Dans le contexte actuel, ils ne sont plus supportables » [Mettling, Lubek, 2010]. Et de fait, à comparaison concurrentielle, la réduction des surcoûts sociaux au niveau des plates-formes et du siège aurait permis à l'entreprise de dégager un résultat positif de 34,3 M€ en 2009.

Cette tendance structurelle s'amplifia au demeurant dans une hypocrisie générale des éditeurs, notamment de presse magazine, qui ont utilisé à bon escient le système, mais qui finirent par transférer de plus en plus de titres chez les MLP pour réduire leurs coûts de distribution (3 points en moyenne), et de tous les autres qui tendent à développer le portage, réduisant ainsi les volumes traités par l'opérateur.
À la décharge de ce dernier, il faut reconnaître que la situation monopolistique du système est rendue assez inévitable par l'activité qui présente de très fortes économies d'échelle et d'envergure [Le Floch, 2007]. Or cette logique conduit naturellement à de fortes inefficacités organisationnelles (le facteur d'efficience) qui se traduisent par des surcoûts supportés par tous les acteurs de la chaîne [Leibenstein, 1978].

Pour autant et au-delà des recommandations de ce dernier rapport, qui vise avant tout à sauver le système de distribution – rationalisation de la distribution parisienne, refondation du siège social, refonte du barème pour sortir d'une logique "*ad valorem*", rationalisation de la gouvernance, mise en place d'une autorité de régulation économique –, il reste cependant deux problèmes de fond, celui de l'adéquation entre l'offre et la demande et au bout du compte, le coût à l'exemplaire distribué une fois la refondation proposée mise en place. Car même avec 5 000 points de vente de plus, le maillage souffre de la comparaison européenne. Quant à l'abaissement du coût de diffusion, il devrait être d'au moins cinq points !

La loi Bichet qui visait à garantir le pluralisme s'est donc heurtée aux réalités socio-économiques du commerce de proximité et de la distribution industrielle. Si l'équité et la liberté ont guidé ses principes fondateurs, dans un contexte qui sans aucun doute l'exigeait, ceux-ci ont été dévoyés par les forces structurelles du marché, catalysées par des éditeurs aux intérêts divergents qui y ont vu un alibi circonstanciel à tous leurs maux, des organisations syndicales qui ont su s'arroger le pouvoir et l'État qui préféra acheter la paix sociale [Rocquemaurel (de), 2007 ; Schwartzenberg, 2007 ; Eveno (b), 2008 ; Albert, 2008] dans une tradition colbertiste qui n'était pas pour déplaire aux intéressés.

Rattrapée par une équation insoutenable, le système doit sans conteste être refondu, à condition que les professionnels eux-mêmes décident s'il convient ou non, *« de rester fidèles aux principes ayant présidé à l'élaboration de la loi Bichet »* [Balle (b), 2009], ce qui avec les attendus des états généraux de la presse semble être le cas. Il est d'ailleurs ironique que cette loi de 1947 si souvent décriée ne porte cependant pas tous les maux en elle, étant donné qu'une bonne partie des règles de ventes au numéro résultent d'accords passés entre les éditeurs, offrant *de facto* des possibilités d'évolution à cadre législatif constant.

Le rapport de David Lubek et Bruno Mettling [2010] ouvre des perspectives cohérentes pour assurer une reconstruction sans laquelle les éditeurs de presse quotidienne nationale, entre autres, ne pourraient plus diffuser leurs produits. De fait, et étant donné la part que représente la distribution dans les coûts d'exploitation, les choix qui pourront être opérés dépendent de l'avenir de Presstalis, et donc du sens donné à la loi de 1947, qui commence par la sortie de Lagardère à l'été 2011 et d'une réorganisation en profondeur de l'opérateur.

Reste à savoir si les éditeurs de quotidiens s'y retrouveront ou préfèreront travailler sur le vieux serpent de mer d'une distribution par la presse régionale sachant que stratégiquement cette dernière n'a pas forcément à y gagner à moyen terme *(voir chapitre III, partie II*) et que le départ d'autres magazines pour les MLP fragiliserait un peu plus l'édifice. Sachant au surplus que les uns et les autres devront faire preuve d'une grande flexibilité dans leurs demandes et objectifs, l'interventionnisme de l'État ayant ses limites.

B/ Presse, quand la loi crée une dépendance aux sources de financements

Toujours dans le même esprit, un dispositif d'aides publiques a été institué pour favoriser la diffusion la plus large possible d'une information à des prix accessibles**.** Les aides ainsi instituées, qui au demeurant s'inscrivent dans une logique de correction des imperfections de marché [Le FLoch, Sonnac, 2005 ; Sonnac, 2009], se sont renforcées au fur et à mesure du temps dans une cohérence qui prête aujourd'hui à sourire [Cadoso, 2010 ; Derieux, 2008].

Elles peuvent être directes ou indirectes, aucune discrimination ne devant au demeurant être opérée entre les firmes de presse. Et dans cette dichotomie affichée, il est schématiquement possible de les regrouper en quatre grandes catégories : les aides à la diffusion, au pluralisme et à la modernisation (305,9 M€ en 2010 ; 167,1 M€ en 2008), et les aides fiscales et économiques plus délicates à chiffrer étant diluées dans le budget de l'État, l'ensemble avec

celles de l'AFP avoisinant 1,2 milliard d'euros en 2009, 626 M€ d'aides directes et 401 M€ d'aides indirectes [Cardoso, 2010] , soit 12 % du chiffre d'affaires du secteur en 2009, dans une répartition qui touche toutes les familles de presse sachant que les premiers bénéficiaires de la contribution publique (régime fiscaux, aides postales, aides directes) sont les magazines à près de 360 M€, puis le presse régionale à près de 250 M€ et la presse quotidienne nationale qui engloutit un peu plus de 150 M€ (*voir graphique n° I-2 : Répartition de la contribution publique par famille de presse en 2008 (M€)).*

C'est ainsi que la France a créé le système d'aides le plus diversifié et le plus coûteux [Balle (b), 2009 ; Cardoso, 2010], malgré quelques aménagements au fil des ans, notamment pour la presse quotidienne d'information générale, mais avec une inflation des moyens depuis les états généraux de la presse [Cardoso, 2010] de près de 200 M€.

Avec ces objectifs de départ et cette impérieuse nécessité de corriger les défauts du marché, l'idée est difficilement contestable. Et en toute logique, ce ne sont pas les firmes qui vont réclamer la remise en cause de ces subventions quasi récurrentes, d'autant que les contreparties exigées sont assez insignifiantes et que leurs comptes d'exploitation ne sont pas réjouissants. Bien au contraire, elles en redemandent encore [Livre vert, 2009].

Mais passé cette première approche un tantinet réductrice, et au-delà de la caricature suggérée par l'Institut Montaigne [2006], qui propose ni plus ni moins que leur suppression, les bienfaits de cette perfusion dopante peuvent *a contrario* et dans une sorte d'effet boomerang se retourner de manière plutôt insidieuse contre ses bénéficiaires. D'abord, parce que la source n'est pas un puits sans fond, ensuite parce que l'empilage des mesures et l'absence de correctifs a fini par créer un système inefficient en plus d'être inégal, et enfin parce que les firmes se sont placées dans un état d'assuétude aux ressources sous couvert d'une rhétorique bien rodée quant au rôle sociétal de la presse. Volontaire ou non, cette dépendance a finit pas contraindre les firmes à développer une stratégie d'accès à ces ressources par la recherche d'une légitimité incontestable vis-à-vis des groupes qui les octroient [Pfeffer, Salancik, 1978].

1. Les aides au pluralisme

Elles s'inscrivent dans cette logique démocratique représentée par la presse quotidienne nationale d'information. Instauré le 26 mars 1982 (modifié le 12 mars 1986), ce système d'aide est destiné à ceux qui ont des ressources publicitaires inférieures à 25 % des recettes

totales (d'autres critères entrant en ligne de compte, prix, tirage, parution), des titres comme *La Croix, France-Soir*, *Libération* ou encore *L'Humanité*, ces derniers étant les principaux destinataires avec près de 2 M€ chacun. Les quotidiens régionaux, départementaux et locaux d'information politique et générale à faible ressources d'annonces, *id est* moins de 15 % des recettes publicitaires totales, et avec une diffusion à plus de 25 % par voie d'abonnement postal bénéficient, depuis le décret du 28 juillet 1989 modifié, d'une aide dont les montant varient selon les titres entre 30 et 200 000 €. Cette mesure s'applique aussi aux quotidiens nationaux avec un seuil de 5 % pour le volume de petites annonces à ne pas dépasser.

Un fonds d'aide pour la presse hebdomadaire régionale et locale d'information politique et générale institué le 10 mai 1996 et modifié depuis (décret du 26 novembre 2004) est en outre réservé aux publications majoritairement en zones rurales et semi-rurales, tout effort de développement des ventes au numéro engendrant des charges financières importantes proportionnellement à la taille financière des éditeurs. S'il rend éligibles les publications en langue régionale, il fixe un plafond de 10 000 exemplaires.
L'ensemble de ces fonds, dont 80 % sont affectés aux quotidiens nationaux, 12 % aux quotidiens régionaux et locaux, et 8 % à la PHR représentent 11,97 M€ dans le projet de loi de finances 2010, soit 1 M€ de moins qu'en 2008 [Cardoso, 2010].

2. Les aides à la modernisation

Les aides à la modernisation représentent 93,19 M€ dans le projet de loi de finances 2010, soit 38 M€ de plus qu'en 2008. Créé en 1998, le fonds d'aide à la modernisation de la presse quotidienne et assimilée d'information générale et politique, a été précisé par le décret du 5 février 1999 [Derieux, 2008] pour contribuer au financement de modernisation autre que les dépenses courantes.

Il s'agit en substance de se préparer à la mise en place de projets liés aux nouvelles technologies, à la modernisation de l'outil de production et à la reconquête du lectorat. Ce fonds consiste à imposer aux annonceurs une taxe de 1 % sur le montant hors taxe des dépenses investies dans le hors médias, somme qui est ensuite proposée aux éditeurs sous la forme de subventions (90 %) et d'avance remboursables (10%), le montant étant plafonné à hauteur de 40 % des dépenses engagées. Evalué à 45 M€ lors de sa création, il ne sera en 2004 que de 26 M€ [Le Floch, Sonnac, 2005] pour atteindre en six ans 93,19 M€.

Mais la modernisation ne devait pas s'arrêter là, avec notamment une aide à la modernisation sociale de la presse quotidienne de 22,6 M€ en 2010, ainsi qu'une aide à la modernisation de la distribution de la presse quotidienne nationale de 12 M€ en 2010.
Il ne reste plus qu'à ajouter le plan d'aide à la modernisation de la diffusion et à l'informatisation du réseau (13,3 M€) pour s'interroger sur l'obsolescence du secteur.

Point en outre qui porterait presque à sourire dans cette kyrielle d'aides, celle au développement en ligne (décret du 26 novembre 2004) qui fut ridicule, environ 500 000 € en 2005, alors que le numérique représentait l'un des enjeux cruciaux pour les éditeurs.
Il fallut attendre le décret du 11 novembre 2009, pour que le fonds d'aide au développement des services de presse en ligne ("fonds SPEL") succède ainsi au fonds d'aide au développement des services en ligne des entreprises de presse.
Avec un budget de 20,2 M€ en 2009 et 2010, il a pour objet l'octroi d'aides pour la réalisation de projets de développement de services de presse en ligne, seules les structures reconnues par la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP) pouvant être éligibles. Le total des aides attribuées au titre du présent fonds au cours d'une année est limité à 1,5 M€ par an et par service de presse en ligne. Pour les projets collectifs, cette limite est fixée à 1 M€ par an, pour chacune des sociétés participant au projet.

La presse quotidienne avec près des trois quarts des aides reçues est la principale bénéficiaire de ce fonds (25 % pour la PQN). Les investissements relatifs à la chaîne de fabrication ont représenté, en 2008, la plus grande part des investissements (58 %), en baisse cependant par rapport à 2007 (80 %). Les investissements consacrés à la modernisation de la rédaction continuent d'augmenter (19 % en 2008 contre 7% en 2007). Pour autant, le bailleur de fonds, l'État, n'a, malgré le rapport Cardoso en 2010, toujours pas pris les mesures de contrôle et de vérification adéquate des gains de productivité obtenus suite à ces aides.

3. Les aides à la distribution

Les aides à la distribution, soit 200,7 M€ en 2010, dont certaines ont été modifiées ou arrêtées (aide à la distribution des quotidiens nationaux entre 2002-2004, aide au plan social de la presse parisienne en 2001) s'organisent autour d'aides directes instituées depuis des lustres telles que les réductions tarifaires à la SNCF (instituées en 1948, 5,8 M€ en 2010, dont 75 % profitent au journal *Le Monde*) pour réduire le coût du transport des exemplaires destinés à la vente au numéro, les aides à l'impression décentralisée des quotidiens pour les aider à

supporter les investissements dans l'utilisation des réseaux de télécommunication (décret du 22 juin 2004), les avantages à la distribution et à la promotion de la presse française à l'étranger pour compenser les coûts de transport (décret du 26 novembre 2004 ; 1,9 M€ en 2010), l'aide spécifique, fonction du nombre d'exemplaires vendus au numéro, et enfin, la plus importante dans cette catégorie, l'aide au portage (direct plus exonérations de charges) des quotidiens d'information qui se répartit en fonction des exemplaires effectivement portés et de l'effort fait par le journal sur le portage dans les deux années qui précèdent le versement de l'aide, un budget de 82 M€ en 2010, soit dix fois plus qu'en 2008.

Dans ce même registre figurent aussi les aides indirectes qui sont l'objet d'âpres négociations sous la forme de plan tripartite (État - La Poste - Éditeurs), ce sont les aides postales (Code des postes et des communications électroniques, articles D. 20 à D. 28).
Pour bénéficier de ces tarifs postaux, les titres doivent respecter des dispositions légales et réglementaires (dépôts, CPPAP, ISSN) sachant qu'ils peuvent aussi profiter des aides à l'exemplaire pour les titres qui relèvent du ciblage. L'avantage est que l'éditeur récupère l'aide d'un montant fixe annuel, quel que soit le poids du journal, qui varie selon son classement dans la catégorie des quotidiens nationaux à faibles ressources publicitaires. Dans ce dernier cas, l'aide fut de 0,21 à 0,23 € en 2007/2008 par exemplaire, de 0,1 à 0,14 dans le cas contraire [Schwartz, 2008].

Malgré les hausses de tarifs de 16 et 18 % pour l'urgent et le non urgent entre 2006 et 2008 prévues dans le cadre des accords Paul, l'établissement public ne parvient pas à équilibrer ses coûts. La Poste affiche en effet un déficit de 409 M€ en 2008, aide de l'État incluse. En l'absence, il serait de 641 M€ en 2008. Ce déficit est générateur d'un conflit permanent avec les éditeurs. Car si l'avantage est de pouvoir distribuer un périodique dans toute la France, l'inconvénient est de ne pas toujours pouvoir le faire avec la régularité nécessaire notamment pour un quotidien et pas tous les jours de la semaine.

Dans le cadre des derniers accords conduits sous la direction de Marc Swchartz [2008], il est prévu de faire disparaître le déficit de la Poste sur le transport de la presse en dépit de la dotation de l'État (232 M€). L'État n'a donc consenti à maintenir son effort à un niveau de 242 M€ que jusqu'en 2011. Au-delà, il réduira sa dotation annuelle pour la ramener à 180 M€ en 2015. De son côté, la Poste s'engage à parvenir à une baisse de ses coûts de 20 % d'ici à la fin des accords et à améliorer sa qualité de service.

Le protocole s'accompagnera d'un renchérissement des tarifs du transport des journaux. La presse d'information (les quotidiens nationaux et régionaux, les *news magazines*, etc.) subiraient entre 2009 et 2015 une hausse de l'ordre de 25 %, hors inflation, au-delà du moratoire d'un an demandé par les éditeurs dans le cadre des états généraux de la presse [2009]. La première année, la hausse sera de 2 %. Elle sera progressivement portée à 4 % à partir de 2013 (ou 3,5 % si la presse quotidienne régionale signe). Pour les autres journaux, la hausse sera plus forte encore et atteindra 31,4 % hors inflation sur la période.

Les hausses négociées amènent la Poste dans le haut de la fourchette des prix européens, en dix ans la facture postale s'était renchérie de 38 % à 63 % selon les titres, même si en raison de la crise économique de 2008, le gouvernement a suspendu l'application de ces accords pour l'année 2009, le budget de l'État dans la loi de finances 2010 étant de 111 M€.
Les bénéficiaires de l'aide postale sont majoritairement les éditeurs de presse magazine qui en absorbent près de 35 %, soit l'équivalent de la presse quotidienne dans son ensemble (PQN/PQR), alors que la presse hebdomadaire régionale ne prend que 5 %.

4. Les aides fiscales et sociales

Les aides fiscales et sociales**,** les plus importantes, s'organisent autour de différents axes. Il s'agit d'abord d'un taux de TVA (Taxe sur la valeur ajoutée) unique sur les ventes à 2,1 % depuis le 1er janvier 1989 (Code général des impôts - CGI, article 298 *septies* et suivants) qui bénéficie aux *« journaux et écrits périodiques présentant un lien direct avec l'actualité, apprécié au regard de l'objet de la publication et présentant un apport éditorial significatif, sachant que ceux-ci doivent paraître au moins une fois par trimestre »*.
Outre l'obligation d'obtention d'un numéro de CPPAP, ils ne peuvent pas *« avoir plus des deux tiers de leur surface consacrés à la publicité, aux annonces classées, sans que ces dernières n'excèdent la moitié de la surface totale, et aux annonces judiciaires et légales »* et doivent *« faire l'objet d'une vente effective au public, au numéro ou par abonnement, à un prix marqué ayant un lien réel avec les coûts »,* ce qui exclut les publications gratuites.

Il est cependant notable que cette aide qui vise à favoriser l'achat n'a pas eu pour conséquence une diminution des prix, un constat mentionné dès 1994 par Christian Phéline et Bernard Porte [Sonnac, Le Floch, 2005], dans un rapport sur la fiscalité et le financement de la presse. Les *« éditeurs de feuilles périodiques »* peuvent aussi bénéficier d'un régime spécial *« d'exonération de la taxe professionnelle » (*article 1458 du CGI) établi en 1975.

Destinée à favoriser l'investissement, les articles 39 bis A du CGI et 220 *undecies* autorisent une réduction d'impôts *« dans les entreprises exploitant soit un journal quotidien, soit une publication de périodicité au maximum mensuelle consacrée (...) à l'information politique et générale »*. Si les publications doivent paraître au moins une fois par mois, elles n'ont qu'une contrainte limitée dans l'offre de contenu (sauf exclusion des publications présentant un danger pour la jeunesse), dont la sémantique retenue ne manque pas de soulever des contestations, puisque depuis la loi de finances 2007, il doit être consacré pour une *« large part à l'information générale et politique »* pour les éditeurs investissant pour eux-mêmes, et à *« l'information générale et politique »* pour celles d'autres secteurs [Derieux, 2008].
En outre, suite à une condamnation en mai 1985 de la France par la Cour de justice européenne, les éditeurs peuvent bénéficier de cette disposition pour la partie des publications imprimées dans l'un des pays de l'Union européenne. En introduisant *« les prises de participation dans des entreprises de presse éditrices d'un journal quotidien »* comme investissements éligibles à l'exonération fiscale, la loi de finances 2007 offrit de nouveaux outils à la concentration.

S'y ajoutent des aides sociales de réduction de cotisations sociales pour les journalistes (arrêté du 26 mars 1987), un régime dérogatoire des taux de cotisation de Sécurité sociale pour les colporteurs et les porteurs de presse (loi du 3 janvier 1991, modifiée par l'arrêté du 30 juillet 1996), ainsi qu'une exemption de cotisations sociales pour les correspondants locaux de presse les moins bien payés (loi du 27 janvier 1993).

5. Un dispositif fragmenté et imprécis

L'empilement de ces différentes aides s'est en revanche réalisé sans ciblage, puisque près de 28 % des aides à la presse seulement sont concernées par cette démarche initiée en 1993. Cette absence de ciblage concerne essentiellement les aides indirectes qui n'ont de fait pas d'effet discriminant sur la rentabilité puisqu'elles s'appliquent à tous et les aides postales que la mission Cardoso [2010] estime absorbées à 46 % par des titres autres que d'information générale et politique, 20 % revenant aux magazines de télévision…
En outre avec plus d'une vingtaine de dispositifs, le schéma s'avère un tantinet complexe et sédimenté [Cardoso, 2010], les premiers systèmes d'aides datant de 1844 ! Et malgré les quelques ajustements, aucune politique de révision générale, au-delà de toutes les velléités de remise en cause, n'a été conduite, laissant les dispositions s'empiler au gré de distorsions entre les différentes familles en fonction des objectifs de départ pour aboutir à une

contribution publique significative qui varie de 19 % du chiffre d'affaires pour les quotidiens à 9 % pour le presse régionale et 12 % pour les *newsmagazines (voir graphique n° I-3 : Contributions publiques selon le chiffre d'affaires (%)*). Pire, certains dispositifs arrivent à être contre-productifs à l'instar de celui destiné au pluralisme qui, avec le plafonnement des tirages, peut conduire un titre à renoncer à son développement pour ne pas perdre ses aides.

La part de cette contribution publique dans le chiffre d'affaires atteint des valeurs significatives en raison de la distorsion du ciblage de certaines aides et des dispositifs spécifiques pour certaines familles, ce qui conduit en faire un élément *« durable et structurant de leurs équilibres financiers. Cette intervention publique massive (...) n'a pas suffi à leur donner les moyens d'engager une stratégie de redressement financier durable. Dans un grand nombre de cas, elle n'a fait que compenser la perte des recettes liées à l'effondrement des ventes ou au tarissement des ressources publicitaires. Elle tend ainsi à devenir une composante stable du compte de résultat des principaux bénéficiaires »* [Cardoso, 2010].
Si chacun de ces dispositifs répond à un objectif précis, ils ne s'emboîtent pas les uns avec les autres dans une cohérence d'ensemble lisible et harmonieuse, apte à répondre aux déficits structurels que connaît notamment la presse d'information générale et politique.

La mission Cardoso [2010] va même plus loin lorsqu'elle évoque *« l'insuffisance d'expertise de l'administration, l'absence de démarche contractuelle et responsabilisante, l'indigence des indicateurs associés aux financements, le saupoudrage de certaines interventions qui se révèlent impropre à catalyser les changements rendus nécessaires ou encore la faible adéquation de certains projets aux besoins structurants du secteur de la presse »*.

Autrement dit, le système des aides est aujourd'hui inadapté pour répondre aux défis de demain, son maintien en l'état réduisant considérablement les possibilité d'évolution en raison d'un système de dépendance bien connu des économistes.

6. L'ambivalente dépendance des aides aux éditeurs

« Couper le robinet des aides directes, celles tout entières conçues pour sauver la presse quotidienne, après un vrai plan Marshall, obligerait assurément les éditeurs à réagir » [Institut Montaigne, 2006]. Si cette position apparaît exagérée, elle n'est pas dénuée de fondement. Car depuis la création des grands quotidiens (*voir chapitre II, partie I*), les éditeurs ont su jouer de ce rôle sociétal que les uns et les autres leur attribuèrent, à tort ou à

raison d'ailleurs, pour obtenir et pérenniser des subventions établies, la liste figurant dans le Livre vert des états généraux de la presse ne faisant pas exception à la règle [2009] ! Renforçant à chaque fois leur argumentation, ils finirent par s'inscrire dans cette logique de répétition qui confine à une véritable stratégie de légitimation. Et aux messages officiels de garants de la démocratie et du pluralisme, se superposent les croyances inhérentes à chacun.

Or cette interaction permanente avec l'environnement n'est pas anodine. En effet, pour acquérir des ressources une organisation doit interagir celui-ci de sorte que sa pérennité dépend de sa capacité à mobiliser les groupes d'agents qui détiennent les ressources nécessaires à sa survie [Pfeffer, Salancik, 1978]. Ce qui s'apparente alors à un contrôle externe de l'environnement par une organisation [Pfeffer, Salancik, 1978], qui s'exerce en l'espèce par une diffusion systématique d'information sociétale, n'est en fait qu'une stratégie visant à acquérir un fort degré d'acceptabilité sociale afin d'assurer à la firme l'approbation de la société, de sorte qu'elle puisse revendiquer les ressources dont elle a besoin.

Cette approche se situe dans la lignée des travaux de Shoker et Sethi [1974] qui considèrent qu'une institution sociale, et donc une entreprise, à plus forte raison d'information, agit en interaction avec la société via un contrat social, explicite ou implicite, selon lequel sa survivance dépend de la nature des biens produits et demandés mais aussi des avantages fournis –économiques, sociaux ou politiques – aux groupes qui lui attribuent son pouvoir.
En clair, pour assurer une captation des ressources, les organisations doivent se conformer aux valeurs et aux attentes sociétales, chose à quoi les éditeurs s'emploient directement et indirectement depuis des décennies.

Partant de ce constat, la firme va rechercher dans une stratégie de légitimité cette acceptabilité sociale qui peut s'avérer en l'occurrence plus importante que la performance économique [Pfeffer, Salancik, 1978]. Et dès lors que l'adéquation entre les valeurs sociales telles qu'elles sont jugées par les différentes parties en présence et les actions de la firme [Dowling, Pfeffer, 1975] est incontestable, la légitimité est reconnue.

Que ce processus de légitimation soit minutieusement préparé ou qu'il s'inscrive dans un référentiel quasi culturel, il n'en demeure pas moins que les éditeurs recourent à trois des stratégies identifiées en la matière par Lindblom [1994] : la modification des perceptions de l'environnement sans que l'entreprise ne modifie son comportement, la manipulation de l'environnement par le détournement de l'attention de ce dernier par l'utilisation de symboles,

et le changement des attentes de l'environnement quant aux performances de l'organisation. La diffusion d'information sociétale s'inscrit alors dans ces trois axes, à savoir que la diffusion d'information relève d'une stratégie de recherche de légitimité.

À cette dimension s'ajoute cependant un élément particulier et inhérent aux firmes d'information, c'est leur capacité légitime, et incontestable sur le fond, de s'adresser sans intermédiaire à l'environnement, ce qui n'est pas le cas d'une organisation classique.
Elles ont ainsi l'aptitude directe ou indirecte, volontaire ou non, dans la logique de la théorie de *l'agenda setting* qui met en relation le degré de couverture d'un thème et le degré de priorité accordé à ce dernier par l'opinion, d'interférer dans la perception de l'environnement. Le feuilleton politico-médiatique de l'affaire Woerth-Bettencourt en 2010 est assurément un exemple de choix qui trouva son apogée dans la plainte du journal *Le Monde* en septembre de la même année pour non respect de la confidentialité des sources.
Et si la question n'est pas, bien entendu, de censurer sous quelque manière que ce soit la recherche et la publication de la vérité, il est en revanche intéressant de voir que la fonction primaire d'informer, peut contribuer à renforcer l'acceptation sociale du rôle de la firme à différents niveaux.

Cette stratégie dont dépend la survie de l'organisation a donc servi les intérêts des éditeurs depuis des décennies. Elle est toutefois à double tranchant dans la mesure où elle n'a jamais été inscrite dans une relation visant à acquérir un soutien selon des performances réelles [Ashforth, Gibbs, 1990] comme cela s'avère parfois le cas dans ce type de stratégie. Mais n'étant dès lors pas contraintes à s'adapter, les firmes bénéficient d'un système qui finit par s'empiler et s'auto-entretenir dans une intensité proportionnelle au besoin de financement.
Or cette absence de réciprocité a deux conséquences majeures : premièrement, l'absence de cohérence des différentes mesures qui s'entassent au point de ne plus être en phase avec les changements du marché, comme l'illustre le montant des aides au développement numérique. Deuxièmement, la remise en cause de l'acceptabilité sociale dès lors que l'environnement se modifie dans des conditions et des proportions qui justifient la perte de légitimité, l'essor du Web en est le parfait déterminant.

Le risque pour les firmes au-delà de la pertinence originelle du système d'aides que certains veulent abolir [Institut Montaigne, 2006] et que les éditeurs souhaitent ajuster en leur faveur [Livre vert, 2009], est que l'accès aux différentes ressources qui conditionnent leur survie soit remis en cause, ou du moins drastiquement réduit. D'autant plus d'ailleurs, que la source de

financement se tarie. Cette perspective peut néanmoins générer des dérives qui verraient les firmes en question utiliser leurs fonctions primaires comme un correctif de circonstance à la perte de légitimité, un travers qui ne peut être ignoré, malgré ces limites.

Cela étant les firmes sous couvert de raisons fort légitimes ont contribué, grâce aux imperfections du marché et aux rôles supposés ou réels attribués par l'État à créer un système d'aides qui les a aujourd'hui mises dans une dépendance de survie, d'autant plus inquiétante que les déterminants à sa remise en cause se font de plus en plus pressants.
À défaut d'une suppression, une évolution cohérente et différenciée semble incontournable dans la mesure où elle conditionne le schéma dans lequel les futurs modèles s'inscriront.

C/ Radio et télévision, la liberté des concurrents fortement encadrée

Depuis leur création, radios et télévisions ont toujours fait l'objet d'une attention particulière de sorte que malgré leur liberté proclamée dans la loi du 29 juillet 1982 (*voir chapitre II, partie I*) et dans celle du 30 septembre 1986 qui réaffirma dans un article 1er que « *la communication audiovisuelle est libre »*, elles ne sont pas totalement libres, ou du moins dans une liberté encadrée et sous très haute surveillance.

Pour des raisons politiques sans aucun doute qui s'inscrivent dans une identité historique, mais aussi pour des contraintes techniques liées notamment à l'attribution de canaux de diffusion disponibles, ces deux médias apparaissent paradoxalement moins libres que la presse. Organisation générale, mode de financements, obligations de programmes, interventions administratives, etc., les régimes s'avèrent plus restrictifs et reposent sur un processus de libéralisation apparent et progressif fondé depuis la loi du 30 septembre 1986, dont l'objet et le champ d'application pour ce qui concerne les services de télévision soumis aux nouvelles dispositions ne vit d'ailleurs le jour que le 1er août 2000 ! Il semble que les différents textes traduisent en fait plus une évolution qu'une révolution depuis la libéralisation du système par l'abandon du monopole d'État en 1982 et la création d'un secteur privé, l'ensemble étant mis sous la surveillance d'une Haute Autorité.

Il fut depuis toujours envisagé qu'un certain nombre de dispositions, et elles sont nombreuses, soient apportées à l'exercice de cette liberté qui s'avère très règlementée et surveillée, à la frontière d'un service public et d'un secteur privé [Gabszewicz, Sonnac, 2006 ; Derieux, 2008 ; Balle (b), 2009].

1. Un contenu minimum imposé par la loi

En la matière *« la notion de service public de la communication audiovisuelle est sans doute une des plus imprécises et des plus incertaines qui soit. Nul ne parvient à la définir exactement ni à en déterminer, avec rigueur, les contours et la portée ».* Au-delà de ce constat dressé par Emmanuel Derieux [2008], et confirmé par la litanie des textes inhérents dans lesquels la notion de service public se devine souvent de manière implicite, il y a néanmoins dans la loi de 1986, corrigée de celle de 2004, une énumération de contraintes, des *« exigences de service public »* qui s'imposent paradoxalement, du moins si l'on considère la différence qui oppose les deux mondes, avec plus de force au secteur privé que public.

Outre le caractère pluraliste des expressions et des courants de pensée et opinions, la qualité et diversité des programmes, la défense de la langue française, les quotas d'œuvres françaises aux heures de grande écoute destinés à favoriser la diversité culturelle et d'éviter le déferlement des séries américaines [Danard, Le Champion, 2005], le développement de la production et de la création nationale, la programmation reflétant la diversité nationale qui se retrouve de part et d'autre, le régime privé se voit renforcé dans son obligation d'honnêteté et de pluralisme de l'information et des programmes, dans l'intérêt de projet pour le public, de diffusion de programmes éducatifs et culturels, de quotas d'émissions d'expression originale française ou européenne ainsi que de chansons françaises.

Si la litanie des contraintes semble sans fin, elle prend une portée singulière tant la différence entre les deux régimes n'est pas évidente, du moins dans une conception qui se voudrait opposer classiquement service public et privé, et sauf à considérer ces dispositions sous l'angle de l'utilisateur, *id est* comme des garanties à la liberté [Derieux, 2008].
Toutes ces missions d'ordre général se font sous l'autorité du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) qui *« doit garantir l'exercice de cette liberté de communication audiovisuelle en matière de radio et de télévision ».* Mais il n'est pas la seule autorité de tutelle, le parlement et le gouvernement *« ont conservé la possibilité d'intervention* » [Derieux, 2008].

L'autorisation d'exploitation de services privés de radios et de télévision est donc liée aux obligations de respecter un certain nombre de règles, l'ensemble donnant ce sentiment pour le moins immédiat que la réglementation s'avère fort contraignante, alors que la loi pose la liberté de communication audiovisuelle. Si elle peut se justifier eu égard aux contraintes techniques (la ressource étant rare) et par la volonté de ne pas constituer de nouveaux

monopoles au sein desquels le pluralisme serait menacé, bien que la démonstration ne soit pas évidente, elle apparaît de plus en plus éloignée des contraintes d'aujourd'hui. D'autant qu'au-delà des règles spécifiques évoquées et des différentes missions de service public imposées, les dispositions communes confirment ce régime de liberté surveillée : autorisation préalable, convention avec le CSA, caractère nominatif des actions d'une société titulaire d'une autorisation (interdiction *de facto* du prête-nom), etc.

2. Un soutien organisé à la production audiovisuelle et aux radios

Le Compte de soutien à l'industrie des programmes audiovisuels (COSIP) a été créé en 1986 pour favoriser la production d'œuvres audiovisuelles originales à vocation patrimoniale qui présentent un intérêt particulier d'ordre culturel, social, technique, scientifique ou économique par des entreprises de production établies en France, destinées à être diffusées sur les chaînes de télévision françaises. Il s'agit d'aider le contenu avant l'entreprise.
Financé par un prélèvement sur les chaînes de télévision, les entrées de cinéma ou encore les locations de vidéos, les subventions sont octroyées selon un mécanisme dit sélectif qui s'adresse aux entreprises indépendantes d'une chaîne de télévision ainsi qu'automatique pour les entreprises de production, dont le volume de production annuelle diffusée sur les chaînes de télévision française leur permet d'atteindre le seuil fixé pour chaque genre. Les subventions versées par le compte de soutien atteignent 203,3 M€ en 2008, soit une progression de 14,5 % par rapport à 2007. Dans ce total, 197,0 M€ sont versés au titre de l'aide à la production, la fiction, avec 90,1 M€ (+13,0 %), restant le premier genre aidé, devant le documentaire (+16,4 % à 63,5 M€).

En matière de radiodiffusion sonore, le Fonds de soutien à l'expression radiophonique locale (FSER) a pour objet de permettre aux radios associatives locales d'assurer leur mission de communication sociale de proximité, grâce à des aides prévues par la loi du 30 septembre 1986. Les subventions sont conditionnées à des ressources publicitaires inférieures à 20 % du chiffre d'affaires total. La mission de communication sociale de proximité est au demeurant entendue comme le fait de favoriser les échanges entre les groupes sociaux et culturels, l'expression des différents courants socioculturels, le soutien au développement local, la protection de l'environnement ou la lutte contre l'exclusion. Les subventions s'articulent autour de l'installation (maximum 16 000 €, de l'équipement (maximum 18 000 €) et de l'exploitation. Financé par un prélèvement fiscal sur la publicité diffusée par voie de radio et de télévision jusqu'en 2009, il est désormais fixé dans le budget de l'État (29,5 M€ en 2009).

Conclusion

Au-delà des fondements qui ont prévalu à leur existence respective (la liberté d'expression et le pluralisme), les régimes d'aides à la presse *« souffrent (...) d'incohérences et de contradictions. Cela se manifeste notamment dans les circonstances et les modalités d'élaboration et d'adoption de dispositions toujours partielles et spécifiques, sans vision globale ni véritable prise en considération de leur impact et de leur nécessité. Aux mesures d'aide précédemment instaurées et, dès lors, pratiquement et indéfiniment en vigueur, viennent s'en surajouter de nouvelles et, semble-t-il souvent, davantage pour satisfaire des revendications catégorielles, en quête de faveurs supplémentaires, que pour répondre à un véritable besoin »* [Derieux, 2008].

Au global, ils représentent près de 12 % du chiffre d'affaires total de la presse, soit 1,2 milliard d'euros en 2009, les aides directes représentant à elles seules 305,9 M€ (hors abonnement à l'AFP). Mais au-delà du montant, il est frappant de constater que ces aides se sont construites sur des historiques déconnectés des évolutions technologiques et économiques. Elles s'inscrivent souvent en réaction, et non en anticipation, le montant attribué pour la modernisation numérique en étant le triste témoin.

Pire, derrière ce bénéfice que les éditeurs ne veulent en toute logique pas remettre en question [Livre vert, 2009] tant il est indispensable pour leur survie économique, se cache un système qui finit par fonctionner comme une machine à rendements décroissants, alimentée par l'essor du numérique qui modifie les lignes de démarcation de l'information et fragmente les usages. Que ce soit au niveau de la distribution source de surcoût et d'inefficience pour les éditeurs eux-mêmes, en plus des conséquences de marché (manque de points de vente), ou que ce soit dans l'attribution des aides, directes et indirectes, qui agissent comme les déterminants d'une stratégie de légitimation d'accès à des ressources vitales, le système perd de sa cohérence et de sa légitimité dans un contexte de remise en cause de l'acceptabilité sociale.
Et pour peu que le bailleur de fonds n'ait plus les mêmes ressources, la diminution des montants peut devenir un couperet financier. La liberté de la presse s'est peu à peu transformer en dépendance financière

Côté télévision et radio, les complexités et la confusion semblent aussi la norme avec une loi, celle du 30 septembre 1986, modifiée et complétée par une kyrielle de textes, l'ensemble donnant lieu parfois à quelques ambiguïtés [Derieux, 2008]. Dans cette logique originelle, ces

techniques se sont vu assigner, au moins pour celles qui sont devenues privées, des obligations de service d'intérêt général qui ressemblent à s'y méprendre à des contraintes de service public et dont l'ampleur porterait presque à sourire si elles n'étaient pas privées.
C'est un peu comme si le législateur avait souhaité réaliser un seul journal en y regroupant toutes les sensibilités existantes, mais en le laissant évoluer dans la sphère privée. Ce paradoxe qui peut tout autant se comprendre comme une nécessité de garantir le droit à l'information du public, s'avère de plus en plus surprenant, au-delà du fait de rendre presque crédible l'argumentation des défenseurs du service public *« à la française »* lorsqu'ils évoquent la similitude de programmation entre les différentes chaînes de télévision.

Dans ce contexte d'évolution naturelle, la législation ressort comme le reflet des ambiguïtés inavouées, des évidences masquées voire des croyances de l'impossible. Et parce qu'elle répond à une nécessité structurelle, elle mériterait de devenir plus lisible et cohérente. La multiplication des canaux de diffusion et la fragmentation des usages devraient en outre conduire à une *« atténuation des spécificités du statut des médias audiovisuels (longtemps officiellement motivés par la rareté des fréquences) et à une normalisation de celui-ci au profit d'une globalisation, harmonisation et uniformisation »* [Derieux, 2008].

SECTION 3 | PUBLICITE, LA LIBERTE SOUS UNE SURVEILLANCE BIENVEILLANTE, DES CONTRAINTES LEGISLATIVES ACCEPTABLES POUR LA PRESSE

La publicité au sens large du terme est désormais une composante évidente de l'économie des médias. Et depuis son avènement dans la presse grâce à Émile de Girardin et jusqu'à sa libération à la télévision, elle n'a cessé d'être l'objet de toutes les attentions avec notamment la loi Sapin du 29 janvier 1993 qui vise à normaliser les relations entre les annonceurs, les agences et les médias, pour rendre les relations plus transparentes et limiter des pratiques qui pourraient en l'espèce s'apparenter à de la corruption.

Détestée autant qu'admirée, commerciale autant qu'informative, elle est régie dans le principe de la liberté d'expression et de création, dans celle du commerce et de l'industrie, mais toujours sous la surveillance du législateur. Et si sa libéralisation a été dictée par des considérations politiques dans un débat fortement manichéen (*voir chapitre II, partie I*), elle fut tout autant le fruit d'une certaine vision protectionniste à l'instar des dispositions d'exclusion de certains secteurs de la télévision, réservés à la presse. Et vice-versa.

Dans cette liberté apparente, la publicité en faveur de divers produits et services fait l'objet de restrictions ou d'interdictions, dont la cohérence peut être soumise à discussion.

Le premier secteur est l'alcool dont la publicité (plus de 1,2 C° de d'alcool) est soumise au Code de la santé publique et s'inscrit dans la loi Evin du 10 janvier 1991. Dans un souci de protection, et sous réserve de respecter un contenu défini (article L. 3324-4 du CSP), la publicité est ainsi autorisée pour les médias (article L. 3323-2 du CSP) « *dans la presse écrite, à l'exclusion des publications destinées à la jeunesse (loi du 16/04/1949), par voie de radiodiffusion sonore pour les catégories de radios et dans les tranches horaires (le mercredi de 0 à 7 h - les autres jours de 0 h à 17 h) définies en Conseil d'État (23/09/1992) (...) »*.

Paradoxalement, elle est exclue pour le cinéma et la télévision [Derieux, 20008]. De la même manière, les opérations de parrainage et de mécénat sont interdites lorsqu'elles *« ont pour objet ou pour effet la propagande ou la publicité, directe ou indirecte »*.

La publicité pour le tabac est régie quant à elle par la loi du 9 juillet 1976, modifiée par la loi Evin et inscrites dans le Code de la santé publique. Ainsi, *« la propagande ou la publicité, directe ou indirecte, en faveur du tabac et des produits du tabac est interdite » (*article 3511-3 du CSP), de même que les opérations de parrainage, exception faite, pour les chaînes de télévision, *« de la possibilité de retransmettre les compétitions de sport mécanique qui se déroulent dans des pays où la publicité pour le tabac est autorisée »*.

D'autres secteurs visant à la protection des consommateurs sont aussi soumis à des restrictions voire des interdictions à l'instar des médicaments et des méthodes de diagnostic (Code de la santé publique), des armes à feu (loi du 12 juillet 1985) mais aussi des prêts immobiliers (loi du 13 juillet 1979).

Au-delà de ces interdictions bienveillantes pour le citoyen, plusieurs services et produits, non dangereux pour la santé mentale et physique de ce dernier, ont fait l'objet de restrictions particulières, et notamment d'interdiction de diffusion dans les médias audiovisuels. Sous couvert d'égalitarisme, de limitation des déséquilibres dans l'accès à la télévision, de préservation de la concurrence et de garantie de revenus, notamment pour la presse écrite, le législateur a pris soin au moins jusqu'au décret du 7 octobre 2003 d'exclure de la télévision la publicité pour la presse, l'édition et la grande distribution.

Assouplies, les restrictions ne concernent plus depuis que l'édition littéraire (autorisée pour le câble et satellite), le cinéma ainsi que les opérations commerciales de promotion de la grande distribution se déroulant sur le territoire national (DOM-TOM exclus).

S'agissant de la télévision, le décret du 27 mars 1992, modifié en certains aspects par celui du 19 décembre 2008, fixe en outre, au-delà des considérations de contenus figurant dans des dispositions plus générales (langue française, véracité, décence, dignité, etc.) des règles à l'identification des messages (interdiction de la publicité clandestine et subliminale), ainsi qu'à l'insertion, au nombre, au moment et à la durée.
Et dans un paysage audiovisuel français (PAF) très règlementé, le changement opéré par le gouvernement dans la loi du 5 mars 2009 relative à la communication audiovisuelle et au nouveau service public de la télévision sur le financement des chaînes publiques par la publicité a opéré un séisme dont les conséquences ne pourront, outre pour le groupe public, mais aussi pour ses concurrents, se mesurer qu'à moyen terme, les effets induits pour la presse relevant de l'illusion bien comprise.
Du côté des radios privées, la limite du temps de diffusion publicitaire est aussi fixée par les conventions liant le CSA et le titulaire de l'autorisation, la limite étant de vingt minutes par heure (trente minutes par jour en moyenne annuelle pour Radio France).

A contrario, le régime de limitation de la presse s'avère bien faible, en dehors des restrictions générales bien entendu, mais aussi de celles visant à obtenir un numéro de CPPAP (*voir supra*), qui permet alors de bénéficier des avantages fiscaux et économiques.

Conclusion

La publicité, cette *« bienveillante publicité »* chère à Hubert Beuve-Méry, est donc très convoitée et *a fortiori* sous la loupe des autorités. Et vu ce qu'elle représente, toute réforme devient épidermique, de sorte que la législation elle-même finit par ressembler à un empilement de textes aussi contradictoires que contraignants, notamment lorsque les intérêts économiques des uns ou des autres entrent en ligne de compte, comme l'illustre la fin du monopole publicitaire des journaux sur certains pans publicitaires. Cette forme d'hypocrisie concurrentielle conduit à d'inévitables dérives de l'esprit de la loi lorsque les plus contraints cherchent dans un souci évident de captation à trouver des relais de croissance dans un marché structurellement développé. Or ce constat s'avère d'autant plus problématique que les nouvelles formes de consommation de médias audiovisuels et radiophoniques s'accroissent à une vitesse qui n'est plus en phase avec la réglementation publicitaire, voire même en décalage avec celle de nos voisins, même si la directive européenne relative aux services des médias audiovisuels a fini par être transposée dans la loi du 9 mars 2009, vingt-deux ans après.

L'enjeu n'est pourtant pas anodin puisque la publicité représente dans ce marché dual la condition d'existence même des médias. Et si la différence de réglementation confirme s'il en était encore besoin le poids lobbyiste de la presse, comparé au poids économique des médias audiovisuels, elle soulève aussi la question de la régulation de ces industries qui s'opposent dans la captation de ce marché publicitaire. Il semble en effet que le CSA, par les pouvoirs qui lui ont été conférés, raisonne en *« équilibre partiel en ne se souciant pas des externalités que ses décisions entraînent sur d'autres marchés »*, estime Patrick Le Floch [2007] qui ne manque pas non plus de constater que le Conseil de la concurrence défend l'idée que les externalités sont faibles, montrant ainsi que les marchés publicitaires sont bien distincts.

Mais alors que l'essor du Web se confirme aussi sur le plan publicitaire, il n'est pas certain que l'argument invoqué tienne la distance. Il suffit pour cela de voir l'impact sur Internet de la publicité télévisée pour l'eau minérale Evian (*Evian Rollers Babies International Version*) qui est devenu le cinquième spot le plus consulté sur YouTube en 2009 selon le site. En outre, une comparaison européenne de la part de la publicité dans la presse quotidienne démontre la faiblesse de cette dernière en France où le taux est de moitié inférieur à celui des Pays-Bas, de l'Espagne, voire pire pour le Royaume-Uni, l'Allemagne ou la Belgique selon *l'European Associations of Communications Agencies* (*voir aussi chapitre IV, partie I*).

Finalement, quant bien même quelques aménagements législatifs seraient les bienvenus [Livre vert, 2009], les dispositions qui régissent ce secteur, sauf modification profonde des équilibres actuels, ne représentent pas un obstacle majeur visant à remettre en cause des choix stratégiques, étant entendu que le potentiel de croissance de la publicité dans la presse est dans l'absolu élevé en plus d'être dissociable de toute considération règlementaire. Et ce n'est pas la demande des éditeurs qui souhaitent que l'État concentre ses investissements publicitaires dans la presse, soit environ 134 M€ par an au *prorata* des parts de marché respectives de chaque média [Livre vert, 2009].

SECTION 4 | LES DROITS D'AUTEUR DES JOURNALISTES, UN ENJEU PLEIN D'IMPERFECTIONS REGLEMENTAIRES QUI PESE SUR LES STRATEGIES

La question des droits d'auteur des journalistes en France n'est pas nouvelle, tant la législation apparaît inadaptée, et la jurisprudence chaotique, aux formes particulières que représente l'œuvre journalistique à la différence des créations autonomes et individuelles.

Toutefois jusqu'à l'avènement des nouvelles technologies, cette incongruité demeurait confidentielle. Désormais, les enjeux se posent sous un autre angle. Il ne s'agit plus seulement de considérer l'ouvrage édité par un journaliste au gré de recueil d'articles de sa publication d'appartenance, mais d'intégrer la nouvelle dimension imposée par « *la diversité des techniques et des supports (...), des genres et des modes d'expression (...), de l'objet et des types journalistiques (...)* » qui se mélangent dans les formes et dans le fond [Derieux, 2008].

Il suffit alors d'y superposer les incertitudes quant à la qualification juridique des œuvres (individuelle, collective, etc.) et à l'utilisation (première exploitation ou réutilisation) pour comprendre que les questions résultant de ces imbrications sont à peu près aussi nombreuses que les divergences d'appréciation. Et même si quelques tentatives de solutions ont été apportées, notamment par le biais d'accords collectifs, il n'est pas certain selon Emmanuel Derieux [2008] *« qu'ils soient pleinement respectueux des principes du droit d'auteur, notamment parce que signés par des organisations professionnelles qui, n'étant pas concessionnaires des droits d'exploitation, n'ont aucune qualité pour cela »*.

Les différentes interrogations nées de cet enchevêtrement s'articulent autour de différents points et notamment sur la nature de l'œuvre produite. Il apparaît en effet qu'une production journalistique diffère notablement selon le support de diffusion (presse, Internet, télévision, etc.), la nature même du produit (informations, reportages, etc.), le mode d'expression (oral, écrit, visuel, etc.), sans oublier le statut de l'auteur (pigiste, salarié, etc.) et la méthode (construction, individuelle ou collective, volontaire ou imposée). Car pour identifier le titulaire des droits, encore faut-il déterminer la nature précise de l'œuvre. Or comment qualifier un article, qui certes a fait l'objet d'une écriture journalistique individuelle, mais qui a été demandé par un rédacteur en chef au cours d'une réunion de rédaction et retravaillé à multiples reprises (corrections, coupes, ajouts, etc.) avant d'être mis en page ? L'œuvre finale est-elle réellement individuelle ? La question devient encore plus tendue dans le cadre d'une production audiovisuelle ou radiophonique qui revêt, sauf démonstration contraire, le caractère d'une œuvre de collaboration.

Si la doctrine et la jurisprudence s'accordent le plus souvent pour qualifier ces œuvres de collectives ou de collaboratives [Derieux, 2008], elles n'interdisent pas un examen plus attentif des conditions de création de ces dernières, examen qui devient d'autant plus important que de la qualification juridique découle la détermination du titulaire des droits et donc des conditions de réutilisation.

Or les titulaires des droits selon les généralités du Code de la propriété intellectuelle (CPI) sont les auteurs, ce qui n'exclut en rien les journalistes, qu'ils aient signé ou non leur production éditoriale, sachant que *« l'existence d'un contrat de louange ou de service par l'auteur d'une œuvre de l'esprit n'emportant pas dérogation à la jouissance du droit »*. Une fois déterminée la nature de l'œuvre, il devient possible de se référer au CPI qui retient l'œuvre collaborative *« comme étant la propriété des coauteurs »,* l'œuvre collective comme étant*, « sauf preuve contraire, la propriété de la personne physique ou morale sous le nom de laquelle elle est divulguée. »* Pour les œuvres de radio et audiovisuelles, est retenu comme auteur la ou les personnes physiques qui réalisent ou assurent la création intellectuelle de ces œuvres. Se pose alors la question de la cession de ces droits qui pour les journalistes s'avèrent assez inadaptés par rapport aux attendus du CPI [Derieux, 2008].

Ce dernier dispose outre la nécessité d'un écrit – ce qui exclut toute cession automatique du fait d'un contrat de travail – que *« la transmission des droits de l'auteur est subordonnée à la condition que chacun des droits cédés fasse l'objet d'une mention distincte dans l'acte de cession et que le domaine d'exploitation des droits cédés soit délimité quant à son étendue et sa destination, quant au lieu et quant à la durée »*. En y ajoutant la mention particulière du CPI selon laquelle *« la cession des œuvres futures est nulle »*, l'imbroglio devient complet entre les éditeurs et les journalistes.
Du côté de l'audiovisuel, les conditions s'avèrent plus aisées, dans la mesure où *« le contrat qui lie le producteur aux auteurs (...) emporte sauf clause contraire et sans préjudice des droits reconnus à l'auteur (...) cession, au profit du producteur, des droits exclusifs d'exploitation (...) »*, sous réserve d'une délimitation de ces même droits.

Se posent, une fois déterminé le titulaire des droits, les conditions de leur exploitation tant au niveau moral que patrimonial. À la différence de la première utilisation qui crée rarement des divergences d'interprétations entre éditeurs et journalistes, la seconde prend du fait des évolutions technologiques une dimension singulière.
Sous réserve d'une parfaite qualification de l'œuvre et en l'absence de cession de droits, il est prévu par le CPI que *« l'auteur a seul le droit de réunir ses articles (...) en recueil et de les publier ou d'en autoriser la publication sous cette forme (...) sous quelque forme que ce soit, pourvu que cette reproduction ne soit pas de nature à faire concurrence à ce journal ou recueil périodique »*, ces dispositions s'appliquant en outre aux journalistes travaillant pour une entreprise de communication par voie électronique.

Dans l'hypothèse d'une cession, il est cependant retenu que la réutilisation secondaire est subordonnée à une *« convention expresse précisant les conditions dans lesquelles la reproduction est autorisée »*. Si la jurisprudence n'a pas toujours été dans le sens précité [Derieux, 2008], elle tend depuis ces dernières années à confirmer qu'en l'absence de convention délimitant dans les conditions de la loi le périmètre de cession, et malgré une première publication, l'auteur ne transmet pas à son employeur le droit de reproduction, bien qu'il soit lié par un contrat de travail.
Il est par ailleurs prévu qu'en présence d'une œuvre collective, et même si le signataire de l'œuvre divulguée est investi des droits d'auteur sur l'ensemble, le cessionnaire ne l'est sur les différentes contributions que dans la limite du contrat et pour une première publication [Derieux, 2008]. *A contrario*, dans le cadre d'une œuvre audiovisuelle, de par les conditions de transfert prévues par les textes, le producteur employeur est plus libre. Pour l'œuvre multimédia, il importe d'intégrer le changement de qualification intervenu dans la modification de la loi du 30 septembre 1986, modifiée par celle du 21 juin 2004 qui la considère désormais comme une œuvre audiovisuelle.

Conclusion

Il apparaît clairement que la considération des droits d'auteur des journalistes n'est pas simple dans la mesure où ils ne sont pas des auteurs comme les autres, au sens juridique du terme. Cette complexité notable qui fait l'objet d'interprétations diverses, au-delà des conflits sous-jacents, prend des proportions nouvelles en raison de l'évolution des supports, le Web ayant la détestable composante de se situer au carrefour de cet ensemble juridiquement impalpable.
Et il n'est pas certain, selon Emmanuel Derieux [2008], que *« les accords collectifs, de branche ou d'entreprise conclus entre employeurs et organisations professionnelles qui prévoient la ré-exploitation, notamment en ligne, des contributions des journalistes (...) puissent à eux seuls entraîner la cession des droits d'auteur des journalistes »*. Ils peuvent pour autant servir de cadres à de telles cessions.

Cela montre bien la difficulté de la gestion de ces droits et les possibles conséquences d'une opposition contre-productive entre les journalistes et les éditeurs au sein de la même firme, tant en termes économiques que fonctionnels (*voir chapitre II, partie I*).
Cette absence de cohérence globale qui n'intègre pas *de facto* l'approche plurimédia limite toute initiative de mise en commun des ressources éditoriales à l'heure où le Web s'impose

comme une source d'information primaire, où les groupes internationaux multiplient les approches par plates-formes pour assurer une diffusion sur tous supports, où les stratégies de marque se renforcent dans la jungle des producteurs d'information et où la concurrence ne se limite plus au seul secteur d'appartenance.
La question des droits sur la propriété intellectuelle des journalistes risque donc de devenir de plus en plus épineuse, d'autant qu'elle s'inscrit en miroir d'une composante sociale plus large qui est celle de la rémunération de ces professionnels et que dans une approche par les coûts de transaction [Coase, 1937 ; Williamson, 1975], il est possible de se demander si les firmes n'auraient pas intérêt à renforcer l'externalisation de leurs productions de sorte que les coûts de réalisation en interne ne dépassent plus les coûts de réalisation à l'extérieur.

Cette imbroglio juridique renforcé par des considérations corporatistes constitue un frein sévère voire même un obstacle stratégique majeur qu'il serait opportun de dépasser dans le cadre d'une refonte globale intégrant ces nouveaux enjeux, sans pour autant tomber dans le travers trop immédiat et caricatural de l'Institut Montaigne qui suggère la suppression pure et simple sans contrepartie de ces droits d'auteur [Institut Montaigne, 2006].

CONCLUSION DU CHAPITRE III

La réglementation construite par le législateur depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale apparaît comme le reflet presque parfait du secteur sur lequel elle intervient. Et dans un exercice de style un tantinet incongru, quelques qualificatifs offrent la possibilité d'une synthèse assurément réductrice.
Louable, parce qu'au-delà du procès d'intention, les objectifs assignés à la presse au début et aux autres médias ensuite, furent dans le référentiel de chacun, n'en doutons pas, teintés de vérité. Essentielle, parce que l'intervention publique devient rapidement légitime et nécessaire pour garantir la liberté de communication et de diffusion des opinions et des idées dans un marché qui se mue au gré des évolutions sociétales et technologiques. Complexe, de par la nature même des biens informationnels tels qu'ils ont été définis avec leurs supports de diffusion. Hypocrite, par la combinaison des croyances bien ancrées quant aux rôles d'influence supposés ou réels avec le refus des évidences de marché et de choix politiques inavoués. Anachronique, dans la mesure où au fil du temps, elle est devenue en déphasage d'une réalité dont l'évolution a été plus rapide. Et enfin ambivalente, puisque derrière cette apparente générosité se cachent des effets pour le moins pernicieux.

Et de ce jeu du portrait chinois découlent quatre observations qui résument l'influence de cette réglementation à un moment où il devient nécessaire de repenser les modèles existants des organisations en présence dans une vision qui en 1945 relevait encore du choc du futur [Prahalad, Hamel, 1995], *id est* de l'imprévisible, qui a pourtant fini par se réaliser.

Première observation **:** les dispositifs anticoncentration sont devenus des obstacles aux opérations de consolidation plurimédia de grande envergure, mais également des freins à l'édification de groupes monomédia ayant pour cœur d'activité la presse quotidienne. S'ils limitent *de facto* les possibilités d'investissements sur les différents segments de la chaîne de valeur, et sont des freins à la créativité et à l'expérimentation, ils n'interdisent cependant pas la diversification vers d'autres familles de presse ou vers le Web, ni la constitution de groupes de taille intermédiaire comme Ouest-France. Si par ailleurs ils ont atteint leur dessein de pluralisme, il est tout autant paradoxal de constater que la concentration effective illustre leur échec au vu de l'objectif initial de la limiter. Et c'est bien là où se situe toute l'ambiguïté quant à l'existence présupposée d'une relation inverse entre la concentration et le pluralisme qui devrait désormais s'envisager à la lumière des niveaux de fréquentations du Web.

Deuxième observation : Les dispositions visant à soutenir la presse ont toujours représenté une aubaine financière pour les éditeurs. Et avec près de 10 % du chiffre d'affaires total du secteur (1,2 milliard d'euros), ces derniers ne semblent pas prêts à y renoncer malgré deux travers pernicieux. En contribuant à la création de systèmes à rendements décroissant, ils sont en effet, au-delà de leurs qualités, devenus une source majeure de coût et générateurs d'inefficience stratégique, sachant que dans le même temps ils ont favorisé l'instauration d'une stratégie de légitimation qui vise à accroître le niveau d'acceptabilité sociale des firmes pour assurer la pérennité de ressources devenues vitales, stratégie qui est toutefois à double tranchant si elle ne s'inscrit pas dans une relation visant à acquérir un soutien en fonction des performances réelles. Car en l'absence ou si l'environnement se modifie, le risque de diminution, voire de perte de certaines aides devient réel, sans pour autant être quantifiable.
Pour autant, malgré une délicate remise en cause, les orientations stratégiques ne peuvent aujourd'hui se concevoir sans considérer tout au mieux une perfusion à périmètre constant et de manière plus réaliste un ajustement différencié par objectif.

Troisième observation : l'inadéquation entre les dispositifs relatifs aux droits d'auteur des journalistes et l'évolution des technologies numériques freine, au-delà d'une vision trop libérale qui ne prendrait pas en compte les intérêts catégoriels, toute initiative de mise en

commun des ressources éditoriales au sein d'une plate-forme d'information, centre obligé pour une diffusion multisupport et pour la construction d'une stratégie de marque. Or, cette question, assurément sensible puisqu'elle impose une dimension sociale, risque, en l'absence de dispositions clairvoyantes, de devenir de plus en plus complexe à résoudre, poussant par conséquent les organisations à s'interroger sur l'intérêt de renforcer l'externalisation de leur production, de sorte que les coûts de réalisation en interne ne dépassent plus les coûts de réalisation en externe. L'imbroglio juridique qui existe autour de cette notion, renforcé de surcroît par des considérations corporatistes, constitue un obstacle, qui impose aux organisations un ajustement très en amont des développements, sans qu'il soit possible pour autant d'avoir la certitude de sa validité, ni même de son coût *a priori*.

Quatrième observation : l'effet ricochet d'une concurrence plus encadrée s'installe peu à peu. Plus contraignante, la règlementation qui structure la télévision et la radio s'inscrit dans une dimension opposée à celle de la presse. Et même si elle apparaît disproportionnée, elle a, *a contrario* du sentiment répandu chez les intéressés, évolué vers une plus grande liberté, catalysée par les progrès technologiques et la libéralisation des échanges.
Édifiée sur l'idée d'une régulation qui ne conduit pas à restreindre les libertés, mais à les réguler à la faveur d'une réglementation, elle se conduit sous l'égide d'une autorité supérieure, qui, comme le souligne Francis Balle [(b), 2009] en citant son président Michel Boyon, intègre désormais dans son champ de compétence, *« une régulation technique et économique à la faveur de l'essor des nouveaux services audiovisuels, la TNT, la TVHD, la TMP, la radio numérique et les télévisions locales. »* De fait et malgré une certaine forme de rigidité, elle accentue le fossé concurrentiel existant entre la presse et les médias audiovisuels et radiophoniques dans la tendance fixée par l'Union européenne d'accroître le nombre de chaînes gratuites aux téléspectateurs [Balle (b), 2009], donc le nombre de concurrents potentiels, et dans une vision qui semble rejeter la nécessité d'intégrer une redéfinition des zones de marché sur les deux versants de chaque média.

De cette réglementation se dégage le sentiment d'une grande complexité qui conduit en certaines circonstances à la confusion sinon à l'ambiguïté, et dans les faits, parfois même à une inégalité, une incohérence et une dépendance.
Quelles que soient les justifications retenues, son évolution semble requise à moyen terme et devrait dans l'absolu conduire à une atténuation des spécificités du statut des médias et concerner tous les acteurs de la chaîne de communication, des terminaux aux réseaux, des

services aux opérateurs de contenus, l'intervention autant légitime que nécessaire devant plutôt s'inscrire dans la durée et la cohérence et pourquoi pas dans un traitement différencié.
Il semble même raisonnable – peut être utopique ? – dans une vision prospective d'envisager une globalisation des instances de régulation, *a contrario* d'ailleurs de la loi du 29 décembre 1990 qui rétablit la séparation entre les télécommunications et l'audiovisuel. Cet impératif semble en effet désormais dicté par le fait que les contenus et les communications empruntent les mêmes réseaux et que les usages deviennent sans frontière.
C'est à ce prix que le marché retrouverait un environnement législatif qu'il serait plus aisé d'intégrer dans les leviers ou les contraintes de création de valeur par les firmes opérant dans cet univers de convergence.

*****

CHAPITRE IV | QUAND L'ENVIRONNEMENT ET LA PLACE SOCIETALE DU MEDIA DETERMINENT LE CONTEXTE DANS LEQUEL EVOLUE L'INFORMATION

Depuis l'essor de la grande presse, l'analyse de l'environnement des industries informationnelles a toujours revêtu un caractère particulier, celui d'une ambivalence liée à son statut fort singulier, sorte de miroir des angoisses et des espérances de notre société.
Pour autant, comme produit, comme marché mais aussi comme industrie, l'information s'inscrit d'abord dans un environnement technologique en pleine mutation, bien loin de Gutenberg ou de Marconi, au confluent de l'immatériel et de la mobilité.
L'information, qui s'inscrit dans l'écosystème médiatique, s'impose ainsi dans un univers ductile plus vaste dont les composantes techniques, sociales et économiques exercent une influence, aussi directe qu'indirecte, sur le devenir des firmes qui la produisent, trois étapes étant nécessaires pour en appréhender la nature et l'ampleur, mais aussi les conséquences

Car dans cet univers naissant où l'enjeu technologique s'impose depuis l'essor du numérique (*section 1*), cette rupture organique occasionne finalement une fragmentation des usages et des attentes, une multiplication des modes de distribution et de consommation, déstructurant au passage les chaînes de valeur traditionnelles et permettant à de nouveaux acteurs de faire leur apparition en imposant de manière consubstantielle de nouveaux modes de fonctionnement, en édifiant de nouvelles offres, souvent synonymes de mobilité, et en imposant un nouveau média qui s'avère être aussi au cœur de l'information

Pour autant, même au XXI^{e} siècle, la technologie n'est pas tout. Les facteurs économiques et sociaux (*section 2*) que l'on exclut trop souvent tant ils sont incertains et prédictifs, mais aussi dans une sphère plus restreinte, ceux inhérents à tous les médias, tant ces derniers sont interdépendants et évoluent sur un marché autant global que segmenté, à deux versants de surcroît, sont aussi des éléments d'influence. L'information fait en effet partie d'un écosystème médiatique dont les évolutions ont également une influence sur les firmes la produisant, même si la séparation n'est pas aussi évidente qu'il serait agréable de l'envisager (*voir chapitre I, partie II*).

Mais l'information est un produit si particulier que les firmes le produisant relèvent de cette ambiguïté permanente de leurs statuts, quant à leurs influences et à leurs rôles, supposés ou réels, que les uns et les autres, notamment les élites et hommes de pouvoir, veulent bien leur attribuer, convaincus de ce que Edmund Burke, homme politique et écrivain britannique

appela pour la première fois, même si la paternité ne lui est pas définitivement acquise [Cornu, 2009], *The Fourth Estate*, le IV[e] pouvoir [Voyenne, 1985 ; Balle, 2009 (a)]. La place du média (*section 3*), particulièrement celui d'information, dans ce rôle sociétal, dans cet imaginaire collectif, aussi conscient qu'inconscient, est donc essentielle pour tenter de vérifier si cette place qu'il occupe peut justifier de le considérer hors champ de l'analyse économique classique, *id est* l'envisager en dehors des règles de l'orthodoxie financière.

SECTION 1 | LA TECHNOLOGIE CREE UNE RUPTURE, MODIFIE LES OFFRES ET CHANGE LE REFERENTIEL DANS LEQUEL EVOLUE LE MEDIA, DONC L'INFORMATION

1969, le 29 octobre. Pour la première fois, deux ordinateurs distants, entre Los Angeles et Stanford, échangèrent un message en utilisant le réseau Arpanet, l'ancêtre de l'Internet. À visée militaire à l'origine, le réseau s'est ensuite élargi grâce à l'utilisation d'un protocole commun d'échange de données. Naquirent alors *l'e-mail*, les réseaux de discussion *Usenet* et, enfin, à l'aube des années 90, le *World Wide Web*, cet univers géant constitué de pages reliées entre elles par des liens hypertexte.

An deux mille neuf, soit quarante ans plus tard. Il y aurait environ 1,5 milliard d'internautes dans le monde, à quelques centaines de millions près, tant la mesure est complexe et l'évolution rapide, puisque, 2,2 milliards d'individus devraient être connectés à Internet en 2013 selon les estimations proposées fin 2009 par le cabinet Forrester[I-7]. Dans ce nouvel univers qui donne le vertige, à l'aube de la décennie 2010, les chiffres surréalistes se déclinent : 100 milliards de requêtes via les moteurs de recherche dont 66,2 % pour le géant Google en novembre 2010 selon l'Institut Comscore[I-8], 500 millions de personnes reliées au plus grand réseau social Facebook à fin 2010, dont quinze en France selon la firme[I-9], la litanie des chiffres semble aussi incroyable qu'interminable.

En quatre décennies, la planète média a changé d'ère. Pour autant, le Web n'est que la résultante d'une rencontre imprévue entre les télécommunications, l'informatique et les médias, l'enfant terrible d'une union improbable. Terrible il est, autant qu'imprévisible tant ce qu'il permet ne semble pas avoir d'autres limites que celles de l'imagination. Pour autant sa croissance se nourrit du patrimoine génétique de chacun, de ses évolutions respectives, de l'environnement, un ensemble qui a d'ores et déjà modifié les modes de distribution et de consommation. La dématérialisation crée une dissociation entre les contenants et les contenus que la mondialisation rapproche en un même lieu, le terminal.

A/ La rencontre de trois univers crée un nouvel espace, aussi impalpable que réel, aussi évident qu'imprévu

Chacun vivait sa petite vie tranquille dans un pré carré bien établi se modifiant au gré des évolutions naturelles, presque légitimes, qui leur permirent de proposer de nouvelles offres sans jamais se rencontrer. Pendant que la presse perfectionnait ses rotatives, la télévision passait à la couleur, l'informatique découvrait la loi de Moore et les réseaux tentaient d'offrir de meilleurs débits. Chacun évoluait de son côté jusqu'à ce que l'impensable arrive.

1. La technologie permet des regroupements inopinés

Ce fut d'abord l'avènement du câble et du satellite qui offrit aux chaînes une nouvelle jeunesse, les câblo-opérateurs et les opérateurs de satellite devinrent après le téléphone, des acteurs essentiels de la distribution de contenus s'associant même au gré des zones à couvrir. Très implanté aux États-Unis depuis la naissance d'*Home Box Office* en 1975, avec un taux de possession de 58 % par les foyers américains, le câble ne rencontra pas un franc succès en France où seuls 8 % des possesseurs (34 % en Europe) d'un téléviseur avaient en 2007 un accès câblé [Balle (b), 2009], un sous-développement à mettre sur le compte de la législation qui ne changea qu'en 2003 dans le cadre de la transcription de la directive européenne *« paquet télécom »*. Pourtant, le câble offrait en cette époque naissante de nouveaux services et plus d'interactivité selon la structure de son réseau.

De son côté, le satellite prit également son envol aux États-Unis et au Japon. Réseau en tant que tel, cette technologie devint dans le même temps le moteur du développement du câble, les acteurs de ce marché combinant les deux techniques pour accroître leur pénétration géographique. Les progrès technologiques combinés à la volonté des États permirent aux opérateurs d'offrir de plus en plus de services. En France, à la fin 2007, les abonnés aux offres satellitaires représentaient 37,6 % des abonnés aux offres télévisuelles payantes (hors Canal+) selon le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA)[I-10], soit plus que le câble (25,3 %).

Et pendant que les réseaux se perfectionnaient, qu'ils s'associaient avec l'audiovisuel, l'informatique se préparait à une entrée fracassante avec la naissance de la télématique, cette alliance de l'informatique et des télécommunications, et avec le numérique et la compression numérique. Le raccourci est facile, l'image séduisante : cette technologie allait être à l'informatique ce que Gutenberg fut à la presse… Rupture, révolution, bouleversement, peu importe le terme, médias et informatique convolaient en justes noces.

La découverte d'un système de compression combiné aux progrès des réseaux et à l'irrécusable loi de Moore allait très vite propulser ce nouveau processus de codification des signaux, mais surtout allait considérablement modifier la planète médias.
Parallèlement le numérique allait aussi s'installer dans l'univers des télécommunications et notamment du téléphone mobile, en s'associant au développement, dès 1982, de la norme *GSM* numérique de deuxième génération, (historiquement *Groupe spécial Mobile*, avant de devenir *Global System for Mobile Communications*), norme standard définie par *l'European Telecommunications Standards Institute* [Bomsel, 2007 ; Lombard, 2008] ouvrant la voie à de nouvelles applications. Et si l'avancée fut significative – le taux de pénétration du mobile ne dépassait toujours pas 19 % en 1998 selon l'ARCEP[I-11] (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) –, elle n'était encore qu'à l'an I de la mobilité, bien loin certes du réseau de *« Correspondance publique »*, premier réseau automatique en France, remplacé en 1986 par le Radiocom 2000 (norme analogique de première génération), qui donna le la du système cellulaire [Bomsel, 2007 ; Lombard, 2008].

2. D'une rencontre fortuite des télécommunications, de l'informatique et des médias, naît le réseau des réseaux

1990 fut le point de départ de la décennie de la concrétisation de cette rupture bouillonnante où chaque monde technologique évoluait séparément en même temps qu'ils s'associaient au gré des circonstances [Lombard, 2008 ; Balle (b), 2009]. Et avec un patrimoine génétique et des acquis différents, aucun des trois mondes, l'informatique, les télécommunications et les médias n'étaient prédisposé à rencontrer les autres – tout au plus pouvaient-ils se compléter dans leurs développement respectifs –, encore moins à s'unir et à donner naissance à l'enfant terrible des médias. Pour la croissance de ce petit prodige, chacun donna alors le meilleur de lui-même galvanisé par la perspective d'en faire son digne héritier. L'informatique sortait enfin de l'arrière-cour, de ce rôle d'éternel second qui ne retire jamais la gloire, le média s'imaginait en plein rêve McLuhannien figurant partout et à toute heure et les opérateurs de télécommunications se voyaient enfin autrement qu'en pachyderme de la voix.

Internet fut son nom, Web son visage, le monde, son terrain de jeu. Impalpable et polymorphe, il allait devenir un média à part entière. Et depuis sa naissance en 1969, il connut sous l'impulsion de ses nourrices respectives (Vinton Cerf et Robert Kahn, Robert Caillau et Timothy Berners-Lee) des poussées de croissance vertigineuses pour atteindre l'âge adulte en 1992, année du lancement du programme *www* marquant ainsi la naissance de la toile

mondiale, lieu où tous les fichiers furent disponibles pour peu qu'ils utilisent le protocole *http* (*Hypertext Transfert Protocol*) par l'intermédiaire d'un navigateur, sésame obligé de cet univers nouveau.

Tout allait dès lors s'enchaîner à une vitesse considérable, fruit d'une accélération des transmissions, grâce à l'amélioration des réseaux, de la multiplication des terminaux, toujours plus divers et évolués, et de l'enrichissement de cette bibliothèque universelle dans laquelle chacun a désormais le doux privilège d'être à la fois acteur et spectateur.

3. De plus en plus vite et de plus en plus mobile

Le XXI^{e} siècle s'ouvre sur l'inconnu. Le Web a conquis toutes les strates de la société, s'inventant chaque jour une nouvelle destinée. À défaut d'être tracé, son avenir s'inscrit dans les développements inhérents à chaque monde, dans la juxtaposition d'une rapidité accrue et d'une mobilité offerte par la conjonction des terminaux portables et des réseaux. Et ce succès condamne ceux qui en ont permis l'essor à une inéluctable évolution au risque d'être relégués au second plan. Mais leurs intérêts respectifs se regardent, dans une combinaison à l'ancienne, dans une évolution presque naturelle.

Premiers concernés, les opérateurs de réseaux qui finissent presque par oublier qu'ils sont nés pour assurer une communication entre les hommes… L'accès à l'Internet rapide passe par tous les réseaux même si l'*ADSL* (*Asymetrical Digital Subscriber Line*) est en France très majoritaire avec plus de 95 % des offres retenues à la fin 2010 selon l'ARCEP[*I-12*].

La France compte ainsi près de 20,4 millions d'abonnements haut et très haut débit sur réseaux fixes supportant l'accès à Internet à la fin du troisième trimestre 2010. Le nombre d'abonnements a ainsi augmenté, soit 8 % sur un an. Parmi ces abonnements, 19,4 millions de ces abonnements sont à haut débit. Quant au très haut débit, l'Autorité estime à 420 000 le nombre d'abonnements à la même date, ce qui laisse augurer d'un potentiel de croissance important dans les prochaines années, même si les opérateurs et l'État n'ont pas encore réglé à la fin 2010 tous les termes du déploiement, tant sur le plan technique que financier.

Mais les concurrents en embuscade sont nombreux et efficaces avec parmi eux la fibre optique qui redonne de la couleur aux acteurs du câble grâce à des débits de 100 Mbits/s et l'utilisation simultanée de plusieurs applications. Ce regain d'intérêt permit d'ailleurs une recomposition du paysage des firmes en présence, avec notamment l'essor de Numéricable (*voir chapitre V, partie I*), mais à un moment où l'*ADS*L et le satellite avaient d'ores et déjà bien pénétré le marché.

La survie de ce marché en France n'est pas encore acquise au regard du contexte concurrentiel, à la différence des États-Unis par exemple où des leaders comme Comcast frôlent les 34 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Et si la fibre optique se développe fortement à l'étranger, elle fait l'objet en France, à l'aube de 2010, d'âpres négociations entre les opérateurs et les autorités pour définir les avantages de chacun au regard d'un coût de financement prohibitif selon les intéressés, son essor demeurant néanmoins inéluctable à l'horizon 2020.

Longtemps pénalisé par son coût, le satellite reprend aussi des couleurs grâce à de nouvelles normes qui ont permis de baisser le prix de l'abonnement et des équipements, au-delà de son intérêt légitime pour les zones isolées. Outil de diffusion et de communication, il devient de plus en plus puissant et petit, offrant un débit qui double chaque année, de sorte qu'il peut désormais proposer un accès Internet à très haut débit, à l'instar d'Eutelsat qui depuis 2007 commercialise des débits comparables à ceux de l'*ADSL*, couvrant fin 2009 selon la firme[I-13] plus de 90 % de la population sur cent cinquante pays en offrant 3400 programmes de télévision en quarante-cinq langues dont cent en haute définition et près de mille radios.
Bien entendu, d'autres technologies s'invitent sur le marché mais semblent encore en retrait, comme le *WIMAX* (*World Wide Interoperability for Microwave Access*) apparu en 2003 et qui présente l'avantage d'être normalisé tout en proposant des débits attractif de 50 Mbits/s et la possibilité de connexion à des zones non raccordables, le *Wireless Fidelity* qui s'apparente plus aujourd'hui à un réseau local devant être relayé, le courant porteur de ligne (CPL) au développement encore anecdotique et le *VDSL* (*Very High Rate DSL*) qui s'inscrit en concurrent de la fibre pour des débits similaires [Lombard, 2008 ; Balle (b), 2009].

Derrière cette diversité se cache la progression des usages, nouveaux ou anciens, ceux qui chaque jour requièrent des débits plus importants et de la mobilité. Les réseaux, comme les terminaux, se perfectionnent et les normes s'enchaînent depuis la révolution de l'*UMTS* (*Universal Mobile Telecommunications System*), 40 fois plus rapide que le *GSM*, norme connue sous le nom de 3G, à laquelle se rallia l'Europe pour un lancement en janvier 2002, jusqu'à l'arrivée du protocole *High Speed Downlink Packet* Access (*HSDPA*), dit 3G+ ou TurboG, qui offre des vitesses de transfert descendant théorique de 14,4 Mbits/s, l'équivalent du très haut débit, soit dix fois celui du 3G [Lombard, 2008].
Ainsi, la France compte-t-elle à la fin de l'année 2010 selon l'ARCEP[I-12], 64,4 millions d'abonnés mobiles, *id est* un taux de pénétration de 96, 9 % à la même date.

À l'aune de 2010, les opérateurs se prennent à rêver de la norme 4G, qui s'installe aux États-Unis, au Japon et en Europe du Nord, une nouvelle rupture avec la *Long Term Evolution* actuellement en cours, une sorte de 3,9G construite sur l'existant, et qui devrait atteindre des débits descendants de 100 Mbits/s, soit l'équivalent de la fibre optique en mobilité. Construite pour transporter des données avant la voix, contrairement aux normes précédentes, elle devrait sinon dynamiser les applications et services proposés au moins soulager les réseaux existants qui arrivent pour beaucoup à saturation de part et d'autre du globe.

Une bataille des standards va donc s'engager, sur fond d'attribution de nouvelles fréquences et de nouvelles licences. Avec un déploiement prévu entre 2010 et 2020, cette 4G s'annonce prometteuse, d'autant plus qu'elle devrait servir de relais de croissance aussi bien aux opérateurs du secteur, qu'aux équipementiers contraints de proposer des surenchères permanentes dans l'équipement, mais sans réel changement du modèle d'affaires.

Cette amplification de la vitesse de transmission s'accompagne des progrès naturels de l'informatique. La puissance et la fiabilité offrent des performances incroyables, le groupe Intel annonçant des transferts de l'ordre de la *fento* seconde dans les prochaines années. Dans le même temps, les capacités de stockage évoluent de manière exponentielle (doublement chaque année) dans la droite ligne de la loi de Kryder [Lombard, 2008], avec par conséquent une baisse des prix impressionnante. Ce faisant, les terminaux, fixes ou mobiles, se perfectionnent, se miniaturisent avec l'évident souci de l'interopérabilité, de telle sorte que l'usager n'ait pas à se poser la question du choix de ses services selon le terminal et le réseau. Toujours plus petits, plus puissants, des téléphones aux supports classiques, des assistants personnels aux tablettes tactiles, le nouveau détrône rapidement l'ancien.

4. Les terminaux, deuxième condition à l'essor de l'Internet mobile

Parmi ses 64,4 millions d'abonnés mobiles à fin décembre 2010, 25,5 millions de clients ont utilisé un service d'Internet mobile selon l'ARCEP[I-12]. Et cet essor n'est pas le fruit du hasard, il est largement dû au succès croissant des *smartphones*, en particulier de l'iPhone® d'Apple et du Blackberry® de Research in Motion (RIM), même si tous les autres fabricants, ont fini par s'y mettre. Au-delà d'une bataille de chiffres inutiles, c'est avant tout l'essor de l'Internet mobile qui est à considérer, sa traduction s'imposant dans la croissance en volume des différentes firmes, son avenir étant désormais consubstantiel des modèles proposés et des évolutions de services des opérateurs de réseaux.

Mais comme si l'évolution n'était pas encore assez rapide, le *smartphone* pourrait sur la décennie 2010-2020 être relégué au musée des objets préhistoriques, remplacé par la tablette tactile dont le premier modèle signé Apple, l'iPad®, a été proposé en France à l'automne 2010. Depuis que 14,8 millions d'exemplaires ont été vendus dans le monde pour ce premier modèle entre avril et décembre 2010 selon la firme, une féroce bataille s'est engagée entre tous les fabricants avec des prévisions de croissance dont les valeurs appartiennent aux analystes qui les produisent. Le manque de recul face à ce nouveau produit fait que les estimations de ventes produites en janvier 2011 pour l'horizon 2013 varient de quelques millions à plus de 200 millions dans le monde. Si le produit a en tant que tel son importance, les prix et services proposés seront déterminants dans son essor.

B/ Nouvelles offres, nouveaux enjeux, la technologie abolit les frontières

Les progrès technologiques ont donc ouvert ce nouvel espace, cet univers au confluent de trois mondes qui désormais s'interpénètrent. Cette nouvelle ère représentée par le Web, qui se confond souvent à l'Internet, offre de nouvelles opportunités, celle de l'interactivité, de la mobilité et du multimédia. En même temps que la toile offre à chaque média un nouveau référentiel par la disparition des frontières établies, elle crée aussi un média à part entière loin des fonctions qui caractérisent la toile : dialogue (mails, téléphone, chats, etc.), jeux (souvent multijoueurs), services (visioconférences, données, recherches, etc.), éducation (*e-learning*, cours à distance, bibliothèques virtuelles, etc.), achats (tourisme, courses à domicile, etc.)

1. Interactivité et à la demande, le média traditionnel change de costume

Si chaque média s'affranchit à mesure des progrès technologiques de son habit de linéarité, il revêt désormais son costume multimédia, cette faculté de combiner les effets de l'image, fixe ou animée, du son et de l'écrit se libérant ainsi du carcan dans lequel il était enfermé depuis plusieurs décennies et marchant au gré de pont de l'un vers l'autre.

1.1. La télévision capitalise sur toutes les avancées technologiques et reste encore un *mass media* de choix

Si la télévision fut précurseur dans l'utilisation des capacités créatives offertes par les premiers réseaux câblés et satellitaires, elle ne devint plus interactive qu'à la faveur du numérique pour devenir à la demande et sur mesure avec le Web. Et si elle eut sa première

médaille d'or avec le satellite et le lancement en 1994 de Direct TV aux États-Unis [Balle (b), 2009], elle connut ensuite un succès grandissant grâce à la variété de ses programmes et à ses services interactifs qui permirent de se constituer une offre personnalisée presque à la demande. La France, ne fut pas en reste, même s'il fallut attendre 1996 pour voir émerger trois services, CanalSatellite, TPS et ABSat, la taille du marché contraignant, après la faillite du dernier, à la fusion des deux premiers en 2007.

Le marché des chaînes payantes fut d'ailleurs dopé par l'*ADSL* (*voir tableau n° I-3 : Répartition par support des abonnements à une offre payante*), le téléspectateur bénéficiant avec son abonnement de base de chaînes thématiques, généralistes ainsi qu'étrangères, et, en option, celles consacrées à l'information, au cinéma, au sport et à bien d'autres thèmes.
L'offre a ainsi été multipliée par sept atteignant, en France à la fin de l'année 2008, en l'espace de quinze ans, cent dix-sept chaînes selon le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA)[I-14]. Après une relative stagnation pendant les trois années précédentes, quatorze nouveaux services ont été conventionnés en cours d'année dont ceux d'Orange. Le chiffre d'affaires des chaînes thématiques a d'ailleurs été multiplié par trois en dix ans pour atteindre 1,218 milliard d'euros fin 2008, soit 15 % du chiffre d'affaires global de l'audiovisuel, sachant que la part des chaînes thématiques dans le total des recettes publicitaires nettes de la télévision ne représente que 5 % pour une audience de 12,8 % à la fin 2008 selon le CSA[I-14].

Pour autant, la télévision numérique n'a pas encore atteint tous les espoirs qu'elle cristallise tant les possibilités désormais offertes sont grandes, quel que soit le réseau, quel que soit le terminal, sachant que sa présence au centre du salon demeure encore une constante avec des évolutions technologiques, qui en 2010 plutôt que de la voir décliner pourraient la renforcer.
Car dans ce nouvel environnement technologique, elle reste un véritable *mass media* avec bon en mal an une série de caractéristiques que l'on retrouve chez les consommateurs d'un pays à l'autre, au-delà du temps passé devant la petite lucarne qui varie selon les régions du globe : le Japonais la regardant trois cents onze minutes par jour alors que l'Allemand y consacre deux cents douze minutes et que le Français se contente de deux cents cinq minutes selon les données fournies par l'étude Eurodata TV Worldwide de Médiamétrie en 2009[I-15]. La fiction remporte la palme des audiences (*Deseperate Houswives, Dr House, Les Experts, etc*.) suivie des divertissements et des grands événements sportifs comme la Formule 1, les coupes du monde ou encore les Jeux olympiques faisant ainsi les choux gras des chaînes généralistes[I-15], devant l'information.

Et cette consommation ne semble pas faiblir. *« La technologie se place au coeur de la consommation de contenus qui deviennent de plus en plus cross medias. La TV, l'Internet, le téléphone mobile offrent d'autres opportunités pour regarder son programme préféré à toute heure, quel que soit le lieu et quels que soient les supports »*, note l'étude Eurodata TV Worldwide de Médiamétrie en 2009[I-15].

Face à cet écran, l'individu est donc le roi, celui qui décide de changer ou non de programme selon l'offre proposée. Toutefois, comme l'indique Francis Balle [(b) 2009], *« les enquêtes convergent vers une conclusion : il n'y a pas d'un côté la télévision pour* happy fews *réservée à une élite parce que consacrée, presque exclusivement, à des programmes difficiles d'accès et, de l'autre côté, la télévision populaire destinée aux gros bataillons de téléspectateurs avec des émissions grand public d'accès toujours facile (…). Les chaînes généralistes sont regardées par tout le monde et chacun regarde un peu de tout en des proportions qui sont sensiblement les mêmes. Ce qui différencie les téléspectateurs, de très loin, c'est le niveau de leur consommation* », pour un total journalier moyen de trois heures et vingt-cinq minutes en 2010, en augmentation de une minute sur deux ans, estime Médiamétrie[I-16] en 2010 sachant que les téléspectateurs exclusifs de la TNT consomment onze minutes de moins.

Si les évolutions technologiques ne remettent donc pas encore en cause l'hégémonie médiatique de la télévision, elles modifient au gré du temps le Paysage audiovisuel français (PAF) avec l'accès à de nouvelles formes de télévision.
Médiamétrie, dans son étude annuelle en 2010[I-16], note ainsi une forte progression de l'audience des chaînes de la TNT gratuite à 19,7% de parts de marché, soit une hausse de 4,5 points par rapport à 2009. Si cet essor se fait au détriment des chaînes historiques, il ne remet pas encore en cause l'hégémonie de ces dernières (68,1 % de parts de marché, en baisse de 4 points) et notamment celle du groupe TF1 qui demeure en tête avec 24,5% (*voir graphique n° I-4 : Part d'audience des chaînes en 2009 et 2010 (%)*). Parmi les dix chaînes de la TNT gratuites, toutes sont en croissance, TMC demeurant le leader de ce marché (3,3 %). Quant aux chaînes d'information, BFM TV (0,9 %) garde son avance dans un écart qui tend à s'agrandir sur i>Télé (0,7 %), cette dernière étant en queue du classement.
Par ailleurs, la TNT payante a séduit 300 000 foyers à la fin de l'année 2008 estime le CSA, qui recense 10,4 millions de foyers français abonnés à une offre de télévision payante (hors Canal Plus). Le satellite demeure en tête (3, 8 millions), suivi de l'ADSL (3,7 millions), du câble (2,6 millions) (*voir tableau n° I-3 supra*).

Dans cette ère du changement et notamment de la délinéarisation, elle s'invite sur la toile avec à la clé la *Video On Demand*, qui permet de télécharger ou de lire en *streaming* un programme choisi et dont l'essor ne se dément pas au gré des accords passés entre les éditeurs de contenus, les fournisseurs d'accès, voire même les fabricants de téléviseurs. Depuis 2007, la télévision de rattrapage, ou *Catch-Up TV* s'impose également, l'objectif pour les chaînes étant d'offrir une réponse à l'ampleur prise par les sites d'échanges de vidéos comme Dailymotion ou YouTube. *« Elle continue sur sa lancée avec 11,1 millions d'adeptes : en 1 an, ce sont 700 000 personnes supplémentaires âgées de 15 ans et plus qui ont regardé ou revu un programme TV, via les services des chaînes disponibles sur téléviseur ou sur un site internet. Au sein de ces pratiques, c'est majoritairement sur l'ordinateur – via les sites internet de Catch-up TV – que les téléspectateurs regardent les programmes. Au global, plus d'un individu sur deux (51,7%) – soit 26,1 millions de personnes âgées de 15 ans et plus –, consomme des contenus vidéo de façon délinéarisée quel que soit le mode, c'est-à-dire au delà du visionnage de programmes au moment de leur diffusion sur la télévision »,* note Médiamétrie dans son étude Global TV : la télévision autrement, en délinéarisé, partout et... toujours sur son poste de télévision[I-17].

Enrichie, interactive, cette offre complète en outre la diffusion par Internet des programmes de télévision, le *Webcasting*, qui permet ainsi à chacun de s'inviter dans d'autres territoires sachant que *« même si la télévision est toujours dans sa grande majorité regardée sur le poste de télévision – par près de 98% des personnes âgées de 15 ans et plus –, les nouveaux supports gagnent des adeptes. Près de 8 millions d'individus âgés de 15 ans et plus utilisent un ordinateur fixe ou portable, un téléphone 3G/Edge ou un baladeur multimédia pour regarder des programmes de télévision au moment de leur diffusion à l'antenne »,* note Médiamétrie[I-17] dans son étude Global TV.

Enfin, média du son et de l'image avant tout, la télévision s'invite dans un nouveau costume, celui de l'écrit, par cette douce combinaison que permet désormais le Web en se reposant sur les sites de chacune des chaînes correspondantes, se transformant tantôt en journal écrit et parfois même en radio avec des audiences significatives qui placent par exemple le site d'information de TF1 parmi les dix sites d'informations les plus consultés. La technologie a ainsi modifié son costume originel en renforçant notamment sa dimension informative, de sorte que la différence entre les sites des éditeurs de presse et ceux des opérateurs de télévision s'amenuise au fil du temps (*voir chapitre I, partie II*).

1.2. La radio s'invite aussi sur le Web, mais rechigne au tout numérique terrestre

Le passage au numérique offre la possibilité d'enrichir le son d'images, de textes ou d'autres données et services (GPS, informations routières, etc.) pour peu que le récepteur le permette. Avec un son d'une grande qualité, la Radio numérique terrestre (RNT) permet en outre de libérer des fréquences tout en offrant la possibilité d'utiliser la même sur l'ensemble du territoire et de diffuser plusieurs radios sur la même fréquence, le recours à un multiplexe devenant obligatoire. Lancée aux États-Unis en 1990, le RNT connue un formidable succès avec des radios nationales ou régionales dont le point mort s'évalue selon les diffuseurs entre 200 000 et 500 000 auditeurs [Balle (b), 2009] à l'instar de XM Satellite Radio et ses 239 stations (fin 2008) ou de Sirius Satellite Radio et ses 125 stations (fin 2008). Le modèle d'affaires est fondé sur l'abonnement qui recouvre ainsi l'accès à des radios thématiques, sport, informations, culture, musique, etc.

Comme à chaque avancée, une autre bataille se livre, celle des standards. Et la radio numérique ne fait pas exception à la règle : *Digital Audio Brodcasting* (*DAB*), *Terrestrial Digital Multimedia Broadcasting* (*T-DMB*), *Digital Radio Mondiale* (*DRM*), *Digital Video Broadcasting* (*DVB*). Si la technologie semble éprouvée, elle ne s'est pas pour autant encore imposée en France, les éditeurs n'étant pas convaincus de l'intérêt, ou plutôt rechignent au lancement à la date prévue par le CSA, à savoir décembre 2009. Initiée en 2007, et sans date butoir, la RNT française qui doit se concentrer autour des formats *DAB* et *T-DMB*, était en effet prévue pour couvrir 30 % de la population à la fin de l'année 2009. À cette date-là, le bureau de la radio qui regroupe les grandes stations comme RTL, Europe 1, NRJ, RMC et BFM estime que le contexte économique ne permet pas de la lancer sereinement. Le rapport de Marc Tessier [2009] commandé par le gouvernement abonde diplomatiquement en ce sens estimant qu'il *« est encore temps de s'interroger sur l'opportunité. Car cela représenterait un volume de dépenses compris entre 600 M€ et 1 milliard d'euros sur dix ans selon les objectifs de couverture territoriale retenus, et cela hors investissements de Radio France »*, ce qui pose en substance la capacité des radios associatives à absorber les coûts de diffusion. Mais la question devient encore plus tendue lorsque Marc Tessier chiffre la croissance à au moins 20 à 25 % du volume des ressources publicitaires pour absorber cette dépense. Beaucoup moins péremptoire quant au *« bénéfice consommateur »* qui s'inscrit dans les avantages déjà mentionnés, l'auteur tend, dans une conformité presque culturelle, à s'interroger sur le recours aux finances publiques. Si Apple avait conduit la même analyse il y a vingt ans, nul doute que nous écouterions encore des cassettes à bandes magnétiques !

Pendant que le débat sur la RNT s'enlise, les radios ont également leurs sites, comme les télévisions, qu'il s'agisse de *Webcasting*, qui permet d'écouter les quelque 3 000 radios disponibles sur Internet, ou du *podcasting* qui permet de télécharger les émissions de son choix afin de les écouter selon sa convenance. Les sites éponymes mélangent aussi les possibilités techniques et s'invitant par exemple sur les plates-bandes de la presse, de l'information écrite, le tout dans un contexte de mobilité accrue. En outre, 35 *Webradios* ont fleuri depuis 2005, notamment sous l'impulsion des radios musicales, mais aussi par le biais de partenariats comme celui de *RTL-l'Equipe*. Dans ce contexte, un des acteurs originaux est assurément Goom qui propose en plus des recettes publicitaires une plate-forme de création de stations pour des industriels comme la SNCF voire des médias télévisuels comme i>Télé.

Mais l'enjeu, qui tourne parfois à l'affrontement de ceux qui font le *top five* des radios les plus écoutées (*RTL, France Inter, Europe 1, NRJ, France Info*) masque une réalité plus amère, celle des conséquences du numérique. Car ce média enregistre dans son ensemble en 2009-2010 la plus basse audience cumulée de ces sept dernières années avec 81,4 % des Français de plus de 13 ans qui allument leur poste en 2009-2010 (83,6 % en 2007) chaque jour pendant deux heures et cinquante-trois minutes selon l'étude Médiamétrie sur la radio en 2009-2010[*I-18*]. Et même si Médiamétrie comptabilise près de 42,3 millions d'auditeurs au moins une fois par jour, dont les deux tiers entre 6 h et 9 h, elle doit désormais tenir compte du nombre de téléchargements de *podcasts*, du nombre de sessions et la durée d'écoute des contenus disponibles en différé sans oublier les Webradios et les radios en *streaming*.

Ainsi la radio s'invite-t-elle sur Internet note Médiamétrie dans son bilan annuel[I-18] : *« Près de 15 millions de personnes âgées de 13 ans et plus ont déjà écouté la radio en Live ou en Catch-Up, ce qui correspond à une augmentation de près de 14 % sur 1 an. Au mois de mars 2010, on a compté jusqu'à 16 millions de téléchargements de podcasts. À fin 2009, les nouveaux supports d'écoute de la radio (ordinateur, téléphone mobile, baladeur multimédia, poste TV) rassemblaient chaque jour près de 2,2 millions d'adeptes (...). Dans un contexte de forte croissance des téléphones mobiles ayant une fonction radio (40,4% d'équipés en 2009-2010, contre 20,7% il y a deux ans), l'écoute de la radio sur ce support continue de progresser. Aujourd'hui, 1 personne sur 4 âgée de 13 ans et plus a déjà écouté la radio depuis son téléphone mobile, et ce sont, chaque jour, près de 700 000 individus de 13 ans et plus qui le font. Parmi les nouveaux supports utilisés pour écouter la radio, le téléphone mobile devance désormais le baladeur. »*

1.3. La presse s'aventure sur le Web à contre cœur, mais s'offre un réel succès

Le choc fut frontal pour les éditeurs de presse qui investirent à reculons ce nouvel espace ainsi créé. Il faut dire qu'à la différence de la télévision ou de la radio, peu d'évolutions intermédiaires aussi significatives avaient réellement marqué l'univers de l'écrit.

Les périodiques américains furent les premiers à s'ouvrir au Web avec entre autres *Newsweek*, *Times* suivi du *Wall Street Journal* en 1994, du *New York Times*, du *Boston Globe* ou encore du *San Jose Mercury News la* même année. En France, *Libération* donna le la en 1995 suivi par *Le Monde* puis *Les Échos* avant que tous les autres ne se convertissent sur des modèles oscillant entre le payant, le gratuit ou un système mixte. Mais plus qu'autre chose, ce qui fut marquant en l'espèce, c'est l'approche réactive et non proactive de la majorité des éditeurs créant au mieux des sites compagnons, au pire des sites inutiles, *id est* des copier-coller dont la seule valeur ajoutée était de pouvoir lire le contenu du journal gratuitement.

Cette vision assez rétrograde, cette dynamique du rétroviseur chère à Marshall McLuhan fut notamment constatée par Bruno Patino et Jean-François Fogel dans l'essai, *Une presse sans Gutenberg* [2007] : *« Dans le domaine de la presse Internet n'a pas suivi le modèle historique de la radio ou de la télévision, mais plutôt celui du livre imprimé, né quand les bibliothèques regorgeaient de manuscrits copiés à la main. Lorsque les sites sont apparus, le seul atout indispensable pour devenir éditeur en ligne était de détenir du contenu (...) De là, une situation de concurrence particulière : ce média est apparu dans la mouvance interne d'entreprises de presse plus attentives aux effets d'Internet sur leur rentabilité qu'aux changements de fond en train d'intervenir »*.

La rupture du lien entre le papier et l'écrit s'amplifie au tournant du XXI^{e} siècle, les journaux imprimés perdant leur statut de référence au fur et à mesure qu'ils apprivoisent ce nouveau média à la diffusion désormais sans limite.
Il faudra le milieu de la décennie 2000-2010 pour qu'à l'instar des autres médias, les sites de presse s'approprient totalement cette dimension plurimédia, insérant images animées, sons et moteurs de recherche, capitalisant sur les fonctionnalités désormais offertes par la technologie et s'inscrivant dans une démarche imposée par l'outil tout en s'ouvrant à tous les nouveaux supports numériques, du *smartphone* à la tablette tactile, bien loin du papier.
Et au-delà de toute considération financière, le résultat a sans doute dépassé les espérances collectives de départ au point que la presse imprimée, et encore plus celle destinée à l'information générale et politique, est devenue la reine de la toile si l'on en croit les résultats

d'audience de quelques groupes de presse à la fin 2009 et des sites d'information les plus fréquentés en février 2010 avec plus de cinq millions de visiteurs uniques pour les leaders, loin devant le premier site audiovisuel de TF1 qui dépasse légèrement les 3,2 millions de visiteurs à la même date (*voir tableau n° I-4 : Audience des sites Internet des groupes de presse grand public en décembre 2009 ; graphique n° I-5 : Audiences des sites d'informations en février 2010*).

2. Un nouveau média à part entière, miroir des attentes et des usages

Alors que les médias traditionnels prennent place sur le Web au gré du temps, d'autres se dédient exclusivement à ce nouveau support. À sens unique d'abord, ils s'inscrivent peu a peu dans une autre dimension, celle de l'échange et du partage dans une dynamique qui se veut le reflet des usages et des attentes d'un siècle naissant.

2.1. La toile devient un média à part entière

Dès le début en 1992 [Balle (b), 2009], les fameux *Webzines*, nom provenant de la contraction de Web et de Magazine, sont devenus au Web ce que les *fanzines* étaient à la presse imprimée, *id est* des productions éditoriales, créées dans un objectif particulier.

Pourtant, ces initiatives sont devenues au fil du temps de vraies productions éditoriales. C'est ainsi que la plus célèbre d'entre elles, *Drudge Report* aux tendances conservatrices et surnommée le Pitt Bull du Web, fut le premier site à révéler l'affaire Monica Levinsky en janvier 1998 sur la base des déclarations de Linda Tripp, quelques jours avant le *Washington Post*. Mais pour acquérir de la crédibilité, ces sites ne devaient pas se contenter de prises de positions farfelues et irrévérencieuses. L'un d'eux, *salon.com*, a d'ailleurs obtenu en 2000 le prix du journalisme en ligne de l'université de Columbia [Balle (b), 2009], démontrant ainsi que la rigueur journalistique pouvait se combiner avec la rapidité de la technologie.

Derrière ces premiers *pure players* que l'actualité propulsa sur le devant de la scène médiatique, d'autres sites sans support papier et au destin incertain virent aussi le jour à l'instar de *backchich.com, mediapart.fr, rue89.com* et bien d'autres encore.

Dans le même temps, et c'est sans aucun doute l'une des évolutions majeures inhérentes à l'essor du Web, les contenus ont désormais la possibilité d'être générés par les utilisateurs (*User Generated Content - UGC*), ces fameux journalistes citoyens ou participatifs [Bowman, Willis, 2003 ; Gillmor, 2008 ; Rosen, 2008].

Sans conséquence au premier abord, cette opportunité devient vite un phénomène de société grâce à l'outil de création le plus populaire de la toile : le *blog* (*Web log*), dont le nombre de sites actifs évolue, sans pouvoir être déterminé de manière précise, à près de 133 millions en 2008 selon le site Technorati, le moteur de recherche de référence spécialisé de la *blogosphere*, la France en aurait près de neuf millions.
Sorte de journal intime rendu disponible, le *blog* représente un nouveau mode d'expression libre, anonyme ou pas, sur lequel il est possible de laisser des commentaires et d'établir des liens avec d'autres sites ou *blogs*. Balbutiant à l'aube des années deux mille, le *blog* trouve une caisse de résonance dans la première guerre d'Irak à partir de 2003. Le public est d'abord restreint, et les *bloggers* souvent animés d'un simple désir d'information politique, culturelle ou encore communautaire.
Le *blog* est alors souvent l'apanage d'hommes politiques, de journalistes, d'anonymes en quête de partage ou de notoriété mais aussi de militants ou de contestataires désireux d'utiliser le Web comme un espace de liberté, tous désireux de contourner les réseaux traditionnels, la censure ou la flatterie des médias jugés parfois trop consensuels voire hostiles [Balle (b), 2009], seuls détenteurs du pouvoir d'informer jusqu'alors.

Très rapidement, le Web devient aussi participatif dans une dynamique d'échange communautaire, le bistrot d'à côté à portée de quelques clics. En 2005, un consultant américain lance ainsi le Web 2.0, du moins sur le plan de la sémantique, expliquant que le Web entre dans une nouvelle ère. Il s'agit en réalité d'une simple évolution technique permise par la généralisation du haut débit, la puissance informatique et les nouveaux services développés par tous ces *wikis*. Inventés en 1995 par Ward Cunningham, pour une section d'un site sur la programmation informatique qu'il a appelée *WikiWikiWeb*, le mot *wiki* venant du redoublement hawaiien *wiki wiki*, qui signifie rapide. C'est au milieu des années deux mille qu'ils ont été associés au Web 2.0 et notamment à celui de l'encyclopédie *Wikipédia* qui, créée en janvier 2001 totalise plus de cinq millions d'articles dans 229 langues en 2009.

Et ces sites de partage dont les contenus sont créés ou modifiés à volonté deviendront de véritables références à l'instar de YouTube, MySpace ou encore le plus fréquentés des réseaux sociaux Facebook et ses 500 millions d'internautes, 25 millions en France au premier janvier 2010 selon la firme[I-19], qui livrent une partie de leur existence au monde entier.
D'autres sites plus ciblés comme LinkedIn, Meetic ou Tripadvisor sont de leur côté structurés autour de spécialités sans compter les applications en ligne permettant de personnaliser sa

page d'accueil, d'organiser ses recherches sur Internet ou de partager ses favoris et ses mots clés (Exalead, Netvibes, del.icio.us, Blogmarks), voire d'organiser des flux d'informations personnalisées (les fameux RSS, pour *Really Simple Syndication*). Le Web 2.0 s'inscrit donc dans ce mouvement plus général qui voit les citoyens, consommateurs et usagers prendre une part chaque jour plus importante dans leurs échanges avec les pouvoirs, les marques ou les médias qu'ils fréquentent.

Pourtant deux événements majeurs ont jeté une autre lumière sur la planète Web 2.0 au milieu de la décennie 2000-2010 : le rachat du site Myspace par News Corporation pour la somme de 580 M$ à l'été 2005 et celui de YouTube par Google pour 1,65 milliards de dollars à l'automne 2006, soit 1 000 fois la valeur de ses pertes mensuelles… On pouvait dès lors s'interroger sur la justification d'un tel prix. La première raison qui pousse à cette interrogation s'inscrit dans la droite ligne de la pensée keynesienne qui explique la formation de bulles spéculatives. La seconde est que personne n'était en mesure de dire comment ces firmes gagneraient de l'argent, comment elles monétiseraient leur audience et surtout comment elles évolueraient, preuve en est qu'en février 2011 le propriétaire du site Myspace, News Corporation[I-20], annonce, après avoir réduit de moitié les effectifs, une perte de 156 M$ sur un trimestre, et sa volonté de céder ce boulet d'un autre temps.

Avec l'éclatement de la bulle Internet au début du XXI^{e} siècle et l'incertitude inhérente aux modèles économiques en construction, le Web 2.0 est d'abord devenu un outil qui permet de soutenir, de renouveler ou de consolider des modèles qui lui préexistent, à quelques exceptions notoires près dont la valorisation[I-21] atteint des sommets à l'aube de la deuxième décennie : Facebook, Groupon, Zynga, Twitter, LinkedIn ou encore Pandora.

2.2. Le Web fait désormais partie intégrante de la famille

Le Web fait désormais partie intégrante de la famille, et même si les différentes études réalisées en la matière s'avèrent parfois divergentes sur les taux de fréquentation, elles ne remettent pas en cause la tendance de fond. Ainsi, lorsque l'institut TNS Sofres[I-22] considère que, tout en *« conservant une utilisation fréquente des médias audiovisuels traditionnels »,* 92 % des internautes français se connectent chaque jour, soit le plus fort taux sur 46 pays étudiés, Médiamétrie[I-23] estime dans son étude annuelle sur la consommation d'Internet que 19,8 des 34,7 millions d'internautes recensés en décembre 2009, soit 62 % des Français de 11 ans et plus, se connectent quotidiennement, une donnée en hausse de 3,3%.

De son côté, le Crédoc considère dans son enquête annuelle sur les conditions de vie et aspirations des Français de juin 2010 [Bigot, Croutte, 2010] qu'ils sont 75 % à se connecter chaque jour chez les plus de 12 ans, soit une progression de 4 points sur un an et 92 % en y intégrant les internautes occasionnels à une ou deux fois par semaine (*voir graphique n° I-6 : Fréquence de connexions à Internet entre 2004 et 2010*).

Cet essor prend aussi des proportions jamais atteintes dans la durée des temps de connexions puisqu'en moyenne selon les mesures d'audience réalisées, l'internaute passe une heure et vingt minutes par jour sur Internet selon Médiamétrie[I-24], soit deux fois plus de temps qu'en 2006. Derrière ces moyennes se cachent bien entendu des disparités selon les catégories socioprofessionnelles puisque l'étude du Crédoc [Bigot, Croutte, 2010] note que si 99 % des cadres supérieurs se sont connectés au moins une fois dans l'année en 2009, ce taux chute à 72 % pour les ouvriers. Cette différence se corrobore sur l'analyse des revenus des internautes avec une fonction croissante des taux de connexion : 93 % de la population gagnant plus de 3 100 € brut mensuel se sont connectées une fois en 2009, contre 53 % pour ceux gagnant entre 900 et 1 500 €, ce que l'institut nomme *« la fracture numérique »*.

Si l'individu passe plus de temps en ligne, ce n'est pas seulement pour y fréquenter les médias traditionnels en différé, voire en direct, c'est aussi pour communiquer, faire des achats, rechercher une information, effectuer des démarches, regarder la télévision, lire la presse, télécharger de la musique voire jouer comme l'analyse le Crédoc [Bigot, Croutte, 2010] autour de dix-sept usages présentés (*voir graphique n° I-7 : Récapitulatif des usages du micro-ordinateur et d'Internet*). À cet égard, le rôle joué dans les achats devient de plus en plus important selon l'étude de l'Ifop[I-24] conduite pour Nurum en juillet 2009 qui estime que les consommateurs se fieraient plus à Internet qu'aux autres médias pour les décisions d'achats, un constat, également confirmé par Médiamétrie[I-23].

Dans cet essor du temps passé sur Internet, les réseaux sociaux prennent une place prédominante puisque selon Médiamétrie[I-23] *« les réseaux sociaux ont poursuivi en 2009 leur très forte croissance : en un an, on dénombre trois fois plus d'internautes inscrits sur les réseaux sociaux et on observe un surcroît de temps passé de plus 112 % sur ces sites. C'est à Facebook que l'on doit le plus clair de la hausse globale (...), il a reçu près de 21 millions de visiteurs uniques en décembre, pour une durée en moyenne de 4 h 31 mn. Twitter pour sa part, connaît un progrès significatif, mais de moindre ampleur, avec 1,6 million de visiteurs uniques en décembre 2009 »*.

Mais cette banalisation d'Internet ne semble pas encore entacher le crédit des consommateurs pour les médias traditionnels, aussi paradoxal que cela puisse paraître [Balle (b), 2009], notamment en matière d'information (*voir chapitre I, partie II*). Pour s'informer par exemple les médias préférés des Français sont d'abord la télévision (64 %), la radio (13 %) et ensuite la presse (11 %) note le Crédoc [Bigot, Croutte, 2010]. Pour autant, Médiamétrie[I-23] note dans son étude annuelle que *« les sites d'actualité sont de plus en plus fréquentés et connaissent entre 9 et 10 heures du matin un pic d'audience avec plus de 721 000 visiteurs uniques. Et plus de la moitié (51,5 %) de ce temps voué à l'actualité concerne les sites de presse. »* Il semble que le Web soit en fait intégré non pas en tant que tel comme média au sens fermé du terme mais comme le moyen d'accéder à un média traditionnel, à cette possibilité d'écouter en direct la radio, de regarder la télévision ou encore de lire la presse imprimée.

Le Crédoc [Bigot, Croutte, 2010] note par ailleurs que l'antenne classique perd du terrain face à l'arrivée de la télévision numérique terrestre et au déploiement des offres ADSL (25 % en 2009, 17 % en 2008) qui permettent de recevoir la télévision sur d'autres terminaux [Bigot, Croutte, 2010]. Ce constat est aussi partagé par l'Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (Idate) qui dans son étude[I-25] Télévision 2020, la migration vers Internet, estime que la consommation de télévision se fera différemment, *« 10 % des foyers auront complètement décroché des réseaux traditionnels en raison de la multiplication des téléviseurs reliés directement ou via un décodeur à Internet* ».

La consommation unique par le Web pourrait toucher 12 % des Français en 2020. Paradoxalement, l'Idate s'avère plus réservé sur l'essor de la *Video On Demand Premium* qui s'inscrit avant tout dans un marché de niche. En revanche, dans un scénario prospectif, nommé *My Web Video*, l'Idate prédit un modèle où chacun construit sa télévision personnelle avec un prescripteur fort que sont la communauté, le réseau social. Dans ce système, le producteur de contenus devient le maillon fort avec la capacité de les diffuser directement sur les réseaux. Il y a dès lors une intégration publicité/marketing direct *e*-commerce qui conduit à la disparition des chaînes qui n'ont pas acquis une taille critique paneuropéenne.

Quant à la radio, Internet lui *« redonne une nouvelle jeunesse, grâce aux quelque 50 000 à 70 000 radios accessibles sur le Web »*, analyse Yves Dutheil, dans *Le Monde* daté du 1/12/09 qui compare dans son analyse le phénomène à celui de l'essor des radios libres sur la bande FM en 1981. Or derrière une technologie qui permet à un passionné de créer sa propre radio et de générer un million de connexions par mois, se profile un enjeu à la hauteur des chiffres

mentionnés, à savoir *« 550 millions de dollars de chiffre d'affaires »* générés par les *Webradios* aux États-Unis. L'un d'eux fait d'ailleurs en France figure de précurseur, il s'agit de Goom radio qui est devenu en deux ans un groupe de 22 *Webradios* en France et 12 outre-Atlantique. Le groupe propose en outre des stations clé en main, *id est* des *Webradios* pour des annonceurs ou des concurrents à l'instar de celle lancée avec i>Télé le 17 novembre 2009.

La presse a intégré ce transfert vers le Web, il suffit pour s'en convaincre de regarder les fréquentations des sites des journaux dont les chiffres atteignent des sommets en comparaison de leurs diffusions respectives, un phénomène qui n'est que le simple reflet de la modification des usages et des attentes en matière de consommation d'information. Le Web a en effet considérablement modifié le rapport de l'individu à l'information (*voir chapitre I, partie II*).

2.3. Les jeunes, leaders incontestés de l'utilisation du Web

Dans cet univers naissant, les jeunes, *id est* ceux qui vont partiellement faire le marché de demain sont surveillés. Et en ce sens le rapport d'un jeune Britannique stagiaire chez Morgan Stanley [2009] à l'été 2009 a défrayé la chronique. Celui-ci estime en effet que si les jeunes consomment une grande variété de médias nuémriques, ils ne sont pas prêts à payer pour cela, tout en estimant que Twitter n'a pas d'intérêt par rapport aux outils déjà à la disposition des jeunes. L'étudiant enfonce en outre le clou en notant que les adolescents préfèrent télécharger des morceaux de musique gratuitement par tous les moyens et qu'ils ne voient pas l'intérêt de payer une place de cinéma dès lors qu'il est possible d'avoir accès à des films piratés.

Il est vrai que les *Digital Natives* sont des consommateurs de médias et de loisirs numériques. Lors de son enquête[I-26] Media in life de décembre 2009 Médiamétrie estimait que *« les 18-24 ans ont 41,4 contacts médias ou multimédia par jour en progression de 14 % depuis 2005 et de 3 points supérieurs à l'ensemble de la population. 10 % d'entre eux consomment la télévision, la radio ou la presse en dehors de leur support d'origine, un taux quasi inexistant au démarrage de l'étude* ».

Si la télévision et la radio demeurent leurs médias préférés, le premier est dominant le soir, le second le matin avec au milieu un essor de l'utilisation du téléphone mobile, *« 34, 3 % ne regardent plus la télévision sur un support traditionnel »*. Cette attirance pour Internet est confirmée par l'étude du Crédoc [Bigot, Croutte, 2010] qui note que 94 % des jeunes de 18-24 ans sont des utilisateurs quotidiens, devant les 25-39 ans (80 %) et les 12- 17 ans (77 %) (*voir graphique n° I-8 : Proportion d'utilisateurs quotidiens parmi les personnes équipées, en fonction de l'âge*).

Ce qui est aussi intéressant, c'est la disponibilité des ces nouveaux consommateurs à utiliser plusieurs médias en même temps. Ainsi, *l'European Interactive Advertising Association* notait déjà en 2008 dans son rapport sur le *multi-tasking* (25/10/09) *« une augmentation considérable du nombre d'Européens qui surfent sur le Web tout en regardant la télévision : 22 % contre 16 % en 2006. La moitié d'entre eux admet changer d'avis sur une marque suite aux informations trouvées en ligne (...). Pour eux, la « parole du Web » est en passe de remplacer le bouche à oreille comme critère clé lors des décisions d'achat ».*
Et même si les données varient selon les pays, la tendance demeure avec *« la majorité des utilisateurs qui ont moins de 35 ans. Ils achètent près de deux fois plus d'articles en ligne que les utilisateurs non multi-tasking et participent nettement plus aux sites de communauté. 53 % d'entre eux utilisent en effet des réseaux sociaux (contre 33 % pour les non multitâche) et 51 % utilisent des services de messagerie instantanée comme Windows Live Messenger (contre 27 % pour les non multitâche) ».*

L'Internet demeure donc une pratique générationnelle, même si elle progresse dans les autres classes d'âge par un effet naturel de translation. Et si les *Digital Natives* ont des préférences d'utilisation différente, notamment en faveur des réseaux sociaux, de la musique ou de la télévision, ils représentent un véritable enjeu pour les marques désireuses de ne pas se laisser dépasser par ces utilisateurs d'un nouveau genre.

3. La mobilité, la face encore émergente du Web

Parmi ses 64,4 millions d'abonnés mobiles à fin décembre 2010, 25,5 millions de clients ont utilisé un service d'Internet mobile selon l'ARCEP[I-12]. Cet essor, qui accompagne l'évolution des terminaux et des offres de services des opérateurs, est devenu un élément incontestable de l'utilisation d'Internet comme le note le Crédoc [Bigot, Croutte, 2010] dans son étude 2010 en estimant que 68 % des internautes se connectent en 2010 à leur domicile, soit près du double qu'en 2005 et cinq fois plus qu'en mobilité à ma même date (*voir graphique n° I-9 : Proportion de personnes se connectant à Internet entre 2005 et 2010*).

En complément de cette pratique du fixe – *« 92% de ceux qui surfent sur Internet depuis leur mobile se connectent aussi depuis chez eux* –, le Crédoc [Bigot, Croutte, 2010] note ainsi que *près d'une personne sur quatre (23% exactement) s'est connectée de façon nomade à la toile au cours des douze derniers mois* [avant juin 2010]*, soit la même proportion que l'an dernier » (voir graphique n° I-10 : Les connexions à Internet en mobilité entre 2005 et 2010).*

Le Crédoc note par ailleurs dans la même étude que *« le pic de connexion en mobilité est enregistré entre 18 et 24 ans : 52 % des individus se connectent de la sorte (37 % dans la tranche d'âge inférieure et supérieure, sachant qu'un un non-diplômé a cinq fois moins de chances de se connecter en mobilité qu'un bachelier ou qu'un diplômé du supérieur*, sachant que *les quatre groupes précurseurs de ce type de connexion sont les adolescents, les jeunes adultes, les cadres et les habitants de Paris et son agglomération* ».

L'Internet mobile pourrait donc dépasser d'ici cinq ans le nombre de connectés via un poste fixe estiment en substance les différents observateurs et notamment Mary Meeker, analyste vedette chez Morgan Stanley, connue pour être le gourou de l'Internet au début des années quatre-vingt-dix et qui dans un rapport récent, *The Mobile Internet Report* [2009], présenté en octobre 2009 à San Francisco, considère que sa progression sera supérieure à celle de l'Internet fixe, d'autant plus que la disponibilité des réseaux s'accroîtra.
Cette tendance est d'ailleurs corroborée par la cinquième enquête TNS Sofres d'avril 2010 pour l'association française des opérateurs mobiles[I-28] qui estime qu'en France 23 % des possesseurs de mobile l'utilisent pour aller sur Internet avec, par rapport à l'étude précédente, une augmentation de huit points chez les jeunes de 25-39 ans et de sept points chez les 12-24 ans, qui de surcroît ne sont respectivement que 15 et 9 % à posséder un *smartphone*.

En outre, si les *smartphones* sont des éléments inhérents à l'essor de l'Internet mobile, l'évolution du marché des tablettes devrait sur la décennie 2010-2020 avoir un impact certain.
Dans ce nouvel univers de la mobilité, tous les services traditionnels sont utilisables, mais la venue de l'iPhone® a sans conteste révolutionné les usages, et notamment la lecture de la presse comme l'analyse Anne Feitz dans l'édition du journal *Les Échos* du 5-6/02/ 2010 : *«* Le Monde*, qui a lancé son « App » dès novembre 2008, annonce à ce jour 1,3 million de téléchargements uniques et entre 200.000 et 250.000 consultations quotidiennes. Celles du* Figaro *et de* Libération*, lancées à l'automne, ont, elles, été téléchargées respectivement 600 000 et 400 000 fois* ». Les magazines ne sont pas en reste, notamment ceux du groupe Lagardère qui avec *« 11 applications iPhone® ont représenté une audience de 60 millions de pages vues en décembre dernier, soit 15 % de celle des sites Web du groupe ».*
Cet essor a d'ailleurs conduit les instituts d'analyse à mesurer les audiences mobiles dans la lignée de l'évolution des usages mesurés par le Crédoc [Bigot, Croutte, 2010] qui note que la navigation en mobilité est plus forte que celle qui vise à consulter ses mails (*voir graphique n° I-11 : Les usages d'Internet sur le téléphone mobile progressent*).

C/ Nouveau référentiel et nouvelles règles du jeu imposés par la technique

Facebook, Apple, Orange, *Le Figaro*, TF1, RTL, Google ? Si différents et pourtant si proches. Différents, ils le sont par leur origine, leur nature, leur fonction. Proches, ils le deviennent depuis qu'Internet a créé ce nouvel ensemble.

Tout en demeurant sur leur ère originelle, ils se sont invités au gré de la porosité de leurs frontières sur le marché du voisin avec le même objectif, être au centre du salon et dans la poche de l'utilisateur pour mettre la main sur le bas de laine des consommateurs et la manne publicitaire des annonceurs. Si jusqu'à présent chaque média s'était construit dans un univers relativement clos avec une chaîne de valeur quasi imperméable, avec son propre modèle d'affaires et sa logique d'intégration, aussi bien verticale qu'horizontale, il voit aujourd'hui celle-ci se dissocier, se segmenter pour mieux s'interpénétrer avec celle de son voisin.

Loin de cette concurrence monopolistique d'antan [Chamberlin, 1958], les différents acteurs ont désormais conscience que la bataille se gagne aux dépens de ses anciens concurrents mais aussi des nouveaux, plus indirects, dans un contexte où la technologie a modifié le référentiel du marché imposé de nouvelles règles qui voient s'entrechoquer les fournisseurs de contenus, les fabricants de matériel, les opérateurs de réseaux et les spécialistes de l'agrégation.

1. Une nouvelle chaîne de valeur, une superposition de plusieurs chaînes

Les premiers coups de boutoir sont venus des avancées technologiques d'ores et déjà évoqués. En considérant une chaîne de valeur globale comme la succession des firmes qui concourent à la fourniture de produits et de services aux consommateurs finaux, la nouveauté apparue est une structuration en plusieurs couches, avec dans ce nouvel univers chacun des acteurs qui a une partie de sa propre chaîne de valeur superposée à celle de son concurrent : les firmes de contenus, celles de services Internet et de services informatiques, celle des équipementiers mais aussi des opérateurs de réseaux, avec de part et d'autre les consommateur et les annonceurs (*voir schéma n° I-3 : Modèle générique de la nouvelle chaîne de valeur*).

Dans ce contexte d'innovation, où les acteurs traditionnels conservèrent leurs propres chaînes de valeur, les différentes strates deviennent dépendantes. L'innovation dans la production de films en haute définition conduit les réseaux à accroître leur débit, les équipementiers à trouver des solutions pour une visualisation mobile. Le lancement d'un *smartphone* ou d'une tablette offre de nouvelles perspectives aux opérateurs de réseaux et aux spécialistes des services. Reste qu'au-delà des différences qui existent entre les firmes, le choc est frontal.

L'autre nouveauté qui émerge de cette recomposition est qu'en plus des consolidations horizontales, presque naturelles et légitimes au sein de chaque niveau, qui traduisent simplement la volonté de réaliser des économies d'échelle et des gains de parts de marché, s'initient des rapprochements verticaux entre les acteurs de chaque couche, l'objectif étant alors d'accroître son emprise sur la totalité de la chaîne de valeur, voire des incursions organiques à l'instar de l'emblématique firme de Cupertino, qui est passée du stade de simple fournisseur de matériel informatique à celui de leader de l'Internet mobile et de fournisseurs de musique sur le Web.

Dès lors, assiste-t-on à un véritable mélange des genres, à *« une verticalisation, constituant progressivement des silos dans l'ensemble des couches de la chaîne de valeur »* [Lombard, 2008]. Et les exemples ne manquent pas : Microsoft, Google, News Corporation, Nokia, Apple, Comcast, Orange, Sony, la liste est longue, chacun cherchant à entrer dans la strate du voisin, mais avec une différence de taille, celle des capacités d'innovations et des moyens financiers dans un contexte nouveau, celui d'une dimension mondiale devenue en quelques années une véritable figure imposée (*voir chapitre V, partie I*).
Ce mélange contraint des différentes chaînes de valeur, répond ainsi à trois tendances de fond, toutes interdépendantes les unes des autres, au-delà d'une certaine forme de mimétisme qui conduit les acteurs à adopter des comportements similaires dans les options retenues, à l'instar des opérateurs boursiers.

La première s'inscrit dans une volonté partagée de se positionner vis-à-vis du client final, celui qui constitue l'actif d'une firme. Ainsi en témoignent presque caricaturalement la stratégie d'Apple ou de Nokia, équipementiers par naissance, qui ont respectivement développé un portail de téléchargement de contenus en 2003 et un portail de services mobiles en 2007, le premier s'invitant même chez les opérateurs de réseaux avec le lancement de son iPhone® en 2007, un appareil subventionné par ceux-ci.
Même les équipementiers de l'audiovisuel s'y mettent à l'instar des fabricants de téléviseurs qui installent des accès à Yahoo! ou Google ou proposent, par le biais de partenariats, du contenu comme celui du groupe USA Today, devenant ainsi des distributeurs indirects.
D'autres, comme Google, cherchent, tout en achetant du contenu (YouTube), à s'introduire sur les réseaux. Le géant de Montain View a ainsi pris diverses options dans l'investissement de réseaux tout en renforçant sa stratégie d'acheminement par la construction de centres de données pour être au plus près de ses clients en leur fournissant, dans l'idéal son téléphone

mobile, le Google Phone®. Microsoft, entre ses prises de positions dans les régies publicitaires en ligne pour mobiles ou dans les réseaux sociaux, n'est pas en reste même si le groupe n'a en 2010 pas convaincu sur sa stratégie Internet, le rachat de Yahoo! ayant été un échec cinglant. Quant au groupe News Corporation, il prend acte de ces mouvements de fond par le renforcement de ses prises de positions dans ses activités de câblo-opérateurs et de services.

La deuxième répond à cette même nécessité croissante d'accompagner les usages et les attentes qui nécessitent des rapprochements techniques, dans un souci d'interopérabilité. Il semble en effet évident que les usagers veulent des offres unifiées, le choix des normes devenant alors un enjeu stratégique. Si cette dimension concourt au regroupement d'opérateurs de téléphonie et de fournisseurs d'accès à Internet, elle contribue aussi à modifier les enjeux d'une innovation devenue plus immédiate, plus mondialisée, plus réactive, qui se construit désormais par l'agrégation de contributions venues de tout horizon, passant d'un modèle *« cathédrale »* à un modèle *« bazar »* [Lombard, 2008].

La troisième est d'ordre économique, étant donné les nouveaux modèles d'affaires qui sont apparus, fondés sur la gratuité. La présence du modèle publicitaire à certains niveaux de la chaîne déplace ainsi la captation de la valeur vers les services et les contenus, entraînant ainsi de la part la réaction bien compréhensible de ne pas la laisser filer. Surtout lorsqu'elle se combine avec une présence à destination du client final à l'instar des opérateurs de réseaux pour qui le contenu a d'une part la vocation de permettre de proposer des offres plus alléchantes que celles du concurrent et d'assurer plus simplement une augmentation de *l'Average Revenu Per User* (ARPU) et, d'autre part, de profiter du gâteau publicitaire, indépendamment de la taille globale de ce dernier (*voir infra*).

2. La gratuité, le joker à double tranchant

Si le concept de gratuité n'est pas nouveau, il s'inscrit avant tout dans la tradition colbertiste*, id est* celle d'une prise en charge par l'État une fois l'impôt payé. Plus prosaïquement, la gratuité revêt, au moins dans un contexte de marché, toujours une contrepartie : le cadeau Bonux®, les lames de rasoirs Gillette®, le DVD, rien n'est, en fait, vraiment gratuit.
La révolution technologique a accentué cette pratique par le déplacement de la captation de la valeur, la gratuité devenant un outil de déploiement d'innovations complémentaires, mais aussi un leurre, un appât que certains utilisent comme une arme redoutable, et que d'autres subissent parfois, notamment les firmes de contenus.

Dans le domaine des médias, la gratuité s'installa dans les faits comme dans les esprits avec l'essor de la presse gratuite et de l'Internet haut débit au début de l'année 2002 ainsi qu'avec le piratage qui devint le symbole d'une défiance du capitalisme. Car le réflexe d'associer gratuité et disparition effective des coûts, notamment ceux de diffusion et de stockage, devient alors très en vogue.

Pourtant, ce schéma s'avère réducteur, la gratuité relève en effet de la mise en place de transferts ou de subventions aidés par un phénomène bien connu des économistes, les effets de réseaux, qui désacralisent la relation classique de la demande et du prix.
Ces derniers induisent une autre logique, celle de l'utilité d'un bien ou d'un service qui s'accroît avec le nombre d'usagers. *« La consommation individuelle sert l'utilité collective, précipite les effets de réseau, accélère l'innovation technique (...) Consommer crée des effets d'entraînement qui ne sont pas des économies d'échelle, mais des effets de communauté »* [Bomsel, 2007], qui peuvent au demeurant être mondiaux comme locaux.
Ces effets ont donc une externalité positive dans une dimension assurément sociale. Si la conception plus ancienne se trouvait dans la notion d'appartenance ou d'effets de mode, elle s'enrichit des travaux d'Harvey Leibenstein [1950] sur la demande cumulée et surtout de ceux de Jeffrey Rohlfs qui intégra la dynamique de valeur d'usage du réseau [Bomsel, 2007] dans la téléphonie (plus il y a d'abonnés, plus il y a d'utilité), puis ceux de Stephen Littlechild [1975] ainsi que de Katz et Shapiro [1985] pour qui l'utilité procurée par la consommation augmente lorsque d'autres agents consomment le même produit.

Si l'analyse de ces effets de réseaux doit alors se conduire dans une combinaison de l'utilité primaire, *id est* l'utilité individuelle, avec l'utilité secondaire, à savoir l'utilité sociale des produits ou des services, elle soulève *a fortiori* la question implicite des conditions de déploiement du service et du produit pour atteindre la masse critique nécessaire à l'efficience de ce réseau et donc celle du prix. Et plus il est bas, plus la masse critique est rapidement atteinte et plus forts sont ses effets.

Cette situation peut de surcroît se combiner avec les effets d'échelle de sorte que si les rendements sont croissants, un bien de plus en plus utile et de moins en moins cher peut être proposé. *A contrario*, en cas de rendements décroissants, se pose la question de la taille optimale du réseau. Bien entendu, cela dépend des anticipations du consommateur à considérer l'utilité du réseau auquel il va participer.

Sans rentrer dans le détail, la logique qui s'impose alors est d'atteindre la masse critique du réseau en subventionnant au maximum le lancement des services et des produits. La prise en charge de ces coûts d'effets de réseaux est donc un investissement qui revêt la forme d'une subvention (utilités gratuites, services complémentaires, paiements différés, etc.), celle-ci ayant en outre un pouvoir de discrimination selon le profil du consommateur.
Une fois la taille critique atteinte, il convient alors pour la firme de monétiser l'utilité croissante selon des stratégies directes (vente de services associés, accroissement de l'utilité, augmentation des tarifs, etc.), ou plus indirectes, dites de marchés à deux versants (*two-sided markets*), *id est* où l'accès au client subventionné est revendu à d'autres qui sont prêts à payer, c'est le modèle publicitaire. Et pour conserver cette dynamique, la firme doit imposer des coûts de sortie élevés de sorte que le client lui devienne fidèle.

Mais cette dynamique se complexifie dès lors que ces effets de réseau se scindent en effets directs et indirects. C'est ainsi que le contenu détermine indirectement les effets de réseaux des supports, mais aussi des services associés. Devenant alors l'une des sources d'utilité, il doit aussi être protégé par son propriétaire d'une utilisation illégale. *A contrario*, les effets de réseaux de l'appareil téléphonique sont directs.
Et dès lors que les chaînes de valeur se superposent, que les firmes "tunnellisent" leurs offres, il se crée un partage de ces effets de réseaux et de la subvention nécessaire, cette dernière pouvant en la circonstance devenir plus subie que réfléchie, faisant alors apparaître des conflits d'intérêts dans les relations "verticalisées" des différentes firmes, voire un développement consubstantiel du piratage.
Ces transferts et subventions croisés éclairent les succès et les déconvenues des acteurs pour qui la gratuité est devenue un instrument de création de marché et de captation de valeur sur la strate du voisin sous réserve que le prédateur lui associe d'autres utilités.

L'illustration de ces mécanismes est clairement visible pour des firmes comme Orange ou Google qui disposent des moyens pour subventionner des combinés téléphoniques ou des contenus, modifiant dans une vision jusqu'au-boutiste le rapport entre les firmes les produisant et le consommateur final. La limite entre le parasitisme bienséant et l'intégration complète se joue alors dans un équilibre subtil, de sorte que les créateurs d'utilité indirecte ne disparaissent pas de la scène, ce qui entraînerait la mort du parasite…
Google a ainsi réussi à créer une dynamique d'utilité croissante basée sur la recherche dès lors que les effets de réseaux furent enclenchés. Pour bénéficier de sa masse critique, Google a

bénéficié de la communauté scientifique [Bomsel, 2007] et d'un choix de modèle économique où la plate-forme combine ces effets de réseaux liés à l'accroissement des services et des recettes publicitaires. Son développement profite alors à toute la chaîne de valeur, des équipementiers aux fournisseurs d'accès, mais aussi aux détenteurs de contenus à condition que ceux-ci, source d'utilité indirecte, réussissent à monétiser leur propre subvention d'accès à la gratuité de leur fonds éditorial.
Orange, de son côté, au-delà de son rôle d'opérateur téléphonique subventionnant les combinés, s'est invité dans les contenus. *« Les contenus sont l'oxygène de mes réseaux »*, clame Didier Lombard, président directeur général d'Orange lors du MIP TV 2008 à Cannes[I-29] en annonçant la création de son bouquet de cinq chaînes axées sur le cinéma et les séries, tout souci judiciaire par ailleurs. C'est dans la même lignée, que le groupe lança à la fin de l'année 2009 son portail d'informations agrégeant des contenus pluri et multimédia avec un objectif final qui est l'augmentation de *l'Average Revenu Per User (ARPU)*.

La gratuité a également fait son apparition en force dans l'univers de l'information en février et mars 2002 lors de la sortie des premiers quotidiens gratuits, *Metro* et *20minutes*, avant de s'inviter sur le Web. Fondée sur un financement publicitaire qu'autorise ce marché à double versant, cette nouvelle famille de presse a donc construit son modèle sur cette économie de l'attention, l'objectif de la gratuité étant alors de maîtriser l'accès au lecteur devenu en l'occurrence un consommateur en captant son attention afin la vendre aux annonceurs.
Dès lors, tout est fait pour que cette attention soit la plus contrainte possible en ôtant la première contrariété inhérente à la presse, son acquisition. Les firmes proposant ce type de produit ont donc mis en place une logique imparable de distribution gratuite descendante vers le consommateur selon les bons vieux principes du *geomarketing* et du *chronomarketing* afin de capter l'attention la plus large possible. La nature du produit doit dès lors être adaptée à cette stratégie, *id est* qu'elle doit être séduisante et répondre aux objectifs de lecture de la cible concernée, en l'occurrence les jeunes, urbains actifs (*voir chapitre I, partie I*).

Si la presse gratuite a expérimenté ce rapport à la gratuité, les éditeurs de sites Web, compagnons éponyme, se sont également engouffrés dans cette voie en oubliant qu'à la différence des éditeurs de gratuits, mais aussi des firmes intervenant sur les strates voisines de la chaîne de valeur globale, ils mettaient à disposition un contenu qui jusqu'alors était vendu. C'est un peu comme si les constructeurs automobiles mettaient tous leurs véhicules à disposition des conducteurs tout en continuant à les vendre en concession !

3. La longue traîne découle de cette évolution technologique

Pareto n'avait qu'à bien se tenir, Chris Anderson [2009], rédacteur en chef de *Wired*, est venu démontrer que sa loi des 20/80 n'avait plus guère de sens à l'heure de l'économie numérique et qu'il convenait désormais de considérer sa théorie, celle de la *« longue queue »* ou de *« la longue traîne »* (*long tail*).

Émise en 2003 en référence aux bien culturels et peu documentée par les communautés académiques [Benghozy, 2008], elle considère que le numérique en diminuant voire en abolissant les coûts de diffusion, de promotion et de transaction, permet de mettre ou de laisser sur le marché des biens jusqu'ici peu (ou moins longtemps) accessibles au public. Chris Anderson imagine alors que l'agrégation des produits faisant l'objet d'une faible demande représente un marché de taille comparable à celui des *best-sellers* et peut donc constituer le support de stratégies et de modèles d'affaires alternatifs de la part des éditeurs et distributeurs de contenus.
L'exemple fort bien connu du public français est à ce titre l'essor grâce au site à *mymajorcompagny.com* du chanteur Grégoire, et de son titre phare *Toi plus moi*, qui au demeurant a rapidement accédé au rang de star en signant avec Warner Music et en réintégrant les circuits classiques comme l'a aussi expérimenté le groupe Radiohead.

Pourtant si la démonstration de l'ayatollah a été très commentée, elle prit une dimension descriptive rendant compte de la diversification de la distribution des biens dans un contexte de microniches qui renvoient à autant de marchés et de communautés. Trop conformes à nos attentes [Balle (b), 2009], les résultats empiriques sont en outre trop rares et peu convaincants, peu démonstratifs et contradictoires, la longue traîne méritant parfois le terme de *« Pareto déformée »* [Benghozy, 2008].
Car au-delà des différentes démonstrations pouvant être conduites, il est essentiel de ne pas oublier que la numérisation des contenus et le développement du téléchargement a avant tout permis d'augmenter le nombre de références disponibles et la longueur de la distribution, quels que soient les volumes annuels de création ou les stratégies des éditeurs [Benghozy, 2008]. En effet, du fait des faibles coûts associés, tout contenu numérisé a désormais vocation à demeurer éternellement en catalogue, à ne plus disparaître.

Il s'agit donc là d'une situation différente de celle observable dans les marchés physiques, au-delà des stratégies de niches, aussi anciennes que possibles, dont l'analyse permet de souligner quelques incongruités dans la manière dont la longue traîne est perçue. D'abord

parce que la multiplication des offres et la concentration de la demande n'est pas l'apanage de l'économie numérique [Benhamou, 2008 ; Chantepie, 2005] et qu'ensuite, la stratégie d'exploitation individualisée de niches concerne aussi la distribution physique.

Dès lors, chaque produit peut avoir son propre cycle de vie, sachant que la prise de position concurrentielle est plus immédiate par l'absence des coûts évoqués mais *de facto* moins différenciée. Pour autant, si les coûts marginaux de distribution sont faibles, ils ne sont pas nuls pour autant (catalogue, stockage, architecture, etc.) et seront d'autant plus importants que le contenu à numériser sera *« volumineux »*, les coûts de numérisation et de transfert devenant significatifs. Différentes options s'ouvrent en termes de modèles d'affaires pour ces produits de *« traîne »* avec des possibilités de transfert des coûts sur les auteurs ou les éditeurs, ou des offres plus globales, loin de la rentabilité unitaire, plus proches de l'abonnement ou de la fourniture de services associés, voire des solutions publicitaires.

Sans nier l'existence de cette *long tail*, elle ne résiste pas encore à l'épreuve des faits. D'abord parce que la distribution physique n'est pas encore anéantie, ensuite parce que les comportements d'achat sur Internet répondent, eux aussi, à des critères exogènes et ne sont pas encore majoritaires, et, enfin, parce que son existence réside en partie dans le fait que les données agrégées concernent des marchés en réalité disjoints.

Conclusion

En quarante ans, l'évolution technologique a ouvert de nouvelles portes. Où s'arrêtera-t-elle ? Y répondre serait aussi prétentieux qu'utopique, nul n'ayant à ce jour, pas plus qu'hier, la capacité de déterminer les chemins qui seront pris. Au rang des évidences figurent le développement des réseaux, l'essor des terminaux, la constitution de *Data Centers,* l'augmentation des capacités de stockage, l'émergence du *Cloud Computing*, la liste paraît sans fin.

En revanche, ce qui est certain, c'est qu'elle a permis la création au tournant du XXI^{e} siècle d'un espace, le Web, où se juxtapose les périmètres médiatiques les plus traditionnels, avec ses nouvelles règles, son nouveau référentiel, ses enjeux d'un nouveau temps, ses usages et ses attentes fondés sur la mobilité, la personnalisation et l'individualité. Celui-ci met fin à l'hégémonie des *mass media* à ce que Francis Balle [(b), 2009] nomme *« la démassification des médias »,* ceux qui régnèrent sans partage pendant plus de trois siècles, et autorise

désormais ceux qui souvent considérés comme de simples architectes, comme les ouvriers du possible, à s'offrir une revanche sur les contenus en figurant sur le devant de la scène. Plus que la sémantique, l'intérêt de ce processus qui a conduit à cette hyperfragmentation, réside dans ce que Stanley Davis [1987] conceptualisa sous le terme de *« mass customization »*, *id est* la rencontre des besoins uniques des consommateurs et de l'efficience des techniques de production [Tseng, Jiao, 2001 ; Pine, 2003].

Pour autant, cet essor du Web n'a pas entaché le goût des individus pour les médias, nouveaux ou anciens, il a simplement modifié le prisme des usages et des attentes en créant notamment des situations de surconsommation, notamment chez les *Digital Natives,* sachant que la frontière n'est pas toujours aussi évidente pour le consommateur entre la notion de média traditionnel et de média sur Internet. En propulsant l'individu dans une économie de l'attention, l'enjeu s'est finalement transféré dans un rapport au temps puisque 28 % des Français consomment au moins quatre grands médias quotidiennement selon l'enquête Media in Life de Médiamétrie[I-26], contre 18 % en 2006. Et le phénomène est tout bonnement irréversible, tant il est ancré dans les modes de consommations actuels sachant de surcroît que les prochaines évolutions de réseaux, de terminaux voire l'essor de nouveaux services offriront de nouvelles d'opportunités en se conjuguant aux attentes encore inexprimées.

L'apparition de ce nouvel univers a dans le même temps ouvert la porte à une modification de la chaîne de valeur globale inhérente à la volonté de chaque firme – opérateurs réseaux, fabricants de terminaux, éditeurs de contenus, spécialistes des services – de s'inviter sur celle du voisin pour y capter plus de valeur dans une stratégie de "tunnellisation" qui concourt à un mélange des genres jusqu'à présent impensable mais dont le seul objectif est de profiter de l'autre pour en tirer des revenus futurs, une sorte de parasitisme bien convenu.
Dès lors, pour capter ce client, lui offrir plus, rien de tel que la bonne vieille stratégie d'amorçage, de la subvention bien pensée qui peut aller jusqu'à la gratuité et qui permet de capitaliser sur la dynamique des effets de réseaux, des utilités directes et indirectes, pour atteindre le plus vite possible une masse critique d'efficience et de rentabilité. Il n'en reste pas moins que, la gratuité est une réalité virtuelle.
Ce phénomène modifie alors les relations de chaque firme avec ses clients et ses concurrents, dans un périmètre désormais mondialisé, et entache le prisme du rapport au coût d'un consommateur étant entendu par exemple qu'il est devenu difficile de faire payer un combiné de téléphonie mobile, la musique mais aussi par effet de capillarité l'information.

SECTION 2 L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE INFLUENCE LE CONTEXTE DANS LEQUEL SE POSITIONNENT LES FIRMES

L'environnement socio-économique a un impact sur l'économie des éditeurs dans la mesure où les facteurs démographiques et de revenus sont des éléments clés de la consommation. En outre, étant donné que ce marché est à deux versants, l'un d'eux étant publicitaire, il est inévitable que les évolutions sociales, les tendances économiques aient, elles aussi, une répercussion. La crise financière mondiale de 2008 l'a démontré en faisant chuter de près de 10 % le marché publicitaire sur l'ensemble des cinq continents. Quant à l'étude de TNS Media[I-30] Intelligence sur la mobilité qui n'a, en l'espèce, que valeur d'exemple, elle témoigne des changements sociétaux à prendre en considération, démontrant que l'âge et la catégorie socioprofessionnelle sont des facteurs discriminants d'exposition médias selon la mobilité. De même qu'il est acquis que le profilage des individus est une condition indispensable à tout annonceur, les régies publicitaires s'en donnant à cœur joie pour proposer des *packs jeunes*, des offres dites CSP+ sans oublier la bonne vieille ménagère de moins de 50 ans et son temps de *« cerveau disponible »*. L'environnement socio-économique se présente d'ailleurs avec deux ensembles entrelacés, le premier, en interaction avec toutes les strates de l'économie, le second, plus immédiat, plus proche et inhérent au marché des médias, des loisirs et de la culture (*voir schéma n° I-4 : L'environnement socio-économique de l'information*).

A/ L'environnement socio-économique sert de substrat aux analyses tendancielles

Un constat s'impose désormais. Les jeunes ont des habitudes de consommation de médias différentes de leurs aînés, notamment dans leurs rapports à l'Internet. Aussi, l'analyse de l'évolution de la population prend-elle tout son sens dans une vision prédictive, même si les ruptures, à l'instar de celle imposée par le numérique, sont toujours probables.

Le bilan démographique dressé en 2009 par l'Institut national des études démographiques (Ined) et par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) estime que *« la France compterait près de 70 millions d'habitants en 2050, mais surtout verrait un individu sur trois âgé de plus de 60 ans (1 sur 5 en 2005) »* avec un fort accroissement d'ici 2035 *« avec l'arrivée à ces âges des générations nombreuses issues du baby-boom »* [Robert-Bobée, 2006]. Ce vieillissement est inéluctable, au regard de la pyramide actuelle des âges, l'allongement de la durée de vie ne faisant qu'accentuer son ampleur.

Dès 2015, la proportion de personnes de moins de vingt ans (24 %) serait dont inférieure à celle des soixante ans ou plus dont la proportion sera de plus 33,7 % (*voir tableau n° I-5 : Évolution de la population de la France métropolitaine de 1950 à 2050*).
L'évolution démographique s'enrichit par ailleurs d'une analyse de la répartition de la population selon les Catégories socioprofessionnelles (CSP), celles-ci présentant en effet un intérêt tant sur le plan publicitaire que des comportements d'achats, qui sont de plus en plus étudiés. En 2008, l'INSEE estimait ainsi que le profil de la France ne devrait pas se modifier dans des proportions significatives, l'évolution de ces cinq dernières années corroborant cette hypothèse avec 22 % d'ouvriers, 27,7 % d'inactifs, 13, 5 % de professions intermédiaires ou encore 11,1 % de cadres (*voir tableau n° I-6: Répartition de la population de 15 ans et plus selon la catégorie socio professionnelle en 2008*).

Ces données s'étudient par ailleurs dans un périmètre plus large du rapport au temps, *id est* du volume de temps libre, celui qui est préférentiellement consacré aux loisirs, à l'intérieur desquels figure, entre autres, la consommation des médias, de la lecture de la presse à l'écoute de la radio, sans oublier le temps passé sur Internet. Il convient également, et les publicitaires en raffolent, de ne pas négliger les évolutions dans la répartition budgétaire opéré par les ménages en termes de consommation (*voir tableau n° I-7 : évolution de la consommation des ménages par fonction entre 2003 et 2008*), d'une part parce qu'elles influencent la consommation des activités de plaisir, et, d'autre part, parce qu'elles modifient les stratégies de communication des annonceurs. En l'espèce la part des loisirs et de la culture dans la dépense de consommation des ménages ne dépasse pas les 9 %.

Si toutes ces données paraissent évidemment bien lointaines des préoccupations opérationnelles, elles prennent toute leur portée dès lors qu'elles sont mises en perspective de l'environnement immédiat du marché de l'information, *id est* celui de la planète médias.
En effet, l'évolution démographique fait en toute logique que la génération des 13-29 ans va au fur et à mesure du temps se translater dans les couches suivantes. Or, dans la mesure où l'étude du Crédoc [Bigot, Croutte, 2010] insiste sur le fait que l'origine « *des inégalités en équipements informatiques, téléphonie et accès à Internet s'explique d'abord par l'âge, et que les effets liés au diplôme, aux revenus ou à la catégorie socioprofessionnelle se sont gommés au fil du temps* », il n'est plus déraisonnable de considérer que d'ici 2020, le taux de connexion dépassera les 90 %, d'autant que la génération la moins connecté, à savoir celle hébergeant les plus de 70 ans (24 %) est amenée à disparaître au profit de celle des 60-69 ans

dont la proportion de personnes disposant d'une connexion est de 57 % en 2010 [Bigot, Croutte, 2010]. Sous deux décennies, l'utilisation quotidienne d'Internet devrait ainsi dépasser les 90 %, puisque les 49-59 ans qui se connectent le moins quotidiennement (67 %) en 2010 se seront translatés au profit des jeunes générations. Cette tendance n'est d'ailleurs pas contradictoire avec les projections de l'INSEE à l'horizon 2030.

B/ Concurrence environnementale dans un univers à deux versants

Les particularités des biens d'information sont qu'ils répondent à un besoin d'appartenance si l'on se réfère à la classification opérée par Abraham Maslow [2008], *id est* ceux qui viennent après les biens de première nécessité qui assurent la survie et la sécurité.
Cette composante, anodine en apparence, prend tout son sens lors de l'établissement de projections dans ce domaine des besoins *« de dépassements »* auxquels appartiennent les médias [Balle (b), 2009]. Un industriel comme Danone sait aujourd'hui estimer par des modèles statistiques les besoins en lait pour chaque naissance dans le monde.

À l'opposé, les firmes évoluant sur ce marché des médias se trouvent rapidement confrontées à cette complexité prévisionnelle étant évident que les attentes et les demandes sont aussi imprévisibles que déterminées et qu'elles ne s'inscrivent plus dans un schéma linéaire. Les estimer s'avère complexe, sans qu'il soit pour autant justifié d'exclure les tendances naturelles, celles qui découlent de composantes sociétales plus larges comme l'essor d'Internet, de considérations économiques comme la typologie du consommateur et son rapport à la publicité, voire de facteurs technologiques qui consacrent le développement des réseaux mobiles et l'accès à des contenus dématérialisés. Ces constats de marché seront, au-delà de toutes prévisions, inhérents au contexte environnemental dans lequel les modèles futurs se construiront.

1. Le consentement à payer du consommateur se transfère

Pas de paquets de chewing-gum, ni de voiture à vendre, bien souvent les médias produisent des biens immatériels comme une information ou encore une émission de télévision. Difficile dans ces conditions pour l'usager de comprendre que derrière il y a une valeur : des droits d'auteur, le travail d'un journaliste voire d'un scénariste, d'un compositeur ou d'un arrangeur. D'autant plus que les évolutions technologiques accentuent cette perception de gratuité (*voir*

section 1), contribuant ainsi à modifier les comportements sur les deux versants du marché. La valeur des produits ainsi devient ambiguë pour le grand public qui a pris l'habitude de ne plus avoir de référence à un prix de marché. La question de savoir qui va payer et pour quoi se radicalise autour de cette gratuité apparente, surtout lorsque près d'un consommateur sur cinq reconnaît avoir téléchargé un produit culturel illégalement en 2008 [Balle (b), 2009].

Car les Français dépensent moins d'argent pour les produits de loisirs et de culture au sens large, même si ceux-ci représentent encore 9 % de leur budget total, soit 97,8 milliards d'euros en 2009 selon l'INSEE[I-31], en baisse en valeur absolue sur dix ans. Parmi ces dépenses (*voir tableau I-8 : Évolution des dépenses culturelles et de loisirs entre 1990 et 2008*), les achats de biens et services des technologies de l'information et de la communication « *progressent en 2008 beaucoup moins rapidement qu'en 2000,* indique l'INSEE[I-31] dans sa note de conjoncture qui constate aussi que, *le marché de la presse et des livres stagne après une chute importante ces vingt dernières années »*. La part de ce dernier dans le budget global de consommation a diminué de 1,5 % à 1,2 % entre 1998 et 2008.
Le transfert est donc apparent, accentué par la désormais possibilité d'obtenir des produits et services par Internet, les jeux de hasard se renforçant ainsi sur une dizaine d'années, *« le marché numérique global (téléchargements, sonneries) représentant 12,5 % du chiffre d'affaires des ventes au détail de musique enregistrée, en progression de 5,4 points par rapport à 2007 »* indique l'INSEE[I-31].

1.1. La presse en chute libre depuis vingt ans, une baisse inexorable ?

En 2006, les Français ont dépensé 6,9 milliards d'euros en journaux et revues selon l'INSEE, soit moins de 1 % de leur budget total, en tendance baissière depuis 1990 (perte de près de un milliard d'euros) avec une chute de 32 % de la part dans le budget des ménages entre 1990 et 2006. Cette diminution (*voir graphique n° I-12 : Part de la presse et du livre dans le budget des ménages entre 1970 et 2006*) n'est en l'espèce pas imputable à l'augmentation significative des prix de la presse dans la mesure ces derniers suivent ceux de l'ensemble de la consommation, à l'exception des quotidiens d'information générale et politique.

Ce recul de la presse ne correspond au demeurant pas à un recul général mais plutôt à l'arrivée de générations moins consommatrices de presse écrite que leurs aînées, un phénomène qui pourrait s'accentuer de sorte que différentes projections permettent d'estimer une perte de un milliard d'euros sur la décennie 2010-2020 selon les hypothèses retenues

(*voir chapitre I, partie II*). Cette baisse serait en fait la conséquence de la structure du ménage qui impacte fortement la part consacrée à la presse dans le budget global de la famille. Elle se situe en effet, selon l'INSEE[I-32] (*Enquêtes Budget de famille, 1985, 1989, 1995, 2001 et 2006*), *« entre 0,9 % et 1,3 % pour les ménages dont la personne de référence est née entre 1920 et 1939, mais tombe entre 0,35 % et 0,55 % pour les ménages dont la personne de référence est née entre 1960 et 1979 et passe en dessous de 0,3 % pour les ménages les plus jeunes* ».

Cette part budgétaire demeure par ailleurs stable selon les groupes sociaux, seuls les agriculteurs dépensent 38 % de plus que la moyenne (en 2006) devant les cadres supérieurs et les professions intermédiaires, le niveau scolaire ayant une influence plus significative : *« Les moins diplômés consacrent à la presse une part de leur budget qui est de 23 % supérieure à la moyenne »* selon l'INSEE[I-32]. En valeur, l'Institut note que le quart des personnes les plus riches dépense en moyenne *« 131 € de plus par an que les personnes les moins bien loties, à sexe, niveau de diplôme, type de ménage et zone géographique identiques ».*

Les célibataires achètent également proportionnellement plus de presse que les couples avec enfants (respectivement 10 % de plus et 34 % de moins que la moyenne), les couples sans enfant dépensant 98 € de plus par an en moyenne qu'une personne seule. Enfin, il est aussi notable que les habitants de la région parisienne, même avec l'effet des autres variables (points de vente, influence de la presse régionales, etc.), dépensent *« 70 € de moins dans la presse que ceux du Sud-Ouest ».*

Les habitants de l'Ouest et du Sud-Ouest consacrent une part plus importante de leur budget à la presse, respectivement 19 % et 18 %, sachant que dans les régions méditerranéennes, le consommateur dépense *« en moyenne 54 € de moins par an que dans le Sud-Ouest, à sexe, niveau de diplôme, niveau de vie et type de ménage identiques ».*

Cette défiance vis-à-vis de la presse quotidienne est un véritable phénomène générationnel catalysé par l'essor des nouvelles technologies dans une dynamique inhérente à cette économie de l'attention.

Déjà en 2004, Bernard Spitz [2004] note sans ambiguïté que *« la lecture par les jeunes (…) se heurte en France à un triple problème de prix (…), de distribution (…) et de contenu (…). La presse quotidienne doit affronter la concurrence des magazines, mais aussi celle de l'audiovisuel, la montée en puissance de l'Internet et l'avènement de la culture du gratuit. Il en résulte que si nos concitoyens sont déjà de faibles lecteurs de presse quotidienne, les*

jeunes Français en sont de moins fidèles encore, en regard des autres pays. Ce phénomène (...) constitue à l'évidence une menace pour la presse quotidienne qui voit amputé son lectorat actuel et surtout son lectorat potentiel de demain ».

Et la démonstration est d'autant plus implacable que Bernard Spitz rappelle que les tranches de lecteurs âgés de 15 à 24 ans et de 25 à 34 ans ont chuté respectivement de 17,5 % et de 18 % entre 1994 et 2003. De fait, le renouvellement démographique entraîne mécaniquement une baisse du lectorat sur deux ou trois décennies, le phénomène pouvant s'amplifier lorsque l'attention de cette même génération se trouve occupée par de nouveaux médias.

Face à cette ampleur Marc Leibat [2007] conforte cette position en rapportant une étude du ministère de la Culture de 2007. Considérant l'âge comme une variable clé explicative du niveau de lecture, il explique que *« les données mettent en évidence un effet générationnel négatif très marqué »*, montrant des décalages significatifs d'une génération à l'autre de sorte que les 15-28 ans sont trois fois moins à lire la presse quotidienne nationale entre la période de Mai 1968 et celle du 11 septembre 2001 (*voir tableau n° I-9 : Part de lecteurs de PQN par génération et par âge en France*). Si Marc Leibat note que cette tendance est d'abord européenne, il révèle comme Bernard Spitz que les jeunes Français sont lanterne rouge.

Au-delà des propositions remises pour inverser cette tendance depuis le rapport de Bernard Spitz jusqu'au *Livre vert* [2009], la réflexion devrait se réorienter vers les attributs de valeur de cette *Net Generation*, passage obligé pour redéfinir les déterminants d'une nouvelle offre. *A contrario*, et contrairement au pessimisme de Bernard Spitz sur l'absence de participation au débat public de cette génération, le Web et dans une moindre mesure la presse gratuite sont des supports qui rencontrent un fort succès chez les jeunes, plus proches de leurs attentes.

1.2. Les dépenses en programmes audiovisuels s'accroissent

La relation entre l'émetteur et le consommateur est différente du monde de l'imprimé. Ce qui unit le téléspectateur et la chaîne peut se décomposer en trois catégories selon la nature de celle-ci : pour la première, entreprise d'État, le lien passe alors par une redevance qui donne droit à un volume et à une qualité de programmes ; pour la deuxième, entreprise privée à péage, le lien se fait par un abonnement ou un paiement à l'acte, la qualité des programmes étant déterminante ; pour la troisième, gratuite ou payante, le lien d'audience détermine le potentiel publicitaire. Dès lors, la question n'est pas de débattre de la qualité d'un programme, mais de sa capacité à être regardé par le plus grand monde.

Les dépenses des ménages en programmes audiovisuels progressent, selon l'INSEE, de 2,4 % en 2008 (-2,0 % en 2007). Cette évolution s'explique notamment par la croissance des dépenses d'abonnements, de redevance, de vidéo à la demande et de cinéma.
En 2008, contrairement à la période 2000-2008, *« les dépenses en programmes audiovisuels et les dépenses totales de consommation évoluent au même rythme »,* selon les données fournies par l'INSEE[I-33] en juin 2009. Chaque foyer dépense donc *« en moyenne 301,30 € en programmes audiovisuels, (+1,7 % par rapport 2007) et 200,88 € en télévision »*.

Les programmes payants demeurent le premier poste de dépenses (*voir tableau n° I-10 : Dépenses en programmes audiovisuels des ménages (M€)*). Ils s'élèvent à 129,12 € par foyer en moyenne et devrait être en progression.
Depuis le lancement de Canal Plus en 1984 s'est en effet développée une économie payante de la télévision qui s'est ensuite poursuivie par l'essor des bouquets numériques et se renforce avec les offres ADSL et de services de vidéos à la demande.
Les abonnements aux télévisions payantes (40,6 %) augmentent beaucoup plus vite et représentent en 2008 plus que la redevance (22,7 %), tout comme les achats et locations de programmes (22,3 %).

La redevance augmente plus lentement mais ne répond pas à la loi de l'offre et de la demande, il s'agit d'un impôt qui permet d'écouter ou de regarder les services publics (*voir tableau n° I-II : Répartition et évolution de la redevance audiovisuelle M€*) et les autres, le progression étant de 7,4 % entre 2007 et 2009. Fixée par les députés, elle sert à financer France Télévision, Arte, Radio France, RFI et L'INA, 70 % étant l'apanage de France Télévision, soit 2,04 sur 2,99 milliards d'euros prévus au budget 2009.

La contribution volontaire des consommateurs par le biais des abonnements ou des paiements à la demande accentue au fil des ans la logique de marché, renforçant le sentiment de défiance vis-à-vis d'un système plus traditionnel représenté par la redevance. Désormais, le diffuseur a la capacité de se trouver en lien direct avec son client.
Malgré cet accroissement de la demande, les consommateurs d'audiovisuel s'inscrivent dans une tendance de baisse du consentement à payer. En effet, grâce à la consultation et aux offres de téléchargement gratuits de produits audiovisuels par Internet, le consommateur s'habitue à payer de moins en moins le juste prix de la rentabilité.

1.3. La gratuité tendrait-elle à devenir un style de consommation de l'information

L'installation réussie de la presse gratuite et des sites Web dans le paysage de l'information ne serait-elle pas en train d'être le témoin d'un changement plus profond dans le rapport qui unit l'individu à l'actualité ? Plus fondamentalement, comme le questionne Rémy Rieffel [2010] *« la culture véhiculée par les gratuits n'est, pour beaucoup d'observateurs, qu'une culture au rabais, reflet d'une consommation de masse anesthésiante et, à ce titre, sans grand intérêt. Ne faut-il pas dès lors la considérer comme le symbole du culte de l'éphémère qui caractérise la société actuelle ? »* Et cette question n'est pas anodine tant elle illustre la complexité du rapport sociologique né à l'aube du XXI^{e} siècle avec l'avènement des journaux gratuits mais aussi avec l'essor des sites d'information gratuits.

Au début des années deux mille, le constat ressemble à un secret de polichinelle, la presse se lit de moins en moins, notamment la presse d'information, les Français s'en détachant au gré du temps même s'ils n'ont jamais été de grands lecteurs, la France se classant dans les derniers pays industrialisés en terme de ratio de diffusion par habitant (*voir chapitre I, partie II*). Et alors qu'ils deviennent de plus en plus accros aux médias audiovisuels, aux jeux vidéo et aux nouveaux univers offerts par la technologie, de la musique aux réseaux sociaux, la lecture devient une démarche accessoire, une évidence momentanée.

La succès de la presse gratuite a été en cela l'un des révélateurs de ce changement répondant ainsi aux nouvelles attentes et exigences des lecteurs portés au rang de consommateurs.
Elle illustre ainsi ce nouveau besoin de consommation d'une information concise, rapide et gratuite, plus proche sans aspérité de sorte que chacun puisse se forger un avis loin de la domination des éditorialistes de tout vent des médias traditionnels et dans la logique du *Cherry picking* cher aux Anglo-Saxons, *id est* du "*taking the best and leaving the rest*", une dynamique structurée par les médias d'information audiovisuels en continu, qui proposent le juste nécessaire, juste à temps dans une vision descendante où le consommateur n'a plus à se rendre au kiosque. Ce phénomène presque sociétal a ensuite été catalysé par l'essor du Web qui a autorisé de nouveaux modes de consommation de l'information et permis de révéler des attentes, jusqu'à présent, impossibles (*voir chapitre I, partie II*).

Si ces deux succès sont en fait des révélateurs, ils ne fournissent pas les raisons de cette dynamique qui sont en l'occurrence à rechercher dans des mécanismes plus profonds, et notamment de défiance vis-à-vis d'une information considérée par l'opinion publique comme trop corrompue, trop politisée, trop proche du microcosme politico-financier.

Cela se traduit par une perte de crédibilité et de confiance (*voir infra*) dans les médias traditionnels révélés notamment par l'enquête[I-35] baptisée "Baromètre de crédibilité des médias 2010" et qui contribua sans conteste à l'essor des *blogs,* ces outils de communication personnels qui ont permis à chacun de s'extraire de cette forme de domination des opérateurs traditionnels sur l'information.

Symboles de la génération du zapping, les *Digitales Natives* sont l'archétype de cette consommation à la demande, de cette défiance d'une presse imprimée payante dans laquelle ils ne se retrouvent pas, la jugeant trop onéreuse, éloignée de leurs préoccupations quotidiennes et de leurs attentes qu'ils arrivent à satisfaire par d'autres médias [Rieffel, 2010 ; Livre vert, 2009] et notamment par l'audiovisuel et quelques sites Web (*voir infra*).
L'information gratuite leur convient, les journaux gratuits et le Web leur permettant de s'y retrouver, d'accéder à une lecture à la demande qui s'inscrit dans leur vision d'aujourd'hui. *« S'informer est pour les jeunes un acte divertissant et plaisant, s'inscrivant dans une démarche consumériste en rupture avec les modes classiques de lecture (...) Ils ont désacralisé le support papier »* [Rieffel, 2010].

Dans une analyse plus poussée, plus *« macro-sociale »* Rémy Rieffel [2010] propose d'ailleurs de s'interroger dans la lignée de cette culture de l'accès proposé par Jeremy Rifkin sur la signification et les implications de l'émergence de cette gratuité. Il renvoie à une vision plus large que celle de l'univers médiatique où le gratuit s'inscrit en miroir *« d'un style de vie, d'un univers offrant des perspectives et des opportunités nouvelles qu'il convient de saisir lorsqu'elles se présentent à nous »* [Rieffel, 2010].
Et de s'interroger à juste titre d'ailleurs sur la pérennité de cette économie de l'attention qui serait alors le fossoyeur d'une presse imprimée en déshérence. Pour autant, les choses ne sont pas aussi caricaturales que certains aimeraient le faire croire.

2. L'environnement publicitaire se transforme, la presse perd des parts de marché

Conséquence de la structure de coûts des médias, de la nature du bien informationnel, les acteurs se sont organisés pour trouver d'autres sources de financement, en l'occurrence la publicité au sens large du terme (publicité, parrainage, opération spéciales, annonces classées, etc.). L'objectif est assez simple : vendre de l'audience à des annonceurs ou du service à des consommateurs.

En France, comme ailleurs, le marché publicitaire a subi l'onde de choc de la crise financière de 2008/2009 avec une baisse des investissements publicitaires à 10,29 milliards d'euros (-12,5 %) selon l'Institut de recherches et d'études publicitaires (IREP), soit 0,54 % du produit intérieur brut, une proportion inférieure à celles de ses voisins européens et des États-Unis, traduisant la délicate relation des Français avec la publicité. C'est dans cet environnement que la presse doit jouer sachant que sur l'ensemble la part des investissements publicitaires en hors médias et médias demeure stable depuis 2004 (*voir détail dans le chapitre I, partie II*).

Les médias traditionnels se partagent ainsi en France la majeure partie des 10,27 milliards d'euros 2009 (*voir graphique n° I-13: Recettes publicitaires par médias en France en 2008 et 2009 en Mds€*), la presse prenant 36,4 % des parts de marché (60 % en 1990) à 3,75 milliards, suivie de la télévision (30,1 %), la radio et l'Internet ne totalisant respectivement que 6,6 % et 4,7 %. Pour autant, le marché est loin d'être euphorique sur la durée, secoué par deux crises majeures, celles de 2000 et de 2008/2009 avec de grandes disparités entre médias selon l'IREP, sachant que les différentes agences médias estiment à trois ans le délai nécessaire pour retrouver un niveau équivalent à celui d'avant la crise en euros courants.

Dans les baisses enregistrées, l'IREP confirme aussi celle d'Internet (-6,5 %), désormais intégré dans les stratégies des annonceurs avec des mix Télévision-Internet-Radio qui offrent l'avantage de pouvoir combiner les formats proposés (*voir graphique n° I-14 : Évolution des recettes publicitaires par médias en France (Mds€)*). Car même si les bannières demeurent encore un format de choix, Internet a accéléré la créativité dans un secteur qui se contentait jusqu'à présent de figures de style imposées par les grands médias : vidéos, animations, jeux, *podcasts*, bannières, la limite devient celle de la créativité dans la mesure où les tarifs sur ce support sont très compétitifs dans un rapport de un pour mille en moyenne.
Internet devrait néanmoins selon toutes les prévisions d'usage amplifier sa présence dans un marché estimé au global par le Syndicat des régies Internet dans une étude publiée en juillet 2009 à près de 2,1 milliards d'euros. Ce montant tient cependant compte des liens sponsorisés qui selon l'étude, avoisineraient les 800 M€, somme captée en grande majorité par Google sans que cette donnée ne soit validée par l'intéressé.

Dans le même temps, la part de la presse continue sa descente aux enfers avec désormais 36,4 % de parts de marché, soit la moitié de celle des années soixante-dix. Si la part de la télévision est aussi affectée dans ce contexte de crise, elle cache une réalité plus inquiétante avec la fragmentation des audiences et l'incertitude sur la réallocation des budgets destinés à

France Télévision depuis l'arrêt de la publicité à partir de 20 heures au début de l'année 2010. L'IREP note en outre des changements structurels : l'arrivée de la grande distribution à la télévision, des chaînes thématiques, TNT, téléphonie, sites communautaires… En effet, depuis le 1er janvier 2004, afin de se mettre en conformité avec la réglementation européenne, la presse, la distribution et l'édition ont la possibilité de faire de la publicité télévisée, avec une restriction pour les produits d'édition littéraire et à la distribution réservée aux chaînes du câble et du satellite ainsi qu'aux chaînes locales hertziennes, interdiction levée en 2007. Et avec plus de deux milliards d'euros de budget, la presse a perdu une partie du budget, estimé à 20 % du total selon les études conduites par l'IREP et France Publicité. Dans ce contexte de fragilité, l'interdiction de la publicité promotionnelle a cependant été maintenue en télévision.

Les annonceurs sont en fait assez peu nombreux et très concentrés au niveau national, les cinq plus gros secteurs représentant à eux seuls près de 50 % du chiffre d'affaires publicitaires. À cette relative faiblesse s'ajoutent des contraintes réglementaires fortes comme l'interdiction de publicité pour les produits dangereux pour la santé et pour les médicaments sous certaines réserves édictées par le Code de la santé publique (*voir chapitre III, partie II*) et un intérêt marqué pour le hors médias, qui capte 70 % des dépenses des annonceurs en 2009 sur un total de 29,8 milliards d'euros. Par ailleurs, la part des investissements publicitaires dans le PIB témoigne de cette faiblesse française, les dépenses publicitaires atteignent en effet 0,54 % du PIB en France en 2009, le double au pays de l'Oncle Sam.

L'influence du marché publicitaire est donc déterminante puisque certains médias en tirent 100 % de leurs ressources. Toute variation conjoncturelle influence donc le résultat financier des acteurs et notamment dans les pays développés où les investissements sont arrivés en phase de maturité de sorte qu'ils suivent les évolutions économiques nationales dans des proportions plus amplifiées et immédiates (*voir graphique n° I-15 : Évolution de la croissance du marché publicitaire et du PIB français entre 2000 et 2008*).

C/ L'environnement financier et économique impacte aussi le contexte

L'environnement économique général affecte aussi le contexte dans lequel les firmes évoluent au quotidien, même si l'influence n'est pas toujours directe. La crise financière de 2008/2009 est à cet égard illustrative étant entendu que les médias dans leur ensemble sont sensibles à ces retournements conjoncturels [Picard, 2002], l'influence se situant à deux niveaux.

D'abord au niveau du budget consacré aux médias et aux loisirs, tant en équipements qu'en services. Celui-ci baisse en période de crise avec un effet d'autant plus important qu'un produit de substitution gratuit existe à l'instar de la musique téléchargeable sur le Web ou encore de la presse consultable gratuitement sur les sites éponymes des éditeurs.
Ensuite au niveau des investissement publicitaires, qu'ils concernent la publicité commerciale ou les petites annonces, Robert Picard [2002] démontrant notamment depuis 1990 l'impact des récessions sur le montant des dépenses publicitaires dans plusieurs pays occidentaux.

L'inflation fait ainsi partie des facteurs qui influencent la consommation des biens lorsque le producteur la répercute, générant dès lors une augmentation du prix de vente. Toutefois, si ce dernier n'est pas en mesure de le faire, il crée indirectement une perte de valeur sur le long terme à partir du moment où cela entraîne une décroissance de la valeur des actifs de la firme. Cette influence de l'inflation se mesure notamment très bien dans le cas de la presse française dont l'évolution des ventes en euros constants donne une image assurément plus négative qu'en euros courants (*voir chapitre I, partie II*).

Autre variable d'influence indirecte, les taux d'intérêt dans la mesure où ils influencent le coût d'emprunt du capital. Si les premiers augmentent, le second suit. Ils impactent ainsi la politique d'acquisition et d'investissement de l'entreprise, avec parfois des effets massue dès lors que la firme a abusé de l'effet de levier pour se financer et que la conjoncture se retourne, comme ce fut le cas en 2009 pour bon nombre d'éditeurs qui s'étaient assuré une croissance externe par endettement en comptant sur des ressources récurrentes de *cash-flows* qui ont fini par se tarir, à l'instar des groupes comme Sud-Ouest ou Hersant Média.
Dans la même lignée, les taux de change ont aussi leur impact. Le groupe Bayard en a ainsi fait l'expérience avec un chiffre d'affaires de ses sociétés étrangères qui représentent environ 16 % du chiffre d'affaires de l'ensemble (*voir chapitre III, partie II*). Le groupe indique dans sa communication financière[I-34] que *« le risque de change lié aux actifs financiers en dollars canadiens et dollars américains fait l'objet de couvertures fermes ou optionnelles. »*

Conclusion

L'information quel que soit son support de diffusion, s'inscrit donc dans un environnement plus étendu, celui des médias d'abord puis celui des produits culturels, dont la consommation évolue dans un univers sociétal plus large et enfin celui du contexte socio-économique.

C'est ainsi que l'évolution de la démographie d'un pays, combinée aux usages des nouvelles technologies, permet de considérer que la rupture engagée n'est pas un artéfact, mais devrait toucher 90 % de la population d'ici les années deux mille vingt. La combinaison des projections de l'INSEE et des études conduites par le Crédoc permet ainsi d'entériner le fait que la décennie 2010-2020 intègrera définitivement le Web comme un média à part entière, mais aussi comme un média de consommation des plus traditionnels.
Par ailleurs, les évolutions de consommation dans le budget des Français témoignent d'une tendance de fond qui affiche une décroissance structurelle de l'achat de la presse avec une part consacrée qui varie de 0,3 % à 1,3 % selon l'âge du chef de famille, au-delà des influences de la catégorie socioprofessionnelle, de la région d'habitation mais surtout de l'âge. Cette dynamique permet d'anticiper, toutes choses égales par ailleurs, une baisse de la consommation de la presse à hauteur d'un milliard d'euros sur la période 2010-2020.

Mais l'environnement, c'est aussi celui dans lequel elle s'interpénètre avec les autres médias au niveau du versant publicitaire. Et il apparaît que les recettes des médias d'information sont directement et indirectement influencées par le niveau des dépenses publicitaires, qui lui-même fluctue selon l'état général de l'économie, par la rigidité du rapport entre les dépenses hors médias et médias de sorte que les gains de parts de marché ne peuvent se faire qu'au détriment des autres supports à périmètre constant ainsi que par le dynamisme des autres médias qui renforcent leurs positions. Inutile dans ce cas de rêver à des croissances impossibles dans un contexte d'économie stagnante et de désintérêt de la presse.

Toutes ces évolutions sont enfin affectées par les changements généraux de l'économie, divers facteurs intervenant sur la santé financière des éditeurs, qu'il s'agisse de la croissance, des taux d'intérêts, de l'inflation ou encore pour certaines d'entre elles des taux de change.

L'analyse de cet environnement revêt donc une connotation particulière, étant entendu qu'il n'est pas directement influençable et qu'elle s'apparente parfois, diront les mauvaise langues, à de la prédiction inutile. Pourtant, sa connaissance permet de limiter les contradictions dès lors que des tendances structurelles sont bien ancrées dans des fondamentaux de consommation et que les variables économiques donnent des signaux qui ne peuvent pas être ignorés. Elle sert alors de révélateur, de prisme de circonstance et d'anticipation stratégique. De manière provocatrice, la prise en compte de ces éléments aurait dû alerter des groupes investis dans le secteur des petites annonces du déclin programmé de cette activité, autant que l'apparition de la crise en 2008 aurait dû être suivie plus rapidement de plans d'ajustements.

SECTION 3 | MEDIAS D'INFORMATION, LEURS ROLES ET LEURS INFLUENCES PESENT SUR LE CONTEXTE DE MARCHE ET ENTACHENT LE PRISME DE L'ANALYSE

Depuis la naissance des journaux, et *a fortiori* lors de l'avènement des radios et télévisions, les études sur les médias ont suivi *« assez fidèlement »* l'évolution de l'opinion [Balle (b), 2009], structurant comme reflétant les idéaux d'une époque, témoignant voire organisant des événements d'actualité tant dans un sens que dans un autre, et apportant au passage son lot de contradictions, de démentis mais aussi de preuves irréfutables.
Chaque période de l'histoire se trouve ainsi le reflet d'une pensée, d'une vision quant aux rôles et influences réels ou supposés des médias et, plus particulièrement, des industries de l'information, avec en tache de fond la sempiternelle question du pouvoir, de celui qui fut si souvent qualifié de IV^{e} pouvoir, de celui capable d'influencer les individus, leurs attitudes, comme leur conviction ou encore leur comportement.

En l'espèce, il n'est pas dans notre démarche, ni même dans nos propos d'arbitrer cette question si sensible, pas plus que de suggérer une réponse à cette espérance collective tant celle-ci est loin d'être aussi évidente qu'il serait agréable de le faire croire, tant les différentes démonstrations s'entrelacent et se superposent, se complètent et s'opposent.
En revanche, les intérêts portés à ces médias d'information par les hommes de pouvoir, pour quelque raison que ce soit, sont comme les témoins de ce fantasme collectif. Or, dans cette représentation imaginaire où les désirs plus ou moins conscients s'entrechoquent avec les règles de saine gestion, il est sinon démontrable du moins imaginable par les faits que les modèles économiques et choix stratégiques se trouvent accommodés.

A/ De l'influence sociale à la propagande, du village mondial à la globalisation, le pouvoir des médias suscite débats et controverses

Le quatrième pouvoir semble réel. Et il suffit pour s'en convaincre de visionner le film au titre évocateur, *Tommorow Never Dies* (1997) dans lequel le fameux espion de sa Gracieuse Majesté, 007, va déjouer les plans d'un machiavélique magnat des médias, Elliot Carver qui voulait devenir le maître du monde. Si cet opus ne laisse pas un souvenir impérissable, on ne peut s'empêcher d'y voir un clin d'œil de circonstance, entre sa date de sortie et les turpitudes, faites de souffrance et d'interrogation, de certitude et de suffisance, qui agitaient la planète médias. Comme si les différentes analyses qui ponctuèrent l'histoire quant à l'influence supposée ou réelle de ces industries s'inscrivaient dans un environnement

diffractant la lumière mais sans jamais laisser toutes les couleurs irriguer les différents courants de pensée, de sorte qu'elles s'opposèrent plus qu'elles ne se complétèrent, aussi rigoureuses qu'approximatives, aussi neutres qu'orientées. Car le thème de la manipulation de l'opinion n'est pas nouveau.

Et depuis Balzac et son célébrissime coup de boutoir sur la presse en 1840, jusqu'au très écouté discours de Harvard le 8 juin 1978 d'Alexandre Soljenitsyne, sans oublier les récentes diatribes d'intellectuels critiques, la croyance en ce pouvoir magique ne faiblit pas, notamment chez les puissants qui évitent au passage une éventuelle remise en cause de leurs propres certitudes, mais aussi chez les individus qui s'interrogent le plus simplement du monde. Pour s'en convaincre, le simple item *« pouvoir des médias »* saisi sur le moteur de recherche Google (16/02/2010) génère en direct, *id est* en excluant tous les dérivés sémantiques, un peu plus de 75 millions d'occurrences.

Le procès est désormais public et permanent, la collusion avec le pouvoir avide de contrôle et de manipulation sur l'ignorance d'un peuple moutonnier sort des cénacles bien-pensants pour atterrir dans les bistrots de quartiers. Car toutes ces accusations, qui reflètent autant ce fantasme inavouable qu'inavoué, semblent ignorer que même les populations les plus intellectuellement démunies ne sont pas seulement des décérébrées du bulbe, telles des éponges aptes à être imbibées par tous les ayatollahs de la plume ou de la parole.

Aussi, sans refaire l'histoire des théories de la communication, la pensée sociologique éclaire, au gré de *« l'esprit du temps »* [Balle (b), 2009], notre propos, et cette vision parfois trop manichéenne quant à l'influence génétiquement programmée de l'information. Mais surtout, elle nous offre une représentation des effets de la communication sur l'opinion, au-delà de toutes considérations sur la culture qui s'avère en l'espèce être hors de notre champ d'analyse.

1. Le pouvoir d'influence de l'information, la *« piqûre hypodermique »*

Avant l'apparition des médias de masse, les premières réflexions sur la nature de l'opinion publique se développent, dans la dernière décennie du XIX^{e} siècle, dans la lignée des travaux sur la psychologie des foules de Gustave Le Bon ou encore de l'italien Scipio Sighele [Le Bon, 1998 ; Mattelard, Mattelard, 2004 ; Balle (b), 2009, Dantier, 2002], ceux-ci n'évoquant que quelques années plus tard le rôle suggestif que la presse pourrait avoir sur les meneurs de foule, un constat loin d'être d'ailleurs partagé après guerre par Sigmund Freud dans son ouvrage sur la psychologie collective qui réfute cette vision d'asservissement par inhibition de

la pensée dans la masse. Au début du XX^{e} siècle, période des grands quotidiens d'information, Robert Ezra Park, de l'école de Chicago, travaille sur la fonction assimilatrice des journaux sur des communautés d'immigrants au sein de la société américaine. Il se penche, en particulier, avec la ville comme laboratoire social, sur la distinction qui sépare le journalisme et la propagande sociale [Park, 1922].
Cette vision mise en lumière une conception assez ambivalente des médias, à la fois facteurs d'émancipation, de progrès social et culturel et de catalyseur de la recherche de l'expérience individuelle mais aussi d'exclusions et d'aplanissement des relations sociales [Mattelard, Mattelard, 2004].

Mais les premiers travaux, tout autant significatifs qu'orientés, s'inscrivirent dans cette atmosphère indubitablement particulière des deux conflits mondiaux et de l'entre-deux guerres (*voir chapitre II, partie I*), qui imprégna les différents courants de pensée dans un schéma directeur assez homogène, *id est* celui de la mainmise des médias sur l'individu, notamment celui de leurs capacités de persuasion.
Différents protagonistes défrayent la chronique et notamment Serge Tchakhotine [1952] qui est, sinon le premier, du moins l'un des plus célèbres, à proposer une analyse du rôle des médias dans cette période de l'Allemagne nazie en décortiquant les mécanismes de propagande de Joseph Goebbels. Assimilant ces derniers à un véritable viol psychique dans la pure tradition pavlovienne, il trouve en la circonstance un fort retentissement, véritable reflet de l'horizon mental de cette époque tourmentée.
Mais il n'est pas le seul à se passionner pour ces questions à une période où la radio s'étend de part et d'autre de l'Atlantique. Harold D. Lasswell [1927] tire ainsi les leçons de l'utilisation de ces moyens de diffusion comme des instruments de gestion des opinions, consacrant subséquemment la puissance médiatique, quelle qu'en soit au demeurant la finalité. Dans une métaphore proprement "lasswellienne", le média agit alors comme une *« piqûre hypodermique »,* symbole d'un schéma purement béhavioriste où le message inoculé à des individus totalement apathiques et vulnérables suscite attitudes et comportements.

Moins absolue au premier abord, dans ses attendus, Carl Hovland, en charge du département de l'information et de l'éducation des Forces américaines pendant la Seconde Guerre mondiale s'intéresse aussi à la formation des attitudes et des mécanismes de la persuasion en se demandant si pour convaincre il est préférable de recourir à une argumentation univoque ou au contraire qui intègre le pour et le contre. Partant des présupposés de Lasswell, il établit

un véritable catalogue du message persuasif efficace [Mattelard, Mattelard, 2004] après avoir étudié, sur les variations des opinions, l'impact de la nature du contenu, de sa présentation et de la différence d'argumentation [Heinderyckx, 2002].

Cette période guerrière offre à coup sûr un terrain de jeu grandeur nature aux différentes études de propagande avec, en plus des conflits en cours, des événements majeurs comme l'élection de Franklin D. Roosevelt en 1932, désireux de mobiliser l'opinion dans un contexte de sortie de crise économique, mais aussi des évolutions dans les demandes d'expertise sociale, celles des médias, qui dans le libéralisme naissant d'outre-Atlantique, sont désireux de connaître la réalité de leurs audiences sur l'individu offrant ainsi un boulevard à la création des instituts tel que Gallup, ainsi que celles d'une opinion soucieuse de vérifier l'impact des films de gangsters sur les enfants, du jazz comme des bandes dessinées [Heinderyckx, 2002]. C'est également en arrière-plan la nécessaire construction d'une stratégie de propagande voulue de part et d'autre des blocs politiques naissants.

Le rôle du média se confond alors dans une vision assez partagée, véritable présupposé conceptuel, celle d'une capacité de persuasion, de pouvoir et de domination, suspectés de violence symbolique [Mattelard, Mattelard, 2004] avec de surcroît, outre cette influence politique évidente pour l'époque, une emprise sur l'industrialisation de la culture, sa standardisation, sa marchandisation, symbole du pouvoir de l'économie sur la technique comme le dénoncent les protagonistes de l'école de Francfort, Théodor Adorno, Max Horkheimer et Herbert Marcuse, ce dernier évoquant même quelques décennies plus tard la notion d'unidimensionnalité, un débat cristallisé autour du développement des *networks* et des majors américains [Mattelard, Mattelard, 2004 ; Balle (b), 2009].

2. L'influence des médias d'information n'est pas si directe et évidente

Pourtant, dans cette conviction générale du rôle des *mass media*, quelques notes discordantes commencent à se faire entendre, à l'aube des années quarante, notamment au pays de l'Oncle Sam, où l'atmosphère démocratique se mélange aux sentiments d'inquiétude vis-à-vis des événements mondiaux. Le schéma d'analyse fonctionnelle de la *Mass Communication Research* déplace les recherches vers des mesures quantitatives plus adaptées aux attentes des hommes politiques et des médias ainsi qu'à celles de la société en général et se complexifie. Trois figures emblématiques, véritable pères fondateurs – Harold D. Laswell, Paul Lazarsfeld, Carl Hovland – créent ainsi une rupture et donnent à l'étude des médias son label scientifique,

notamment par l'approche qu'ils en font, moins impérieuse, beaucoup moins péremptoire, dans une alchimie mesurée des effets de l'histoire et d'une rigueur mathématique plus avérée. Et même s'ils insufflent chacun l'esprit de leurs parcours respectifs dans leurs travaux, ils demeurent imprégnés par cette image de quatrième pouvoir que la télévision allait bientôt amplifier.

C'est la publication, en 1944, de Paul Lazarsfeld, Bernard Berelson et Hazel Gaudet [1968] qui marque cette rupture majeure lorsqu'ils démontrent que l'influence des médias peut s'avérer marginale lors d'une élection. Ils ouvrent ainsi une nouvelle voie, celle des effets limités, à l'occasion de cette étude au titre évocateur, *The People's Choice*, conduite dans le cadre de l'élection présidentielle de 1940 opposant Franklin D. Roosevelt et Wendell Wilkie, dans un contexte où le président sortant adore la radio et les États-Unis s'interrogent sur leur participation au conflit européen. L'étude démontre que les individus finissent par voter comme leur entourage, leur groupe d'appartenance relativisant ainsi l'influence directe des médias, limitée selon eux par une logique sociale de reproduction.

Cette étude est par ailleurs confirmée quatre ans plus tard, en 1948, par un nouvel axe de recherche formulé par Bernard Berelson, Paul Lazarsfeld et William N. McPhee [1954] qui démontrent sur un échantillon de population de l'État de New York que les électeurs les plus indécis se recrutent parmi les moins exposés à la radiodiffusion et, d'autre part, que l'exposition aux médias est toujours sélective, de sorte que le choix du programme par un individu se fait en fonction de ses opinions préalables, illustrant au passage l'adage populaire selon lequel il n'y a pas plus sourd que celui qui ne veut pas entendre. La communication renforce ainsi les opinions existantes des électeurs, mais n'accordent qu'une attention relative aux informations qui ne sont pas conformes à leurs convictions. Les auteurs mettent ainsi en évidence les mécanismes de résistance aux changements d'opinion en montrant un phénomène d'exposition collective [Crozet, Bolliet, Faure, Fleury, 2000].

Et comme si cela ne suffisait pas, Elihu Katz et Paul Lazarsfelf enfoncent le clou en 1955 avec une nouvelle étude, *Personnal Influence : the Part Played by People in the Flow of Mass Communication*, construite dans le registre plus ludique de la mode et des loisirs. En étudiant les processus de décisions individuelles, ils remettent en lumière la notion de groupe d'appartenance, tout en considérant le flux de communication comme un processus à deux étapes, *The Two-Step Flow Communication* [Katz, Lazarsfeld, 2008]. Ils définissent ainsi le rôle du *« leader d'opinion »* qui s'avère être ni plus ni moins que le relais, bien informé et

situé au premier niveau, entre les médias et les individus moindrement exposés. Cet intermédiaire de l'opinion agit dès lors comme une courroie de transmission, un transmetteur de l'information au sein des groupes dans lequel il se situe. L'influence du média devient dès lors indirecte et différée dans le temps, elle est limitée parce que le public a aussi cette faculté de résistance, cette absence de passivité qui s'inscrit d'ailleurs, ironie de l'histoire, dans l'un des paradigmes du XVIII^{e} siècle sur la capacité d'intelligence du public. Et même s'ils n'excluent pas les influences extérieures, ils récusent l'idée d'une manipulation totale. Ces découvertes répertoriées dans la théorie des effets limités ne remportèrent pas au demeurant un franc succès chez les chercheurs, étant donné la limitation du concept aux effets attendus, et sans considération des effets à long terme du cadre culturel et idéologique.

Ces différentes études se nourrissent, au moins dans un premier temps et à des degrés divers du cadre conceptuel défini par Lasswell en 1948 [Bryson, 1948], et traduit dans les faits par sa formule historique – *« Qui dit quoi, par quel canal, à qui et avec quel effet ? »* –, même s'il manque, comme le fait remarquer Francis Balle [(b) 2009], le pourquoi, un point qu'intègre d'ailleurs Richard Braddock dans la reformulation de la question-programme de Lasswell. Ce schéma linéaire de tradition béhavioriste prend toute sa valeur dans l'étude de la communication politique, de la publicité, mais aussi de la propagande. Reflet de l'esprit du temps, elle s'approche dans sa simplicité et sa linéarité de la théorie mathématique de l'information de Claude E. Shannon et Warren Weaver publiée en 1948 [1963], un modèle suffisamment large pour servir divers domaines, destiné à véhiculer toutes sortes de messages indépendamment de leur signification, mais rendant compte des perturbations possibles dans la transmission de ceux entre l'émetteur et le récepteur. La technique est ainsi réduite au rang d'instrument, cette conception sous-tendant l'ensemble de l'analyse fonctionnelle des effets.

Et même si Paul Lazarfeld et ses acolytes redessinent le rôle du récepteur en portant un coup fatal à la notion de public, de masse indifférenciée et amorphe ainsi qu'à l'influence programmée des médias, s'il complexifie avec Robert K. Merton en 1949 [1997] le modèle en discernant la possibilité de dysfonctions ainsi que de fonctions latentes et manifestes, ils ne s'affranchissent pas complètement de ce concept. Pas plus d'ailleurs, à l'aube des années cinquante, que leurs homologues venus d'horizons divers et formant ce groupe identifié comme le collège invisible, l'école de Palo Alto, duquel émergent entre autres Paul Watzlawick et Gregory Bateson, et qui se détournent du modèle linéaire pour s'approcher du modèle circulaire proposé par Norbert Wiener en 1948. Pour eux le récepteur a autant

d'importance que l'émetteur. Définissant une certaine logique de communication, ils mettent en évidence que l'analyse du contexte doit prendre le pas sur celle du contenu considérant la communication comme un processus social permanent qui intègre différents aspects tels que la parole, le geste ou encore l'espace environnant, et faisant dire à Paul Watzlawick *« qu'on ne peut pas ne pas communiquer* » [Watzlawick, Beavin, Jackson, 1979 ; Wiener, 1962].

Cette fascination du modèle linéaire s'inscrit indubitablement dans les préjugés de la toute-puissance médiatique considérant l'émetteur comme le chef anesthésiste des masses laborieuses et amorphes, capable avec sa *« piqûre hypodermique »* d'instiller les doses nécessaires pour modifier les opinions. Et avec l'essor de la radiodiffusion et de la télévision, la mesure des effets des ces moyens de diffusion avec ce préalable devient presque évidente. Et même si quelques voix discordantes s'élèvent, si les critiques du fonctionnalisme se renforcent (impasse sur la diversité sociétale, justification et non-analyse, absence de dynamique sociale, etc.), si les conclusions divergent parfois violemment, les approches s'accommodent de cette linéarité circonstancielle dans une logique presque implacable des différents champs d'études ainsi créés. S'appuyant en outre sur les courants sociologiques existants, le schéma de Lasswell s'arrange des contradictions soulevées par les représentations opposées d'une société de masse aux antipodes d'une société de groupes.

Et il faut attendre les coups répétés de quelques théoriciens de renom, s'appuyant sur leurs expériences pour ébranler cette schématisation abusive dans un contexte marqué quant aux rôles des médias d'une part par l'élection de John F. Kennedy où les commentateurs les plus avisés croient discerner dans le duel télévisé l'opposant à Richard Nixon la force des images sur les indécis, et d'autre part par l'intervention du Général de Gaulle à Alger symbolisant à lui seul la toute-puissance radiophonique.

3. Et si les médias n'avaient pas le pouvoir qu'on leur prête ?

Au premier rang des dénonciateurs de la tyrannie du schéma lasswellien figurèrent Paul Lazarsfeld qui dénote cette superficialité descriptive, Jacques Ellul [1991] qui réfute l'empirisme du modèle étant convaincu que ce sont les conditions sociales, politiques et culturelles inhérentes à chaque société qui offrent un effet de levier à la propagande, sans oublier Elihu Katz qui revendique son intérêt porté sur ce que les individus font des médias, sur ce qu'ils en attendent et en espèrent, passant d'une vision déterministe d'un média tout-puissant à celle d'un public, utilisateurs ou usagers, conscient de ses motivations et tout aussi

puissant. Ce registre de la satisfaction et de l'utilisation sert d'ailleurs de base à Wilbur Schramm dans son analyse des relations entre la télévision et les enfants dans un courant plus large surnommé *Uses and Gratifications,* qui se développe à l'aube des années soixante-dix [Blumler, Katz, 1974 ; McQuail, Blumler, Brown, 1972].

Il serait inconvenant d'oublier le non moins célèbre Marshall McLuhan [1964] qui à l'aube des années soixante jette un véritable pavé dans la mare en considérant que *« le message, c'est le média »*. Patatras, ce qui importe désormais, ce n'est plus le contenu du message, mais les médias, seuls à pouvoir déterminer le caractère de ce qui est transmis et mener à un nouveau type de civilisation par ce *« message, au sens de McLuhan, [qu'ils exercent] sur les modes d'appréhension et de perception à la fois du monde sensible et de la réalité humaine »* [Balle (b), 2009]. Ce dogmatisme de la technique marque une véritable rupture quant à l'influence des médias sur la nature du lien qui unit les hommes, sur le cours de leur histoire jetant la disgrâce sur les analyses de contenus et les études sur les effets tout en servant de substrat à une nouvelle discipline, la médiologie générale, dans laquelle Régis Debray [2001] reprit les intuitions de McLuhan [Mattelard, 2004 ; Balle (b), 2009].

Mais comme l'histoire semble se répéter, c'est l'environnement, à l'aune des années quatre-vingts, ce fameux *« esprit du temps »*, imprégné de la demande pressante des publicitaires, des hommes de pouvoir ou simples citoyens, qui attise les passions, chacun étant impatient d'imposer sa propre pensée. Pour autant, aucune conclusion majeure ne vient démentir les travaux de Paul Lazarsfeld et de ses compagnons, une attitude plus grande fut désormais portée aux fonctions latentes et inattendues des médias, à l'identification des besoins des différents publics pour déterminer ce qu'ils en pensent et en attendent, et aussi à l'analyse comparative de ces industries de communication dans la lignée des affirmations de McLuhan.
Le XXI^{e} siècle cristallise les clivages avec d'un côté ceux qui considèrent les médias comme neutres, et, de l'autre, ceux qui défendent la thèse contraire dans un réquisitoire de plus en plus violent, porté notamment par divers intellectuels, philosophes (Alain Finkielkraut, Régis Debray, Jean Baudrillard, Karl Popper, Guy Debord, etc.), hommes politiques mais aussi par les journalistes eux-mêmes. Le retentissement est d'autant plus puissant que la révolution technologique s'invite dans l'agenda.

Il n'en reste pas moins que dans ce contexte de divergences affichées aucun démenti n'a entamé à ce jour les préjugés établis depuis les années trente. Rien n'y fait : ni la mise en garde des chercheurs qui soulignent le caractère limité, voire négligeable, de cette influence,

pas plus que les travaux de ceux qui mettent en évidence la capacité de la société à se prémunir contre ce diktat, et encore moins les constats de ceux qui démontrent le rôle des proches dans la construction d'une opinion [Balle (b), 2009].
Dans une vénération sans limite, les ayatollahs de la persuasion voient dans les évènements d'un jour la démonstration de leur intime conviction, le constat de leur foi inébranlable, l'illustration évidente de ce IV^{e} pouvoir.

Pourtant, les résistances sont nombreuses et imprévisibles. L'influence reste mystérieuse tant elle est difficile à prévoir, pointant du doigt les limites de l'analyse. Elle dépend en outre de ce que les gens pensent, attendent et font des médias. Il serait donc erroné de dire que les médias influencent directement le public, comme il serait faux d'insinuer qu'ils ne l'influencent pas, une contradiction qui est d'ailleurs à l'honneur en 1972 lorsque Maxwell Mc Combs et Donald Shaw [1972] défendent l'idée centrale que les médias ne nous disent pas ce qu'il faut penser mais ce à quoi il faut penser.
Cette théorie de l'*Agenda setting*, insiste sur l'influence du public par le biais d'une mise à l'ordre du jour de thèmes qui agissent dès lors comme un projecteur et non plus comme un miroir. Cette approche du climat de l'opinion est défendue par les observations de Elisabeth-Noëlle [1993] Neumann qui offre une démonstration de la relation entre les opinions propagées et celles exprimées par les usagers.

L'influence se construit alors par la mise en exergue d'une problématique, la hiérarchisation de l'actualité, le contexte dans lequel s'inscrivent les évènements rapportés. Ils définissent alors un effet d'amorçage, *id est* qu'ils désignent les critères au regard desquels un homme, une politique sont jugés en insistant sur certains enjeux plus que sur d'autres [Balle (a), 2009]. Reliant l'agenda des médias à ceux des candidats et de l'opinion dans la campagne présidentielle, Dorine Bregman [1991] établit que les médias ne bouleversent pas les priorités de l'opinion, mais imposent des thèmes aux candidats et donc des enjeux de société. Si cette fonction d'agenda bute sur la distinction entre le fait et l'opinion, ce qui contraint au demeurant les choix éditoriaux, elle prend, au-delà de son caractère incomplet, tous son sens dans l'analyse des processus de formation de l'opinion dans la lignée tocquevillienne [1999].

Le pouvoir d'influence des médias se heurte donc à la résistance des individus et ce serait un crime de lèse-majesté que de la sous-estimer [Eveno (b), 2008 ; Balle (a), 2009]. D'autant que selon la théorie défendue par W. Phillips Davison [1983], les individus pensent qu'ils ne sont pas influençables par les médias. À l'inverse, ils sont convaincus que les autres y sont

beaucoup plus perméables, surestimant ainsi leur impact sur les comportements et les opinions. *« Et même si ce pouvoir s'exerce plus subrepticement, moins par l'imposition directe d'une opinion que par l'inculcation clandestine de faits et d'idées qui en favorisent l'adoption, il est d'autant plus grand qu'on le croit faible, et d'autant plus faible qu'on le croit grand »,* résume dans une élégance diplomatique, aussi implacable que perspicace, l'auteur de *Médias & Sociétés*, Francis Balle [2009]. Un constat qui a de quoi ébranler tous ceux qui rêvent de posséder leur propre média.

B/ Quand la crédibilité et la confiance dans les médias d'information est remise en question

Si le pouvoir des médias suscite toujours autant de débats et de controverses, il devrait en premier lieu être mis en miroir de cette perception indicible à la frontière de l'audience et de l'attente, qui pèse indubitablement sur l'économie de ses acteurs, la crédibilité. Qu'en pensent finalement le consommateur, le lecteur, l'auditeur ou le téléspectateur ?

L'enquête[I-35] baptisée "Baromètre de crédibilité des médias 2010", organisée depuis 1987 par TNS Sofres-Logica et publiée dans le journal *La Croix,* a le mérite de la récurrence. Et les résultats sont assez révélateurs au regard de valeurs qui n'atteignent pas les sommets de la confiance. L'étude note ainsi que *« si l'intérêt pour l'actualité reste (...) majoritaire et globalement stable à 71%, il y a une suspicion toujours importante sur l'indépendance des journalistes et sur les nouvelles données par les médias : la radio reste le média le plus crédible (60 % jugent crédibles les informations qu'elle rapporte), devant la presse écrite (55%), la télévision (48 %) et Internet (35%) ».*
Et alors que la radio, la télévision et les journaux partagent globalement les mêmes oscillations de confiance au gré du temps, le Web connaît une évolution grandissante (*voir graphique n° I-16 : Baromètre de la crédibilité des médias en 2010*), sans que la distinction ne soit opérée entre le médias traditionnels sur le Web ou le Web en tant que média d'information.

Ce taux de crédibilité est, bien entendu, à corréler avec les résultats sur le niveau de confiance attribuée aux journalistes, et notamment sur leur indépendance vis-à-vis des puissances d'argent ou du pouvoir, les journalistes étant considérés par 66 % des sondés comme dépendants des pressions des partis politiques (*voir graphique n° I-17 : Baromètre de l'indépendance des journalistes en 2010*).

Ce constat, assez effroyable au bout du compte, est à rapprocher avec l'évolution du journalisme, d'un journalisme de commentaires, de chroniques, plus que d'investigation, terme à ne pas confondre avec révélation, qui ne devrait être que la conséquence, alors que parfois il devient l'objectif, le premier travers étant alors la diffamation par trop célèbre dans l'histoire [Almeida (d'), Delporte, 2003]. Sans oublier, que depuis la fin de la guerre froide, amplifiée par la venue du Web, cette défiance s'est accrue au regard d'une évolution de l'information.

Le journalisme d'enquête n'a jamais été glorifié comme cela put être le cas outre-Atlantique, avec comme point d'orgue l'affaire du Watergate en 1974. Et même si la part des reportages augmenta au sein de la presse française dès le début du XX^{e} siècle, la tradition presque séculaire d'un journalisme de chroniques et de commentaires qui prit son essor à la Restauration [Albert, 2008, Balle (a), 2009], demeura l'une des composantes essentielles, presque un trait identitaire, du *« journalisme latino-européen »* [Balle (a), 2009].

Sur le fond, les règles de l'information n'ont pas changé même si la brièveté et l'instantanéité deviennent un présupposé, réduisant ainsi l'espace de l'analyse, un phénomène qui comme par mimétisme, déteint de la télévision vers la radio, puis vers la presse et *a fortiori* le Web.

À qui la faute ? Peu importe dans le cas présent, la responsabilité est sans aucun doute plus complexe qu'on ne voudrait bien le faire croire. En revanche, ce qui est plus évident, c'est que cette recherche de l'instantanéité conduit parfois à des raccourcis informationnels qui, en certaines circonstances, tournent à la désinformation.

Et les exemples d'approximations ne manquent pas : les faux charniers de Timisoara en 1989, les commentaires approximatifs sur la guerre du Golfe en 1990, les faux bébés clonés au début de l'année 2003 sur France Télévision, les milliers de morts collectifs de la grippe aviaire en 2005, etc. Et pour rassurer, cautionner l'important est de trouver le bon témoin, le bon expert, celui qui va confirmer, attester, valider, le journaliste s'efface, il faut faire vite et diffuser l'information avant que les confrères ne le fassent.

Si dans cet exercice périlleux de l'instantanéité, la télévision et la radio peuvent prendre une longueur d'avance, il n'est en rien l'apanage de ces derniers, la presse n'est pas en reste : de Paris à New York les exemples ne manquent pas, que l'on soit dans le commentaire, la chronique ou dans le reportage, la dérive est possible. Le célèbre *New York Times* en a d'ailleurs fait les frais avec les affaires Jayson Blair en 2003 et Judith Miller en 2004, le dernier exemple en date fut l'exercice de style d'un jeune étudiant irlandais en sociologie, qui

pour démontrer comment les grands journaux reprenaient les informations sur le Web sans les vérifier, publia une fausse citation du compositeur Maurice Jarre, reprise à bon compte par de grands noms du journalisme britannique. Seule différence avec l'audiovisuel, du moins en France, aucune Haute Autorité ne vient mettre son grain de sel dans ces affaires internes…

Cette évolution, accentuée par le développement de la télévision et du Web, se combine à un mouvement de fond qui propulse l'image au premier rang de l'information. Et si l'adage populaire selon lequel *« l'image vaut mille mots »* n'est pas à remettre en cause sur le fond, il peut sous certaines circonstances constituer une dérive accentuant alors la force du commentaire au détriment de l'analyse, en s'invitant dans le royaume du sensationnalisme. La télévision a sans aucun doute fait les frais de cette figure de style renforcée par la nécessité croissante d'informer toujours plus vite et avec toujours plus d'images, les exemples de franchissement de la ligne rouge sont légion : des faux charniers, aux images de l'agonie d'un enfant, filmée lors d'une éruption volcanique en Colombie en 1985, etc.
La télévision est par essence une consommatrice de ces images qu'il est au demeurant possible de retrouver sur toutes les télévisions du monde grâce aux banques d'échanges. Mais la presse n'est pas en reste, celle-ci ayant aussi suivi cette évolution avec parfois des images pour le moins provocantes à la une des *newsmagazines* et de la presse *people* depuis le début des années quatre-vingt-dix. Longtemps décriée, considérée comme la plus *trash* des familles de presse, celle-ci a réussi à s'imposer, et surtout à être rentable.

Plus qu'un jugement de qualité et de l'analyse de la conjonction des raisons y conduisant, tous ces éléments contribuent à générer une crise de confiance qui devient pour le moins compréhensible, en plus d'être paradoxale, les journalistes faisant les frais de cette remise en question de leurs responsabilités de leur nécessaire professionnalisme, alors que *« leur légitimité ne s'est jamais aussi bien portée »* [Balle (a), 2009].
Les procureurs de l'information se délectent. L'information est coupable, et avec elle, ses journalistes accusés d'abuser de leur liberté, de celle qui fonde la loi de 1881. Ces travers mutagènes, même circonscrits, pèsent incontestablement sur la perception, la confiance et la crédibilité qu'a le public pour cette information.

Mais plus encore que les événements eux-mêmes, c'est l'absence de traitement qui devient choquante (*voir chapitre II, partie II*). Et s'il est, bien entendu, aisé de nier les conséquences dans la mesure où elles ne sont pas immédiatement quantifiables, il est criminel de ne pas considérer qu'un consommateur qui remet en cause un produit, qui le déconsidère où ne lui

témoigne plus de confiance est un consommateur qui s'en détourne. Et les différents exemples d'ores et déjà évoqués ou constatés, de *La Presse* au *Figaro* sans oublier *Le Monde* [Eveno, 2003 ; Rocquemaurel, 2007], des chaînes généralistes aux chaînes thématiques, ne le contredisent pas. D'autant plus lorsqu'ils peuvent trouver le même produit gratuitement et que la différence ne semble pas significative.

Raison ou tort, l'enjeu est fondamental dans la mesure où il ne faut pas perdre de vue que depuis qu'il est devenu un marché en même temps qu'une industrie, la crédibilité et la confiance sont désormais des critères de choix quant à la consommation d'un bien informationnel, ou à défaut, son rejet.

C/ Le désir d'influence entache-t-il le bon sens économique ?

Il est sans aucun doute l'expression emblématique au XXI^{e} siècle de la connivence revendiquée, entre l'homme d'affaires, tycoon des médias, et l'homme, convaincu de ses opinions. Lui, c'est Rupert Murdoch, le propriétaire du groupe News Corporation. Lui, le conservateur historique, l'ultralibéral qui ne cachait pas son admiration pour Ronald Reagan et Margaret Thatcher, voilà soudain qu'il s'entiche de la gauche anglaise en 1995, par l'intermédiaire du jeune leader du parti travailliste anglais, Tony Blair.

Personnage complexe, Rupert Murdoch a su habilement jongler avec ses idées et son sens des affaires. À Londres, il s'est d'abord fait une réputation en soufflant l'hebdomadaire *The News of the world* en 1969 à Robert Maxwell avant de racheter dans la foulée puis de le transformer en tabloïd à sensation *The Sun* dont les photos de starlettes aux seins nus n'excluent pas des éditoriaux moralisateurs. Est-ce sa quête de respectabilité, associée au désir de pouvoir et d'influence, qui a motivé sa reprise, en 1981, du vénérable *London Times* ? Quelle autre motivation se cache derrière les quelque cinq milliards de dollars déboursés pour l'achat, au début de l'année 2008, du respectable *Wall Street Journal* ? La réponse tient en un mot : l'ambition, celle de faire du grand quotidien américain de la finance un journal d'information conservateur face au *New York Times*, bastion progressiste que Murdoch attaque en dérision dans les colonnes de son autre tabloïd, le *New York Post*.

Reste que s'il est ainsi connu pour son interventionnisme, son désir d'influence s'inscrit dans une stratégie globale qui ne lui fit jamais perdre le sens des affaires, de l'intérêt bien compris. Serait-il une exception de ce côté de la Manche et de l'Atlantique, tant il est vrai depuis des décennies que ces liaisons dangereuses ont ponctué l'histoire des médias d'information.

Cette soif d'influence, cette quête d'emprise sur l'opinion a aussi fait rêver, depuis des siècles, quelques riches industriels français, au-delà des relations de connivence entretenues avec les pouvoirs dans un flou artistique qui justifie ou explique ces mariages à trois.

Parmi eux, le célèbre parfumeur milliardaire François Coty, de son vrai nom François Sportuno, est presque un cas d'école, lorsqu'en 1922 il se rend maître du *Figaro* [Eveno, 2003] avec quelques idées bien arrêtées à l'égard de l'extrême droite italienne. Malgré les quelque 85 MF injectés [Eveno, 2003] et l'augmentation du tirage, le journal se coupera de ses lecteurs.
Loin d'inquiéter l'entrepreneur, celui-ci s'invita dans la cour de la presse populaire à bas coût, à dix centimes le journal, avec le lancement de *l'Ami du peuple* en 1928 [Jeanneney, 2001 ; Albert, 2008] mais ne réussit pas à faire face aux difficultés financières qui s'accumulèrent sur fond de crise économique des années trente. Le coup de grâce vint de ses soucis personnels, notamment de son divorce. Selon Patrick Eveno [2003], l'aventure aurait coûté à l'industriel 600 MF et ses affaires personnelles 450 MF, lui faisant dire *« qu'on ne réussit pas dans la presse à coup de millions ou que du moins, ceux-ci ne suffisent pas ».*

Quelques années plus tard, ce sera l'achat du *Temps* par un consortium de patrons menés par François de Wendel et Henry de Peyerhimoff en 1929, l'affaire n'étant révélée que deux ans plus tard [Jeanneney, 2001 ; Eveno, 2003]. Au-delà des circonstances, c'est surtout le prix payé par ces hommes d'affaires pour un journal qui ne tire qu'à 60 000 exemplaires qui interpelle, 25 MF pour 51 % des parts de la société éditrice, soit *« quatre fois le prix du marché »*, estime Patrick Eveno [2003], un prix qui correspond non pas à la cote du *Temps* en Bourse, mais à celle de l'esprit de ses acquéreurs [Jeanneney, 2001]. Pire encore, l'espérance de gains frôla tout juste les 0,25 %, ce qui fait dire à Patrick Eveno [2003], de manière implacable que *« les grands patrons français ne sont peut être pas les meilleurs négociateurs que l'on puisse trouver en matière financière ou boursière lorsqu'ils sortent de leur secteur ou de leur domaine d'excellence ».* Et d'ajouter que *« l'explication de cette mauvaise affaire réside dans la fascination que le politique et le médiatique exercent sur ces hommes ».*

Et l'histoire n'allait pas s'arrêter là remettant ainsi le couvert dans les années deux mille. Comment expliquer qu'un homme d'affaires avisé, qu'un financier aussi averti qu'Édouard de Rotschild soit en mesure d'injecter 25 M€ dans *Libération* ? Quelle justification Serge Dassault peut-il apporter pour légitimer le coût de son aventure dans la Socpresse évaluée à près d'un milliard d'euros, si ce n'est celle qu'il n'a jamais vraiment cachée de pouvoir

prendre la plume dans son journal ? Difficile en effet pour un aussi riche industriel habitué pour certaines de ses firmes, comme Dassault Systèmes, à des valeurs[I-36] de *Price Earning Ratio (PER)* frôlant les 22 en 2009 d'accepter un déficit chronique de son groupe de presse ? Comment l'un des patrons les plus riches de France, Bernard Arnault, peut-il défendre de payer 21 fois *l'EBITDA* du journal *Les Échos*, lui qui habitue les investisseurs, pour son groupe LVMH, à une marge nette de près de 12 % en 2007 et 2008 en pleine crise financière mondiale ? Et de conserver cette filiale qui encadre ses activités éditoriales aux résultats catastrophiques ?

La liste ne serait, bien entendu, pas complète sans le baron Bouygues, qui réussissait, avec l'aide du pouvoir politique de l'époque, à mettre la main sur TF1, cette chaîne qui dans un univers européen bousculé par les enjeux numériques s'avère trop petite et sans réel relais de croissance. Enfin, il serait malaisé de croire que le grand industriel François Pinault, par le biais du groupe PPR, aurait financièrement accepté de conserver si longtemps dans son portefeuille des entreprises qui afficheraient des résultats à ceux de ses titres de presse comme *Le Point*, sauf à ce qu'ils aient un tout autre intérêt à l'instar de ce qu'il est possible d'imaginer lorsque le jeune Alexandre Pougatchev reprend *France-Soir* en 2009.

Bien entendu, ce ne sont que des suppositions étayées par des faits et, notamment, le constat que ces grands capitaines d'industrie ont, à maintes reprises, procédé à des désinvestissements massifs dès lors qu'une entité n'avait pas les résultats en ligne avec ceux du groupe, lorsque notamment le bon sens économique et stratégique prenaient le pas sur d'autres considérations. Bien entendu, sans la reconnaissance factuelle de cette supposition par les intéressés eux-mêmes, le stade de la relation troublante ne pourra jamais être dépassé sans tomber dans l'irrévérencieux procès d'intention.

Cela étant, et notamment en France, l'ironie de l'histoire serait de remercier ces grands capitalistes sur lesquels les réformateurs de l'après-guerre avaient jeté l'opprobre, ceux qui aujourd'hui dans les pures règles financières de l'art seraient dans l'obligation de ne plus investir un kopeck dans leurs filiales médias pour les revendre au plus offrant et ainsi soulager leur groupe tout en n'ayant plus à se retrancher derrière des considérations plus ou moins fallacieuses, des allégations d'un autre temps, cette citoyenneté bienveillante, ces maîtresses d'erreurs et de fausseté. Mais *« le cœur a ses raisons, que la raison ne connaît pas »,* conclurait Pascal, qui fut tout autant inspiré dans ses *Pensées* en admettant que *« les sens abusent souvent la raison par de fausses apparences ».*

Conclusion

La cause semble entendue, le pouvoir prêté aux médias d'information sur leur capacité à influencer l'opinion relève d'une appréciation subjective qu'aucun démenti ne viendra entacher tant elle dépend des croyances et des doutes, des craintes et des espoirs propres à chacun. Dans cet univers d'objectivité contrariée prend place celui ou celle qui désire modifier le curseur de la pensée collective par la possession d'un média d'information, symbole de pouvoir, véritable porte ouverte vers les arcanes des plus hautes instance de l'État. Dès lors, il semble que le prisme par lequel l'orthodoxie financière devrait être considérée est pour le moins recouvert de considérations aussi légitimes que contestables.
Et même si la démonstration s'avère impossible, si le constat n'est qu'empirique, conforté ci et là par les quelques déclarations des uns et des autres, et par le truchement de l'histoire, une incertitude demeure quant à la légitimité des motivations affichées. *A contrario*, aucun doute ne subsiste sur les mauvais résultats économiques des industries informationnelles pilotées par ces capitaines d'industries, notamment en France, leurs motivations générant des réflexes, des postures, voire des choix stratégiques contraires à une gestion de bon père de famille…

Si le désir d'influence n'est par essence pas antinomique avec la notion de rentabilité –News Corporation en est l'illustration –, il peut en revanche conduire à des considérations incongrues, à des options déstabilisatrices pour l'ensemble d'un marché. C'est ainsi que la majorité de la presse quotidienne payante appartient en France à de riches industriels ou familles et n'a jamais vraiment entamé les réformes requises pour une survie à long terme.
La démonstration s'avère par ailleurs d'autant plus convaincante que la confiance dans les journalistes et la crédibilité dans les médias sont loin d'afficher des records, témoins de cette défiance affichée. Reste qu'en plus d'être un argument complémentaire à la remise en question d'un supposé pouvoir d'influence, cette méfiance influe, comme pour tout produit, sur la consommation du bien informationnel, ou pire, contribue à son rejet.

Conclusion du chapitre IV

L'information, qui s'inscrit dans l'écosystème médiatique, s'impose aussi dans un univers plus vaste dont les composantes techniques, sociales et économiques exercent une influence, aussi directe qu'indirecte, sur les firmes qui la produisent et s'ordonnent autour de trois observations.

Première observation, l'évolution technologique qui s'impose depuis l'essor du numérique conduit à une rupture organique qui occasionne une fragmentation des usages et des attentes, une multiplication des modes de distribution et de consommation, déstructurant au passage les chaînes de valeur traditionnelle et permettant l'émergence de nouveaux acteurs. Et s'il a fallu cinquante ans pour que se démocratise la voiture, cinq années auront suffi pour que le téléphone mobile et Internet s'imposent dans les foyers avec respectivement 98 % et 71 % de la population équipée à la fin 2010.

Mais la technologie n'a pas seulement "démassifié" les anciens médias, elle a aussi permis l'essor d'un nouveau média à part entière, le Web. À sens unique d'abord, il s'inscrit au fur et à mesure du temps dans une autre dynamique, celle de l'échange et du partage qui se veut le reflet des usages et des attentes du siècle naissant. Communication, achats, réseaux sociaux, jeux, médias, recherches, les fonctions se déclinent au pluriel de telle sorte qu'il finit par devenir partie intégrante de la famille au même titre que la petite lucarne. Et les chiffres sont à cet égard incontestables tant en termes de temps passé que de fréquence d'utilisation, sachant que l'essor des terminaux et des réseaux devrait accroître son utilisation en mobilité à près de toute la population à l'horizon 2015.

Pour autant, le Web n'a pas entaché le goût des individus pour les anciens médias – notamment pour la télévision et la radio –, il a simplement modifié le prisme de l'utilisation sachant que la frontière n'est pas toujours aussi évidente pour le consommateur entre la notion de média traditionnel et de média via Internet. Et dans cet univers d'abondance, l'enjeu se positionne désormais dans un rapport au temps puisque 28 % des Français consomment au moins quatre grands médias par jour[I-26], contre 18 % en 2006, dans cette économie de l'attention aux frontières indicibles où le consommateur va devoir choisir et non plus subir !

Dans le même temps, la technologie a modifié les rapports de forces entre les firmes rappelant aux *stars* d'hier, éditeurs de contenus, qu'aucune position n'est jamais acquise. En imposant une nouvelle chaîne de valeur globale, elle offre à de nouveaux acteurs – équipementiers, opérateurs de réseaux et spécialistes des services – la possibilité de figurer sur le devant de la scène médiatique.
Elle déstructure ainsi les règles concurrentielles du passé en prescrivant un nouveau référentiel qui permet à chacun, dans une stratégie de "tunnellisation" des différentes couches de cette chaîne de valeur globale (équipements, réseaux, services, contenus) de s'inviter sur celle du voisin.

Et dans cette course à la valeur, tous les moyens sont bons, notamment la stratégie de la subvention ciblée qui peut aller jusqu'à la gratuité et qui permet de capitaliser sur la dynamique des effets de réseaux pour atteindre une masse critique d'efficience et de rentabilité. Or si la gratuité est une réalité virtuelle, les éditeurs ont appris à leurs dépens qu'il était temps pour eux de s'interroger sur leurs capacités à prendre des positions sur la strate du voisin, afin de ne plus être relégués au rang d'utilité et à défendre leurs avantages concurrentiels, loin d'un parasitisme circonstanciel.
Cette question s'avère d'autant plus fondamentale qu'il serait utopique dans un marché désormais mondialisé et aux évolutions irréversibles de se livrer à des combats perdus d'avance empreints d'une nostalgie déplacée. Car malgré les apparences, les éditeurs ne sont pas des espèces en voie de disparition, ils n'ont jamais été autant écoutés, lus ou regardés. En revanche, leur avenir ne peut plus se dessiner hors de cet environnement technologique dans lequel ils se construisent et de cette économie de l'attention dans laquelle les couches de valeur se superposent.

Deuxième observation, la démographie, l'économie, le temps libre, la consommation de médias, les revenus, etc., sont aussi devenus des éléments structurants de l'environnement informationnel. C'est ainsi que l'évolution de la démographie, combinée aux usages des technologies, permet de considérer que la rupture engagée n'est pas un artéfact, mais devrait toucher 90 % de la population d'ici 2020.
Par ailleurs, les évolutions de consommation des biens dits culturels illustrent plusieurs tendances de fond. Ainsi l'augmentation des dépenses en programmes audiovisuels s'oppose t-elle à une baisse structurelle de l'achat de la presse avec une part de cette dernière dans le budget d'une famille variant de 0,3 % pour les plus jeunes à 1,3 % pour la génération la plus âgée à l'aube de 2010, de sorte qu'une simulation, toutes choses égales par ailleurs, permet d'imaginer une amplification de sa décroissance avec une perte de près d'un milliard d'euros à l'horizon 2020. Car le phénomène n'est pas conjoncturel, les jeunes générations lisent moins, la part des lecteurs de 15-28 ans de presse quotidienne nationale, soit ceux de demain, ayant à ce titre été divisée par trois en quatre décennies ! Et encore une fois, le changement générationnel ne se décrète pas.

Mais l'environnement de l'information, ce n'est pas seulement l'arbitrage dans le choix de consommation d'un média ou encore le temps que l'individu y consacre, c'est aussi l'impact concurrentiel qui se structure sur le versant publicitaire. Et il apparaît clairement que les

recettes des différents médias sont directement et indirectement influencées par le niveau des investissements publicitaires, qui eux-mêmes fluctuent au gré de l'économie, dans une certaine forme de rigidité du rapport entre les dépenses hors médias et médias, de telle sorte que les gains de parts de marché se font généralement au détriment des autres à périmètre constant, ainsi que par le dynamisme de chacun.
En l'occurrence, la presse est sur la pente déclinante puisqu'elle a perdu la moitié de sa part de marché en quatre décennies à 36,4 % en 2009 dans un volume global de près de 10 milliards d'euros.

Toutes ces évolutions sont de manière plus impalpables aussi affectées par les changements généraux de l'économie, qu'il s'agisse de la croissance, des taux d'intérêts, de l'inflation ou encore pour certaines firmes des taux de change. Les médias s'inscrivent de surcroît dans la catégorie des loisirs au sens de l'INSEE, *id est* celle qui fait partie, en cas de soucis, des premiers postes de réduction budgétaire dans la lignée des biens de luxe.

Troisième observation enfin, la place qui est attribuée au média, le pouvoir qui lui est prêté quant à sa capacité d'influencer l'opinion, et le rôle qui lui est assigné pèsent indirectement sur les dynamiques concurrentielles. Car dans cet univers de subjectivité, si le désir d'influence n'est pas antinomique avec la notion de rentabilité, il peut en revanche conduire à des options déstabilisatrices pour l'ensemble d'un marché, dès lors qu'il n'impose pas les décisions dictées par l'orthodoxie financière.
Bien entendu, si le constat n'est qu'empirique et historique, il suggère sans détour que cette motivation génère de la part des propriétaires, souvent de riches industriels, des choix contraires à une gestion de bon père de famille, même si celle-ci s'avère être finalement dans l'intérêt général… au regard des résultats économiques et financiers des firmes de presse quotidienne qui n'ont financièrement rien d'attirant pour un investisseur !

Quant aux rôles qui leur sont assignés, et notamment celui d'informer, la confiance dans les journalistes et la crédibilité dans les médias sont loin d'afficher des records de satisfaction, témoins d'une certaine forme de défiance sous-jacente assumée, que le Web a tout simplement permis de révéler officiellement.
Reste qu'en plus d'être un argument complémentaire à la remise en question d'un supposé pouvoir d'influence, cette méfiance pèse, comme pour tout produit, sur la consommation du bien informationnel, ou pire, contribue à le rejeter.

L'analyse de l'environnement revêt finalement une connotation particulière, étant donné qu'elle s'apparente parfois à la discipline favorite de Mme Irma. Pourtant, sa connaissance est essentielle et elle permet tout bonnement de limiter les contradictions, d'éviter les faux-fuyants, dès lors que des indicateurs révèlent de profondes tendances et que les variables macroéconomiques donnent des signaux qui ne peuvent pas être ignorés. Elle sert alors de prisme de circonstance et de boussole stratégique.

*****

NOTES DU CHAPITRE IV – PARTIE I

I-7. Estimations du Cabinet de conseil et d'études marketing Forrester à la fin de l'année 2009 – Disponible sur : http://www.forrester.com/rb/search/results.jsp?N=0+71820

I-8. Estimations de l'institut Comscore de novembre 2010 – Disponible sur : http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2011/1/comScore_Releases_December_2010_U.S._Search_Engine_Rankings

I-9. Chiffres communiqués par Facebook à la fin de l'année 2010 – Disponible sur : http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2011/1/comScore_Releases_December_2010_U.S._Search_Engine_Rankings

I-10. Bilan 2007 de l'économie des chaînes payantes par le CSA – Disponible sur : http://www.csa.fr/actualite/dossiers/dossiers_detail.php?id=127533&chap=3266

I-11. Les chiffres de pénétration du mobile sont fournis par l'Observatoire de l'ARCEP – Disponible sur : http://www.arcep.fr/index.php?id=35

I-12. Les chiffres de l'évolution du téléphone sont fournis par l'Observatoire de l'ARCEP – Disponible sur : http://www.arcep.fr/index.php?id=10295

I-13. Chiffres fournis par Eutelsat sur son site Web à la fin de l'année 2009 – Disponible sur : http://www.eutelsat.com/fr/home/

I-14. Chiffres fournis par le CSA dans son rapport annuel 2008 – Disponible sur : http://www.csa.fr/rapport2008/donnees/rapport/intro.htm

I-15. Chiffres fournis par Médiamétrie dans son étude *One Television Year in the World - édition 2010*, Eurodata TV Worldwide 2009 – Disponible sur : http://www.mediametrie.fr/eurodatatv/communiques/eurodata-tv-worldwide-l-annee-tv-dans-le-monde.php?id=223

I-16. Chiffres fournis par Médiamétrie dans son étude Médiamat 2010 – Disponible sur : http://www.mediametrie.fr/television/communiques/mediamat-annuel-2010.php?id=383

I-17. Chiffres fournis par Médiamétrie dans son étude Global TV – La télévision autrement, en délinéarisé, partout et...toujours sur son poste de télévision (7/09/2010) – Disponible sur : http://www.mediametrie.fr/television/communiques/global-tv-la-television-autrement-en-delinearise-partout-et-toujours-sur-son-poste-de-television.php?id=315

I-18. Chiffres fournis par Médiamétrie dans son étude Bilan de l'année Radio 2009/2010 – Disponible sur : http://www.mediametrie.fr/radio/communiques/bilan-de-l-annee-radio-2009-2010.php?id=347

I-19. Chiffres fournis par la firme Facebook sur son site – Disponible sur : http://fr-fr.facebook.com/

I-20. Données financières sur News Corporation disponibles sur le site de la firme – Disponible sur : http://www.newscorp.com/investor/presentations.html

I-21. Les valorisations sont indicatives étant estimées à partir des rachats conduits et des prises de participations dans ces sociétés.

I-22. Étude TNS-Sofres Digital Life réalisée en septembre 2010 sur 50 000 internautes dans 46 pays et dont les conclusions sont reprises dans un article de *La Correspondance de la Presse* du 13/10/10 – Les internautes français sont 92 % à se connecter chaque jour à Internet, le plus fort taux dans les 46 pays étudiés par TNS-Sofres

I-23. Étude Médiamétrie de mars 2010 – Année Internet 2009, propulsion dans l'ère du temps réel – Disponible sur : http://www.mediametrie.fr/internet/communiques/annee-internet-2009-propulsion-dans-l-ere-du-temps-reel.php?id=220

I-24. Enquête réalisée par l'Ifop en juillet 2009 pour Nurum et publiée dans la *Correspondance de la Presse* du 16/10/09 – Internet serait le média le plus décisif dans le processus d'achat

I-25. Étude de l'Idate menée en juin 2009 – Télévision 2020, la migration Internet – Disponible sur : http://www.idate.org/fr/Actualites/Three-scenarios-for-the-TV-market-in-2020_591.html

I-26. Étude Médiamétrie Media in Life, décembre 2009 – Disponible sur : http://www.mediametrie.fr/fichiers/bibliotheque/internetmobiletv.pdf

I-27. Étude de *l'European Interactive Advertising Association* en 2008 dans son rapport sur le *multi-tasking* (25/10/09) – Disponible sur : http://www.eiaa.net/Ftp/casestudiesppt/EIAA_MMT_NEW_pan-European-Presentation.pdf

I-28. Enquête TNS Sofres pour l'association française des opérateurs mobiles – Observatoire sociétal du téléphone mobile - Disponible sur : http://archive.afom.fr/v4/STATIC/documents/mai2010/MOBILE_ET_SOCIETE_N10.pdf

I-29. Conférence de presse le 9/04/08de Didier Lombard, Président directeur général d'Orange lors du MIPTV 2008 à Cannes – Inventer une nouvelle expérience de l'audiovisuel – Disponible sur : http://www.orange.com/fr_FR/finance/investisseurs/reu-thematiques-conf/att00007112/SpeechDL-fr.pdf

I-30. Étude sur la Chronomobilité de TNS Media Intelligence conduite en partenariat avec le Groupe Chronos en mai 2009 – Disponible sur : www.lagardere-pub.com/content/download/.../Chronomobilite+2009.pdf

I-31. Données fournies par l'INSEE dans sa note de conjoncture *INSEE Première* n° 1241 de juin 2009 – Disponible sur : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1241#inter1

I-32. Données fournies par l'INSEE dans sa note de conjoncture *INSEE Première* n° 1253 d'août 2009 – Disponible sur : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1253

I-33. Tableaux de l'économie française de l'INSEE – Disponible sur : http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/collection.asp?id=13

I-34. Communication du groupe Bayard Presse disponible sur son site Web – Disponible sur : http://www.groupebayard.com/index.php/fr/articles/rubrique/id/4

I-35. Étude TNS-Sofres-Logica conduite le 4-5 janvier 2010 et publiée – Baromètre de confiance dans les médias – Disponible sur : http://www.tns-sofres.com/_assets/files/2010.01.20-confiance-media.pdf

I-36. Valeur du *Price Earning Ratio* de Dassault Systèmes en 2009 selon Boursorama – Disponible sur : http://www.boursorama.com

CHAPITRE V | LA MONDIALISATION, UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DE L'ECONOMIE DES INDUSTRIES INFORMATIONELLES

« Je crains que le monde d'aujourd'hui, par sa densité, sa complexité, le nombre incroyablement élevé de variables qu'il implique, n'ait cessé d'être pensable, au moins de façon globale » : vingt ans déjà, que Claude Lévi-Strauss évoqua cette vision dans *Le Monde* (daté du 21-22 janvier 1979).

De manière plus prosaïque, la profondeur du changement qui s'installait sous le terme de *globalization* fut propulsée sur le devant de la scène au début des années quatre-vingts par l'économiste Theodor Levitt [1983] qui considéra que si l'on vend les mêmes choses de la même manière, partout dans le monde, les marchés finissent par converger *: « Les firmes doivent dès lors apprendre à travailler comme si le monde était un grand marché unique, en ignorant les différences nationales et régionales, un monde plat… »*. Le pape de la globalisation, le Japonais Kenichi Ohmae [1985, 1991], conforta cette notion d'entreprise globale qui s'implante et prospère, tout en l'appliquant à l'ensemble de la chaîne de valeur, ce qui aboutit à l'extrême à l'intégration globale, les transactions évoluant ainsi au niveau mondial. Mais le monde n'est pas le village global de Marshall McLuhan, où tous font la même expérience, en même temps et de manière transparente. Les firmes ne font en effet pas toutes les mêmes choix, certains auteurs considérant même que leurs stratégies sont d'abord dictées par la personne en charge du développement de l'organisation [Gershon, 2000].

Malgré leurs spécificités inhérentes à leur contenu, les médias n'ont pas échappé à ce processus, catalysé par la déréglementation de l'audiovisuel et des télécommunications, la nécessité de trouver des relais de croissance et la globalisation des marques, l'ensemble se trouvant accentué par l'essor technologique qui ouvrit de nouveaux marchés [Albarran, Chan-Olmsted, 1998 ; Sanchez-Tabernero, 2006 ; Gershon, 2006]. Si cette dynamique s'inscrivit d'abord dans une logique horizontale de recherche de relais de croissance et d'avantages concurrentiels à exploiter sur un marché domestique (économies d'échelle, gestion du risque, synergies, etc.), elle prit rapidement une dimension verticale, l'objectif étant de pénétrer toutes les couches de la nouvelle chaîne de valeur (*voir chapitre IV, partie I*).

Mais ces changements de périmètre n'ont pas été linéaires. Alors qu'une première période précéda l'éclatement de la bulle Internet, l'an 2000 sifflant la fin d'une euphorie généralisée, une seconde débuta au tournant de 2004 après une convalescence pendant laquelle bon nombre de firmes redécouvrirent les lois de l'économie réelle. Depuis, les rapprochements s'avèrent plus structurels, témoins d'un recentrage contraint ou réfléchi.

Pour autant, la mondialisation de ces industries n'est pas aussi réelle que cela et plus encore pour la presse. En effet, si quelques compagnies internationales peuvent se prévaloir de rayonner au-delà de leur marché domestique, il ne faut pas oublier qu'un géant comme News Corporation ne réalise que 24 % de ses revenus hors Amérique du Nord [Gershon, 2006].
Pourquoi dès lors évoquer la mondialisation comme un facteur essentiel de l'environnement ? En l'occurrence, il s'agit simplement de mieux comprendre ses déterminants et ses enjeux dans la mesure où elle a des répercussions locales sur la mise en place de stratégies horizontales ou verticales construites sur fond d'innovation, qui font que certains concurrents d'un jour deviennent des partenaires du lendemain, tous n'ayant pour objectif que la captation de valeur sur l'ensemble de la chaîne. Car lorsqu'un géant mondial de l'Internet devient le leader de l'agrégation du contenu et de la publicité en ligne, qu'un opérateur de téléphonie a la capacité d'offrir gratuitement de l'information ou qu'un géant des médias européens cherche des relais de croissance, les conséquences se mesurent à l'aune de leur profitabilité.

Quatre étapes finalement interdépendantes semblent nécessaires pour mieux cerner ce nouvel environnement qui s'impose directement ou indirectement aux éditeurs français en commençant par les enjeux de cette globalisation et les raisons qui la favorisent ou au contraire l'inhibent dans l'univers des médias, tout en cernant les stratégies inhérentes à cette dynamique (*section 1*). Pour autant qu'ils soient connus, ils n'ont pas empêché plusieurs acteurs mondiaux de mener des stratégies internationales parfois divergentes, de sorte que quelques exemples significatifs de trajectoires globalisées (*section II, III, IV, V*) offrent l'opportunité de mieux saisir les changements de donne concurrentielle et de visualiser que les forces centrifuges de la globalisation, aidées par les évolutions technologiques, conduisent les acteurs de ces marchés à converger vers les mêmes clients d'une manière et pour des raisons différentes, certes, mais avec le même objectif, celui de capter un peu plus de valeur.

SECTION 1 | UN MARCHE MONDIALISE, DES ENJEUX GLOBAUX, DES LIMITES SPECIFIQUES ET DES REPERCUSSIONS LOCALES

Si les facteurs contribuant à l'internationalisation des firmes apparaissent teintés d'évidence – accès à des besoins universels, intensité technologique, investissements structurels, réduction des coûts, synergies, relais de croissance, etc. [Prahalad, Doz, 1987] –, ils s'avèrent complétés par quelques spécificités inhérentes aux médias tels que la globalisation de la publicité et des marques, la déréglementation des marchés et l'accroissement du périmètre concurrentiel

catalysés par l'essor des nouvelles technologies. Pour autant, confrontées à des différences parfois significatives entre les clients, à l'influence de l'identité culturelle, à la prédominance de certains réseaux de distribution ou encore à l'existence de règlementations spécifiques et de volonté étatique, certaines firmes ne se mondialisent pas aussi facilement, de sorte qu'elles doivent adapter leur organisation dans une vision "mondialo-locale", *id est* intégrer ces forces qui les poussent à une adaptation géographie dépendante [Prahalad, Doz, 1987 ; Ghemawat, 2003], sachant que des configurations mixtes sont bien entendu possibles dans une vision multidomestique [Strategor, 2009]

Ces facteurs et barrières à la mondialisation conduisent alors à des applications stratégiques différentes selon le portefeuille d'activités. Il est à cet égard notable que l'internationalisation a été plus marquée pour les firmes européennes au marché domestique plus restreint. Parmi les groupes ayant une activité de presse d'information, Bertelsmann, Schibsted ou Metro International réalisent ainsi en 2010 respectivement 65,1 %, 50 % et 70 % de leur chiffre d'affaires hors de leurs frontières naturelles, une firme comme Gannett demeurant majoritaire sur son marché d'origine, avec 90 % de ses revenus[I-37]. Bayard, propriétaire du journal *La Croix*, qui s'est aussi développé sur les marchés de la presse senior en Europe et religieuse aux États-Unis, et qui a fait le choix de s'installer à Hong-Kong en 1977 ou encore à Shanghai en septembre 2006 [Charon, 2008] ne réalise quant à lui que 19,3 % de son chiffre d'affaires à l'étranger[I-37]. Au-delà, les éditeurs français demeurent avant tout des firmes domestiques loin de mastodontes comme News Corporation ou Time Warner pour lesquels l'information représente une part significative de leur activité [Xerfi (a), 2008].

A/ Une croissance mondiale tirée par les nouvelles technologies et les pays émergents (BRIC)

60 % de la population mondiale se trouve en Asie depuis les années deux mille selon l'Institut national d'études démographiques (INED) avec un taux de natalité de 18,6 (10,5 en Europe). Or la consommation d'information étant corrélée à l'essor démocratique et à la courbe démographique [Jeanneney, 2001 ; Sonnac, 2005 ; Balle (b), 2009], ces marchés relèveraient presque de la poule aux œufs d'or ! Mais si l'évolution de la demande est un facteur d'internationalisation, la convergence des besoins et des attentes est moindre dans l'information qu'en matière de production audiovisuelle ou musicale, les consommateurs n'étant pas forcément prêts à abandonner leurs préférences locales ni leurs spécificités identitaires.

Cette attitude qui favorise les stratégies d'uniformisation, de standardisation et de promotion des marques mondiales, trouve ainsi ses limites dans la culture, la langue, de sorte que les spécificités locales deviennent pour ainsi dire des barrières à l'entrée.
Dans cet univers "médias" plus large que l'information, la demande internationale apparaît à la fois tout autant homogène que segmentée, accentuant ainsi la difficulté pour les firmes à construire des stratégies efficientes et surtout rentables.

1. Une croissance du marché publicitaire mondial supérieure à celle de l'économie

Certes, il y a eu la crise et plus exactement les crises, celles de 2000 et de 2008. Et à chaque fois, le marché publicitaire s'enfonce avant de se redresser et de reprendre le chemin de la croissance, ressemblant par là à un véritable thermomètre de l'économie mondiale.

Les différents observateurs (Carat, Omnicom, ZenithOptimedia, etc.) s'accordent sur la baisse de plus 10 % en 2009 par rapport à 2008. Et selon les prévisions faites ultérieurement par l'agence ZenithOptimedia[I-38] et corrigées au début 2011, la croissance serait plus significative à partir de 2011 avec une tendance de fond estimée à 4,2 % à compter de 2011, *id est* une prévision presque identique à celle qui avait été émise avant la crise, nonobstant le décalage temporel (*voir tableau n° I-12 : Dépenses publicitaires annuelles (Mds$) par zone mondiale*).

Ces protagonistes estiment en effet, que la crise a avant tout un impact conjoncturel, la course à l'annonceur pouvant ensuite reprendre, chacun étant désireux de se partager les quelque 525 milliards de dollars estimés[I-38] à l'échelle mondiale à la fin 2013, avec au premier rang des nouveaux phagocytes, Internet.
Au-delà de la crise de 2008, le plus intéressant dans l'évolution qui se profile est le déplacement des potentiels de croissance des revenus publicitaires mondiaux, tant au niveau des supports que zones géographiques.

L'augmentation des revenus sur Internet est de ce point vue révélatrice, même si les autres acteurs ont toujours une belle part du gâteau *(voir graphique° I-18 : Parts de marché publicitaire mondial par secteur entre 2002 et 2011*). Le marché Internet mondial passe en effet de 36 milliards de dollars en 2007 à 54 milliards de dollars en 2009, et devrait s'établir selon les prévisions[I-38] à 71,6 milliards de dollars en 2011 et 94,5 milliards de dollars en 2013, surpassant ainsi à l'horizon 2013 la part de marché mondiale de la publicité pour la radio (6,8 %), pour les magazines (8,3 %) et même pour les journaux (17,6 %).

Les médias numériques et mobiles vont quant à eux suivre une courbe ascendante et ininterrompue avec un taux de croissance important pour les mobiles, l'institut Gartner[I-39] prévoient des investissements compris aux environs de 3,3 milliards de dollars en 2011 (913 M$ en 2009) à l'échelle mondiale. La croissance du secteur sera alors portée par l'accès à l'Internet haut débit, qui devrait doubler dans les cinq ans, pour atteindre 661 millions de foyers équipés dans le monde en 2012 (310 en 2007) selon l'Idate (Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe).

Côté mobile, plus de quatre milliards d'individus devraient y avoir accès en 2012, soit une progression de près de 50 % en 5 ans, sachant 75 % des détenteurs de *smartphones* auront un abonnement à l'Internet mobile [Meeker, 2009]. Et *« si les prévisions sont difficiles, surtout lorsqu'elles concernent l'avenir »,* aimait en rire Pierre Dac, offrant ainsi aux adeptes du pinaillage une argumentation de choix, elles ne remettent pas en cause l'évolution de fond.
Dans cet espace-temps, la télévision demeure encore, malgré la redistribution en cours, le support de choix, la réclame apportant une forme de sécurité et de simplicité, le spot publicitaire du *Super Bowl* restant le plus cher du monde à 64 000 € la seconde en 2009 !

Parmi les zones qui affichent les taux de croissance les plus significatifs, la zone Asie/Pacifique demeure celle pour qui le montant des investissements en valeur absolue a le plus de sens sur la scène internationale.
Cette crise a par ailleurs mis un coup de projecteur sur l'irrésistible ascension des pays en développement dans le paysage publicitaire mondial. Leur part devrait représenter plus du tiers du marché en 2011, les prévisionnistes estimant en outre que les marchés émergents devraient représenter 62 % de la croissance publicitaire mondiale.
ZenithOptimedia, comme ses consœurs, considère que la Chine passerait entre 2008 et 2013 du septième au troisième rang mondial des investissements publicitaires[I-38], le trio États-Unis, Europe de l'Ouest et Japon qui captaient jusqu'alors 77 % de parts de marché verraient cette dernière fondre à 67 % sous l'effet combiné de la crise et de l'évolution démographique. Certains pays devraient alors afficher de bonnes perspectives, estime PricewaterhouseCoopers [2008 (a), 2009 (a)] comme l'Arabie saoudite, l'Indonésie, ou encore la Turquie, 15 pays disposant d'une croissance à deux chiffres avec des segments Internet et télévision, qui continueront à tirer la croissance, même si les montants demeurent faibles en valeur absolue.
Pour autant, des pays émergents comme l'Inde ou la Chine, ont des habitudes de consommation ou encore des structures de distribution qui sont différentes de celles des pays

développés [Prahalad, Lieberthal, 2003], le rapport aux classes populaires et moyennes étant ainsi totalement divergent du monde occidental. De fait, le marché ne peut évidemment pas s'analyser par cet unique prisme d'une croissance à faire rêver.

Parmi l'ensemble des pays les plus développés qui ont par ailleurs des niveaux de richesse assez similaires, il existe de grandes différences dans la relation à la publicité [Nayaradou, 2004]. En prenant ainsi le taux d'investissement publicitaire rapporté au Produit intérieur brut (PIB), les États-Unis font 2,3 fois plus de dépenses que le Japon. Si certains auteurs considèrent, comme Joël Cornée [2003], que les différences sont avant tout culturelles, ce qui n'est pas à exclure, d'autres, comme Maximilien Nayaradou et Alain Villemeur [2003] estiment que les taux d'investissements publicitaires et la situation économique sont deux variables dépendantes.

Ainsi ont-ils démontré que *« les dépenses publicitaires sont une fonction croissante de la proportion d'investissements de capacité dans l'ensemble des investissements. Cette démonstration repose sur un modèle de croissance schumpeterien adapté aux économies développées, et sur les stratégies des firmes en matière de publicité ».* L'investissement et le PIB sont donc corrélés (*voir graphique I-19 : Corrélation entre le taux d'investissement publicitaire média et l'efficacité de la croissance économique*), une croissance forte et durable étant associée à un taux d'investissement publicitaire médias élevé qui croît de manière durable [Nayaradou, 2004]. Sur le long terme, ce taux d'investissement est deux fois plus élevé dans une économie en forte croissance que dans celle où la croissance est faible.

2. Transfert vers la dématérialisation et résistance de l'imprimé conditionnée

L'ensemble du marché mondial des médias qui regroupe à la fois les revenus générés par la publicité et par les consommateurs directs, devrait connaître une croissance annuelle de 2,7 % au cours de la période 2009-2013 avec un revenu global atteignant 1 600 milliards de dollars selon l'étude de PricewaterhouseCoopers [2009].

Celle-ci estime qu'après la baisse de 9 % en 2009, la croissance du marché devrait atteindre 7,1 % en 2013. Si les États-Unis sont particulièrement touchés avec une baisse du marché de 4,3 % en moyenne entre 2008 et 2010, en France, la baisse de la consommation globale de médias et loisirs est moins forte (-1,4 %) qu'au niveau mondial. Les pays émergents confirment leur rôle de moteur de la croissance. L'Amérique latine devrait connaître une croissance de 5,1 % en moyenne sur la période, l'Asie/Pacifique de 4,5 %.

Par ailleurs, la forte croissance des médias numériques se corrèle désormais à la consommation grandissante des jeunes générations : les *Digital Natives* qui se saisissent tout naturellement de ces nouveaux supports.
Représentant près d'un consommateur sur trois en France aujourd'hui, ils sont 568 millions en Inde, soit 50 % de la population. Pour autant, le marché des seniors est aussi prometteur : il devrait croître de plus de 13 % à l'horizon 2012.
À cette date, les 50 ans et plus seront 1,25 milliard dans le monde. Fidèles aux médias traditionnels, ils assurent leur croissance résiduelle et leur appropriation des modes de communication digitaux et mobiles devient significative [PricewaterhouseCoopers (a), 2008].

L'ensemble du secteur est donc porteur de croissance. Le potentiel des économies émergentes et les nouvelles habitudes de consommation seront probablement les moteurs de ce dynamisme, même si la crise économique de 2008/2009 a mis en évidence l'accélération de la mutation numérique du secteur à l'échelle mondiale.
Il est dès lors compréhensible que ce gigantesque marché aiguise les appétits de ceux qui ont la capacité de saisir ces opportunités, d'autant que tous les pays ne connaîtront pas les mêmes potentiels de croissance (*voir schéma n° I-5 : Prévisions de croissance du secteur médias par zone géographique*). Son influence est déterminante sur les économies plus locales à partir du moment où il y a un transfert de richesse, la tendance de fond finissant par contaminer l'ensemble de ses acteurs.

Dans cet univers mondial, il est intéressant de regarder de manière plus prosaïque l'évolution des journaux imprimés, qu'ils soient payants ou gratuits (*voir tableau n° I-13 : Diffusion moyenne des journaux payants et gratuits par zone géographique*).
Si la diffusion de la presse gratuite croît quand bien même celle-ci demeure encore faible en valeur absolue, la presse payante connaît en revanche, en dehors de l'Asie, de l'Afrique et de l'Amérique du Sud, une décroissance parfois soutenue, notamment en Amérique du Nord où elle baisse de 10,6 % entre 2005 et 2009 et en Europe et en zone océanique où elle recule respectivement de 7,9 % et 5,5 % sur la même période.

Et alors que la diffusion de la presse gratuite représentait 4,9 % de l'ensemble de la diffusion en 2005, elle progresse à 1,6 point à 6,65 % en 2009. Dynamique, elle demeure cependant à un niveau encore faible par rapport à la presse payante.

B/ Des enjeux immédiats et spécifiques : économies d'échelle, synergies, marque, publicité mondialisées et organisation sont au programme

La globalisation des marchés s'est inscrite dans une dynamique profonde résultant schématiquement de trois grands facteurs quel que soit le secteur d'activité : dérégulation et privatisation, essor des nouvelles technologies et notamment de l'Internet, intégration des marchés ainsi que la fin de la guerre froide et la chute du mur de Berlin.
Or si la globalisation des médias au sens large du terme procède d'un certain nombre de déterminants semblables aux autres industries, elle a aussi ses spécificités (dérèglementation, renforcement des marques, publicité mondialisée, marché unique, etc.) qui influencent son organisation et ses options stratégiques sachant que certains enjeux mondiaux vont au-delà des firmes et des frontières à l'instar du droit d'auteur et de la bataille des standards.

1. Des facteurs communs à toutes les industries

Il y a au moins cinq bonnes raisons qui semblent guider une organisation à vouloir s'extraire de ses frontières naturelles quelle que soit l'industrie [Gershon, 2006], celles-ci s'appliquant aussi aux industries des médias.

La première consiste à acquérir les actifs et à diversifier son risque. Les ressources d'une firme à l'étranger peuvent en effet servir l'ensemble des produits et des services de l'entreprise acheteuse à l'instar de Sony Corporation qui acquit CBS Records en 1988 et Columbia Pictures en 1989 [Gershon, 2006].
La gestion du risque influence aussi les choix stratégiques de ces multinationales dépendantes des marchés publicitaires et de la commercialisation de leurs produits sur plusieurs régions du globe. La mutualisation des ressources assure en effet une sorte de lisibilité économique de sorte que seule une crise mondiale et généralisée peut avoir raison de leur taille.

La deuxième relève de la nécessité évidente de se développer, elle peut se faire sous la forme d'une acquisition dans le pays cible à l'instar du choix opéré par News Corporation lors de son implantation au Royaume-Uni en 1969 avec l'acquisition du *Sun* ou par une création princeps, dynamique moins évidente mais qui a réussi à Bertelsmann lors de l'implantation de sa filiale Prisma en France.
Les nouveaux marchés offrent ainsi de réelles perspectives et s'avèrent un puissant stimulus de croissance et d'internationalisation dès lors que l'organisation dispose d'un savoir-faire, que le pays cible est politiquement et socialement stable avec un niveau de consommation

important ou encore que les barrières à l'entrée sont faibles [Sanchez-Tabernero, 2006]. Ces derniers ne sont pour autant pas systématiquement présents notamment dans les pays où l'activité est mature, la concurrence y étant féroce. Certaines firmes se lancent alors vers d'autres marchés, plus instables, moins concurrentiels mais à fort potentiel, à l'instar des choix conduits par les médias allemands ou suisses qui se sont orientés vers les pays de l'Est après la chute du mur de Berlin.

La troisième raison vise à contourner les règles législatives devenues parfois de véritables barrières à l'entrée, sachant que ces règles varient d'un pays à l'autre notamment dans le domaine des médias et encore plus dans celui de l'information.

La quatrième raison résulte d'une certaine forme de compétitivité personnelle des présidents de ces compagnies mondiales, désireux de prendre des risques importants, de dépenser des millions de dollars pour construire de nouveaux projets, de renforcer leur leadership et accroître la performance mondiale [Gershon, 2006].

La cinquième raison s'inscrit dans la logique des économies d'échelle et des synergies, au-delà de celles qui pourraient être communes aux services généraux et transversaux. Ainsi, les investissements nécessaires (études, tests, concepts, etc.) au lancement d'un titre peuvent-ils s'amortir sur une plus grande échelle notamment en presse spécialisée grand public lorsque le tirage de celle-ci ne dépasse pas les 100 000 exemplaires sur son marché de référence [Charon, 2005]. De Mondadori à Grüner & Jarh en passant par Lagardère et même par des plus petits acteurs comme Bayard, tous déclinent certains de leurs titres. Cette dimension n'est, bien entendu, pas exclusive, les *pures players* du Web peuvent décliner des concepts d'un pays à l'autre, *aufeminin.com* ou *seloger.com* en étant l'illustration.

Les stratégies d'achat sont aussi l'une des cibles identifiées, le papier se négociant à l'échelle mondiale, de même que l'impression qui peut être centralisée sur quelques fournisseurs à condition que les coûts de transport et les délais ne viennent pas ruiner cette option et que la législation n'impose pas ses règles comme pour les imprimeries de la presse parisienne.
Dans des secteurs très concurrentiels comme celui des photos, des images choc, des vidéos exclusives, autrement dit des contenus *premium*, voire des reportages d'informations par les correspondants étrangers, un groupe international a la capacité d'acheter ces contenus à des prix plus compétitifs dans la mesure où ils s'amortissent sur plusieurs supports. *« Dans le cas de* Elle*, par exemple, où l'apport des contenus par le groupe varie de 20 à 50 %, une édition*

s'adressant à un petit marché national comme la Norvège reçoit 50 % de ses pages de la maison mère ou d'autres éditions (suédoise principalement, dans ce cas précis », note Jean-Marie Charon [2008]. C'est aussi sur ce concept que Wolters Kluwer remplit 75 % des pages de son hebdomadaire d'actualité vétérinaire en Italie à partir de son édition française.
Il est même envisageable, comme le groupe Tribune & Co d'avoir sa propre agence d'information à la disposition de toutes les structures de l'entreprise. Si cette utilisation combinée s'avère possible entre différents marchés sur le même type de support, elle peut tout autant se décliner sur plusieurs réseaux de diffusion. Cette possibilité s'avère néanmoins corrélée au caractère domestique du contenu, l'information étant à ce titre moins facilement déclinable entre les régions du globe que dans un schéma plurimédia local.

D'une manière plus générale, les économies d'échelle demeurent l'un des éléments clés des choix de globalisation par les firmes à tous les stades de la chaîne de valeur : production, distribution, technologie, services généraux, etc. Les médias étant des industries à coûts fixes (*voir chapitre I, partie I*), ils sont évidemment sensibles aux bénéfices en résultant.

Mais le revers de la médaille est que les fournisseurs se mondialisent aussi, notamment les agences, de sorte qu'à la mondialisation des industriels répond celle des sous-traitants, avec des préoccupations qui parfois peuvent s'éloigner des enjeux plus locaux. Un excellent fil d'information international peut s'avérer moins pertinent pour de l'information locale mettant en lumière la différence fondamentale entre une stratégie globale et multidomestique.

2. Des particularités propres à la planète médias

Trois éléments principaux ont contribué à la globalisation des médias, en dehors des facteurs communs aux firmes : l'évolution du cadre juridique et notamment la dérèglementation, la globalisation des marchés avec la création de nouveaux produits consommés partout dans le monde ainsi que le développement de marques mondialisées soutenues par des agences et des intermédiaires eux-mêmes devenus mondiaux.

Premier élément, l'évolution du cadre juridique qui est à la fois la cause et la conséquence de la globalisation [Gershon, 2006]. La dynamique est partie de chez l'Oncle Sam avec la loi sur les télécommunications de 1996 et la levée de certaines restrictions sur la propriété des télévisions par la Federal Communications Commission en 1999, l'ensemble autorisant la constitution de firmes gigantesques qui purent *a fortiori* se lancer dans le développement de

stratégies internationales [Sanchez-Tabernero, 2006]. Et comme une réponse à cette hégémonie naissante, l'Europe, l'Amérique latine ou l'Asie se sont mises à promouvoir un assouplissement de leurs règles et procédures régulant la concentration des médias [Gershon, 2006], histoire de ne pas laisser les États-Unis devenir les maîtres du monde.
Pour autant dans cette course à la croissance sont apparues plusieurs divergences entre les nations, notamment en ce qui concerne les seuils de concentration, la gestion du risque inhérent à la propriété unique, les taux de détention capitalistique des uns et des autres, etc. dans un contexte où Internet permettait de rayonner sur l'ensemble du monde.

Deuxième élément, qui la concurrence s'opère de plus en plus à l'échelle mondiale aidée notamment par la dématérialisation des supports de sorte que certains médias avec un profil international de faible envergure et évoluant dans les industries de la musique, de la télévision par câble ou par satellite, ne peuvent pas rivaliser avec les géants du secteur. La croissance ouvre souvent de nouveaux marchés, les firmes tentent de s'introduire sur ces territoires, la technologie favorisant cette tendance à l'instar des réseaux de télécommunications qui permettent aux radios et aux télévisions de couvrir des zones plus larges ainsi qu'aux journaux de faire imprimer leurs pages loin de l'édition d'origine, mais aussi d'Internet qui abolit les frontières.

Troisième élément, la structure du marché publicitaire qui est un facteur stimulant de la croissance internationale des groupes de médias sachant que les six plus grandes agences totalisent 80 % du marché [Xerfi, 2009] et que jusqu'au début de XXI^{e} siècle les États-Unis, l'Europe et le Japon absorbaient près de 80 % des investissements publicitaires.
Cette dimension de transfert de publicité dans un espace international ne date pas d'hier, celui-ci prit forme dans la presse spécialisée dans les années soixante s'inscrivant en son temps dans les hypothèses du village planétaire de Marschall McLuhan. L'objectif était alors d'adresser avec les mêmes messages pour les mêmes produits sur des marchés différents. Ce fut, entre autres, Erik Elinder [1965] qui lança la polémique en militant pour cette standardisation. Pour lui, la publicité devait s'inscrire dans les stratégies de standardisation adoptées par les acteurs internationaux. Il faut reconnaître que cette vision s'installait dans le nouveau cadre économique en vigueur, presque un effet de mode, l'objectif étant de dépasser les diversités sociales et culturelles en travaillant sur les désirs primaires [Fatt, 1967].
Elle trouva de surcroît sa légitimité dans la réduction des coûts de production des campagnes ainsi que dans une grande maîtrise des opérations [Buzzel, 1968], les défenseurs de cette

approche fondant leurs arguments sur les avantages de cette standardisation, oubliant que les raisons d'une diversification s'appuient sur la diversité culturelle, les divergences d'approches vis-à-vis des produits ou des services, sans oublier les références politiques, sociales voire religieuses [Green, Cunningham, Cunningham, 1975].

Au-delà des différentes démonstrations qui ont pu être faites, les faits ont empiriquement démontré que le recours à la standardisation s'employait sur des produits avec une faible connotation nationale, visant à satisfaire des besoins élémentaires ou superflus, distribués et positionnés de la même façon dans plusieurs pays et sous le même nom [Ryans, 1969]. Pour le reste, l'adaptation et la nuance sont souvent de mise même pour les campagnes internationales [Grüber, 1987].
Dès lors qu'il devient pertinent pour certains annonceurs de s'offrir une campagne mondiale, les médias peuvent y trouver leur intérêt. La régie publicitaire du groupe peut alors proposer des débouchés plus larges qu'un simple marché national à l'instar de Lagardère Advertising, qui rayonne sur plus de 45 pays, avec entre autres près de 200 magazines, 100 sites Internet, des radios et des télévisions en portefeuille.

Il n'en reste pas moins que la structure du marché international résulte principalement de la concentration du secteur, la majorité des firmes nationales ayant été acquises par des géants de la publicité basée à New York ou à Paris, à Londres ou à Tokyo, cette dynamique leur offrant un pouvoir de marché supérieur sur chaque territoire couvert, quand bien même une relative indépendance existe dans la gestion de la clientèle au quotidien au sein de chaque pays.
Cette concentration des agences mais aussi des médias a par ailleurs contribué à complexifier les relations entre les différentes parties prenantes de la chaine de valeur, notamment lorsque des annonceurs de grandes tailles comme Coca-Cola, Gilette, Orange ou encore Volkswagen cherchent à mettre en place des campagnes mondiales.

3. L'innovation, aussi importante qu'imprévisible, enjeu du XXIe siècle

L'innovation a toujours été une variable de progression avant de devenir un facteur d'internationalisation et c'est presque un lieu commun que de la présenter comme un facteur stratégique, quels que soient sa taille ou son marché. Et depuis Gutenberg cette constatation ne risque pas d'être prise en défaut, Peter F. Drucker [1985] la présentant même comme une condition de survie.

Reste qu'en véritable allégorie mondiale de cette fabuleuse histoire du docteur Jekill et M. Hyde, elle s'est aussi imposée dans un autre costume, détestable celui-ci aux yeux des éditeurs traditionnels de contenus. Car depuis deux décennies, elle est devenue l'un des éléments qui poussent à une internationalisation des firmes et à la venue de nouveaux concurrents édifiés autour de stratégies innovantes.

Et les témoins de ce changement ne manquent pas, quelle que soit la strate de la chaîne de valeur sur laquelle se trouve la firme (Apple, Google, Nokia, Orange, etc.), certains ayant néanmoins plus que d'autres la capacité de proposer des produits et des services innovants qui leur permettent de modifier les enjeux concurrentiels sur un terrain désormais mondial. Ces leaders façonnent aujourd'hui de nouvelles forces structurelles, montrant la voie et les actions collectives qui ont généré de nouvelles références stratégiques internationales, aux conséquences nationales dans la droite ligne des travaux de Vernon [1966] sur l'internationalisation et le rôle crucial de l'action individuelle de l'entreprise innovante.

Ce changement de référentiel modifie par conséquent l'approche des firmes vis-à-vis de l'innovation elle-même au-delà des débats qui agitent la communauté académique sur la différence entre créativité et innovation dans les deux champs d'analyses classiques qui au demeurant se complètent, celui des économistes et des théoriciens de l'organisation [Carrier, Garand, 1996]. Car sur le fond, si les plans d'investissements nationaux à long terme à l'instar du déploiement d'un réseau de téléphonie s'avèrent toujours d'actualité, ils s'entrechoquent désormais avec des innovations plus immédiates, plus réactives et mondialisées, ce que Didier Lombard appelle de manière imagée la R&D 2.0 [2008].

Les grandes innovations ne sont en effet plus seulement l'apanage des spécialistes dans une vision centralisée et descendante, elles résultent de plus en plus d'une nouvelle combinaison, d'une forme moins structurée, plus collaborative et éclatée, presque participative, d'une alchimie des besoins et des attentes plus en phase avec l'esprit du temps.
Elles privilégient la prise en compte de la valeur pour le client dans un contexte concurrentiel très évolutif où la réduction des délais de mise sur le marché devient une préoccupation majeure [Gupta, Wilemon, 1996], sans perdre de vue les coûts inhérents aux projets.
D'ailleurs, comme un pied de nez aux conceptions plus anciennes, cinq des dix premières firmes considérées comme les plus innovantes dans le monde en 2010 (Facebook, Amazon, Apple, Google, First Solar), par le magazine[I-40] *Fast Company* ne s'inscrivent pas dans un modèle de recherche traditionnelle.

Cette propension s'est amorcée dans les années quatre-vingt-dix dans un constat assez partagé selon lequel il n'existait pas de recette miracle de l'innovation réussie [Rothwell, 1992]. Toutefois, dans l'analyse des travaux qui tentaient d'établir les facteurs clés de succès et d'échecs des firmes, ressortaient deux grandes tendances.

La première intégrait le raccourcissement des cycles de vie des produits, contraignant à des délais de réaction plus courts et à la mise en place de facteurs d'amélioration des activités de recherche et développement en se fondant sur un management horizontal, *id est* par la prise de décision à des niveaux hiérarchiques intermédiaires [Bourgeon, 2000].

La seconde insistait sur l'instauration d'équipes plurifonctionnelles dans le souci de répondre aux attentes du client, les fournisseurs eux-mêmes pouvant être intégrés dans la chaîne [Bourgeon, 2000 ; Lombard, 2008]. Insuffisants car générateurs de lenteur et de procédures, les processus intégrèrent par la suite plus d'adaptabilité dans un rapport d'allocation des ressources au portefeuille de projets en cours [Cooper, 1994].
Cette transversalité remit en cause l'approche centralisée pour une vision plurifonctionnelle dotée d'autonomie dans un esprit où la recherche devait rendre compte en termes de temps et de qualité [Tarondeau, Wright, 1995 ; Lombard, 2008].

L'innovation se construit de surcroît dans le même esprit que la "tunnellisation" des différentes couches de la chaîne de valeur, chaque firme apportant à des degrés variables sa pierre à l'édifice.
Faite de l'agrégation des différentes contributions de la firme elle-même, du secteur d'appartenance, elle n'exclut pas non plus l'utilisateur final à l'instar des systèmes ouverts qui ont permis l'essor des applications pour mobiles – sept milliards de téléchargement en 2009 –, un marché qui devrait avoisiner les 17,5 milliards de dollars en 2012 estime le cabinet Chetan Sharma[I-41] dans une étude de mars 2010 pour le compte de Getjar, boutique en ligne de vente d'applications.

Décloisonnée, l'innovation revêt ainsi un nouveau costume, elle se partage et s'enrichit au fur et à mesure de l'utilisation – la version bêta servant alors de première contribution dans une logique théorique de l'essai et de l'erreur –, aussi bien par l'utilisateur que par la firme.
Cette auberge espagnole de l'innovation, tout autant fragmentée que collaborative, n'a pas vocation à détruire les processus existants de recherche, mais simplement à les compléter, à opérationnaliser des stratégies de développement pour qu'elles soient plus en phase avec le

marché, plus réactives et immédiates, poussant parfois à l'extrême la transversalité par le détachement des acteurs projets fondés sur des modèles d'organisation bien connus chez Google, et qui peuvent prendre la forme *spin off* dédiée. L'idée sous-jacente est de ne pas porter atteinte à la créativité par la lourdeur systémique en construisant des structures plus légères, plus réactives, quitte à les réintégrer ensuite et de lutter ainsi contre d'une part une transversalité en demi-teinte qui se contenterait d'une charte de gestion de projets et d'un organigramme mais sans engagement des hiérarchies fonctionnelles derrière les maîtres d'œuvre [Bourgeon, 2000] et d'autre part l'inertie.
Cette dernière revêt d'ailleurs une kyrielle de causes cartographiées notamment par Richard P. Rumelt [Dromby, 2000] sous deux grandes catégories, celles provenant de la firme et celles dictées par l'environnement, chacune hébergeant alors une liste de raisons respectivement regroupées au sein de cinq champs : distorsions perceptuelles, faible motivation à répliquer, incapacité à apporter une réponse efficace, blocages politiques et contradictions dans l'action.

Pour autant, cette collaboration "verticalisée" ou "horizontalisée" au sein de la chaîne de valeur n'est pas sans conséquence, surtout lorsque les fournisseurs d'un jour deviennent les concurrents du lendemain, les conflits opposants ainsi Apple et Google ou encore les éditeurs aux opérateurs de réseaux sont légions.

Au-delà de ces partenariats possibles ou de cette externalisation tentante, les firmes peuvent également recourir à la stratégie du carnet de chèques à l'instar du groupe Lagardère qui entre 2008 et 2009 acquit plusieurs *start-up* mais qui se heurte ensuite à des incompatibilités de culture, d'identité et d'organisation, limitant ainsi le potentiel de valeur de ces acquisitions *a contrario* de Google qui a par exemple parfaitement intégré YouTube.

L'innovation ne saurait enfin se regarder uniquement par un prisme local tant il est possible au gré des découvertes d'impacter les références stratégiques internationales, les pays naguère absents, comme la Chine, l'Inde ou le Brésil, devenant ainsi des réservoirs de compétences incontestables, Huawei Technologies ayant par exemple été retenu pour la construction du réseau cellulaire 4G en Norvège devant les opérateurs européens.

Qu'il s'agisse de fusion, d'acquisition, de différenciation, de partenariat, l'innovation a désormais cette capacité récente de modifier les règles du jeu concurrentiel, de transformer une industrie multidomestique en une industrie globale tout en s'adaptant aux conditions locales dans une chaîne de valeur recomposée.

4. Des stratégies globalisées, mais aussi locales

Les firmes de grande taille estiment que les désavantages inhérents à une taille mondialisée sont souvent inférieurs au risque de stagnation et donc de dépassements dans un univers où les produits et les marchés évoluent à une vitesse considérable, même si la proximité s'avère être parfois un avantage concurrentiel plus fort que la taille globale [Alabrran, Dimmick, 1996], notamment dans le domaine de l'information imprimée, *a contrario* des industries comme la musique ou l'audiovisuel. Pour autant, la majorité des firmes n'ont pas de plans préétablis pour devenir des organisations mondialisées, cette stratégie s'inscrit dans un processus en plusieurs étapes [Gershon, 2006] et repose sur une multitude de facteurs qui les conduit à affiner leurs réflexions (*voir supra*).

La conduite de cette stratégie repose en premier lieu sur une définition du cœur de métier de la firme, synonyme de compétences clés dont la mesure s'établit par le biais de sa marque, de son savoir-faire, de sa supériorité technologique ou encore de son service client, etc. [Gershon, 2006]. Il n'est alors pas anormal de voir ce dernier évoluer à l'instar de News Corporation, qui était au départ une firme spécialisée dans la presse avant de devenir un géant de l'audiovisuel.
Cette identité mondiale s'avère fondamentale puisqu'elle crée une sorte de caisse de résonance dans l'esprit du consommateur à travers les produits et les services qui lui sont proposés, Apple en étant la parfaite illustration en 2010 avec son iPhone®.

La nature des biens ou des services ainsi que l'intensité concurrentielle sont à cet égard des facteurs qui tendent à expliquer le caractère plus ou moins global d'une stratégie, sachant que le phénomène est évolutif dans le temps, l'influence de la technologie redoutable.
Alfonso Sanchez-Tabernero [2006] considère ainsi que l'audiovisuel au sens large et la musique sont les industries qui offrent le plus de possibilités à une stratégie de globalisation. *A contrario*, de par leurs histoires et leurs contenus, les journaux d'information générale et politique demeurent plus liés à des choix locaux, même si Robert G. Picard et Jeffrey H. Brody [1996] remarquent que les journaux économiques sont de plus en plus globalisés à l'instar du *Wall Street Journal* présent en Europe et en Asie ou encore du *Financial Times*, référence européenne du monde des affaires.

Dans le même temps le jeu de la concurrence influence le degré de globalisation. Ainsi depuis 2000, les médias audiovisuels sont-ils devenus en grande majorité des industries globalisées, dès lors que *« la concurrence dans un pays est fortement affectée par la position*

concurrentielle mondiale », [Strategor, 2009]. Dans cette logique, le marché de la presse quotidienne s'avère plus proche d'une industrie multidomestique étant donné que la position concurrentielle mondiale influe moins directement sur la concurrence locale.
Bien entendu, les multinationales ont également la capacité d'influencer les règles concurrentielles en se fondant sur une politique qui viserait à s'implanter sur une zone grâce aux ressources en provenance d'une autre zone. Car même si le *dumping* est interdit, cette politique de subventions croisées entre filiales est pratiquée et peut s'avérer redoutable [Hamel, Prahalad, 1985], d'autant plus que le numérique accroît fortement cette propension.
Les gouvernements ont eux aussi cette possibilité d'encourager ou de défendre une firme voire une industrie mondialisée à partir du moment où les intérêts nationaux sont considérés comme prioritaires, l'information, rentrant dans ce champ précis.

Si l'internationalisation se conduit souvent par étapes dans une stratégie de marques mondialisées, elle procède d'une dichotomie assez classique, à savoir une intégration verticale ou une croissance horizontale.

Dans le premier cas de figure, l'objectif est de s'approprier la majorité, voire l'ensemble des phases opérationnelles qui vont de l'idée créative jusqu'à la réception par le consommateur, le champion en la matière étant News Corporation qui s'illustre dans cette voie depuis le lancement de son réseau Fox Television en 1987 [Gherson, 2006].
L'idée qui repose derrière cette stratégie est bien entendu la captation de toutes les valeurs intermédiaires et la maîtrise des flux jusqu'au client final de sorte que la propriété du contenu et du contenant apparaisse comme un effet de levier à l'internationalisation intégrée, l'essor des nouvelles technologies servant à ce titre de catalyseur, et donc comme une source de profitabilité. Cette dynamique qui fut entre autres expérimentée par le regroupement entre Viacom et CBS en 1999 n'est pas toujours synonyme de réussite, le divorce entre ces deux dernières entités ayant été prononcé six ans plus tard.
Si l'intégration verticale reste majoritairement observée dans l'industrie audiovisuelle, elle s'avère moins présente dans l'imprimé [Sanchez-Tabernero, 2006]. L'enjeu apparaît en effet assez différent dans la mesure où les firmes sont souvent propriétaires de leur matériel de production et de leurs sources d'information, sachant de surcroît qu'elles partagent la plupart du temps les mêmes réseaux de vente. Cette particularité trouve néanmoins des exceptions notamment avec Berteslmann ou Lagardère, ce dernier détenant par exemple 49 % du capital de Presstalis et la chaîne Relay.

Dans le second cas, l'intégration horizontale se présente dans une vision assez opposée à la précédente, l'objectif étant en l'occurrence de se spécialiser sur une activité et de faire jouer à plein les économies d'échelle et les synergies possibles.

En revanche, cette hyperspécialisation limite la diversification du risque et ne permet pas un contrôle efficient des phases amont et aval de la production et de la distribution, un choix qui cependant prédomine dans l'industrie de l'imprimé ou encore de la musique, voire de la télévision par câble [Parsons, 2003].

Cette dynamique s'avère néanmoins souvent contrariée par des dispositifs visant à limiter la concentration notamment dans le domaine de la presse d'information, l'objectif du régulateur étant de limiter la domination par un seul et même groupe rayonnant sur plusieurs marchés distincts.

Dans la majorité des cas, cette option stratégique se combine avec d'autres modèles de croissance tels que l'intégration verticale, partielle ou totale, ou la diversification sur des activités connexes avec des acquisition ou de simples prises de participation. Les groupes concernés finissent ainsi par évoluer vers des firmes plurimédia à des degrés d'intégration variables selon leurs moyens, leurs ambitions et leurs choix dans une combinaison produit/géographie. Vivendi s'avère ainsi plus diversifié sur le plan des produits qu'un groupe comme Disney, News Corporation étant comparativement plus diversifié sur le plan géographique [Chan-Olmsted, Chang 2001].

5. Une organisation à adapter selon la stratégie choisie

Si les règles juridiques inhérentes à chaque pays contraignent les firmes à revoir leur stratégie de croissance pour ne pas tomber sous les couperets des législations en vigueur, l'approche globale ou multidomestique modifie le prisme de saturation des marchés, offrant aux acteurs des potentiels de croissance plus forts, d'autant plus séduisants que les marchés domestiques sont limités. Mais cette tentation ne doit pas faire oublier que l'avantage concurrentiel propre à une organisation tel que la maîtrise d'une technologie, la valeur d'une marque ou encore un savoir-faire sont aussi affectés par l'internationalisation. C'est en effet le revers de la médaille, le côté paradoxal de cette dynamique qui conduit à confronter les compétences nationales de l'entreprise à d'autres acteurs mondiaux, et à offrir la possibilité de les enrichir. La firme affine dès lors de manière quasi perpétuelle son positionnement stratégique comme le développement de ses compétences propres au sein de ses activités mondialisées, ceci étant d'autant plus contraignant que la technologie évolue rapidement.

Dans le champ des possibles pour le secteur de l'information, l'entreprise a la possibilité d'opter pour une stratégie qui va du stade multidomestique au stade global. Bien entendu, sur une échelle de valeur qui relierait ces deux extrémités, différents facteurs entrent en ligne de compte, chaque industrie, et chaque segment stratégique à l'intérieur de cette industrie ayant sa propre sensibilité.
Culture, géographie, identité, économie, etc., la firme s'avère contrainte d'articuler ses choix selon la nécessité de s'adapter aux spécificités locales sans perdre de vue l'exploitation des synergies internationales. Et selon ce choix d'ajuster les modes d'entrée.

Ces options sont d'autant plus importantes qu'elles impactent la structuration de la chaîne de valeur. En effet, dans le cadre d'une stratégie multidomestique, les différents marchés sont au bout du compte assez fermés, chaque firme peut alors contrôler une grande partie de sa propre chaîne à l'exception peut-être, et selon les conditions, de sa recherche et développement, son approvisionnement en matières premières voire sa technologie.
A contrario, dans une vision globale, les maillons de la chaîne qui concernent une famille de produits sont répartis, reliés entre eux, mais sont en revanche indépendants d'une famille à l'autre [Strategor, 2009]. Si différentes options sont ainsi à la disposition des industries informationnelles dans leur internationalisation, elles s'inscrivent schématiquement dans quatre grandes tendances, au-delà des combinaisons intermédiaires possibles – création de filiale, rachat d'une firme locale, joint venture ou coentreprise, licence –, sachant qu'elles peuvent dans le même temps se construire sur toutes les couches de la chaîne de valeur.

Au-delà des limites financières, structurelles et parfois de l'absence de synergies publicitaires, il ne faut cependant pas perdre de vue que l'internationalisation en imposant une différenciation géographique est génératrice de contraintes organisationnelles, obligeant ces aventuriers à opter pour des structures multidimensionnelles dont le degré de globalité sera proportionnel à la dimension internationale des résultats, la structure oscillant alors entre un rapport simple et direct selon une dimension mère/fille, une complexification fondée sur une centralisation via une division internationale, voire une conception globalisée.
Cette structuration interne s'analyse en tenant compte de la complexité imposée par la donne mondiale, à savoir comment conserver la flexibilité et l'adaptabilité nécessaires. *« En termes de conception des structures, il s'agit pour elles, de réguler les effets combinés d'un accroissement de différenciation et de taille sur la consistance et l'adaptabilité de leur organisation »,* estiment les auteurs de Strategor [2005].

6. Des enjeux qui vont au-delà des acteurs et dépassent les frontières

S'il est implicite dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation que les firmes en présence se focalisent sur les aspects immédiats de marché, il y a des enjeux qui vont au-delà et pour lesquels la vigilance s'impose, même s'ils ne sont pas directement mesurables.

6.1. L'auteur au cœur de l'information, au centre du piratage mondial

L'enjeu concerne les droits d'auteurs, dont l'illustration se fait chaque jour avec les multiples exemples de piratage, ces droits qui se situent à la frontière de la liberté et de l'interdiction, de la possibilité de concilier ce fameux droit à la propriété intellectuelle dont le détenteur pourra tirer profit et de ne pas limiter la libre accession à l'information [Balle (b), 2009].
En la matière, si les industries musicale et cinématographique ont pu mesurer l'ampleur de la problématique sur leurs économies respectives, elles ne sont pas les seules.
Les acteurs de l'information se retrouvent aujourd'hui face à cette ligne de front ouverte avec les spécialistes de l'agrégation de contenus parfois nommés les champions du piratage.

Bien entendu, il est d'une évidence logique que l'enjeu est lié à la nature du bien médiatique : jeux vidéos, films ou séries télévisées, musique sont les plus concernés. Mais s'arrêter à cette liste serait faire preuve de légèreté.
Les éditeurs découvrent en effet à leurs dépens la nécessité de ne pas se retrancher derrière une législation qui leur paraît implicite, mais qui ne s'impose pas forcément partout avec la même portée.
Quant aux producteurs d'information, focalisés sur l'enjeu que représentent les Google, Yahoo! et autres utilisateurs de leurs contenus, ils pourraient oublier qu'à court terme, notamment si l'accès à leurs biens devient payant, un marché parallèle, de piratage ou de l'échange, pourrait se renforcer. Celui-ci irait au-delà de la lecture multiple ou de l'usage massif de la photocopieuse dans la mesure où, de par la nature du bien, les coûts de reproduction et de diffusion sont quasiment nuls.

Le piratage est au sens plus large une véritable institution évaluée en 2008 pour l'Europe à dix milliards d'euros par la Chambre internationale du commerce qui chiffre en outre à 240 milliards d'euros cumulés d'ici 2015 le coût du piratage pour les professionnels des médias et du divertissement en Europe[I-42] et estime la perte de 1,2 millions d'emplois sur la période. Bien entendu, il existe depuis l'envolée d'Internet, toute une législation élaborée ou refondue pour défendre les droits patrimoniaux des auteurs. Des *No Electronic Theft Act* et *Digital*

Millenium Copyright Act votés respectivement par le Congrès américain en décembre 1997 et octobre 1998, à la directive européenne du 22 mai 2001 relative aux droits d'auteurs et droits voisins dans la société de l'information, traduite en août 2006 dans la loi française, les dispositifs s'organisent, tout en essayant de préserver l'intérêt commun.

Cette mondialisation cristallise alors tous les débats, entre les ardents défenseurs du bien collectif qui réfutent la logique marchande, et les plus libéraux qui considèrent que tout est privatisable, et *a fortiori*, réprimandable, la frontière s'agrandit au fur et à mesure que les techniques et les usages se poursuivent et se dépassent, l'enjeu étant l'équilibre aujourd'hui précaire entre la création et l'accès à *« ces œuvres de l'esprit »* [Balle (b), 2009].

Cette confrontation qui pourrait s'apparenter à une exclusivité des pays développés ne va pas manquer de s'installer ailleurs, ces habitants revendiquant d'ailleurs le droit à cet accès, sachant qu'au-delà des traités adoptés par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, les pays ont une législation à géométrie variable.
Par ailleurs, et en toute provocation, les contenus demeurent une utilité indirecte forte qui permet, par exemple, aux opérateurs de réseaux et de services d'accroître leurs effets de réseaux.

Le droit d'auteur est donc un enjeu qui dépasse les frontières et s'inscrit dans la notion immédiate de propriété, celle qui confère un avantage concurrentiel à celui qui le détient. Et le simple fait de se retrancher derrière une exigence législative n'est désormais plus suffisant dans un marché mondial, surtout lorsque les solutions mises en place dans les diverses lois sur le piratage et le respect du droit d'auteur divergent autant d'un pays à l'autre et s'avèrent aussi vite contournées que mises en place – 67 000 occurrences offrent sur Google au 22/03/2010 la possibilité de contournement de Hadopi 2 –, outre le fait qu'une première évaluation[I-43] des effets de celle-ci sur les pratiques des Internautes français publiée par Sylvain Dejean, Thierry Pénard et Raphaël Suire, de l'université de Rennes, en mars 2010 montre une augmentation du nombre de pirates via les procédés alternatifs du *peer-to-peer*.

6.2. Le standard, un avantage concurrentiel certain

Depuis le choix d'une norme pour la télévision en couleur (PAL, SECAM, NTSC), jusqu'à l'imposition du standard Blu-Ray pour les DVD haute définition, les industriels ont en tête l'avantage concurrentiel qu'est un standard [Prahalad, 1998], celui-ci pouvant s'inscrire dans une dimension libérale – le marché impose sa norme (exemple : DVD HD) –, ou politique

(réseaux mobiles) – une instance représentant un ou plusieurs pays adopte celle-ci, même, si souvent, les organismes habilités entérinent les standard de fait (du marché) [Foray, 1990].

L'enjeu du standard concerne ainsi toutes les couches de la chaîne de valeur, au-delà de l'information au sens strict : normes des portables et des réseaux mobiles et fixes, ainsi que pour l'Internet, standard pour la musique et la vidéo en ligne, normes pour la télévision haute définition et radio numérique terrestre, standard des logiciels, etc.
Or cet intérêt n'est pas neutre, puisqu'au-delà de l'avantage concurrentiel, la technologie offre d'une part une longueur d'avance à celui qui le maîtrise et d'autre part une importance stratégique à ceux qui l'adoptent, un lien avec le taux de survie d'une firme ayant même été démontré.

La bataille du standard ne peut cependant se gagner qu'à la condition de maîtriser un certain nombre de facteurs clés de succès qui jouent un rôle plus ou moins important et qui s'inscrivent dans la logique des rendements croissants d'adoption [Arthur, 1989].
Si la liste des facteurs clés s'allonge inexorablement au gré des études, certains auteurs approchent les 31 [Corbel, Lentz, Reboud, 2006], elle peut néanmoins dans une vision opérationnelle se synthétiser autour des effets d'échelle et d'expérience qui donnent un avantage à la firme capable de répondre à une forte demande [Foster, 1986], des effets de réseaux et des anticipations relatives à la technologie future [Katz, Shapiro, 1985] qui incitent à développer une communauté d'utilisateurs mais qui posent la question de l'amorçage, des technologies complémentaires qui s'avèrent être un catalyseur connexe au standard [Brandenburger, Nalebuff, 1995 ; Lecocq, Yami, 2004] ainsi que de l'apprentissage par l'utilisation qui consiste à ne pas remettre en cause les compétences acquises [Varian, Shapiro, 1999] pour la mise en place de standard de remplacement.
S'y ajoutent naturellement les facteurs règlementaires et les facteurs organisationnels ainsi que les coûts de changement d'un standard qui entraînent des pertes de compétences et des changements de produits complémentaires.

Dans une vision très pragmatique, Pascal Corbel, Frank Lentz et Sophie Reboud [2008] ont tenté d'établir une grille de lecture recensant les ressources impliquées et les stratégies possibles pour chaque facteur clé, le résultat mettant indirectement en lumière le fait que ces enjeux vont bien au-delà des acteurs eux-mêmes et qu'ils s'inscrivent dans une dimension internationale.

C/ Des limites spécifiques à l'internationalisation de l'information

La stratégie d'internationalisation a immanquablement ses propres limites, celles des moyens financiers, de la structure tout autant que du changement des règles qui se sont imposées pour les industries de l'information. Réticences politiques et règlementaires, sociales et culturelles, inadéquation de l'offre et de la demande, revendications protectionnistes etc., si toutes les industries connaissent peu ou prou les mêmes facteurs limitant, quatre prennent une dimension singulière au royaume des médias.

1. L'effet miroir pèse sur cette dynamique

Lorsque les groupes décident d'implanter des titres existants dans l'un des pays visés, le concept doit être adapté. C'est l'une des raisons pour lesquelles cette ductilité est en quelque sorte proportionnelle au degré d'information du média. Si les exemples ne manquent pas, ils s'avèrent plus évidents pour des titres de presse spécialisée grand public comme *Elle, Géo* ou *Auto Plus*. Bien entendu, l'adaptation se fait selon les goûts, les sensibilités, les codes et les rythmes de parutions inhérents à chaque pays [Rocquemaurel (de), 2008 ; Charon, 2008].
Le titre s'organise en effet autour de communautés d'intérêts, de goûts, de styles de vie, *« l'internationalisation se nourrissant de l'évolution du rapport aux médias dans lequel plutôt qu'à l'identification à un quotidien, une radio ou une télévision, chacun combine une série de titres dont les uns coïncident avec une communauté d'âge, une communauté de sexe, un milieu culturel, un style, une forme d'habitat, des pôles d'intérêts* » [Charon, 2008].
Cette propension à la transversalité est un atout indéniable qui permet à chaque lecteur de ne pas se trouver piégé par une culture, un format en provenance d'un autre pays, l'adaptation se faisant autour du concept [Rocquemaurel (de), 2008], avec des modifications parfois significatives à l'instar de l'implantation de *Elle* en Chine qui a dans un premier temps concentré l'éditorial sur la mode et non pas sur les rubriques informatives.

À l'opposé, les groupes de presse quotidienne doivent avant tout épouser l'environnement dans lequel ils s'insèrent sur le plan politique, socio-économique, culturel et historique. La raison est simple, les lecteurs préfèrent majoritairement ce qui est près à ce qui est loin selon le bon vieux principe de la mort kilométrique, un effet miroir, qui justifie la réussite de la presse régionale. Cette préférence crée dès lors une barrière à l'entrée culturelle.
De par ces spécificités inhérentes à la presse d'information qui repose sur un traitement verticalement intégré de l'information, même si des variantes *d'outsourcing* sont toujours

possibles, la globalisation nécessite une force de frappe financière importante pour assurer le rachat éventuel d'éditeurs locaux, en partie ou en totalité. L'Américain Gannet & Co, et sa centaine de journaux, s'est ainsi implanté au Royaume-Uni en 1999 en acquérant le groupe Newquest (1 milliars de Livres), propriétaire en 2009 de 17 quotidiens et 200 hebdomadaires. Le papivore Rupert Murdoch opéra selon le même schéma, en s'offrant divers titres tant aux États-Unis (*New York Post, Wall Street Journal*, etc.) qu'en Europe (*The Sun, Times*, etc.).

Mais cette stratégie demeure essentiellement anglo-saxonne, 650 transactions ont ainsi été relevées entre 1997 et 2002 sur le marché des quotidiens régionaux britanniques [Sergeant, 2004]. Elle s'appuie sur un réservoir financier considérable et des compétences acquises dans tous les médias.

Les groupes, tout en considérant les spécificités locales, coordonnent et harmonisent l'ensemble des méthodes de gestion et d'organisation, les moyens techniques et marketing au niveau mondial, certains ayant même comme Ganett & Co leur propre agence d'information et, au-delà, la capacité de proposer *USA Today* à l'ensemble de sa communauté d'expatriés, tout comme le *Wall Street Journal* ou d'autres titres en langue anglaise aux Iles Fidji, en Papouasie-Nouvelle-Guinée ainsi qu'en Europe et en Asie.

Quant aux groupes constitués autour de quotidiens d'information en Europe occidentale, ils n'ont pas cette envergure internationale, cantonnée la plupart du temps à leur marché domestique en dehors de quelques exceptions cependant notables, celles de Bertelsmann, de Prisa et plus récemment de Metro International et de Schibsted, mais aussi de quotidiens spécialisés comme le *Financial Times* du groupe Pearson.

Les télévisions et radios d'information sont, comme les quotidiens, confrontées à la dimension identitaire, culturelle et socio-économique de leurs publics sauf pour celles qui se sont construites dans un schéma d'emblée international, comme CNN International, ou encore Euronews et d'autres encore. En l'espèce, il s'agissait de répondre à un autre objectif pour la majorité d'entre elles, politique avant d'être commercial.

Cette limite culturelle s'inscrit pour autant dans un paradoxe plus large avec d'un côté des consommateurs qui trouvent une forme de refuge culturel dans la proximité, qui exprime cette volonté de se réapproprier la dimension locale et, de l'autre côté, ces mêmes individus qui n'hésiteront pas à faire preuve d'un intérêt majeur pour des produits ou services mondialisés, très éloignés de leur quotidien notamment dans les domaines du cinéma, de la musique voire de l'utilisation d'un moteur de recherche. La question qui se pose alors est de vérifier si la

globalisation ne génère pas une certaine forme d'homogénéité comportementale [Sanchez-Tabernero, 2006] ou si au contraire elle n'induit pas une recherche de la proximité, la réponse étant un facteur clé sachant qu'elle varie selon le produit ou le service médias.

2. La conservation de l'identité culturelle

Dans la lignée de cette recherche de proximité, la globalisation soulève d'inévitables réflexes identitaires vis-à-vis notamment de cette forme d'impérialisme culturel imposé par l'Oncle Sam qui débarqua au début des années quatre-vingt-dix [Balle (b), 2009].

Cette question renvoie d'ailleurs au débat sur la concentration des médias et à la possibilité pour une firme d'imposer ses idées, sa culture, ses choix éditoriaux, même si dans la réalité ces éventualités ne se déroulent jamais de façon linéaire. Car une firme qui ne répondrait pas aux attentes de ses clients risquerait de se faire vite distancer par ses concurrents.

Cette approche des risques de la globalisation a par ailleurs pris un peu de plomb dans l'aile avec l'essor du Web qui offre désormais le plus grand espace de liberté pour la confrontation des idées et des opinions. D'autant qu'il autorise la possibilité d'écouter ou de regarder des kyrielles de radios et de télévisions, même si la barrière linguistique demeure une évidente faiblesse. Selon le site *www.comfm.com*, c'est ainsi 1 370 radios (sur 10 802 toutes catégories recensées au 12/01/2010) et 340 télévisions consacrées à l'information (sur 3 524 toutes catégories recensées au 12/01/2010) qui sont disponibles aux internautes du monde entier. Véritable annuaire de médias, ce site est la démonstration que chaque individu peut s'il le souhaite être relié aux cinq continents dans un mélange culturel évident.

3. La concurrence aux frontières du réel

Dans cette course planétaire, la réglementation prend aussi le chemin de la mondialisation, souvent avec retard et difficultés, au risque de donner parfois une image de compromission bienveillante. Et dans ce contexte, le droit à la concurrence s'impose avec d'autant plus de force que la domination des firmes s'accroît au gré des rapprochements et des conquêtes et avec d'autant plus de contraintes que les regroupements relèvent de l'information, les règles édictées au nom du pluralisme, de la diversité ou de l'indépendance nationale devenant alors de véritables préceptes aux fondements cumulatifs.

Le droit à la concurrence s'organise autour de trois grands axes, chacun d'eux pouvant influencer une stratégie de globalisation. Il s'agit de la surveillance par les autorités compétentes, nationales et européennes, des accords anticoncurrentiels à savoir ceux dont

l'objet ou l'effet est considéré comme préjudiciable aux consommateurs ou à l'économie dans son ensemble (entente illicite entre Bouygues, SFR, Orange condamnés en décembre 2006 ; remise en cause de l'exclusivité d'Orange et d'Apple en décembre 2008), des abus de position dominante, *id est* les pratiques pouvant porter préjudice telles que celles relatives aux prix, aux discriminations, aux exclusivités, etc. (condamnation de Microsoft par la Commission européenne en octobre 2007), ainsi que des concentrations, dont les résultats conduisent à une position dominante qui limite *ipso facto* les effets naturels de la concurrence (autorisation sous condition par le Conseil supérieur de l'Audiovisuel (CSA) et l'Autorité de régulation des communications (ARCEP) de la fusion TPS/CanalSat en janvier 2007).

Il n'en reste pas moins que cette problématique, au-delà de tout débat sur le pluralisme, se complexifie au fur et à mesure que les techniques et les marchés évoluent. Les pratiques concurrentielles doivent désormais, et ce n'est pas évident, tenir compte de la dématérialisation, bien loin de repères établis qui détermineraient par exemple le nombre de copies diffusées par un éditeur de presse dont le site Web s'avère consultable par des millions d'individus ou une zone de couverture pour un diffuseur télévisé d'informations qui verrait ses émissions téléchargeables ou regardables par le plus grand nombre.
Or, par la nature même du bien informationnel, les problèmes concurrentiels, et notamment ceux découlant d'une intégration verticale, cristallisent tous les débats autour de la diversité de l'offre. Il semble évident que sur ce marché global les fusions, alliances ou regroupements puissent avoir des conséquences d'un point de vue de la concurrence tant au niveau des producteurs, des diffuseurs que des fournisseurs [Gabszewicz, Sonnac, 2006].

L'enjeu est donc de voir comment un groupe mondialisé serait, au gré des rapprochements, susceptible, par le poids qu'il représente, d'influencer la donne concurrentielle. Sachant que le législateur, quel que soit le pays, s'avère d'autant plus sensible à cette considération que l'offre informationnelle est un produit particulier par nature en tant que véhicule d'opinion.

4. La taille, la croissance et le capital sont aussi des facteurs limitants

Si la taille, la croissance et le capital sont des facteurs limitants universels, ils peuvent rapidement devenir handicapants. Les firmes de grande taille présentent ainsi des organisations bureaucratiques, accentuent les forces structurelles inhérentes aux étages intermédiaires, imposent des délais de réflexion parfois incompatibles avec la créativité ou l'adoption d'une nouvelle technologie à l'instar des multinationales qui n'ont réussi à s'implanter sur Internet

qu'au gré de rachats, parfois infructueux, mais rarement de projets internes. Les implantations par acquisitions alourdissent en outre le taux d'endettement du groupe dans des industries où la visibilité repose sur deux versants, dont l'un, la publicité, s'avère par nature très fluctuant. La firme qui se globalise peut par ailleurs de par l'existence même de cette identité culturelle se retrouver dans une certaine forme d'instabilité, de difficulté à l'apprentissage hors de ses frontières naturelles, de sorte que les chiffres mis dans le *Business Plan* ne traduisent plus vraiment la réalité.

La structure capitalistique pèse aussi dans la mesure où la majorité des groupes sont des firmes familiales – les éditeurs français en étant l'archétype –, le développement international nécessitant alors des moyens que qu'elles n'ont pas, outre les conflits entre actionnaires.

Conclusion

Que ce soit en outre à l'intérieur d'un groupe plurimédia, en marge d'un nouvel entrant pour qui l'information est un élément de la chaîne de valeur, voire pour un acteur unique de ce segment, il importe d'intégrer finalement que cette structuration concurrentielle globale impacte celle des marchés nationaux tant de manière directe qu'indirecte.

Si la globalisation prend par ailleurs toute sa signification concrète à partir de différents facteurs favorisants (économie d'échelle, limitation du risque, développement, contournement des règles, ambition du dirigeant, etc.), elle s'enrichit aussi de ceux inhérents à la planète médias comme la dématérialisation, la globalisation du marché publicitaire, l'assouplissement des dispositifs réglementaires, etc.

Or, si les deux principales crises mondiales de 2000 et 2008 ont permis une remise à plat d'un certain nombre d'ambitions globalisées, elles n'ont pas pour autant rejeté le principe même de ces dernières accentué par un transfert du marché publicitaire mondial vers d'autres régions du globe et que l'essor des produits et services numériques modifient les usages et les attentes dans un univers sans frontière.

Outre les obstacles classiques et inhérents à toute industrie, il faut également, sur ce secteur spécifique de l'information, considérer quelques avatars potentiels, comme ceux dépendant d'une législation le plus souvent réactive et lente à changer, d'une nécessaire proximité politique, culturelle et sociale dans l'approche d'un nouveau marché, et d'une croissance technologique qui semble résolument avoir un train d'avance et qui a, par la mondialisation numérique, un effet démultiplicateur immédiat au sein des différentes couches de la chaîne de

valeur. Par ailleurs de par leurs spécificités techniques et industrielles, les éditeurs s'avèrent moins enclin, à adopter des stratégies verticales, les options horizontales étant de surcroît complexes.

Il apparaît enfin que la nature des produits est un élément clé de cette dynamique dans la mesure où certains s'avèrent plus globalisables que d'autres. Et si cette forme de dépendance est un facteur favorisant pour des firmes comme Google, Orange ou encore Disney, elle l'est également pour des firmes plurimédia évoluant sur l'un de ces marchés, dans la mesure où elles peuvent asseoir leur légitimité sur l'un de ces segments pour le cas échéant évoluer vers d'autres par la suite à l'instar de la position de Schibsted ou encore de Bertelsmann en France.

SECTION 2 | CONTENUS OU CONTENANTS ? L'AMBIGUITE DE LA CONVERGENCE PESE SUR LES CHOIX STRATEGIQUES DES ANCIENS MAITRES DU MONDE

Plus de 200 milliards de dollars, c'est le chiffre d'affaires que se partagent les plus anciens groupes de médias dans le monde (*voir tableau n° I-14 : Profil financier des principaux groupes de médias dans le monde)*, *id est* ceux qui ont construit leurs activités sur les contenus ou les réseaux dédiés, exclusion faite des opérateurs de téléphonie mobile, des nouveaux entrants de la couche service et des équipementiers (*voir sections infra*).

Déjà puissants sur leurs marchés intérieurs, ces groupes ont notamment réussi à profiter des différentes déréglementations successives qui ont touché le monde de l'audiovisuel (ouverture de marchés jusque-là réservés) et l'univers des réseaux, mais aussi de la globalisation des industries médiatiques sur fond de révolution technologique, un contexte qui les incita à passer d'une chaîne de valeur simplement bipolaire, fournisseurs de contenus *versus* opérateurs de réseaux dédiés, à une chaîne multipolaire.

Les groupes américains ont fini par dominer le marché, et ce ne sont pas la séparation de l'activité câble de Time Warner – qui fit reculer le groupe à la cinquième position – et la scission de Viacom en deux entités, Viacom et CBS Corporation, une mauvaise opération en termes de classement, mais meilleure en rentabilité, qui changèrent la donne.

Mais dans cette course à la taille critique, il y a tout de même deux paradoxes notables et qui ne peuvent plus être écartés dans le nouveau contexte concurrentiel naissant et qui illustre la difficulté des stratégies globalisées dans cet univers si particulier des médias, où les considérations industrielles ne sont pas les seules à entre en ligne de compte.

Le premier paradoxe est que si les groupes américains dominent le *top ten*, ils ont *a contrario* une présence internationale moins soutenue (*voir schéma n° I-6 : Parts de l'activité internationale dans le chiffre d'affaires 2008*). Cela s'explique notamment par la taille du marché intérieur qui concentrait il y a encore dix ans 50 % du marché publicitaire mondial (environ 36 % actuellement), à quoi s'ajoutait un potentiel de 280 millions d'individus en 2000 selon le bureau du recensement américain[I-44]. À l'opposé, les groupes européens en mal de croissance ne peuvent pas se contenter d'un unique marché national.

Le second paradoxe est la présence parmi ces leaders mondiaux de groupes dont les activités sont plus diversifiées, moins concentrées sur les médias au sens traditionnel du terme, de sorte que si l'on compare la part que représentent les contenus *stricto sensu* (hors distribution) dans le chiffre d'affaires de groupes (en milliards d'euros en 2008) tels que Sony (5,82), Lagardère (3,99) hors distribution), Bertelsmann (10,26) ou encore Vivendi (8,91), celle-ci s'avère tout à fait comparable à celle d'autres groupes de moindre envergure internationale tels que Ganett & Co (4,2), Reed Elsevier (5,82), ceux-ci étant parfois même des filiales de groupes plurimédia plus importants comme British Sky Broadcasting (6,64) ou RTL Group (4,32). Ce moindre poids qui n'était pas jusqu'à présent un handicap pourrait s'avérer plus pesant dans le contexte actuel des défis lancés par l'essor des nouvelles technologies et de cette nécessité de faire face aux nouveaux enjeux concurrentiels.

A/ Quand les ratés de la convergence contraignent au recentrage

Entre 280 et 300 milliards de dollars, c'est le montant estimé, et qui varie selon les analystes, de la valorisation du regroupement né d'American On Line (AOL) et de Time Warner en 2000. Avec une facture de 180 milliards de dollars, ce fut la deuxième plus grosse fusion après l'absorption de Mannesmann AG par Vodaphone (202 milliards de dollars) en 2001 et surtout la première fois qu'un acteur de la N*et Economy* absorbait un, un géant de la presse, de l'édition, de la télévision et du câble. Elle donna ainsi le la d'une série de fusions dont celle de Vivendi Universal, et s'inscrivit dans une suite logique des fusions entre Disney et ABC (1995) et, six mois plus tôt, de Viacom et CBS, cette dernière virant aussi au cauchemar avec à la clé un démantèlement du groupe en décembre 2005. Car la déréglementation du marché des *Networks* aux États-Unis catalysée par les nouvelles technologies donna l'envie aux leaders du secteur de devenir les rois de la convergence.

Au début des années deux mille, une dizaine de groupes domine ainsi le marché mondial, l'Internet est porté aux gémonies. Pourtant l'éclatement de la bulle Internet remet les pendules à l'heure, reconfigure le marché au rythme de désengagements et de scissions massifs. L'histoire ne s'arrête pas là, elle reprend simplement le chemin d'une réalité plus amère pour rejoindre celui de l'incertain et remettre au goût du jour les fondamentaux économiques.

1. Time Warner, grandeur et décadence, la (dés)intégration forcée

Validée en 2001 par la *Federal Communications Commission* et par les autorités européennes, la fusion entre AOL et Time Warner, engagée un an plus tôt, donne naissance au premier groupe de médias. Sur le papier, c'est le *jackpot*. AOL était le premier fournisseur mondial d'accès à Internet (35 millions d'abonnés), positionné sur le haut débit, le *streaming* et la télévision mobile, l'ensemble offrant aux consommateurs l'accès le plus étendu à des contenus et services interactifs de qualité. La fusion doit stimuler le recrutement de nouveaux abonnés, grâce aux marques du groupe : *Time, CNN, Warner Bros, Sports Illustrated*, etc.

Fin 2002, le cauchemar commence. Le cours de Bourse plonge, la valorisation fond à 50 milliards de dollars, la société affiche la plus grosse perte de l'histoire des entreprises aux États-Unis à près de 100 milliards de dollars liée entre autres à la mise en place de nouvelles règles comptables relatives aux écarts d'acquisition (*goodwill*) qui entraînent une charge exceptionnelle de 54 milliards de dollars.

Le groupe met alors en place une politique de restructuration sévère entre 2003 et 2009 : filialisation d'AOL, cession en 2004 de Warner Music à l'héritier de l'empire Seagram, vente de Time Warner Book en 2006 à Lagardère, ainsi que des filiales d'AOL Allemagne, France et Royaume-Uni la même année jusqu'à la cession pure et simple, suivie quelques mois après de son site de téléchargement de musique à Napster.
Le recentrage sur les métiers traditionnels, dont HBO, la plus ancienne télévision payante, permet au groupe de redevenir bénéficiaire en 2003, fusion de ses deux studios de cinéma, Warner Bros et New Line Cinema, acquisition pour 850 M$ d'un réseau social de type Facebook, Bebo, qui rassemble plus de 20 millions de membres au Royaume-Uni, scission de la filiale câble en 2008 qui permet le versement d'un dividende de 10,9 milliards de dollars par Time Warner Câble, dont 9,25 milliards de dollars pour Time Warner ainsi que le désendettement du groupe (*voir graphique n° I-20 : Évolution de quelques indicateurs de Time Warner entre 2000 et 2009*).

En guise d'épilogue, l'ex-fleuron de la *Net Economy*, AOL, qui poursuivit sa descente aux enfers (plus que 6,9 millions d'abonnés fin 2008, pertes de 1,1 milliard de dollars) est sorti du groupe à la fin de l'année, année durant laquelle la crise du marché publicitaire hypothèque l'avenir de l'activité presse, soit 11 % du chiffre d'affaires, notamment pour ses activités au Royaume-Uni (IPC et ses 90 titres) achetés à Cinven en 2001. En effet, cette branche est aujourd'hui le dernier maillon faible du groupe avec un effondrement de 40 % de son résultat d'exploitation pour un chiffre d'affaires en chute de 18 %, les activités de câble et de télévision affichant une croissance de 10 % par an depuis 2007 (*voir graphique n° I-21 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Time Warner en 2009*).

L'année 2010 est donc celle du retournement, le témoin de la fin du plus grand groupe de médias construit sans réelle synergie. Ce recentrage permet au groupe de se préparer à la prochaine vague de consolidation dans le secteur audiovisuel et des studios de production pour mieux affronter le rapport de forces qui se dessine de plus en plus nettement.
La bataille qui s'engage désormais voit d'un côté les programmes des grandes chaînes qui permettent d'augmenter l'audience des câblo-opérateurs qui en ont besoin alors qu'ils font face à la compétition de la télévision par satellite et désormais des opérateurs de télécoms, et, de l'autre côté ces mêmes câblo-opérateurs qui accroissent l'audience des programmes de la chaîne et par conséquent ses revenus publicitaires.
Ce sera le retour aux sources, à la configuration d'un groupe tel qu'il était avant les consolidations, la musique en moins.

Cette illustre débandade se résume par une absence de cohérence interne, une stratégie qui consiste à empiler les actifs sans réelles synergies et sans innovation, démontrant ainsi que ces fleurons de l'édition ne profitent pas des activités dans le cinéma ou la télévision, ni même que ces dernières s'enrichissaient mutuellement.

C'est plutôt le contraire qui se produit. Le groupe rate ainsi cette stratégie de "tunnellisation", en se contenant d'acquérir des actifs.
Dès lors, les changements évoqués en substance par Jeff Bewkes dans le rapport annuel 2009 du groupe se calquent sur le développement des contenus audiovisuels, tant sur le marché domestique américain (le seul en croissance entre 2008/2009) qu'à l'international (la part étant constante depuis trois ans à 30 %) : exploitation des marques, efficacité et productivité, expansion internationale fondée sur des produits phares, par alliances ou acquisitions, et couplage Web.

2. Vivendi rate la convergence, mais s'offre les réseaux et les contenus

C'est en 1998 que La Compagnie générale des eaux organise ses activités en deux pôles, l'environnement et la communication. Ce dernier, Vivendi Communication le bien nommé, est le théâtre d'une série d'acquisitions et d'alliances dans les télécommunications (Cegetel), l'édition (VUP ; *Express-Expansion, Larrousse,,* etc.), l'audiovisuel (Canal Plus), la musique (Universal Music), la communication (Havas), l'Internet (Vivendi Net ; *Vizzavi*) et surtout, en avril 2000, dans *l'Entertainment (*Universal Studios ; *Networks)*.

L'ensemble forme ainsi le deuxième groupe de communication du monde avec près de 27 milliards de d'euros de chiffre d'affaires, il intègre en 2001 le cercle fermé du CAC 40.
L'année 2002 sonne le glas d'une boulimie d'acquisitions et des ratés de l'intégration verticale et horizontale, elle marque le point de départ du démantèlement forcé du groupe au bord du gouffre financier avec 37 milliards d'euros de dettes, en quasi-cessation de paiement.

Les banques exigent une purge qui conduit à l'éviction de son emblématique patron et à une série de cessions d'actifs pendant les trois années qui suivent : le pôle presse professionnelle aux fonds d'investissements Cinven, Carlyle et Advent pour 1,6 milliard d'euros ; la chaîne de télévision Télé + à News Corporation pour 920 M€ ; les participations (10 %) dans EchoStar aux États-Unis et dans Vivendi Environnement pour 1,85 milliard d'euros ; le portail Vizzavi pour un montant de 142,7 M€ en numéraire ; la Comareg et le groupe Express-Expansion à la Socpresse pour plus de 300 M€ en *cash*, Houghton Miffin pour 1,7 milliard d'euros aux fonds d'investissements Bain Capital et Thomas H Lee, les diverses participations dans Vodafone, et les filiales Telecom permirent au groupe de récupérer 360 M€. Une grande partie des bijoux de famille sont aussi cédés : eMusic, Newsworld International, Flipside, etc. La cure d'amaigrissement se termine à la fin 2004, le groupe affiche un chiffre d'affaires de 17,8 milliards d'euros, avec un résultat bénéficiaire et 22 milliards d'euros de dettes en moins (*voir graphique n° I-22 : Évolution de quelques indicateurs de Vivendi entre 2001 et 2010).*

Fini l'empilement des actifs et l'intégration forcée, le groupe se recentre dès 2005 sur les métiers de contenu, la télévision, la musique et les jeux ainsi que du réseau, la téléphonie et l'accès Internet, avec une réussite presque insolente *(voir graphique n° I-23 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Vivendi en 2009),* la téléphonie générant 69 % du résultat opérationnel en 2009.

Dans ce schéma de recentrage, il manque encore un maillon de la chaîne de valeur. L'année 2007 est le retour timide du groupe sur le Web avec un portail baptisé Zaoza, logé dans la filiale Vivendi Mobile Entertainment, dédiée à la commercialisation auprès du grand public (des communautés d'amis de 15-35 ans), de contenus et services multimédia pour mobiles.

Entre Vivendi et Time Warner, il y a deux stratégies opposées, pour deux résultats différents. Time Warner a raté l'intégration verticale de ses activités et payé son entêtement dans une convergence incertaine, un échec qui finit par aboutir à la séparation de l'activité câble et à l'enterrement d'AOL. *A contrario*, Vivendi a opté pour une purge complète et rapide avec un recentrage sur ses activités phares, sans réelle synergie mais dans un schéma de consolidation nationale et internationale concentrée sur des modèles payants.

Le parallèle peut être fait avec le groupe Viacom-CBS qui une fois fusionné en avril 2000 pour 37 milliards de dollars devint le troisième acteur mondial présent sur tous les marchés : *Networks*, production audiovisuelle, cinéma, radio, affichage, édition, parcs de loisirs. Mais quatre ans plus tard l'ensemble affiche un déficit de 17,41 milliards de dollars pour 19,01 milliards de dollars de dettes non courantes.
La situation obligea le groupe à se scinder en deux entités, avec d'une part Viacom et les activités du câble, du cinéma, de la musique et d'Internet, et d'autre part, CBS qui reprit le reste. Fin 2009, le constat est contrasté : alors que CBS affiche un chiffre d'affaires en baisse de un milliard de dollars pour un résultat restauré à 226 M$, Viacom le voit progresser de quatre milliards de dollars pour un résultat à 1,6 milliards de dollars, dynamisé par les Networks qui génèrent 90 % du résultat opérationnel, et qui reposent sur une stratégie adossée aux contenus à l'instar de Walt Disney.

B/ La convergence comme postulat, la solidité des métiers en préambule

Il le veut, il met le prix. C'est ainsi que le magnat Rupert Murdoch, propriétaire de News Corporation, premier éditeur de presse mondial, met la main sur le *Wall Street Journal* en proposant un prix de 67 % supérieur à la valeur boursière du groupe new-yorkais Dow Jones, également actionnaires de l'agence financière éponyme et de l'hebdomadaire *Barron's*.
Personnage complexe (*voir chapitre IV, partie I*), visionnaire, Citizen Murdoch traverse toutes les frontières, géographiques et technologiques, – le groupe réalise 50 % de son chiffre d'affaires à l'étranger –, combinant une stratégie d'intégration verticale globale sur certains

pans de l'empire et multidomestique sur d'autres. Investissant dans la distribution et le contenu, il est donc présent sur tous les segments avec la particularité d'être le premier éditeur de journaux au monde et le leader de la télévision par satellite en Grande-Bretagne (BSkyB), en Italie (Sky Italie), en Asie avec (Star TV) et aux États-Unis avec (Direct TV), au-delà de ses autres participations dans Première en Allemagne et ITV (7,5 %), leader de la télévision en clair. Et alors que son activité *Cable, Network programming* génère en 2009 39 % du résultat opérationnel pour 18 % du chiffre d'affaires, les journaux ne dépasse par les 19 % du résultat, pour 23 % du chiffre d'affaires (*voir graphique n° I-24 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de News Corporation en 2009)*.

Et Internet ? Et la convergence selon Murdoch ? *« Fondamental »,* estime le *boss* dans le rapport annuel 2009, car *« la publicité seule ne peut pas payer plus longtemps toutes les additions »*. Entre impatience et raison, le *tycoon* mise sur le réseau des réseaux après avoir consolidé ses positions sur ce qu'il savait faire de mieux, et laissé passer l'orage.
L'aventure débute en 2005 avec la Fox Interactive Media (*Others*) qui acquiert pour 580 M$, Intermix Media, *id est* une trentaine de sites dont le réseau communautaire *myspace.com* et sa centaine de millions de fidèles. Mais si cette filiale sert de laboratoire pour tester les initiatives en vogue – MySpace News en avril 2007, MySpace Music en avril 2008, MySpace TV en juin 2008, elle ne résout pas l'équation économique pour monétiser son audience qui finit par devenir inférieure à celle de Facebook et ses 400 millions d'amis en 2009, situation aggravée par la perte de la rente annuelle de 300 M$ versée par Google pendant trois ans en échange de l'utilisation des technologies du moteur de recherche, notamment sur la publicité ciblée (liens sponsorisés *AdSense*) désormais remplacée par *l'Hyper-Targeting*, qui permet aux annonceurs de cibler une publicité selon les goûts et le profil de l'internaute. Cette chute aux enfers aura finalement raison de cet ancien fleuron du Web, démontrant ainsi que rien n'est jamais acquis.

Pour autant, Murdoch ne renonce pas et travaille à l'intégration verticale pour conforter sa présence sur toute la chaîne de valeur, d'autant plus aisément qu'il peut générer ses propres effets de réseaux et maîtriser son amorçage, étant propriétaire de facteurs d'utilité. Pour renforcer ses offres *triple play*, la diffusion des programmes devant passer par tous les circuits, il s'offrit Easynet, le fournisseur d'accès à Internet, BskyB lança une offre de films sur Internet que ainsi sur mobile. La convergence n'est pas un vain mot, c'est la base des revenus futurs, la stratégie par l'innovation au gré de fusions, d'alliances et de diversification.

Si, comme tous les médias, News Corporation subit la crise en 2008/2009 avec une perte de 3,4 milliards de dollars, il s'agit avant tout de dépréciations conjoncturelles (neuf milliards de dollars). Le groupe a en effet de solides fondamentaux sur ses métiers et une bonne répartition du risque à l'international (*voir graphique n° I-25 : Évolution de quelques indicateurs de News Corporation entre 2001 et 2010*). Construit au gré de fusions, d'acquisitions, d'alliances ou de prises de participations sans perdre de vue que l'innovation modifie les forces concurrentielles et les stratégies, la convergence est devenue l'une des pierres angulaires de sa stratégie, dont l'un des points de départ s'inscrit en 2009 dans le duel qui l'oppose à Google dans le référencement de ses contenus et dans l'accélération des regroupements sur les plates-formes existantes. L'innovation devient donc l'un des éléments qui influencent ses choix.

Le groupe de Murdoch a aujourd'hui une taille critique qui lui permet de faire jeu égal avec les nouveaux entrants, ses contenus de marque ayant une forte valeur ajoutée. Sa structuration interne lui offre la possibilité de poursuivre cette stratégie d'internationalisation vers de nouveaux marchés, sans restreindre ses ambitions dans la recherche de synergies et de transferts vers le numérique. La dissociation des contenants et des contenus par usage s'avèrent de plus en plus présente au sein du quatrième opérateur mondial pour qui l'information est au cœur de sa stratégie, ses activités de télévision et de cinéma représentant près de la moitié de la marge opérationnelle du groupe, toute choses égales par ailleurs.

Dans cette logique, Murdoch annonce à maintes reprises que la plupart des contenus sur le Web, notamment ceux de la presse, deviendront payants, convaincu que la publicité ne peut pas tout absorber. En 2010, le *Times* passe en accès payant, quelques mois plus tard il lance une édition totalement dédiée à l'iPad®.

C/ Des géants européens aux pieds d'argile

Ils sont dans les premiers mondiaux du secteur. Ils, ce sont Bertelsmann et Lagardère. Et jusqu'à l'aube des années deux mille, ils font figure de leaders européens disposant d'un potentiel prometteur, ayant construit leur légitimité sur des marques fortes, un portefeuille de contenus équilibré et un développement international aussi contraint que réfléchi, plus de la moitié de leur chiffre d'affaires se faisant hors de leurs frontières respectives. Pour autant, deux stratégies opposées, mais aux conséquences identiques, vont hypothéquer le devenir de ces deux géants aux pieds d'argile.

1. Après le virage raté du numérique, Bertelsmann reformule sa stratégie

L'Allemand est l'archétype du groupe de médias traditionnel, équilibré, avec des activités dans la télévision, la radio, la presse, l'édition et la musique et des secteurs connexes (Arvato, Direct group).

Après des années de diversifications infructueuses et 3,2 milliards d'euros de pertes, notamment dans l'Internet, au début 2000, le groupe procède à partir de 2002 à un recentrage sur ses activités majeures et rentables telles que l'édition, la télévision, la radio et la presse magazine, ainsi qu'à des cessions de sa presse professionnelle (Springer Bertelsmann), de ses participations dans AOL (Europe et Australia) et de ses services en ligne *(voir graphique n° I-26 : Évolution de quelques indicateurs de Bertelsmann entre 2001 et 2009).*

Bertelsmann réussit ainsi en 2006 à retrouver une situation financière très enviable avec un résultat net par groupe de 2,4 milliards d'euros, un portefeuille d'activité rationalisé et une internationalisation équilibrée. Mais ses choix stratégiques et sa présence sur deux segments où les forces concurrentielles avaient totalement été revisitées eurent une nouvelle fois raison de ses résultats.

Bien entendu, la crise du marché publicitaire de 2008/2009 pèse évidemment sur le compte d'exploitation, mais la catastrophe de 2009 (-82 M€) est aussi imputable à ses choix d'investissement dans l'édition, à sa trop longue présence dans le secteur sinistré de la musique – les 50 % détenus dans Sony-BMG sont cédés en août 2008 à Sony –, alors même que le groupe a déjà consenti à un désengagement en 2007 par la vente de BMG Publishing à Vivendi (Universal Music) pour 1,6 milliard d'euros, ainsi qu'à ses acquisitions, via Direct Group, dans la vente par correspondance de livres, CD et autres DVD, notamment aux États-Unis avec DVD Columbia House en 2006 et la part de Time Warner dans Bookspan en 2007 ainsi qu'au Portugal, qui contraint l'Allemand à passer des dépréciations en série.

Faute à une stratégie moutonnière de développements non synergiques dans le Web, faute de ne pas avoir vu venir le changement dans la distribution et d'un acharnement à soutenir des activités invalidantes, faute d'avoir maintenu un pilotage mondial dans des schémas anciens, le groupe est contraint en 2010 de mettre en place un plan de restructuration massif visant à économiser près d'un milliard d'euros tout en cherchant à stabiliser ses activités existantes. Toutes les recettes du *cost killing* se mettent alors en place pour préserver les marges avec des réformes de fond, un recentrage accéléré sur les activités les plus rentables et la mise en place d'une stratégie visant à prendre des positions sur la couche des services par sa filiale Arvato.

Berteslmann envisage donc, selon les informations contenues dans le rapport annuel 2009, de renforcer le leadership européen et notamment sa production audiovisuelle par le biais de sa filiale RTL Group (détenue à 91 %), qui possède trente et une radios et quarante-deux chaînes de télévision, et génère 53 % de *l'EBIT*, en se positionnant sur les marchés à forte croissance comme l'Asie (*voir graphique n° I-27 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Bertelsmann en 2009*).

Le groupe procède aussi à une revue interne des portefeuilles aussi bien dans sa filiale Gruner + Jahr et ses quelque 500 publications (détenue à 74,9 %) que Ramdom House (détenue à 100 %) afin d'améliorer la profitabilité de ces deux entités qui affichent en 2009 un taux *d'EBIT* de seulement 8 % et de les préparer au transfert numérique. Dans ce nouveau contexte concurrentiel, l'avenir de Direct group, qui contribue à 1,8 % de *l'EBIT*, s'analyse en parallèle du renforcement de la filiale spécialisée dans les services, Arvato (22, 9 % de *l'EBIT*) tant sur les services en ligne dédiés à l'éducation, la distribution de produits numériques (applications dédiées à la téléphonie mobile et au Web), que la distribution en ligne, le rachat de la librairie en ligne Chapitre.com à hauteur de 49,5 % en 2007 illustrant cette dynamique.

Ces changements sont destinés à mettre fin à des années d'errance stratégique en permettant au groupe de renforcer sa présence internationale (déjà 60 % du chiffre d'affaires), et son intégration verticale de sorte qu'elle ne soit plus synonyme d'une juxtaposition d'actifs.
Ils sont aussi fondamentaux pour éviter que la fragilité actuelle du groupe ne le pénalise sur le court terme, la taille critique internationale sur les deux couches de la chaîne de valeur devenant une condition *sine qua non* d'un retour rapide au profit.

2. Lagardère se fragilise dans une stratégie numérique touts azimuts

L'année 2006 est celle de la rupture annoncée, Lagardère se met alors en ordre de bataille en annonçant le rapprochement des activités d'édition de magazines, audiovisuelles et numériques. Hachette Filipacchi Médias et Lagardère Active sont transformées en sociétés à Directoire et Conseil de surveillance, le groupe se décompose en quatre pôles – Active (audiovisuelle, presse ; *Elle, Paris Match, JDD, Europe 1, Virgin*, etc.), Publishing (édition ; Grasset, Larousse, Stock, etc.), Services (Aelia, Relay, Delstar, NGSI, etc.) et Sport (Sportfive, Upsolut, PR Event, etc.) –, un ensemble à 7,91 milliards d'euros de chiffre d'affaires n 2006. Objectif : assurer la mutation complète vers un groupe mondial de médias en intégrant enfin, après l'avoir presque totalement oubliée, la dimension numérique.

Sur le papier, tout est parfait, sauf qu'à une encablure de crise plus tard, fin 2009, et après une série d'acquisitions et de cessions, le groupe ne réalise que 7,89 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour un résultat opérationnel courant des sociétés intégrées en baisse de 13 % à 461 M€. Le constat est amer puisqu'en trois ans, le groupe ne réussit pas à rattraper son déficit structurel dans la captation de valeur (*voir graphiques n° I-28 & I-29 : Évolution de quelques indicateurs de Lagardère entre 2001 et 2009 ; Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Lagardère en 2009*).

Avec quelques années de décalage, le groupe ressemble au cousin d'Amérique, au Time Warner de la grande époque, reproduisant les mêmes errements stratégiques, nonobstant des sommes en jeu, avec un empilement et une juxtaposition d'activités parfois surprenantes.
Au menu des actifs acquis en 2006 et 2007, quelques figures emblématiques : les deux régies publicitaires, Jumpstart Automative Media pour 62 M€, et ID Régie ; Nextedia, agence conseil ; Newsweb pour 75 M€, Thotnet, Infobébés, le portail digitalspy.co.uk et ses quelque 2,1 millions de visiteurs uniques par mois, etc. Début 2008, la dynamique se poursuit avec *Doctissimo* acquis pour 138 M€, soit 16,8 fois le résultat et le lancement d'un moteur de recherche spécialisé dans la décoration, Dekio, du site de Psychologies Magazine, avec un million de visiteurs uniques, et du concept *Be*, l'offre éditoriale sur tous supports, pour témoigner de ce désir de convergence qui avec pas moins de huit acquisitions majeures, lui permet d'atteindre 7,3 % du chiffre d'affaires du pôle Active dans le numérique à la fin 2009.
Le groupe a donc fait ses emplettes à la vitesse lumière avec l'objectif de dynamiser les marques dans la grande tradition de la *Brand Factory*.

Et alors ? Quelle cohérence avec le lancement d'une *Webradio* en partenariat avec Orange ? Comment le projet de plate-forme d'informations destinées à alimenter l'ensemble du groupe a fini en petite cellule, un fil d'informations constituées à partir de dépêches ? Comment des sociétés à fortes marges se trouvent-elles aujourd'hui tout juste à l'équilibre [Feitz, 2009] ? Car derrière cette stratégie du carnet de chèques, il y a, semble-t-il, une confusion majeure entre acquisition et création de valeur.
À l'instar de son homologue Time Warner, la capacité d'intégration n'est pas au rendez-vous, ou tout du moins ne s'inscrit pas dans les délais imposés par la vitesse des changements en cours. Et dès lors que la crise apparaît, toutes voiles dehors, les diverses options de réductions de coût sont prises, mais dans une confusion qui rappelle étrangement celle de son voisin américain, toutes proportions gardées, au point de céder les magazines internationaux en 2011.

De fait, cette configuration qui s'ajoute à une culture d'éditeur, une identité et un historique construits dans des schémas de pensée anciens, donne une impression de schizophrénie suggérant l'insoutenable question de la pertinence des choix opérés et des orientations futures. Car l'ensemble souffre d'une absence de synergie, de sorte que la consolidation et l'absence d'intégration verticale, hypothèque la possibilité pour Lagardère d'obtenir, dans une chaîne de valeur globale, la taille critique nécessaire à l'échelle mondiale au niveau des contenus. D'autant que le groupe doit relever les défis de distribution des contenus numériques et les problèmes structurels de son activité presse sur le marché français.
En cela, le groupe diffère de son concurrent Bertelsmann qui dispose de ressources plus importantes dans l'audiovisuel et surtout d'une filiale services, Arvato, qui lui permet d'adopter une stratégie de convergence plus efficiente et internationale.

D/ Réseau ou contenu, la rentabilité et la croissance par le cœur de métier

Face aux déboires retentissants de Vivendi et de Time Warner, à la convergence lente et maîtrisée de News Corporation, et à l'incohérence mimétique de Bertelsmann et Lagardère, il convient d'opposer ceux qui ont opté pour une stratégie de consolidation avec d'un côté les firmes de contenus comme Walt Disney et, de l'autre, celles des contenants comme Comcast.
Et si certains ont tenté, même brièvement, une incursion dans le monde merveilleux de l'Internet, ils se sont rapidement ravisés pour procéder à des délestages en règle des activités non profitables et à des recentrages sur leur cœur d'activité, pour atteindre une taille critique avec une présence sur un seul segment de la chaîne de valeur globale.

1. Disney, le contenu pour tout support et tout pays

Si tous les enfants connaissent le royaume de Mickey, tous ne savent pas que derrière se cache le numéro un mondial des médias dans lequel les télévisions, la production audiovisuelle et cinématographique, les parcs d'attractions et les produits dérivés génèrent 36,15 milliards de dollars de chiffre d'affaires et 5,2 milliards de dollars de *cash-flow* pour l'année 2009 (*voir graphique n° I-30 & I-31 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Disney en 2009 ; Évolution de quelques indicateurs de Disney entre 2001 et 2010*).

Ces excellents résultats sont le fruit d'une stratégie cohérente refondue depuis 2005 avec d'une part une intégration verticale au niveau de sa propre chaîne de valeur, *id est* de la

création jusqu'à sa diffusion, notamment par ses propres chaînes de télévision, généralistes ou spécialisées, et, d'autre part par l'abandon rapide de ses tentatives d'incursion dans le monde magique d'Internet (moteur de recherche Infoseek, portail *Go.com*, etc.).
Dans une tendance généralisée à l'intégration globale, Walt Disney fait ainsi le pari opposé, celui de consolider ses activités traditionnelles pour devenir un acteur essentiel après le passage à vide du début des années deux mille de telle sorte qu'il devienne incontournable.

Pour ce faire, la recette apparaît presque évidente : Premièrement, faire des acquisitions ciblées, à l'instar des studios d'animation Pixar (Toy Story, Car's, Le monde de Nemo, etc.) achetés pour 7,4 milliards de dollars à Steve Jobs (50 fois le chiffre d'affaires), ou produire des séries cultes comme *Desesperate Housewives, Grey's Anatomy* ou *Lost*. Deuxièmement, assurer des productions "internationalisables" capables de générer un milliard de dollars de recettes, quitte à en réduire le nombre par an – une douzaine au lieu d'une trentaine [Balle (b), 2009] –, aptes à se décliner sous toutes les formes en devenant une marque (produits dérivés, jeux vidéos, livres, etc.). Et troisièmement, maîtriser la distribution, soit directement par ses propres chaînes et ses sites Internet, soit par des alliances ciblées tout en prenant soin de proposer les produits dérivées dans ses boutiques et ses parcs.

Le résultat est là puisque le segment *Media Networks*, qui regroupe les chaînes de télévision et radios du groupe génère 71 % de la marge opérationnelle, dont 90 % grâce aux Cable Networks (contre 2,6 % pour les studios). Le segment Interactive Media dans lequel sont logés les activités de services numériques (Disney Interactive Studios, Disney Online, Club Penguin, etc.), offre quant à lui un chiffre d'affaires de seulement 712 M€.
Aussi, même si Disney commence à développer de nouveaux contenus spécifiques pour Internet par le biais de son studio créé en février 2008, Stage 9 Digital Media, – des mini séries diffusées sur ABC.com ou YouTube –, la performance du groupe s'inscrit encore dans la déclinaison des productions phares. Le groupe mise sur ses créations. Mais pour résister à l'assaut de géants comme Concast qui avait déjà voulu se payer Disney en février 2004, ou à la modification de l'environnement concurrentiel.

Le groupe souhaite ainsi poursuivre dans cette voie en se renforçant sur les marchés étrangers qui représentent moins de 30 % du chiffre d'affaires et notamment en Europe, en lançant de nouvelles chaînes de télévision pour atteindre 100 millions de foyers d'ici à cinq ans, contre 36 millions aujourd'hui. La firme pourrait se lancer dans des chaînes gratuites, toujours à destination des jeunes, comptant alors sur la vente de produits dérivés plus que des revenus

publicitaires. Si cette stratégie s'avère aujourd'hui payante, le groupe ayant réussi à maximiser ses profits à partir du contenu, elle demeure fragile dans la mesure où les différentes périodes de restructurations du secteur touchent à leur fin et que de nouveaux regroupements en vue d'atteindre une taille critique se profilent.

2. Comcast, les réseaux pour tous, mais après ?

Et c'est reparti. Le leader mondial du câble, Comcast et ses 35,7 milliards de dollars (2009) de chiffre d'affaires a conclue en décembre 2009 un accord visant à reprendre la filiale NBC Universal de General Electric (16,9 milliards de dollars de revenus), les 20 % détenus par Vivendi faisant partie du périmètre de cession. Si l'accord est en 2010 encore soumis aux autorités de tutelle, il témoigne d'un retour des anciens démons, celui d'une intégration verticale forcée. Comcast a-t-il, à la différence de ses prédécesseurs une chance de réussite ? La réponse est aussi évidente que complexe.

Il faut dire que Comcast qui génère 10,18 milliards de dollars de *cash-flow* a construit son empire sur les contenants (*voir graphique n° I-32 : Évolution de quelques indicateurs de Comcast entre 2001 et 2010*) , qui génère 96 % des revenus (99,9 % de son résultat opérationnel avant dépréciation et amortissements), même si le groupe possède quelques networks (Golf Chanel, Style, etc.) en propre et des participations dans MGM (20 %), TV One (33 %), PBS Kids (40 %), etc.
Depuis 2003, la stratégie est simple : proposer des offres d'accès aux contenus afin d'accroître son avantage concurrentiel face aux opérateurs par satellite incapables d'offrir la même technologie interactive, 10 000 titres par mois dont 85 % gratuits étant proposés. Et une fois le client abonné à l'offre de base avec 100 heures de VOD, il passe à la suivante faisant mécaniquement grimper le revenu moyen par utilisateur (ARPU). Le mastodonte a ainsi réussi à imposer sa loi à une époque où beaucoup de fournisseurs de contenus nageaient en pleine déconfiture et n'avaient pas encore de taille critique pour rivaliser.

Mais voyant la concurrence se profiler, notamment celle des opérateurs de téléphonie, Comcast se met aux offres *triple play* en 2006 afin de doper le forfait mensuel, avec la volonté d'irriguer toutes les zones des États-Unis par la construction de fermes de pour stocker les vidéos, accueillant 6 000 nouveaux titres. Et comme si cela ne suffisait pas, le groupe s'allie pour un milliard de dollars à l'opérateur Sprint, Google, Time Warner et Intel au sein du consortium Clearwire pour développer une technologie Wimax, et concurrencer

ainsi ATT et Verizon, et avoir une plate forme permettant aux clients de ne jamais se séparer de leurs contenus. Investissant aussi dans des fournisseurs de contenus sur Internet comme Fancast.com ou DailyCandy.com, ce dernier envoyant régulièrement par courrier électronique des informations locales à 2,5 millions d'Américaines, le groupe veut augmenter la part de ses revenus publicitaires qui ne représentent que 4,6 % du chiffre d'affaires.
Ainsi si son cœur d'activité (câblo-opérateurs avec offres de programme) représente encore 55 % de ses revenus, les segments Internet et téléphone qui contribuent respectivement à hauteur de 22 et 8 % affichent des taux de croissance plus importants en 2009 de 12 et 50 %.

Reste que les majors du cinéma et les groupes de télévision commencent à considérer qu'il serait opportun de faire payer le client pour chaque titre en *VOD*, et rémunérer proportionnellement les fournisseurs de contenus, en l'occurrence eux-mêmes.
Un constat qui n'est évidemment pas partagé par Comcast et qui fait rejaillir toute la problématique de fond sur la stratégie des opérateurs de réseaux. Ainsi, au regard des changements de périmètre des fournisseurs de contenus, d'une importante part de marché de Comcast aux États-Unis et de sa faible internationalisation, le groupe a semble-t-il décidé de ne pas se faire couper l'herbe sous le pied en rachetant NBC Universal afin de moins dépendre de ses concurrents et néanmoins clients.
La question de sa capacité à maximiser les profits de ses contenus acquis devient alors légitime, même si par ces modèles, la possibilité d'être enfin le témoin de cette convergence apparaît à portée de main.

Conclusion

Incertain serait le qualificatif le plus approprié pour qualifier les résultats des stratégies de ces géants mondiaux, certains ayant une partie de leurs activités dans l'information. Plusieurs raisons, non cumulatives, concourent à retenir cet adjectif au regard des différentes options, parfois opposées, prises par les uns et les autres.
Certes, il y a eu le traumatisme laissé par l'éclatement de la bulle Internet. Certes, les conséquences du modèle intégré se sont combinées avec une globalisation non maîtrisée, des retards technologiques des opérateurs et des équipementiers, et l'effondrement des valeurs. Certes, la crise des marchés en 2008/2009 a cristallisé les erreurs du passé. Mais cela ne remet pas pour autant en cause l'évidente et inconfortable position de ces mastodontes qui sont à la croisée des chemins, entre les choix cornéliens de renoncer à une intégration verticale vers les

autres couches de la chaîne de valeur, et celui de repartir dans cette ancienne dynamique. Certains, comme Time Warner, Disney, Viacom, CBS, ont d'ores et déjà pris position dans la voie d'un recentrage, contraint ou choisi, sur leur cœur de métier, de sorte que leur taille critique les place en position de force vis-à-vis des autres firmes opérant sur les réseaux ou les services.

A contrario, et après une consolidation salutaire imposée par le marché, d'autres, et à des degrés variables, s'installent de nouveau dans la convergence. Alors que News Corporation et Comcast, pour des raisons opposées, l'érigent en condition de survie, Bertelsmann et Vivendi, par des voies différentes envisagent une incursion graduelle dans l'intégration verticale, histoire de donner du sens à un portefeuille d'activités juxtaposées.

Entre les deux, les situations mixtes sont bien entendu possibles, mais s'avèrent plus fragiles. D'autant, qu'à cette modification des forces concurrentielles s'ajoute un élément qui s'inscrit dans la symbolique à quatre facettes. Or, seuls les groupes qui ont intégré cette dimension dans leur stratégie semblent aujourd'hui structurés pour affronter les changements de donne concurrentielle et se positionner comme des agents incontournables.

SECTION 3 | LES GEANTS MONDIAUX DU WEB ET DES RESEAUX IMPACTENT LA DONNE CONCURRENTIELLE SUR LES CONTENUS

Graham Bell en aurait peut-être rêvé en 1876, mais il fallut attendre le tournant des années deux mille pour que les réseaux deviennent l'épicentre du processus de concentration, d'alliances et d'internationalisation. Et pendant que la dérèglementation aux États-Unis et en Europe continentale, respectivement initiées en 1996 et 1998, ne contribue à la mise en place d'une véritable stratégie d'abord horizontale, les nouveaux acteurs du Web se retrouvent au cœur d'une spéculation défiant toute rationalité, avec au premier rang de cette armée mexicaine, Google et Yahoo!

Mais à l'orée de cet ensemble, témoin d'une verticalisation de la chaîne de valeur, il ne manquait plus que les spécialistes de la technologie, ceux trop souvent considérés comme les renégats, les simples fournisseurs de l'expression du changement, les artisans du possible.

Et comme un signe sémantique du destin, les anciens médias allaient se retrouver au milieu de cet ensemble dit des TMT, (Télécommunications, Médias, Technologies) dans une nouvelle configuration au sein de laquelle les rapports de forces se trouvèrent modifiés.

A/ Les télécoms veulent maîtriser toute la chaîne de valeur

L'ouverture du marché à la concurrence réveille ce secteur endormi par le poids des réglementations nationales et des situations de rentes monopolistiques. Mais les opérateurs ont aussi profité d'une locomotive technologique avec le mobile, Internet leur permettant à l'aube de l'année deux mille d'afficher des taux de croissance insolents, d'être des machines à revenus récurrents capables de supporter des endettements colossaux. Le rapport entre revenus issus des communications mobiles et fixes est d'ailleurs de quatre pour un estiment les analystes d'Exane BNP Paribas dans leur étude[I-45] de juin 2009 – *French Telecom Operators. The perfect Storm* ? – dans un marché valorisé à deux mille milliards de dollars.

1. Des restructurations massives avant d'importantes consolidations

Les acteurs reviennent pourtant de loin. La machine commence en effet à se gripper à la fin de l'année 2001 dans la droite ligne de l'éclatement de la bulle Internet.
Les principaux groupes en panne de croissance voient leurs endettements prendre des proportions à faire pâlir un banquier : AT&T, 36,5 milliards de dollars, Worldcom, 22,5 milliards de dollars, France Telecom, 60 milliards d'euros, Deutsche Telecom, 51 milliards d'euros, Telefonica : 21,7 milliards d'euros, etc. Ces derniers pourraient être acceptables si la concurrence n'avait pas fait chuter les prix, si les investissements avaient permis de générer le *cash* escompté et si les valeurs boursières n'avaient pas fondu.

Depuis, le marché mondial s'est restructuré à la hache au gré de découpages et de regroupements de nouveau initiés en 2004. Aujourd'hui, il se construit derrière AT&T et ses 123 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2009, son bénéfice représentant à lui seul la quasi-totalité du chiffre d'affaires de la presse française *(voir tableau n° I-15 : Classement des dix opérateurs de téléphonies mondiaux en 2009 (Mds$, %*).

Aux États-Unis le marché est assez concentré, AT&T domine, Verizon suit, Sprint Nextel ferme la marche, les trois opérateurs s'arrogeant quasiment les trois quarts du marché, tirés notamment par les bons résultats de leurs filiales mobiles respectives. Géographiquement opposée, l'Asie est dominée par trois opérateurs, Nippon Telegraph, China Telecom et NTT Docomo Inc, en raison de la double influence d'un marché des nouvelles technologies en plein essor et d'un pays comme la Chine.

En Europe, les marchés sont assez monopolistiques, malgré une ouverture à la concurrence, dominés par l'un des acteurs historiques. Dès lors la feuille de route est claire, les investissements colossaux et la stagnation sur les marchés intérieurs poussent les opérateurs en dehors de leurs frontières, étant donné que les consolidations domestiques touchent à leurs fins et qu'ils ont d'ores et déjà pris soin de réintégrer leurs filiales (France Telecom avec Orange et Wanadoo, Deutsche Telekom avec T-online, Telecom Italia avec TIM, etc.). Vivendi s'implante donc au Brésil en 2009 avec le rachat de l'opérateur alternatif GTV, pendant que sa filiale Maroc Telecom continue son expansion en Afrique de l'Ouest. France Telecom poursuit en 2009 sa diversification dans les pays émergents, en Europe de l'Est mais aussi au Royaume Uni en s'alliant avec T-Mobile, l'Allemand Deutsche Telekom et le Britannique Vodafone. L'équation reste difficile dans la mesure où l'ensemble des acteurs affichent des endettements importants à l'instar de France Telecom qui approche un endettement financier net (en IFRS) de 36 milliards d'euros, soit un ratio dette nette sur marge brute opérationnelle de quasiment deux. S'ils demeurent supportables en raison de revenus récurrents, ils fragilisent tout de même les possibilités d'intervention de croissance externe.

Confrontés aux limites structurelles et naturelles de marchés matures (fixes et mobiles), à la saturation de leurs réseaux qui impliquent de nouveaux investissements et aux difficultés de profiter des relais de croissance sur les marché émergents, les opérateurs, qui pour certains se trouvent fortement concurrencés par les câblo-opérateurs (Comcast), voire de nouveaux entrants (Free), veulent s'inviter sur les autres couches de la chaîne de valeur quitte à bouleverser les forces concurrentielles (*voir chapitre IV, partie I*).

Et tous semblent partager le même constat, celui de ne pas laisser d'autres acteurs utiliser leurs réseaux pour monétiser d'autres services. Si Vivendi a déjà tranché la question, France Telecom a clairement indiqué, avec 43 % de ses revenus hors de France et une dette ramenée à 36 milliards d'euros en 2009, son intention d'atteindre 20 % de son chiffre d'affaires en 2012 sur les contenus.

Car ces réseaux sont le nerf de la guerre à l'heure où l'utilisation des *smartphones* avec leur cortège de services et d'applications et les nouveaux usages (vidéos, TV HD, etc.) les saturent et réclament plus de débits. Ainsi, soixante-dix opérateurs mondiaux ont-ils annoncé en mars 2010 le lancement commercial de la quatrième génération (4G) à la norme LTE (Varizon, NTT Docomo, China Mobile). En France, il faudra attendre l'attribution des fréquences par l'ARCEP aux alentours de 2011 voire 2012.

2. Contenus et publicité, fixe ou mobile, le miracle de l'*ARPU*

Les opérateurs parient logiquement sur le rapprochement des activités fixes, mobiles et Internet, les offres forfaitaires devenant le minimum. Ils ont donc désormais intégré que ces géants du Web et des réseaux faisaient le même métier qu'eux, mais en proposant des offres de contenus plus importantes comme le fait par exemple Comcast avec ses offres croisées (*voir supra*). Dans ce nouvel environnement concurrentiel, ils accroissent le panier des offres clients au-delà des réseaux filaires devenant par nécessité des concurrents des acteurs médias sur certains métiers.

Les contenus ont en effet une vocation différente, à savoir celle de proposer des offres plus alléchantes et surtout d'assurer plus simplement une augmentation de *l'Average Revenu Per User* (ARPU) qui lui génère le *cash* escompté.

Cette obligation de survie concurrentielle les pousse à des intégrations verticales voire à des diversifications. Certains opérateurs comme AT&T ont à cet égard investi le marché des services de publication d'annuaires et de publicité par le biais de ces structures Yellow Pages *et yellowpages.com*, de même que le groupe Orange s'invite dans le cinéma ou l'information. Les offres quadruples play sont donc *de facto* devenues la référence.

Ces offres combinées de ces nouveaux contenus représentent, selon le cabinet Arthur D. Little et Exane Paribas dans une étude[I-46] européenne auprès de 83 entreprises, révélée en mars 2009, près de quatre milliards d'euros de revenus pour les opérateurs historiques, soit 7 % de leur chiffre d'affaires. Celles-ci permettent en effet de limiter le désamour vis-à-vis de la téléphonie fixe tout en offrant de véritables relais de croissance.

Dès lors, les opérateurs sont à la recherche de contenus, certains investissant des centaines de millions d'euros dans l'acquisition de droits sportifs à l'instar d'Orange (200 M€ en 2008) pour proposer du contenu premium à ses abonnés, d'autres préférant passer des accords ou des alliances pour offrir un fil d'information. L'étude susmentionnée souligne effectivement que *« la télévision payante représenterait environ les deux tiers de cette opportunité de croissance, les opérateurs pouvant espérer capter 10 % à 30 % des abonnés à la télévision payante selon les pays »*. Pour autant, elle insiste aussi sur les coûts très prohibitifs des contenus premium qui seront difficiles à amortir.

Aujourd'hui elles intègrent donc systématiquement des services de téléchargement ou de mise à disposition de contenus, qui s'apparentent pour les opérateurs à un outil marketing d'abord, le cœur de ces revenus n'étant pas généré par celui-ci, à un relais de croissance ensuite.

Le premier opérateur mobile japonais (51 % de pdm) NTT DoCoMo s'illustre par exemple dans ce choix en orientant les consommateurs vers le téléchargement de vidéos et les services. En dopant ses réseaux et en lançant de surcroît 22 modèles de portables destinés à satisfaire tous les segments de sa clientèle, il s'inscrit dans une segmentation de ses offres en fonction des clients : le *« rakuraku phone »* (téléphone facile) destiné aux personnes âgées encore rétives au mobile, des vidéos pour séduire les plus jeunes consommateurs, des offres spécifiques haut de gamme (BlackBerry, pro et Smart) pour les hommes d'affaires, l'*« i-concier »* qui permet de préenregistrer et de mettre à jour des centres d'intérêt particuliers (sports, météo, etc.) et l'*« i-widget »*, orienté vers les cours de Bourse ou des applications.

Pour autant tous ces services de mobilité, de réception ou de consultation de contenus, s'avèrent aujourd'hui limités par la structuration des réseaux, AT&T ayant par exemple été montré du doigt pour son insuffisance dans l'accès à l'Internet mobile suite au succès de l'iPhone®. Ils offrent aussi aux équipementiers la possibilité de revenir sur le devant de la scène, tout en posant clairement la question de la rentabilité des investissements nécessaires, et *a fortiori* celle des standards et de la neutralité d'Internet.

Côté publicité, les opérateurs peuvent jouer sur deux tableaux, celui qui s'inscrit en marge des autres couches de la chaîne de valeur, au niveau des services et des contenus, et celui qui concerne les réseaux en tant que tels. En l'espèce, l'an I de la publicité sur mobile se fait encore attendre aussi bien à l'international qu'en France. Outre l'absence de mesure d'audience fiable, c'est aussi l'inertie d'un marché qui pèse sur son essor.
Bon nombre de professionnels estiment qu'il s'agit avant tout d'un média de *push* fondé sur une relation personnelle avec l'usager, d'autres parient sur des formats plus classiques pour faire du *branding* et de la notoriété dont les possibilités vont s'accroître avec l'essor de la technologie mobile, la taille des écrans et la structuration du marché. Le groupe belge Pumbby innova en proposant d'être payé pour recevoir des publicités par SMS, messages multimédias, vocaux, etc. Mais, avec un niveau de rémunération de 10 à 35 cts par publicité, la rentabilité se fait attendre.

Ces opérateurs deviennent donc de sérieux concurrents dans la captation de la valeur. Avec des capacités d'investissement colossales, ils ont la capacité de s'introduire sur le marché des contenus et des services, et donc de l'information, en modifiant les règles concurrentielles dans la mesure où leurs sources de revenus n'en dépendent pas directement.

L'objectif est alors de s'installer dans toutes les poches ou sacs à main des mobinautes et au centre de tous les salons des résidences, leurs stratégies internationales, globales autant que multidomestiques ayant donc des répercussions sur les marchés nationaux. Et dans cette épreuve, les contenus seront un élément de choix des propositions commerciales, inclus dans les différentes offres au risque d'accentuer la déstabilisation du marché.

B/ *Stars* du Web, la création de valeur par l'innovation

Inconnus au début des années quatre-vingt-dix, la plupart des grands noms du Web ont survécu à l'explosion de la bulle Internet, confirmant ainsi la validité de leur modèle initial. Ces *pure players* se sont donc installés sur la chaîne de valeur en globalisant l'Internet, mais surtout en modifiant les règles concurrentielles au point que, l'une d'elle, Google, fait désormais partie du vocabulaire des Américains avec l'insertion du mot dans le dictionnaire.
Et si l'économiste Joseph Schumpeter était encore de ce monde, il aurait trouvé avec la firme de Montain View un exemple de choix de création de valeur par l'innovation, même s'il cristallise toutes les attaques pour son hégémonie sur le marché publicitaire. Et plus encore que la concurrence sectorielle, c'est son impact sur le marché qui est à l'origine des batailles en cours. Car à l'instar des opérateurs de réseaux, Google, comme ces autres géants du Web, ont à ce jour trouvé le moyen de monétiser indirectement un contenu qui ne leur appartient pas. En outre, leur stratégie d'internationalisation par l'innovation est redoutable dans la mesure où elle conduit à modifier les enjeux concurrentiels locaux.

1. Yahoo!, l'absence d'innovation en fait une cible de choix

Au démarrage, Yahoo! n'est encore que le "*David and Jerry's Guide to the World Wide Web*" avec dix mille visiteurs par jour à l'été 1994. Sept ans plus tard, Yahoo! passe du stade d'annuaire de recherche artisanal à celui de premier portail Internet mondial avec la vocation d'offrir aux internautes des contenus et fonctionnalités à haute valeur ajoutée. Et malgré son jeune âge Yahoo! fait rêver : une image forte, un réseau de vingt quatre sites dans le monde, une trésorerie saine avec une absence de dette, 1,7 milliard de dollars de *cash* en 2001, un public fidèle et réactif, une immense base de données, des outils d'indexation et de mesure très pointus, près de 250 millions d'utilisateurs avec une adresse mail Yahoo!, un site qui affiche 210 millions de visiteurs par mois à son apogée en 2005 et un résultat net de 1,9 milliard de dollars pour un chiffre d'affaires de 5,2 et un *Return On Equity* de 24,21 en 2005 ?

Le 1er février 2008, Microsoft lance une Offre publique d'achat (OPA) sur Yahoo! Si le géant de Richmond choisit cette cible, c'est parce que son prix, 44,6 milliards de dollars est raisonnable pour lui permette de rattraper son retard dans sa stratégie d'intégration verticale.

En pleine errance stratégique depuis trois ans, le constat est implacable : Yahoo! décroche et rien ne semble avoir permis d'enrayer cette chute : ni les partenariats passés avec e-Bay ou encore les opérateurs de téléphonie pour capter le marché de la publicité sur mobile, ni les accords stratégiques conclus avec 150 quotidiens américains pour un échange de contenus contre la fourniture de messages publicitaires, pas plus que la nouvelle plate-forme de régie publicitaire dotée d'un système de gestion des liens sponsorisés plus efficients lancée en février 2007, ni même encore l'intrusion dans le marché des consoles de jeux par le biais d'un service de recherche sur Internet dédié aux consoles Nitendo.

Quant à son incursion dans le Web 2.0 avec le rachat du site communautaire *Bix.com*, il ne sera guère probant tout comme le retour aux commandes du fondateur Jerry Yang en mars 2007 qui ne réussit pas à gérer la fronde d'un de ses actionnaires mythiques, Carl Icahn, ni même un éventuel rapprochement avec Microsoft ou un partenariat stratégique avec son frère ennemi. Yahoo! se retrouve donc en 2008 contraint d'appliquer les recettes d'une profonde réorganisation, l'offre de Microsoft est rendue publique trois jours après que Yahoo! annonce une chute de 12 % de ses bénéfices annuels et la suppression de 1 000 emplois, provoquant la dégringolade du titre à moins de 20 $.

Yahoo! ne manque pourtant pas d'atouts : un trafic mensuel mondial de 500 millions de visiteurs uniques, un portail qui se place deuxième du marché en février 2009 (18,2 %) selon l'institut Comscore, loin derrière Google (65,5 %), mais devant Microsoft (11,5 %) et des informations financières et sportives en ligne ainsi qu'une messagerie électronique.

La firme subit toutefois le contrecoup de trois handicaps majeurs : l'incapacité à transformer ses atouts en source de revenus, l'absence d'une compréhension de l'évolution du Web et de son rôle dans la captation de valeur dans un schéma concurrentiel où les opérateurs de réseaux et les fournisseurs de contenus deviennent désireux de partager les revenus publicitaires, et la nécessaire innovation qui permet, lorsque l'on dépend des utilités indirectes de créer la valeur. Et si cette dégringolade pose aussi la pertinence de ce modèle d'affaires, elle ne peut être dissociée des problèmes de gouvernance et de stratégie du groupe, mais aussi de l'arrivée d'un nouvel entrant : Google.

2. Google, la création de valeur par l'innovation

L'introduction en Bourse de la *start-up* de Mountain View en août 2004 à 85 $ l'action, signe la fin de la crise des valeurs technologiques, elle lève 1,6 milliard de dollars ce qui la valorise à 26 milliards de dollars. Outre le double exploit de devenir indispensable au quotidien de millions d'internautes et de continuer à être innovante, la société, fondée par Larry Page et Sergey Brin, avec un nom qui vient du terme mathématique "Googol" et qui désigne le chiffre 1 suivi de 100 zéros, affiche des résultats presque immoraux en période de crise mondiale (*voir graphique n° I-33 : Évolution de quelques indicateurs de Google entre 2001 et 2010*).

Car derrière cette apparente simplicité et sa noble mission d'organiser l'immense volume d'informations disponibles sur le Web se cache une machine de guerre capable de générer huit milliards de dollars de *cash-flow* en 2009. Le génie de Google en dehors de son algorithme de recherche : une capacité de monétiser une audience grandissante.
Des millions d'annonceurs utilisent ainsi Google AdWords pour faire la promotion de leurs produits et services sur le Web en diffusant des annonces ciblées, pendant que des responsables de site tirent parti de Google AdSense pour diffuser des annonces en rapport avec le contenu et générer des revenus en optimisant l'expérience de leurs utilisateurs.

L'autre force de Google est aussi de comprendre la nouvelle chaîne de valeur qui s'installe et donc de mettre en place une stratégie de croissance organique nourrie d'une part par l'innovation (35 % des collaborateurs sont à la R&D pour un budget de 2,8 milliards de dollars, 12 % du chiffre d'affaires) et d'autre part par des acquisitions ciblées sur les autres couches de la chaîne de valeur (49 achats majeurs entre 2007 et 2009) voire sur la même strate si elle considère être techniquement inférieure. Il faut dire qu'avec 97 % de ses revenus issus de la publicité (50 % aux États-Unis, 12 % au Royaume-Uni, 38 % dans le reste du monde), son modèle d'affaires est aussi simple que fragile.

Autrement dit, si Google gère en 2010 sa maturité, beaucoup d'analystes se demandent néanmoins si le géant californien n'a pas un appétit trop grand pour s'attaquer à des chantiers aussi large, que le marché des logiciels en ligne (Google Docs & Spreadheets) financés par la publicité et celui de l'Internet mobile (Androïd). Alors que la croissance démesurée de sa capitalisation boursière ralentit, le spectre de Yahoo! ressurgit, surtout lorsque des trublions comme Facebook viennent le défier sur ses terres avec une audience pharaonique de plus de 500 millions d'internautes. Reste qu'il est plus facile de gérer ce front avec quasiment aucun endettement et 24 milliards de dollars de *cash* au bilan en 2009.

2.1. Google s'invite sur toute la chaîne de valeur

Pour toutes ces raisons, le géant de Moutain View s'invite ou se renforce sur toutes les couches de la chaîne de valeur pour accroître son leadership voire asseoir sa technologie : Endoxon (*mapping*), 28 M$ en 2006, dMarc Broadcasting (*advertising*), 102 M$ en 2006, Marratech (*videoconferencing*), 15 M$ en 2007, Postini (*communication securities*), 625 M$ en 2007, DoubleClick (*online advertising*), 3,1 milliards de dollars en 2007, On2 (*video compression*) 124 M$ en 2009, adMob (*mobile advertising*), 750 M$ en 2009.

Cette dernière acquisition témoigne de la volonté de ne pas laisser Apple s'emparer de ce marché juteux de l'Internet mobile en devenant une alternative sur le marché des liens sponsorisés et le leader sur le marché publicitaire mobile.

Avec près d'un milliard d'utilisateurs à l'Internet mobile prévu dans les cinq années suivant 2010 [Beeker, 2009], Google démontre sa volonté d'imposer son système d'exploitation Androïd® ainsi que son téléphone, le Google Phone®. La guerre de l'Internet mobile ne fait que commencer, avec au centre les contenus. Mais parmi les quelque 63 acquisitions majeures conduites depuis 2001, le rachat de YouTube (pour 1,6 milliard de dollars en 2007) tout comme ses prises de participations dans les réseaux fixes ou mobiles (*voir chapitre IV, partie I*) et le rachat de la plate-forme de téléphonie sur Internet GrandCentral en 2007 montrent le souhait de Google de s'immiscer dans les contenus et les réseaux.

Cette stratégie du carnet de chèques n'empêche pas Google d'ériger en dogme la nécessité de la créativité. Au dernier rang de son imagination, se trouve depuis l'été 2007 le lancement d'un moteur de recherche multimédia et multilingue, Universal Search, intégrant ainsi son savoir-faire à l'échelle mondiale. Il se poursuit sans relâche avec Lively, monde virtuel en 3D à la manière de Second Life, un simulateur de vol caché dans Google Earth,... mais plus emblématique, le navigateur Internet Chrome et son système d'exploitation pour mobile. Etc.

2.2. Le contenu, Le contenu et encore le contenu

Cette ingéniosité fait parfois bondir, notamment lorsque l'entreprise joue les parasites avec du contenu qui ne lui appartient pas en propre à l'instar de sa bibliothèque numérique, Google Book Search. Plusieurs bibliothèques américaines, dont la New York Public Library et la Library of Congress rejoignent ce service, tout comme plusieurs de ses consœurs européennes, de l'Allemagne à l'Espagne en passant par l'Italie.

Mais Google a sans conteste minimisé la fronde des éditeurs et des auteurs au regard des lois sur le *copyright*, faisant ainsi l'objet de nombreux recours en justice notamment en France.

Pour autant les déboires judiciaires du géant de Montain View prennent un retentissement mondial lors du lancement de Google News en Belgique et aux Pays-Bas avec une condamnation et l'obligation de retirer les titres des articles et les liens vers les journaux belges francophones (*voir chapitre III, partie II*). Quant à son site d'échanges de vidéos, il est la cible de Viacom qui lui réclame un milliard de dollars en justice.

Et malgré une kyrielle de partenariats avec les fournisseurs de contenus, Google peine à résoudre ce conflit de la rémunération des contenus de son site, apprenant ainsi que le métier d'éditeur est une chose, celui d'agrégation de contenus une autre. Aux États-Unis, l'Association des éditeurs américains (AAA) et le syndicat des auteurs finissent par signer un accord avec Google au dernier trimestre 2008. Limité au programme Book Search aux États-Unis, les deux organisations représentant les ayants droit ont accepté d'abandonner les poursuites engagées en 2005 contre le moteur de recherche américain. Ce dernier verse en échange 125 M$, qui servent, entre autres, à financer un registre – géré par les auteurs et les éditeurs –, et qui permet d'identifier les ayants droit ainsi que de les rémunérer.
Pour autant l'accord ne satisfait pas tout le monde, notamment l'université d'Harvard. Le Syndicat français de l'édition (SNE) soutient par ailleurs que l'accord conclu méconnaît le principe du droit d'auteur français et s'estime conforté dans l'action pour contrefaçon engagée. Depuis, les groupes de médias montent systématiquement au créneau contre l'exploitation publicitaire des œuvres protégées, d'autant qu'ils veulent eux aussi profiter de la manne publicitaire pouvant y être associée. Reste que Google semble aujourd'hui le seul à développer une technologie capable de respecter les droits d'auteur rémunérés par ceux qui téléchargeront ou regarderont les vidéos et semble la seule structure capable, tant sur le plan technologique que financier, de numériser tous ces fonds éditoriaux dans un délai restreint.

L'information demeure pourtant au cœur du dispositif de cette cathédrale, la firme californienne proposant ainsi le plus grand service d'agrégation d'information avec Google News. Contesté par les éditeurs, ce service qui se construit sur un peu plus de 25 000 sources d'actualité dans le monde en plus de vingt-neuf langues selon Google, se présente comme un renvoi d'audience.

La firme considère en effet que chaque mois un milliard de clics en provenance de Google News est renvoyé aux éditeurs, estimant ainsi générés cinq milliards de dollars de revenus (en 2008) pour ses partenaires Adsense®, soit plus que son propre résultat net. Fort de son succès et dans une optique plus régionale cette fois, Google a lancé en France son portail

d'informations locales, service qui existe déjà aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en Inde au Canada ou en Allemagne. *« Les principaux articles pour une région choisie sont affichés en premier et ce classement tient compte du lieu de la publication, afin de mettre en avant les sources locales pour chaque article »,* explique l'intéressé dans son communiqué de presse[I-47]. Mais derrière cette présentation de façade vantant les mérites d'une indexation fiable et automatique, se cache la même stratégie que celle appliquée à l'échelle nationale, un niveau géographique juste en dessous.

Cette bataille fratricide ne semble pas prête à se terminer. D'autant qu'une étude[I-48] du cabinet Outsell présentée en janvier 2010 tend à démontrer par la surveillance de 2 787 sites américains d'information, que 44 % des internautes ne visitent Google News ou Yahoo! News que pour consulter les titres. Ken Doctor, l'auteur de l'étude évoque un effet dramatique d'autant plus important que 57 % des sondés déclarent aller sur Internet pour consulter des sources d'information. Ils n'étaient que 33 % il y a tout juste un an. Ils sont également 31 % à déclarer préférer utiliser un spécialiste de l'agrégation comme Google ou Yahoo! News plutôt que le site d'un journal (8 %) ou que d'autres sites Web (18 %). Et comme 75 % des sondés déclarent être prêts à se tourner vers d'autres sources d'information si leur journal en ligne favori devenait payant, cette étude donne des sueurs froides aux éditeurs.
Bien entendu, elle est à mettre en perspective avec celle du Pew Research Center [2009] qui estime que 42 % des Américains recherchent leurs informations sur le Web et non plus dans la presse imprimée puisqu'ils ne sont plus que 33 % (*voir chapitre I, partie II*).

C/ Les équipementiers sortent de l'ombre

Souvent reléguées au simple rang de fournisseurs d'équipements, des firmes comme Microsoft, Apple ou encore des fabricants de téléviseurs ou de téléphones ont pris place chacun leur tour et avec des résultats plus ou moins heureux, dans l'univers des médias. Leurs ambitions ne sont pas nouvelles puisque déjà en 1997 et 1999 Microsoft s'invitait respectivement dans le capital de Comcast pour un milliard de dollars et de Nextel pour 600 M$, l'objectif étant pour le géant de Richmond de faciliter l'adoption de son portail.
Cette volonté de verticaliser la captation de valeur n'a pas non plus manqué aux fabricants de téléphones, habitués à laisser la valeur aux opérateurs de réseaux, comme l'illustre le rachat par Nokia en 2007 de la société d'aide à la navigation Navteq pour 8,1 milliards de dollars après l'acquisition de sociétés de services pour mobiles comme Loudeye pour 60 M$ en 2007

et la création de son site de service *ovi.com* en 2008, sans oublier les rapprochements horizontaux à l'instar de la *joint-venture* Nokia-Siemens Networks née en 2006. Dans ce retour sur le devant de la scène, deux géants mondiaux s'illustrent, Apple et Microsoft.

1. Apple, roi du média numérique

En l'espace de quelques années, Apple réussit l'exploit de s'imposer comme le leader de la vente de musique en ligne avec son iTunes Music Store® et ses 8,5 milliards de chansons acquises dans le monde en sept ans[I-49]. Avec plus de 70 % de part de marché aux États-Unis à la fin 2009, la firme de Cupertino devient le leader des baladeurs numériques (250 millions d'unités vendues) devant ses compatriotes Sandisk (11 % de part de marché), Microsoft (4 %) et le Singapourien Creative (2 %), selon le cabinet d'études NPD Group et dans le même temps le premier disquaire numérique avec plus de 11 millions de titres[I-51].

Forte de ce succès, la firme s'attaque aux programmes de télévision en lançant en 2005 iTunes Videos Store® qui distribue en ligne les vidéos. En l'espace d'un an, 45 millions d'épisodes sont téléchargés et à la fin 2010, sa part de marché[I-50] atteint 64, 5%. Mais la réussite d'Apple a été de s'appuyer sur sa marque, de formaliser des accords avec Disney, ou encore Touchstone qui permettent de lancer un service de téléchargement payant de films.
L'emblématique patron Steve Job est en passe de réussir ce même pari sur le cinéma, pour devenir ainsi le leader des médias numériques. Apple devient ainsi l'illustration d'une sortie par l'innovation de la chaîne de valeur de l'informatique et de son entrée dans celle des services avec 56 % de son chiffre d'affaires réalisé à l'international.
Cette santé financière permet au groupe d'afficher des résultats insolents en période de crise avec 33,99 milliards de dollars de *Cash, cash equivalents* au bilan 2009 *(voir graphique n° I-34 : Évolution de quelques indicateurs d'Apple entre 2001 et 2009*).

Dans cette stratégie, Apple s'enquiert de tous les contenus qui pourraient être intégrés à ses terminaux, objets de désirs et d'utilité : l'iPod® d'abord qui a permis l'essor de la musique en ligne, l'iPhone® ensuite qui offre la possibilité de demeurer connecté au monde par les réseaux et maintenant la tablette graphique, l'iPad®, pour laquelle Apple lorgne sur de nouveaux contenus par le biais de *deals* passés avec plusieurs éditeurs de contenus.
Mais la révolution introduite s'inscrit dans une modification des comportements et des utilités, l'Internet mobile devenant un enjeu considérable [Beeker, 2009].

S'il est difficile de mesurer le facteur d'accélération de ce marché grâce à l'iPhone®, il est en revanche assez incontestable qu'il a introduit une nouvelle dynamique avec plus de dix milliards d'applications[I-51] téléchargées à la fin 2010 depuis sa boutique App Store® dans un marché global estimé par l'institut Gartner[I-51] à près de quinze milliards de dollars. Parmi les possesseurs d'iPhone® en France 47,1 % téléchargent au moins une application par mois estime Médiamétrie[I-52] en septembre 2010. En outre, selon une note de juillet 2009 du O'Reilly Radar, l'information est ce qu'il y a de plus recherché sur l'App Store® à la faveur de nombreuses applications produites par les éditeurs. L'engouement est à rapprocher de la gratuité de ces applications[I-53] qui sont au global près de 1 500.
L'Internet mobile s'inscrit en droite ligne de la stratégie d'Apple dont l'organisation se met en ordre de bataille à chaque lancement, à l'instar de l'iPad®. Véritable *hub* mondial, la firme semble résolue à empiéter sur le marché des liens sponsorisés ainsi que sur la publicité pour mobile, le rachat de la régie Quatro Wireless en 2010 pour 275 M$ confirmant cette option.

Si la firme n'a pas cherché à concurrencer les deux leaders du Web par un affrontement direct, comme le souhaitait Microsoft, elle a en revanche pris le contre-pied en associant l'utilité et la technologie, modifiant ainsi les usages en se rendant indispensable.
Sans pour autant devenir un éditeur de contenu, Apple interfère donc dans les rapports qui unissent ces derniers avec leurs clients par la modification des usages et des formats, des possibilités de lecture, des centralisations d'information selon le modèle qui a fait sa fortune, en l'occurrence la plate-forme d'échanges, le réseaux de distribution et le terminal. D'autant que la firme a réussi à imposer aux opérateurs de réseaux une modification du modèle économique de base en demandant pour ses exclusivités un reversement d'une part du chiffre d'affaires des communications associées à l'iPhone® tout en imposant ses tarifs aux éditeurs qui utilisent sa plate-forme pour vendre applications et accès aux contenus.
A l'instar de Google, sa stratégie d'internationalisation est devenue parfaitement globalisée, son organisation très efficiente. L'innovation (1,3 milliard de dollars de R&D en 2009) a transformé le système concurrentiel en façonnant de nouvelles forces structurelles poussant à l'intégration globale : intensité technologique, intensité marketing et économies d'échelle.

2. Microsoft, quitte ou double

Microsoft a raté le virage du Web, c'est un fait. Incapable d'imposer son service MSN face à Google dans la course à l'audience, la firme de Richmond tente donc le tout pour le tout en offrant de racheter Yahoo! pour 44,6 milliards de dollars en février 2008. Sans succès à ce

jour, un simple partenariat ayant vu le jour. Il faut dire que cet épisode conclut les errements stratégiques depuis 2006 avec l'échec de services comme Live Search Book, moteur de recherche par mots clés de livres numérisés ou encore sa plate-forme de partage en ligne de vidéos, Soapbox. Seule satisfaction : Windows Live Spaces, un service de *blogs* associé à la messagerie Messenger, qui compte 60 millions de sites dans le monde pour deux milliards de pages vues par mois selon l'éditeur.

Équipementier informatique, la firme l'est. Elle s'illustre sur cette couche de la chaîne de valeur depuis des années, tant en termes d'innovation que d'acquisitions horizontales. Et même si Microsoft connut un passage à vide en 2008, elle peut encore afficher avec fierté 58,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2009 pour un résultat opérationnel de 20,3 milliards de dollars générés (*voir graphique n° I-35 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Microsoft en 2009*).
Le succès de Windows 7 participe aux six milliards de dollars de *cash* inscrits au bilan, et les neuf milliards de dollars dépensés en recherche et développement devrait permettre de concrétiser sa dernière innovation, Windows Azure que les spécialistes appellent le *Cloud Computing*. Ce concept ambitionne d'abattre les dernières frontières qui séparent d'un côté les applications encore enfermées dans le PC ou dans un système d'exploitation protégé, et de l'autre celles disponibles sur Internet.

En revanche, sur les autres maillons de la chaîne de valeur globale, Microsoft essuie beaucoup de revers : incursion sur le marché de la voIP, rachat du leader de la publicité sur mobile, ScreenTonic, reconnaissance vocale grâce à Tellme Networks acquis un milliard de dollars en 2007, accords avec l'opérateur mobile Verizon pour lui fournir son moteur de recherche, incursion dans les réseaux sociaux avec la prise de participation de 1,5 % (240 M$) en 2007 dans Facebook, acquisition de la société de publicité et marketing en ligne aQuantive la même année pour six milliards de dollars, etc.

Toutes ces tentatives d'incursion sur les autres chaînes de valeur n'arrivent toujours pas à générer suffisamment de revenus pour être de véritable relais de croissance et surtout pour ne pas se laisser distancer, sa division Online Services Business qui affiche trois milliards de dollars de revenus a un résultat opérationnel de -2,2 milliards de dollars en 2009. Au total, la firme a doublé ses pertes opérationnelles dans ce domaine. Un montant certes acceptable pour Microsoft, mais qui pose d'inévitables questions stratégiques.

Finalement, si son *cash* lui permet de prendre des positions rapides et radicales, il n'est pas le garant d'une réussite. Les modifications des rapports de forces concurrentielles pourraient toutefois l'aider dans sa démarche, notamment l'association avec Apple pour proposer son moteur de recherche Bing ou encore le renforcement dans Facebook qui dépasse depuis peu Google en termes d'audience.
Sachant de surcroît que dans la bataille du rachat de Yahoo!, les jeux ne sont pas terminés, ce dernier devant encore convaincre dans ce nouveau contexte de marché de sa capacité à redresser sa valorisation.

Reste que Microsoft pèche encore par une lourdeur systémique, témoin d'une stratégie construite il y a plusieurs décennies avant que le décloisonnement ne se produise. Et malgré une puissance de recherche et un trésor financier récurrents, la firme n'a, non pas raté sa stratégie d'intégration globale sur son cœur de métier, mais n'a pas su la rendre ductile pour être en mesure de réagir aux changements technologiques. Les changements de système concurrentiel et la structure même du groupe, ne sont aujourd'hui plus en adéquation, témoignant aussi de son vieillissement structurel.

Conclusion

Orange, Apple, Google, Microsoft… Qui est l'intrus ? En posant une telle question, il y a dix ans, la réponse aurait été : tous. Aujourd'hui ? Aucun. Tous ont le même objectif, être au centre du salon ou encore dans la poche de l'utilisateur. Et capter un peu plus de valeur en s'invitant sur la chaîne de valeur du voisin.

Dans cette course, les firmes de réseaux, de services, de contenus et d'équipements sont de plus en plus interdépendantes. Les opérateurs de réseaux ne veulent plus laisser à leurs concurrents les profits de leurs tuyaux, ces derniers n'étant réciproquement pas disposés à se faire piller leurs contenus ou leurs services pour augmenter *l'ARPU*.
Et dans cette bataille mondialisée, où les standards, l'innovation et la taille critique prennent une dimension singulière, de nouveaux opérateurs commencent à prendre place : les fabricants de télévision devant laquelle le Français passe près de trois heures par jour. Exit le clavier, vive la *zapette*, Et si l'intérêt des fournisseurs et éditeurs de contenus à figurer sur la page d'accueil est évident, celui des fabricants d'écrans l'est tout autant. Cette place de choix au centre du salon, Google aussi en est convaincu en lançant, selon le *New York Times*[I-54],

avec Sony, Intel et Logitech la Google TV, un service qui permettra d'accéder à des applications créées spécialement, à l'instar de celles existantes pour les mobiles, au-delà des services de base comme l'accès à YouTube, Picasa, Twitter, etc. Cette révolution pourrait contrarier les intérêts des opérateurs réseaux qui ont développé une stratégie de contenus. Le combat pour le centre du salon est donc loin d'être terminé, d'autant que la petite lucarne pourra bientôt se transformer en radio et en téléphone à l'instar des téléviseurs proposés par Samsung en Corée du Sud et qui intègrent le logiciel Skype.

Du salon au téléphone mobile, il n'y a qu'un pas que tous ces acteurs ont d'ores et déjà franchi, d'autant qu'entre 2010-2015, le nombre d'internautes mobiles deviendrait supérieur à celui de l'Internet fixe [Meeker, 2009]. Le géant Google ne devrait donc pas se laisser marcher sur les pieds par Apple dans la mesure où sa position pourrait, à l'instar de Microsoft il y a dix ans, s'éroder. Or Apple avec ses 75 millions d'iPhone® et ses 15 millions d'iPad® vendus depuis leur lancement[I-55] respectif jusqu'à la fin 2010 est devenu le premier hub de l'Internet mobile. Le choc des titans ne fait que commencer avec au cœur des attaques les contenus, et en périphérie les opérateurs et les équipementiers qui ne souhaitent pas forcément continuer de se faire parasiter leurs investissements.

Mais le combat pourrait aussi prendre des tournures plus polémiques en raison notamment de la neutralité d'Internet, *id est* l'accès à tous aux mêmes services et contenus avec le même niveau de qualité. Car les opérateurs réseaux qui investissent des sommes considérables veulent recueillir les fruits en vendant en priorité leurs contenus et leurs services, qui pour certains ne leur appartiennent pas. Si le débat fait rage aux États-Unis, il tend à s'inviter en Europe et notamment en France comme en a témoigné la volonté du régulateur, l'ARCEP, de s'assurer, en septembre 2009, de la neutralité des opérateurs officiant sur le territoire national.

Depuis une dizaine d'années, les industries des médias sont en train d'être transformées par ces acteurs au gré de fusions, d'acquisitions, d'alliances et de rationalisation avec une concurrence qui s'exprime désormais sur tous les continents. Conciliant l'intégration globale et l'adaptation aux conditions locales pour certains segments, les changements ont surtout été dictés par l'innovation, doublée pour certains, et notamment Apple, par des stratégies marketing originales en investissant sur le développement international de la marque.
Ces stratégies planétaires bouleversent donc les schémas préétablis dans lesquels les médias traditionnels évoluent et pour lesquels ils ont du mal à se mettre en ordre de bataille.

SECTION 4 | LES FINANCIERS S'INVITENT AU CAPITAL DES FIRMES TMT

Au-delà des participations classiques, de nouveaux acteurs s'introduisent dans le secteur des médias à l'aube des années deux mille. Parmi eux, les *Private Equity*, Carlyle et 3i, lorsqu'ils s'invitent respectivement au capital de la Socpresse et de *Libération* en 1999 et 2000, participations qu'ils revendent ensuite.

Et à chaque fois, le principe demeure semblable, à savoir un rachat par endettement sous ses différentes formes (*LBO, MBO, etc*.), la croissance des bénéfices futurs devant absorber la dette ainsi constituée. Au-delà des critiques compréhensibles à l'encontre de ces nouveaux opérateurs, ils ont au moins eu le mérite de chambouler les consanguinités sectorielles en décloisonnant les différents médias entre eux par le biais de participations croisées et de montrer que l'investissement peut aussi générer de la valeur. Bien entendu, la crise financière de 2008/2009 remet en perspective les conséquences des exagérations financières lors de montages financiers hasardeux à l'instar du groupe Tribune & Co, acquis par *Leverage Buy Out* en 2007, et qui se trouve dans l'impossibilité de rembourser ses dettes à la fin de l'année 2008, se plaçant *ipso facto* sous le chapitre 11 de la loi des faillites américaines, avant de se redresser durant l'année 2010.

Cette crise conjoncturelle entraîne une chute spectaculaire du nombre de transactions réalisées, la valeur des transactions a été divisée par cinq entre 2006 et 2008 pour tout juste revenir au niveau de 1998 selon l'étude du cabinet PriceWaterhouseCoopers[I-56]. Mais elle ne devrait pas s'éterniser, les fonds d'investissements demeurant toujours attirés par des groupes ayant de fortes potentialités de *free cash-flow*. D'autant que bon nombre de firmes vont devoir restructurer leur dette et se refinancer afin de rétablir le ratio moyen dettes nettes/*EBITDA* qui a augmenté de 2,8 à 3,1 en moyenne [PWC, 2009].

Si la crise a eu un impact certain, elle ne devrait pas pou autant remettre en cause l'influence des investisseurs au sens large dans la mesure où à l'aube du XXI^{e} siècle, ils détenaient près 60 % des mille premières firmes américaines cotées et 50 % du capital des 25 plus grosses [Hawley, Williams, 2000]. Cette présence implique de nouveaux modes de gestion et une financiarisation des stratégies en raison des exigences de rentabilité [Batsch, 1999].

Dans le même temps, un débat de fond s'est invité, celui de vérifier si ces *LBO* créent vraiment de la valeur. Car si la valeur intrinsèque de la firme a bien augmenté, elle ne se situe pas forcément dans les mêmes proportions que la plus-value réalisée. Et même si l'étude[I-57] du cabinet Constantion & Associés de mars 2007 estime que *« la croissance annuelle moyenne*

du chiffre d'affaires des entreprises sous LBO s'établit à 5,6% contre 0,7% pour la moyenne nationale et qu'elle se traduit par une hausse des effectifs plus que par des gains de productivité », la démonstration ne fait pas l'unanimité surtout après la crise de 2008/2009.

A/ La presse professionnelle, des cibles rentables pour les *Private Equity*

La plus grosse opération française est le rachat du pôle presse professionnelle de Vivendi Universal Publishing en 2002 par les fonds Cinven, Apax Partners et The Carlyle Group avec la création d'Aprovia, un holding regroupant l'ensemble.

C'est alors le point de départ d'une série de ventes par appartements en cascade et notamment celle du groupe Moniteur (premier groupe français avec dix-neuf publications d'édition pour le secteur BTP et les collectivités territoriales) vendu au fonds Sagard et à la banque Dexia en 2004 pour 275 M€, puis à Bridgepoint en 2006 pour un montant estimé de 355 M€ (chiffre d'affaires de 160 M€), chacun d'eux ayant entre temps restructuré ces entités et pris une confortable plus-value. Poursuivant d'ailleurs son offensive après la création du deuxième groupe français de production audiovisuelle en mars 2007 (issu de la fusion entre Marathon, Télé Images et Adventure Line), Bridgepoint, confirme ainsi son ambition de devenir l'un des principaux fonds européens dans ce secteur après l'acquisition de Wolters Kluwer Education pour 774 M€ en mai 2007.
Aprovia cède ensuite, dès 2007, le groupe Tests à NextRadioTV pour 80 M€ et GISI (*Usine Nouvelle, L'argus de la l'assurance,* ou Bedouk*, etc*.) à InfoPro Communications le holding du groupe d'informations professionnelles ETAI, propriété, en partenariat de l'équipe de direction (44 % du capital) et du fonds Apax Partners.

Les fonds gérés par Apax Partners en France s'élèvent d'ailleurs à plus de plus de deux milliards d'euros depuis 2002 sachant que 25 % des investissements dans le monde concernent les médias avec entre autres des participations dans Trader Media Group (49,9 %) aux côtés du Guardian Group à hauteur de 1,35 milliard de livres, dans Central European Media Enterprises en 2006 pour 190 M€ (49,7 %), numéro un de la télévision gratuite dans certains pays de l'Europe de l'Est, dans Cengage Learning (*educational publishing*), repris sur les fonds de Thomson et de Nelson pour 7,75 milliards de dollars en 2007, ou encore dans World Directories (2004) spécialisé dans les annuaires en Europe ainsi que dans la partie *Business to Business* d'Emap pour 1,7 milliard d'euros.

Mais l'appétit pour la presse professionnelle semble sans fin comme en témoignent dans deux valeurs opposées, l'acquisition en 2006 du groupe hollandais de presse professionnelle et d'études, VNU, pour la somme 7,6 milliards d'euros par un consortium de fonds mené par KKR, Carlyle et Blackstone, et celle du groupe France Agricole (ex. VUP) cédé en janvier 2005 au fonds d'investissement Pragma Capital en association avec le management (MBI).

B/ Des opérations d'envergure, tous les médias dans le cœur de cible

KKR, l'un des plus gros fonds d'investissements américain avec 63 milliards de dollars d'investissements en propre en 2009, acquiert en 2005 le groupe scandinave SBS broadcasting pour 2,5 milliards d'euros aux côtés de Permina, et a repris avec ce dernier la moitié des parts de l'Allemand ProSiebenSat 1 pour 3,1 milliards d'euros. Et pendant que Prosieben rachète en 2006 SBS pour 3,3 milliards d'euros, KKR prend position dans le groupe PagesJaunes pour 3,4 milliards d'euros à hauteur de 50 % ainsi que dans Seven Media Group, un Networks australien bien implanté dans la presse et l'Internet. Mais le fonds dispose aussi d'une kyrielle de participations telles que Primédia (médias, US), Nielsen (Médias, Pays-Bas), BMG Rights Management (droits musicaux, Allemagne) ou encore Nuvox Communication (communication, US). Quant à Blackstone, le plus grand fonds coté à New York, il achète The Weather Channel pour 3,6 milliards d'euros au début 2008, Cumulu Media Partners pour 1,27 milliard d'euros, le spécialiste des radios un peu avant.

Si l'acquisition de contenus est le point de départ d'une stratégie pour l'ensemble de ces fonds, les contenants ne sont pas délaissés. C'est ainsi que Cinven achète pour 528 M€, avec Altice, NCnuméricable (Canal plus Vivendi, FT Câble (France Télécom) en 2004. Il prend ensuite le contrôle d'Altice pour 525 M€ puis d'UPC Noos en juillet 2006 pour 1,2 milliard d'euros.

En 2007, le fonds s'empare de Completel, pour 816 M€ et devient le leader du câble hollandais (ex-Ziggo) avec l'acquisition de trois structures existantes pour 5,45 milliards d'euros, et regroupées sous une entité Dutch Cable. Ce fonds est, en outre, présent dans les annuaires depuis son rachat du Belge Truvo pour 2,3 milliards d'euros en 2004 et ses acquisitions de la filiale presse professionnelle avec Springer/Bertelsmann en 2002 pour 1,05 milliard d'euros qui combinées à l'achat de Kluwer Academic Publisher pour 0,6 milliard d'euros, filiale du groupe hollandais Wolters Kluwer, en fait l'un des leaders de l'édition scientifique, médicale et technique.

Et caetera, Et caetera serait-on tenter de dire, la liste s'allongeant au fil des ans. Les différents fonds poursuivent leurs emplettes et notamment dans le secteur Télécom, convaincu de la convergence. Au total, l'activité des investisseurs de Private Equity dans le secteur médias en Europe aura été en 2007 de 12,5 milliards d'euros en chute de sept milliards d'euros par rapport à 2006. Côté télécommunications, l'activité des fusions acquisitions[I-56] dans ce domaine fut de 185 milliards d'euros en 2007, en chute de 44 %.

Conclusion

L'abondance de liquidités disponibles sur les marchés, couplée à un nombre de transactions considérables ont conduit à des excès dont certaines opérations, ont pu constituer des exemples emblématiques, source d'une perception négative de l'institution et de son modèle. Pour autant, et comme aime à le rappeler dans une métaphore de circonstance Warren Buffet, président de Berkshire Hathaway selon qui *« c'est bien lorsque l'eau se retire qu'on voit ceux qui se baignent tout nus »*, la logique financière et les modèles des fonds d'investissements, que ce soient pour les sociétés cotées ou non, demeureront ; seuls les plus excessifs disparaîtront, ces derniers n'ayant pas réussi à créer la valeur attendue sous couvert de risque considérable.

Les consolidations devraient ainsi pouvoir se poursuivre à condition de revenir à des fondamentaux, du *core business*, à savoir viser des cibles capables de se développer, les acquérir, les développer avant de les revendre. Cet intérêt continuera de modeler le paysage médias mondial qui nécessite de lourds investissements pour affronter les enjeux technologiques et les transferts de valeur imposée.

Et de fait, leur présence au sein des firmes pose clairement la question de la répartition des pouvoirs et du pilotage des acteurs. C'est d'ailleurs dans cet état d'esprit que le financier Carl Icahn a défrayé la chronique lorsqu'avec l'aide de trois *hedge funds*, ils attaquent la direction de Time Warner pour la contraindre, avec succès d'ailleurs en 2009, soit quatre ans après sa prise de participation à près de 3 % du capital, à procéder entre autres à la séparation des activités de câblo-opérateur afin d'augmenter la valorisation boursière. Ce même financier déstabilise ensuite la direction de Yahoo! en 2008 en s'imposant au Conseil d'administration avec 3,9 % des actions et en exigeant que le groupe soit vendu en tout ou partie à Microsoft, illustrant le poids de la finance dans les stratégies de ces géants.

CONCLUSION DU CHAPITRE V

Quel lien y a-t-il entre *Le Figaro*, Google, *Sud-Ouest*, Time Warner, Apple, Orange ? Aucun *a priori*, et pourtant. Autant était-il commode d'évoquer le marché des médias avec des secteurs bien différenciés, autant il est devenu délicat de procéder à une segmentation aussi claire qu'attendue. Les forces centrifuges de la mondialisation aidées par les évolutions technologiques ont en effet conduit tous les acteurs, nouveaux et anciens, à converger vers les mêmes clients : l'annonceur d'une part, le consommateur d'autre part. D'une manière et pour des raisons différentes, certes, mais avec le même objectif, celui de capter un peu plus de valeur dans un marché global constitué de sous-ensembles d'usages créés au gré des rapprochements, des stratégies et des attentes.

Or dans cet environnement planétaire où les parts de marché se gagnent, où les relais de croissance sont le fruit d'innovation, toutes les industries ne sont pas logées à la même enseigne en raison des obstacles naturels mais aussi spécifiques et notamment, pour ce qui concerne l'information imprimée, de cette nécessaire proximité sociale, linguistique, politique et culturelle, de cette réticence à la domination américaine et de cette défense de l'intérêt démocratique. D'autant plus d'ailleurs, et surtout pour les quotidiens, que dans cette optique les économies d'échelle inhérentes à l'importance des coûts fixes au niveau de la production et de la distribution s'avèrent moins évidentes. Dès lors, la globalisation de ces industries se construit le cas échant avant tout dans une dynamique multidomestique, à l'opposé de celle de Google ou encore de la firme de Cupertino, voire des opérateurs de réseaux.

Reste que cette fragilité inhérente à ces obstacles et à cet inévitable mode de construction rend délicates et complexes de telles opérations de croissance globalisée, de sorte que l'information imprimée se raisonne encore bien souvent comme une juxtaposition de marchés nationaux.
Pourtant, pour arriver à faire jeu égal avec des géants du Web, de la téléphonie ou encore des fabricants à l'instar de News Corporation qui développe sa version électronique pour iPad® ou de Bertelsmann ou Schibsted qui s'imposent dans les services sur Internet, il convient d'acquérir une surface de contenu suffisante. En l'absence, le rapport de forces est assurément désavantageux. Et en l'espèce, les groupes plurimédia de grande taille disposent d'un avantage certain.

Dans ce jeu mondial, il apparaît clairement que la bataille du salon et du sac à main n'est pas terminée. Qui en sortira gagnant ?

Les opérateurs de réseaux ? Ils avancent presque contraints dans les contenus et les services, de peur que d'autres ne profitent de leurs investissements. La valeur se concentre sur le client, dans cette relation d'intimité qui les lie, l'objectif étant alors de lui vendre du contenu et ce faisant de l'audience aux annonceurs, tout en tirant ses revenus d'autres services. Or, dans ce domaine, la relation de dépendance s'inverse, dès lors que les fournisseurs de contenus sont isolés, qu'ils se contentent de gérer un simple fonds de commerce.

Les professionnels des services comme Google, qui après avoir capté le maximum des revenus associés aux nouveaux usages se développent progressivement sur les réseaux pour sécuriser leur croissance, sur les mobiles ou encore sur les services associés ? Ils ont une longueur d'avance en termes de profilage, d'innovation et de captation de l'audience, mais s'avèrent d'autant plus fragiles que leurs sources d'utilité s'accroîtront.

Les fabricants de matériels comme Samsung, qui devrait prochainement pouvoir imposer ses choix sur les firmes qui seront présentes à l'allumage de leur téléviseur ? Ou comme Apple qui a réussi à imposer l'outil et le service associé et *a fortiori* ses tarifs face au manque de résistance des éditeurs de contenus et de concurrence réelle dans un premier temps sachant que l'innovation sera le garant de sa pérennité ?

Les éditeurs de contenus comme Disney qui auront la capacité par leurs marques et leurs produits de se faire désirer ? À condition d'atteindre la taille critique pour pouvoir négocier et se positionner. Il ne s'agit pas en effet de parler de production, mais bien de valeur ajoutée au contenu. La taille, la valeur du portefeuille du contenu notamment *premium* sont donc essentielles. Et ce n'est pas par goût, mais parce qu'ils ont besoin de livres, de musique, de films, de programmes de télévision ou encore de *news* que les nouveaux entrants courtisent les éditeurs, lesquels se battent pour négocier un partage des revenus qui leur soit favorable.

Les firmes mixtes qui rayonnent sur plusieurs couches de la chaîne de valeur globale ? Vivendi ? News Corporation ? Sur le papier l'avantage semble évident, mais la difficulté de maximiser son profit sur un métier qui n'est pas le sien est parfois forte. D'autant, que les expériences passées sont toujours présentes à l'esprit, même s'il s'agissait plus en l'espèce d'une erreur d'appréciation qui consistait à imaginer que la valeur se crée en collectionnant des actifs sans lien entre eux et que dans cette convergence c'est la distribution qui allait financer le contenu. Cela a été vrai quand l'accès au contenu était limité, segmenté par la

rareté des moyens de communication et de leurs distributeurs, constituant autant de barrières à l'entrée qui permettaient de dégager de confortables marges et de financer ainsi la production. Mais la révolution technologique a modifié la donne et bouleversé les référentiels dans lesquels évoluent ces firmes mondialisées.

Finalement si l'analyse ne permet pas de déterminer les règles absolues des succès et des échecs passés, elle offre l'opportunité d'en dégager un point essentiel : le gagnant n'a pas toujours été le plus performant sur le plan technique, pas plus qu'il ne fut obligatoirement le premier. Le numérique a créé une rupture dans les fondamentaux qui pouvaient jusqu'à ce jour prévaloir au sein d'une industrie, en autorisant des acteurs aux schémas de pensée totalement différents à s'introduire, avec effraction, sur un marché aux us et coutumes parfois centenaires et à l'innovation de s'imposer comme une locomotive.

Et à défaut de solutions évidentes, Francis Balle [2009], résume les conditions probables dans lesquelles s'organiseront les marchés de demain : *« Premier trait : l'incapacité de se développer, pour un média, si un même opérateur n'a pas la maîtrise de deux au moins des trois éléments qui le constituent : les programmes, la transmission et la réception. Un média n'est pas seulement une technologie, un support ou un moyen de communication, un outil d'émission ou un outil de transmission. (...) Un média, en termes plus simples, doit d'abord rendre service, satisfaire une demande, répondre à une attente. Second trait : l'incapacité à naître, pour un média nouveau, autrement qu'à la faveur du franchissement de l'une des frontières qui séparent les univers de la presse, du cinéma, de la radio, de la télévision, de l'informatique et des télécommunications* ».
De son côté Richard A. Gherson [2006] ajoute que la propriété de la distribution et du contenu est un facteur essentiel sur la scène mondiale, sauf à avoir une taille suffisante pour que le rapport de forces soit équitable.
Ces deux traits ne sont certes pas une condition suffisante mais au minimum nécessaire, tant il serait, à l'évidence, restrictif de ne considérer les réussites et les échecs actuels qu'à l'aune de ces éléments.

Il y a clairement au bout du compte une nouvelle ligne de front avec des répercussions, sinon chiffrables, du moins évidentes, et au moins à anticiper, sur les marchés nationaux pour des éditeurs de petite taille qui sont bien en peine pour sécuriser leurs contenus et qui techniquement ne peuvent pas s'imposer dans une dynamique plus globale.

En cela, les obstacles naturels à la globalisation peuvent paradoxalement devenir un atout de poids pour que l'information demeure tout simplement une niche mondiale… et donc offrir une voie possible aux éditeurs à condition qu'ils réussissent à ne pas disperser leurs contenus et à s'assurer de la maîtrise de leur distribution quel que soit le support, étant entendu que les services associés sont très concurrentiels à l'instar des petites annonces sur le Web. Le gigantisme impose par ailleurs des choix stratégiques et des organisations qui offrent de réelles opportunités aux firmes évoluant sur des marchés de niche en marge de ces géants, à condition de répondre à des attentes et de se rendre incontournables.

Car c'est aussi là tout le paradoxe de cette mondialisation qui a ouvert de formidables opportunités pour l'information, tout autant qu'elle a suscité d'énormes convoitises, et imposé un inévitable recentrage de proximité, le numérique ayant servi de catalyseur dans un schéma d'interdépendance nouvellement créé, dans un paysage concurrentiel bouleversé et dans un rapport de forces chamboulé.

*****

NOTES DU CHAPITRE V – PARTIE I

I-37. Chiffres d'affaires 2010 fournis par les rapports annuels des firmes correspondantes disponibles sur les sites Web de chacun d'elles

I-38. Dépenses publicitaires mondiales estimées par l'agence publicitaire ZénithOptimédia en avril 2011 – Disponible sur : http://www.zenithoptimedia.com/files/media/image/news/Press%20Release%20files/2011/April/Adspend%20forecasts%20April%202011.pdf

I-39. Valeurs estimées par l'institut Gartners en mars 2011 – Disponible sur : http://www.mobilemarketingwatch.com/mobile-advertising-spend-to-reach-3-3b-in-2011-growing-to-20-6b-in-2015-14497/

I-40. Classement établi chaque année par Fast Company – Disponible sur : http://www.fastcompany.com/mic/2010

I-41. Étude réalisée en mars 2010 par Chetan Sharma Consulting pour le compte de GetJar – *GetJar Reveals That Mobile Apps Will Outsell CDs by 2012* – Disponible sur : http://www.businesswire.com/portal/site/home/permalink/?ndmViewId=news_view&newsId=20100316007140&newsLang=en

I-42. Étude réalisée et chiffrée en 2008 par le Cabinet Tera Consultants à la demande de la Chambre internationale du commerce – Promouvoir l'économie numérique : l'enjeu de l'emploi dans les industries créatives de l'UE – Disponible sur : http://www.iccwbo.org/bascap/index.html?id=35393 ou http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/BASCAP/Pages/Building%20a%20Digital%20Economy%20-%20French.pdf

I-43. Étude réalisée par Sylvain Dejean, Thierry Pénard et Raphaël Suire de l'université de Rennes en mars 2010 – Une première évaluation des effets de la loi Hadopi sur les pratiques des Internautes français – Disponible sur *http://www.marsouin.org/IMG/pdf/NoteHadopix.pdf*

I-44. Données fournies par le bureau du recensement américain – Disponible sur : *http://www.census.gov/*

I-45. Données fournies dans un article des *Échos* du 1/07/09 de Philippe Escande – Le nouveau combat de Free – Disponible sur : http://archives.lesechos.fr/archives/2009/LesEchos/20456-44-ECH.htm

I-46. Étude d'Arthur D. Little – Exane BNP Paribas – Les opérateurs télécoms historiques pourraient voir leur valorisation augmenter de 27% à l'horizon 2015 – Disponible sur : http://www.adlittle.fr/fileadmin/editorial_france/downloads/Communique_Telecoms_ADL_Exane_BNPParibas_100309.pdf

I-47. Communiqué de presse relayé par le site de lexpress.fr le 3/11/09 – Google News se localise – Disponible sur : http://www.lexpress.fr/actualite/high-tech/google-news-se-localise_826091.html?xtor=RSS-188

I-48. Étude du cabinet Outsell présentée le 19/01/10 – O*utsell Report Shows Nearly Half of News Users Bypass Newspaper Sites in Favor of Google* – Disponible sur : http://www.outsellinc.com/press/press_releases/news_users_2009

I-49. Chiffres donnés dans un article de Marc Cherki du site *le figaro.fr* le 27/1/10 – Apple, le modèle économique qui a fait ses preuves – Disponible sur : http://www.lefigaro.fr/societes/2010/01/27/04015-20100127ARTFIG00852-apple-le-modele-economique-qui-a-fait-ses-preuves-.php

I-50. Données fournies par un article du site *macplus.net* du 7/2/11 – Disponible sur : http://www.macplus.net/itrafik/depeche-58230-us-apple-premier-sur-la-vod

I-51. Données fournies dans un article de Mathilde Golla du *figaro.fr* du 27/1/11 – Le marché des applications mobiles en plein boom – Disponible sur : http://www.lefigaro.fr/societes/2011/01/27/04015-20110127ARTFIG00381-le-marche-des-applications-mobiles-en-plein-boom.php

I-52. Données Médiamétrie de septembre 2010 – Disponible sur : http://www.mediametrie.fr/Rencontres2010/pdf/3_-_Laurent_Battais_-_Applis_et_sites_mobiles_Nouveau_marche_nouvelle_mesure.pdf

I-53. Données disponibles sur : http://radar.oreilly.com/2009/07/news-providers-are-embracing-t.html

I-54. Article du *New York Times* du 18/03/10 – Disponible sur : *http://www.nytimes.com/2010/03/18/technology/18webtv.html*

I-55. Données disponibles sur : http://www.cnetfrance.fr/news/apple-15-millions-ipad-et-75-millions-iphone-vendus-39757619.htm

I-56. Données fournies par l'étude du cabinet PricewaterhouseCoopers – *Media sectors : M&A insights* – Disponible sur : http://www.pwc.fr/assets/files/pdf/2009/10/19/pwc_media_and_a_insights_2009.pdf

I-57. Étude réalisée par le cabinet Constantion à la demande de l'Association française des investisseurs en capital en mars 2007 – Disponible sur : http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/DOCUMENTS/cp_impact_social_operations_lbo.pdf

CONCLUSION | PREMIERE PARTIE

L'objectif assigné de cette première partie était donc de comprendre pourquoi et comment la nature même du bien informationnel et l'environnement dans lequel les firmes le produisant évoluent sont en mesure d'influer sur l'économie de ces dernières et de peser sur les différentes options stratégiques qui s'offrent à elles. C'est désormais chose faite, quatre enseignements principaux étant à retenir.

Le bien informationnel n'est décidément pas un bien comme les autres

Seule, l'information est en effet un bien d'expérience, éphémère, sous tutelle, sans exclusion et sans rivalité. Associée à son support de diffusion, elle revêt un autre costume. Et alors que la presse, à quelques exceptions discutables, devient un bien mixte ou privé, combinaison d'un contenu collectif et d'un support privé, le Web s'approprie selon les formes, toutes les combinaisons possibles, privées ou publiques.

Ces caractéristiques ne sont d'ailleurs pas sans conséquence sur les firmes le produisant. Ce sont des structures qui nécessitent d'importants coûts fixes pour recueillir, produire et diffuser l'information et qui se structurent par conséquent dans une dynamique d'économies d'échelle avec un coût moyen unitaire de production qui décroît avec la quantité produite.
Cette structure de coût atypique et le caractère non rival qui autorise l'éditeur à proposer l'unité supplémentaire à un coût marginal qui tend vers zéro permettent d'arriver à l'évidence de marché que si le producteur vend son journal à un prix équivalent au coût marginal, il est assuré de faire faillite. Ne pouvant néanmoins pas le facturer au prix réel, sans quoi le bien ne serait pas acheté et la diffusion serait sous-optimale, l'éditeur ne peut pas récupérer le montant de ses coûts lors de la cession et recourt alors à la publicité ou aux subventions pour équilibrer son budget selon le principe de l'économie de plates-formes (*two-sided markets*), qui en l'occurrence présente des externalités de réseau croisées.

Mais les annonceurs étant d'abord attirés par la plus grande audience possible, sous réserve de l'aspect qualitatif et d'une limite intégrant le rapport coût / unité de diffusion supplémentaire, il se crée une spirale de concentration avec un mécanisme d'interaction visant à exclure les supports avec la plus faible audience, sachant que cette situation de double financement n'est pas sans poser la question de l'arbitrage entre les exigences des consommateurs et des publicitaires à un moment où l'équilibre se trouve bouleversé par la révolution numérique qui

tend à inscrire comme référence la gratuité d'accès au contenu et la valorisation de la publicité à la performance. Cette course à l'annonceur crée aussi une tendance au mimétisme éditorial et une asymétrie relationnelle entre les deux versants alors qu'il apparaît complexe de concevoir un bien homogène pour un public qui ne l'est pas et dont les critères de qualité s'avèrent complexes à définir.

Dans ce contexte où les firmes ne semblent pas avoir les arguments pour répondre aux exigences d'un fonctionnement efficace des marchés, se pose alors la question du degré d'intervention de l'autorité publique visant à assurer une diffusion optimale de ce véhicule d'opinion. Et elle se pose d'autant plus fortement que l'essor du Web est venu contrarier les évidences passées en amplifiant ce *« nœud d'insuffisances »* et en permettant qu'un bien privé, en l'occurrence un journal, devienne par une simple mise en ligne gratuite de son contenu sur un site Web, un bien public sans exclusion remettant au goût du jour l'importance de la dissociation, et donc de la complémentarité, du contenu et du support et rendant compte dans le même temps de l'impossible gratuité à périmètre constant.

L'histoire est un bouc émissaire circonstanciel qui n'explique pas tout

L'histoire, et notamment la Libération avec son cortège de décisions, porte en elle une part de responsabilité dans ce cancer qui ronge encore les éditeurs.
En érigeant comme dogme l'égalitarisme et en imposant, par une analyse irrationnelle de l'environnement et des forces et faiblesses des firmes, des systèmes, une réglementation mais aussi des structures économiquement inadéquates, les éditeurs, l'État Providence et les organisations représentatives ont idéologiquement ignoré les forces inhérentes à tout marché, quand bien même la nature du bien collectif eût pu le justifier.

Hypocrites, ces règles sont en effet devenues autant anachroniques qu'ambivalentes, même si elles demeurent nécessaires. Les dispositifs anticoncentration ont ainsi montré leurs limites au regard du niveau de concentration de la presse française, en plus de devenir obsolètes avec l'essor du Web. Les aides à la presse, soit près de 12 % du chiffre d'affaires total du secteur, ont de leur côté favorisé l'instauration et le développement d'une stratégie de légitimation qui vise à accroître le niveau d'acceptabilité sociale des firmes pour s'assurer la pérennité de ces ressources vitales, stratégie à double tranchant dès lors qu'elle ne s'inscrit pas dans une relation visant à acquérir un soutien en fonction de performances réelles. Quant à l'absence de cohérence des règles de gestion des droits d'auteur dans une approche plurimédia, elle freine

toute initiative de mise en commun des ressources éditoriales au sein d'une plate-forme d'information, centre névralgique d'une diffusion multisupport et d'une stratégie de marque.
En inhibant par ailleurs le plus précieux ressort d'un marché, la concurrence, ces règles conduisirent à accentuer au fil des ans les inégalités combattues. Or tant que le système est alimenté par une forte croissance, il peut fonctionner sans heurt. En l'absence, l'égalité fonctionne comme une machine à rendement décroissant qui renforce les stratégies de légitimation sociale.
En imaginant enfin la convergence vers une identité épurée de ses travers d'antan, ils ont omis que l'identité ne s'impose pas par décret, mais qu'elle se construit dans une dynamique considérant le poids des traditions séculaires ainsi que les intérêts individuels et collectifs inhérents aux individus qui la structurent. Il devenait dès lors impossible de renier ces traits identitaires forgés au gré de quatre siècles et qui s'articulent dans une opposition entre, d'une part, la liberté et l'indépendance, et, d'autre part, cette tradition colbertiste qui rejaillit au gré des difficultés économiques et des changements concurrentiels. Cette identité a fini d'ailleurs par s'imposer dans un processus normatif, mimétique et coercitif, qui force à la ressemblance vers un petit ensemble de modes opératoires stables, au-delà des processus identitaires individuels. Et le nier ou vouloir le balayer d'un revers de main serait assurément une faute.

Pour autant, toutes ces dispositions ne portent pas l'entière responsabilité d'une déroute économique, les trajectoires de réussite et de déclins observées s'ordonnant autour de deux conditions mises en exergue au fil des années.

Première condition, la cohérence obligée des quatre dimensions interdépendantes qui façonnent l'évolution d'une firme – l'identité, la structure, les processus de décisions et la stratégie –, de sorte que les changements environnementaux doivent entraîner, sous peine d'inefficience, leur modification coordonnée. De fait dès lors que certains événements, qu'ils procèdent de l'histoire ou qu'ils soient révélés par celle-ci, viennent interférer avec la congruence du système et la dynamique requise, le succès peut s'avérer plus relatif. La performance est alors fonction de l'adéquation entre les divergences imposées par l'environnement et le degré de différenciation de la structure.

Seconde condition, la maîtrise de ces fameux périls de l'excellence [Miller, 1983], ces facteurs clés de succès (dirigeant charismatique, routine établie, programme qualitatif, diversification, système identitaire stable, etc.) qui portent en eux les germes du déclin et qui conduisent, lorsqu'ils sont poussés à l'extrême (absence de vision, rigidité de l'efficience,

culture monolithique, etc.) les organisations à des ruptures. Ces facteurs qui sous-tendent les trajectoires des firmes deviennent paradoxalement autant créateurs que destructeurs de valeur au-delà de l'influence de l'environnement qui agit comme un catalyseur.

L'information s'intègre dans un vaste écosystème médiatique décloisonné

Dans cet écosystème, les composantes techniques, sociales et économiques exercent une influence, aussi directe qu'indirecte, sur le devenir des firmes qui la produisent.

La technologie, qui va de l'essor des réseaux à celui des terminaux, est devenu le facteur le plus visible. Elle a créé au tournant des années deux mille une véritable rupture organique en permettant une fragmentation des usages et des attentes, une multiplication des modes de distribution et de consommation de l'information. Déstructurant les chaînes de valeur traditionnelles et replaçant l'individu au cœur de cet écosystème médiatique, la technologie n'a pas seulement "démassifié" les anciens médias, elle en a créé un nouveau, le Web.
Communication, achats, réseaux sociaux, jeux, recherche, les fonctions sont plurielles, celui-ci fait désormais partie intégrante de la famille puisqu'environ 75 % des individus sont connectés à la Toile et "*surfent"* près de quatre-vingts minutes par jour en 2010. Et s'il n'a pas entaché le goût des individus pour les anciens médias, notamment la télévision et la radio, il s'impose comme un média dominant, notamment chez les jeunes générations.

Mais la technologie n'a pas seulement modifié les usages et les attentes, elle a tout bonnement conduit à une redéfinition de la chaîne de valeur globale en autorisant les partenaires d'avant et les nouveaux acteurs – équipementiers, opérateurs de réseaux et spécialistes des services – à figurer sur le devant de la scène médiatique. Elle définit ainsi un nouveau référentiel qui permet dans l'absolu, à chacun, dans une logique de "tunnellisation" des différentes strates de la chaîne de valeur (équipements, réseaux, services, contenus) de s'inviter sur celle du voisin, voire de plusieurs d'entre eux.

Les éditeurs de contenus se sont ainsi retrouvés au cœur de ce séisme, tentant de faire aussi bien que possible ce qu'ils savent faire de mieux, mais contraints par les faits de s'interroger sur leurs capacités à prendre des positions sur la strate du voisin et à ne plus être relégués au rang d'utilité indirecte d'un parasitisme et d'une sous-traitance bienveillants.
Et loin de l'effet de mode, la dynamique semble inéluctable, la décennie 2010-2020 consacrera définitivement ce média et entérinera la mobilité comme un facteur consubstantiel

de son utilisation, autorisant de nouveaux usages selon les attentes encore inexprimées que la technique sera à même de satisfaire. L'environnement stable et hiérarchique et presque prévisible qui caractérisait l'univers médiatique est résolument terminé, il est désormais aussi ductile qu'évolutif

Plus imperceptibles, moins immédiats, la démographie, le temps libre, le budget des ménages sont aussi des facteurs déterminants de la consommation d'information.
D'abord parce les *Digital Natives*, cette génération de l'Internet, n'ont pas le même rapport aux médias traditionnels que leurs aînés, l'évolution démographique faisant que ce sont eux les consommateurs de demain. Et ensuite, parce que la consommation du bien informationnel s'inscrit dans un inéluctable rapport au temps. La compétition médiatique s'exerce désormais dans un univers de profusion qui transforme l'univers médiatique en une économie de l'attention, le temps consacré aux loisirs n'étant pas extensible.
De fait, la part de la presse dans le budget des ménages, en baisse régulière avant le Web, amplifie sa baisse, variant de 0,3 % pour les plus jeunes à 1,3 % pour la génération la plus âgée à l'aube de 2010. Une projection générationnelle, permet alors d'imaginer, *ceteris paribus,* une baisse de la consommation à près de un milliard d'euros entre 2010 et 2020. Ce déclin illustre ainsi la défiance des jeunes lecteurs notamment vis-à-vis de la presse quotidienne, la part des moins de 24 ans la lisant ayant été divisée par trois en quatre décennies. Et cette dynamique n'a rien d'un phénomène facile à enrayer par quelques abonnements gratuits, elle résulte d'un mécanisme profond que le Web a juste amplifié.

Mais l'environnement de l'information, c'est aussi l'impact concurrentiel qui se dessine sur le versant publicitaire. Il apparaît en effet que les recettes des médias d'information sont directement et indirectement influencées par le niveau des investissements publicitaires, qui eux-mêmes fluctuent au gré de l'économie, par la rigidité du rapport entre les dépenses hors médias et médias de sorte que les gains de parts de marché des uns se font au détriment des autres supports à périmètre constant, ainsi que par le dynamisme des autres médias, la presse ayant en cela perdu son leadership des années soixante, sa part de marché globale ayant fondu de près de moitié à un peu plus de 36,4 % dans un volume global de 10 milliards d'euros.

Plus subjective, la place qui est attribuée au média et le pouvoir qui lui est prêté, à tort ou à raison, sont deux éléments d'influence, évidemment moins visibles. Car dans cet univers de subjectivité, si le désir de propriété d'un média d'information n'est pas par essence antinomique avec la notion de rentabilité, il peut en revanche conduire à des options

déstabilisatrices pour l'ensemble d'un marché dans la mesure où il n'impose pas les décisions dictées par l'orthodoxie financière ! Quant au rôle qui lui est assigné, il repose fondamentalement sur la confiance, l'intégrité et la crédibilité, caractéristiques qui semblent loin d'afficher des records de satisfaction, mais qui témoignent plutôt d'une défiance affichée et revendiquée par les consommateurs, celle-ci étant désormais catalysée et exprimée sous l'effet du Web.

La scène de jeu devient mondiale

Les forces inhérentes à la mondialisation aidées par les évolutions technologiques ont ainsi conduit tous les acteurs de la planète médias, nouveaux et anciens, à converger vers les mêmes clients, l'annonceur et le consommateur, dans un marché qui ne semble plus avoir de frontières.

Dans cette dynamique initiée à l'aube des années quatre-vingt-dix, toutes les industries ne sont pas toutefois logées à la même enseigne en raison des obstacles naturels mais aussi spécifiques et notamment, pour ce qui concerne l'information imprimée, de cette nécessaire proximité sociale, linguistique, politique et culturelle, de cette réticence à la domination américaine et de cette défense de l'intérêt démocratique. Dès lors, la globalisation des éditeurs d'information s'est-elle plutôt construite, *a contrario* de firmes comme Google ou Apple, dans une vision multidomestique, *id est* de juxtaposition de différents marchés. Elle se renforce d'ailleurs par la très grande difficulté, voire l'impossibilité, d'envisager la mise en place d'économies d'échelle de production et de distribution.

Reste que cette fragilité inhérente à ces obstacles et à cet inévitable mode de construction qui rend délicates et complexes de telles opérations de croissance globalisée, peut aussi devenir un atout pour que l'information reste tout simplement une niche mondiale… et donc offrir une opportunité aux éditeurs, à condition qu'ils réussissent à conserver leurs contenus et à s'assurer de leur diffusion quel que soit le support, étant entendu que les services associés seront fortement concurrentiels à l'instar des petites annonces sur le Web. Le gigantisme contraint en effet à des choix stratégiques et à des organisations qui offrent de réelles possibilités aux firmes évoluant sur des marchés de niche, à condition, bien entendu, de répondre aux attentes et de se rendre incontournables.

En cela, les groupes plurimédia de grande taille présents dans l'information imprimée disposent d'un avantage supplémentaire qui leur permet, d'une part, de s'assurer d'un

développement plus globalisé et, d'autre part, de pouvoir rivaliser avec des géants du Web, de la téléphonie ou encore des fabricants, à l'instar de News Corporation qui développe sa version électronique pour iPad® ou de Bertelsmann et Schibsted qui s'imposent dans les services sur Internet à pas de géant.

Finalement, cette première partie revêt toujours une connotation un peu particulière, étant donné que les conséquences présentées ne sont pas toujours quantifiables et qu'elles sont par principe contestables. Pour autant, les analyses conduites sont essentielles car elles permettent de limiter les contradictions, dès lors que des indicateurs de tendances structurelles sont bien ancrés dans des fondamentaux de consommation et que les variables macroéconomiques donnent des signaux qui ne peuvent pas être ignorés. Elles servent alors de prisme de circonstance, de boussole stratégique, dans cet écosystème médiatique où l'environnement se combine et s'entrechoque avec les forces concurrentielles qui régissent chaque industrie, l'ensemble pesant sur les options stratégiques possibles et donc sur la capacité créatrice de valeur des firmes.

*****

DEUXIEME PARTIE

2e partie - Du marché au modèle économique, l'équation financière et stratégique des firmes produisant l'information se transforme

CHAPITRE I - DUALS ET CONCURRENTIELS, LES MARCHES DE L'INFORMATION ECRITE SE REFONDENT DANS UN NOUVEAU REFERENTIEL PLUS LARGE …….. 355

Section 1 - L'information écrite se consomme désormais autrement avec l'essor des sites Web compagnons et des *pure players* ……357

Section 2 - Bouleversements aux frontières de l'offre et de la demande de l'information : de la crise de l'imprimé à l'essor du Web……...……...…...……...390

Section 3 - Une demande publicitaire rigide, limitée et en mutation ……..……..….452

CHAPITRE II - INDICATEURS DE LA SANTE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DES FIRMES OPERANT SUR LES MARCHES DE L'INFORMATION ECRITE ……..495

Section 1 - Quels indicateurs, pour quels résultats ? …….. .496

Section 2 - Des résultats économiques et financiers révélateurs de la situation …….. ……. .510

Section 3 - Quand la structure capitalistique influence la performance et les capacités de restructuration de la firme ……..…….…….…….. .635

CHAPITRE III - DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DES FIRMES, DE LA STRUCTURE CONCURRENTIELLE AUX MODELES ECONOMIQUES …….....657

Section 1 - Les forces structurelles des marchés au sens de Porter pèsent sur les différentes options stratégiques possibles…….…….....660

Section 2 - Coûts de transaction et ressources internes, des déterminants organisationnels et stratégiques d'influence……... ……..…….....746

Section 3 - Du marché à l'offre de référence, la chaîne de valeur, support obligé et sous influence, structure les modèles économiques ……..…….…….....776

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE 876

La définition de l'acception modèle économique nous conduit en plein cœur de la délicate approche économique des médias, de celle qui initiée à l'aube des années soixante-dix ne prit réellement son essor que lorsque les firmes de ce secteur eurent intégré le fait qu'elles ne se situaient plus en dehors du champ traditionnel d'une économie de marché désormais mondialisée. Plusieurs travaux significatifs émergèrent ainsi au début des années quatre-vingt-dix avec différentes approches assez traditionnelles. Parmi eux, plusieurs sont devenus des références comme ceux de Robert G. Picard [1989, 2002], Nadine Toussaint-Dumoulin [2006], Alison Alexander, James Owers, Rod Carveth, [1998], Alan B. Albarran [2002] ou encore Gillian Doyle [2002] et bien d'autres.

Pour autant, et quelles que fussent leur grande qualité, ces nombreuses études ont été comme tout à chacun prises de court par l'inexorable ascension des nouvelles technologies et par l'avènement de ce *buzzword* qui envahit le monde des affaires. Il faudra attendre le début des années deux mille pour que des publications sérieuses, pas forcément liées aux médias, soient d'ailleurs réalisées [Demil, Lecoq, 2008 ; Rédis 2007] autour de ce concept avec en l'espèce une approche plus générale par le prisme de *l'e-business* [Timmers, 1998 ; Amit, Zott, 2001 ; Afuah, Tucci, 2001].

Pourtant, et même si ce terme a été galvaudé dans une confusion notable avec la notion de *Revenue Model*, son utilisation n'est pas dénuée de fondement surtout si on le considère sous l'angle de ce qui pourrait ressembler à une *« une équation économique »* [Benavent, Vertraete 2000], *id est* un niveau intermédiaire *« propre à opérationnaliser la stratégie* [Rédis, 2007],

« dans une combinaison de l'univers macroscopique et de considérations microscopiques inhérentes aux approches fonctionnelles » [Demil, Lecoq, 2008]. Adapté à une lecture transversale et managériale, il ne rejette pas le côté empirique et formel de l'analyse stratégique selon Michael Porter, et inclut les différents pans de l'entreprise (marketing, finance, etc.) qui sont en règle générale disjoints par les découpages fonctionnels réalisés.
Et c'est donc bien dans cette optique que nous appréhenderons l'équation financière et stratégique des firmes produisant l'information écrite, approche qui passe par une série d'étapes qui en réalité s'entremêlent religieusement.

Pour atteindre l'objectif, cette deuxième partie s'articulera autour de trois axes qui nous mèneront de la définition des marchés de l'information (*chapitre I*) à l'analyse des modèles économiques (*chapitre III*), en passant par l'examen financier de rigueur (*chapitre II*), sans jamais perdre de vue que les analyses conduites serviront de *substratum* à la dimension prospective visant à s'interroger sur la capacité créatrice de valeur (*voir partie III*).

Le premier temps (*chapitre I*), sera donc le moment privilégié pour procéder à une recherche des différentes zones de marché dans le champ défini au départ, de ce qu'il est coutume d'appeler aussi le *relevant market*. Et derrière cette apparente simplicité de l'exercice, la démarche est en réalité très complexe.
D'abord, parce que le marché se trouve être schématiquement la confrontation d'une offre et d'une demande évolutives.
Ensuite, parce qu'en plus d'être ce lieu d'échange, en l'occurrence à deux versants, un marché est le théâtre d'un affrontement entre les offreurs qui proposent des produits et des services plus ou moins substituables, le structurent en interaction avec un environnement social, technologique, économique et règlementaire (*voir partie I*) à l'instar de tout système ouvert, créant ainsi un contexte et une dynamique concurrentiels particuliers, au sens où ils s'avèrent construits dans des schémas qui divergent d'autres industries plus classiques.
Et enfin, parce l'essor du Web et la mondialisation contraignent à revoir les périmètres des zones de marché classiquement définis autour de la technique et du produit final.
Cette délimitation est en outre d'autant plus délicate à opérer que le résultat modifie le degré de pression concurrentielle et donc la pertinence de l'analyse qui en découle, sa définition étant le talon d'Achille de la dynamique concurrentielle [Vogel, 1988 ; Glais, 1992]. Bien qu'elle soit complexe, cette étape n'en demeure pas moins un préalable absolu à la détermination de la structure de marché et de ses enjeux.

L'analyse financière et économique des firmes présentes constituera le deuxième temps de l'analyse (*chapitre II*) et s'inscrira dans la logique de la théorie de la firme. En effet, et au-delà des deux principales critiques formulées à l'égard de cette dernière – le profit n'est pas la seule motivation d'une organisation –, les organisations ne se comportent pas de la même manière quelles que soient leur taille et leur structure. Une firme a généralement le désir premier de maximiser ses profits et sa valeur [Picard 2002 ; Doyle, 2002 ; Verminnem, 2008]. Pour autant, le profit monétaire qui n'est d'ailleurs pas synonyme immédiat de création de valeur, n'indique pas l'efficience avec laquelle elle produit ses résultats, ce qui contraint pour approcher chaque activité à recourir à des indicateurs plus pertinents, tels que des ratios de marge d'exploitation, des indices de profitabilité, de capacité créatrice de *cash*, etc.
Car de la réalisation des performances moyennes dépend l'attractivité de l'industrie et donc sa capacité à attirer des capitaux pour financer les activités et les développements des firmes présentes, son absence se traduisant par une spirale déclinante très préjudiciable dans une activité de contenus comme celle des médias au sens large du terme [Picard, 2002]. Bien entendu, au-delà des moyennes sectorielles, il sera intéressant d'envisager quelques comparaisons de circonstances au sein de chaque marché de référence.

Enfin la compréhension des déterminants de la performance (*chapitre III*) ne saurait se contenter d'une analyse de marché. Il conviendra en effet d'approcher la question de la nature et de l'intensité des différentes forces structurelles qui agissent sur la rentabilité des firmes à moyen et long terme et qui influent sur le marché en question. Cette démarche ne peut être dissociée du paradigme SCP (*Structure, Conduct, Performance*) et notamment du célèbre modèle de Michael G. Porter [1985] dont la logique vise à considérer que la structure d'un marché détermine le comportement des firmes, qui façonne à son tour les performances du secteur en question. Cet aspect s'avère d'autant plus important que les marchés de l'information sont soumis à de fortes contraintes structurelles.
Reste que cette approche, qui permet de définir des schémas concurrentiels dans un univers en mouvement et offre alors un autre regard sur l'attractivité intrinsèque et relative du marché, ne semble pas suffisante pour mettre en perspective la performance mesurée, et prendre toute la mesure des changements comme l'essor de la presse gratuite d'information et des sites Web dans des prés carrés jusque là bien établis et *a priori* imprenables.
Deux approches distinctes, mais complémentaires, proches du vécu managérial, l'une fondée sur les coûts de transaction, et l'autre sur les ressources et les compétences (*Resource Based View*) offriront ainsi l'opportunité de faire la lumière sur les formes d'organisation possibles

et notamment sur les décisions d'intégration verticale, et de se pencher sur ces ressources qui procurent un avantage concurrentiel notable et durable pour expliquer la performance d'une firme, considérée alors comme un ensemble où celles-ci se combinent et s'entrechoquent.

Étape ultime de la compréhension du jeu concurrentiel, la détermination des différents modèles économiques (*Business Models*) qui valide la manière dont les firmes créent de la valeur et surtout comment elles tentent de s'en approprier une partie. Souvent partagé par l'ensemble des firmes d'un marché – sa pertinence étant *« l'un des déterminants du niveau de performance moyen de l'industrie »* [Strategor, 2009] –, il se construit autour de trois axes – un modèle de revenus, un modèle de capitaux et un modèle de coûts –, sachant que son individualisation permet aux firmes concernées d'affiner leurs choix stratégiques [Porter, 1985] et ainsi de se procurer un avantage concurrentiel pérenne et défendable.

Le modèle économique s'apparente donc à *« une équation économique »* [Benavent, Vertraete 2000], une combinaison d'une offre de valeur, d'une architecture de valeur et d'une équation économique de valeur sur lesquelles il est possible d'agir autour de deux stratégies génériques (coût / volume ; différenciation) sachant que l'innovation peut devenir un facteur d'ajustement, de bouleversement mais aussi de rupture. C'est d'ailleurs dans cette logique que se sont construites les offres de presse quotidienne gratuite d'information, celles des *pure players* de l'information en ligne et des sites compagnons des éditeurs traditionnels, ainsi que celles relatives aux sites de petites annonces diffusées sur le Web.

*****

CHAPITRE I | DUALS ET CONCURRENTIELS, LES MARCHES DE L'INFORMATION ECRITE SE TRANSFORMENT DANS UN REFERENTIEL PLUS LARGE

Trois méthodes, au-delà de celle des anthropologues et des historiens, permettent d'approcher la notion de marché, de *relevant market*. Celle des économistes qui envisage le marché comme un "lieu" d'ajustement de l'offre et de la demande dans une interaction combinatoire de la quantité et du prix sachant qui dans sa version idéale – pur et parfait – s'équilibre ; celle des juristes qui tend à considérer des délimitations claires et indexées en l'espèce sur des zones de diffusion en accord avec les positions définies par les autorités de la concurrence et sur les caractéristiques des produits et services considérés comme interchangeables ou substituables pour le consommateur ; et celle moins académique, plus opérationnelle, qui considère *« plutôt un créneau, la base d'un métier dans lequel l'entreprise exercera une certaine compétence industrielle, commerciale ou de services. C'est l'endroit où s'exerce la concurrence. »* [Verminnem, 2008].

Derrière cette apparente simplicité sémantique se cache pourtant un exercice de style pour le moins complexe dès lors que l'on s'intéresse aux médias, notamment à l'information. Car depuis des décennies, et dans une approche résolument fondée sur la technique, combinée à une analyse géographique et des caractéristiques des biens, il était communément accepté d'opposer le marché de la presse, lui-même subdivisé en sous-ensembles selon les spécificités du bien et la zone géographique couverte, à celui de la radio et de la télévision [Picard, 1989 ; Chyi, Sylvie, 2001 ; Le Floch, 1997], le contexte publicitaire et règlementaire favorisant en outre cette conception dans une vision juridique [Le Floch, 1997].

Mais voilà, le Web et la mondialisation sont passés par là de sorte que les certitudes d'avant ne sont plus aussi évidentes. Or étant donné la convergence qui s'opère, l'approche traditionnelle ne semble plus aussi en phase avec les réalités du marché, ce qui peut conduire à des hypothèses inexactes quant à sa structure et son fonctionnement, voire à sa performance. Car le Web est devenu un média en tant que tel, caractérisé par des attributs sans précédent (interactivité, multimédia, espace illimité, etc.) [Chyi Sylvie ; 2001], qui évolue sur un marché sans frontière. Et dans la mesure où la majorité des sites d'information sont des sites compagnons de l'imprimé, la délimitation du marché de l'information en ligne coincée entre le très local (le contenu) et l'hyperglobal (le média), prend une tournure un peu kafkaïenne.
Jusqu'à présent, les recherches des périmètres de marché demeuraient relativement simples reposant sur les deux versants inhérents à chaque média (marché de l'audience et marché de la

vente), la nature des produits et services, l'existence de substituts et les limites géographiques, sachant que plusieurs sous-marchés étaient envisageables au sein de chaque média, y compris de la presse imprimée [Chyi, Sylvie, 2001].

Or l'essor des sites Web contrarie cette relative simplicité en permettant d'accéder à des audiences multiples sur des zones géographiques éloignées, de sorte qu'autant sur le marché de la publicité que celui de la vente de produit, il est possible d'identifier deux sous-marchés (local et éloigné), soit quatre au total, et de considérer que la notion de substitution n'est pas identique. Cette notion géographique prend d'ailleurs tout son sens depuis *l'Umbrella Model* de James N. Rosse [1978] qui considéra à l'époque que la concurrence des journaux s'organisait dans une structure hiérarchique constituée de quatre couches : les quotidiens de la métropole, les quotidiens des villes satellites, les quotidiens de banlieue et les hebdomadaires. C'est d'ailleurs sur cette idée de plusieurs strates que Hsiang Iris Chyi et George Sylvie [2001] suggèrent de considérer le marché de l'information en ligne. Mais si cette notion prend tout son sens sur des marchés anglo-saxons, où la langue est partagée, elle s'affaiblit pour les éditeurs français.

De fait n'est-il plus aussi incongru de remettre en cause la segmentation originelle opérée par la technique et le produit final pour l'imaginer autrement, et notamment par la fonction, celle d'informer, dans la lignée de la suggestion de Alan B. Albarran [2002]. Si cette éventualité souffre pour l'analyse de considérations pratiques, les données étant structurées pour une approche fondée sur la technique, elle peut sans complexe s'envisager dans un raisonnement qui vise à revisiter les modèles existants sous un autre angle (*voir partie III*).

La combinaison de ces différents arguments va nous conduire ainsi dans une vision assez empirique à identifier ces marchés. Trois étapes organiseront les développements qui devront tenir compte des caractéristiques inhérentes aux produits et aux services ainsi que de la particularité des biens et de cette économie de plate-forme (*voir chapitre I, partie I*).

Il s'agira dans un premier temps (*section 1*) de comprendre la manière dont se consomme aujourd'hui l'information, un point qui aurait pu apparaître anodin il y a encore quelques années. Pourtant, au-delà des actes d'achat ou des résultats d'audience, se profile désormais un véritable séisme dont l'illustration se mesure à l'aune du nombre de connexions aux sites Web des firmes produisant directement ou indirectement l'information, conduite dans une recherche accrue de mobilité et de gratuité. Mais derrière cette vérité d'évidence se cache une

incertitude quant à l'ampleur et à la pérennité de ce transfert, étant donné que la substitution n'est pas aussi certaine qu'elle ne le paraît, du moins dans l'immédiat et qu'elle repose inévitablement sur la notion d'offre de référence (*voir chapitre III, partie II*).

Cette information n'est cependant pas qu'un produit, c'est aussi un marché, une industrie même, miroir d'une demande et d'une audience, qui forme ce terrain d'affrontement entre concurrents sur fond d'évolution naturelle des frontières, amplifiée sous l'égide du Web (*section 2*). Il ne saurait alors se dessiner sans la prise en compte du comportement de consommation, du rôle des prix, des élasticités directes lorsqu'elles revêtent du sens à être estimées, et des différences entre les parts de marché des firmes. Elle intégrera aussi l'influence des zones géographiques et de la substituabilité qui peut exister entre les biens, même si ce critère s'avère délicat à évaluer malgré deux approches possibles, qualitative (demande x / prix y) et quantitative (caractéristiques / performances).

Mais cette face du marché n'est pas la seule. Le bien informationnel est en effet aussi vendu au publicitaire qui achète une cible représentée par un lectorat ou une audience. Or dans cette relation tripartite et interdépendante, cette autre face du marché (*section 3*), se construit sous l'influence des niveaux de diffusion, du prix, de la technologie qui crée de nouveaux espaces ainsi que par les évolutions naturelles des consommateurs et des exigences des annonceurs la structure des droits de propriété agissant aussi comme un déterminant.

Et si la démarche se conduira dans une segmentation originelle pour de simples raisons de présentation de données, elle s'éclairera, par ce nouveau prisme technologique qui pousse à fragmenter les usages et à modifier les offres de référence, de sa nécessaire remise en cause dans une vision prospective, qui nécessite de s'intéresser aux différentes activités des firmes évoluant sur ces périmètres, étant donné que certaines les combinent religieusement.

SECTION 1 L'INFORMATION ECRITE SE CONSOMME DESORMAIS AUTREMENT AVEC L'ESSOR DES SITES WEB COMPAGNONS ET DES *PURE PLAYERS*

C'est sans aucun doute une évidence, l'information écrite se consomme désormais à l'aide d'autres vecteurs et notamment via des sites Web proposés par beaucoup de médias traditionnels ou par des *pure players*, mais aussi par des spécialistes de l'agrégation qui jouent les intermédiaires entre les consommateurs et les journaux en ligne.

Mais derrière cette vérité presque universelle se cache une incertitude des plus totales quant à la réalité de ce transfert, tant en termes sociologiques que financiers. Car les études sont sur ce point aussi nombreuses que désarmantes, en plus de ne pas être toujours transposables, voire difficilement interprétables et contradictoires.

Pour autant, la tendance de fond observée depuis plusieurs années s'avère assurément convergente. Au-delà des spécificités éventuelles, elle s'illustre dans le considérable essor du nombre de connexions aux sites Web des firmes produisant directement ou indirectement l'information et dans une mobilité de plus en plus soutenue (*voir chapitre IV, partie I*) au point qu'elle pourrait devenir le principal vecteur d'utilisation du Web d'ici l'horizon 2015.

Parallèlement, les journaux traditionnels constatent une baisse de leur diffusion et de leurs ressources publicitaires (voir infra) faisant dire aux ayatollahs du Web que celui-ci est la source incontestable de revenus futurs. Pourtant, alors que le Web existe depuis près de deux décennies avec un essor fulgurant, il apparaît que les journaux tirent encore leurs ressources des éditions papiers – le montant dépensé en *display* sur le Web n'est que de 482 M€ en 2009 (*voir infra*) –, et que les *pure players* de l'information ne connaissant pas les heures de gloire qui leur avaient été promises.

Ce constat très empirique pose de fait la légitime question de l'intérêt de l'information en ligne auprès du grand public [Chyi, Yang, 2009 ; Chyi, Lasorsa, 2002 ; Waal (de), Schönbach, Lauf, 2004] dans une évolution de fond aussi complexe qu'insaisissable et dont les conséquences se mesurent à l'aune d'une redéfinition des périmètres de marché.

A/ Un contenu plurimédia, la mobilité en ligne de mire

Le temps de l'information bien segmentée est donc révolu, c'est un fait qui ne nécessite pas de grandes analyses pour le constater. Désormais, la convergence informationnelle produit ses effets dans un mélange de l'écrit, du son et de l'audiovisuel sur le Web modifiant ainsi le rapport des forces concurrentiels en jeu (*voir chapitre IV, partie I*).

1. Contenu et format à la croisée des différents médias, la révolution éditoriale

Dans cet exercice de mélange des genres, les médias traditionnels gardent une longueur d'avance par leur capacité d'expérience à produire une information structurée avec plusieurs outils à la clé : filtre RSS (*Really Simple Syndication*), alertes par SMS (*Short Message*

Service) – 45 % le proposent –, ou par mail, *newsletters*, applications iPhone® (33 % la fournissent), *Widgets*, etc. [Headway, 2009]. Leur objectif est alors de capitaliser sur la marque qu'ils représentent pour le sérieux et la capacité à offrir une information exclusive, vérifiée, une information en quelque sorte labellisée. Dans ce changement de périmètre, les uns et les autres marchent inéluctablement sur les plates-bandes du voisin. La presse et la radio s'initient à la vidéo, l'audiovisuel et la radio mettent leur savoir-faire et leur puissance de diffusion au profit de l'écrit, la télévision se reconnaissant même des vertus radiophoniques avec les radios développées spécifiquement comme LCI (La Chaîne Info).

Directes ou par le biais de partenariats avec des médias du secteur correspondant, chacun tente de transformer un site Web souvent compagnon du média originel en un support plurimédia sous sa propre marque. L'objectif est alors de considérer que l'attente du consommateur s'inscrit d'abord dans ce besoin d'information et qu'il appartient ensuite à la firme de lui proposer différents moyens de le satisfaire. En l'espèce, la presse semble plus en avance puisque *« 100 % des sites de presse proposent de la vidéo, contre 83 % pour la radio »*, note le cabinet Headway International [2009]. De même, *« 84 % de ces mêmes sites de presse proposent de l'audio, contre 68 % des télévisions »*. Et si celles-ci proposent plus de textes, *« elles ne sont que 62,5 % à réellement fournir des articles et des dossiers »*.
L'information peut alors se décliner sous de nouveaux formats tels la *Catch-Up TV* ou la *Catch-Up Radio* qui correspondent à l'écoute en différé, via les *podcasts* ou le streaming. C'est ainsi que Médiamétrie notait en février 2010 dans son étude *eStat* mensuelle[II-1] que parmi les 19 millions de *podcasts* téléchargés, 2,6 millions concernaient l'information derrière le divertissement (5,6 millions) et la culture (4,2 millions).

Ce constat invite à infléchir l'identité même des sites et à la faire pencher vers des médias audiovisuels ce qui n'est pas contre nature, mais fournit un argument supplémentaire quant à la modification des périmètres de marché. D'autant que les évolutions technologiques en cours permettront aux individus de consulter directement des sites Web sur leurs téléviseurs, renforçant ainsi de manière subjective l'identité audiovisuelle de ce média en désacralisant la relation originelle obligée ordinateur/web. Ce virage n'est d'ailleurs pas une vue de l'esprit puisque la radio et la presse commencent à créer des *Web TV Exclusive* à l'instar de journaux étrangers comme *La Repubblica*, *El Païs* voire à s'inscrire dans une logique de partenariats comme ceux menés par *Le Figaro* avec la demande de production d'émissions par i>Télé ou du Talk Orange- Le Figaro, une combinaison qui n'est au demeurant encore que balbutiante.

Cette dynamique individuelle s'inscrit dans une révolution plus large de l'offre éditoriale. Ainsi les progrès technologiques ont-ils bouleversé le traitement de l'actualité et notamment son rapport à l'image. Si la photo fut longtemps un des piliers essentiels de l'imprimé, elle est désormais rattrapée par la vidéo et l'infographie interactive devenues monnaie courante sur le Web, associées le cas échéant à des services de localisation ou encore de recherche.

Mais la technique a aussi modifié le rapport au temps. Fini l'attente du journal télévisé du soir ou de l'édition imprimée du matin, gloire à l'instantanéité. Cette possibilité doublée d'une attente a eu pour conséquence de déplacer les vecteurs d'information vers des sources plus immédiates faisant de l'information en temps réel non plus un service supplémentaire, mais une évidence. Les *Breaking News* sont devenues consubstantielles de toute offre d'information sachant qu'elles ne doivent plus se présenter seulement comme un fil texte, mais comme un produit plurimédia.

Cette exigence n'a pas pour autant diminué l'appétence des consommateurs pour de l'information locale comme l'a d'ailleurs remarqué l'Agence France Presse dans une étude[II-2] conduite entre mai et juillet 2009 auprès de ses clients, les éditeurs. En l'espèce, celle-ci note que *« les consommateurs souhaitent un information plus proche de leur quotidien et de leurs préoccupations. Ils sont à la recherche de davantage d'information locale, de plus de divertissement, mais également de contenus lifestyle (santé, bien-être, cuisine, etc.). »* Pour autant l'information internationale, le *people* et le sport demeurent des valeurs sûres alors que la santé, le divertissement et l'environnement deviennent des valeurs montantes. En somme, le nouveau consommateur voudrait avoir accès à toute l'information possible sous tous les formats de son choix note en substance l'étude[II-2] qui conclut que *« face à ces nouvelles exigences, la notion de complémentarité éditoriale apparaît comme un élément clé »*.
Cette dimension met ainsi à l'ordre du jour la capacité des éditeurs à proposer des offres différenciées selon les plates-formes de diffusion et par conséquent des audiences visées.

2. Avantage à la mobilité

Pour autant, ajouter de l'information audiovisuelle et radiophonique à de l'information écrite pourrait presque paraître dépassé s'il fallait se contenter de la lire sur un écran fixe derrière un bureau ou à son domicile.
Désormais, la mobilité est devenue l'une des composantes essentielles à la consommation d'information, la tendance relevée par les différentes études [Bigot, Croutte, 2010 ; Pew

Research Center, 2009, 2010 ; Boston Consulting Group, 2009] ne démentant pas la note du O'Reilly Radar de juillet 2009 *II-3* qui indiquait déjà en ce temps que les applications iPhone® distillant des informations faisaient partie de celles qui connaissent la plus forte croissance en nombre de téléchargements à plus de 250 % à cette date-là.

Or en l'espèce, et pour la première fois, l'OJD (Office de justification de la diffusion) publie en avril 2010 un classement des applications sur *smartphones* selon leurs audiences. Si les chiffres sont encore incomplets en raison de la jeunesse de l'étude qui ne présente que ceux des premiers éditeurs volontaires disposant de la première mesure dédiée aux applications mobiles développées par AT Internet, ils viennent cependant harmonieusement compléter ceux déjà certifiés de la fréquentation des sites Internet des membres de l'OJD (*voir tableau n° II-1 : Fréquentation des applications mobiles en avril et mai 2010*) et témoignent du *leadership* en septembre 2010 du site *lemonde.fr* avec 10,5 millions de visites loin devant celui de *lequipe.fr* à 2,5 millions, les deux étant en forte croissance en six mois.
Même si ces analyses s'enrichiront prochainement, elles témoignent sans qu'il soit opportun d'évoquer la notion de classement de l'engouement pour une consommation mobile à des niveaux significatifs, tant pour les sites d'information que de services et dont l'analyse devra être complétée avec le lancement des différentes tablettes tactiles comme l'iPad® dont l'engouement devrait influencer la consommation d'information dans la décennie 2010-2020.

Sans pour autant pourvoir se référer à des études d'envergure et récurrentes à la fin de l'année 2010, celles conduites par le Reynolds Institute of Journalism*II-4* auprès de 1600 utilisateurs entre les mois de septembre et de novembre 2010 et par l'institut Nielsen*II-5* en août 2010 auprès de 5000 "consommateurs connectés" sont riches d'enseignements. D'abord parce qu'elles confirment que la demande d'information sur l'iPad® est réelle. Ainsi la première étude met-elle en exergue le fait que tous les utilisateurs de cette tablette numérique ont un jour consommé de l'information par ce biais avec une moyenne de trente minutes par jour pour 79 % d'entre eux.
L'étude note par ailleurs que la consommation d'information sur iPad® est négativement corrélée à celle d'un journal papier dans des proportions statistiquement représentatives, 58,1 % des lecteurs abonnés de la presse imprimée ayant un iPad® seraient prêts à abandonner leur abonnement dans les six prochains mois. En l'espèce, l'âge semble un facteur déterminant au même titre que le prix, deux éléments que ne dément pas l'étude de Nielsen qui confirme que 45 % des utilisateurs d'iPad® ont déjà payés pour de l'information en ligne.

Celle-ci tend par ailleurs à montrer que l'utilisateur d'iPad® passe beaucoup plus de temps que celui d'iPhone® à lire l'information en ligne, 31 % y consacrant entre seize et trente minutes avec la tablette contre 15 % sur le téléphone. Plus orienté dans les questions, l'institut note en outre que les utilisateurs d'iPad® sont plus réceptifs à cliquer sur les liens publicitaires dans des proportions qui passent de 25 % à 40 %.

Ces premiers éléments devront, bien entendu, être complétés au fur et à mesure que ces tablettes tactiles se généraliseront, le marché devant atteindre les 85 millions d'unités dans le monde en 2012 selon l'étude du cabinet eMarketer*II-6* de décembre 2010, sachant qu'Apple devrait conserver 65 % de par de marché.
D'ores et déjà, l'iPad® a mis les éditeurs sur le pied de guerre pour le lancement de leur application. *Le Monde* a ouvert le bal dès le mois d'avril 2010 lors du lancement aux États-Unis, suivi des autres quotidiens, chacun y allant de sa formule d'abonnement, de son offre découverte mais dans tous les cas dans un brouillard circonstancié dans lequel il est difficile de trouver son chemin. D'abord parce que la nouveauté n'est pas encore entrée dans les mœurs, ensuite parce que le coût de l'utilisation proposé par les opérateurs n'est pas neutre – de 9,9 € à 39 € en décembre 2010 selon les opérateurs –, en plus de l'achat de la tablette, et enfin parce que le système mis en place par Apple et les opérateurs réseaux fait que le premier impose un prix minimum de 0,79 € et les seconds bloquent les forfaits de sorte que les dépassements en volume de téléchargement deviendront rapidement coûteux.

Pour autant, l'outil ouvre de réelles perspectives, surtout si l'on se réfère aux réticences qui accompagnaient le lancement des *smartphones* ainsi qu'à la fameuse loi de Moore. Il ne devrait cependant pas jouer le rôle de messie tant que la transformation digitale n'aura pas eu lieu au sein des firmes. S'il sert de catalyseur à la réflexion des offres futures, il ne résoudra pas l'équation économique inhérente à tout marché, celle de l'offre et de la demande.

L'Internet mobile devrait avec ces évolutions technologiques effectivement dépasser d'ici cinq ans le nombre de connectés via un poste fixe [Meeker, 2009] de sorte que sa progression sera supérieure à celle de l'Internet fixe avec une pénétration beaucoup plus rapide que ne l'a connue son homologue.

Cette tendance est d'ailleurs confirmée en France par la cinquième enquête TNS Sofres pour l'Association française des opérateurs mobiles*II-7* conduite en août et septembre 2009 sur 1200 personnes de plus de 12 ans. Elle estime ainsi qu'en France en 2009, 23 % des possesseurs de

mobiles l'utilisent pour aller sur Internet, soit une augmentation par rapport à l'étude précédente de huit points chez les jeunes de 25-39 ans et de sept points chez les 12-24 ans, qui de surcroît ne sont encore respectivement que 15 et 9 % à posséder un *smartphone*. Et l'information n'est pas en reste dans cette mobilité tant par l'accès classique au site désiré (directement ou indirectement) que par l'utilisation d'une application, l'utilisateur pouvant dans ce dernier cas bénéficier de services complémentaires. Selon le Pew Research Center [2009, 2010], 29 % des Américains possesseurs de mobiles s'en servent pour accéder à une plate-forme d'information, sachant que près de la moitié des internautes ont personnalisé leur page d'accueil.

B/ Des sources d'information considérables à différentes entrées

Dix ans, c'est en substance le laps de temps qu'il aura fallu au Web pour devenir la source principale d'information des Américains [Pew Research Center, 2009, 2010], seules les chaînes locales et câblées réussissant encore à attirer davantage le public. Et les sources d'information sont devenues très nombreuses, des médias traditionnels aux réseaux sociaux. Et selon l'âge de l'utilisateur, la recherche et la consommation d'information se modifie, les jeunes générations n'ayant plus le même rapport à l'information que leurs aînés. Mais derrière ce qui est devenu terre d'abondance se cachent de profondes évolutions.

1. Essor de la consommation d'information en ligne, notamment chez les jeunes

Si le désir d'information ne semble pas trop faiblir aux États-Unis si l'on en croit une étude du Pew Research Center for the People and the Press[II-8] réalisée en 2010, son mode de consommation se modifie en profondeur.

Les Américains qui passent ainsi en moyenne soixante-dix minutes par jour à s'informer, consacrent désormais treize minutes à l'information en ligne et dix minutes à l'information imprimée. Ce changement s'inscrit dans le souhait d'une information plus immédiate, plus proche de l'actualité, le choix de la source étant dorénavant lié à la nature même de cette information recherchée. C'est d'ailleurs pour avoir les dernières actualités que les internautes américains choisissent CNN (64 %), un quotidien comme *USA Today* (52 %) ou encore des *blogs* politiques, de sorte que les enquêtes approfondies sont davantage recherchées dans le *New York Times* (33 %).

44 % cent des Américains vont ainsi sur le Web pour obtenir des informations nationales et internationales, 33 % ne se contentant que des journaux imprimés pour le même genre d'information et 9 % n'utilisant que les supports numériques pour s'informer.
Sans pour autant être totalement transposables d'un pays vers l'autre, ces données donnent néanmoins le la d'une tendance qui semble désormais incontestable au-delà des évidents débats relatifs à sa vitesse de pénétration et des valeurs constatées. Ainsi, dans les pays regroupés au sein de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), la proportion d'individus lisant la presse en ligne en 2008 est supérieure à 50 % révèle la dernière étude de l'OCDE conduite à l'été 2010 sur 31 pays [OCDE, 2010] avec des valeurs qui vont de 17 % (Irlande) à 77 % (Corée du Sud), la France se situant à 22 %. L'organisation note à cet égard qu'entre 2002 et 2008, elle a doublé dans la majorité des pays.

En France, l'étude de l'institut GFK associé à l'Agence France presse (AFP)[II-9] conduite auprès de 1 000 internautes de 15 à 65 ans en octobre 2010 indique que la lecture de la presse imprimée et numérique semble encore complémentaires avec respectivement 56 % et 44 % du temps de lecture, sachant que de ce côté de l'Atlantique 12 % des personnes ne jurent que par le papier, 8 % étant converties de manière exclusive au *online*.

Le transfert des modes de consommation de la population américaine s'inscrit en regard de l'essor des accès haut débit (79 % de la population) et de la téléphonie mobile (85 % d'équipements) [Pew Research Center, 2009, 2010], une tendance qui devrait s'accentuer avec la venue des tablettes comme l'iPad®.
Les consommateurs américains s'installent désormais dans une situation de picorement de l'information tout au long de la journée au gré des envies et des besoins, en lieu et place d'une lecture et d'une écoute presque trop traditionnelles, trop conventionnelles.
L'envie d'une information immédiate couplée avec un accès rapide et facile font qu'en 2010 le nombre de personnes s'informant parcimonie (57 %) s'accroît (52 % en 2006) au détriment des autres (38 %), cette irrégularité et cette sporadicité étant également constatée par l'OCDE [OCDE, 2010] au sein des pays que l'organisation représente. Celle-ci note en effet que la lecture *online* ne se traduit plus par la traditionnelle trentaine de minutes que le consommateur consacrait chaque matin à parcourir son journal avant de commencer à travailler.

Dans cette nouvelle articulation entre le *offline* et le *online*, la compensation *cross-media* ne semble cependant pas totale. En effet, l'étude du Pew Research Center[II-8] montre que la baisse du taux de lecture d'un journal imprimé entre 2006 et 2008 (de 38 % à 26 %) n'est pas

compensée par l'augmentation de celui des éditions en ligne sur la même période (de 9 % à 17 %). La compensation n'est ainsi que partielle dès lors que le cumul est réalisé entre les deux vecteurs (43 % à 37 %). Au demeurant, l'OCDE considère dans ses quelques études éparses, notamment en France (EPIQ) et en Allemagne, qu'il existe plusieurs faisceaux de présomption visant à conforter l'idée selon laquelle l'audience combinée des éditions imprimées et numériques devrait s'accroître dans les prochaines années [OCDE, 2010].
Elle constate d'ailleurs en ce sens que de plus en plus de lecteurs de la presse imprimée complètent leur information avec les éditions en ligne à l'instar du *New York Times* qui confirme que 70 % des utilisateurs de son site sont également abonnés à l'édition papier.

Cette modification de la consommation doit par ailleurs s'éclairer de considérations démographiques étant entendu que 36 % des jeunes Américains (25-34 ans) s'informent d'abord par la Toile avant la télévision [Pew Research Center, 2009, 2010]. Cette tendance est aussi notée par l'OCDE pour les pays que l'organisation représente avec une forte pénétration de la lecture en ligne chez les 25-34 ans, notamment dans les pays nordiques. Elle constate également un accroissement de cette pénétration du *online* dans les populations de 45 à 64 ans, la France se situant en moyenne sur l'ensemble des tranches d'âge analysées parmi les pays où ce mode de consommation est encore le plus faible. Ainsi si la lecture en ligne en 2008 a été de près de 31 % chez les jeunes de 25-34 ans, elle fut d'environ 20 % chez les 55-64 ans, loin derrière la Norvège où toutes les tranches d'âge dépassent les 60 % [OCDE, 2010].

Cette tendance est logiquement catalysée par la profusion de sites gratuits d'information qui permettent aux internautes de trouver ce qu'ils recherchent. Les études du Pew Research Center [2009, 2010] indiquent à cet égard que, chez les internautes américains, les oscillations thermométriques (81 %), les événements nationaux (73 %), la santé et la médecine (66 %), l'économie et la finance (64 %) ainsi que les évènements internationaux font partie des sujets les plus demandés en dehors de faits marquants particulièrement fédérateurs comme une coupe du monde de football, voire, malheureusement un attentat à l'instar de celui du 11 septembre 2001, considérés tous deux comme des événements planétaires.

2. Les sites plébiscités, ceux des médias traditionnels et des sites d'agrégation

Parmi la kyrielle de sites américains existants, les analyses confirment, selon les données de Nielsen/NetRatings, que les sites de médias traditionnels génèrent 67 % du trafic des 200 sites d'information les plus visités [Pew Research Center, 2009, 2010]. Et parmi eux, les sites de

télévisions ont une longueur d'avance. Les 33 % restant se portent vers des portails d'agrégation de contenus tels que Yahoo! News, Google News ou encore MSN mais aussi vers des *pure players* comme *Drudge Report* ou encore *Huffington Post* [Headway International, 2009] dont le modèle repose sur un mélange d'agrégation, de portail renvoyant vers d'autres sites et d'autres *blogs*, ceux-ci étant dès lors dépendants en partie des médias traditionnels.

Cette tendance est aussi marquée dans les pays de l'OCDE avec un essor de plus en plus significatif des sites de journaux et des opérateurs de télévision, avec parfois des taux de fréquentation à faire rêver un éditeur à l'instar de ceux de la BBC online News qui caracole en tête du trafic des sites d'information (16,03%) loin devant Sky News (3,11 %).
Pour autant, cela ne remet pas en cause, du moins en 2010, la capacité des moteurs de recherche à être à l'origine du trafic des sites devant les médias locaux [OCDE, 2010].

Cette ambiguïté entre le référencement susceptible de générer du trafic et la part de marché réel dans la lecture de l'information est d'ailleurs le point clé de discorde entre le leader mondial de la recherche sur Internet, Google, et les éditeurs de contenus.
Le géant de Montain View cristallise en effet toutes les critiques et notamment son service Google News construit sur un peu plus de 25 000 sources d'actualité dans le monde en plus de 29 langues et qui, se présente, selon la firme, comme un renvoi d'audience.
Fort de son succès et dans une optique plus régionale cette fois, Google a d'ailleurs lancé en France son portail d'informations locales, service qui existe déjà aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en Inde au Canada et en Allemagne, et qui tient compte du lien de publication.
Mais derrière cette façade vantant les mérites d'une indexation fiable et automatique se cache la volonté d'être toujours plus proche de l'internaute à des fins publicitaires.

Cette stratégie n'est pas anodine dans la mesure où l'information est une véritable locomotive de la consultation, un constat partagé par son rival Yahoo! qui a d'ailleurs lancé en juillet 2010 un nouveau *blog* d'actualité sur son site américain, proposant ainsi une synthèse des articles les plus recherchés par les requêtes des internautes. Même si ce n'est pas l'objectif de départ, ce système peut par ailleurs servir à approcher cette notion si délicate (*voir chapitre I, partie I*) de la qualité réelle ou supposée d'une offre éditoriale.

Et même si Google vient de proposer l'option *First Click Free* qui permet de limiter le nombre d'accès gratuits par internaute et par jour, cette bataille fratricide avec les éditeurs ne semble pas prête de se terminer. D'autant que l'étude[II-10] du cabinet Outsell de juillet 2009

tend à démontrer par la surveillance de 2787 consommateurs d'information, que 44 % des internautes ne visitent Google News ou *Yahoo! News* que pour consulter les titres. Ken Doctor, l'auteur de l'étude évoque un effet d'autant plus dramatique que 57 % des sondés déclarent aller sur Internet pour consulter des sources d'information (33 % un an auparavant). Ils sont également 31 % à déclarer préférer utiliser un spécialiste comme Google News ou Yahoo! News pour s'informer – 33 % l'utilisent régulièrement selon le Pew Research Center[II-8] –, un constat à mettre en miroir des scores élevés de ces moteurs et d'Orange News (*voir graphique n° II-36, section 2*) en France, les trois figurant dans le *top five*.
Bien entendu, ces divers plébiscites s'analysent dans la durée, en tenant compte de l'augmentation de la fréquentation des sites de médias et du fait que parmi les *afficionados* du Web, 34 % utilisent un à deux sites pour s'informer, 34 % recourant de trois à cinq sites [Pew Research Center, 2009, 2010], ce qui inévitablement dilue l'impact des données précédentes.

Ces constats apparaissent d'autant plus inquiétants pour les auteurs des différentes études américaines que les journaux américains grand public sont à l'origine de 48 % des informations, 13 % provenant des publications spécialisées.
Les télévisions locales, très présentes aux États-Unis, s'en arrogent 28 % quand les nouveaux médias plafonnent à 4 %. Les médias traditionnels donnent donc le la de ce qui va faire l'information dans la plupart du champ informationnel [Pew Research Center, 2009, 2010] et considèrent par conséquence être spoliés par les spécialistes de l'agrégation comme Google, qui de son côté estime, pour l'année 2008 notamment, avoir permis de générer chaque mois un milliard de clics à destination des éditeurs, soit cinq milliards de dollars de revenus pour ses partenaires Adsense®.
Or ce sentiment de spoliation est d'autant plus significatif que l'étude menée aux États-Unis par la Fair Syndication Consortium[*II-11*] en 2009 indique que plus de 75 195 sites avaient reproduit illégalement au moins un article de presse sans autorisation, sachant que 112 000 d'entre eux s'avèrent identiques à plus de 80 % à l'original.
Chaque article est dupliqué près de 4,4 fois en moyenne sachant que ceux des grands quotidiens nationaux peuvent l'être jusqu'à 15 fois. Et s'il s'avère que les *blog*s ne représentent que 10 % des sites reproducteurs, les spécialistes de l'agrégation sont les champions incontestés de cette pratique, note en substance l'étude.

Si les divergences statistiques sont fréquentes au royaume de l'oncle Sam comme en France, elles ne remettent cependant pas en cause la liste des sites les plus consultés, ni outre-

Atlantique –Yahoo! News, MSNBC Digital Network, Google News, Fox News, *New York Times, USA Today*, AOL News, etc -, ni au pays de Voltaire –, *Le Monde, Le Figaro*, Google News, Oranges News, Yahoo!, *Le Parisien, L'Expres*s, etc. Seule la hiérarchie change.

3. Des usines à contenus commencent leur conquête du marché

Ce changement dans les modes de consommation de l'information s'est par ailleurs accentué, dans une démarche où l'innovation est venue structurer le marché, par des mouvements de fond opérés par les spécialistes de l'agrégation de contenu ou par des *pure players* conscients que l'information pouvait représenter une variable déterminante dans la course à l'audience. C'est ainsi que sont nées les fameuses "fermes à contenus" avec notamment le leader du marché, Demand Media, créé en 2006 aux États-Unis.

Cette *start-up* s'appuie en fait sur un algorithme qui permet de déterminer quels articles sont capables de générer un maximum d'audience et de publicité. Le principe est simple, il prend en compte les mots les plus recherchés de la Toile, les thèmes les plus demandés par les annonceurs et l'existence d'articles sur ce sujet.
Autrement dit, il associe les demandes des deux versants du marché de l'information afin de proposer les sujets aux quelque 13 000 collaborateurs *free lance* qui vont ainsi produire les articles voire les vidéos désirés pour la plate-forme d'échanges moyennant une rémunération moyenne variant de 10 à 20 $. Avec 94 millions de visiteurs uniques selon la firme et quelque 50 000 articles produits par mois, Demand Media apparaît comme le plus gros réservoir de contenu éditorial, une stratégie qui en 2009 a permis à l'intéressé de générer 198 M$ de chiffre d'affaires.

Or cette nouvelle valence du marché de l'information n'a semble t-il pas échappé à Yahoo! qui a décidé, dans la lignée de Google, de se lancer dans l'information à la demande, de l'actualité cousue main, du reportage sur mesure en acquérant le 18 mai 2010 la société Associated Content, firme spécialisée dans la publication de contenus réalisés dans une dimension collaborative, et concurrent direct de Demand Media.
Selon les chiffres fournis par le moteur de recherche[II-12] les 600 millions de visiteurs, les 380 000 contributeurs, les 10 000 annonceurs et les 50 000 nouveautés publiées chaque mois offrent ainsi au géant de l'Internet la possibilité de prendre une place de choix dans la *News on Demand*, pour un montant non révélé mais estimé à plus de 100 M$ par le *Wall Street Journal* dans son édition[II-13] du 18 mai 2010, et de ne pas se laisser dépasser par le leader

Demand Media. Cette acquisition complète les différents services en ligne du portail par l'enrichissement de ses contenus, l'objectif étant une nouvelle fois de les valoriser de manière spécifique auprès des annonceurs.

Au vu des résultats produits par les différentes études quant aux nouveaux modes de consommation qui émergent, cet essor des usines à contenus ne peut légitimement pas laisser les éditeurs traditionnels indifférents, tant au regard de la masse d'information désormais disponible que de la modification des schémas concurrentiels.
D'autant que certaines d'entre elles se sont spécialisées dans des domaines bien particuliers tels que l'information locale ou le sport et qu'elles commencent à s'implanter un peu partout. Ainsi, si *USA Today* a noué un partenariat avec Demand Media, si l'éditeur allemand Burda a pris une participation dans le site canadien suite101, le *Washington Post* a préféré acquérir en juillet 2010, pour près de 5 M$ selon les estimations, le *site iCurrent*, une *start-up* capable de proposer aux internautes de consulter un journal conçu selon leurs centres d'intérêts, la toile apparaissant de plus en plus créative en la matière.

Ce concept, moins développé en Europe et notamment en France pourrait donner quelques sueurs froides aux éditeurs. Qu'ils s'agissent de Wikio (*les-experts.com*), de Benchmark Group (commentcamarche.com) encore du leader européen Populis Media (ex. GoAdv), qui édite une kyrielle de sites et affiche selon la firme près de 20 millions de visiteurs par mois dont quatre millions en France pour une production mensuelle de 20 000 articles, ces spécialistes se développent selon le même principe de rémunération et de mise en adéquation des demandes des deux versants du marché. De quoi contrarier la monétisation de l'audience en plus d'inciter l'internaute à perdre un peu de temps au détriment des autres sites quand bien même ceux-ci finissent par devenir des sous-traitants de la production éditoriale. L'enjeu n'est d'ailleurs pas de juger de la qualité de ces contenus mais de savoir si ils séduisent un public à un instant donné, un lecteur qui *a priori* n'aurait pas trouvé satisfaction ailleurs.

4. Réseaux sociaux, source d'audience mais aussi source d'information

L'autre évolution majeure est l'interpénétration des médias traditionnels avec les réseaux sociaux, et notamment avec Facebook et Twitter. Ces derniers agissent alors à la fois comme une source d'audience pour les sites traditionnels, mais aussi comme une source d'information, miroir de ce qu'il est communément appelé le journalisme citoyen. Et cette tendance n'est pas neutre.

En France, 0,7 % du trafic des sites d'information serait généré par Facebook selon les conclusions de l'étude menée par la société d'audience et de mesure AT Internet en mars 2010 auprès de 12 grands sites de médias français, bien loin de Google (41 ,1 %) et de l'accès direct (48 %) [AT Internet Institute, 2010].
Ces résultats sont à cet égard à comparer avec ceux du Pew Research Center [2009, 2010] qui considèrent que 10 % des Américains utilisateurs du Web s'informent par ce biais, une valeur à mettre en perspective avec le fait que Facebook fait depuis janvier 2010 audience égale avec Google de l'autre côté de l'Atlantique et affiche dans le monde à la fin de l'année 2010 plus de 500 millions de comptes utilisateurs.
Ce constat s'inscrit dans une nouvelle fonctionnalité proposée par le réseau social dans de petits pavés qui indiquent les articles que les *« amis »* ont aimés. Cette donnée est par ailleurs transmise aux sites qui peuvent alors personnaliser la visite des internautes, certaines sociétés profitant de l'occasion pour développer des plates-formes recensant les sites appréciés.

Source d'audience, pas seulement. En l'espace de quelques années, Facebook et Twitter, mais aussi YouTube ou encore Flickr sont devenus en tant que tels des sources d'information, pour ainsi dire des médias. Si les membres du plus grand réseau social produisent en moyenne 90 contenus par mois, ceux inscrits sur Twitter, environ 160 millions en décembre 2010, produisent près de 90 millions de *tweets* quotidiens selon les firmes respectives.
Pourtant une étude menée par le cabinet Forrester auprès de 275 000 personnes et publiée en septembre 2010 *(A Global Update of Social Technographics*) relativise ces chiffres vertigineux considérant que si le nombre d'internautes a augmenté, la part de ceux qui y contribuent stagne à hauteur de 15 %. Au-delà des particularismes de chaque pays, les utilisateurs français sont reconnus parmi les plus faibles contributeurs en Europe avec seulement 11 %, mais *a contrario* comme faisant parties des plus grands consommateurs d'information.

La donne pourrait cependant s'accentuer avec Twitter qui évolue de plus en plus vers un réseau d'information, même si à la fin 2010, seulement 22,5 % des comptes utilisateurs s'avèrent responsables de près 90 % de l'activité selon l'entreprise, sachant de surcroît que les comptes les plus actifs reprennent des flux générés automatiquement comme le flux RSS des articles d'un site de presse. La France n'est cependant pas encore une adepte du site de *micro-blogging*, malgré la notoriété de ce dernier, puisqu'elle se place au treizième rang des utilisateurs selon le cabinet américain Sysomos[II-14].

Cette dynamique du réseau social informatif n'est cependant pas sans conséquence, cette accession au rang de médias d'informations les positionne, sans les remplacer, à côté des acteurs traditionnels.

Complément d'un jour, prolongement naturel du lendemain, source primaire, ils sont devenus depuis l'élection de Barack Obama en novembre 2008 et les manifestations en Iran au printemps 2009 des moyens d'information en tant que tels, ils ont accédé au rang statutaire de médias d'information. Bien entendu, leurs détracteurs objecteront avec raison les dérives notoires d'une telle profusion, immédiate et transparente, d'information, mais ne s'empêcheront pas *a contrario* de l'utiliser dans leur édition du lendemain… Leurs travers sont autant un danger pour l'information qu'une chance.
Un danger parce que la crédibilité des médias traditionnels s'érode (*voir chapitre IV, partie I*) et que les utilisateurs de ces réseaux sociaux sont de plus en plus jeunes. Ainsi, les échanges via ces réseaux ont remplacé les doudous et les partiss de billes des cours de récréation selon l'enquête[II-15] menée par l'agence Calysto avec La Voix de l'Enfant auprès de 35 000 jeunes de 11 à 17 ans, entre mai et juin 2010. Si le taux de présence sur Facebook atteint 75 % dans la tranche des 15-17 ans, il s'accroît en 2010 de 20 points par rapport à 2009 à 55 % chez les 11-15 ans. Or ce danger apparaît d'autant plus grand que les acteurs traditionnels lui servent de caisse de résonance et que les règles du journalisme sont bafouées.
Une chance parce que dans cette profusion avérée, l'enjeu est de redonner à l'information ses lettres de noblesse, cette dimension qu'avaient acquise avant la venue d'Internet les médias traditionnels, et surtout les journaux, pour que le champ concurrentiel de ces derniers ne se déplace pas vers le marché de la communication.

5. Une information de liens sur Internet

Si l'impact des réseaux sociaux demeure encore balbutiant, il pose de plus en plus la question du rôle des sites affluents de quelque nature qu'ils soient et qui deviennent des sources significatives de trafic pour les médias traditionnels étant donné qu'ils représenteraient 10,3 % du trafic source selon AT Internet [2010].

Et parmi eux figurent les sites qu'il est possible de faire figurer sous la bannière plus générale du journalisme de lien. Il s'agit en quelque sorte d'une évolution majeure des règles de fonctionnement des sites Internet. Jusqu'à très récemment, les sites n'avaient qu'un seul objectif, celui de conserver le plus longtemps possible l'internaute étant donné que ce temps

passé pouvait devenir synonyme de revenus publicitaires. Mais cette habitude conservatrice a du plomb dans l'aile surtout depuis que les éditeurs ont collectivement compris que la publicité rêvée et étant attendue n'était pas au rendez-vous.

L'idée fut alors de considérer qu'il était préférable de générer du trafic en réorientant l'internaute afin qu'il trouve ce qu'il cherche plutôt que de vouloir le conserver au risque qu'il ne revienne plus. Et elle ne put que se renforcer dans cette immensité babylonienne qui demande chaque jour plus de temps pour s'y retrouver.
Si cette idée de la prescription hypertexte ne date pas d'hier, elle s'inscrit dans quasiment toutes les stratégies Web au point de voir apparaître dans les 15 sites les plus consultés aux États-Unis, les sites Drudge Report ou Huffington Post conçus sur ce modèle d'information en propre, de liens et de *blogs*.
C'est en effet le site conservateur américain The Drudge Report remarqué en 1998 avec la révélation du scandale Monica Lewinsky qui fut pionnier en la matière au-delà de sa réputation sulfureuse. Son audience aurait même dépassé, selon l'institut Hitwise, le soir de la présidentielle le 4 novembre 2008, celle du site du *New York Times*, juste derrière CNN, MSNBC, FoxNews. *The Huffington Post* s'est de son côté lancé un peu plus tard, en 2005, sur le concept mixte de *blog*s et d'agrégateurs d'information, un principe qu'il est possible de mettre en perspective de celui utilisé par *Courrier International* qui procède à une sélection d'articles de journaux étrangers avant de les revendre à ses lecteurs.

Dès lors, ce journalisme de lien devient presque une évidence. Ainsi, le *Washington Post* a-t-il lancé à l'automne 2008 un site politique, le Political Browser. Et avec une devise *What's Good on the Web*, il ne verra pas malice à orienter son internaute vers le *New York Times* qui de son côté a lui aussi proposé à ses internautes une autre version de sa page d'accueil, Times Extra qui agrège des liens sous une *base line* pour le moins explicite Get an extra dose of news with Times Extra. Dès lors d'autres ont suivi : Breaking The Web, The Daily Beast, etc.
En France, la tendance est identique. Rue89 et sa *vigie,* Mediapart, Slate, *Le Monde, Le Figaro*, et d'autres encore s'y mettent, tous pratiquent la revue de Web sur leur page d'accueil avec des initiatives aussi différentes à l'instar du lancement d'une plate-forme dédiée, *aaaliens.com*, véhicule d'agrégation de liens réunissant *blogueurs* et journalistes. Cette conception, cette culture du lien fut notamment théorisée par Jeff Jarvis, professeur à la *City University of New York* évoquant dans le même temps cette économie de liens, exploitables et peut-être monétisables.

6. Quand le consommateur d'information devient éditeur

C'est sans aucun doute l'une des évolutions majeures inhérentes à l'essor d'Internet, les contenus ont désormais la possibilité d'être générés par les utilisateurs (*User Generated Content - UGC*), ces fameux journalistes citoyens ou participatifs [Bowman, Willis, 2003 ; Gillmor, 2008 ; Rosen, 2008]. Sans conséquence au premier abord, cette opportunité va devenir en quelques années un véritable phénomène de société avec notamment l'outil de création le plus populaire de la Toile : le *blog* (*Web log*).
Et avec plus de 133 millions de sites recensés en 2008 par Technorati – la France en aurait près de neuf millions –, le moteur de recherche de référence spécialisé de la *blogosphere*, parler de succès serait assurément une litote. Mais au-delà se pose aussi la question de la substituabilité de ce nouveau média d'information.

Sorte de journal intime publié sur Internet, le *blog* représente un nouveau mode d'expression libre, anonyme ou pas, sur lequel il est possible de laisser des commentaires et d'établir des liens avec d'autres sites ou *blogs*. Publié à partir d'outils gratuits ou payants, le *blog* doit son salut à cette simplicité d'usage qui permet à n'importe quel internaute motivé de créer le sien.
Symbole de démocratie avancée, le *blog* a trouvé un terrain fertile parmi les pays au régime autoritaire et notamment en Irak où l'histoire des *blogs* remontrait à 2003 lorsqu'un jeune Irakien, nommé Salam Pax, acquit sa notoriété auprès du département américain en racontant son quotidien sous les bombes. Mais ce seront les soldats de l'armée US qui assureront une popularité grandissante au phénomène avec la publication de ces fameux *war blogs* qui assuraient un lien virtuel entre ces hommes et leurs familles. Juste avant d'être véritablement institutionnalisés lors de l'élection présidentielle américaine en 2004 et de prendre part aux affaires publiques [Rainie, Cornfield, Corrignan, 2005].

À cette époque, le *blog* était encore balbutiant, le public restreint, et les *bloggers* souvent animés d'un désir d'information à consonance politique, culturelle ou encore communautaire. Et depuis, tous ont pris part à ce nouvel écosystème (*voir schéma n° II-1 : L'émergence d'un nouvel écosystème de l'information*) [Reese, Rutigliano, Hyun, Jeong, 2007].
Le *blog* qui était souvent l'apanage d'hommes politiques, de journalistes, d'anonymes en quête de partage ou de notoriété mais aussi de militants ou de contestataires désireux d'utiliser le Web comme un espace de liberté, s'est élargi au fur et à mesure des années à tous les internautes. L'objectif principal, contourner les réseaux traditionnels, la censure ou la flatterie des médias [Balle (b), 2009], seuls détenteurs du pouvoir d'informer jusqu'à présent.

6.1. Le *blog*, média centré sur l'individu à l'influence certaine

Créés par les citoyens pour les citoyens, le *blog* s'affranchit donc des figures imposées par les médias traditionnels. L'information est désormais brute, inventée ou réelle, mais en tout cas déstructurée des schémas classiques du journalisme, dans une sorte de défiance qui veut que l'accès à la publication se démocratise, qu'elle ne soit plus censurée [Boczkowski, 2004].

Fort de cette nouvelle possibilité qui propulse le citoyen lambda sur le même terrain que le journaliste diplômé sur la scène mondiale [Reese, Rutigliano, Hyun, Jeong, 2007], dans une sorte d'égocentrisme d'ouverture, le rapport à l'information va être bouleversé et le nombre de *blogs* va suivre une croissance exponentielle pour atteindre plus de 100 millions de sites dans le monde selon les projections produites par Technorati. Parmi eux beaucoup se concentrent sur le partage de la vie privée [Herring, Scheidt, Wright, Bonus, 2005], alors que d'autres préfèrent se concentrer sur les affaires publiques.

Symbole du Web 2.0, les *blogs* vont ainsi connaître un essor presque sans faille, popularisé entre autres par le site *blogger*, acquis en 2003 par Google, mais aussi à des plates-formes comme Overblog ou encore Skyblog, qui ont contribué par leur simplicité à ce développement phénoménal jusqu'à ce que les réseaux sociaux fassent leur apparition sur la scène médiatique.
Et leur rôle pourrait être remis en question si l'on en croit les évolutions qui se dessinent. L'étude *Social Media & Mobile Internet Use Among Teens and Youngs Adults* menée en février 2010 par le Pew Research Center & American Life Project montre en effet une perte d'intérêt chez les jeunes Américains (18-29 ans), 15 % d'entre eux seulement (24 % en 2007) créant encore des *blogs*. En outre, les internautes sont désormais deux fois plus nombreux à utiliser les réseaux sociaux qu'à lire des *blogs*. Seuls 32 % des internautes déclarent les consulter, sachant que cette moyenne varie selon les tranches d'âge. 49 % des jeunes de 12 à 17 ans lisent régulièrement contre 43 % des 18-33 ans, 34 % des 34-45 ans, 27 % des 46-55 ans et 25 % des 56-64 ans.

Mais plus que les chiffres en valeur absolue et malgré la baisse notable initiée en 2009, ce que cache cette appropriation du Web – Technorati estime encore à plus de 1,5 million le nombre de billets mis en ligne chaque jour –, c'est cette volonté intacte de participer, de commenter, d'encenser ou de critiquer l'information quotidienne.
Et si les commentaires sont bien souvent des réactions, ils prennent parfois le contre-pied des médias traditionnels au point de devenir des sources d'influence.

Derrière la kyrielle d'anonymes, quelques *blogs* ont défrayé la chronique au point de devenir des centres d'intérêts des médias traditionnels et le cauchemar d'hommes politiques ou autres célébrités. Et leur influence fut double, d'abord sur le plan des informations révélées, puis sur le traitement journalistique conduit ensuite par les médias vis-à-vis de ces révélations.
L'un des plus connus à en avoir fait les frais est le célèbre journaliste de CBS Dan Rather révoqué en juin 2006 suite à la diffusion d'une information fallacieuse relative au service militaire du président Georges W. Bush pendant la guerre du Vietnam.
Quant à la révélation du récepteur de George W. Bush lors de son débat télévisé avec John Kerry pour les élections présidentielles de 2004, elle entérina ce rôle de relais d'influence et surtout son entrée sur la scène politique, tant aux États-Unis qu'en France. Et les exemples ne manquent pas.

Mais l'influence ne se mesure pas uniquement aux distributions de bons ou mauvais points. Technorati estime ainsi la déterminer par le nombre de liens pointant sur tel ou tel *blog*, l'objectif étant d'approcher le nombre de *bloggers* qui ont choisi d'orienter vers telle ou telle source. Ainsi Technorati considère-t-il en décembre 2010 dans son classement des 100 premiers *blogs* que les plus cités sont The Huffington Post et TechCrunch.
Bien entendu, cette mesure de l'influence par le nombre de liens entrants est soumise à question [Gill, 2004 ; Karpf, 2007], beaucoup considérant que la réelle influence est difficilement mesurable, étant donné qu'elle dépend de la capacité de son animateur de fédérer l'attention des internautes et de faire reconnaître son expertise.

6.2. Quand la crise de confiance envers les médias offre une opportunité aux *blogs*

La *blogosphere* s'est ainsi développée en réaction à la défiance vis-à-vis des médias traditionnels. Or la confiance accordée est l'un des critères les plus importants dans le choix de ces derniers. Depuis plusieurs années, les éditeurs ne sont d'ailleurs pas à la fête comme nous l'avons d'ores et déjà évoqué (*voir chapitres II et IV, partie I*).

Et quelle qu'en soit l'origine profonde qui diverge selon les pays – son côté partisan, son manque d'objectivité, ses relations de connivence avec les milieux politiques, l'uniformité des informations diffusées, et toutes les autres bonnes ou mauvaises raisons –, la perte de crédibilité de la presse imprimée et plus largement de l'information n'est pas une vue de l'esprit et toutes les enquêtes, aux aléas près, le confirment.

Tous ces facteurs favorisent, dès lors que la technologie le permet, l'émergence de médias alternatifs, non pas comme une fin en soi, mais comme une meilleure réponse à une attente, les *blogs* devenant alors l'alpha et l'oméga de ces exigences profondes par ce sentiment de liberté et cette absence d'emprise qu'ils véhiculent, par cette variété et interactivité qu'ils autorisent et par cette indépendance, cette recherche de la vérité auxquelles ils s'identifient.
Et les résultats des différentes études menées sur les motivations des internautes à consulter les *blogs* traduisent ce besoin d'accéder à des informations qui n'existent pas ailleurs, des informations indépendantes empreintes de liberté [Crmmetrix, 2006, Pew Research Center, 2009, 2010 ; Sobel, 2010], celles des *bloggers* étant à 71 % de parler de leurs analyses et de leurs opinions sur des sujets précis et à 68 % de partager leurs expériences [Sobel, 2010].

Godefroy Dang-Nguyen et Thierry Pénard [2003] estiment d'ailleurs que si les motivations des *bloggers* résident aussi dans un désir de notoriété, ils ont, pour ne pas devenir les oubliés du lendemain, une quasi-obligation de sérieux et de qualité. En l'absence le *blog* finit par rejoindre la masse commune des sites en errance.
Le système serait en quelque sorte auto régulé par les *bloggers*, les contributeurs et les lecteurs, le nombre de liens devenant le déterminant du *blog* le plus apprécié, selon l'adage populaire adapté par Dan Gillmor [2006] aux médias, qui considère que la somme des savoirs collectifs des lecteurs est supérieure à celui d'un journaliste.

Cet essor crée alors une nouvelle forme de concurrence, les sites de ces journalistes citoyens offrant une réponse *a priori* satisfaisante aux déficiences considérées des médias traditionnels. Pour autant, cette notion de concurrence doit s'apprécier avec quelques nuances au regard de la volonté des *bloggers* d'être référencés et lus, dans la mesure où elle n'est pas assurément synonyme de qualité ou de vertus journalistiques.

Elle s'inscrit en effet dans certaines conditions dans une homogénéité de contenu dictée par la demande des consommateurs qui souhaitent voir leurs croyances, leurs valeurs, mais aussi leurs opinions respectées, ce qui peut induire un biais dans le traitement de l'information. [Hamilton, 2003 ; Baron, 2004 ; Mullainathan, Sheifer, 2005]. Or plus la communauté de lecteurs s'avère homogène, plus le risque de biais s'accroît, ce qui peut devenir particulièrement vrai pour les *blogs*, mais aussi pour des publications très ciblées.
A contrario, l'autre risque encouru, dès lors que le public s'avère plus hétérogène, est que la supercherie du biais soit découverte ce qui conduit alors à une crédibilisation en règle du support primaire.

6.3. De la déstabilisation à l'appropriation des médias traditionnels

Face à l'émergence des *blogs*, les grands médias n'ont pas su apporter une réponse immédiate, n'ont pas réussi à appréhender la place de ce nouveau média [Neil, 2007] dans cette rivalité qui opposait leurs journalistes aux citoyens et dans cette tendance au décloisonnement de l'information, source de déstabilisation par la remise en cause des prérogatives de ces professionnels.

Après avoir mis en place leurs propres outils collaboratifs, les éditeurs ont investi le royaume des *blogs*, et plus largement ceux des UGC autour de deux axes [Deuze, Bruns, Neuberger, 2007 ; Thurman, 2008].
D'abord en autorisant leurs propres journalistes à tenir des *blogs*, du *Figaro* aux *Échos*, de *Libération* à *L'Express*, l'exception d'antan est devenue la règle d'aujourd'hui, la liberté de ton plus présente, les articles et les commentaires plus divers, les inscrivant dans une continuité de l'édition imprimée.
Ensuite, en développant un véritable service d'information de *Blogs* à l'instar du journal *Le Monde* qui propose Les blogs du Monde, les blogs Invités, les blogs sélectionnés, etc., ou encore de *Libération*, voire du *Figaro*.

Cette ouverture de leurs colonnes numériques, qui s'inscrit bien souvent dans une réaction à l'actualité, aux commentaires et à la prise de parole, offre une vitrine aux *blogs*, mais n'est pas sans risque. Elle n'est en effet pas une garantie de qualité, chacun pouvant, involontairement, diffuser une information erronée, ce qui fait dire à Jeff Jarvis [2006] que les journalistes amateurs et professionnels doivent mettre en place une pratique plus collaborative pour la création de news.
En outre, dans cette masse nouvelle d'informations mises à disposition, le lecteur doit se forger une opinion, y consacrer un peu plus de temps qu'à l'accoutumée pour hiérarchiser et analyser l'information, un travail conduit jusqu'à présent par les journalistes professionnels.
Cette ouverture s'avère donc à double tranchant pour les éditeurs, offrant d'un côté le risque d'une mise en évidence de leurs éventuelles défaillances informatives et, de l'autre, une formidable opportunité de remettre au goût du jour les fonctions inhérentes au journalisme.

Les *blogs* demeurent donc encore en 2010 une source pour la majorité des médias traditionnels, exception faite des "*blogs* professionnels", étant donné qu'ils conservent cette capacité de vérifier, traiter, hiérarchiser l'information et de lui assurer cette caisse de résonance immédiate. Ces derniers restent cette sorte d'incubateur qui permet à quelques

informations pertinentes et de choix de faire le tour du monde plus rapidement. Sans pour autant être négligés, les *blogs* conservent donc dans une symbiose bienveillante ce rôle d'échange et de liberté, de thermomètre de la conversation ainsi que de producteur d'une information destinée à être discutée [Neil, 2007 ; Hussherr, Hussherr, Carrasco, 2006], voire à servir les médias traditionnels. Certains sont devenus de véritable *pure players* de l'information participative à l'instar de TechCrunch.

Si les *blogs* citoyens ont finalement participé à la modification des usages et des attentes tout en remettant en avant la nécessaire fonction primaire du journalisme, ils restent, aux exceptions près, des trublions de l'information à l'influence variable, mais pas encore des fournisseurs de contenus intégrés, au sens strict du terme dans la chaîne de valeur éditoriale.
Toutefois, leur rôle pourrait être remis en question si l'on en croit les évolutions qui se profilent avec l'essor des réseaux sociaux. Si l'étude *Social Media & Mobile Internet Use Among Teens and Youngs Adults* (*voir infra*) note une perte du leadership des *blogs* dans l'information participative *blogs*, elle révèle aussi que parmi les réseaux sociaux figure en bonne position le dernier-né, Twitter, qui se trouve être un site de *micro-blogging*.

7. Une information en un lieu unique

Dans la lignée du journalisme de lien qui vise à faire entrer l'internaute en un point et à l'orienter ensuite, l'autre stratégie vise à concentrer en un même lieu l'information. C'est sur ce concept qu'a été fondée en avril 2009 *Journalism Online* qui permet à des abonnés d'accéder au contenu payant de sites ayant signé des partenariats avec elle. Si la réussite du concept met en lumière l'impérieuse nécessité de fédérer des éditeurs, elle répond à une idée de plus en plus partagée et notamment par le patron de News Corporation lorsqu'il rachète en juin 2010 Skiff, une plate-forme spécialisée dans la publication d'articles sur supports numériques : e-*books, smartphones* et autres.

C/ Une demande d'information gratuite avant tout, une offre évolutive

Quel est le prix de l'information *online* ? 54 % des Français seraient prêts à débourser une moyenne de 3€ par mois pour avoir accès à une information sur PC ou mobile et encore, tout dépend du type d'information proposé indique l'étude du Boston Consulting Groupe [2009].

La France se situe ainsi dans la moyenne des contrées auscultées, pas très loin des États-Unis où le consommateur d'information ne semble résolument pas prêt à payer, seuls 48 % des Américains le feraient à un prix moyen de 4 € (*voir graphique n° II-1 : Montant moyen prêt à être dépensé pour de l'information en ligne & Part des consommateurs prêts à payer pour de l'information en ligne*), pour un peu plus de la moitié des français.

Cette réticence française se confirme d'ailleurs dans des proportions beaucoup plus pessimistes dans l'étude[II-16] réalisée en août 2009 par l'institut Ligthspeed Research et par le cabinet Trendstream auprès de 2000 personnes qui estiment que 79 % des internautes interrogés refusent de payer pour consulter ou obtenir de l'information en ligne, indépendamment du montant proposé. Cette propension à la gratuité se retrouve aussi chez les consommateurs américains [Pew Research Center, 2009, 2010], seuls 35 % de ces derniers ayant un site d'information favori et 19 % d'entre eux continueraient de le consulter s'ils devaient payer pour cela. 7 % des internautes qui s'informent en ligne seraient donc prêts à dépenser quelques dollars, mais pas plus de deux ou trois seulement, ce qui paraît bien peu.

Cette question du paiement est fortement corrélée à la nature du contenu, les consommateurs français semblant plus intéressés par des contenus uniques, locaux et d'investigation (*voir graphique n° II-2 : Contenus ou fonctions pour lesquels les Français sont prêts à payer (%))* sachant que le choix du support que les Français seraient prêts à utiliser pour acquérir cette information en ligne vient en contradiction avec les habitudes de consommation actuelles, mais illustre la capacité des éditeurs traditionnels à être des marques de référence au regard de ces attentes (*voir graphique n° II-3 : Supports sur lesquels les Français sont prêts à acheter de l'information (%)*). L'étude note par ailleurs que si 95 % des Français sont prêts à recevoir les informations en ligne sur leur ordinateur, ils sont en revanche 66 % à souhaiter les avoir sur leur petit écran, en contraste avec la moyenne des autres pays (49 %), et 53 % sur un *smartphone*.

Cette tendance se confirme dans le contraste d'audience de quelques titres d'information comme *Les Échos* qui revendiquent à la fin 2009 près de 20 000 abonnés, *Le Monde* et ses 47 000 internautes payants et *Libération* avec ses 2500 clients Web [Feitz, 2009], et s'inscrit dans une récurrence qui ne date pas d'hier tant sur les prix que dans l'idée même de payer.Or, depuis le début des années deux mille, plusieurs études significatives ont pu être menées auprès du grand public, avec à chaque fois l'objectif de savoir s'il était rentable, pour les éditeurs d'évoluer d'un modèle gratuit vers un modèle payant de souscription.

Hsiang Iris Chyi et George Sylvie [2001] constatent dès 1999 cette gratuité sur une étude de 64 journaux américains disposant d'une édition en ligne, des résultats qui convergent, avec ceux de l'étude de Borrell & Associates [2001] qui indiquait un taux d'inscription aux journaux en ligne très faible de l'ordre de 0,2 à 2,6 % de la diffusion.
À quelques fuseaux horaires, Hsiang Iris Chyi [2005] note en 2005 dans son étude réalisée à Hong Kong que seul 1 % de la population s'était abonné à l'une des six offres en ligne existantes et que 78 % des internautes qui ne désiraient pas payer l'information en ligne indiquaient qu'ils n'y seraient pas favorables dans un avenir proche, étant entendu que des offres alternatives existaient. Quant aux études du Pew Research Center depuis vingt ans, elles tendent à confirmer d'année en année ce rapport à la gratuité.

Il faut dire que depuis l'essor du Web, les internautes ont été gâtés par les éditeurs. Car même si certains sites d'information ont privilégié la stratégie du payant [Herbert, Thurman, 2007], comme les Français *lemonde.fr ou lesechos.fr*, les sites à forte valeur ajoutée du *Wall Street Journal* ou *du Financial Times*, la majorité des sites d'information demeure encore en accès gratuits à l'aube de la crise des années 2008/2009, tant aux États-Unis [Strupp, 2007] qu'en France [Attias, 2007], les plus audacieux ayant construit une offre mixte alors que les plus téméraires ont tenté l'aventure du tout payant avant de changer d'avis à l'instar des sites des journaux *El Païs* et *The Irish Times*, ce dernier ayant perdu 95 % de son audience lors du passage au payant [Leiba, 2007].
Cette dynamique de la gratuité résulte tout simplement d'un pari de croissance du marché publicitaire depuis l'éclatement de la bulle en 2000, d'autant plus simple à mettre en place que les contenus éditoriaux étaient déjà disponibles en interne à un coût marginal quasi nul.

Et comme un pied de nez à toutes les solutions payantes, Jeff Jarvis [2007] concluait en 2007 à l'occasion de l'arrêt par le *New York Times* de son programme TimesSelect lancé deux ans avant que *« le contenu [était] maintenant et pour toujours gratuit »*. Même Rupert Murdoch envisage lui aussi à un instant (en 2007) de rendre le site du *Wall Street Journal* gratuit[II-17].
Mais le miracle Internet ne s'étant pas produit malgré la forte croissance du marché publicitaire (*voir infra*), plusieurs stratégies commencèrent à voir le jour ci et là, d'un mixte payant-gratuit jusqu'au payant intégral après plusieurs allers-retours [Attias, 2007] dans la bonne vieille stratégie de l'essai et de l'erreur, catalysée par la crise de 2008 qui bouleverse une nouvelle fois les attendus. Les éditeurs constatent une détérioration majeure et rapide de leur diffusion et de leurs ressources publicitaires (petites annonces comprises), notamment

dans les pays occidentalisés (*voir chapitre V, partie I*), de sorte qu'un revirement significatif s'opère dans la relation entretenue jusqu'alors vis-à-vis de l'information en ligne et surtout de sa gratuité. Ces nouvelles orientations ne remettent pas en cause la nécessaire audience, mais modifient simplement l'approche qu'une firme peut avoir vis-à-vis d'elle.

Le gratuit est alors banni, l'information a un coût, elle doit désormais être payée à son juste prix. Une nouvelle proposition de valeur se dessine, le magnat Rupert Murdoch lui-même déclarant le 6 août 2009 à l'occasion de la présentation des résultats de News Corporation[II-17]: « *On va faire payer pour tous nos sites d'information. »*

Et depuis cette annonce fracassante, les éditeurs ont viré leur cuti. Outre ceux qui ont stoppé leurs rotatives pour des raisons d'inévitable faillite comme les Américains *Christian Science Monitor*, *Kentucky Post* ou encore *Post-Intelligencer* (*voir chapitre II, partie II*), les plus emblématiques reviennent à des considérations payantes ou mixtes, *The Times* et son édition dominicale *The Sunday Times* passe ainsi au tout payant le 1er juillet 2010 alors que le *New York Times* propose de nouveau en mars 2011 une édition en ligne[II-17] payante pour 15 $ par mois tout en limitant le nombre d'articles à 20.

Dans toute l'Europe, cette dynamique s'impose à pas de géants, du quotidien de Suisse romande, dont le site *letemps.ch* passe au payant en janvier 2011, à l'espagnol *El Mundo* qui lance une plate-forme payante en mars 2010[II-17], sans compter les français qui restructurent dès 2010 leurs offres dans la lignée des précurseurs *lemonde.fr* et *lesechos.fr* (*voir infra*).

La prémonition de Jeff Jarvis qui ne survit donc pas à la crise du marché publicitaire de 2008/2009 et aux revirements des nombreux éditeurs cache en réalité une autre dimension, celle des raisons qui tendent à expliquer pourquoi la majorité de ceux qui sont prêts à payer pour une édition papier qui contient le même contenu qu'une version électronique, considèrent qu'il y a une différence majeure entre les deux [Chyi, 2005].

L'intention de payer pour de l'information en ligne semble encore inférieure à celle d'une souscription à la télévision câblée ou à des journaux papier [Chyi, 2005], le passage aux payants amplifiant dès lors le décalage existant entre l'offre de référence proposée et la volonté du consommateur d'ouvrir son porte-monnaie.

Ce paradoxe qui oppose la très forte audience des sites Web à l'absence de volonté de payer trouve en fait son origine dans la nature même de l'information qui y figure et qui tend à expliquer le comportement de l'internaute [Chyi, 2005, Chyi, Lasorsa, 2002 ; Waal (de), Schönbach, Lauf, 2004], ce qui n'exclut pas au demeurant l'influence de facteurs socio-

démographiques et concurrentiels, comme le fait que *« l'existence de contenus similaires gratuits entraînent un déplacement naturel vers les sites qui les proposent »*, note le troisième baromètre Média et Entertainment réalisé par KPMG entre septembre 2009 et septembre 2010 au Royaume-Uni [KPMG, 2010].

Il pose ainsi par voie de conséquence la question du pouvoir de cannibalisation de l'information en ligne et *a fortiori* de l'existence d'un marché à part entière (*voir section 2*), une analyse qui procède également de la nature même du bien et de sa zone de diffusion.

D/ Une information *online* séduisante, mais pas encore suffisamment

Si les différentes études réalisées attestent que le Web est devenu l'une des sources privilégiées d'information que les niveaux de connexions constatés ne remettent pas en cause, il demeure une question dont la réponse est loin d'être immédiate. L'information proposée par les éditions en ligne est-elle plus attrayante que celle fournie par les médias traditionnels, et en particulier par les journaux imprimés ?
Plusieurs auteurs se sont risqués à la recherche d'une réponse. Et s'ils ne furent pas nombreux, leurs conclusions convergent autour de la nature même du bien, montrant ainsi que les informations en ligne ne sont pas encore perçues comme aussi désirables que celle proposées par les éditions papier [Chyi, Lasorsa, 1999, 2002 ; Waal (de), Schönbach, Lauf, 2004] et que les journaux imprimés jouissent d'une préférence éditoriale supérieure [Culbertson & col., 1994 ; Peter, Vreese, (de), 2003, Waal (de), Schönbach, Lauf, 2004].

La mesure de cette préférence d'une édition papier se construit autour d'études basées en substance sur la question de savoir quel support, numérique ou papier, un individu choisirait, toutes choses égales par ailleurs, si le contenu et le prix proposés étaient identiques.
Or, Hsiang Iris Chyi, et Dominic L. Lasorsa constatèrent dans deux études menées au Texas à trois ans d'intervalle, en 1999 et 2002, que 76 % et 72 % des utilisateurs du Web préfèrent le format papier au format électronique. Cet impressionnant taux n'est d'ailleurs pas démenti par l'expérimentation conduite à Hong Kong en 2005 [Chyi, 2005] qui révéla que 83 % des internautes consommateurs d'information en ligne préfèrent l'édition imprimée, sachant que Ester de Waal, Klaus Schönbach, Edmund Lauf [2004], confirmèrent cette tendance en comparant l'utilité des éditions en ligne avec les autres médias sur différents thèmes comme la politique, la finance, le people, les nouvelles locales, le sport et le divertissement.

Ce dernier constat fut par ailleurs confirmé par une gigantesque étude menée à la fin 2003 par l'Association des éditeurs en ligne aux États-Unis [2004] sur 25 852 individus et 41 sites, celle-ci révélant que le Web est perçu comme moins satisfaisant, moins sympathique et moins agréable que les autres médias.
Il apparaît que les utilisateurs, et notamment les jeunes, trouvent la télévision, les journaux imprimés et, pour certains thèmes, la radio, beaucoup plus utiles, rejoignant en cela des études plus anciennes qui démontrèrent en leur temps que les internautes consommateurs d'informations en ligne étaient plus susceptibles de lire des journaux sous leur forme papier [Stempel, Hargrove, 1996 ; Pew Research Center, 1999 ; Stempel, Hargrove, Bernt, 2000 ; Chiy, Lasorsa, 2002] ou encore d'écouter la radio [Pew Research Center, 1999 ; Stempel, Hargrove, Bernt, 2000].

Il faut dire qu'il y a beaucoup de différences entre une version imprimée et numérique. Si au balbutiement des éditions en ligne, l'un des principaux griefs constatés fut l'absence de contenu spécifique – les internautes considérant que l'information était "repackagée" de l'édition papier – [Chyi, Sylvie, 2001], il s'y est ajouté des reproches sur l'absence de richesse relative des articles proposés malgré l'accès aux archives et sur la faveur donnée parfois aux services payants.
Les internautes notent par ailleurs que les lecteurs des éditions en ligne sont encouragés à être plus sélectifs et actifs [Peng, Tham, Xiaoming, 1999 ; Tewsbury, 2003]. En comparaison, les journaux papier surprennent plus leurs lecteurs par le choix d'un contenu hiérarchisé et incitent à la lecture même si le sujet n'intéresse pas l'acheteur au premier abord.
Différents outils peuvent être utilisés à cet effet pour guider le lecteur, de la place de l'article, à l'infographie, en passant par la typographie [McCombs, Mauro, 1977]. Et si ces artifices existent aussi sur le Web, ils sont cependant moins présents [Tewsbury, Althaus, 2000].

Dès lors, il apparaît que les médias en ligne ressemblent plus à des médias de recherche sur un sujet ou centre d'intérêt donné [Jankowski, Van Selm, 2000 ; Tewksbury, 2003] et d'alerte qui offrent la possibilité de s'informer à tout moment. Mais pour combien de temps encore ?

Ces différents constats peuvent d'ailleurs être rapprochés de deux études réalisées auprès des utilisateurs français, celle menée par le Crédoc en 2008 qui pose les bases de l'utilisation d'Internet et dans laquelle de troublantes similitudes apparaissent avec les conclusions du Pew Research Center [2009, 2010] nonobstant le décalage temporel et les particularismes inhérents aux pays d'études, ainsi que celle conduite par le Boston Consulting Group [2009] sur

plusieurs pays européens et notamment la France un an et demi plus tard qui montre l'importance de la télévision et des portails Web comme source d'information pour respectivement près de 63 % et 52 % des personnes sondées (*voir graphique n° II-4 : Les sources d'informations utilisées en France en 2009* ; *n° II-5 : Les médias utilisés pour suivre et comprendre l'actualité en 2008*).

Et le constat à quelques mois d'intervalle est saisissant puisque si la télévision est considérée comme l'outil qui permet le mieux de suivre et de comprendre l'actualité, les Français étant de surcroît fidèles à la grande messe du 20 h qui rassemble près de 12,5 millions de téléspectateurs. Celle-ci est talonnée par Internet en tant que source d'information, mais pas en tant que média servant à la compréhension de l'actualité.

L'étude Médiamétrie [Bigot, Croutte, 2008] indique par ailleurs que la télévision est avant tout l'apanage des moins diplômés et des plus faibles revenus (jusqu'à 78 % pour les non diplômés et 74 % pour ceux dont la rémunération varie entre 900 et 1 500 € brut mensuel).
Si la présence de la télévision diminue avec le diplôme, c'est que les médias alternatifs (Internet, radio et presse écrite) connaissent leurs meilleurs scores chez les diplômés. Sans pour autant rivaliser vraiment avec la télévision, les diplômés du supérieur, en particulier, sont relativement consommateurs de radio (22% contre 13% en moyenne), de presse écrite (18 %) et d'Internet (17 %) [Bigot, Croutte, 2008].

Quant à l'étude du Boston Consulting Group [2009], elle remet en cause les certitudes passées avec une forte utilisation des portails Internet et des sites de télévision comme source d'information, des éléments que confirment les études d'audience de Médiamétrie sur la fréquentation des sites d'information (*voir infra*).

Au-delà du fait que les fonctions évoquées posent la question du rôle dans la transmission d'informations par les éditions en ligne dès lors qu'elles ne font pas partie des centres d'intérêts de l'utilisateur [Waal (de), Schönbach, Lauf, 2004], ces études devront être mises en miroir de l'indéniable croissance du nombre d'utilisateurs afin de vérifier si l'information en ligne est finalement un substitut réel aux autres médias, et en particulier aux journaux imprimés, ou si elle bénéficie plus simplement de l'engouement de la gratuité et d'un accès aisé et donc s'apparente à une offre de référence recomposée sur un support numérique.

Il est d'ailleurs déjà constaté que les études plus récentes ne sont plus aussi péremptoires que celles précédemment évoquées. La technologie évolue (mobilité, tablettes graphiques, etc.),

les contenus s'adaptent aux nouveaux modes et attentes de consommation, sachant que les offres se modifient notamment depuis la fin de la décennie 2010, moment à partir duquel la dynamique quasi généralisée de recourir à des offres différenciées sur le Web s'est installée.

Il s'agit dès lors de mieux intégrer la notion d'usage et d'utilité dans un rapport au prix*, id est* d'identifier l'offre de référence à construire et les attributs de valeur désirés par le consommateur, et d'analyser son évolution dans le temps ; l'innovation et les attentes pourraient avoir en effet avoir raison des conclusions proposées à l'aube du XXI^{e} siècle lorsque Rebekah Bromley et Dorothy Bowles [1995] démontrent qu'à l'ère des *start-up* de l'information, l'utilisation des médias traditionnels n'a pas bougé et que Jennifer Mueller et David Kamerer estiment qu'il n'y avait pas de substitution entre l'édition *online* et imprimée. La réponse à cette question n'est d'ailleurs pas anodine dans la mesure où elle influe sur la définition des périmètres de marché (*voir section 2*).

E/ Presse, recul structurel dans le budget des ménages : moins un milliard d'euros dans dix ans ?

En 2006, les français ont dépensé 6,9 milliards d'euros en journaux et revues selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), soit moins de 1 % de leur budget total, en tendance baissière d'un milliard d'euros depuis 1990. Cette diminution atteint près de 8 % entre 2000 et 2008 (*voir graphique n° II-6 : Consommation des ménages en journaux (indice volume et valeur : 100 en 2000),* la hausse en valeur étant compensée par les variations tarifaires. Cette dynamique transparaît d'ailleurs dans les données de la Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC), ancienne Direction du développement des médias (DDM au-delà de l'année 2006) [DDM, 2009, DGMIC, 2010].

Si cette baisse peut, bien entendu, s'analyser en miroir de l'évolution à la hausse de l'indice des prix des journaux qui augmente de 8 % sur ces huit dernières années et de 40 % sur ces deux dernières décennies (voir *graphique n° II-7 : Indice des prix à la consommation des journaux),* elle ne peut au demeurant être considérée comme le seul facteur déterminant de la chute de consommation. D'abord parce que cette dynamique n'a rien d'exceptionnel au regard des autres indices des prix à la consommation, ensuite parce que la demande pour un quotidien est assez inélastique (*voir infra*), notamment pour la presse quotidienne régionale et enfin, parce qu'évoquer la seule dimension tarifaire est un peu réducteur au regard des déterminants de l'acte d'achat d'un journal.

À cet égard d'ailleurs, la comparaison souvent réalisée des prix des quotidiens entre différents pays ne présente qu'un intérêt limité. Bertrand Pecquerie [2009] souligne dans une étude comparative de la pagination moyenne et du prix que *« les quotidiens nationaux français sont non seulement plus chers que leurs homologues européens, mais que leurs contenus rédactionnels sont en moyenne deux fois moins riches. (…) le rapport contenus/prix ou prix par page est donc de l'ordre de 1 à 2,5 au détriment de notre presse nationale ».*
Si la comparaison apparaît un tantinet raccourcie dans la mesure où le prix d'un bien ne peut pas être dissocié des critères de revenus et de charges du citoyen et que l'Association mondiale des journaux [WAN, 2010] montre qu'en 2010 le prix moyen du quotidien français (1,11 $) est dans les plus bas des pays d'Europe occidentale, elle a au moins le mérite de proposer un élément factuel de rapport de prix à une offre de lecture.

En y regardant d'un peu plus près, il est en effet constaté un recul de la part de la presse dans le budget des ménages depuis les années quatre-vingt-cinq. Cette baisse qui s'est amplifiée à partir de 1995 a finalement débuté bien avant l'essor du Web et l'arrivée des quotidiens gratuits (*voir graphique n° II-8 : Part de la presse dans le budget des ménages entre 1970 et 2006 (%)*) contrairement aux idées reçues selon lesquelles la dégradation du marché de la presse quotidienne est liée à ces deux nouveaux concurrents. En trente-cinq ans, *id est* depuis 1970, la part de la presse a baissé en indice de 32 % !
Si les plus optimistes légitiment cette baisse de la part de la presse dans le budget des ménages par la hausse du prix, ils négligeront que derrière cette dynamique se cache une réalité plus profonde, plus structurelle, qui s'inscrit dans un effet de génération, les jeunes étant moins consommateurs de presse écrite que leurs aînés. Et cela n'a rien de conjoncturel.

La structure du ménage influence donc de manière significative la part consacrée à la presse dans le budget global de la famille. Elle se situe ainsi, selon l'INSEE (*Enquêtes Budget de famille, 1985, 1989, 1995, 2001 et 2006*), *« entre 0,9 % et 1,3 % pour les ménages dont la personne de référence est née entre 1920 et 1939, mais tombe entre 0,35 % et 0,55 % pour les ménages dont la personne de référence est née entre 1960 et 1979 et passe en dessous de 0,3 % pour les ménages les plus jeunes* » (*voir graphique n° II-9 : Part budgétaire de la presse selon l'année de naissance (%)*).

Or dans les deux prochaines décennies 2010-2030, ce sont ces ménages les plus jeunes qui vont être les représentants de la France active, *id est* ceux qui dans un schéma ancien auraient

été consommateurs de presse. Cette évolution n'est pas neutre car même si les projections relèvent parfois de la boule de cristal, il semble acquis, vu la profondeur du phénomène qu'au mieux la part de budget consacrée à la presse demeurera stable, toutes choses égales par ailleurs, ce qui subséquemment aura un impact baissier sur l'ensemble du marché au fur et à mesure du renouvellement de générations. La baisse sera d'autant plus marquée que les deux tranches de générations indiquées sont celles parmi lesquelles les éditeurs comptent le plus d'audience et que la jeune génération ne semble pas infléchir ses habitudes de consommation, bien au contraire selon les éléments déjà évoqués (*voir chapitre IV, partie I*).

Ainsi en faisant l'hypothèse, d'après les chiffres de dépenses des ménages français dans le budget de l'État[II-18] depuis 1990, que la dépense moyenne totale de ceux-ci augmentera de 2 % par an entre 2010 et 2020 et que la part de la presse dans le budget des ménages s'érodera lentement vers les 0,3 % sur la même période en raison du renouvellement de générations, alors la DGMIC devrait donner comme chiffre d'affaires total de la presse éditeur en 2020 (hors publicité) un montant proche des 4,2 contre 5,79 milliards d'euros en 2009.
Pour se maintenir au même niveau de recettes de ventes, la part du budget consacré par chaque ménage ne devrait baisser que de 0,1 point sur dix ans (avec une croissance des dépenses de 2 % par an), ou bien demeurer constante et la consommation ne pas fléchir.

Cette part budgétaire dévolue à la presse demeure par ailleurs stable selon les groupes sociaux, seuls les agriculteurs dépensent 38 % de plus que la moyenne (en 2006) devant les cadres supérieurs et les professions intermédiaires, le niveau scolaire ayant de surcroît une influence plus significative : *« Les moins diplômés consacrent à la presse une part de leur budget qui est de 23 % supérieure à la moyenne »* [*INSEE, enquêtes Budget de famille 1985, 1989, 1995, 2001 et 2006*].

En valeur, l'Institut note toutefois que le quart des personnes les plus riches dépensent en moyenne *« 131 € de plus par an que les personnes les moins bien loties, à sexe, niveau de diplôme, type de ménage et zone géographique identiques ».*
Les célibataires achètent également proportionnellement plus de presse, que les couples avec enfants (respectivement 10 % de plus et 34 % de moins que la moyenne).
Enfin, il est aussi notable que les habitants de la région parisienne, même lorsqu'on prend en compte l'effet des autres variables (points de ventes, influence de la presse régionale, etc.), dépensent *« 70 € de moins dans la presse que ceux du Sud-Ouest ».*

Ceux vivant dans les régions Ouest et Sud-Ouest consacrent respectivement 19 % et 18 % de plus, sachant que dans les régions méditerranéennes, le consommateur dépense *« en moyenne 54 € de moins par an que dans le Sud-Ouest »*.
Ces évolutions s'expliquent donc par la modification du comportement des consommateurs face à l'information, bien avant l'essor du Web et de la presse gratuite, le renouvellement des générations et la constitution du foyer constituant à ce titre des éléments majeurs de l'analyse de Marc Leibat (*voir chapitre IV, partie I*).

Conclusion

L'intuition d'évidence se confirme donc au gré des études au-delà des quelques chicaneries d'usage qui feront ressortir en quelques occasions une certaine dose d'incohérence. L'ascension du Web est implacable, l'information, désormais plurimédia, s'est extraite de ses supports originels pour se recombiner à la croisée des médias traditionnels offrant un produit qui mélange la nature de l'écrit, de l'audiovisuel et de la radio.
Et le phénomène s'amplifie au fur et à mesure que les consommateurs s'équipent en accès à Internet, fixe ou mobile, ce dernier devant devenir leader d'ici 2015 (*voir chapitre IV, partie I*). Cette dynamique n'est pas une vue de l'esprit dès lors que l'on considère les taux de consommation de l'information *online* des 25-40 ans et les avancées technologiques.

Or, dans le temps consacré à s'informer, le Web devient désormais un vecteur de choix avec outre-Atlantique une préférence notable pour les sites des chaînes de télévision et d'agrégation de contenu, en contradiction avec la France où les internautes privilégient encore – mais pour combien de temps ? –, ceux des éditeurs de journaux imprimés à ceux des opérateurs de télévision. Pendant ce temps, la consommation de la presse imprimée chute de manière quasi structurelle avec un recul de la part qui lui est consacrée dans le budget des ménages, une dynamique qui, si elle n'est pas compensée par un accroissement significatif des dépenses totales, conduirait à une perte simulée d'un milliard d'euros sur dix ans. Mais derrière cette évolution de consommation et d'usage de l'information se cachent trois enjeux majeurs qui influencent la dynamique concurrentielle des marchés.

Premier enjeu, la capacité d'un opérateur à capter l'internaute et à lui proposer une information aux multiples facettes, dans sa forme et sa nature, bref une véritable offre de référence *(voir chapitre III, partie II*). Des sites des éditeurs traditionnels aux réseaux sociaux,

des *pure players* de l'information aux usines à contenus, les chemins pour s'informer sont désormais nombreux et la dispersion du consommateur un handicap. Or tous les concurrents veulent capter la plus grande audience possible.
L'objectif est donc de réussir, entre lien structuré et lieu unique, à attirer le chaland, à accepter sa mobilité et ainsi à le conserver voire le fédérer le plus longtemps possible dans un objectif purement commercial. Si cette stratégie de l'idéal impose une modification dans l'approche du référentiel de marché, elle a aussi un coût, tant en raison de l'impérieuse nécessité d'asseoir des marques capables de fédérer l'internaute, qu'en raison des projets de développement désormais contraints pour ne pas se laisser distancer.

Deuxième enjeu, la volonté des utilisateurs ne pas payer l'information en ligne. Et l'argument rassurant selon lequel un consommateur est toujours prêt à payer pour de la qualité, se trouve rapidement balayé par l'existence même de nombreuses sources gratuites, sous réserve qu'elles soient non pas identiques, mais considérées comme telles par le consommateur, *id est* comme une offre de référence aux attributs incontestables. La gratuité n'a donc de sens qu'à l'aune des évolutions, des offres proposées et des attributs de valeur définis par l'internaute.

Troisième enjeu, l'absence de considération pour une information jugée moins attrayante, moins riche sur le plan éditorial, même si elle s'avère plus immédiate et facilement accessible, et qu'elle permet de se focaliser sur un thème précis.
Sans remettre en cause leur attachement aux médias traditionnels, tout en indiquant préférer, à coût et contenu identiques, les journaux papier, les internautes finissent par structurer ce paradoxe qui combine une formidable envolée du nombre d'internautes avec un sous-développement des recettes inhérentes à tout modèle de souscription, étant entendu que les recettes publicitaires ne sont pas non plus au rendez-vous (*voir section 3*), leur progression ne suffisant même pas à combler la perte de l'imprimé traditionnel.
Ce paradoxe, qui est destiné à évoluer au gré de la technologie et des contenus, s'inscrit en miroir des deux enjeux précédents et éclaire la question des périmètres de marché, celle de la substituabilité des usages et des utilités, contrariant ainsi les évidences et les présupposés.
Cette évolution de la consommation de l'information qui passe d'un univers de rareté, segmenté et maîtrisé, à celui d'une abondance presque incontrôlée et incontrôlable, devra par ailleurs être mis en perspective des autres considérations de marché (*voir section 2 et 3)*, conditions nécessaires d'une possible redéfinition des stratégies futures et des éventuels *scenarii* à construire pour la décennie 2010-2020.

SECTION 2 | BOULEVERSEMENTS AUX FRONTIERES DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE DE L'INFORMATION : DE LA CRISE DE L'IMPRIME A L'ESSOR DU WEB

Définir un marché de référence, aussi complexe soit-il, nous amène donc à analyser quatre critères principaux : les produits et les services, l'espace géographique, l'état de la technologie et le niveau de concentration – cette dernière valence faisant l'objet d'un développement plus soutenu ultérieurement (*voir chapitre III, partie II*) – dans une référence aux marchés actuels.

Les produits et les services se définissent autour de plusieurs éléments tels que les caractéristiques techniques et d'usage, mais aussi l'influence du prix, la substituabilité des biens, ainsi que la distinction des rôles entres les vendeurs et les acheteurs, mais aussi de celle qui existe entre consommation et audience (*voir partie I*).
En outre, la capacité d'intégration des fonctions d'usage est un facteur de modification des lignes de démarcation, dont l'illustration figure dans un site Web. Cette relation au produit prend aussi tout sons sens selon le rapport qu'aura l'individu vis-à-vis de ce dernier.
Ce *distinguo* est d'importance dans la mesure où les deux dernières notions ne sont pas vraiment synonymes, même si elles sont communément employées. La consommation se traduit par un échange monétaire alors que l'audience s'attache à l'utilisation du bien.

Cette différence est capitale puisque même si certains agents ne payent pas, ils échangent alors une autre ressource, rare cette fois, leur temps d'utilisation [Doyle 2002 ; Picard, 2002 ; Neuman, 1991]. Or, ce temps est un bien dérivé, précieux au regard du nombre de produits d'information désormais proposés, et plus largement de l'augmentation du temps consacré aux activités de loisirs (*voir chapitre IV, partie I*) comparativement au temps de lecture moyen d'un quotidien national payant, qui oscille entre vingt-deux et vingt-neuf minutes.

Les prix serviront alors d'indicateurs, étant donné leur importance à l'heure de l'information gratuite. Car si la logique conduit à penser que les prix doivent être réduits pour qu'une part de marché augmente, elle n'est pas aussi certaine pour la presse. En effet, il est parfois admis que la fidélité à un titre est si forte que le prix n'apparaît pas comme un facteur de concurrence.
Le fixer à bon escient n'est pas évidente, tant il résulte d'une combinaison de différents facteurs spécifiques – diffusion, audience, coûts, aides, etc. – de la structure du marché et des exigences de la firme [Calmette, Cavagnac, Crampes, 1994 ; Albarran, 2002 ; Picard, 2002]. Quant à mesurer l'impact d'une variation de prix, cela passe par l'analyse détaillée sur une période donnée de l'élasticité demande/prix (% variation de diffusion/% variation de prix) sachant qu'en générale la demande devient plus élastique sur le long terme [Doyle, 2002].

En miroir de cette variable prix et des caractéristiques des biens, se greffe la notion de complémentarité ou plutôt de substituabilité dont le degré se mesure selon deux approches :
La première, plus subjective, consiste à lister les caractéristiques et les performances des biens ; ceux qui dès lors offrent des opportunités d'utilisation identiques bien qu'ils appartiennent à des segments différents seront considérés comme substituables.
La seconde utilise la notion d'élasticité prix croisée qui mesure l'influence de la variation de prix d'un produit sur la demande d'un autre produit. Mais si elle peut offrir une évaluation théorique (> ou < à 0), elle souffre d'un manque d'encadrement par des seuils objectifs à partir desquels il est possible de considérer une substituabilité réelle [Curry, Georges, 1983]. Elle doit en outre éviter les analyses dépourvues de sens, un lecteur de *L'Humanité* ne se convertira pas au *Figaro*... D'autant que s'ajoutent à cette dimension, des particularités de pertinence des données dans le cas de la presse gratuite (prix nul), des sites Web (prix nul) et du peu de modifications des prix des produits. Reste alors la possibilité d'analyser sans certitude une corrélation de prix en considérant une forme de mimétisme de marché.

L'impact géographique (localisation, comportements d'achats, etc.) est assurément l'autre facteur clé d'influence de la structuration d'un marché, notamment dans la presse locale, la presse gratuite qui ont des zones de diffusion plus réduites et un taux de pénétration plus fort. Mais ce facteur est ainsi un agent discriminant des services proposés, surtout à l'heure où la consommation sur le Web permet de s'exonérer des contraintes d'espace, ce qui ne signifie pas pour autant que cette notion n'a plus d'importance. Elle demeure présente dans l'analyse dans la localisation des acteurs, du rôle des distances et des comportements d'achats.

La technologie apparaît enfin comme le dernier facteur structurant qui opère au regard de la conception du bien, de sa production, de sa distribution mais aussi du type de distribution et d'accès du client au produit. Pourquoi ne serait-il pas possible d'imaginer demain de choisir pour un même sujet la méthode de consultation : lecture sur grand écran, papier ou mobile dédié, écoute en direct ou différé, visualisation immédiate ou ultérieure ?

A/ L'information "papier", des crises partielles aux frontières définies

Si la presse française doit relever les mêmes défis que ses homologues internationaux, elle présente cependant beaucoup plus de différences avec ces derniers que de ressemblances. Sans aucun doute ses traditions, son régime juridique et son environnement (*voir chapitres II,*

III et IV, partie I) contribuent-ils à cet état de faits et surtout offrent-ils un paradoxe pour le moins surprenant, qui fait de la France la championne toutes catégories des tirages globaux de la presse périodique non quotidienne, et la place dans les profondeurs du classement pour la diffusion par personne de sa presse quotidienne d'information politique et générale.
Et les comparaisons européennes sont édifiantes, positionnant la France en vingt-deuxième place sur quarante pour sa diffusion par personne (*voir tableau n° II-2 : Nombre de titre payant et diffusion de la presse quotidienne en Europe en 2009*), un constat d'autant plus troublant que le pays s'inscrit dans une dynamique d'accroissement démographique et à l traîne des pays européens développés.

C'est en plein triomphe de la radio et de la télévision que le nombre de publications non quotidiennes s'envola avec une segmentation de plus en plus fine au point de reléguer, dès 1978, la presse quotidienne payante en dessous des 50 % du tirage total annuel, soit bien avant que les publications gratuites et les premiers sites Web ne fassent leur apparition et ne viennent les concurrencer.

Selon la DGMIC, toutes périodicités confondues, y compris la presse gratuite, la France compte 4 544 titres de presse en 2007 dont 631 d'information (*voir tableau n° II-3 : Évolution du nombre de titres de la presse écrite entre 1990 et 2007*) contre 2890 en 1990, dont 443 d'information. Il s'agit au demeurant d'un échantillon considéré comme représentatif sur le plan économique de la réalité du portefeuille de titres existants, étant donné qu'il représente plus de 80 % du marché global des publications inscrites à la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP) [Albert, 2008] qui en recense près de 10 500 en totalité sur l'ensemble du territoire.

La dynamique générale constatée s'inscrit dans un mouvement de rationalisation des portefeuilles de titres de la presse magazine et professionnelle, témoin après une forte progression des conséquences de cette concurrence acharnée dans un contexte de crise naissante, et dans un maintien des titres d'information générale et politique, notamment ceux édités dans les régions.

Si la diffusion totale se maintient entre 1990 et 2007, elle cache en revanche une érosion de fond à population constante – la population française ayant crû de 9,22 % sur la même période selon l'INSEE –, d'autant plus conséquente s'il est fait abstraction de la presse d'information générale et politique gratuite qui représente désormais 8,8 % de l'ensemble du tirage (*voir*

tableau n° II-4 : Évolution de la diffusion annuelle totale de la presse écrite entre 1990 et 2007) et de la presse gratuite de petites annonces qui a connu un essor significatif. La presse d'information payante au sens large du terme s'inscrit en revanche en baisse dans de, proportions significatives de plus de 10 % sur les deux dernières décennies, alors que le nombre de titres s'est aussi accru, notamment en Presse hebdomadaire régionale (PHR).

Côté chiffre d'affaires, les recettes des ventes de périodiques évoluent à la baisse sur la période 2003-2009 passant de 6,02 à 5,79 milliards d'euros courants (*voir tableau n° II-5 : Évolution des ventes par famille de presse écrite entre 1990 et 2007 (Mds) ; graphique n° II-10 : Évolution des ventes de la presse écrite entre 1990 et 2008 (Mds€)*) confortant au passage l'idée d'un marché en régression, même si les firmes peuvent toujours s'enorgueillir d'une légère stagnation sur la décennie 2000-2010.
Cette erreur d'appréciation est d'autant plus vraie que la population a augmenté et que la crise de 2008/2009 a accéléré la chute de près de 7 % en 2009, l'ensemble de la presse perdant sur la décennie quinze points en valeur d'indice en euros courants malgré le léger sursaut de 2002-2003.

Bien entendu, derrière ces quelques généralités qui offrent une tendance globale se cachent des disparités marquées entre les différentes famille de presse.
Dans la mesure où les chiffres fournis par la DGMIC sont validés avec deux années minimum d'écart avec l'année en cours, il est possible de les rapprocher de ceux de l'Office de justification de la diffusion, l'OJD, qui note à cet égard dans son vingtième observatoire [OJD, 2010] une franche décélération de la diffusion avec un décrochage de plusieurs points sur deux ans, chaque famille n'étant pas logée à la même enseigne dans ce contexte de crise. Il est par ailleurs nécessaire de manier ces données avec précaution dans la mesure où la DGMIC et l'OJD n'ont pas le même référentiel d'analyse. Lorsque le premier organisme fait par exemple référence à la diffusion totale, le second s'attache à la diffusion payée.

1. Presse nationale d'information générale et politique, un marché contrasté

La presse nationale d'information générale et politique s'articule essentiellement autour de deux grandes sous-familles, celle de la Presse quotidienne nationale (PQN) et celle des *newsmagazines*, même si d'autres publications – 39 selon la DGMIC en 2007 –, souvent d'opinion, peuvent y être rattachées dans une périodicité allant de l'hebdomadaire au trimestriel.

1.1. Ventes de la PQN : -17 points (euros constants) entre 2000 et 2008

La presse quotidienne nationale affiche depuis près de vingt-cinq ans sa plus faible diffusion en 2007 [DDM, 2009], même si cette année-là fut *a contrario* des précédentes une excellente année marquée par les élections présidentielles, génératrices d'une augmentation (6,3 %) des ventes à l'instar d'autres événements *(voir tableau n° II-6 : Évolution de la diffusion et du chiffre d'affaires de la PQN)*. Entre 1985 et 2007, la baisse de la diffusion est de 29, 8 % et de 9,1 % depuis 2000, sachant que le nombre de quotidiens demeure identique à 10. Dans le même temps, le taux de diffusion payé baisse de 1 point à 71 %, les taux d'abonnements progressant de 13 à 20 % entre 2000 et 2007 au profit de la vente au numéro. Au bout du compte, le chiffre d'affaires des ventes chute de 0,48 à 0,46 milliard d'euros courants sur la même période.

Il est par ailleurs notable que même avant l'essor du Web et l'entrée en scène des journaux gratuits, *id est* dans les deux décennies qui précédèrent le changement de siècle, la diffusion totale payée s'érodait déjà, témoignant ainsi d'une dégradation structurelle à une période de surcroît marquée par la richesse des événements sociaux, politiques et économiques.

1.1.1. La diffusion payée en baisse structurelle

Exprimée en rapport du nombre d'habitants, elle a baissé depuis 1985 jusqu'en 2007, elle s'inscrit ainsi dans une décroissance quasi linéaire, la démographie ayant crû de 12 % sur cette même période. Cette situation est d'autant plus délicate que la baisse tendancielle s'est confirmée entre 2007 et 2009. Le taux de diffusion payée demeure quant à lui assez stable dans une fourchette de 68,8 % en 1990 à 72,8 % en 2007, les taux des différentes voies de diffusion étant assez constants depuis vingt ans avec 70,65 % de ventes, 19,70 % d'abonnements et 9,65 % de portage selon l'OJD (*voir graphiques n° II-11 : Répartition de la diffusion individuelle de la PQN en 2009 ; n° II-12 : Évolution annuelle de la diffusion de la PQN entre 1999 et 2009 ; n° II-13 : Évolution annuelle des types de diffusion de la PQN entre 1999 et 2009).*

La mise en perspective de ces moyennes de diffusion avec les valeurs déterminées par l'OJD montre une homogénéité de tendance, mais témoigne pour certains critères d'une différence marquée entre les titres, et notamment des ratios d'abonnements qui présentent des écarts significatifs entre les publications, avec dans la moyenne établie celui du journal *Le Monde* (53,7 %) et aux deux extrémités ceux des journaux *La Croix* (88,8 %) et *Aujourd'hui en France* (1,86 %).

Il est par ailleurs notable que la diffusion par tiers représente en 2009 un taux très important de la diffusion payée pour des titres tels que *La Tribune* (33,1 %), *Le Figaro* (26 %), *Libération* (29 %), *Les Échos* (26 %), *France-Soir* (22 %) et *Le Monde* (17 %), ce qui n'est pas sans poser de questions quant à la capacité de maintenir de telles parts sur la durée au regard de la pression que l'acheteur en droit d'exercer. *« Cette pétaudière des ventes aux tiers »*, comme la nomme Emmanuel Schwartzenberg [2007] met les éditeurs dans une situation de dépendance certaine en plus de leur servir de variables d'ajustements dans les chiffres de tirage. D'autant que cette part de marché des ventes au tiers a augmenté de manière significative sur les cinq dernières années puis qu'elle était en 2004 de 22,21 % pour *Le Figaro*, 18,01 % pour *Libération*, 21,91 pour *Les Échos*, 14,41 pour *Le Monde* et de 13,79 % pour *France-Soir*. Seule *La Tribune* a maintenu son taux de 33 %.
L'enjeu international est en outre significatif pour *Le Monde* dont la diffusion payée 2009 atteint les 9,55 % de la diffusion totale payée, en légère baisse depuis 2005 (14,41 %) et insignifiante pour les autres (entre 0,07 % pour *L'Humanité* et 3,51 % pour *Libération*), une diffusion à relativiser en termes de profit puisqu'elle s'avère coûteuse [Eveno, 2003, (b), 2008], son avenir s'inscrivant en miroir de l'essor des sites d'information.

L'analyse des zones de diffusion payée par région en 2009 à partir des données de l'OJD démontre pour la très grande majorité des titres une diffusion d'abord centrée sur l'Ile-de-France (IDF), et notamment pour *La Tribune* (72 %), *France-Soir* (70,3 %) *Le Figaro* (60%), *Les Échos* (52,5 %), *Le Monde* (49,5%) et *Libération* (47 %). En province, prédomine une diffusion dans les régions à forte activité économique comme les régions Rhône-Alpes ou Provence Alpes-Côte-d'Azur. Seuls *La Croix* a une diffusion plus homogène sur l'ensemble du territoire (18,7 % en IDF), même s'il est noté un tropisme sur les départements hébergeant la préfecture de région. Ce constat de régionalisation de la diffusion dans une région qui représente, selon l'INSEE, 18 % de la population française, n'est pas anodin dans l'univers concurrentiel, et à plus forte raison depuis l'essor de la presse quotidienne gratuite d'information qui se diffuse localement et du Web qui rayonne mondialement.

1.1.2. Prix, deux types de quotidiens pour une élasticité ambiguë

Deux tendances semblent clairement dominer à la fin 2009, celle des quotidiens bons marchés comme *Aujourd'hui en France* et *France-Soir* qui s'affichent respectivement à 0,90 et 0,50 €, et celle des autres quotidiens dont les prix varient entre 1,3 et 1,4 €, témoin d'une convergence certaine entre ces deux groupes.

La valeur prix prend normalement tout son sens dans la détermination de l'élasticité prix (% variation de diffusion France payée/% variation de prix), dès lors qu'il s'avère possible d'en tirer des enseignements, ce qui n'est pas aussi évident pour la PQN (*voir tableau n° II-7 : Calcul de l'élasticité prix sur sept titres de presse quotidienne entre 2005 et 2009).*

En effet, le calcul de cette élasticité de 2005 à 2009 à partir des données fournies par l'OJD, tant sur la partie abonnement (prix moyen annuel) que sur la partie vente au numéro (prix facial), voire sur l'ensemble, exclusion faite des ventes par tiers et internationales, donne des résultats disparates, au-delà du caractère négatif qui traduit une décroissance de la demande.
Différents en valeur, marqués parfois par une forte élasticité (valeur absolue supérieure à 1), avec dans certains cas un effet Veblen, caractéristique des biens de luxe, ces résultats sont aussi divergents dans le temps et varient parfois d'une inélasticité à une élasticité. *Le Figaro* présente ainsi une élasticité marquée, tant sur la partie "Abonnements" que "Vente au numéro", sauf sur la période 2007/2006. Seuls des titres comme *L'Humanité*, *La Croix* et *Aujourd'hui en France* présentent des valeurs d'inélasticité sur ces périodes, tout comme *Les Échos* sur la partie "Abonnements".
Sans pour autant qu'il soit possible d'en tirer des enseignements formels, il est néanmoins notable que les publications moins marquées sur le plan éditorial ont évolué vers une élasticité plus soutenue, un constat qui peut être mis en miroir de l'évolution de substituts proches sur le marché de l'information générale et politique dans un marché finalement assez étroit et défini.

1.1.3. Trente minutes de lecture par jour en moyenne

Le profil du lecteur moyen est révélé par l'étude EPIQ 2008-2009 qui mesure, entre autres, l'audience des quotidiens nationaux. Elle permet, d'une part, de conforter les données de l'OJD au niveau des zones de répartition des lecteurs et des provenances des numéros, et, d'autre part, d'établir dans chaque catégorie disponible le sociotype du lecteur moyen autour de deux critères, l'âge et le niveau de revenus (*voir tableau n° II-8 : Lecteurs numéro moyen par publication de la PQN (LNM ensemble, pén. %, com. %)*), au-delà des quelque 40 segments retenus tels que le type de vacances, le modèle de voiture dont l'intérêt s'éloigne de notre préoccupation immédiate.
Parmi cette audience totale évaluée à près de 8,2 millions de personnes par jour (tous titres confondus de presse quotidienne), il est possible de constater la relative faiblesse de l'audience des jeunes générations, *id est* celles des moins de 35 ans, qui sont à juste titre,

censés devenir les consommateurs de demain. La répartition selon les critères de revenus permet en outre de faire une distinction schématique entre des périodiques destinés aux lecteurs gagnant moins de 42 k€ par an (*Parisien-Aujourd'hui en France*, *La Croix*, *L'Humanité*, *France-Soir*) et les autres.

Il est aussi très intéressant de constater une durée moyenne consacrée à la lecture légèrement inférieure à trente minutes, avec une durée plus faible pour *Les Échos* et *La Tribune* mais qui se comprend au regard d'un contenu spécialisé segmenté par thème.
Le temps consacré à la lecture s'avère effectivement relativement faible au regard de la pagination moyenne des titres étudiés (*voir tableau n° II-9 : Comportement de lecture veille (com. % ; mn) et quotidienne (pén. %) de la PQN*), surtout en considérant que le nombre moyen de mots lus pour un adulte désireux de conserver une compréhension s'articule autour de 200 mots par minute, soit près d'une dizaine de minutes pour lire une page entière sans grande photographie et sans publicité du *Monde*, du *Figaro voire* des *Échos* (environ 2000 mots), soit trois pages de lecture en moyenne au regard du temps imparti à cette lecture.

Il est dès lors compréhensible d'accepter la notion de lecture choisie du lecteur pour qui la ressource temps est rare. Et de l'inscrire dans un rapport attente / temps / coût concurrentiel qu'il convient de mettre en perspective des sites Web qui offrent l'avantage d'une lecture segmentée selon les centres d'intérêt du lecteur, et de l'essor de la presse gratuite pour laquelle l'attente éditoriale est moins forte.

Il est par ailleurs notable qu'en dehors des deux titres spécialisés en économie, *La Tribune* et *Les Échos*, la lecture se déroule très majoritairement à domicile à 47,9 % pour *Libération* et 78,6 % pour *La Croix* dans un espace où la ressource temps est devenue une variable clé du temps consacré aux loisirs au sens large du terme (*voir chapitre IV, partie I*) et dans un lieu où la pression concurrentielle est désormais élargie. Quant au taux de lecture quotidienne, il demeure relativement faible au regard de ce qu'il est possible de constater dans le périmètre des médias audiovisuels et de la presse gratuite.

Au-delà des comportements de lecture par titre, il est intéressant de constater que les taux de duplication (duplication par titre, lecteurs réguliers) permettent d'approcher, avec l'étude EPIQ, le comportement du lecteur en fonction de ses choix par rapport à l'offre proposée. Ainsi, même si la logique prédomine, il est possible de considérer que dans un marché global de la presse quotidienne, la superposition des lecteurs du journal *Le Monde* n'est pas de tout

identique à celle des lecteurs de *France-Soir*, affirmant l'idée de l'existence de sous-marchés selon le contenu (*voir tableau n° II-10 : Duplication titre par titre - Lecteurs réguliers (com. % ; mn)*).

1.1.4. Chiffre d'affaires des ventes : -17 points d'indice entre 2000 et 2008

L'effet des tendances observées sur les ventes est implacable puisqu'il s'inscrit en miroir des évolutions des courbes de diffusion payée. Et malgré une augmentation du prix unitaire facial ainsi que du tarif de l'abonnement, pour quelques titres sur les cinq dernières années, les recettes de ventes sont, comme celles de la publicité (*voir infra*), en forte diminution en euros constants. L'évolution est aussi à la baisse en euros courants depuis 2000 même si elle ne perd que très légèrement passant 0,48 à 0,46 milliard d'euros (*voir graphiques n° II-14 : Évolution du chiffre d'affaires de la PQN entre 1990 et 2008 (Mds€) ; n° II-15 : Évolution des ventes de la PQN entre 1990 et 2008 (Mds€)*).

Il est à noter que cette tendance, au-delà des résultats en valeur absolue, se retrouve selon la *World Association of Newspapers* [WAN, 2008, 2009, 2010] dans les pays industrialisés où le marché de la presse quotidienne est à maturité, *id est* en Europe de l'Ouest, en Amérique du Nord, indépendamment de la crise de 2008/2009 qui a accentué la baisse notamment aux États-Unis, au Japon ou encore au Royaume-Uni [OCDE, 2010].

Dans cette dynamique baissière, ce sont surtout les ventes au numéro qui souffrent puisque sur la période allant de 1990 à 2008, la perte en valeur est de -11,99 %, les abonnements permettant de limiter l'ampleur dans la mesure où ils ont doublé dans le même laps de temps. Mécaniquement, la part dans le chiffre d'affaires total qui a baissé s'est accrue de même que le ratio ventes/diffusion payée, cette dernière ayant aussi diminué. Cette baisse devrait par ailleurs s'amplifier en 2009 selon les projections conduites par la DGMIC dans note de conjoncture annuelle [DGMIC, 2010], la faiblesse des ventes au numéro subissant l'impact conjoncturel, la baisse s'établirait alors à -15,48 % sur vingt ans.

Les différents titres de presse quotidienne nationale grand public (hors titres spécialisés comme *Marchés, Liaisons sociales, Le Quotidien du médecin*, *l'Antenne*) sont par ailleurs édités par des firmes différentes dans un marché concentré (*voir chapitre III, partie II*), avec la possibilité, dans une vision traditionnelle, de considérer l'existence de deux grands segments distincts, le premier consacré à l'information générale et politique (dix titres, dont deux spécialisés en économie, *Les Échos* et *La Tribune*), le second à l'information spécialisée

sportive (quinze titres sur trois catégories ; sport, courses, jeunesse & éducation) selon la nomenclature retenue par la DGMIC. Parmi le premier groupe, dix éditeurs différents se partagent les publications, parmi le second, cinq groupes rayonnent sur les courses, un sur le sport et un sur la jeunesse & l'éducation.
Et l'existence de ces différents domaines ne remet pas cependant en cause l'éventuelle homogénéité des forces structurelles les régissant (*voir chapitre III, partie II*) comme les fortes barrières à l'entrée et les importants investissements en capital [Doyle, 2002 ; Picard, 2002 ; Le Floch, 1997 ; Toussaint-Dumoulains, 2006].

Au bout du compte, et dès lors que l'on se borne à ce stade à ne considérer l'état du marché de la presse quotidienne nationale que sous l'angle du support *"papier*" et des ventes, les perspectives sont effroyables. Et la baisse est telle qu'il devient désormais légitime de s'interroger sur la capacité de ses acteurs à redresser la situation, au cas particulier près qui pourra s'enorgueillir d'un maintien de sa diffusion ou d'une légère baisse en 2009 ou 2010.
Les chiffres sont en effet implacables sur le long terme à partir du moment où ils sont mis en perspective de l'évolution de la population, de la répartition du lectorat sur l'ensemble du territoire, de la baisse d'audience chez les jeunes et des quelque vingt à trente minutes moyenne consacrées à la lecture dans un contexte de changement des usages qui ont propulsé les sites Web de ces titres, au moins pour *Le Figaro, Le Monde, Libération et Le Parisien-Aujourd'hui en France* dans le *top ten* des supports les plus consultés.
En outre, avec une inélasticité de la demande prix qui n'est pas probante, l'incertitude apparaît plus importante sur les marges de manœuvre tarifaires qui ont jusqu'alors permis de colmater les brèches. Bien entendu, ces éléments devront être combinés avec l'évolution du marché publicitaire.

1.2. Ventes des *newsmagazines*, +15 points (euros constants) entre 2000 et 2008

Du côté des hebdomadaires d'information générale et politique, les résultats sont en progression, le succès de l'année 2006 ayant été amplifié par le contexte électoral de 2007 sans pour autant s'éteindre en 2008. L'année 2009 connaît un fléchissement de 2,83 % en termes de diffusion, mais avec une forte progression du taux d'abonnement qui atteint 69,46 % [OJD, 2009].
Derrière cette tendance se cache un bonne évolution sur le long terme de la diffusion payée (*voir tableau n° II-11 : Évolution de la diffusion et du chiffre d'affaires des* newsmagazines *de 1985 à 2008*), notamment lorsqu'elle est corrélée à l'évolution de la population sur la

même période en contraste avec celle de la PQN, son taux baissant de 83 % à 80 % entre 2000 et 2007 avec une augmentation du nombre de copies délivrées de 9,6 %. Dans le même temps, le chiffre d'affaires s'accroît de 33,5 % à 210,2 M€ en euros courants, soit le plus haut niveau enregistré depuis 1985.

1.2.1. Une diffusion payée par abonnement (69,46 %) bien répartie sur le territoire

La corrélation de ces moyennes de diffusion avec les valeurs déterminées par l'OJD dénote une homogénéité de tendance, avec cependant quelques disparités. Au-delà des ratios moyens d'abonnements, il est notable que seul un titre de cette famille de presse, *Marianne,* a un taux de vente au numéro supérieur à celui des abonnements.

Si la vente par tiers payée est moins importante en ratio que pour la PQN [OJD, 2010], elle demeure significative pour des titres comme *Valeurs Actuelles* (14,3 %) et *Courrier International* (12,3 %), dont les taux ont baissé ces cinq dernières années puisqu'ils étaient respectivement de 15,61 % et 13,43 %.

Moins fort, mais néanmoins significatif, ce canal représente en 2009 9,34 % de la diffusion payée pour *Le Point* et 8,3% pour *L'Express*, respectivement en baisse et en hausse depuis 2004 (10,33 % ; 6,71 %). *Le Nouvel Observateur* (7,18 %), qui a doublé son taux d'utilisation depuis 2004 (3,34%), et *Marianne* (4,74 %) sont néanmoins moins dépendants de celui-ci (*voir graphiques n° II-16 : Répartition de la diffusion individuelle des* newsmagazines *en 2009 ; n° II-17 : Évolution annuelle de la diffusion des* newsmagazines *; n° II-18 : Évolution annuelle des types de diffusion des* Newsmagazines entre 2004 et 2009*).*

La distinction entre ces périodiques est en revanche plus marquée dans leurs rapports à l'international puisque *Courrier International* et *L'Express* sont les seuls titres à avoir un taux de pénétration aussi fort à l'étranger en 2009 avec respectivement 8,75 % et 19,25 % de leur diffusion payée, un ratio en hausse de deux points pour le premier et stable pour le second sur ces cinq dernières années. L'enjeu est moindre pour *Le Point* et *Le Nouvel Observateur* qui ne bénéficient de ce canal de vente que pour 4,5 % de leur diffusion payée, *Marianne* affichant un taux de 3,2%.

L'analyse des zones de diffusion par région [OJD, 2010] montre une diffusion beaucoup moins dominante en Ile-de-France que ne l'est celle de la presse quotidienne nationale.

Les titres ont en effet une répartition provinciale assez homogène sur l'ensemble du territoire en rapport avec la densité de population au sein des différentes régions avec un tropisme assez

marqué pour les départements à forte activité économique et à forte concentration urbaine. Il est par ailleurs notable que l'ensemble des publications de cette famille ont un taux de diffusion payée en 2009 hors Ile-de-France assez homogène, qui se situe à près de 70 % : *L'Express* (72,6 %), *Valeurs Actuelles* (71 %), *Le Nouvel Observateur* (70 ,3 %), *Le Point* (70,2 %), *Marianne* (75,3 %) ou *Courrier international* (66,4 % en 2008).
Les *newsmagazines* se rapprochent ainsi de la presse quotidienne régionale en termes de diffusion, bien loin de la diffusion de la presse quotidienne nationale.

Derrière ces chiffres assez séduisants se cache pourtant une stratégie à double tranchant. En effet, les *newsmagazines* ont depuis toujours poussé l'abonnement par le biais des subventions à l'acte d'achat. De la cafetière au GPS en passant par le sac de voyage griffé, l'objectif est de faire grimper cette courbe d'abonnés afin d'assurer une audience maximale aux annonceurs. Mais cela a un coût qui est en moyenne valorisé à près de 150 €, un coût de recrutement qu'il devient délicat de rentabiliser dès lors que le marché publicitaire ne suit plus, à l'instar de ce qui s'est passé en 2009 (*voir infra*).

1.2.2. Des titres relativement bon marché pour une demande inélastique

Les publications s'affichent à 3,50 € à la fin 2009, exception faite de *Courrier International* et de *Marianne* qui sont respectivement fixés à 3 et 2,5 €. L'inélasticité relevée sur ces cinq dernières années tant sur la partie abonnement (prix moyen annuel) que sur la partie vente au numéro (prix facial) que sur l'ensemble, exclusion faite des ventes par tiers et internationales, ne s'avère que peu significative dans la mesure où il n'y a eu que quelques ajustements tarifaires, seuls *Valeurs actuelles, L'Express*, *Le Point* et *Le Nouvel Observateur* ont procédé à des augmentations de prix facial, respectivement en 2008/2009 (+0,3 €), 2006/2007 (+0,5 €), 2008/2009 (+0,5 €) et 2007/2008/2009 (+0,2 et +0,3 € par an).

Sur la partie abonnements, seuls *Valeurs Actuelles* et *Le Point* ont accru le montant de 10 et 12 € en 2008 / 2009 les portant respectivement à 130 € et 129 € par an. Au-delà des valeurs c'est donc l'inélasticité qui prédomine, la saturation du marché semble incontestable.
La mesure d'une élasticité prix croisée entre les titres de presse quotidienne et les *newsmagazines* se heurte à une représentativité incertaine des données disponibles, même si les quelques ébauches réalisées tendent à considérer au moins pour les titres leaders tels que *L'Express*, *Le Nouvel Observateur* et *Le Point* a une faible substituabilité.

1.2.3. Un lecteur de 35-64 ans, plutôt aisé qui écoute la radio

L'étude AEPM 2009 qui mesura sur l'année 2009 l'audience de 171 titres grand public de presse magazine permet d'approcher le sociotype du lecteur moyen à l'instar de l'étude EPIQ, même si les critères retenus ne font pas preuve d'une grande homogénéité entre les deux.
Parmi la cinquantaine de critères qui sont mesurés, il est intéressant de constater, au niveau de l'âge du chef de famille et de la situation financière exprimée par les revenus annuels, une forte convergence entre les différentes publications, à l'exception de *Courrier International.*
L'audience est ainsi relativement homogène entre les titres étudiés avec une dispersion assez uniforme sur les tranches d'âge les plus élevées, *id est* à partir de 35 ans (*voir tableau n° II-12 : Lecture dernière période (ensemble, com. /∞) de 6 newsmagazines*) à part pour des titres comme *Le Nouvel Observateur* et *Marianne* qui ont un lectorat un peu plus âgé.

Cette répartition se retrouve également dans les grandes masses dès lors qu'une segmentation par les revenus est établie, à l'exception une nouvelle fois de *Courrier International* qui semble avoir un profil de lectorat bien à lui qu'il convient de mettre en perspective avec le contenu éditorial du titre. Ce profil moyen est ainsi à rapprocher de celui des lecteurs de quotidiens "haut de gamme", même si la dispersion apparaît plus large que pour ces derniers avec une zone de flottement pour les personnes ayant un revenu situé entre 36 et 48 k€..

Par ailleurs, l'analyse des habitudes de consommation en matière de radio et de télévision au regard de l'audience inhérente à chaque publication fait ressortir une grande convergence dans les résultats. Si les lecteurs, pour les trois quarts (+/- 3 points), écoutent au moins une fois par jour la radio, ils préfèrent la tranche horaire du matin (6 h 00 - 8 h 30), les radios généralistes avec au premier rang France Info pour ce qui est de l'audience du *Point* et de *L'Express*, et *France Inter* pour tous les autres.
Ces mêmes lecteurs sont pour les deux tiers (+/-2 points) des téléspectateurs quotidiens, et notamment des consommateurs des programmes du soir, à partir de vingt heures, pour les trois quarts, exception faite des lecteurs de *Courrier International* qui ne sont que 44,2 % à s'attarder devant le petit écran tous les jours.

1.2.4. +36,8 % en valeur pour les ventes entre 1990 et 2008

Sur le long terme, la croissance du chiffre d'affaires des ventes est significative, malgré le trou d'air enregistré entre 1999 et 2002, avec une répartition assez homogène entre les ventes au numéro et par abonnement pour un total de 210,2 M€ en 2008, soit 33,5 % de croissance

entre 2000 et 2008 en euros constants, pour un chiffre d'affaires total de 344,4 M€ en 2008. Si l'évolution est en revanche plus marquée depuis 2004, elle ne remet pas en cause la dynamique des dernières années (*voir graphiques n° II-19 : Évolution du chiffre d'affaires des* newsmagazines *(M€*) entre 1990 et 2008 ; *n° II-20 : Évolution des ventes* newsmagazines *(M€) entre 1990 et 2008*) après la baisse commencée au début des années quatre-vingt-dix, mais sans pour autant que le niveau antérieur ne soit de nouveau atteint.

L'année 2009 devrait à cet égard connaître un fléchissement des ventes dans la lignée des autres familles, la diffusion moyenne de l'ensemble de ces titres étant en baisse selon les données fournies par l'OJD, une baisse d'abord conjoncturelle mais qui ne doit pas devenir structurelle. L'évolution des ventes témoigne de la relative bonne santé économique des titres *a contrario* des résultats de la presse quotidienne nationale puisque la progression reste significative en euros constants à près de 12 %.

Les différents titres sont édités par des firmes différentes, bien souvent propriété indirecte de groupes de plus grande envergure à l'instar des groupes Le Nouvel Observateur, Roularta Média Group, Artémis (groupe PPR), Sud Communication (groupe Pierre Fabre) ou encore Le Monde*,* dans un marché considéré comme concentré (*voir chapitre III, partie II*), avec la possibilité d'y adjoindre en bordure concurrentielle des titres que la DGMIC qualifie de magazines illustrés d'information générale et politique comme les quatre hebdomadaires *VSD, Paris Match, La Vie* et *Pèlerin Magazine*, quatre autres étant mensuels ou trimestriels. Pour autant, si une partie du contenu peut s'avérer superposable, les choix éditoriaux sont plus marqués que pour les *newsmagazines* notamment dans le cas de *Pèlerin Magazine*, les deux autres étant très orientés vers le "*people*", ce qui nous offre la possibilité de ne pas les intégrer dans l'échantillon.

De prime abord, le marché des *newsmagazines* semble assez distinct avec d'ailleurs des forces structurelles de marché (*voir également chapitre III, partie II*) qui diffèrent de celles de la presse quotidienne payante, et notamment des barrières à l'entrée plus faibles [Doyle, 2002 ; Picard, 1989, 2002 ; Albarran, 2002 ; Sonnac, 2001], des investissements en capitaux moindres, mais sur une échelle de valeur qui n'est pas aussi flagrante que pour des titres de presse spécialisée à rythme de parution mensuelle.
Les produits et services ont des durées de vie moins courtes, hebdomadaire, dans un univers où l'intensité concurrentielle s'avère modérée (faible si l'on considère que le positionnement politique des titres est marqué, ce qui semble moins évident désormais), avec une diffusion et

une pénétration stable (en valeurs constantes) et surtout un très fort taux d'abonnement "sponsorisé", signe d'une récurrence de consommation très avantageuse pour l'éditeur, mais très coûteuse en période de vaches maigres sur le plan publicitaire.
Avec une élasticité de la demande consommateurs inexistante dans un contexte où les menaces provenant des nouvelles technologies sont fortes (*voir infra*), mais moindres que dans le cadre de la presse quotidienne dans la mesure où elles apportent une valeur ajoutée d'immédiateté aux titres en question, ces *newsmagazines* sont *de facto* devenus des hebdomadaires d'information générale à diffusion "permanente" grâce à leurs sites compagnons. La marque qu'il représentent se positionne alors en concurrence frontale avec celle de la presse quotidienne comme en témoigne le nombre de visiteurs uniques des sites leaders comme ceux du *Nouvel Observateur*, de *l'Express* ou encore du *Point* (voir infra) qui caracolent dans le *top ten* des sites d'information les plus visités, rêvant peut-être de se transformer sur le modèle de l'allemand *siegelonline.de* devenu une référence.

1.3. Des résultats divergents pour un marché de l'information qui converge

Finalement, la première tendance qui se dégage par le prisme des ventes serait de considérer, dans la pure tradition du passé, que le marché des *newsmagazines* est assurément bien distinct de celui de la presse quotidienne nationale payante. Prix, canaux et zones de diffusion, part des ventes dans le chiffre d'affaires total, structure de marché, périodicité, contenu, format, etc. L'étalage rend la démonstration implacable. Tous ces critères semblent suffisamment divergents pour ne pas envisager l'ombre d'une quelconque similitude.
Pourtant depuis peu, la révolution technologique aidant, il devient moins démonstratif de faire le *distinguo* entre ces deux familles dès lors qu'elles sont envisagées par le prisme de leurs sites Web, et notamment pour les leaders de chaque famille, ciblant un lectorat similaire, qui caracole en tête des classements par nombre de visiteurs uniques (*voir infra*).

La notion de prix s'amenuise, les critères de diffusion, de périodicité et de format disparaissent si l'information est proposée gratuitement, la différence se faisant alors sur le contenu et la marque qui le propose. Chacun de ces éditeurs a en effet la capacité de proposer une information tout aussi immédiate, tout autant plurimédia, tout en la complétant par des publications traditionnelles à l'instar de ce que ferait un *pure player* comme Rue89 ou un *Christian Science Monitor* aux États-Unis, chacun d'eux produisant un titre imprimé complémentaire de leur site.

Alors certes, le support imprimé et le rythme de parution divergent, du moins aujourd'hui, mais est-il raisonnable, si l'on se place sous l'angle du consommateur, et dès lors que le Web a déplacé la question du rythme de publication de considérer dans un contexte d'évolution des usages (*voir supra et chapitre IV, partie I*) et des attentes que le support de diffusion originel soit encore à lui seul un critère de substituabilité et donc d'analyse ?

Bien entendu, les éditeurs objecteront, à juste titre d'ailleurs, que le contenu est différent. Et c'est sans aucun doute là que réside l'attribut essentiel de l'offre de référence qui est proposée. Mais au regard des évolutions éditoriales auxquelles procède chaque firme, à cette volonté d'offrir toujours plus – des *Breakings News* aux réseaux sociaux – et aux nouveaux comportements des usagers de l'information, la différence perçue, même si aucune étude sérieuse ne le démontre encore, s'estompe naturellement à grands pas.

Dès lors, cette hypothèse de ne considérer qu'un seul marché de l'information générale et politique, idée un tantinet provocatrice et qui ne méritait pas d'être envisagée en 1990, doit aujourd'hui être regardée à la lumière de ces changements, en considérant les éventuelles contrariétés imposées par l'essor du numérique. Car, si les produits et services des deux familles de presse n'étaient que très partiellement substituables il y encore quelques années, ils sont aujourd'hui habités par des caractéristiques et occasions d'usags qui se rapprochent par le Web les faisant ainsi converger vers un marché unique de l'information qui se regarde non plus à partir de la publication associée à son support, mais d'un contenu proposé à un consommateur à un instant t et des déclinaisons qui pourraient y être associées, quotidiennes ou hebdomadaires, qui elles pourraient devenir non substituables.

Cette idée qui s'inscrit dans une démarche prospective s'éclaire par ailleurs de l'état du marché des ventes qui conduit inévitablement à s'interroger sur la santé à court et moyen terme de la PQN. Celle-ci qui s'avère, en caricaturant un peu, un support papier à vocation nationale mais à diffusion limitée à la région parisienne, se trouve dans une spirale de décroissance beaucoup trop ancienne pour qu'elle puisse s'infléchir significativement au vu des nouvelles conditions de marché. En euros constants, l'indice des ventes a ainsi perdu près de 30 points entre 1990 et 2008. Les ventes de la PQN qui représentaient 73,75 % de ce marché national en 1990 pèsent 68,6 % en 2008, soit 19,3 % de l'ensemble des ventes de la presse d'information générale et politique, y compris la presse régionale et locale contre 23,31 % en 1990 alors que le marché global s'accroît de 29,20 % en valeur.

Il s'agirait dès lors de ne plus considérer uniquement le périodique en tant que tel, mais bien le marché de son contenu. Ainsi, lorsque la jurisprudence considérait qu'un quotidien disposait d'un marché distinct des autres médias en se référant à sa zone de diffusion [Le Floch, 1997] ou à la zone dans laquelle il réalise la plus grande partie de ses ventes, la *retail trading zone* [Busterna, 1988], elle le faisait dans un référentiel où le Web n'existait pas et à un moment où ces quotidiens rayonnaient encore largement.

En appliquant à la lettre cette position, le marché du contenu d'un site Web d'information n'est-il pas dès lors plus large et superposable que celui du support ? Et à plus forte raison lorsque l'offre de référence n'est pas clairement différenciée ? Le marché du produit s'identifie alors à la nature même de celui-ci indépendamment du support qui l'héberge, dans un raisonnement qui part de l'usage comme le propose à cet égard Alan B. Albarran [2002].
Bien entendu, cette hypothèse d'avenir devra se confronter aux résultats des firmes en présence, à l'analyse structurelle du marché, mais aussi à l'autre versant du marché afin de voir si cette reconfiguration est une possibilité pour les firmes de voir le futur marché de l'information (*voir chapitres II & III, partie II*).

2. Ventes de la presse locale et régionale : +3,6 % en valeur entre 2000 et 2008

La famille de la presse régionale et locale d'information générale et politique, constituée de produits et de services dont la nature s'avère bien différenciée géographiquement, se subdivise en deux catégories dont le poids économique s'avère très différent.

D'un côté, la presse quotidienne régionale, dite PQR, et ses 68 titres recensés par la DDM en 2008 pèse environ 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires de ventes en 2008, de l'autre côté les 333 publications dénombrées (DDM) de la Presse hebdomadaire régionale (PHR) affichent un chiffre d'affaires de ventes de 0,113 milliard d'euros, soit un rapport moyen de 1 à 14,6 stable sur ces deux dernières décennies dans un marché global où le chiffre d'affaires total passe de 2,96 à 3,10 milliards d'euros entre 2000 et 2008, soit une progression de 4,7 %, la presse quotidienne représentant 92,6 % en valeur (*voir tableaux n° II-13 : Évolution de la diffusion et du chiffre d'affaires de la PQR entre 1985 et 2008 ; n° II-14 : Évolution de la diffusion et du chiffre d'affaires de la PHR entre 1985 et 2008*).

Les ventes de presse quotidienne totalisent ainsi 94,15 % des 1,71 milliards d'euros de chiffres d'affaires des ventes estimées en 2008 par la DDM avec une progression en valeur de

35,7 % depuis 1990 dans un marché local qui s'accroît d'autant, soit en indice en euros constants une perte de six points pour la PQR et un gain de quinze points pour la PHR sur la période 1990-2008.

Les diffusions totales annuelles de ces deux familles s'inscrivent en baisse depuis deux décennies et demie, une diminution d'autant plus marquée qu'elle est corrélée à l'évolution générale de la population française. Ce constat se regarde au demeurant par le prisme de l'augmentation pour le moins significative de 10 % du nombre de titres de presse hebdomadaire régionale à 333 en 2008, signe que le marché n'a pas été dynamisé à la hausse par ces nouveaux entrants.
La diffusion des quotidiens baisse ainsi de 9 % entre 2000 et 2007 avec un taux de diffusion payée stable à 86 % et une vente par abonnement qui se renforce à 44 % au lieu des 30 %, celle de hebdomadaires diminuant de 9,35 % sur la période avec une baisse du taux d'abonnement de 38 % à 34 % de la diffusion payée dont le taux s'érode de 3 points à 76 %.

2.1. Une diffusion de proximité et sans vente par tiers

L'analyse, qui montre autant de similitudes que de différences entre ces deux sous-familles, présente l'inconvénient de la taille de l'échantillon, celui-ci contenant en effet des titres avec des diffusions qui s'établissent parfois dans un rapport de 1 à 100 en moyenne entre les dix premiers et les dix derniers.
Cette tendance concerne la PQR avec une moyenne de 1 à 20 entre les dix premiers et les dix derniers, au-delà du cas particulier du premier quotidien français, *Ouest-France*, dont la diffusion quotidienne s'établit à 752 763 copies payées en 2009 et la PHR où les différences de volume de diffusion sont aussi importants au-delà du leader de ce marché, *La Manche Libre*, qui a une diffusion payée de 74 147 exemplaires en 2009 (*voir graphiques n° II-21 : Diffusion payée France des dix premiers et derniers titres de PQR en 2009* ; *n° II-22 : Diffusion payée France des dix premiers et derniers titres de PHR en2009)*.

Il est d'ailleurs intéressant de constater sur les deux graphes précités la convergence visuelle du rapport de diffusion entre les dix premiers que des dix derniers titres de chaque famille de presse, un rapport qui se retrouve par ailleurs en moyenne nationale.
Ces différences contraignent à des mises en perspectives des données qui vont au-delà des moyennes nationales, d'autant plus que le marché de la presse locale et régionale est en fait une somme d'ensembles bien définie sur lesquels très peu de firmes règnent (*voir chapitre III,*

partie II). Pour autant, l'analyse des différents procès-verbaux de contrôle de l'OJD pour l'année 2008 et 2009 laisse entrevoir quelques similitudes(*voir graphiques n° II-23 : Répartition de la diffusion individuelle de la PQR en 2009 ; n° II-24 ; Évolution annuelle de la diffusion de la PQR entre 1999 et 2009 ; n° II-25 : Évolution annuelle des types de diffusion de la PQR entre 2004 et 2009 ; n° II-26 : Répartition de la diffusion individuelle de la PHR en 2009 ; n° II-27 : Évolution annuelle de la diffusion de la PHR entre 1999 et 2009 ; n° II-28 : Évolution annuelle des types de diffusion de la PHR entre 2004 et 2009).*

Ces titres ont une diffusion exclusivement régionale et ce ne sont pas les respectivement 0,11 % et 0,2 % de diffusion internationale du *Dauphiné Libéré* et du *Messager* qui infléchiront la donne, celle des titres hebdomadaires étant inexistantes.
Il est en outre constaté que si 34,1 % des Français lisent un titre de presse quotidienne régionale par jour selon l'étude EPIQ 2009, les plus fortes pénétrations se situent en Alsace (50 %) et en Bretagne (54 %), la plus faible en Ile-de-France (14 %), région où la presse quotidienne nationale rayonne majoritairement.

La PHR a quant à elle un taux de pénétration plus élevée dans les régions normandes et du Nord, à plus de 23, 9 %, loin des régions de l'Est et de PACA qui affichent un taux à 8,8 %.
La diffusion payée est individuelle, la part financée par les tiers est en effet minime et souvent l'apanage des titres qui se trouvent à proximité d'une ville aéroportuaire ou dans une zone touristique et économique plus dense à l'instar de *Ouest-France* (4,58 %), *La Dépêche du Midi* (4,52 %), *L'Est Républicain* (3,33 %), *Le Parisien* (3,05 %), *La Provence* (2,89 %), Sud-Ouest (2,2 %), *Le Progrès de Lyon* (3,38 %) ou encore de manière anecdotique au regard des volumes de tirage *L'Essor Savoyard (3,41 %, soit 625 exemplaires), La voix du Cantal* (2,7 %, soit 720 copies) ainsi que *La République du Centre* (2,27 %, soit 542 exemplaires).

En revanche, les écarts de taux de diffusion pour un canal déterminé sont beaucoup plus significatifs d'un titre à l'autre avec des variations allant du simple au triple. Ainsi est-il noté que des titres tels que *La Voix du Nord* ou *Ouest-France* ont respectivement des taux de ventes au numéro de 26,28 % et de 35,07 %, très éloignés de ceux de *La Provence* (76,32 %) et du *Midi Libre* (63,26%), sans qu'il soit possible d'en déterminer une cause régionale.
Ces écarts par canaux de diffusion se retrouvent également en PHR, *Le Courrier Cauchois* et *La Voix de l'Ain* affichant des taux respectifs de 83,18 % et de 37,04 % au-delà de la moyenne de cette famille.

Ces variations cachent cependant une distribution intéressante entre la part du portage et celle de l'abonnement pour la PQR. La construction d'une courbe de tendance illustre la corrélation (coefficient de 0,74) sur cet échantillon de 43 titres choisis aux différents niveaux de la diffusion de l'OJD 2009 (données 2008) (*voir graphique n° II-29 : Parts de l'abonnement et du portage pour 43 titres de PQR*), un constat qui au demeurant n'a pas lieu d'être pour les titres de la PHR où le portage est très anecdotique pour ne pas dire inexistant à 4.23 % de la diffusion payée.

Tous ces éléments relatifs à la diffusion poussent dans le même sens de ne pas considérer la PQR et la PHR sur un plan national, mais sur un plan local, le marché national n'ayant aucune réalité pour celles-ci [Toussaint, Leteinturier, 1978], même si les sites compagnons ouvrent la voie à une diffusion plus large.
L'importance de la zone géographique est telle dans ces familles de presse que la notion de local, voire d'hyperlocal, doit être considérée avec précaution, notamment pour analyser la dynamique concurrentielle. Or en l'espèce, s'il est souhaitable sur le plan théorique de se référer à la zone de diffusion d'une édition en tant que telle, à l'instar de la recommandation des autorités de la concurrence [Le Floch, 1997], il n'est pas possible en pratique de se couper de la plus petite zone administrative où les données sont disponibles et surtout homogènes, à savoir le département.

En outre, cette délimitation qui conduit en fait à l'existence de plusieurs micromarchés au sein d'un plus grand marché régional prend tout son sens étant donné qu'au sein de chaque département d'une région les forces concurrentielles en jeu peuvent être différentes.
C'est ainsi par exemple que *l'Yonne Républicaine* et *Ouest-France* règnent respectivement sans partage dans l'Yonne et en Ille-et-Vilaine, alors que d'autres départements, comme le Finistère où le Poitou-Charentes, offrent une situation de duopole où deux groupes se concurrencent par leurs titres phares. Enfin, les Pyrénées atlantiques ou le Nord-Pas de-Calais sont le théâtre d'une concurrence entre plusieurs titres, ces derniers étant cependant la propriété d'un même groupe.
Ce constat est d'ailleurs généralisable pour beaucoup d'autres départements, témoin d'une très forte concentration de la PQR sachant que pour les 52 titres recensés à l'OJD en 2009, la majorité des départements sont en situation de monopole absolu. L'analyse des titres de PHR donne le même constat, sachant en outre que bon nombre d'entre eux sont la propriété de groupe de PQR, le découpage d'ensemble s'ordonnant autour des groupes leaders au sein de

chaque région au-delà des trois trublions de petite taille comme Le Télégramme, La Marseillaise et La Dépêche du Midi (*voir schéma n° II-2 : Diffusion départementale et propriété des principaux titres de PQR en 2008*).
Cette dynamique concurrentielle ne saurait cependant remettre en cause la structure des forces en présence qui peuvent s'avérer dans leurs conceptions identiques d'une région à l'autre et contribuer ainsi à un modèle régional pour lequel il serait à ce stade incongru de mélanger la notion de monopole et de pouvoir de marché.

2.2. Une presse populaire par son prix, une inélasticité de la demande

Côté prix, la presse régionale apparaît comme une presse populaire avec une variation oscillant entre deux extrémités comprises entre 0,80 € pour le *Télégramme de Brest* et 1 € pour *l'Est Éclair*, la moyenne sur 52 titres de l'OJD s'établissant en 2009 à 0,86 €. Pour la presse hebdomadaire, et au-delà des deux extrêmes représentés par exemple par *La Gazette de Sète* (0,7 €) et *La Tarentaise Hebdo* (2 €), le prix moyen s'établit sur 188 titres recensés à l'OJD en 2009 a 1,18 €.

L'analyse des variations de prix et de diffusion permet de noter une inélasticité sur l'ensemble des titres régionaux et locaux recensés à l'OJD en 2009 (52 publications) tant sur les ventes par abonnement qu'au numéro, ou sur l'ensemble (exception faite des ventes internationales et par tiers) pour les années allant de 2005 à 2009. Deux titres entre 2008 et 2009, *Presse Océan* et *l'Est Éclair*, fournissent un résultat différent et respectivement de -1,58 et 4,64, qui seront, en l'espèce, considérés comme des artefacts.

La mesure d'une élasticité croisée avec la PQN serait intéressante mais ne peut guère s'envisager au niveau départemental, lieu de prédilection de la PQR, en raison de l'absence de données pertinentes du fait d'une sous-diffusion de la première. Au niveau national, l'agrégation des diffusions régionales n'a guère de sens à être rapportée à la variation tarifaire d'un seul titre dont la diffusion est parfois inférieure à 40 % (*Le Figaro*) en province.

Quelques zones de prédilection peuvent être regardées, notamment celles où les quotidiens nationaux sont fortement achetés (*Aquitaine, Rhône-Alpes, PACA, Nord-Pas-de-Calais, Bretagne*) sur des périmètres régionaux et à condition de considérer que le comportement du lecteur serait identique vis-à-vis du contenu, les biens étant par nature identiques.
Le calcul de l'élasticité croisée conduite sur ces régions pour *Le Monde, Le Figaro, Libération* entre 2002 et 2005 sur la diffusion France payée agrégée des titres de PQR sur une

région déterminée donne, lorsqu'elle est calculable, un résultat inférieur à zéro (entre 0 et -0,5) signe théorique d'une complémentarité et non d'une substituabilité. Néanmoins, entre les biais liés aux données, à la nature des produits, aux zones de diffusion et au peu de variation tarifaire, le résultat s'inscrit dans la ligne des analyses de Curry et Georges, [1983] qui considèrent l'absence de limites fiables pour trancher dans cette fourchette sur le caractère formel de la substituabilité.

Au plus s'agit-il d'un faisceau de présomptions, d'un indice à considérer. En l'occurrence, les taux de duplication (*voir supra*) Lecteurs régulier entre la PQR et les titres de PQN [EPIQ, 2009] sont aussi enrichissant en raison d'un taux notée de 17,4 % des lecteurs de PQR qui s'intéressent à la PQN.

2.3. Un lectorat peu aisé, moins de trente minutes de lecture par jour

Avec en outre respectivement 17,2 et 7,5 millions de lecteurs chaque jour selon l'enquête EPIQ 2008-2009, la PQR et la PHR apparaissent comme des médias de proximité.

Sans pour autant faire de raccourcis un peu abusifs à l'instar de celui proposé par le Syndicat de la presse quotidienne régionale qui estime que l'audience globale de ce média est supérieure à celui du journal télévisé de 20 heures de TF1 (vrai en cumul, mais faux en zone géographique), il est assez incontestable que ces deux familles de presse régionale et locale bénéficient d'une forte pénétration, avec de surcroît des habitudes de lecture plus immédiates et un temps de lecture affirmé (vingt à vingt-quatre minutes), même s'il reste en moyenne nationale inférieur à celui la PQN qui se situe à hauteur de trente minutes.

La synthèse proposée par l'étude EPIQ 2008-2009 confirme cette tendance, au-delà des évidentes différences qui peuvent exister entre les nombreux titres de chaque famille, du Nord au Sud et de l'Est à l'Ouest.

Par ailleurs, la comparaison globale avec la PQN renforce ce côté populaire au regard des taux d'audience par revenu qui montre que la moitié des lecteurs ont un revenu inférieur à 36k€ par an, et témoigne de cette plus grande habitude de lecture au domicile à respectivement 70 et 64 % pour la PQR et la PHR pour un public qui se concentre sur les tranches d'âge supérieur avec plus de la moitié qui ont plus de 50 ans, sachant que toutes proportions gardées en valeur il y a une convergence de résultats entre la PQR et la PHR (*voir tableaux n° II-15 : Lecteurs numéro moyen par publication (LNM ensemble, com. %) ; n° II-16 : Comportements de lecture veille (com. % ; mn) et lecture quotidienne (pén. %)*.).

Cette pénétration de la PQR se retrouve par une analyse d'audience titre par titre, ainsi qu'un regroupement des différentes publications au sein du groupe propriétaire, même si en l'espèce des superpositions peuvent avoir lieu par les liens capitalistiques existant comme par exemple celles du groupe Sud-Ouest et du groupe Journaux du Sud-Ouest. Au-delà de ce biais, cela confirme cette très forte imprégnation locale vérifiée à plusieurs reprises par d'autres études sur la presse régionale [Le Floch, 1997 ; Charon, 2008 ; Toussaint-Dumoulins, 1978] (*voir graphiques n° II-30 : Audience des dix premiers et dix derniers titres de PQR en 2009 (LNM, 000) ; n° II-27 : Audience des dix premiers groupes de PQR (LNM, 000)*).

Il est par ailleurs flagrant que la PQR et la PHR se partagent en moyenne nationale une partie de leurs consommateurs selon les données établies en duplication titre par titre sur les lecteurs dernière période en France entière. En effet, 19,8 % de l'audience de la PQR se superpose avec celle de la PHR, valeur qui se hisse à 21 % avec la presse quotidienne nationale, sachant que la différence en l'espèce entre les hommes et les femmes n'est pas significative.

2.4. Ventes de la PQR et de la PHR entre 200 et 2008 : +3 % en valeur

La croissance du chiffre d'affaires des ventes de la PQR, qui représente plus de 90 % du marché local, s'avère en légère hausse en valeur (+2,8 %) depuis le début des années deux mille, avec un exploit de se maintenir entre 2008 et 2009, à 1,6 milliard d'euros selon les données provisoires de la DGMIC, en pleine période de crise. Sur le long terme, *id est* depuis 1990, la croissance en valeur est significative à 34,1 % mais demeure en légère baisse en euros constants après quelques périodes d'oscillation au changement de siècle, notamment depuis 200à où la baisse atteint près de 10 points.

De son côté, la PHR n'est pas en reste avec une croissance de 58,4 % entre 1990 et 2008 en valeur et de quatorze points d'indice en euros constants. Entre 2000 et 2008, la croissance en valeur de près de 10 % ne suffit pas à masquer une légère décroissance de l'indice des ventes de l'ordre de 3,4 points.

Selon les données provisoires pour 2009 de la DGMIC, l'ensemble de cette famille de presse régionale et locale réussit sur le long terme (1990-2009) à avoir un gain en euros courants de près de 38 %, sachant qu'il est de 155 % pour les abonnements et de 7 % pour les ventes au numéro, l'ensemble passant de 1,26 à 1,74 milliard d'euros sur la période. Entre 2008 et 2009, les ventes progressent de 1,3 % grâce au développement des recettes d'abonnements (+4 %) (*voir graphiques n° II-32 : Évolution du chiffre d'affaires de la PQR (Mds€) entre 1990 et*

2008 ; n° II-33 : Évolution du chiffre d'affaires de la PHR (M€) entre 1990 et 2008).
L'accroissement des ventes par abonnement permet donc de limiter la décroissance, celles-ci étant passées de 21 % de la diffusion en 1985 à 42 % en 2008 selon a DGMIC. La PHR se situe en outre dans une relative stabilité pour ces deux segments de distribution depuis les années deux mille (voir graphiques *n° II-34 : Évolution des ventes de la PQR (Mds€) entre 1990 et 2008 ; n° II-35 : Évolution des ventes de la PHR (M€) entre 1990 et 2008*).

Les différents titres sont édités par des firmes différentes qui s'avèrent être cependant presque toutes la propriété d'un des six groupes majeurs qui règnent sur le marché de la presse régionale dans un partage des zones qui pourrait presque suggérer une entente illicite, aux quelques exceptions près illustrées par le schéma n° II-2 et qui confirment la présence des quelques groupes indépendants tels que *Le Télégramme de Brest*, La Dépêche du Midi ou encore *La Marseillaise*.
Cette notion de propriété n'est pas anodine dans la mesure où la structuration ainsi construite n'est pas sans rappeler celle des chaînes de journaux américains. Elle soulève *de facto* plusieurs questions, très analysées outre-Atlantique et beaucoup moins en France, concernant l'influence de cette concentration sur la diffusion, la tarification publicitaire et le contenu et le management éditorial (*voir chapitre III, partie II*).

2.5. Entre succès d'apparence et inquiétude de fond

Comparer l'état du marché de cette famille de presse à celui de sa consœur nationale relèverait presque de l'affront pour ne pas dire du crime de lèse-majesté.
Car le constat est assez implacable. Les ventes de presse quotidienne régionale et locale totalisent 71,88 % des 2,38 milliards d'euros de chiffre d'affaires des ventes estimé en 2008 avec une progression en valeur de 35,81 % depuis 1990.
Et même si l'indice des ventes s'érode de quelques points depuis avec l'impact de la mauvaise conjoncture économique durant la période 2008/2009, la bonne progression des ventes au numéro et des abonnements confirme sa capacité de résistance conjoncturelle et la bonne tenue structurelle de cette famille sur le long terme, notamment en 2009, la PHR connaissant quant à elle une progression à deux chiffres.

Pourtant, derrière cette façade, les fondations de la maison régionale et locale souffrent de quelques fissures qui pourraient fragiliser l'ensemble, dès lors qu'elle est regardée sous le prisme de la structure de marché.

Car de manière un tantinet provocatrice, ces résultats ne sont pas glorieux pour une famille dont les firmes rayonnent quasiment sans partage sur leurs marchés respectifs. Et ils deviennent d'autant plus inquiétants que plusieurs signaux vont devoir être regardés avec attention (*voir infra*) qu'il s'agisse de l'évolution du marché de la presse gratuite de petites annonces qui appartient en majorité à la PQR et à la PHR, de la concurrence frontale dans les grandes agglomérations avec les journaux gratuits, mais aussi de l'essor des sites d'information régionale qui s'avèrent encore balbutiants en 2010.
Bien entendu, le marché publicitaire aura lui aussi un impact déterminant sur la direction que prendront les différentes firmes de ce marché *(voir infra et chapitre II, partie II*).

2.6. Et si la presse régionale et locale préfigurait le marché national

De prime abord, l'industrie de la presse régionale et locale ressemble à une juxtaposition de petits marchés même si les différentes forces structurelles qui les régissent s'avèrent proches à l'intérieur de chacune des deux familles (*voir chapitre III, partie II*). Les investissements en capitaux pour la presse quotidienne régionale sont tout aussi importants que ceux de la presse quotidienne et moindres que ceux de la presse hebdomadaire régionale.
Les produits et services ont des durées de vie courtes, quotidiennes ou hebdomadaires, dans un univers où l'intensité concurrentielle s'avère parfois inexistantes. Cette situation souvent monopolistique un peu particulière nous conduira dans un autre temps à nous interroger sur le vrai pouvoir de marché qui ne peut pas être considéré *a priori* au regard d'une répartition de parts de marché ou de concentration (*voir chapitre III, partie II*).

La diffusion confirme l'implantation régionale, avec une élasticité prix qui est inexistante dans un contexte où les menaces provenant des nouvelles technologies sont sur la partie consommateurs encore balbutiante (*voir infra*), et moindres que celles de la PQN dans la mesure où l'information locale et régionale apporte une valeur ajoutée évidente aux titres en question, et donc à leurs sites éponymes, qui deviennent potentiellement leur propre concurrent au sein même de la zone de diffusion.

Autant les sites d'information générale et politique édités par les firmes de PQN ou par des *pure players* génèrent une concurrence sur un marché de l'information nationale, autant ceux des éditeurs de presse régionale créent d'abord une concurrence intra firme de par la différenciation de l'offre de référence, d'un département à l'autre parfois, sachant de surcroît que les *pure players* de l'information locale, souvent des *blogs*, sont en phase de démarrage

ou dans un état végétatif (*voir chapitre I, partie I*). Le regroupement au sein de site fédérateur tel que *maville.com* crée certes un accès immédiat à tous les utilisateurs du Web face aux éditions papier mais offre aussi une vision multirégionale de l'information.

De fait, la substituabilité de ces produits par de nouveaux entrants demeure encore assez faible, même si elle risque de s'accroître avec les évolutions technologiques. Et ce n'est pas la PQN qui viendra infléchir cette constatation. Outre le contenu qui diffère, les taux de duplication par titres recensés dans l'étude EPIQ 2008-2009 [EPIQ, 2009] sont démonstratifs. L'audience des titres de PQN parmi les lecteurs (Lecture Dernière Période) de PQR 66 est respectivement de 2,2 %, 1,8 %, 1 % et 0,9 % pour *Le Monde, Le Figaro, Libération, La Croix,* seul *L'Equipe* tirant son épingle du jeu avec 6,1 %. Ces données convergent d'ailleurs vers les résultats d'estimation d'une élasticité croisée tendant à confirmer le caractère complémentaire et non substituable.

Pour autant, l'Ile-de-France et quelques zones urbaines bien spécifiques apparaissent dans une situation concurrentielle particulière. La première est en effet le théâtre d'une confrontation majeure entre une PQN bien implantée, une PQR développée et une presse gratuite très diffusée, le contenu assurant encore l'un des critères majeurs de différenciation, au-delà du prix. Quant aux zones urbaines régionales centrées sur de grandes agglomérations (Lyon, Marseille, Toulouse, Lille, Bordeaux, Marseille, Montpellier, Nantes ou encore Strasbourg), elles sont le théâtre d'une intensité concurrentielle nouvelle avec l'implantation des publications gratuites d'information, même si la pénétration de celles-ci demeure plus faible qu'en région parisienne. La structure urbaine et les choix opérés en matière de diffusion ciblée concourent à limiter les possibilités d'essor de cette famille en province.

Au vu de ces différents éléments, la tendance qui se dégage serait donc de considérer dans la logique de l'existant que le marché de la presse régionale et locale est bien distinct de celui de la presse quotidienne nationale payante. Prix, canaux et zone de diffusion, part des ventes dans le chiffre d'affaires total, contenu, les critères divergent sans ambiguïté.

Pourtant, certains facteurs ne peuvent plus être passés sous silence : zone de diffusion de la PQN en Ile-de-France, concurrence segmentée en centre urbain par la presse quotidienne gratuite, rythme de diffusion et contenu plus large via les sites Web des publications régionales et locales, rayonnement national des sites éponymes voire agrégés comme pour *maville.com* qui offre une unique porte d'entrée sur l'information, modification de la

dynamique concurrentielle éditoriale sur l'information nationale sous l'égide des sites éponymes des quotidiens nationaux et des *pure players*. Les changements opérés par la technologie et les nouveaux entrants, l'évolution de la dynamique concurrentielle ainsi que les résultats économiques des ventes pour les producteurs d'information offrent la possibilité de s'interroger sur l'évolution du marché de la presse régionale et locale qui, dans une vision prospective et non provocatrice, pourrait s'envisager, avec des modifications d'usage, notamment du contenu, comme le socle structurant d'une information hyper segmentée dans une divergence plus marquée entre la dimension nationale et locale.
Bien entendu, cette éventualité méritera d'être éclairée par d'autres considérations de marché beaucoup plus larges (*voir infra*).

3. Presse quotidienne gratuite, l'audience influe sur les limites de son marché

L'arrivée de cette famille de presse en 2002 a fait l'effet d'une véritable déflagration lorsque *Metro* et *20minutes* débarquent respectivement, non sans heurt d'ailleursles 18 février et 15 mars. Et si le journal *La Provence* riposte en lançant aussi son gratuit *Marseille Plus* le même jour que *Metro* à Marseille, elle fut rejointe dans les années qui suivirent par d'autres éditeurs, la Presse quotidienne d'information gratuite (PQIG) finissant par représenter en 2008 près de 20 % de la diffusion totale de la presse d'information (PQR, PQN, PHR, *newsmagazines*, PNUG) selon la DDM [2009] et 2,41 % de son chiffre d'affaires.

Financée exclusivement par la publicité dans la logique du *two-sided market* (*voir chapitre III, partie II*), elle s'apparente de surcroît à une presse plutôt nationalo-régionale dans la mesure où elle fournit un contenu en partie local, inhérent au lieu de diffusion, et en partie national (*voir chapitre I*). Distribuée selon des techniques de *geomarketing* visant à permettre une diffusion la plus large possible en un minimum de points et de *chronomarketing* visant à capter l'attention du consommateur-lecteur le plus longtemps possible [Cordier, 2006 ; Rieffel, 2010 ; Chapitre III, partie II), elle couvre en 2009 quelques grandes agglomérations (Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux, Lille, Nantes, Toulouse, Montpellier et Strasbourg), mais ne s'immisce pas dans les campagnes, sachant qu'elle n'est pas non plus diffusée au moment des vacances scolaires, notamment celles d'été, et des week-ends, soit une diffusion d'environ 200 jours par an en moyenne selon l'OJD 2010.

S'il est bien entendu impossible d'estimer sa valeur au regard du nombre d'acheteurs, il convient de se rapprocher des données de diffusion fournies par l'OJD et des résultats de

l'étude EPIQ qui permettent d'approcher le profil du lecteur moyen, même si des biais existent en l'absence d'acte d'achat. Sa pertinence est en effet fondée sur une économie de l'attention *(voir chapitre I, partie I & chapitre III, partie II*).

3.1. Une diffusion ciblée pour une audience large et jeune

Cette famille de presse se caractérise ainsi par une kyrielle de titres, 115 référencés à l'OJD avec des rythmes de publication différents, mise en distribution dans des volumes allant de 4 178 pour *Interfaces* logistiques à 536 942 exemplaires pour *Bien-être*, le champ concurrentiel s'opérant tant avec la presse magazine que professionnelle.
Mais pour ce qui est des principaux titres d'information générale et politique sur l'année 2009, *Metro, 20minutes* et *Direct Ville Plus,* le volume de mise en distribution gratuite sur l'ensemble du territoire est respectivement de 658 188, 709 518 et 649 280 exemplaires sachant que dans les choix de diffusion, *Metro* utilise préférentiellement le colportage (65,4 %) loin des deux autres qui privilégient les présentoirs avec 58 % pour *Direct Ville Plus* et 51 % pour *20minutes*. Il convient d'ajouter *Direct Soir* (même groupe que *Direct Ville Plus*) qui diffuse ses 340 333 à 62 % par présentoir.

Pour autant, ces chiffres, aussi importants soient-ils, cachent une diffusion très locale et notamment en Ile-de-France qui absorbe 100 % des exemplaires distribués pour *Direct Soir*, 61,7 % pour *20minutes*, 63,2 % pour *Direct Ville Plus* et 60,8 % pour *Metro*. Cela conduit à des résultats divergents au niveau de l'enquête EPIQ entre l'Ile-de-France et la province. Le taux de pénétration en Ile-de-France est ainsi supérieur à celui de la presse quotidienne nationale, faisant de ces titres le premier support, en cumul, de lecture d'information.

Il est par ailleurs encore plus vrai pour cette famille de presse que l'extrapolation des caractéristiques d'audience au-delà des enquêtes de comportement est à prendre avec plus de recul au regard du nombre d'exemplaires diffusés sur présentoir et qui ont la possibilité de ne jamais être pris en main, sachant de surcroît que l'absence d'actes d'achat permet à ces titres *de rayonner sur tous les profils, même si le cœur de cible demeure le jeune, actif urbain (voir tableaux n° II-17 : Lecteurs numéro moyen par publication (LNM ensemble, com. %) en PQGI) ; n° II-18 : Comportements de lecture veille (com. % ; mn) et lecture quotidienne (pén. %)) en PQGI*).

Ainsi, il est intéressant de constater dans la répartition de l'audience par tranche d'âge une dispersion relativement uniforme entre les couches allant de 15 à 59 ans (15-24, 25-34, 35-49) qui représentent près des trois quarts des lecteurs, à la différence de la distribution de la presse

quotidienne payante. L'audience est ainsi plus jeune pour cette dernière de par son mode de distribution et son prix... un choix volontaire de la part des éditeurs de ces quotidiens dont la cible privilégiée est le jeune actif urbain [Picard, 2001 ; Feyel, 2010], l'éditorial et la distribution étant adaptés à cette stratégie qui vise à capter la plus grande part d'audience intéressante pour les annonceurs.

Ce constat n'est d'ailleurs pas l'apanage du marché français, Pie Bakker [2002] recense en effet plusieurs études menées en Europe (Suisse, Allemagne, Suède, Australie, Royaume-Uni, Autriche, Pays-Bas, USA) dont les résultats convergent vers un profil de jeune urbain avec, selon les pays, une échelle de valeur qui oscille entre 13 et 44 ans.

En choisissant le critère de revenus, la répartition s'avère moins homogène et plus gaussienne entre les différentes catégories que le critère d'âge, sachant que près de la moitié de l'audience de ces titres est constituée par des individus gagnant moins de 36 k€, un tiers se situant dans la tranche 18-36 k€. Il est cependant notable que l'audience *premium* s'avère développée selon l'étude EPIQ pour *20minutes*.
Cette tendance s'avère comparable à celle de la presse locale, la courbe de distribution étant quasiment superposable pour toutes les tranches de revenus avec une moindre représentation des titres gratuits dans la tranche des revenus les plus élevés. Cette convergence ne se retrouve pas complètement dans le cas de la presse quotidienne, chaque titre ayant en effet Ses propres caractéristiques. *Les Échos, Libération* et *Le Figaro* sont, dans une tendance inversée, mieux représentés dans les tranches supérieures de revenus. *A contrario France-Soir* et *L'Humanité* sont moins présents sur ces tranches.

La durée et le lieu de lecture sont pathognomoniques de ce segment de presse avec un temps moyen consacré de moins de vingt minutes, sachant que la prise en main intervient majoritairement (à plus de 52,4 %) dans les transports en commun, voire un peu à la maison, des résultats qui sont le reflet du mode de distribution de l'ensemble de ces titres gratuits et de leur consommation urbaine, mais surtout de la stratégie de recomposition de cette offre de lecture à vocation publicitaire.

3.2. Une duplication ciblée, une élasticité croisée de présomption

Les taux de duplication par titre (Lecture dernière période) permettent de noter une superposition entre les différents titres de la presse gratuite, 63,8 % de l'audience de *Metro* étant lectrice de *20minutes*, l'inverse se situant à 55,8 %. Si le recouvrement avec l'ensemble

de la PQN est de 29,3 %, avec des pointes à 40,9 % pour *Direct Matin*, il concerne pour 78,1 % *Le Parisien Ile-de-France* et *Aujourd'hui en France*, suivi de *l'Équipe* à 7,2 % et du journal *Le Monde* notamment pour *Direct Matin* (6,4 %).
L'analyse de la duplication avec la presse régionale (de 22 % à 26,5 %), notamment au niveau des éditions de *Ville Plus* n'est pas significative en raison de moyennes nationales qui ne reflètent pas les cas particuliers des métropoles concernées.

Cette question de la substitution est au cœur des polémiques qui ont suivi le lancement de ces titres, opposant ceux qui considéraient qu'un processus de cannibalisation était en train de se mettre en place tant sur les lecteurs que les annonceurs, et ceux qui, fondant leurs analyses sur le contenu, estimaient que le public n'était assurément pas le même. Et la réponse n'est pas aussi binaire. Lors de la pénétration des journaux gratuits, plusieurs possibilités peuvent ainsi s'envisager à court terme sur les lecteurs suivant leurs habitudes de lecture, de l'absence de changement et d'un cumul des deux, voire d'une substitution pure et simple chez les lecteurs habituels de journaux payants jusqu'à l'arrivé de nouveaux lecteurs chez ceux qui ne lisaient pas la presse (*voir schéma n° II-3 : Grille de lecture des effets possibles à court terme sur les lecteurs*).

Derrière ces effets à court terme, Pie Bakker [2002] considère d'autres conséquences à plus long terme dans le processus de substitution (*voir schéma n° II-4 : Grille de lecture des effets à long terme sur les lecteurs*).
D'autres mouvements sont en effet possibles sur une longue période, les non-lecteurs pouvant être incités à devenir des lecteurs de journaux payants, alors que les lecteurs de journaux payants peuvent être confortés dans leurs habitudes au regard de l'offre proposée ou *a contrario* renoncer à l'offre payante dans un processus de substitution, même partielle, si cette dernière ne correspond plus à leurs attentes.
Ces modèles génériques cachent néanmoins des difficultés à estimer le degré de substitution réelle entre les publications au-delà des présomptions tirées de plusieurs constats empiriques et d'estimations sous conditions.

Ainsi, et même si les enseignements ne sont qu'indicatifs en l'absence d'actes d'achat, il est intéressant de se pencher sur l'élasticité croisée de la diffusion de la presse quotidienne nationale gratuite au regard de l'évolution du prix de son homologue payante, exclusivement sur la région Ile-de-France. Son calcul n'aurait en effet aucun sens sur le reste du territoire, sauf à ne considérer que des zones retreintes où les publications seraient présentes.

Ainsi, est-il notable que pour les titres tels que *Le Monde, Le Figaro, Le Parisien-Aujourd'hui en France, Libération, France-Soir,* si l'élasticité vraie (>1) est certes anecdotique, elle est majoritairement comprise en valeur entre zéro et un.
En outre, en mettant entre parenthèses la composante de réduction des tirages de la presse gratuite en 2009, il est noté une élasticité croisée forte en 2007 entre *20minutes*et *Le Figaro* (1,67), *Le Parisien* (2,08), puis *Libération* (1,67), ainsi que, la même année, entre *Direct Soir* et ces trois derniers titres dans des valeurs respectives de 4,2, 5,2 et 4,2. Ni *Le Monde*, ni *France-Soir* ne connaissent cette particularité dont il est délicat de tirer des certitudes.

L'autre approche possible est de considérer l'évolution de la diffusion payante sur une longue période comparativement à l'évolution de la diffusion des quotidiens gratuits. Il apparaît sur la période 2002-2008 que si la diffusion payante moyenne de la presse quotidienne nationale selon les données de l'OJD [2009] baisse de près de 7 %, elle concerne seulement la vente au numéro (-10 %), les ventes par abonnements demeurant stables en progression.

Ce constat permet alors d'envisager deux options. La première est de considérer que la baisse de diffusion payée est imputable à l'essor de la presse gratuite. La seconde moins péremptoire remet en perspective le fait que cette dynamique de baisse n'est pas nouvelle dans la mesure où elle s'inscrit sur une période beaucoup plus longue et dans un contexte de baisse de l'intensité concurrentielle, de changements des usages et des attentes, d'une modification du couple type de média/temps disponible, autrement dit d'une baisse structurelle de la diffusion payée. Le raisonnement peut aussi se faire sur le versant publicitaire.

Au-delà de ces données relatives à l'ensemble de la presse quotidienne nationale, il est possible de ne considérer que les titres qui potentiellement se rapprochent de l'esprit de ces gratuits, ceux qui pourraient en souffrir le plus, à savoir les quotidiens les plus populaires comme *Le Parisien* (avec ou sans son couplage avec *Aujourd'hui en France*) ou encore *France-Soir* et sur la même période de diffusion hebdomadaire, *id est* sans le week-end.
Alors que *France-Soir* et *Le Parisien* ont vu leur diffusion payée baisser sur la période 2000-2008, le couplage *Le Parisien-Aujourd'hui* en France a fait progresser sa diffusion payée sur la période passant de 485 020 à 515 809 exemplaires.

L'ensemble de ces résultats, qui se combinent avec les études d'audience (*voir supra*) permet de se rapprocher d'autres analyses [Picard 2001, Bakker, 2002, 2007 ; Mahoney et Collins, 2007 ; Englom, Karlsson, Broddason, 2008 ; Masika, 2010] qui considèrent que la

substitution existe, mais qu'elle est relativement faible sachant qu'elle s'avère plus marquée pour des titres ayant le même profil de contenu et sur des populations de jeunes lecteurs [Masika, 2010]. Robert G. Picard [2001] chiffre ainsi à 2 % le taux de perte de lecteurs payants captés par les quotidiens gratuits, notamment sur la population des lecteurs occasionnels et ne remet pas en cause le processus de cumulation. Il considère par ailleurs, qu'au regard de la différence de contrat de lecture, de notoriété et d'image – et donc de profil d'annonceurs –, le niveau de perte publicitaire par les journaux payants ne dépasse pas 1 %, au-delà de l'impact sociologique de la gratuité sur les lecteurs d'aujourd'hui.

3.2. Un marché d'audience qui pousse ses frontières sur les autres marchés

Les différentes caractéristiques de cette famille plaident dans un premier temps en faveur d'un marché distinct de celui de la presse quotidienne payante tant au regard de la diffusion très ponctuelle et localisée, du niveau d'investissements en capitaux, du rythme de publication que de la gratuité des titres et de la nature du contenu.

Et même si quelques bémols peuvent être introduits au niveau de l'Ile-de-France (60 % de son audience), zone de rayonnement du journal *Le Parisien* et d'une diffusion plus soutenue de la PQN, voire dans les grandes agglomérations de diffusion, au sein desquelles plusieurs facteurs et indices permettraient d'imaginer une superposition partielle de ces différents marchés, cette dernière n'est guère probante à ce stade.

En revanche, dès lors que l'on se penche, sous un autre angle, sur ces éléments inhérents au modèle d'affaires de la presse gratuite, sur les facteurs de présomption et les études réalisées et que l'on se projette dans une vision prospective, plusieurs arguments plaident en faveur d'une autre configuration possible.

D'abord le fait que ces publications s'approchent en raison de la structure de leur diffusion combinée (imprimée et numérique) de la même dynamique que celle de la PQR : la diffusion locale des éditions papier, forte d'un contenu régional et national, s'oppose au rayonnement national des sites Web compagnons constitués autour d'une information nationale et locale. En cela, la figure imposée finirait presque par ressembler, toute comparaison qualitative gardée, à une fusion naturelle de la PQR avec la PQN…

Ensuite la recherche d'un marché d'audience (contrainte du modèle) contraint légitimement les firmes à accroître leur diffusion imprimée ainsi que le nombre de visiteurs sur leur site Web et à renforcer la notoriété de ces vecteurs respectifs. Elles ambitionnent également de tirer l'audience de leur lectorat vers du *Premium*, à l'instar de *20minutes*, pour s'ouvrir à

d'autres annonceurs. Or, cette obligation structurelle les conduit inévitablement sur le chemin d'une modification des dynamiques concurrentielles par le renforcement de cette audience en région et à l'échelle nationale, dès lors qu'elles agissent sur des leviers tels que la diffusion et le contenu. En outre, l'articulation des éditions imprimées et de leurs sites Web respectifs ouvre la porte à une cannibalisation du second sur le premier avec l'essor des supports tactiles à un horizon 2015.

Enfin, les différentes études qui illustrent d'abord un effet de cumul au niveau de l'audience, avant d'offrir des éléments de présomption sur le degré de cannibalisation, notamment pour des titres comparables et un public identique, autorisent à considérer une modification de l'approche des lecteurs et des annonceurs vis-à-vis des offres proposées.

À terme, la question de la substituabilité se pose donc autrement sur le plan de l'audience et suggère ainsi de ne plus considérer un marché de la presse gratuite d'information en tant que tel mais bien comme un marché de l'information déclinable sous différentes formes et valeurs, à plus forte raison lorsque l'offre de référence repose sur les attributs de valeur attendus par le public.

Il ne s'agit pas en l'occurrence de déconsidérer l'offre des gratuits, mais au contraire de l'analyser dans le cadre d'une réponse à un désir ou besoin d'information dans un contexte concurrentiel bien défini qui de surcroît se modifie sous l'essor des réseaux et des terminaux.

Cette question doit par ailleurs s'envisager dans un contexte plus large de la recomposition des chaînes de valeur notamment au niveau des activités éditoriales et publicitaires qui poussent vers une mutualisation renforcée des ressources allouées.

Il est d'ailleurs intéressant de mettre en lumière cette idée en fonction des mouvements stratégiques opérés par le groupe Schibsted (chiffre d'affaires 2009 : 1,46 milliards d'euros) qui en plus d'être l'éditeur de *20minutes* est le propriétaire de quotidiens payants en Norvège (*Afenposten, VG)* et en Suède (*Aftonbladet*) et de nombreuses participations dans le Web, notamment dans des sites de petites annonces comme *leboncoin.fr*.

En France, si la majorité des éditeurs de ces publications ne sont pas interconnectés, le groupe *Ouest-France* est tout de même partie prenante dans l'actionnariat de *20minutes* (50 % au global) comme TF1 l'est dans celui de *Metro (*30 %*)*, *Direct* et ses déclinaisons étant intégrées dans l'empire Bolloré, l'une des éditions, *Direct Matin Plus*, profitant d'un actionnariat croisé avec *Le Monde (30 %).*

Bien entendu, cette hypothèse ne sera porteuse de sens qu'à l'aune de l'analyse économique des firmes (*voir chapitre II, partie II*), de la structure complète du marché inhérent en l'occurrence aux ressources publicitaires *(voir infra*).

4. Presse d'information spécialisée, des marchés distincts

Parmi la presse spécialisée, il y a deux grandes catégories, celle de la presse spécialisée grand public et celle de la presse destinée aux professionnels. Néanmoins, comme le qualificatif les desservant l'indique, elles sont spécialisées et en cela s'inscrivent par le contenu même de leurs produits dans des marchés distincts, eux-mêmes subdivisés en segments selon les centres d'intérêts ou les secteurs professionnels. Le profil d'utilisation est par ailleurs différent, même si l'acheteur est identique.

Et, s'il est possible de considérer les publications de la presse professionnelle comme informatives, il est plus délicat d'étendre cette notion à l'ensemble des segments de la presse magazine à l'instar de la presse de jeux ou de la presse pour enfants. Toutefois, et même si les produits sont différents, ces publications doivent désormais s'analyser non plus comme un marché distinct fortement éloigné mais, comme des substituts possibles dans un contexte d'accès immédiat et de temps limité à la recherche et à la lecture d'une information.

Car à partir du moment où il est possible d'accéder à des contenus spécifiques sur le Web, et qui plus est sont parfois gratuits, le marché n'est plus aussi hermétique. Le contenu économique, l'actualité sportive voire culturelle s'avèrent être d'excellents concurrents immédiatement accessibles, qui influencent indirectement les dynamiques concurrentielles.

B/ L'information en ligne, succès d'audience pour un produit aux contours de marché insaisissables

La technologie a un effet structurant sur un marché et en l'espèce la révolution numérique influence les produits à travers leur conception, leur production et leur diffusion.

En mars 2010, Médiamétrie évalue à 32,6 millions le nombre d'individus ayant un accès au Web en haut débit à domicile, soit 96,5 % des internautes, *id est* six foyers français sur dix. Le réflexe de la quotidienneté s'accroît de 19,8 % entre 2009 et 2008, soit 19,8 millions d'individus qui se connectent chaque jour à raison de 1 h 20 (+ 10 mn / 2008).

Les sites d'actualité sont ainsi de plus en plus fréquentés avec un *« pic d'audience entre 9 h et 10 h du matin avec plus de 72 1000 visiteurs uniques, la moitié de ce temps vouée à*

l'actualité concernant les sites de presse », note Médiamétrie[II-19] dans son étude sur les usages Internet publiée en mars 2010. L'audience est en outre représentée par un profil plutôt masculin, d'une catégorie socioprofessionnelle supérieure, avec une très forte fréquentation des 25-34 ans et une surreprésentation des 18-24 ans selon Médiamétrie/NetRating [2010], qui confirme ainsi les caractéristiques de l'utilisateur du "journal en ligne" mises en lumière au début de l'existence des éditions *online* [Rogers, 1995] et renforce celles établies plus récemment par Esther de Waal, Klaus Schönbach et Edmund Lauf [2004] qui insistent sur le rôle de consommation différenciés tout en remettant en cause la défiance des internautes vis-à-vis des autres médias.

Il faut reconnaître qu'au-delà des sempiternelles querelles de chiffres qui modifient la hiérarchie des classements, la tendance de fond, qu'aucune étude sérieuse ne remet en cause est incontestable et témoigne d'un engouement pour l'information sur le Web, le premier paradoxe étant que les sites éponymes des éditeurs traditionnels, et notamment ceux de la presse, atteignent des scores à faire rêver un éditeur. Et même si l'audience entre les sites se superpose, elle démontre que l'information en tant que produit n'est pas en crise, qu'elle ne relève pas de quelques *happy fews* qui verraient là le vecteur d'appartenance à une communauté d'élite, mais bien d'individus aux usages et attentes différentes et différenciées. L'information est devenue en cela un produit demandé et consommé sur le Web puisque 62,6 % des internautes ont consulté au moins un site d'actualité au mois d'octobre 2010 selon Médiamétrie/NetRatings[II-20].

Mais derrière cette envolée se cachent les inévitables questions de sa poursuite et de la substituabilité, réelle ou fantasmée, et *a fortiori* de l'existence même d'un marché et de son périmètre ainsi que de son économie au regard des marchés issus d'une segmentation plus traditionnelle (presse, radio, télévision). Or la réponse à ces dernières s'avère d'autant plus délicate à approcher que le succès d'audience de l'information en ligne s'inscrit dans un contexte de rupture, d'évolution des usages et des dynamiques concurrentielles et d'absence de repères, l'ensemble créant un véritable changement de paradigme.

1. De très fortes audiences pour les sites de presse et les agrégateurs de contenu

Parmi l'ensemble de sites surveillés par l'OJD, il est observé une augmentation de la fréquentation entre 2009 et 2010 et notamment celle des sites compagnons de la presse d'information générale et politique : +15,5 % pour *lemonde.fr*, +52,29 % pour *lefigaro.fr*, +

101,1 % pour *20minutes.fr*, +174,2 % pour *leparisien.fr*, etc. (*voir tableau n° II-19 : Fréquentation des 15 premiers sites d'information grand public en mars 2010*). Pour autant, cette tendance n'a rien d'exceptionnel depuis une dizaine d'années, l'audience s'avérant jusqu'à cette date en croissance permanente et n'a pas encore atteint un plateau. L'étude montre par ailleurs un taux de consultation en provenance de l'étranger de 14 % en moyenne sur les 116 sites grand public étudiés par l'OJD en mars 2010, bien loin des taux de diffusion des publications, mais qui soulève la question de la zone de marché de ces sites (*voir infra*).
Par ailleurs, le rapport du nombre de pages vues sur les visites totales confirme la supposition du passage d'un site à l'autre, Médiamétrie relevant dans son classement CybereStat d'avril 2010 que le temps moyen passé devant un écran est inférieur à dix minutes, soit un tiers du temps passé à lire une publication de presse.

Ce classement n'est au demeurant pas le seul disponible, l'autre référence en la matière, au-delà des débats de représentativité, est celui réalisé par Médiamétrie/NetRatings. Ce dernier recense ainsi les fréquentations de sites d'informations des télévisions comme France 2 ou France 3, évaluées notamment en avril 2010 à respectivement 18,6 et 8,7 millions de visiteurs uniques mais aussi celles des spécialistes de l'agrégation tels que Google, Orange ou encore Yahoo! ou encore des sites des médias qui produisent de l'information, que ceux-ci soient des titres de presse, des télévisions ou encore des radios.

Il est d'ailleurs intéressant de constater que parmi les cinq premiers sites du classement de Médiamétrie/NetRatings conduit en février 2010 trois sont des firmes d'agrégation de contenus, Orange, Google et Yahoo! En outre, parmi ces leaders de l'information en ligne, l'institut relève, en nombre de visiteurs uniques, la prédominance du site du *Figaro* avec plus cinq millions d'internautes, suivi de très près par ceux d'Orange (5,3), de Google (5,26) puis du *Monde* (4,66), de Yahoo! (4,25) et du *Parisien* (4,16) (*voir graphique n° II-36 : Audience des sites d'information en février 2010 (millions de visiteurs)*), cette présence s'inscrivant dans la confirmation des études comportementales de recherche d'information et dans des choix tarifaires assez convergents. Les sites des *newsmagazines* et les publications gratuites d'information, notamment *L'Express* (3,91) et *20minutes* (3,44) figurent aussi dans le *top ten* des sites d'informations les plus fréquentés.

Bien entendu, si la hiérarchie de ce classement d'audience est susceptible d'évoluer dans le temps au fur et à mesure des équipements et de l'évolution des usages, elle ne remettra pas en cause, toutes choses égales par ailleurs de leurs offres, l'inéluctable progression de ces sites

d'information. Ainsi a-t-il été noté dans une comparaison internationale menée par l'Association mondiale des journaux en 2009 [WAN, 2009] une corrélation positive entre le taux de pénétration d'Internet et la fréquentation des sites Web des publications quotidiennes.
Cette évolution se constate d'ailleurs en France selon les chiffres de Médiamétrie/NetRatings et de l'ARCEP qui confirment que l'audience des dix premiers sites d'information est passée de 16,02 à 43,1 millions entre 2005 et 2010, le nombre d'abonnement à Internet passant de 15,3 à 21 millions sur la même période.

Pour corroborer ces tendances observées et limiter ainsi l'impact de la polémique sur les données d'audience (*voir chapitre IV, partie I*), il est aussi possible de se référer à un outil beaucoup plus dynamique, certes partial mais pas pour autant moins intéressant, développé par Google, le *Google Trends for Websites* qui a la particularité d'estimer l'audience en temps réel en se fondant sur les requêtes émises.
Et même si ses détracteurs dénoncent à juste titre d'ailleurs une approximation des variables, ils ne pourront pas, non sans une dose de mauvaise foi, réfuter la comparaison dynamique observée et l'approche du poids comparé des sites entre eux, notamment lorsque celle-ci s'effectue par rapport à celui qui s'avère être le leader en nombre de visiteurs uniques (*voir graphiques n° II-37 à II-41 : Évolution de l'audience comparée de sites d'information générale*).

Il est par ailleurs significatif de constater le transfert opéré dans les services de petites annonces (*voir section 2*) qui était préalablement l'apanage des journaux avec parmi les 30 sites les plus visités selon l'OJD en mars 2010, la présence de sept sites de petites annonces *(leboncoin.fr* et ses 143 millions de visites, *paruvendu.fr, topannonces.fr, logic-immo.com, regionsjob.com, ouestfrance-immo.com, explorimmo.com* et ses 2,8 millions de visites).

La fréquentation des différents sites Web peut aussi s'analyser sous un angle qui dans un premier temps peut paraître assez inutile, *id est* celui qui viserait à considérer la fréquentation des groupes (au sens entreprise ou communauté de diffusion) à travers tous ces sites.
Pourtant, sur l'autre versant du marché, côté publicitaire, il est assez indéniable que cette notion a un intérêt commercial, celui de proposer des offres de communication plus larges et plus séduisantes qu'un unique site. Il s'agit par exemple d'offres couplées de sites destinés à un public féminin, à de jeunes enfants, voire de propositions visant à rayonner sur une zone géographique, sachant que cette opportunité est d'autant plus évidente que le groupe en question assure de surcroît la régie pour d'autres sites.

Les données fournies par l'OJD et Médiamétrie/NetRatings sont à ce titre enrichissantes étant construites de manière différentes et ne recensant pas les mêmes éléments (*voir tableaux n° II-20 : Top 20 des sites des groupes les plus visités en France selon l'OJD; n° II-21 : Top 20 des sites des groupes les plus visités en France selon Médiamétrie/NetRatings*), de sorte que les résultats obtenus sont plus complémentaires que concurrents, des données qu'il convient aussi de mettre en perspective avec l'absence parfois volontaire de certains groupes dans les analyses d'audience. Il est d'ailleurs constaté une présence soutenue des groupes de médias parmi les sites les plus fréquentés avec des sites de services entièrement dédiés tels que ceux du groupe Adenclassifieds ou encore de Spir Communication voire S3G (*voir infra*), le leader étant le groupe Figaro, avec une croissance entre 2009 et 2010 de 140,7 %.

Bien entendu, si dans ce classement figurent différents sites dont l'audience n'a pas vocation à être monétisée, il est intéressant de constater que bon nombre de groupes de médias (au sens large du terme) ont des taux de fréquentation parmi les plus élevés, corollaire d'une marque forte capable d'attirer les internautes.

1.2. Une audience diffusion dépendante pour les sites de presse

Il est par ailleurs notable de constater une certaine corrélation dans la distribution de la diffusion France payée (distribution France pour la presse gratuite d'information) d'un titre et le nombre de visites France du site Internet correspondant.

Cette corrélation s'avère cependant beaucoup plus marquée pour les publications de presse quotidienne régionale (coefficient : 0,51) et les *newsmagazines* (coefficient : 0,99) que celle de la presse quotidienne nationale (coefficient : 0.3). Et même si l'échantillon n'est pas total, il demeure néanmoins assez représentatif des différentes familles (*voir graphiques n° II-42 : Diffusion payée / Nombre de visites en PQN en 2009 ; n° II-43 : Diffusion payée / Nombre de visites pour les* newsmagazines *en 2009 ; n° II-44 : Diffusion payée / Nombre de visites en PQR en 2009).*

1.3. L'effet marque pèse sur la fréquentation des sites

Cette forte tendance à la consommation de l'information écrite par l'intermédiaire du Web se constate depuis que les audits d'audience se professionnalisent, même si le biais de l'adhésion à un organisme d'études demeure présent et si les méthodes de mesure travestissent la réalité, au-delà des éventuelles manipulations existantes.

Cette propension est à cet égard à rapprocher des données d'audience fournies par l'étude EPIQ pour la presse quotidienne au niveau des indicateurs *cross media* développés depuis 2006, l'indicateur *quotiWeb* (quotidiens des 8 derniers jours et le site Web) étant en la circonstance le plus révélateur de l'audience cumulée des deux supports de diffusion.

Ainsi est-il possible de constater sur les publications observées une audience, voire une pénétration, supérieure à celle du titre seul avec un effet de l'âge significatif sur les résultats, les jeunes étant plus consommateurs du Web que les plus de 60 ans. Seule exception à cette tendance, celle du journal *La Croix* dont le lectorat est beaucoup plus âgé (*voir tableaux n° II-22 : Indicateur hebdomadaire quotiWeb de la PQN ; n° II-23 : Indicateur hebdomadaire quotiWeb de la PQR et de la PQIG*).
Il est à noter une multiplication moyenne par un facteur trois du taux de pénétration de l'indice *quotiWeb* pour les titres de la presse quotidienne, par deux pour ceux de la presse quotidienne gratuite et par un et demi pour ceux de la presse quotidienne régionale.

Le rapprochement du constat liant la distribution de la diffusion et du nombre de pages vues du site éponyme avec un autre indicateur hebdomadaire proposé par l'étude EPIQ (*brand*, toutes les marques de la publication) renforce ainsi l'idée d'une influence de la marque sur l'audience Internet, dynamique qui s'inscrit aussi dans une vision géographique pour la presse quotidienne régionale et pour la presse d'information gratuite. Il aurait été intéressant de disposer des mêmes données de synthèse à périmètre comparable pour les sites compagnons d'autres médias (radio, télévision) pour mesurer l'influence de la marque du support originel.

1.4. Une audience en croissance pour les *pure players*

Très loin des sites compagnons en termes d'audience se trouvent ceux des *pure players* de l'information qui au demeurant se définissent comme des éditeurs indépendants de presse en ligne, la référence sémantique étant chargée de sens puisqu'elle exclut la notion d'information pour se situer dans le giron de presse. Malgré la forte croissance d'audience des différents sites, tels que *lepost.fr, slate.fr*, *rue89.com*, *mediapart.fr, backchich.fr*, *@rrêtsurimages.com* ou encore *terra-economica.info* (300 000 visiteurs uniques en juin 2010) et *indigo-net.com,* ils demeurent trois ans en moyenne après leur création à un niveau d'audience totale inférieur aux leaders issus de la presse quotidienne nationale en avril 2010 : lepost, 3,22 millions, rue89, 1,37 millions, Slate, 0,8 million, Mediapart, 0,37 millions (*voir graphique n° II-45 : L'audience des sites d'actualité des* pure players *(avril 2010)*).

Au demeurant, et malgré leur volonté de référence à la presse, les données fournies par ces sites eux-mêmes entre décembre 2009 et Juin 2010 ne figurent pas dans les classements de l'OJD de sorte qu'une comparaison objective sur les données mesurées puisse avoir du sens. En effet, les informations déclarées, même si elles n'ont pas vocation à être mises en doute, sont l'unique reflet de la bonne volonté de l'éditeur en dehors de celles fournies par Médiamétrie/NetRatings mais qui ne recense pas tous les sites compagnons des éditeurs, ni même tous les *pure players*.

1.5. Les sites de presse magazine et professionnelle suivent la même tendance

L'essor exponentiel du nombre de connectés touche également les sites des titres de presse magazine qui ne sont pas en reste selon les données de l'OJD de mars 2010 avec un nombre de visites important pour certains – *Télé Loisirs* (38 millions de visites), *Première* (8,8 millions visites), *Femme Actuelle* (5,3 millions de visites) ou encore *Voici* (4,5 millions de visites) – auxquels il est possible d'ajouter des *pure players*, tels que *doctissimo.fr* et *aufeminin.com* qui selon Médiamétrie/NetRatings affichent le même mois respectivement 7,7 et 10,5 millions de visiteurs uniques.

L'établissement du rapport de la diffusion payée avec le nombre de visites en France donne une distribution moins corrélée que celles des deux autres familles de presse (*voir graphique n° II-46 : Diffusion payée / Nombre de visites en presse magazine en 2009*), l'influence du contenu apparaissant à cet égard comme un critère déterminant pour assurer la fréquentation des sites. Il faut dire qu'en matière de presse magazine, les préférences des lecteurs ne sont pas identiques à celles qu'ils peuvent avoir pour de l'information.
La presse professionnelle ne fait aussi pas exception, les sites éponymes des publications sont en croissance et affichent des taux de fréquentation également importants. Et s'ils sont certes sans comparaison en valeur absolue avec ceux des autres familles de presse, ils s'inscrivent néanmoins dans un rapport lié au tirage de ce segment (*voir tableau n° II-24 : Fréquentation des 15 premiers sites d'information professionnelle (mars 2010)*) dans une fréquentation qui s'avère cette fois inhérente à la diffusion payée.

1.6. Une audience de marque et de gratuité qui élargit la notion de marché

La démonstration par l'absurde n'a pas encore été conduite en 2010 en France, mais le passage au tout payant d'un site Web d'information entraînerait dans le contexte concurrentiel actuel une chute évidente du nombre de visiteurs uniques dans des proportions au demeurant

indéfinissables. L'expérience a toutefois été tentée au Royaume-Uni le 1er juillet 2010 par *The Times* qui a fait le pari du tout payant. Un mois après, et même si l'éditeur n'est pas bavard sur la question, la baisse de fréquentation atteint 575 000 visiteurs uniques (-26,7 %) à 1,579 million[II-21] sachant que le simple fait d'arriver sur la page d'accueil est comptabilisée en visiteurs uniques, indépendamment de la notion de souscription. Finalement, le site Beehive City, aidé de l'institut Comscore estime à 15 000 le nombre d'abonnés et à 12 500 celui des utilisateurs iPad® deux mois après. Cette baisse n'a au demeurant rien de surprenant, indépendamment du fait de savoir si l'opération s'avère rentable, étant entendu que la gratuité et la marque sont considérées comme des conditions nécessaires, mais pas suffisantes, à une audience de masse.

Et il faut reconnaître que le résultat est sur ce plan probant si l'on en croit les niveaux significatifs de fréquentation atteints par les sites d'information généraliste, le nombre de visites s'inscrivant d'une part dans un rapport presque linéaire, au biais d'évidence possible, avec la diffusion papier pour les sites compagnons des journaux imprimés et, d'autre part, dans un ratio qui varie par exemple pour la presse quotidienne nationale de 16 (*Le Monde*) à 25 (*Libération*).

Cette tendance de fond n'est par ailleurs pas l'apanage de la France. En effet, cette dynamique d'audience touche aussi bien les autres pays de l'OCDE que les États-Unis ou encore le Japon [Tessier, 2007 ; WAN, 2010]. La différence principale entre ces zones mondiales réside cependant dans les origines des sites Web consultés.
Les sites d'information de presse représentent en France plus de 50 % de la fréquentation des sites d'information, devant les spécialistes de l'agrégation et les chaînes de télévision. Ce constat s'applique aussi au Japon, car *« même si Yahoo! News est le site le plus consulté, les sites de quotidiens japonais sont en bonne position »* [Tessier, 2007], l'Italie suit la même tendance avec les sites des quotidiens *La Repubblica* et *Corriere della Sera* qui sont plus consultés que les sites de télévision, Mediaset et Rai. [Tessier, 2007].

Cette dynamique de la gratuité à la recherche d'audience n'est, bien entendu, pas nouvelle. Elle résulte d'un pari de croissance du marché publicitaire depuis l'essor d'Internet, mais surtout depuis l'éclatement de la bulle en 2000 (*voir supra*).
Et à peu près tous les éditeurs ont opté dans un premier temps pour cette stratégie, d'autant plus que les contenus éditoriaux étaient déjà disponibles à un coût marginal quasi nul. Mais le miracle Internet ne s'étant pas produit malgré la forte croissance du marché publicitaire (*voir*

infra), plusieurs stratégies commencèrent à voir le jour ci et là, d'un mixte payant-gratuit jusqu'au payant intégral après plusieurs allers-retours [Attias, 2007] au point de quasiment inverser la tendance dans la lignée du magnat de la presse Rupert Murdoch qui considéra en 2009 que les contenus gratuits avaient vécu (*voir supra*). Ces nouvelles orientations ne remettent cependant pas en cause la nécessaire audience, mais modifient simplement l'approche qu'une firme peut avoir vis-à-vis d'elle en termes de rentabilité. Les éditeurs français ne faisant pas exception à cette dynamique (*voir infra*).

Il n'est reste pas moins que cette spectaculaire fréquentation ne permet pas encore de définir avec précision la valeur de cette rencontre de l'offre et de la demande comme elle peut être conduite pour la presse quotidienne gratuite d'information à partir des données de diffusion des éditeurs, l'analyse devant tenir compte d'autres facteurs (*voir infra*). Car s'il est techniquement possible de déterminer le nombre de visiteurs uniques sur chaque site, les superpositions et la kyrielle de sites existants rendent complexe la définition précise d'un marché, indépendamment de la structure originelle de l'éditeur du média *online*. Et ne considérer que les *pure players* seraient assurément trop réducteur, sachant que de nouvelles offres émergent chaque jour, notamment depuis la conversion des éditeurs au payant.

L'absence de clarté ne permet pas de rejeter l'existence d'un marché de l'information en ligne au regard de la définition même d'un marché. Il apparaît cependant complexe de procéder à des segmentations qui verraient un marché de la presse en ligne, de l'agrégation en ligne, de la télévision d'information en ligne voire des *pure players*… L'audience n'a en effet qu'un seul client (*section 3*), l'internaute.

1.7. Une stagnation de l'audience en trompe-l'œil ?

Coup de frein, pause ou tout simplement phase de maturité ? S'il est bien entendu impossible de répondre avec fermeté, plusieurs faisceaux d'indices viennent adoucir les pentes vertigineuses de croissance du nombre d'internautes qu'ont connu les différents sites d'information depuis leur création. Avec une nouvelle fois des variations selon les prestataires de mesure en raison de la nature des données proposées.

En mars 2011, Médiamétrie/NetRatings note ainsi sur un an une stagnation de la fréquentation des leaders de l'information en ligne comme *lefigaro.fr ou lemonde.fr*. *A contrario*, d'autres sites comme *20minutes.fr, lexpress.f*r ou *liberation.fr* enregistrent une progression sur un an à respectivement 5,36, 4,8 et 3,33 millions de visiteurs uniques[II-22].

À côté de ces données, l'OJD propose une autre tendance de fond sur une période allant de mai 2010 à mai 2011 avec une augmentation significative du nombre de visites en France de 58 % pour un échantillon constitué de six titres de presse nationale quotidienne, treize de presse régionale, trois de *newsmagazines* et un de presse quotidienne gratuite[II-23]. Il est d'ailleurs notable que cet accroissement est aussi significatif sur les données de mars 2011, avant que l'affaire "Dominique Strauss-Khan" n'éclate et ne dope l'audience des sites d'information, *lemonde.fr* ayant par exemple doublé[II-24] son audience le lundi 16 mai 2011.
Cette question de l'audience qui commencerait à se stabiliser, même si le nombre de visites s'accroît, n'est pas anodine dans la mesure où elle modifie les options en termes de ventes de contenu et d'espaces publicitaires.

1.8. Une zone de diffusion qui s'étend du local au global

L'essor des sites d'information a remis sur le devant de la scène l'importance du facteur géographique dans la définition des zones de marché dans la mesure où le même contenu est accessible de Paris ou de New York. Et de fait, les éditions en ligne servent de multiples audiences et se trouvent en concurrence avec plusieurs médias à l'intérieur d'une zone géographique bien déterminée [Chyi, Sylvie, 1998] avec de fait plusieurs sous-marchés, locaux et longue distance, tant sur le versant du lecteur que sur celui de l'annonceur.
Cet aspect a été très rapidement pris en considération par les éditeurs anglo-saxons qui voyaient la possibilité de toucher des lecteurs potentiels dans des zones où l'édition imprimée est difficilement accessible à l'instar du *New York Times*, du *Wall Street Journal* ou encore du *Financial Times* [Chyi, Sylvie, 1998].

Cette notion de marché longue distance prend une autre tournure pour les éditeurs Français en raison des différents facteurs inhérents à ces marchés de niche (langue, attributs de valeur différents, repères culturels, nature des concurrents lointains, contenus, etc.), de sorte qu'ils s'inscrivent dans les conclusions de l'étude d' Hsiang Iris Chyi et de Georga Sylvie [2001] sur 193 journaux en ligne, pour qui le média est global, *« le contenu et le marché local ».*

Pour autant, le fait que le périmètre de marché ne soit pas aussi étendu que possible ne signifie pas qu'il faille le négliger, et à plus forte raison lorsque le coût marginal de diffusion est nul. En effet, selon l'OJD la part de visite hors de France sur l'ensemble des visites en mai 2011 est de 19,2 % pour un échantillon constitué de six titres de PQN, treize de presse régionale, trois de *newsmagazines* et un de presse quotidienne gratuite[II-23]. Les disparités sont

importantes, les sites compagnons de quotidiens nationaux s'affichant à 24,77 % quand ceux de la PQR atteignent les 9,95 %. Cette proportion non négligeable au demeurant devra toutefois s'éclairer sur la durée du passage au payant des éditions en ligne, sachant que les supports imprimés ne sont pas fortement diffusés hors de France à l'exception du quotidien du soir, *Le Monde*.

1.9. Des produits qui se différencient de plus en plus

Construits au départ dans une logique d'accompagnement à bas coûts par duplication des éditions imprimées, la très grande majorité des sites Web d'information ont ensuite évolué. Pour trouver leur place dans un paysage médiatique où chaque média satisfait, selon ses propres caractéristiques, un besoin spécifique en matière d'information, il leur fallait redéfinir l'information en tenant compte des attributs pour lesquels les médias traditionnels n'étaient pas au rendez-vous et que la technologie leur permettait de proposer : interactivité, transactions en ligne, mise à jour des flux, chats, contenu plurimédia, etc.

En outre, comme nous l'avons d'ores et déjà vu, le deuxième axe d'évolution significatif s'est opéré sur le prix et la nature des offres proposées, catalysé par la crise du marché de l'imprimé et de la publicité, au-delà du constat selon lequel le volume de publicité en format *display* ne suffit pas à assurer l'équilibre financier des sites (*voir infra*).
Et même si certains avaient déjà une offre payante comme *lemonde.fr, leparisien.fr* ou encore *lesechos.fr*, la fin de la décennie 2000-2010 est marquée par une évolution forte des offres en ligne dont le succès et l'échec ne peuvent pas encore être mesuré à la date de ce travail.

C'est d'ailleurs dans un ordre dispersé que les principaux acteurs de l'information ont investi le Web payant avec des offres dont la clarté ressemble parfois à celle des opérateurs de téléphonie mobile ! La kyrielle de possibilités offertes par la technologie associée à la marque qui les véhicule rend compte d'une variété d'offres qui ne convergent pas encore vers une offre de référence similaire, comme il est possible de la trouver sur les marchés de l'imprimé.

Après avoir lancé une version PDF en 2009, *Le Figaro* annonce ainsi en février 2010 que son site passe au payant avec deux offres d'abonnement à 8 et 15 € par mois, tout en conservant une partie gratuite. Les zones payantes sont enrichies d'informations économiques à forte valeur ajoutée, de pages abonnés, d'applications communautaires voire de services exclusifs (conciergerie, invitations, etc.)[II-25]. L'ensemble des éditions se déclinant autour de cinq offres d'abonnement allant de 9,90 à 29, 90 euros par mois.

Loin d'être un novice en matière d'information en ligne payante, *lemonde.fr* fait sa révolution au printemps 2010 en arrêtant l'accès gratuit aux articles du journal, étant entendu pour son Pdg Philippe Jannet que *« les articles du quotidien ne sont pas adaptés au Web, les articles sont trop long, sont mis en ligne trop tard et représentent aujourd'hui à peine 10 % des pages vues »*[II-26], préférant rendre le site spécifique. L'éditeur propose dans le même temps une offre globale avec une version imprimée, Web classique, Web sur iPhone® à laquelle s'ajoutera ensuite l'iPad® pour 29,90 euros par mois en vitesse de croisière.

Quelques mois avant, en septembre 2009, c'est le site de *Libération* qui se met à l'offre payante : 6 ou 12 euros par mois pour avoir le journal dès le matin sous forme digitale à quoi s'ajoute un *package* de services complémentaires, comme les archives, l'accès au Unes depuis 1973 ou encore le suivi du chemin de fer depuis la veille au soir à partir de 20 h[II-27].
Et ainsi de suite jusqu'à, pour des raisons économiques, la réflexion du passage au tout numérique du quotidien *La Tribune* empêtré au début de l'année 2011 dans une crise dont l'issue est la faillite sans recapitalisation (*voir chapitre II, partie II*).

De son côté la presse régionale, dont la contrainte s'avère moins pesante en 2010 ne s'exonère pas de la réflexion. De son kiosque numérique lancé à l'automne 2010 pour tous les titres de la famille, aux quatre offres en ligne de *Paris-Normandie* – membre (gratuit), *pass* permanent (6 € / mois), pack abonnés (15 € / mois), pack iPad® (15 € / mois) –, sans oublier *Le Progrès*, qui moyennant quatre *pack* de 2 à 18 € / mois, articule son offre numérique autour d'une formule assez simple fondée sur l'accès à l'information locale et aux éditions électroniques du jour, le journal en PDF, l'ensemble des éditions avec une couverture locale de cinq départements, le journal du jour, les archives ou encore une édition complète.

Cette évolution, qui évoluera dans la décennie 2010-2020, est la traduction que le Web commence à être considéré comme un média à part entière au sens classique des éditeurs et de leur culture de l'imprimé, ce qui ne veut pas dire pour autant qu'il y a bien un marché de l'information en ligne en tant que tel et un modèle viable derrière (*voir chapitre III, partie II*).

2. La consommation payante d'information en ligne ne décolle pas encore

Le secret est bien gardé, même en 2010, la frilosité de rigueur. Les éditeurs ont bien du mal à communiquer sur les résultats de leurs ventes, préférant souvent se contenter de valoriser leurs audiences respectives auprès des annonceurs que la rentabilité réelle de ces derniers.

Ainsi lorsque *Le Monde* affiche officiellement en septembre 2010, 110 000 abonnés numériques au compteur (40 % uniquement au Web), *Libération* en revendique 10 fois moins à environ 10 000 (45 % uniquement au Web), alors que Mediapart s'enorgueillit d'approcher les 25 000 abonnés. De son côté, *Le Figaro* demeure discret à la fin de l'année 2010 sur le résultat de son offre payante privilégiant une communication relative à l'ensemble de ses activités numériques à l'instar de *l'Express*, mais aussi des autres éditeurs proposant des accès payants à une partie de leurs contenus.

La discrétion est donc de mise dans un marché somme toute balbutiant. Selon McKinsey, les ventes numériques n'atteignent d'ailleurs que 16 % des 14 % que totalisent les activités Internet dans le chiffre d'affaires des journaux[II-28]. Les chiffres d'affaires des sites sont d'ailleurs faibles (*voir chapitre II, partie II*), les deux leaders en la matière demeurant *lemonde.fr* et *lefigaro.fr* qui réalisent respectivement près de18 et 13 M€ à la fin 2009 !

Cette relative faiblesse s'illustre d'ailleurs dans les données de l'OJD qui a de son côté publié en février 2010 le résultat des ventes numériques 2009 de certains de ses adhérents (ventes de fichiers pdf) avec parmi les cinq premiers *L'Équipe* (200 204), *l'International Herald Tribune* (202 292), *La Montagne* (194 223), *La Croix* (121 405) et *Le Républicain Lorrain* (117 715), suivi un peu plus loin en huitième position par *Libération* (45 201) puis très loin derrière du *Figaro* (500). Au regard du nombre de versions annuelles téléchargées et payées, cette activité apparaît encore marginale, même si tous les éditeurs ne sont pas référencés dans l'échantillon de l'OJD, ce qui s'inscrit dans les conclusions proposées par d'Arun Sundararajan [2004] sur la plus forte consommation à l'usage dans un marché naissant.

Il faut dire que les différents acteurs jouent un véritable numéro d'équilibriste. En effet, après avoir constaté l'insuffisance de revenus dans le tout gratuit, la majorité s'est orientée à des degrés variables vers des modèles mixtes communément appelés *Freemium* étant entendu que le basculement vers des modèles de plus en plus payants avec des offres bien différenciées ne s'installe dans le paysage qu'à l'aube de la deuxième décennie et qu'il n'existe pas encore à cette date d'offre de référence moyenne de marché.

Cette opportunité concerne d'abord des éditeurs qui peuvent proposer des contenus exclusifs et à forte valeur ajoutée. Et même si ces informations sont partiellement substituables sur d'autres sites gratuits, l'objectif est d'abord d'assurer le développement de leur marque, la création d'un environnement spécifique qui sera ensuite valorisé.

Cette dynamique du *Freemium*, n'est pas anodine, elle s'articule ainsi, au-delà des considérations économiques de ne pas se couper d'une audience si chèrement acquise et malgré tout un peu rémunératrice autour de deux axes.

Premier axe, elle profite des nouvelles possibilités commerciales offertes par Internet qui selon le principe du "*versionning*" [Shapiro, Varian, 1999], *id est* de cette capacité à proposer des kyrielles d'offres en les segmentant le plus possible, permet que chaque consommateur trouve son compte. Et même si la personnalisation complète n'est pas possible, ce serait discriminatoire, les ventes se sont organisées autour d'offres à l'unité, d'abonnements multiples, d'accès à des services, dans des fourchettes de prix différentes selon les éditeurs.
Cette tarification à l'usage ressemble alors à une véritable aubaine, un outil marketing et commercial de choix, notamment pour les offres par abonnement qui en l'absence de coûts de transaction s'avèrent beaucoup plus profitables pour le producteur.
Ainsi, les travaux d'Arun Sundararajan [2004] revisités par ceux de Danielle Attias [2007] démontrent-ils qu'il semble optimal d'offrir un site d'information en ligne avec toutes les fonctionnalités possibles à un prix onéreux et que dans la lignée de Hal L. Varian et Carl Shapiro [1999] la vente d'une édition complète s'avère plus lucrative que la somme des ventes unitaires, pourtant plus faciles à proposer, étant donné que le *« forfait de biens permet de réduire l'hétérogénéité de la disposition à payer des consommateurs »* [Attias, 2007].
Cette possibilité représente donc un avantage certain pour la fourniture de produits et de services puisqu'il devient financièrement profitable de segmenter ses offres d'abonnement.

Deuxième axe, elle bénéficie de ce caractère de bien d'expérience inhérent aux biens informationnels (*voir chapitre I, partie I*) qui fait que les éditeurs ont besoin d'accroître la quantité de contenus gratuits pour asseoir cette reconnaissance de la part de l'internaute. Cette constatation s'inscrit dans la recherche conduite par Bruno Bourreau et Virginie Lethiais [2004, 2007] sur la presse en ligne, qui démontrent que plus un éditeur offre de contenus gratuits et plus le lecteur peut en évaluer sa qualité.
En l'absence, le consommateur aurait une disposition à payer beaucoup plus faible. Pour autant, l'effet boomerang immédiat est que la disposition à payer pour la partie restante, payante cette fois, diminue, de manière d'autant plus importante que le lecteur a d'ores et déjà trouvé son compte dans ses lectures précédentes.
Si dans la lignée de la nature du bien, le constat proposé par Danielle Attias [2007] selon lequel *« parmi les sites d'information générale, aucun n'a réussi à introduire le paiement*

d'un d'abonnement dans sa palette d'offres sans disposer au préalable d'une réputation de qualité solidement établie dans l'industrie traditionnelle », semblait factuel en 2007, il devient trois ans plus tard caduc avec le lancement de Mediapart.

L'acquisition de cette *e*-réputation préalable obligée à la mise à disposition payante d'une partie des contenus ne peut cependant plus s'analyser sans la prise en compte de la modification de la dynamique concurrentielle imposée par d'autres éditeurs (télévision, radio, *pure players*) et de la notion de substituabilité du bien proposé gratuitement.
L'information en ligne se consomme plus largement que sur les seuls sites compagnons des éditeurs de presse sachant que le rapport au payant devrait se modifier à partir du moment où les offres gratuites diminueront. Il ne faut d'ailleurs pas perdre de vue qu'elles n'auront de raison d'être qu'à partir du moment où elles respecteront les attributs de valeur des consommateurs.

Cette faiblesse de l'achat d'information *online* et l'absence de transparence des firmes ne permet pas de rejeter l'existence d'un marché validé par un modèle (*voir chapitre III, partie II*) même si celui-ci est encore balbutiant – cela ne présage pas de sa croissance –, et même si ses contours sont délicats à définir par manque de données fiables, cohérentes et homogènes.
L'existence même de cette offre payante imposerait dans la logique des marchés structurés par la technique et le prix d'opérer à l'instar de la presse imprimée une distinction entre un marché fondé uniquement sur l'audience et un marché mixte qui recoure à la vente de produits et à la commercialisation de l'audience, les approches étant *a priori* différentes, sauf à ce que l'Internaute ne fasse pas de *distinguo*, ce qui au regard du prix semble peu probable.

3. Quand l'information radio et audiovisuelle s'écrit, elle modifie la dynamique concurrentielle

A priori sans rapport, l'information radiophonique et audiovisuelle n'a de sens dans cette section que depuis l'avènement de ses sites Web pour lesquels l'information est le cœur d'activité ou tout simplement un élément de valeur ajoutée.

Et si l'information écrite est bien souvent gratuite, elle s'inscrit dans une dimension de "sous-produit" d'une activité principale modifiant ainsi, et c'est là la nouveauté, le champ de l'analyse concurrentielle. Car si l'information audiovisuelle et radiophonique a réussi à se travestir avec une certaine facilité tout en profitant de l'effet de notoriété de ces médias la produisant, l'information écrite éprouve, bien logiquement, plus de difficultés à acquérir les

éléments visuels et animés de ses concurrents en raison de ce déficit naturel de moyens techniques, d'une organisation différente et d'une structure moins efficiente pour sa production.

Et l'enjeu n'est pas anodin car jusqu'à présent, les marchés de la radio, de la télévision et de la presse étaient suffisamment différents (nature, distribution, géographie, etc.) pour être bien distingués, tout en proposant des similitudes dans la volonté d'informer pour être considérés comme modérément substituables. L'analyse concurrentielle ne devait pas les rejeter mais la pression pouvait se regarder au-delà d'un cercle primaire.
Désormais, ces médias offrent des opportunités d'utilisation similaires. Et même si par nature originelle ils s'avèrent différents, ils ont la capacité de répondre aux mêmes besoins, une dynamique imposée par la technologie et renforcée par l'évolution vers l'Internet mobile.

Ce changement de prisme s'avère d'autant plus réel que les sites Web des chaînes généralistes recensées par Médiamétrie/Netratings affichent un nombre de visiteurs uniques leur permettant de faire partie du *top 15* des sites d'informations les plus visités (*voir supra graphique n° II-36 : Audience des sites d'information en février 2010 (millions de visiteurs)*) avec notamment *TF1 news* et *France Télévision News* et leurs respectifs 3,4 et 2,6 millions de visiteurs uniques.
Cette donnée doit d'ailleurs être mise en perspective de l'évolution outre-Atlantique qui n'est certes pas transférable en tant que telle, mais qui soulève des questions sur les tendances à venir. En effet, *a contrario* de la France, aux États-Unis, *« les sites d'information les plus consultés sont les sites émanant de chaînes télévision d'information en continu,* CNN *et* MSNBC *(...). Les agrégateurs ne viennent qu'en deuxième position, même s'ils sont loin devant les sites du New York Times et d'USA Today »* [Tessier, 2007].
Cette combinaison audiovisuel/Web s'avère donc un concurrent redoutable, d'autant plus important que la marque du média est forte et reconnue, comme peut l'être la télévision en France, considérée bien souvent comme une source majeure d'information [Bigot, Croutte, 2008].

L'information écrite produite pour ce mode de diffusion bénéficie donc d'un avantage concurrentiel lié à l'expérience de ces médias qui lui offrent ainsi la possibilité de s'enrichir d'éléments visuels ou auditifs téléchargeables et de bénéficier d'un l'effet locomotive en provenance de l'ensemble du groupe, TF1 affichant 16,7 millions de visiteurs uniques selon Médiamétrie/NetRatings en mars 2010, avec entre autres *tf1.fr* (6,7 millions) et *eurosport.fr*

(2,2 millions). En outre alors que sur les sites "*User generated content*" du type YouTube, le temps moyen de visionnage d'une vidéo est de deux minutes, il est de plus de cinq minutes sur les sites d'actualité qui développent de surcroît leurs offres *Replay*.

Parmi les *pures players* de l'information audiovisuelle et radiophonique, le site Internet *bfmtv.com* qui a inauguré sa nouvelle formule en novembre 2009, est un site 100 % vidéo alimenté en continu et attire 311 000 visiteurs uniques par mois (Médiamétrie/NetRatings février 2010), soit un peu moins (366 000) que le site de la radio, *radiobfm.com*.
De son côté, la chaîne française d'information en continu (LCI), qui a fêté ses 15 ans en juin 2009, a été mutualisée avec TF1 au point que le site *lci.fr* s'est transformé en *tf1news.fr*, une association de ressources dédiées à l'information permanente. La chaîne a, de surcroît, lancé une radio numérique via son site, une manière non voilée d'assumer la diffusion de l'information sous différentes formes. Quant à sa consœur i>Télé, filiale de Canal +, au-delà des rapports d'audience télévisée, elle décline aussi le concept d'information continue sur son site Internet, qui affiche en plus une radio numérique à la demande produite par Goom.
De son côté, France Info, pionnière de l'information en continu a, depuis ses premiers pas en 1987, réussi à se créer une place de choix parmi ces spécialistes de l'information, à savoir celle de la 4^{e} radio de France, avec de surcroît un site Web visité par un peu plus d'un million de visiteurs uniques chaque mois selon Médiamétrie/NetRatings (février 2010).

Dans cette lignée, il est tout aussi possible de considérer des sites audiovisuels plus spécialisés comme *eurosport.com*, mais aussi les sites des télévisions locales, comme Télé Nantes, TLT, TV 7 Bordeaux et bien d'autres encore, qui s'installent dans une dimension régionale d'information locale.
Et les exemples peuvent sans conteste se multiplier à foison au regard de l'évolution du paysage audiovisuel Françaiset notamment de la multiplicité des chaînes thématiques gratuites ou payantes, nationales ou régionales, qui peuvent désormais proposer du contenu informatif sur le Web, ainsi que ces choix opérés par les chaînes ou radio généralistes qui voient dans l'information une variable d'appel destinée à accroître leur audience sur certaines tranches horaires matinales ou nocturnes, ou avec des événements comme les élections présidentielles voire une coupe de monde de football.

Les médias audiovisuels et radiophoniques se sont donc lancés dans la course à l'information numérique en se positionnant sur le même plan que les *pure players* ou que les sites compagnons des éditeurs "papier".

Par ces choix, ils ont contribué à la modification de la dynamique concurrentielle en tissant un lien, certes virtuel, entre les consommateurs d'information et les différents opérateurs qui la produisent, créant ainsi une passerelle entre des marchés jusqu'à présent considérés comme distincts et en donnant des habitudes d'usage et d'utilité convergentes.
À cet égard, les audiences de ces concurrents, même éloignés, ne sont d'ailleurs pas neutres, même si elles ne sont pas comparables avec celles des chaînes et radios généralistes. Ainsi, lorsque LCI, i>Télé et BFMTV affichent respectivement des parts audiences totales de 0,3 %, 0,7 % et 0,6 % (Médiamétrie-Médiamat, Mars-Juin 2010), elles touchent l'équivalent sur quatre semaines de 6, 14,2 et 12 ,9 millions d'individus.
Ces performances s'avèrent au demeurant bien lointaines de celles des télévisions locales, 22 d'entre elles se partageant en effet 838 400 téléspectateurs pour une durée moyenne par jour de trente minutes selon l'étude *« TV Locales, Septembre 2009-Juin 2010 »* de Médiamétrie, ce qui ne les empêche pas de se positionner dans le giron concurrentiel de l'imprimé.

Cette modification de la dynamique concurrentielle renforce ainsi l'idée de la délicate définition des périmètres de marché qui verrait sous une même bannière se regrouper les sites Web des journaux, des télévisions, des radios et des *pure players* pour définir un grand ensemble parmi lequel les firmes opérant pourraient proposer différentes offres.

Cette éventualité réelle au demeurant ne fait d'ailleurs pas obstacle à la définition d'un marché en tant que tel qui serait alors plutôt considéré *« comme un créneau, la base d'un métier dans lequel l'entreprise exercera une certaine compétence industrielle, commerciale ou de services »* [Verminnem, 2008], étant entendu qu'une définition juridique fondée sur la diffusion, à l'instar de celle retenue pour la presse imprimée, n'est pas applicable en l'état, la zone de diffusion d'un site Web d'information étant mondiale.

4. L'information en ligne, produit de substitution ou simple complément ?

Le paradoxe est saisissant. Alors que la diffusion des journaux "papier" d'information et les revenus de ces derniers déclinent, les sites gratuits d'information affichent, notamment chez les jeunes, des audiences insolentes, à l'exception des offres de souscription payante qui ne décollent pas.
Et si cette forte fréquentation qui voit la domination des portails d'agrégation ainsi que des sites éponymes des journaux imprimés et des télévisons ne peut certes pas laisser indifférent, elle ne permet pas cependant de résoudre aisément a la question de savoir si elle résulte d'un

simple complément de lecture au regard d'un accès pour le moins facile et d'une gratuité certaine, ou si elle s'inscrit dans une dimension plus profonde d'une réelle substitution de par la nature même du produit proposé, d'une cannibalisation de l'un envers l'autre.

Faut-il en effet considérer les sites compagnons comme des simples prolongements qu'ils conviendrait d'intégrer au marché du média source ou comme des firmes appartenant à un marché à part entière, étant donné que des *pure players* s'y sont installés et que les forces de ce marché diffèrent ? Et dans cette hypothétique marché de l'Internet d'information (en référence à une classification par la technique), il serait logique, à l'instar de la subdivision opérée pour la presse imprimée d'envisager l'existence de plusieurs ensembles différenciant les modèles qui viendraient dès lors s'ajouter aux marchés traditionnels des médias déjà évoqués. Y a-t-il finalement un marché distinct ou s'agit-il plus prosaïquement d'une autre configuration de marché structurée par la technologie ? Y a-t-il cannibalisation des sites Web sur les médias traditionnels ?

La réponse à ces questions, qui conditionnent au demeurant la structure des éventuels modèles s'éclaire en partie des conclusions de la section précédente quant à la valeur attribuée par l'utilisateur du Web à l'information en ligne, mais aussi des éléments de marché existants, ainsi que de la notion de la différenciation de l'offre. Et en la matière, si la réponse n'est pas univoque plusieurs faisceaux de présomption se dégagent notablement pour considérer l'information en ligne comme un bien complémentaire dans un contexte de différenciation d'offre et de temporalité bien déterminé à un instant donné, mais surtout toutes choses égales par ailleurs.

4.1. Complémentarité de l'imprimé et du online

Les différentes études préalablement évoquées permettent en effet d'arriver à la conclusion, toutes choses égales par ailleurs, que les utilisateurs du Web sont très réticents à payer pour de l'information qu'ils trouveraient gratuitement sur d'autres sites.

Derrière ce qui apparaît presque comme du bon sens, il a été observé que l'intention de payer pour des médias traditionnels est supérieure à celle constatée pour des médias en ligne. Or, cette dynamique s'inscrit dans une dimension plus large relative à la nature même du produit proposé qui provoque une attitude négative de la part du consommateur comparativement aux autres médias. L'audience est donc déterminée dans un rapport contenu/coût, *id est* en prenant en compte l'utilité de l'information.

De ces différentes observations découle le fait que dès lors qu'un journal et son site compagnon proposent un rapport contenu/prix similaire, sinon identique, l'effet de cannibalisation s'avère négligeable [Chyi, Sylvie, 2001 ; On Line Publishers Association, 2004], un constat partagé au demeurant par les éditeurs eux-mêmes [Chyi, Sylvie, 2000] qui déjà en 2000 considéraient que le site Internet du journal ne provoquait pas d'effets de cannibalisation de l'édition imprimée, chaque support ayant ses propres particularités.

Cette position s'inscrit dans la logique de l'ère des *start-up* initiée en 1995 où les premières réflexions considèrent que la consommation de médias traditionnels n'est pas affectée par le Web [Bromley, Bowles, 1995] et que les éditions *online* ne sont pas des substituts [Mueller, Kamerer, 1995] de l'imprimé. Au contraire, Internet était considéré comme un moyen d'assurer le développement du journal ainsi que les ventes par abonnements [Chyi, Sylvie, 2000], mais sa qualité était jugée inférieure à la version imprimée.

Dans une étude plus récente conduite entre 2000 et 2003 à partir des données d'audience du *Washington Post*, Mathew Gentzkow [2006] démontre, en tenant compte de l'hétérogénéité des lecteurs, que les éditions en ligne n'affectent réellement que très peu l'audience des journaux imprimés. Il n'y aurait donc selon lui pas de cannibalisation, au point, selon ses conclusions, que l'augmentation de 10 % du prix du journal imprimé n'augmenterait l'audience du site que de 0,1%. Son modèle permet par ailleurs en se fondant sur l'évaluation des profits de considérer que le développement de la publicité en ligne serait suffisant pour compenser les pertes liées aux coûts opérationnels, une conclusion contestable sur le fond.

En considérant de surcroît que les lecteurs d'une édition en ligne sont plus susceptibles de lire la même édition imprimée que les autres [Chyi, Lasorsa, 2002 ; Gentzkow, 2007] et que les deux tiers des internautes d'une édition locale la lisent en version imprimée, il apparaît que le Web ne serait pas devenue une alternative effective à l'édition papier, mais un média dont les deux qualificatifs premiers qui ressortent sont, selon l'étude du Pew Research Center [2008], *« l'accessibilité et la commodité »*, bref un média à part entière avec son marché, ses règles de fonctionnement, au-delà de sa rentabilité [Chyi, Sylvie, 2001].
Cette étude du Pew Research Center [2008], confirme alors les autres conclusions de l'analyse de Mathew Gentzkow [2007] qui distingue les atouts respectifs de chaque édition, leurs caractéristiques respectives contribuant ainsi à rejeter l'hypothèse d'une substituabilité. L'information prend ainsi toute sa valeur selon le support dans un contexte de temporalité évident.

L'avantage concurrentiel de l'information en ligne reposerait donc d'abord sur ces deux critères qui se combinent tout à fait avec les observations préalables sur les attentes et les usages de l'information en ligne *(voir section 1*). D'autant que Marc Fetscherin et de Gerhard Knolmayer [2004] concluent, dans leur recherche d'un modèle économique de l'information en ligne, que le degré de cannibalisation s'explique par le pourcentage de contenu mis à disposition gratuitement sur le Web, un système payant pouvant alors l'éviter.

Ces hypothèses relatives à l'utilisation contextuelle de l'information liée à son support ont par ailleurs été mises en évidence par l'enquête de Joey Ka-Ching Chan et Louis Leung [2005] qui s'intéressèrent avec une analyse statistique à définir une sorte de sociotype de l'utilisateur de l'information en ligne. Si les lecteurs de journaux imprimés passent plus de temps sur la Toile à lire l'actualité, les téléspectateurs assidus sont plus à même de rechercher des informations internationales et locales.

Mais tous ces éléments constituent en réalité une somme d'indices qualitatifs sur le niveau de substitution constaté qui va parfois à l'encontre de la croyance populaire selon laquelle Internet, en tant que technique, est le seul responsable de la chute de diffusion des publications imprimées, une évidence qui d'ailleurs ne manque pas d'être contredite dans la mesure où l'érosion de cette dernière date d'avant l'essor du Web et qu'elle ne concerne pas toutes les familles de presse imprimée, notamment en France, mais aussi à l'étranger, la baisse structurelle n'étant pas seulement imputable à l'essor du Web [Leiba, 2007 ; Englom, Karlsson, Broddason, 2008 ; Masika, 2010].

Ces éléments doivent par ailleurs être mis en perspective des lieux d'études et de la structure très régionale de l'information aux États-Unis ainsi que de la forte consommation de cette dernière au sein d'autres pays comme la Hollande ou Hong-Kong.
Il serait en théorie de bon augure de corréler ces données à la mesure d'une l'élasticité croisée prix/demande qui permettrait alors de quantifier le niveau de concurrence entre médias. Cependant, cet indicateur est d'abord un concept avant d'être une mesure réelle, car même si les données de marché étaient disponibles en totalité et qu'elles s'avéraient suffisamment représentatives et pertinentes, le résultat ne serait guère probant étant donné la complexité de ce nouvel environnement.

S'arrêter aux conclusions de ces études et à ces constatations de marché serait trop réducteur au regard de la rapidité d'évolution des comportements, de l'amélioration des offres *online*

par les éditeurs, de l'entrée en scène du payant et de l'essor technologique qui voit par exemple l'apparition de tablettes comme l'iPad® et la mobilité s'imposer. En outre, la notion d'utilité et les habitudes de consommation sont aussi des facteurs d'influence, notamment dans des pays comme la France où la consommation d'information gratuite via les médias audiovisuels n'est pas nouvelle et où les *newsmagazines* sont fortement implantés. D'autres études se sont au demeurant élevées à l'encontre de cette complémentarité.

4.2. Cannibalisation de l'imprimé par le Web

Parmi les études qui ont défrayé la chronique quant à la cannibalisation avérée, il y a notamment celle de Lapo Filistrucchi [2004] qui, à partir du marché italien entre 1976 et 2001 sur les quatre principaux quotidiens nationaux (*Corriere della Sera, La Repubblica, La Stampa et Il Giornale*), analyse la substitution entre l'achat d'un journal imprimé et sa lecture en ligne à partir du moment où les lecteurs ont accès aux mêmes contenus dans les deux versions.

L'analyse conduite fait ainsi état que l'ouverture d'un site Web a un impact négatif de 2,7 % en moyenne sur les parts de marché des journaux imprimés. L'auteur dénote par ailleurs un changement de stratégie de la part des éditeurs en 2002 qui mirent en place un système payant pour leurs éditions en ligne. Ce revirement se produisit néanmoins en pleine déconfiture de la bulle Internet à un moment où les ressources publicitaires inhérentes à ce média chutaient.

Pour autant Lapo Filistrucchi ne fut pas le seul à soutenir cette idée, Wolfgang Maass, Florian Stahl et Marc-Frédéric Schäfer [2004] suivent son analyse sur la substitution à partir du moment où les contenus identiques sont disponibles. Ils démontrent que les revenus *online* sont plus importants s'ils sont *repackagés* tant en terme de contenus que de ventes.

Cette vision se confirme par les travaux de Marc Fetscherin et Gerhard Knolmayer [2004] qui se penchent sur les conséquences de publications des contenus sur des sites gratuits et démontrent que la cannibalisation résulte du pourcentage de contenus offerts gratuitement sachant que les éditeurs utilisent, volontairement ou non, les produits en ligne comme des substituts aux produits physiques.

Pour autant, et malgré le sérieux, ces différentes approches ne convainquent toujours pas sur la durée, tant au regard de leurs dates de réalisation que de la méthodologie retenue, mais aussi de l'évolution des différents marchés à un moment où la même question se posait avec l'essor de la presse d'information gratuite.

4.3. Une autre approche pour une tentative de synthèse

Face à cette complexe détermination d'une éventuelle cannibalisation, Hsiang Iris Chiy et Mengchiech Jacie Yang [2009] ont ainsi tenté au regard des évidences empiriques et des études d'ores et déjà conduites d'expliquer le phénomène en se reposant sur la théorie des biens, considérant en l'espèce l'information en ligne comme un bien inférieur, *id est* comme un bien pour lequel la consommation diminue dès lors que les revenus augmentent, *a contrario* d'un bien normal, et sans autre considération sur sa qualité. Il s'agit bien entendu d'une hypothèse de travail.

Et même si cette étude fut conduite aux États-Unis, elle revêt un caractère pionnier en la matière et présente l'avantage de pouvoir répondre à plusieurs questions *a priori* contradictoires. Ainsi, a-t-il été démontré, de manière assez surprenante au premier abord, une corrélation négative entre les revenus et la consommation d'information en ligne. Lorsque les premiers augmentent, la seconde diminue, toutes choses égales par ailleurs, il n'est pas exclu en l'espèce d'imaginer que l'utilité et la qualité qui ressortent d'une consultation sur le Web s'avèrent décevantes pour cette frange de la population.
Cette constatation sur la nature du bien n'est pas anodine puisqu'elle permet de considérer que les éditions en ligne et imprimées se complètent mutuellement, pas comme deux biens normaux mais comme un bien inférieur avec un bien normal.

Elle permet ainsi d'expliquer, dès lors que ces résultats sont rapprochés de ceux de la section précédente, pourquoi la cannibalisation serait négligeable, pourquoi l'intention de payer est si faible et pourquoi les utilisateurs perçoivent ces informations en ligne de manière moins favorable, dans la mesure où elles deviennent des biens inférieurs à partir du moment où elles se transfèrent sur le Web. Elle renvoie aussi à l'importance de la notion d'offre de référence différenciée, qui se détermine en fonction des attributs de valeur du consommateur.

En outre, combinée avec les deux critères d'accessibilité et de commodité, elle éclaire les raisons qui font que les portails d'agrégation et les sites de télévision obtiennent des résultats d'audience si importants dans la mesure où ils offrent à tout moment une ouverture gratuite la plus large possible, simple et rapide sur de l'information en provenance de sites divers ou construits par des spécialistes de l'audiovisuel, *id est* avec des vidéos.
Bien entendu, outre les conséquences pratiques et managériales de cette nature économique de l'information en ligne, qui devront s'analyser à la lumière de l'autre versant, la publicité *(voir section 3*), elle incite néanmoins à des analyses contradictoires au fur et à mesure de

l'évolution des modes de consommation de l'information, des modifications des offres de contenus proposées par les éditeurs, de l'essor des formules payantes et des changements d'outils de consultation. La temporalité de cette étude est un critère fondamental des conclusions apportées qui devront être remises à jour, toutes choses n'étant pas toujours égales par ailleurs ! D'autant que la transférabilité des conclusions au marché français est un peu réductrice, même si elle permet d'éclairer des constats empiriques selon lesquels la PQN a entamé sa décroissance avant l'essor du Web et que la PQR se porte bien sur cette période.

5. Un marché aux contours encore virtuels pour une économie bien réelle

Au premier abord, et dès lors que l'on raisonne sur ce versant consommateur, aucun élément ne fait dans l'absolu obstacle à l'existence d'un marché d'information générale et politique en ligne qui se situerait à la croisée des médias traditionnels. Impressionnant par les volumes de fréquentation des sites, désespérant par le montant des souscriptions aux éditions en ligne, effrayant par la rapidité de l'évolution des usages et des techniques, mais rassurant sur cette absence, en 2010 du moins, de cannibalisation, ce marché aux contours encore virtuels n'en n'a pas moins une économie bien réelle. Et peu importe qu'il soit complexe à appréhender.

Pour autant et dès lors que l'on se place dans une vision plus prospective, en tenant compte de l'évolution des usages, des techniques et des attentes, du rayonnement international et intemporel des contenus, de cette zone de superposition concurrentielle entre les médias originels ainsi que de cette complémentarité *offline* et *online* encore réelle en 2010 mais destinée à évoluer en fonction des niveaux de différenciation des contenus, il n'est pas déraisonnable d'envisager ce marché dans une autre approche, celle qui viserait à le considérer à l'aune d'une classification qui partirait de l'objectif, l'information, et l'inscrirait dans une démarche centrée sur le client, *id est* qui tient compte de l'utilité demandée, ce qui assurément contraindrait les opérateurs actuels à une profonde remise en question.

Le Web deviendra-t-il ce que les *newsmagazines* ont créé alors que la presse quotidienne rayonnait encore, à savoir un marché qui a sans conteste contribué à amplifié le déclin structurel des quotidiens payants par de nouveaux usages qui répondent indubitablement à de nouvelles attentes ? Ou bien sera-t-il un simple support à l'instar du papier qui permettra une diffusion d'un contenu répondant aux mêmes attentes ? N'appartient-il pas finalement en l'absence de réponse tranchée aux éditeurs eux-mêmes d'adapter le curseur entre ces deux positions extrêmes et de reprendre la main sur la gestion stratégique de cette innovation ?

C/ Des analyses d'audience au conditionnel

15 % d'audience en lecture d'un numéro moyen, 27,7 % de parts de marché, 4,8 % de lecture dernière période, cinq millions de visites pour 123 millions de pages vues, les résultats d'audience virent parfois au cauchemar. La question est alors de savoir si cette valeur est satisfaisante pour elle-même ou pour ce qu'elle peut représenter ? La réponse est sans doute complexe tant elle figure dans un savant mélange d'analyses d'audience et d'usages dans une dimension plus psychosociologique, reflet dans le miroir des médias des perceptions, des opinions mais aussi des attentes de chacun.
L'adage populaire selon lequel *« il est possible de faire dire ce qu'on veut aux chiffres, même la vérité* » sert en effet à merveille de point d'appui à l'inévitable polémique.

Il ne s'agit pas de remettre en cause le sérieux des instituts qui les réalisent, ni même de supposer que les demandeurs, voire les producteurs, puissent influencer les résultats, mais la question de la pertinence, de la précision et de l'exactitude des données, apparaît aussi ancienne que la première mesure d'audience qui remonterait à 1936 pour le magazine *Life* [Brignier, Chavenon, Dupont-Gestem, Dussaix, Haering, 2002]. Et l'enjeu est double. D'abord parce qu'il permet aux éditeurs de contenus d'approcher les usages de leur produit et ensuite parce que les exigences en matière publicitaire sont devenues consubstantielles.

Or à ce jeu, la télévision a indubitablement une longueur d'avance. Les audiences sont en effet évaluées tous les jours à la minute près, cible par cible (les 15-34 ans, les individus CSP+, les 15-49 ans, les femmes de 15-24 ans, 25 cibles standard au total) par l'organisme qui aujourd'hui fait référence en la matière Médiamétrie, au Conseil d'administration duquel figurent toutes les parties prenantes, bien au-delà des débats inhérents à la relation entre l'audience, la programmation et la qualité des programmes ainsi qu'aux conséquences de cette possible dictature de l'audimat, [Souchon, Mougeotte, Macé, 2009].

A contrario, la presse semble rester au temps de Gutenberg en la matière coincée entre plusieurs structures et notamment la plus ancienne, l'OJD, dont la transposition des résultats proposés à l'univers de la télévision permettrait simplement de connaître le nombre de personnes ayant acquis un poste de télévision durant l'année en cours. L'information est certes intéressante, mais elle n'est d'aucune utilité pour les annonceurs. Or, plutôt que de faire évoluer l'organisme, les éditeurs de quotidiens payants se sont tournés vers d'autres mesures d'audience et notamment celles diligentées par l'EUROPQN en 1993, suivis quatre ans plus

tard par les éditeurs de presse hebdomadaire régionale, pendant que la presse magazine se structurait via une association (APPM) destinée à sa promotion autour de l'étude AEPM (Audience Études sur la Presse Magazine).

Insuffisance notoire, domination des indicateurs proposés par la presse magazine, absence de comparaison, conflit ouvert avec les quotidiens gratuits désireux d'intégrer ce cénacle en 2002 [Brignier, Chavenon, Dupont-Gestem, Dussaix, Haering, 2002 ; Schartzenberg, 2007], il faut attendre 2007 pour que l'ensemble de ces familles se décident (enfin ?) à se regrouper sous l'égide d'une société interprofessionnelle, *Audipresse* qui en 2009 gère deux enquêtes de référence, l'étude AEPM pour la presse magazine, l'étude EPIQ pour la presse quotidienne, payante et gratuite, nationale et régionale, la presse hebdomadaire régionale ainsi que la presse quotidienne du septième jour, complétées par l'étude *Audipresse Premium*.

Trois ans plus tard, en décembre 2010, en lançant une étude commune nommée *Audipresse One*, dont l'objectif est de regrouper l'audience de 260 titres, les éditeurs semblent mettre la dernière pierre à cette défaillance collective reconnue sans détour et officiellement par le président d'Audipresse, Pierre Conte, lorsque dans la tribune du Journal *Les Échos* du 4/1/2011, il indique sans concession que *« la presse ne sait plus se vendre à sa juste valeur : la valeur de ses contrats de lecture, la valeur de la précision de l'affinité qu'elle procure, la valeur de la qualité du voyage qu'elle offre aux messages publicitaires.* »

Suffisante ? Cette nouvelle étude ne l'est certainement pas, même si c'est une étape essentielle.
D'abord parce que dans un marché publicitaire globalisé dont l'immédiateté imposée par la télévision et la radio, s'est renforcée par l'essor du Web, la presse doit aller beaucoup plus loin pour sortir de cette rigidité qui se traduit par deux publications annuelles et offrir des points de comparaison aux publicitaires dans ce nouvel univers plurimédia.
Ensuite, parce qu'un journal ne se lit pas de la même manière de la première à la dernière page, que certaines rubriques s'avèrent plus lues par des publics parfois différents dans un temps moyen consacré qui ne dépasse pas 30 minutes pour un quotidien, il apparaît dès lors raisonnable d'envisager la création de structure d'audience.
Et enfin, parce que l'exigence croissante des annonceurs fait que la performance devient l'une des composantes clés de leurs réflexions, dans une vision qui vise à modifier le paradigme traditionnel de la presse imprimée *« basé sur des campagnes de notoriété et d'image* » [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010] et de le tirer vers la performance.

Cette insuffisance prend d'autant plus d'ampleur que le Web, média de toutes les espérances pour les annonceurs et les éditeurs, n'est pas exempt de ces polémiques d'audience comme ce fut le cas en février 2009 lorsque Médiamétrie/NetRatings publia des résultats d'audience des sites d'information en contradiction avec ceux de l'OJD.

Du coup, le communiqué de l'époque met le feu aux poudres d'un secret de polichinelle qui consiste à gonfler les audiences. Ce constat mis à jour s'inscrit dans la lignée des réserves formulées par le Centre d'étude des supports de publicité en 2008 qui pointait déjà du doigt la qualité des panels d'internautes utilisés, en l'occurrence par Médiamétrie, en raison du recours à des spécialistes de l'agrégation de base de données. Et, s'il n'y a pas de volonté de nuisance, l'absence de recul sur ces mesures jette un trouble inquiétant pour les publicitaires.
D'autant qu'en l'espèce, cette polémique n'est pas le seul facteur d'interrogation, les notions de pages vues, visiteurs uniques, de visites ou encore de rapport du nombre de pages vues au nombre de visites interpellent au regard des divergences constatées. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'en janvier 2010, Médiamétrie met fin au concept de la page vue qui a trop servi de référence alors qu'elle est pour le moins imprécise, *a contrario* des choix retenus par l'OJD ! L'institut analyse désormais la structure interne des pages Web et mesure la réelle visibilité de chaque partie comme le montre clairement le site *alenty.com*, avec son compteur qui indique le temps de visualisation d'une bannière publicitaire, le tout en tenant compte du comportement de l'internaute.

Plus qu'une confrontation, un enrichissement mutuel des différentes études semble donc le plus approprié, même si des incertitudes demeurent, la technique étant par principe faillible. La connaissance des diverses audiences n'est certes pas l'outil de prévision idéal étant donné qu'elles enregistrent avant tout des comportements et non des possibilités ou des impacts. Il paraît donc impossible en théorie de prévoir la réaction du consommateur à une nouveauté que par la force des choses il ne connaît pas encore. Il y aura là un effet d'expérience, résultant d'observations antérieures de recherche de déterminants éditoriaux à l'audience, fruit d'une délicate alchimie entre une étude quantifiée qui ne fera pas l'impasse sur une observation qualitative et une analyse qualitative qui ne rejettera pas, sous couvert d'une impossible synthèse, des comportements sociaux par la rigueur scientifique
En revanche, il est clair que la presse ne s'exonèrera pas de s'inscrire dans un référentiel plurimédia et segmenté désormais imposé par l'environnement au sens large afin d'éclairer l'éditeur et de répondre au besoin du publicitaire.

Conclusion

En se référant aux traditions, il apparaît immédiat de considérer l'information écrite autour des marchés édictés et représentés par les différentes familles de presse, étant entendu que les produits sont considérés comme complémentaires, peu substituables, et répartis de fait en sous-marchés avec une segmentation qui se conduit classiquement sur la périodicité, la zone géographique, le prix ou le contenu, les concurrents audiovisuels et radiophoniques se tenant à bonne distance. Et même s'il devient complexe de positionner les nouveaux médias dans cette segmentation de tradition, il est confortable de s'y référer dans une vision teintée d'hypocrisie qui vise à défendre le pré carré d'antan.

Dans cette optique, il est alors possible de dresser le portrait d'une PQN en souffrance avec une diffusion et un chiffre d'affaires apparenté qui derrière une apparente stagnation de long terme depuis le début du XX^{e} siècle cache une baisse structurelle en euros constants (-17 points d'indice entre 2000 et 2008), d'autant plus inquiétante que la population croît.
De son côté, la presse locale, qui représente 72 % des ventes de la presse d'information connaît en euros courants une progression de 35,8 % pour l'ensemble des ventes entre 2000 et 2008. Cette tendance cache cependant une baisse en euros constants (-3,4 points) et *a fortiori* plus significative dès lors que l'on corrèle ces données à l'évolution de la démographie.
Seuls les *newsmagazines* se portent bien, ils affichent des ventes en progression, que ce soit en euros courants et constants (+ 15 points entre 2000 et 2008), tout comme la presse quotidienne gratuite qui rafle les premières places des audiences de l'ensemble de la presse quotidienne avec respectivement 2,73 et 2,44 millions de lecteurs de plus de 15 ans pour *20minutes* et *Metro*, 60 % se situant en Ile-de-France.
Et même si le ratio chiffres d'affaires de ventes/diffusion France payée se maintien, l'évolution naturelle, catalysée par des mécanismes de concentration voulus ou non et par les dynamiques concurrentielles, a fini par forger une crise de l'offre communément admise et reconnue [Livret vert, 2009] et une crise de la demande.

Mais voilà, l'information qui pouvait sembler en crise ne l'est pas avec 5 et 7 millions de visiteurs uniques pour les sites du *Monde* et du *Figaro* en 2010 ! Un record pour de l'information qui fait de la presse quotidienne en ligne le média le plus consulté et le moins lucratif alors que dans le même temps les diffusions payées et les chiffres d'affaires inhérents aux éditions imprimées s'enfoncent vers des profondeurs abyssales, dans une décroissance amorcée bien avant l'essor du Web et de la presse gratuite. Ce paradoxe a fini par soulever

d'inévitables questions quant à la monétisation de cette audience et à la définition des lignes de démarcation entre les marchés traditionnels et cette zone de superposition structurée par la technologie (*voir schéma n° II-5 : Évolution schématique des zones de marché*) qui contribue à insuffler une dynamique de rapprochement stratégique entre les marchés, *id est* entre les différentes firmes, et à relier entre elles des périmètres distincts pour aboutir dans une vision traditionaliste à ne plus avoir qu'un vaste ensemble plurimédia aux frontières élargies.
Cette dynamique engendre ainsi un flou stratégique au point de se demander si cette zone nouvellement créée doit s'apparenter à un marché. Et le choix sémantique réalisé par les *pure players* est porteur de sens lorsque le syndicat qui les fédère fait référence à la presse indépendante d'information en ligne…
Signe d'une volonté apparente de se considérer sous l'égide de la technique primaire et non pas d'un nouvel ensemble centré sur le produit, voire l'Internet, à la différence de *pure players* étrangers qui quittent l'environnement papier…

Pourtant, dans ce clair-obscur où s'entrechoquent d'apparentes contradictions, les différentes études menées sur le rapport qu'ont les utilisateurs vis-à-vis de l'information en ligne offrent peu d'éléments de réponse tranchés, tout au plus de forts indices qui évoluent au fil des changements de comportements et de la professionnalisation des offres.
La question de la cannibalisation s'inscrit désormais dans la question de la différenciation de l'offre de contenus qui passe par une meilleure analyse des périmètres de marché de chacun et de la dynamique concurrentielle. Le couple contenu/prix est en cela une variable déterminante des attributs du consommateur. Elle permet de comprendre pourquoi la complémentarité ne peut pas être rejetée mais aussi pourquoi les éditions imprimées déclinent dès lors que l'effet de substitution s'avère suffisant pour le consommateur et que l'offre de référence proposée ne donne plus satisfaction. Elle éclaire alors cette si faible intention de payer et les raisons de ces audiences pharaoniques.

Si aucun élément ne semble de manière évidente faire obstacle à considérer cette zone de superposition comme un marché en dehors de toute considération économique, rien ne s'oppose fermement à ne pas le concevoir sous un autre angle.
Dans l'hypothèse d'un marché à part entière, celui-ci serait alors structuré à l'instar des autres marchés, de sorte que les firmes en présence puissent se revendiquer, pourquoi pas, comme des firmes d'information en ligne. Dans le cas contraire, il serait intégré à un marché de référence, mais alors lequel choisir ? À moins de considérer plusieurs sous-marchés en ligne ?

Dans cette ambivalence structurée par la technique et en raison de l'inévitable évolution de cette dernière, il est possible dans une vision prospective, *id est* celle qu'une organisation intervenant sur l'un ou l'autre de ces marchés peut avoir, de reconsidérer ces frontières non plus à partir de ce prisme classique d'une approche technicienne, mais bien à partir de l'usage, en l'occurrence celui d'informer, quel que soit le vecteur de diffusion utilisé (*voir schéma n° II-6 : Proposition de délimitation des marchés à partir du produit informationnel*) tout en considérant cette zone de superposition comme un marché.

Bien entendu, cette idée d'apparence saugrenue souffre d'un souci majeur de faisabilité technique par l'absence de données fiables et disponibles, auquel s'ajouteront les objections bien légitimes des firmes habituées à un découpage classique et à une réglementation limitante dans une vision réductrice du changement [Miller, 1983]. En revanche, elle offre l'opportunité d'une reprise en main stratégique.

Ce changement de référentiel s'imposerait dans la logique des arguments présentés (nature, substitution, zone de diffusion, innovation, concurrence primaire, prix) pour chaque famille de presse et s'enrichirait des évolutions inhérentes aux usages et aux attentes en matière d'information *online*, sans oublier que le Web a finalement eu l'avantage certain de remettre au goût du jour l'importance des attributs de valeur de l'offre de référence proposée, que les monopoles techniciens avaient fini par faire oublier. Cette idée reste à confirmer à l'aune du versant publicitaire, même si elle s'avère en harmonie avec les champs d'exploration de la recherche en économie des médias [Albarran, 2006].

SECTION 3 | UNE DEMANDE PUBLICITAIRE RIGIDE, LIMITEE ET EN MUTATION

Les médias évoluant sur des marchés à deux versants, la publicité fait donc partie intégrante des analyses les concernant. La manne publicitaire se répartit ainsi selon les différents vecteurs de diffusion et classiquement en fonction du média dans une segmentation qui tient compte des caractéristiques de chacun d'eux mais aussi de la nature de la communication commerciale, *id est* de la publicité classique et de celle relative aux petites annonces.

Dans la lignée des considérations soulevées, cette dernière ne peut en effet pas être exclue dans la mesure où elle revêt, d'une part, un caractère informatif et, d'autre part, une importance significative. D'un point de vue macroéconomique, 29,79 milliards d'euros ont été dépensés en communication par les annonceurs en 2009 selon l'Institut de recherche des études publicitaires (IREP) et France Pub, soit une baisse de 8,6 % par rapport à 2008.

L'institut qui note d'ailleurs que c'est la première fois depuis 2003 qu'un si faible montant est atteint, pointe dans le même temps la constance de répartition entre les flux destinés aux médias et au hors média, qui s'affichent respectivement à 35,5 % et 64,5 % des dépenses totales depuis 2005, une tendance confirmée par l'Union des annonceurs (UDA) depuis 1994, la baisse touchant les deux segments (*voir graphique n° II-47 : Évolution des investissements en communication entre 2003 et 2009*).

Cette baisse conjoncturelle touche par ailleurs tous les pays industrialisés en 2008/2009, les dépenses publicitaires chutant par exemple aux États-Unis de 28,6 % entre 2009 et 2008 après avoir perdu 17,7 % l'année précédente, la pire chute depuis 1987 selon la *Newspaper Association of America*[II-29]. Or si cette tendance se retrouve dans beaucoup de pays d'Amérique du Nord ou d'Europe voire au Japon sur la même période [Wan, 2008, 2009, 2010 ; OCDE, 2010] dans des proportions variables qui n'ont pas à faire rougir les éditeurs français, elle s'avère plus marquée sur les dix dernières années au pays d'Émile de Girardin.
Au-delà de cette mauvaise conjoncture, le ratio médias / hors médias illustre une certaine forme de rigidité des annonceurs dans les choix de répartition opérés, suggérant *par conséquence* que l'augmentation éventuelle des ressources pour l'ensemble des médias ne peut venir que d'un accroissement global du marché.

L'UDA constate par ailleurs depuis 2001 que la croissance globale de ce gâteau publicitaire est d'abord conditionnée par la valeur des montants investis, plus que par la croissance du nombre d'annonceurs.

Parmi les dépenses de communication, celles attribuées aux médias sont en baisse sur les cinq dernières années avec une chute vertigineuse de 12,5 % entre 2009 et 2008, aggravée dès lors qu'on raisonne en euros constants. Derrière cet effondrement se cache aussi une modification de la répartition des parts de marché des uns et des autres avec l'essor d'Internet, même si en valeur absolue la part de ce dernier demeure encore faible en 2009.
Parmi les médias véhiculant, la presse est celui qui est le plus affecté par la crise de 2008/2009 avec une perte conséquente sur cinq ans de près de 17 points de parts de marché, celles-ci passant de 53 % à 36 % avec une chute conjoncturelle de 18,4 % qui la porte en 2009 à 3,75 milliards d'euros de recettes publicitaires (*voir tableau II-25 : Évolution des investissements des principaux médias depuis 2004 (M€)*), devant la télévision à 3,09 milliards d'euros, la radio et son 0,71 milliard ainsi qu'Internet qui ne dépasse pas 482 M€.

La crise a affecté tous les supports de presse dans une proportion similaire pour la publicité commerciale et les petites annonces (-18,4 % et -19,4 %) et dans une tendance que ne remet pas en cause à cet égard la note de conjoncture de la DGMIC de novembre 2010 [2010], même si les résultats divergent parfois en valeur absolue, celle-ci estimant sur la même année le total des recettes publicitaires à 3,86 milliards d'euros.

La baisse constatée en 2009 est conséquente sur tous les supports traditionnels d'information – PQN, -17,6 % à 260 M€ ; PQR, -10,2 % à 984 M€ –, exception faite de la presse hebdomadaire régionale d'information qui résiste mieux (-6,3 %) en raison de son implantation locale et de budgets qui, en valeur absolue, demeurent faibles à 128 M€.
A contrario, la chute s'avère vertigineuse pour la presse gratuite qui perd 28,3 % de ses recettes avec un *distinguo* entre la presse d'annonces qui s'effondre de 32,1 % à 682 M€ et la presse quotidienne d'information qui croît de 5 % à 117 M€ *(voir tableau n° II-26 : Évolution des recettes publicitaires par familles de presse en 2008/2009*).

Derrière cette décroissance conjoncturelle se cache néanmoins un phénomène beaucoup plus symptomatique du marché français, à savoir la faiblesse des investissements publicitaires dans les médias traditionnels. En comparant le niveau de dépenses publicitaires rapporté au Produit intérieur brut (PIB) juste avant la crise de 2008/2009 pour éviter les biais, il est en effet constaté que la France souffre d'un retard significatif par rapport à d'autres pays industrialisés où la presse imprimée est bien développée. Ainsi a-t-elle des investissements deux fois inférieurs à ceux des États-Unis et une fois et demie moindres que ceux du Royaume-Uni.
Cette sous-représentation devient de surcroît un facteur aggravant pour la presse quotidienne nationale payante qui bénéficie d'un degré de captation plus faible des investissements publicitaires que les autres familles de presse, celle-ci ne pesant en 2009 que 2,5 % de l'ensemble de la presse.

Ce principe de double peine fait que la presse quotidienne nationale française à une part dans les investissements publicitaires très en dessous de celle de ses consœurs anglaises ou américaines, celle-ci s'affichant respectivement en 2006 à hauteur de 13 %, 33 % et 27 % (*voir tableau n° II-27 : Degré d'investissements comparés en 2006 entre quelques pays internationaux*), la part dans le Produit intérieur brut étant lanterne rouge des pays développé à 0,08, soit quatre fois moins que le Royaume-Uni et trois fois moins que l'Allemagne, une comparaison incontestable !

A/ Dépenses publicitaires pour la presse d'information, -11,2 % entre 2000 et 2009 en valeur

L'analyse des données de la DGMIC depuis 1990 rend compte de l'évolution avant le choc conjoncturel marqué par la crise de 2008, cette dernière ayant fait fondre les recettes publicitaires de plus de 20 % sur deux ans selon les données fournies par l'IREP-France Pub et par la DGMIC [2010]. Mais si le choc conjoncturel a une part incontestable de responsabilité, il ne peut pas assumer seul l'évolution du marché publicitaire de la presse quotidienne en France, étant donné que la croissance post crise de 2010 a profité à tous les segments sauf celui de la PQN qui perd encore 2 % selon l'IREP-France-Pub [2010].

Le constat assez partagé et unanime est que le chiffre d'affaires publicitaire s'érode depuis l'euphorie des années deux mille, exception faite des *newsmagazines*, de toute la PHR et de la presse gratuite d'information, même si pour ces dernières les enjeux en valeur absolue sont moindres que ceux de leurs homologues étant donné que les montants perçus en publicité commerciale sont respectivement en 2008 de 144,3, 212 et 111,42 M€.

1. Presse nationale d'information : -64 % en euros ocnstants entre 2000 et 2009

La presse nationale d'information, *id est* la PQN et les *newsmagazines*, subit en deux décennies une chute des recettes publicitaires avec une aggravation entre 2000 et 2009, l'indice en euros constants passant de 100 à 36, dans une tendance difficile à inverser.
La baisse concerne bien entendu aussi bien la publicité commerciale que les petites annonces, ces dernières accusant d'une part une perte exceptionnelle par son ampleur de -27,9 % entre 2008 et 2009 et, d'autre part, une baisse récurrente depuis les années quatre-vingt-dix qui fait qu'elles ne représentent plus en 2009 que 5 % du chiffre d'affaires à 37 M€, contre 26 % en 1990. Et dans cette plongée abyssale, la PQN payante est beaucoup plus affectée que les *newsmagazines* (*voir graphiques : n° II-48 : Évolution des recettes publicitaires de la PQN (Mds€) entre 1990 et 2008 ; n° II-49 : Évolution des recettes publicitaires des* newsmagazines *(M€) entre 1990 et 2008).*

Les recettes publicitaires de la PQN subissent ainsi la plus forte chute en euros constants et en euros courants depuis le début des années quatre-vingt-dix sachant qu'elles ne pèsent plus que 289 M€ en 2009, soit tout juste le double des *newsmagazines*, avec un effondrement de 56,51 % en valeur depuis 2000 !

Et alors que les recettes de publicité commerciale baissent de 51 % entre 2000 et 2009, le chiffre d'affaires des petites annonces s'écroule de 75,23 % pour ne plus représenter que 12,8 % des recettes publicitaires contre 37 % en 1990.
La publicité dans son ensemble ne représente ainsi plus que 39,2 % du chiffre d'affaires total en 2009, contre 58,81 % en 1990, la crise 2008/2009 n'expliquant qu'une partie de cet effondrement dans la mesure où elle n'accentue la perte structurelle que de neuf points entre 2008 et 2009. Entre 1990 et 2008, la PQN a perdu 41,92 % de son portefeuille publicitaire.

De son côté, l'évolution des recettes publicitaires des *newsmagazines* est en demi-teinte. En effet, si cette famille de presse peut s'enorgueillir d'une augmentation des recettes de la publicité commerciale de 6,72 % entre valeur sur la période 2000-2008 (6,05 % entre 1990 et 2008), elle ne peut pas cacher une baisse significative sur le long terme, entre 1990 et 2008, de l'ensemble de ses ressources publicitaires avec une perte de 21,19 % résultant de l'effondrement des recettes des petites annonces de 91,05 %. Celles-ci ne pèsent en 2008 plus que 3,19 % (28,05 % en 1990 ; 19,62 % en 2000) du chiffre d'affaires publicitaires, qui lui-même a perdu dix points depuis 2000 et 14 % depuis 1990 pour s'établir à 40,71 % du chiffre d'affaires total.

2. Presse quotidienne régionale : -10 % en euros constants entre 2000 et 2009

Si la crise 2008/2009 n'a pas épargné la PQR, elle ne l'a pas plongée dans des profondeurs abyssales (*voir graphique n° II-50 : Évolution des recettes publicitaires de la PQR (Mds€) entre 1990 et 2009).* La PQR offre un visage publicitaire plus radieux que sa consœur nationale. En effet, avec un gain entre 2000 et 2008 de 3,98 % en valeur et une perte de dix points en indice, les recettes publicitaires se maintiennent dans une fourchette décente, d'autant que sur le long terme, entre 1990 et 2008, elles affichent une progression de 27,65 % en valeur pour une baisse de dix points en indice. Par ailleurs, la relative stabilité (+/- 2 points) par rapport au chiffre d'affaires total fait qu'en 2009, celles-ci pèsent encore 39,02 %.

Bien entendu, la crise de 2008/2009 a eu un impact sur le chiffre d'affaires publicitaires (-11,28 %) qui se détériore plus vite que le chiffre d'affaires global (-4,07 %) entre ces deux années, avec une baisse considérable des recettes des petites annonces (-17,83 %), sachant qu'en 2008 ces dernières représentent encore 33,33 % du chiffre d'affaires publicitaire.
Si à 1,030 milliard d'euros la publicité de la PQR apparaît structurellement plus stable et à 3,56 fois celle de la PQN, elle n'est pas pour autant certaine. Deux points majeurs ternissent le

tableau : d'abord la baisse significative de chiffre d'affaires des petites annonces entre 2008 et 2009 qui s'inscrit dans une dynamique plus large que celle de la simple crise conjoncturelle et l'incapacité à assurer une croissance en euros constants sur le long terme, le chiffre d'affaire baissant en effet de près de dix points entre 1990 et 2009.

3. Presse hebdomadaire régionale : +7 % en euros constants entre 2000 et 2007

Avec ses 211,92 M€ de chiffre d'affaires publicitaires en 2007, la presse hebdomadaire régionale dans sa globalité se porte mieux que ces concurrents, même si en valeur absolue les montants en jeu sont faibles (*voir graphique n° II-51 : Évolution des recettes publicitaires de la PHR (Mds€) entre 1990 et 2007).* Si la DGMIC ne publie pas de données précises pour les années 2008 et 2009, les chiffres de l'IREP-France-Pub laissent cependant augurer d'une bonne résistance à la dégradation conjoncturelle. En effet, l'institut note une perte de 6 % mais avec un échantillon beaucoup plus restreint, le volume d'affaires retenu n'étant que de 136 M€ en 2008.

Derrière cette bonne tenue des recettes publicitaires qui augmentent de 7 % en euros constants entre 2000 et 2007 et qui croissent plus vite que le chiffre d'affaires total, l'interrogation porte sur la capacité des firmes en présence de conserver le volume de petites annonces, y compris les petites annonces légales, qui représentent une part non négligeable de celui-ci, 57,94 % en 2007, sachant de surcroît que la publicité pèse en moyenne sur la période 1997-2007, 63,40 % du chiffre d'affaires total. Une chute de cette activité serait donc préjudiciable à court terme.

4. Presse gratuite d'information : une progression fulgurante depuis 2002

Le constat est assez simple face à cette envolée de chiffre d'affaires publicitaire de la presse gratuite d'information qui comprend au demeurant, la presse quotidienne d'information, mais pas seulement et qui s'établit à près de 330 M€ en 2009 (*voir graphique n° II-52 : Évolution des recettes publicitaires de la presse gratuite d'information (M€) entre 1990 et 2009).* Par ailleurs, si la crise a bien eu un impact, celui-ci apparaît limité entre 2008 et 2009 avec une baisse de 1,8 % sur l'ensemble des recettes.

Au demeurant, derrière cette euphorie si rare pour la presse imprimée, trois éléments méritent une surveillance. D'abord, le volume d'affaires qui demeure encore assez faible au regard de ses concurrents dès lors que l'on ne considère que la presse quotidienne de cette famille qui s'approche des 120 M€ en 2010, soit une dizaine de plus que l'année passée. Ensuite, la part

des petites annonces dans le chiffre d'affaires qui a chuté de 11,4 % en 2003 à 4,24 % en 2009. Et enfin, la jeunesse de cette famille de presse qui ne permet pas de tirer de conclusions éclairantes en l'absence de recul sur sa capacité de résistance à une crise et sur ses possibilités d'accroître ses ressources publicitaires dans la durée.

5. Presse gratuite d'annonces : -36 % en euros constants entre 2000 et 2009

Tout allait pour le mieux pour la presse gratuite d'annonces qui a connu un accroissement récurrent depuis 1990, une croissance qui a commencé à ralentir en 2006/2007 (*voir graphique n° II-53 : Évolution des recettes publicitaires de la presse gratuite d'annonces (M€) entre 1990 et 2009)* sous l'impact des nouvelles technologies qui ont déstabilisé ce marché et du début de la crise. L'innovation a, en l'occurrence, permis un transfert de support, mais n'a pas fait disparaître le marché en tant que tel.

Les leviers qui avaient conduit à cette formidable croissance vont donc se gripper à partir de 2007, année de la rupture dans la mesure où cette famille de presse va subir le choc frontal de l'essor du Web avec un transfert massif vers ce dernier et le ralentissement de l'économie de deux des secteurs qui assuraient son fonds de commerce, l'immobilier et les annonces commerciales. *« Elle continue ainsi d'amplifier en 2009 la baisse amorcée en 2007 (-4,7%) et poursuivie en 2008 (-11,8%) avec -30,7% en 2009. L'ampleur de cet écart est inhabituel sur le très long terme* », note la DGMIC [2010].

L'hémorragie entraîne une perte qui l'amène au niveau des années 1988/1989, sous la barre des 500 M€ alors qu'elle avait franchie en 2008 le milliard d'euros de chiffres d'affaires. Pire, cette chute aggravée par la conjoncture est désormais structurelle. D'abord parce que les petites annonces se transfèrent massivement vers le Web, ensuite parce que le commerce en ligne se développe et enfin parce que'Internet permet aux annonceurs habituels de proposer le même niveau d'information à leurs clients sans passer par ce support. Ces facteurs ont fini par *« vider de toute substance le contenu habituel de ces journaux, qui à la différence de leurs équivalents allemands par exemple, n'ont jamais laissé de place au rédactionnel dans leurs colonnes »,* note la DGMIC dans sa note de conjoncture d'août 2010 [DGMIC, 2010].

6. Et demain ?

Depuis le début des années deux mille, la presse d'information, y compris celle relative aux petites annonces, voit sa part de publicité décroître en valeur et en indice dans des proportions significatives, la part globale de toute la presse s'érodant à 36,4 %. Il est d'ailleurs intéressant

de noter sur l'ensemble de ces familles que le chiffre d'affaires publicitaires rapporté à la diffusion totale payée ne remet pas en cause les constats opérés *(voir graphique n° II-54 : Évolution recettes publicitaires € / Diffusion payée entre 1985 et 2007*), la relation diffusion/publicité n'étant pas nouvelle.

Si chaque famille de presse suit une évolution différente, une seule et unique question intéresse les firmes en présence : quelles évolutions pour les années à venir ? Et si la réponse relève de la prédiction – qui avait anticipé la chute du marché en 2008/2009 ? –, plusieurs éléments doivent cependant être intégrés

D'abord, il est possible de se référer à l'évolution du chiffre d'affaires publicitaire sur les quinze dernières années et de constater la similitude des évolutions des courbes avant et après les trois crises de 1990, 2000 et 2007, la reprise ayant été plus rapide la seconde fois (*voir graphique n° II-55 : Évolution des recettes publicitaires (k€) pour la presse d'information de 1985 à 2009*). Toute choses égales par ailleurs, la décroissance devrait cesser sur l'année 2010 avec une évolution estimable par "calque historique" dans une fourchette de -2 à +2 %, année pour laquelle l'inversion de tendance permettrait de reprendre un cercle vertueux. Seule la presse d'annonces devrait avoir une forte chute en 2010 d'au moins 10 %.
La baisse structurelle des petites annonces affectera l'ensemble des familles de presse, la publicité commerciale devant *a priori* reprendre des couleurs dans la PHR, la presse d'information gratuite et la PQN, cette dernière ayant atteint de telles pertes qu'un rebond technique n'est pas à exclure. La PQR devrait continuer de souffrir en 2010 au regard de son portefeuille d'annonceurs.

Ensuite, il est raisonnable de prendre en compte les prévisions des spécialistes en la matière, à savoir les agences, qui, même si elles n'ont pas réussi à anticiper les différentes crises, disposent d'outils intéressants pour approcher les grandes tendances macroéconomiques.
Or, à la fin de l'année 2010, les projections proposées font état selon l'un des leaders de la prévision d'un marché, ZénithOptimédia[II-30] d'une baisse de 2,9 % en 2010 et de 2 % en 2011 dans un marché global en hausse de 4,8 % et 1,8 %. Dans la même idée l'institut Yacast[II-31] dans son communiqué du 4 janvier 2011 prévoit une croissance de 2 % pour les quotidiens et Kantar Média[II-32] un redressement significatif de 11,2 % sur le mois de décembre 2010.

Enfin, derrière ces prévisions, plusieurs facteurs doivent néanmoins être intégrés dans la mesure où ils ne dépendent pas uniquement du marché publicitaire en tant que tel. Il s'agit

notamment du transfert des petites annonces vers le Web qui devrait inéluctablement se poursuivre, de l'essor des nouvelles technologies et des nouveaux usages en matière de communication (*voir infra*) ainsi que de l'évolution de la diffusion des titres payants et gratuits (*voir supra*). La combinaison de tous ces facteurs devrait permettre d'émettre quelques hypothèses raisonnables par la suite.

B/ Les petites annonces changent de support, mais ne disparaissent pas

Il est assez éloquent de constater que l'évolution du marché des petites annonces s'inscrit en baisse récurrente en euros constants depuis le début des années deux mille avec une perte de 40 points d'indice depuis et une très nette aggravation depuis 2007 (*voir graphiques n° II-56 : Évolution du marché des petites annonces dans la presse entre 1985 et 2009).*
Cette tendance cache cependant de fortes disparités entre les différentes familles (*voir supra*), même si globalement l'hémorragie de ces ressources publicitaires entre 2007 et 2009, la ramène à un niveau inférieur à celui de l'année 1990 selon la DGMIC [2010].

Dans le détail, le chiffre d'affaires des petites annonces en presse quotidienne nationale descend de 81,90 % en valeur entre 1990 et 2008 à la crise aggravant la situation de cinq points pour un résultat final de 37 M€. Si la chute est significative pour les *newsmagazines* (-80,51 %) l'enjeu en valeur absolue est moindre et s'affiche à 4,6 M€ en 2009.
La presse régionale conforte néanmoins sa position de leader local et sa domination sur le marché des annonces légales, la progression sur la même période s'établissant à 41,67 % en valeur, la chute de 2009 amputant cette croissance de 25 points dans un volume d'affaires de 420 M€ en 2009 (510 M€ en 2008). L'absence de recul sur la presse gratuite ne permet pas de vérifier l'attractivité sur la durée, le seul constat valable étant une baisse de 1,8 % entre 2009 et 2008 pour un montant global faible de 13,8 M€.

Quant à la presse gratuite d'annonces qui avait réussi le tour de main de capter une grande partie de ce marché depuis le début des années quatre-vingts, elle subit une chute violente de son volume d'activité sur ce domaine qui passe de 137,9 M€ en 2000 à 40 M€ en 2009, soit 71 % de perte, la crise aggravant la décroissance de 37 points entre 2008 et 2009.
Derrière cette déflagration pour le moins structurelle, les ratios de volume d'affaires par rapport au chiffre d'affaire global se modifient également (voir graphique : *n° II-57 : Évolution du ratio CA petites annonces / CA publicité (%)*).

La part des petites annonces s'est donc effondrée depuis le début du XXI^{e} siècle sauf pour les journaux régionaux qui ont su contenir cette décroissance en jouant la carte de la proximité et de l'implantation locale. Cela étant, depuis 2007 la tendance s'est considérablement infléchie, les positions ainsi défendues commencent à prendre l'eau.

Pour autant cette perte pour les éditeurs qui jusqu'à présent rayonnaient sans partage ne s'inscrit pas dans une dynamique de produits de substitution au sens d'une disparition de la petite annonce, mais de réseau de substitution.
Car la nature même du produit, la petite annonce, n'a pas pris une ride. Il ne s'agit dès lors que d'un transfert de flux pour ceux qui ont réussi à structurer une nouvelle offre voire à prendre des participations majoritaires dans des firmes spécialisées, à l'instar d'Adenclassifieds acquise d'abord en partie, puis à la fin 2010 en totalité, par le groupe Le Figaro. Cette firme cotée qui regroupe des sites spécialisés de petites annonces (emploi, formation, immobilier) a ainsi réalisé un chiffre d'affaires de 54,3 M€ en 2009 pour un trafic cumulé pour l'ensemble des sites du groupe supérieur à cinq millions de visiteurs uniques par mois, selon Médiamétrie/NetRatings de février 2010. Et ce n'est pas la seule à s'être implantée sur cette stratégie du transfert. Encore faut-il avoir opéré ce transfert numérique.

L'essor du Web a indubitablement modifié la dynamique concurrentielle en offrant de nombreux avantages, de l'interactivité, de l'immédiateté et des services associés (tri, critères, *push mailing*, dossier personnel, etc.). De surcroît, d'une audience parfois strictement locale ou régionale, il devenait possible d'atteindre une diffusion nationale, voire internationale.
Ces potentialités avaient dès lors de quoi réjouir les annonceurs comme les utilisateurs qui n'ont pas manqué de s'engouffrer dans cette brèche créant ainsi un marché disjoint par extraction du contenu vers un nouveau support.
D'autant qu'en plus des atouts techniques, des argumentations commerciales ont renforcé cette dynamique avec un différentiel de prix entre l'imprimé et le Web qui s'inscrit dans un rapport moyen de 1 à 10, offrant ainsi des rendements favorables aux médias numériques.

Ce marché de la petite annonce valorisé en 2008 par Xerfi à 1,4 milliard d'euros [2008] attise ainsi les convoitises mais surtout modifie le périmètre de marché dans la mesure où ces petites annonces ne sont plus consubstantielles des supports "papier" et que le Web représenterait 30 % du marché, soit 420 M€, Precepta-Xerfi [2010] l'estimant à 362 en 2008.
Et les prétendants sont nombreux sur les quatre segments principaux que sont l'emploi, l'immobilier, la formation, l'achat-vente au grand désarroi des éditeurs qui n'ont pas vu le

vent tourner. D'autant plus que certains médias généralistes comme RTL se positionnent sur l'un de ces segments, l'emploi, par le biais de leur site Web accélérant ainsi le déplacement des frontières et bouleversant encore un peu plus la dynamique concurrentielle en proposant des services gratuits.

Le marché de l'emploi qui représenterait environ 40 % du marché numérique [Xerfi, 2008] est ainsi dominé par cinq acteurs, Pôle Emploi, Adenclassifieds *(cadremploi.fr),* Monster *(monster.fr),* RégionsJob *(regionsjob.com),* détenu par un consortium d'éditeurs (*Le Télégramme, Le Nouvel Observateur, Le Monde, Amaury*), l'APEC *(apec.fr)* qui affichent en moyenne selon Médiamétrie/NetRatings des parts de marché respectives au premier semestre 2009 de 43,3 %, 21,1 %, 13 %, 11,6 % et 11 %. Le marché de la formation est également très concentré autour de groupes comme Adenclassifieds (*kelformation.com*), Intercom (*emagister.fr*), l'Étudiant *(letudiant.fr*) ou encore Vocatis *(studyrama.com*) selon les informations présentées dans le rapport annuel 2009 du groupe Adenclassifieds.

Quant au marché de l'immobilier, malgré la crise de 2008/2009, il se concentre autour de dix sites qui représentent en janvier 2010 selon Médiamétrie/NetRatings 78 % du marché. Parmi eux, le leader, lancé en 1996 : le groupe Se Loger (*seloger.com*). Il totalise sur cette période 2,75 millions de visiteurs uniques pour un temps moyen de vingt-quatre minutes, suivi de Priceminister *(avendrealouer.com, 2,27 millions de visiteurs*), du groupe Particuliers à Particuliers (*pap.com ; 1,88 millions de visiteurs), de* Spir Communication (*logicimmo.com ; 1,54 millions de visiteurs)*) et de S3G (*refleximmo.com ; 1,52 millions de visiteurs*).

Pour le marché de l'achat-vente, il est dominé par *leboncoin.fr* qui a totalisé, en janvier 2010 selon Médiamétrie/NetRatings, dix millions de visiteurs uniques pour huit millions de petites annonces (groupe Schibsted), soit 132 millions de visites selon l'OJD. Il est aussi marqué par des sites tels que *paruvendu.fr* (GHM), *topannonces.fr* (Spir Communication, groupe Ouest-France) voire des sites plus spécialisés comme *lacentrale.fr* ou *caradisiac.com* (Spir Communication, groupe Ouest-France).

Parmi tous ces acteurs, quelques-uns sont issus de groupes de presse qui seuls ou à plusieurs ont investi ce marché dont le chiffre d'affaires "papier" devrait descendre dans une fourchette de 300-350 M€ d'ici 2015, soit un tiers de ce qu'il représentait en 2000, dans un rapport de chute identique à celle que connaît la presse américaine. Au demeurant, il n'est pas utopique de considérer à terme un marché réduit à sa plus simple expression pour trois raisons.

D'abord parce que cette migration est devenue un phénomène de masse, une situation également constatée aux États-Unis où chaque jour un dixième des internautes visitent ce type de site [Pew Research Center, 2009, 2010] dans une tendance qui ne voit plus de divergences entre les catégories socioprofessionnelles et l'âge de l'internaute.
Ensuite parce que la concentration des sites leaders va accroître la palette de services offerts aux consommateurs et aux annonceurs et que la concurrence des médias gratuits qui recherchent toujours plus d'audience va s'accentuer dans la mesure où ils proposent de prime abord des services gratuits.
Enfin, l'essor de l'Internet mobile va accentuer ce transfert dans la mesure où ces sites deviendront accessibles partout et à tout moment.

En y ajoutant le fait que les éditeurs ayant d'ores et déjà investi dans ces sites Web d'annonces ont financièrement et stratégiquement tout intérêt à ce que la migration soit la plus rapide possible, et que les groupes présents sont trop endettés pour assurer le redressement des filiales spécialisées (*voir chapitre III, partie II*), cette hypothèse ne relève plus de la spéculation mais d'une évolution naturelle dans un délai qui ne devrait pas excéder l'horizon 2015, le modèle sous-jacent étant désormais établi, l'offre de valeur et l'architecture de valeur stabilisées pour un segment de ressources structurées en marché à part entière.

Ainsi, est-il d'ailleurs intéressant de visualiser que la représentation graphique depuis 2004 du chiffre d'affaires des petites annonces parues dans la presse et de celui des quatre principaux groupes indépendants éditant des sites d'annonces (*Se Loger, Adenclassifieds, Monster, Regionsjob*) prend la forme du trop traditionnel ciseau inhérent à la rupture technologique à l'aube de 2008, une tendance qui devrait se vérifier lors de l'analyse des indicateurs économiques et financiers des firmes opérant sur ce secteur (*voir graphique n° II-58 : Évolution des revenus des petites annonces et de 4 sites principaux d'annonces*).

De fait, cette baisse désormais structurelle et récurrente modifie la nature même du marché. En effet, si jusqu'à présent les petites annonces étaient consubstantielles de la presse imprimée et faisaient *de facto* partie intégrante du versant publicitaire, elles ne peuvent désormais plus être considérée comme telles.
Si ce changement ne modifie par le caractère dual du marché des médias, il ne fait dorénavant plus obstacle à l'hypothèse précédemment émise sur la modification du prisme d'analyse à partir de la fonction, en l'occurrence l'information.

C/ Publicité sur Internet, un contour encore flou, un marché prometteur mais pas pour tout le monde

Pas simple de s'y retrouver dans les études proposées. D'abord parce qu'il n'existe pas de source de données totalement fiable. Et ensuite parce que la communication des firmes relève souvent du secret défense et que les acteurs ont du mal à partager les revenus associés à ce marché. De fait plusieurs valeurs chiffrées circulent.

D'un côté l'IREP[II-33] évalue le marché 2009 (publicité classique, hors liens sponsorisés et shopping) à 482 M€ pendant que France Pub[II-33] estime que l'achat d'espaces représente un peu moins avec 453 M€, les liens sponsorisés 572 M€ et *l'e-mailing* 154 M€, soit un total de 1,18 milliard d'euros.

Dans le même temps l'étude d'IAB-SRI-Kantar Média évalue à 3,9 milliards d'euros le montant des investissements publicitaires bruts pour Internet en 2009 (*display hors search*)[II-34], tandis que le cabinet Idate [Idate, 2010] valorise en 2009 les revenus publicitaires des sites médias et de contenus entre 176 M€ – avec une modélisation de la recette publicitaire en fonction du rang du site – et 585 M€ à partir de plusieurs données de marché compilées.
Dans ce flou artistique, il semble raisonnable de se rapprocher de l'étude conduite par Cap Gemini pour le compte du Syndicat des régies sur Internet (SRI) [2010] qui offre un compromis acceptable, sachant que les moyennes relatives au d*isplay* convergent vers une valeur approchant les 500 M€ en 2009.

1. 2,1 milliards d'euros en 2009 pour la publicité *online*, 482 M€ pour le display

La synthèse réalisée par Cap Gemini pour le compte du Syndicat des régies sur Internet (SRI) [2010] tente de réconcilier les différentes approches en segmentant le montant de la communication *online* estimée à 2,1 milliards d'euros en 2009, en hausse de 6 % (*voir graphique n° II-59 : 2,1 Mds€ pour le marché de la communication online en 2009 en France (M€)*), avec une omnipotence de Google qui capterait près d'un milliard d'euros, soit plus que tous les autres sites grâce à sa position dominante dans le *search.*

Le constat dressé par l'étude Cap Gemini-SRI [2010] confirme l'essor du *search* à près de 882 M€ et surtout sa prédominance avec 42 % de parts de marché en 2009 étant attendu de surcroît en hausse dans la mesure où c'est un modèle d'achat adapté aux périodes de crise mais aussi au manque de visibilité inhérente au support, un constat partagé par l'Idate [Idate,

2010]. Ainsi, les revenus issus des liens sponsorisés sont en croissance sur le marché de *l'e-publicité* alors que ceux du *display* sont en légère baisse sous l'effet de la crise 2008/2009 et ne dépassent pas les 480 M€, se situant juste devant les annuaires à 443 M€ et très loin devant les mobiles à 23 M€.

Dans cette répartition globale et de domination d'un des segments, la question est alors de savoir la valeur potentiellement captable par les différents sites d'information et de contenu, au sens large du terme, étant considéré que leur cœur de cible demeure le *display* sous toute ses formes (bannières, annonces textuelles, animations, *rich media*, etc.), seule partie à être d'ailleurs retenue par l'IREP-France-Pub dans son étude, celle-ci représentant environ 22 % des investissements Internet en décroissance entre 2008 et 2009.
Si les valeurs divergent entre les analystes, un consensus acceptable sur l'évolution de ce marché du *display* peut se résumer dans le graphe ci-après (*voir graphique n° II-60 : évolution comparée du marché du* display *entre 2004 et 2009*) sachant que la fourchette des valeurs constatée se situe entre +/- 10 %. Malgré l'incertitude, l'enjeu ne se situe pas tellement sur ces écarts constatés en tant que tel, mais bien sur ce qu'ils représentent au global et sur leur évolution avec une inversion de tendance sur le *display* entre 2008 et 2009.

Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'outre-Atlantique, le *display* représente aussi 22 % des budgets de publicité *online* (47 % pour le *search*), sur un total de 22,6 milliards de dollars en 2009[II-35]. Au pays de l'oncle Sam, les journaux[II-29] en récupèrent 2,74 milliards de dollars, soit 12,1 % de la totalité, ce qui représente 11 % des recettes publicitaires totales de la presse imprimée (24,82 milliards). À noter de manière amusante qu'en France, en 2009, ces mêmes pourcentages de 11 % et de 12,1 % donneraient un montant de publicité *online* pour les éditeurs de sites compagnons de leurs supports imprimés variant entre 254 M€ et 412 M€.

Pour autant et même si les quelque 2,1 milliards d'euros d'investissements *online* sont destinés s'accroître, le montant à retenir pour le *display* est encore loin des 3,75 milliards d'euros captés par la presse et assurément insuffisant même si, et c'est loin d'être le cas, cette manne ne se répartissait qu'entre les 30 premiers sites d'informations politiques et générales.

La difficulté est donc d'évaluer le montant capté par les sites de contenu, en tant que tels dans cet environnement concurrentiel très vaste, sachant que l'Idate a, en 2010, proposé une modélisation de la recette publicitaire par visiteur unique en tenant compte du rang du site parmi les 100 premiers sites, qui représentent au global 80 % de l'ensemble du marché.

Si le revenu moyen annuel atteint 2,5 € par visiteur unique, l'institut considère qu'une prime au leader existe de manière significative. Et malgré les difficultés inhérentes à ce type d'exercice dans un contexte de discrétion notoire des opérateurs, l'évaluation menée permet d'estimer le marché à environ 175 M€, soit près de 35 % de l'ensemble du *display* évalué (*voir graphique n° II-61 : Modélisation de la recette publicitaire par visiteur unique selon le rang du site*).

Finalement, la part qui reviendrait aux sites de médias serait de 37 % du marché du display selon l'Idate [2010], une estimation plus lointaine que celle de l'institut Precepta-Xerfi [2010] qui la situe à hauteur de 57 % dans une dynamique de concentration sur les quinze premiers.
Au-delà des valeurs assurément variables et délicates à estimer, cette traduction a le mérite de mettre en évidence la concentration des ressources sur les sites de premier rang, en toute bonne logique d'audience. Il est effectivement à prendre en considération qu'Internet a modifié la donne en matière d'approche publicitaire [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010].

2. Internet modifie l'approche publicitaire et impose un nouvel intermédiaire

La croissance de ce récent marché doit donc s'éclairer à la lumière des montants encore en jeu et aussi des changements en cours qui se résument très bien sous la forme d'une marguerite (*voir schéma n° II-7 : Les différentes approches publicitaire possibles sur Internet*). Les territoires du *brand content* et du *display* s'étendent désormais sous l'effet de nouveaux modes d'expression et de consommation d'Internet et notamment de l'essor programmé de la vidéo en ligne et des réseaux sociaux qui modifient *ipso facto* les stratégies de communication des annonceurs [Bigot, Croutte, 2008 ; Cap Gemini-SRI, 2010] en offrant de nouveaux relais de croissance mais en mettant en perspective des attentes de plus en plus forte sur la rentabilité et la transformation.

Cette tendance se confirme d'ailleurs dans autre une étude du cabinet ComScore qui estime que Facebook a accueilli au premier trimestre 2010 plus de bannières publicitaires que Yahoo!, jusqu'ici considéré comme le leader du *display*.
Le réseau social serait ainsi devenu le premier support publicitaire en France en septembre 2009 avec 6,3 milliards de publicités visualisées. Il est intéressant de noter dans le classement de dix principaux sites de publicités *display* en 2009 la présence de médias tels que TF1, Spir Communication et Amaury et d'autres sites qui figurent dans ceux les plus visités, des sites aux audiences naturellement pharaoniques *voir tableau n° II-28 : Classement des 10*

principaux sites de publicités display *en France (septembre 2009*). Pour autant, l'institut ComScore estime que ces médias bénéficient d'une part réduite du marché des publicités *display*.

L'approche de la publicité sur Internet s'analyse aussi dans un nouveau rapport offert par la puissance technologique, celle du fameux Coût par clic (CPC) imposé par la dynamique du *search* et qui présente l'avantage d'avoir une valorisation réelle de son investissement dans l'objectif d'en espérer un retour.
Fondé sur l'interaction et la performance, le CPC, ou encore le Coût par actions (CPA) entraîne une course à l'audience coûteuse pour les éditeurs de contenus, les annonceurs n'ayant pour objectif que de générer des ventes à court terme. Les sites éditoriaux sont de leur côté contraints de se renouveler pour acquérir de l'audience qui au demeurant s'avère plus lointaine. Du coup, ils offrent toujours plus de place aux annonceurs, qui eux ne dépensent pas plus, c'est la prime au Web qui de surcroît favorise ceux qui possèdent les audiences les plus importantes.

Ce changement de paradigme s'oppose ainsi à la vision plus traditionnelle de la publicité sur laquelle les éditeurs ont bâti leur savoir faire, *id est* une approche basée sur l'exposition et la notoriété. L'objectif est alors de vendre de la publicité selon le nombre d'internautes de sorte que la valorisation des espaces disponibles se raisonne au coût pour mille et dans un environnement éditorial défini. Cette stratégie a été calquée sur celles inhérentes des médias traditionnels comme la télévision, la radio mais aussi la presse.

Or les régies de la presse ont une approche résolument centrée *« sur une convention de qualité traditionnelle »* [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010] indiquant que la publicité s'inscrit dans un contexte qui détermine ensuite sa valeur en fonction de son environnement et de la qualité de son contenu.
Et c'est bien sur ces deux piliers que reposent les offres formulées par les régies en charge de commercialiser ces espaces publicitaires, une vision qui permet de justifier des tarifs élevés par rapport au reste du marché du *display*. Ainsi n'est-il pas rare d'avoir des tarifs fixés entre 25 € le Coût pour mille (CPM) pour une bannière d'entrée de gamme et 120 € pour un interstitiel, sachant que le grand nombre de formats existants, fruit des possibilités techniques (*oreille, skyscraper, bouton, pavé, megabanner, grand angle*, etc.) occasionne une kyrielle de tarifs différents. Sur treize sites d'informations pris au hasard, dont neuf issus de quotidiens, le tarif d'une bannière simple oscille ainsi entre 25 et 65 € (tarif brut HT sans remise)[II-36],

avec une moyenne de 39,33 € sachant que l'Idate note [2010] qu'avec les taux de réduction consentis, *« les tarifs nets seraient ainsi de 70 % à 80 % moins élevés que les tarifs bruts »,* soit moins de 10 € nets.

Ce positionnement haut de gamme est cependant fragilisé par l'expansion de l'approche fondée sur la performance [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010 ; Idate, 2010 ; Cap Gemini-SRI, 2010]. Il est de surcroît d'autant plus insoutenable que cette dernière repose sur des indicateurs d'efficacité, simples et peu coûteux, qui font la joie des annonceurs à la différence de la convention de notoriété et de qualité dont la qualification s'avère beaucoup plus hasardeuse, aléatoire, personnelle au-delà d'être onéreuse.

Cette vision bien légitime ne fait cependant pas le bonheur des sites proposant avant tout le *display*, même si le *display Performance* représente 20 % des offres [Cap Gemini-SRI, 2010]. La raison est au bout du compte assez logique dans la mesure où les liens sponsorisés font implicitement partie de la demande première de l'internaute qui va sur un moteur de recherche, ce qui n'est pas le cas lorsque ce dernier se rend sur un site d'information, sa motivation étant alors le contenu recherché, pas le lien publicitaire.

Elle pourrait de surcroît prendre un peu plus de plomb dans l'aile si l'on en croit les résultats d'une étude menée auprès de 2098 internautes en décembre 2010 par Harris/Adweek qui souhaitait analyser leurs comportements vis-à-vis des bannières publicitaires. Or à la question de savoir quels types de publicité ils sont le plus à même d'ignorer ou de désapprouver, 43 % d'entre eux citent les bannières[II-37].

Cette donnée est d'autant plus inquiétante que le Pew Research Center notent que 77 % des internautes consultant des sites d'information assurent ignorer la publicité (42% ne cliquent jamais, 35% quasiment jamais) [Pew Research Center, 2010].
Mais surtout, l'étude mondiale de la régie Médiaminds [Médiaminds, 2009] sur plusieurs milliards d'impressions publicitaires montre que le taux de clics moyen était de 0,15% en juillet 2006, il dégringole à 0,09 % en 2010 dans une tendance désormais stable.
Bien entendu, la *Online Publishers Association* a de son côté tenté de démontrer en janvier 2009 que l'affinité des lecteurs avec les éditions en ligne de qualité offrait un climat de confiance et de mémorisation plus important[II-38], ce qui n'est au demeurant pas contradictoire.

Autrement dit *« la situation particulière du marché de la publicité en ligne aujourd'hui est que les acteurs disposent de deux conventions alternatives pour qualifier les mêmes espaces*

publicitaires ; et, selon que les annonceurs mobilisent l'une ou l'autre de ces conventions pour évaluer les espaces des sites de presse, la détermination du prix sera très différente. » [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010].

Dès lors que les annonceurs se prêtent au jeu de la performance et souhaitent justifier d'un retour sur investissement, il devient difficile d'argumenter sur une différence fondamentale de qualité, et donc de prix, entre un clic sur un site compagnon de qualité et un clic sur un site de moindre envergure éditoriale.
Le *display* a ainsi été rattrapé depuis 2005 par le *Search* qui voit sa part de marché passer de 40 % à 47 % en quatre ans [Cap Gemini-SRI, 2010 ; Idate, 2010].

3. Un seul objectif : de l'audience qualifiée à faible coût

L'évolution de ce marché ne peut pas se dissocier de la très forte concentration de l'activité au sein de quelques régies publicitaires, comme le note l'étude de Médiamétrie/NetRatings[II-39] de septembre 2010, qui établit les résultats d'audience de l'offre exclusive *display* des régies souscriptrices avec parmi les six premières Microsoft Advertising, Horyzon média, Orange Advertising Hi-Média, 24/7 Real Media et Google Advetising Network, qui affichent de 21,5 millions de visiteurs uniques (pour la dernière) à 28 millions pour le leader. Cette forte concentration permet de surcroît de renforcer l'impact des *Customs Roll Ups*, ces offres thématiques et réseau non exclusives.

Et cette concentration n'est finalement que le résultat des méthodes de valorisation et de cette course à l'audience (*voir infra*) mais aussi de la structure du marché dans la mesure où les régies Internet sont "verrouillées" par les six premières agences médias qui trustent près de 90 % des volumes d'achats médias en France. Cette situation de déséquilibre structurel ne facilite pas les marges de négociation des petites régies et la défense de la convention de qualité et de notoriété [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010].

De fait, et malgré des fréquentations importantes, les annonceurs ne se bousculent pas sur les sites d'information avec comme résultante que *« parmi les groupes de médias en France, il y en a peu qui tirent plus de 5 % de chiffre d'affaires de leurs activités sur Internet »,* relève l'étude Precepta-Xerfi [2010], *exception du* Figaro*, où cette part atteint les 20 %, mais grâce à une stratégie d'acquisitions »*, et d'agrégation dans le même registre que le groupe Ouest-France. Cette absence de la publicité n'a cependant rien de nouveau puisque Hsiang Iris Chyi

[2005] et Jennifer D. Greer [2004] constataient déjà cette insuffisance dans leurs travaux respectifs, démontrant que les annonceurs préféraient s'adresser au portails généralistes plutôt qu'aux sites compagnons des éditeurs "papier" considérés comme un second choix par la grande majorité d'entre eux.

Ainsi, si des *pure players* comme *aufeminin.com* (12,2 millions de visiteurs uniques en mars 2010 selon Médiamétrie/NetRatings) font figure d'exception, ils témoignent de la concentration du marché sachant que sur les quinze premiers éditeurs de contenus en ligne en termes de chiffre d'affaires (2008), six en sont issus [Precepta-Xerfi, 2010].
Ils illustrent aussi les règles inhérentes à la tarification fondée sur le CPM et le CPC, les sites réussissant à conjuguer de très fortes audiences en nombre de visiteurs uniques dans un environnement très qualifié à l'instar d'*allocine.com (*sept millions en moyenne 2009*),* d'*aufeminin.com (*12,2 millions en moyenne 2009*)* ou encore de *doctissimo.com* (dix millions en moyenne 2009*)* affichent certes des tarifs moyens proches de ceux des sites de presse[II-36], mais loin d'être disproportionnés par rapport à leur audience. Cette prime au leader qui permet d'avoir des parts de marché supérieures à leur part d'audience n'est cependant pas simple à tenir dans un contexte d'évolution à la baisse des CPM.

Cette tendance ne résulte pas seulement de la crise, elle s'inscrit dans une dynamique plus profonde et tout simplement plus naturelle d'offre et de demande. Car si le marché de la publicité *online* continue de croître, au détriment des autres médias ou en croissance organique, le nombre de sites disponibles sur le marché augmente aussi chaque jour, mais de manière plus rapide (*voir chapitre IV, partie I*). Il est anecdotique mais révélateur de rapporter le montant des dépenses publicitaires en ligne estimées en 2009 (2,1 milliards d'euros) au nombre de sites Internet évalué par l'Afnic (Association pour le nommage Internet en coopération)[II-40] en septembre de la même année, soit 1,48 million de domaines en croissance de 25 %, pour obtenir bon an mal an un ratio de 1 418 € par site !

Et dans cette effervescence concurrentielle qui inclut des sites de tous horizons, certains, les moins visibles, sont tentés par des remises conséquentes avec le risque *« d'habituer les annonceurs à ces tarifs bas et d'entraîner l'ensemble du marché dans une spirale à la baisse »* [Precepta-Xerfi, 2010 ; Idate, 2010].
A contrario, les plus visibles concentrent la manne publicitaire (*voir supra tableau n° II-27 : Classement des 10 principaux sites de publicité* display *en France (septembre 2009*) dans des proportions effrayantes puisque le cinquième site aurait tout juste 2 % des parts de marché du

display en France, une dynamique partagée par l'étude de Precepta-Xerfi [2010] sur les quelques sites analysés mais qui n'a rien d'étonnant dans un marché naissant où les annonceurs se raccrochent à des valeurs d'évidence.
De surcroît, ces parts de marché ne se traduisent pas nécessairement par de la valeur, ces mastodontes du Web ayant tendance malgré leurs records d'audience à proposer des tarifs bruts suffisamment bas pour jouer sur le volume. Ainsi Facebook a-t-il un tarif de base d'une bannière à six euros en France en 2010 (CPM brut hors taxe) mais le brade parfois à des valeurs inférieures à un euro dans une véritable stratégie de *dumping*[II-41].

Cette concentration vers quelques sites d'information et de contenu est donc la conséquence d'une combinaison d'une très forte audience et d'un contenu de grande valeur ajoutée qui se renouvelle de manière rapide et récurrente.

Ils conjuguent alors les deux effets qui permettent de juguler la faiblesse du CPM tout en valorisant une domination éditoriale sur un segment ou un autre. Bien entendu, cette stratégie n'est pas la seule possible, la recherche d'une gigantesque audience à bas coût permet alors de la proposer à un niveau de CPM encore rentable et séduisant pour un annonceur.

Et dans ce contexte, les faits ont d'ores et déjà validé ce que les chercheurs ont modélisé, notamment Danielle Attias [2007], à savoir que le modèle d'affaires qui ne repose que sur la gratuité pour gonfler l'audience et donc attirer des annonceurs n'est pas tenable sur le long terme à quelques exceptions près.

Car même en rêvant que les 482 M€ du *display* dépensés en 2009 selon l'IREP- France-Pub soient exclusivement attribués aux sites d'information, ne serait-ce que pour les sites référencés à l'OJD, *id est* les 159 sites grand public, techniques et professionnels, la visite rapporterait alors 0,058 €, soit 0,2 € si la manne se concentre sur les cinq premiers.
Il est d'ailleurs interpellant de constater qu'en Allemagne, le même calcul effectué par la Fédération allemande des industries de l'information, Bitkom[II-42], sur les sites d'information en ligne, donne une dépense moyenne sur le premier semestre 2010 de 0,535 € la visite pour un montant total de 214 M€ !

Plus largement, l'*e-pub* ne représenterait que 84 % des revenus numériques des journaux qui eux ne totalisent en moyenne selon une étude conduite par McKinsey[II-28] auprès de 525 éditeurs que 14 %. Cette faible captation est d'autant plus désagréable au premier abord que les dépenses publicitaires en ligne sont destinées à croître, elles dépassent même celles de la

presse écrite pour la première fois aux États-Unis sur la période 2010/2011 selon le cabinet d'étude eMarketer[II-43] qui en estime son montant global à 25,8 milliards de dollars avec une croissance annuelle moyenne de 10,5 % entre 2011 et 2014.
Cette tendance ne semble pas l'apanage des États-Unis, le marché français de la publicité en ligne devrait aussi augmenter dans des proportions établies à la fin de l'année 2010 entre 8 % et 12 % par an selon les différentes agences (ZenithOptimédia, Carat, etc.) et instituts [Idate, 2010, Precepta-Xerfi, 2010, IAB-SRI-Kantar Média, 2010 ; Cap Gemini-SRI, 2010, IREP, 2010] pour devenir à ce rythme supérieur à celui de la presse entre 2013 et 2014.

Pour autant les plus optimistes d'entre eux considèrent que le marché du *display* ne devrait pas dépasser les 800 M€ avant 2014 ce qui revient à estimer la part des médias dans une fourchette allant de 300 à 450 M€.

Cette faiblesse du *display* dans ce volume d'affaires *online* fait que la progression d'Internet devrait au moins être du double pendant les cinq prochaines années pour que les perspectives des médias traditionnels s'éclaircissent, sauf à ce que ces derniers aient la capacité de capter 100 % d'un *display* dont la part doublerait chaque année… pendant trois ans.

4. Quand le marché pousse à un changement de référentiel

Cette course de l'impossible génère ainsi une situation pour le moins cornélienne pour les sites de contenu. Les changements de paradigme de *l'e*-publicité, la structuration même de ce dernier font que *« la transposition du modèle publicitaire issu de l'imprimé, basé sur des campagnes de notoriété et d'image, fonctionne mal en ligne* » [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010]. La faiblesse du *display* et l'impérialisme de la performance qui pousse à l'obtention d'une audience la plus grande possible dans un contexte d'hyperconcurrence font que les annonceurs soucieux de *« toucher une audience de masse peuvent aller jusqu'à exclure complètement du marché le média dont la part de marché est la plus faible »* [Attias, 2007].

De fait, les sites d'information pourraient-il perdre leurs annonceurs dès lors qu'ils n'arrivent pas à être dans les cinq premiers des classements d'audience, ce qui les conduit à adopter des postures semblables à celles de la télévision, média d'audience par excellence.
Elle crée par ailleurs une tendance au mimétisme des contenus par une structuration d'une offre conditionnée et standardisée (*voir chapitre III, partie II*). Dans ce contexte où la course à l'audience se fonde sur un prix de marché tiré vers le bas, seuls les mastodontes de l'audience,

id est les portails généralistes, peuvent donc se différencier. D'autant plus que le système parasitaire mis en place les dispense des coûts éditoriaux, qui leur permet d'attirer l'internaute à un coût moyen de production très faible, ce qui n'est pas le cas des sites de contenu.

L'autre option est alors de conjuguer l'audience et la qualité, dans une optique déjà engagée de *Freemium* (*voir supra*), pour proposer une alternative crédible aux spécialistes de l'agrégation ou autres réseaux sociaux, en adéquation avec les demandes des annonceurs pour une cible mieux segmentée, plus fidélisée et captive.
Et même si l'audience n'était alors plus une fin en soi, elle serait recherchée pour atteindre un niveau qui permettrait une différenciation par la qualité afin d'accroître les revenus des éditeurs étant entendu que, malgré sa subjectivité dans sa définition et sa mesure, elle demeure un critère consubstantiel du choix des internautes et de l'organisation d'un marché [Karpick, 1989]. Cela étant, et même s'il est possible de modéliser l'optimal entre la publicité et le payant [Gabszewicz, Sonnac, 2006], l'évolution de l'environnement et des dynamiques concurrentielles pousse les firmes à des arbitrages non mathématiques.

Quelle que soit l'option retenue, dont la faisabilité s'analysera dans un contexte plus large (*voir partie III*), elle impose un changement de paradigme quant à l'organisation traditionnelle de ces médias d'information.

D/ Un marché publicitaire média relativement segmenté

L'étude réalisée chaque année par l'UDA depuis plus de cinq ans éclaire la répartition des investissements publicitaires entre médias sachant que toutes les familles de presse ne sont pas logées à la même enseigne, le chiffre d'affaires par exemplaire diffusé étant plus faible en presse quotidienne nationale par rapport à son homologue locale avec un écart de près de 30 %, la presse gratuite étant celle qui affiche le ration le plus faible (*voir graphique n° II-62 : Chiffre d'affaires 2008 par exemplaire diffusé par famille de presse (€)*).

La répartition par quintile (chacun représentant 20 % de tranche d'investissements publicitaires) offre une vision assez implacable quant à la répartition des budgets publicitaires sur quelques annonceurs. 3,4 % (3 % en 2003) d'entre eux réalisent en 2008 81,7 % des investissements publicitaires dans les médias nationaux (78 % en 2003), soit très peu de changements en l'espace de cinq ans (*voir tableau n° II-29 : Répartition des annonceurs et mix-médias par taille de budget)* témoin d'une importante inertie.

La télévision est encore plus sensible à ce constat, près de la moitié des ressources étant l'apanage de 23 annonceurs en 2008 (16 en 2003), bien loin de la presse pour qui la moitié des investissements provient des 97 % d'annonceurs dépensant en moyenne 200 000 € par an.
Il est par ailleurs notable selon l'UDA que les annonceurs les plus dépensiers sont aussi les plus fidèles d'une année sur l'autre.

La répartition du nombre d'annonceurs par média national s'avère encore plus explicite au niveau de chaque vecteur de diffusion *(voir tableau n° II-30 : Nombre d'annonceurs par média national et part de la publicité (%) en 2008*). Parmi les 15 264 annonceurs en presse, 14 622 d'entre eux (93 %) représentent 36 % des recettes publicitaires du média ce qui fait *a contrario* que 7 % d'entre eux font 64 % des ressources commerciales des éditeurs. En termes plus régionaux, les investissements dans les supports locaux et régionaux, qui représentent 33,5 % des investissements totaux nationaux en 2008, progressent de 67,4 % depuis 2003 pour atteindre 3,96 milliards d'euros et émanent pour les trois quarts d'annonceurs locaux et régionaux (*voir tableau n° II-31 : Investissements dans les supports locaux et régionaux en 2008)*.

Il est par ailleurs notable que le nombre d'annonceurs s'inscrivant dans une stratégie plurimédia s'accroît depuis 2003 avec un taux moyen de 25 % en 2008, mais surtout une pénétration quasi absolue sur les quatre premiers quintiles. Ce constat est au demeurant partagé dans des proportions assez identiques par l'étude.
Par ailleurs, la presse éditeur dans ses différentes composantes est dominée par quelques titres phares : les vingt premiers des 4 544 titres recensés par la DGMIC représentent 27,2 % du chiffre d'affaires total de la presse écrite en 2007.
La presse nationale d'information générale et politique est de loin la plus concentrée : dix titres absorbent plus des trois quarts du chiffre d'affaires de cette catégorie (*voir tableau n° II-32 : Part publicitaire des titres au sein de chaque famille de presse en 2007 (%)*).

Ces données cachent également au-delà des valeurs des disparités pour le moins significatives. L'une d'elle s'observe par l'indice du coût du panier moyen de l'annonceur déterminé par l'UDA qui évalue en quelque sorte les rapports coûts performances des paniers de chaque média. Cet indicateur, qui s'analyse à la lumière des variations de diffusion ou d'audience et qui dépend à la fois des évolutions tarifaires brutes des supports et de leur poids dans le panier de l'annonceur, témoigne des effets bénéfiques d'une crise pour les annonceurs, et notamment celle des années 2008/2009.

L'indice coût/diffusion est en effet redevenu favorable en 2009/2008 pour les annonceurs après avoir atteint sa valeur la plus forte en 2006, année de la plus grande inflation après celle enregistrée en 2000, année de la création de cet indice et de la bulle Internet (*voir tableau n° II-33 : Évolution de l'indice du coût du panier moyen de l'annonceur*).

Cette répartition budgétaire, assez stable au demeurant dans le temps, n'est cependant pas le fruit du hasard puisque la logique dans laquelle se trouvent les annonceurs influence directement les choix stratégiques (*infra*) et donc cet indice du coût du panier moyen avec cependant parfois quelques décalages dans le temps.
Leurs besoins en termes de communication créent en quelque sorte des marchés spécifiques, national, régional, local, humanitaire, associatif, spécialisés, etc., qui couplés aux différentes audiences auxquelles les médias donnent accès sont les déterminants des choix opérés. Et cette différenciation dans les sources de revenus publicitaires affecte le niveau de compétition entre médias à l'intérieur de chaque sous-marché, certains ne pouvant raisonnablement pas prétendre empiéter sur celui du voisin.
Autant un éditeur régional peut s'assurer des revenus publicitaires de distributeurs locaux, autant il lui sera difficile de prétendre négocier un repositionnement d'une marque mondiale tout seul. De la même manière qu'un annonceur du premier quintile ne s'intéresse pas à la presse professionnelle, un vendeur de skis ne jure que par les publications spécialisées, alors qu'une régie nationale n'a pas l'efficience pour démarcher de petits annonceurs destinés à un site Internet de deuxième catégorie.

Les objectifs des annonceurs ont donc créé des sous-marchés à l'instar de la presse spécialisée grand public dont l'essor s'est construit autour d'une demande combinée du public et des annonceurs à un moment de l'histoire où la presse quotidienne ne répondait plus aux attentes des uns et des autres [Jeanneney, 2001 ; Charon 2008 ; Eveno (b), 2008]. Dans une autre vision, celle d'un marché dit longue distance qu'offre notamment le Web [Chyi, Sylvie, 2001], l'enjeu demeure encore anecdotique pour les raisons d'ores et déjà évoquées qui s'ajoutent à la faiblesse du marché du *display* et se combine avec la nature de l'offre.

Ces évidences qui résultent du fait que les annonceurs ne sont pas des firmes philanthropiques et qu'ils souhaitent avant toute chose optimiser leurs investissements, conduisent à structurer ce deuxième versant dans un rapport audience / coût / efficacité dont les conséquences se traduisent dans les choix retenus en termes de diffusion et de pratique tarifaire.

E/ Différents marchés pour plusieurs objectifs mais à destination d'une seule cible : l'audience qualifiée

Les deux boutades prêteraient presque à sourire. La première, celle de Patrick Le Lay en 2004, alors PDG du groupe TF1, a défrayé la chronique lorsqu'il indique dans l'ouvrage *Les Dirigeants face au changement* que *« ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveaux humains disponible »* [EIM, 2004]. La seconde, celle de Claude Perdriel en décembre 2004, alors PDG du groupe Le Nouvel Observateur, a été plus vite passée sous silence lorsqu'il déclare dans les colonnes de la revue *Stratégie*[II-44] : *« Si je crois dans la qualité de l'information d'un journal, je crois et j'accepte plus facilement les pages de publicité que je lis.* »

Au-delà des polémiques de circonstances et des éventuels débats sur les rapports entre médias et publicitaires [Bénilde, 2007 ; Amalou, 2002], les deux citations sont le fruit d'un objectif commun qui résulte tout simplement de la part que représente la publicité dans le chiffre d'affaires total des médias (*voir supra*). Son nom : audience ; son prénom : qualifiée ; son caractère : incertain, comme l'évoquent les travaux de Philip Michael Napoli [2003] qui indique que la production d'une audience qualifiée est fondamentale pour qu'elle prenne toute sa valeur et qu'elle soit reconnue comme telle.
Et dans cet objectif consubstantiel des firmes opérant sur ces marchés, chaque média diffère dans sa capacité à répondre aux besoins et aux attentes des annonceurs selon ses propres caractéristiques dans un paradigme qui, pour la presse imprimée, reposait jusqu'à présent sur la qualité et la notoriété dans un système bien structurée et établi et *a fortiori* bien étudié par la communauté académique depuis plusieurs décennies.

Ceux qui souhaitent travailler l'image de marque de leurs produits trouvent que les magazines, la télévision répondent mieux à cette attente.
A contrario, les vendeurs qui recherchent de l'immédiateté se tournent vers les journaux selon un degré de régionalisation qui dépend des produits et des services proposés. Quant à ceux qui préfèrent jouer sur le registre de l'information, ils privilégient majoritairement les supports spécialisés.

Bien entendu, au-delà des tendances qui pourraient paraître caricaturales, les choix ne sont jamais exclusifs dans une combinaison qui lie des caractéristiques qualitatives – le renforcement de l'image, la création d'attitude, le caractère évènementiel, la durée physique du message, l'emprise de l'imaginaire sur le réel, etc. [Lendrevie, Baynast (de), 2008] –,

l'audience et sa qualité ainsi que la géographie (*voir tableau n° II-34 : Forces et faiblesses publicitaires des différents médias d'information ; schéma n° II-8 : Matrice des choix stratégiques possibles*).

Dans ce contexte de choix de support, il existe bien entendu une relation entre la taille de l'audience et le taux de publicité dans la mesure où les annonceurs des biens non spécifiques sont prêts à payer plus pour toucher plus de consommateurs. Et bien que beaucoup de facteurs puissent influencer le prix, la qualité de l'audience, sous réserve que celle-ci soit évaluée avec justesse et précision, est considérée comme un élément clé de la détermination du prix de l'espace publicitaire [Doyle, 2002 ; Picard, 1998, 2002 ; Lendrevie, Baynast (de), 2008 ; Meyer 2009].
De fait, le prix augmente avec le nombre de copies diffusées d'un journal imprimé et selon la qualification de l'audience. Ce qu'il est convenu alors d'appeler le coût pour mille décroît, mais il ne fléchit pas de façon continue [Picard, 1998] et linéaire dans la mesure où il va jusqu'à un certain point avant de remonter rapidement (voir *graphique n° II-63 : Relations entre le prix de la publicité et la diffusion d'un journal*).

Cette courbe illustrant la relation entre le prix et la diffusion d'un journal montre en fait que la zone d'efficience maximale en matière de coût et d'audience, qui se situe à droite de l'intersection des deux courbes, est au bout du compte assez réduite. Il est par ailleurs notable que cette dynamique n'existe pas seulement pour les quotidiens d'information générale, mais aussi pour d'autres médias tels que la presse spécialisée ou encore la télévision, média d'audience par excellence [Picard, 2002].

Bien entendu, plus l'audience s'avère spécialisée et plus le coût pour mille va comparativement devenir plus important que pour un *mass media*, sachant que d'autres paramètres peuvent influencer la fixation des tarifs publicitaires à l'instar de la structure de marché, le monopole étant réputé pour tirer les prix vers le haut mais dans une moindre mesure que la somme de deux publications concurrentes (*voir chapitre III, partie II*).

C'est d'ailleurs pour ces raisons que la presse professionnelle présente valeurs supérieures à ceux des autres publications à l'instar de *Capital Finance* (4,73 € pour une quatrième de couverture) qui se situe bien loin de celui du *Figaro* pour le même emplacement (0,20 €) voire de *20minutes* (0,05 €) selon les données rapportant le tarif publicitaire et la diffusion[II-36].
La qualité de l'audience est à l'évidence un des facteur d'inflation, l'importance s'exprimant

dans le rapport d'indice du panier moyen calculé par l'UDA qui permet ainsi aux annonceurs d'orienter leur stratégie et donc de déterminer vers quels supports orienter leurs choix. Se pose alors la question de la substitution sur chacun de ces marchés publicitaires. Or, en l'espèce, les répartitions d'ores et déjà évoqués, les caractéristiques inhérentes à chaque média ainsi que la nature des messages qui peuvent y être délivrés, sont des facteurs qui tendent dans un premier temps à considérer, de manière qualitative, une faible substituabilité. D'un point de vue plus théorique, les différentes études de mesure de l'élasticité prix croisée confirment cette dynamique [Doyle, 2002 ; Picard, 2002, Albarran 2002].

En fait, le choix du type de média ne semble pas totalement conditionné par le prix des espaces publicitaires, même si celui-ci est d'évidence un critère important. Ainsi, l'augmentation tarifaire des prix de la télévision n'a pas d'effet significatif et immédiat sur la demande en presse magazine, tout comme la variation des tarifs dans la presse quotidienne locale qui n'influe pas sur ceux de la télévision. Ceci ne signifie en rien qu'il n'y ait aucune substituabilité entre les supports, mais qu'elle se construit d'abord sur le long terme avant de s'imposer sur le court terme, les changements étant dépendants de ceux qui affectent le média au regard des objectifs précités des annonceurs, dans une dynamique qui a du mal à revenir en arrière et qui explique d'ailleurs la lente érosion du marché publicitaire de la presse quotidienne nationale.

L'histoire l'a ainsi confirmé presque de manière empirique avec une implantation des investissements publicitaires en presse magazine, en télévision et plus récemment sur le Web qui s'est à chaque fois construite sur la durée, à l'instar de la répartition médias/hors médias qui demeure assez rigide depuis trois décennies.

Cela tend aussi à considérer que la substitution s'opère d'abord sur des types de production et de fonctions identiques, à l'intérieur d'un même marché en quelque sorte avant de s'opérer entre médias selon les caractéristiques du support et de sa capacité à délivrer certains types de message de sorte que plus les médias se ressemblent et plus la concurrence est forte.
D'autant qu'il existe sur les marchés spécifiques un phénomène d'achat contraint qui réduit les choix des annonceurs et donc les budgets qui pourraient être dépensés sur d'autres médias [Picard, 2002], diminuant ainsi le degré éventuel de substituabilité.
Celui-ci se produit lorsque la taille et la qualité de l'audience requiert l'utilisation spécifique de ce média à l'instar de la presse professionnelle, de certaines publications de presse spécialisée, voire de quotidiens locaux ou d'un média de masse pour une stratégie mondiale.

Dès lors, la concurrence intra média est plus soutenue de telle sorte que l'élasticité de la demande publicitaire s'avère parfois plus présente, même si elle est modérée, pour les différentes familles de presse [Picard, 2002], ainsi que le cas échéant pour les segments qui les constituent. Ce constat a d'ailleurs contribué à ce que les régies proposent des couplages qui répondent avec plus de précision aux demandes des annonceurs avec le cas extrême de la PQR pour la publicité nationale.

Mais voilà, alors que les ressorts de l'insertion publicitaire avaient été spectrographiés sous toutes leurs formes par les chercheurs dans une abondante littérature de sorte que les déterminants de son fonctionnement et de ses conséquences étaient jusqu'à présent bien cernés, à défaut d'être toujours partagés, dans un contexte de délimitation des zones de marché, la technologie est venue chambouler la chaîne de valeur de la publicité.
Au niveau de la publicité en ligne d'abord, en déplaçant le paradigme de notoriété vers celui de la performance et en imposant dans sa chaîne de valeur un nouvel intermédiaire, la régie plus ou moins spécialisée.

Au niveau plus global ensuite en créant d'autres référentiels de valeur pour les annonceurs [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010 ; Idate, 2010 ; Precepta-Xerfi, 2010 ; Lendrevie, Baynast (de), 2008] dans une exigence appelée *Cross Media*. L'objectif des publicitaires est en effet de s'inscrire dans les nouveaux usages et notamment ceux du *Digital Age* résumés autour de trois composantes : la participation, la personnalisation et la sélectivité [Teysserre, 2008].

Né avec Internet, ce constat, jusqu'à présent un peu galvaudé, n'est plus neutre dans la mesure où il impose un changement structurel au niveau des différents maillons de la chaîne de valeur, du producteur au média, contraints d'intégrer ces nouvelles exigences dans leurs stratégies de communication associant l'apprentissage, l'interaction, l'expérience, le partage, etc. Comme pour le contenu, le Web a généré une convergence des caractéristiques déterminantes la concurrence entre les médias qui se sont combinées avec des rationalisations budgétaires, l'émergence d'une communication à 360° et les évolutions des usages et des attentes des consommateurs.

Ces changements requièrent dès lors une adaptation des organisations pour offrir des réponses globales aux annonceurs [Lendrevie, Baynast (de), 2008], imposant une nouvelle forme d'organisation pour les régies qui deviennent des *« régies globales »*, *« transversales »* ou encore à *« guichet unique* » [Precepta-Xerfi, 2011].

Il s'agit en effet de pouvoir répondre à ces nouvelles exigences d'optimisation des campagnes, de mesure de l'efficacité, d'accès à tous les médias, de nouveaux formats et concepts de communication, de renforcement et de différenciation de la marque tout en considérant le changement de paradigme entre la presse imprimée et le Web et en ne perdant pas de vue le transfert des petites annonces sur le Web.
L'architecture de ce versant de valeur devient donc un élément essentiel pour les éditeurs que certains ont su anticiper, à l'instar du groupe Amaury ou du Figaro et que d'autres ont ajusté en 2011 à l'instar du Monde qui regroupe ces trois régies au sein de M Publicité[II-46].

Or si les agences se sont déjà organisées de la sorte, les médias traditionnels éprouvent encore quelques difficultés à se positionner comme des fournisseurs de solutions *cross-media*. Outre la difficulté légitime inhérente à la taille de la firme, ces évolutions contribuent à envisager ce versant sous un autre angle, *id est* avec un changement de référentiel centré sur l'individu et ses choix du moment dans une vision *cross media* (*voir chapitre III, partie II*). Le fait que les marchés soient relativement segmentés en raison des caractéristiques inhérentes à chaque média n'empêche pas une évolution du référentiel.

Conclusion

La crise du marché publicitaire de 2008/2009 explique la chute vertigineuse des recettes publicitaires globales de la presse imprimée sur ces deux années-là ainsi que de sa part de marché relative vis-à-vis des autres médias traditionnels. Mais derrière ce caractère conjoncturel se cache un déficit structurel. Et le constat est triple.

D'abord les différentes familles ne sont pas logées à la même enseigne. Or, au jeu du portait chinois, les ressources publicitaires de la PQN s'effondrent littéralement (-64 points d'indice en euros constants entre 2000 et 2009) pendant que celles de sa consœur régionale et locale (-10 points) baisse grâce à une situation de monopole régional qui assure une meilleure défense des positions acquises. Quant à celles des *newsmagazines* et de la presse quotidienne gratuite, elles s'accroissent de manière significative mais dans des volumes qui demeurent faibles en valeur absolue, à respectivement 144 € et 110 M€, loin du milliard de la presse régionale et locale. Dans ce contexte de crise, la croissance s'opère d'abord par le nombre d'annonceurs plus que par l'augmentation des budgets de communication dans une répartition hors médias/médias stable dans le temps à hauteur de 35,5 % pour ce dernier.

Ensuite, le marché des petites annonces, s'est déplacé vers le Web et devrait sur la période 2010-2015 se d'un milliard d'euros à près de 500 M€. Ce marché sera alors totalement dissocié des éditions imprimées avec une extraction du contenu sur support numérique ce qui aura pour conséquence de l'exclure du deuxième versant l'industrie de l'imprimé, sauf pour ceux qui auraient anticipé ce transfert dans leur modèle à l'instar du groupe Le Figaro.
Ce transfert impacte aussi les autres familles de presse étant donné que le chiffre d'affaires des petites annonces s'écroulent (-75 % en valeur pour la PQN entre 1990 et 2009), à l'exception encore une fois, de la presse régionale qui ne perd que 17 % de son portefeuille. Ce répit s'apparente néanmoins à un décalage temporel, l'évolution étant irréversible au regard de l'évolution des usages et des attentes des consommateurs.

Enfin, quinze ans après son envol, Internet est encore un miroir aux alouettes. Certes il a absorbé un peu plus de 2,1 milliards d'euros de publicités en 2009, mais le *display*, format privilégié des éditeurs de contenu ne pèse qu'entre 410 et 482 M€ selon les projections et ne devrait pas croître de plus de 10 % par an, hors crise conjoncturelle. Et rapporté au nombre de sites existants, l'enjeu est dérisoire de sorte que les dépenses finissent par se concentrer sur les leaders dans une rigidité presque mécanique et que les estimations, même partiales, n'envisagent qu'une part de 37 % à 57 % de l'ensemble, soit de manière optimiste à peine la perte du montant des petites annonces en 2015, soit entre 500 et 800 M€ selon la croissance.
En outre, Internet a changé la donne sur ce marché du *online* en modifiant le paradigme traditionnel des éditeurs de presse fondé sur la notoriété et la qualité et en le faisant basculer progressivement sur la performance, changement qui démontre par l'absurde l'impasse dans laquelle baignent les éditeurs pour au moins quatre raisons. D'abord parce que l'offre d'inventaire excède structurellement la demande créant ainsi une dynamique à la baisse du coût pour mille. Ensuite parce qu'il entraîne une course à l'audience qui pousse à fournir une offre standardisée, sachant néanmoins qu'au-delà d'un certain seuil l'acquisition d'audience se fait à coût marginal croissant. Puis, parce que le marché ne peut pas s'autoréguler entre les disparitions et les naissances étant donné les faibles barrières à l'entrée. Et enfin, parce que les annonceurs privilégient encore la performance dans un rapport qualité prix séduisant dès lors qu'ils ciblent les quelques leaders du marché.

Derrière ces tendances à la décrue ou à l'absence de relais de croissance significatifs se cachent des raisons structurelles qui poussent un annonceur à investir sur tel ou tel support. Car l'objectif d'un annonceur est en toute logique de toucher sa cible avec le meilleur rapport

coût/audience/efficacité. Il devient alors pertinent pour ce qui le concerne de ne plus considérer que des marchés significatifs en termes de rendement expliquant ainsi la moindre baisse de la presse régionale et locale et le fait que les annonceurs investissant en moyenne 200 000 € par an représentent 72 % des clients de la presse.
II contribue à objectiver la perte de crédibilité de la PQN qui s'avère être dans une situation délicate tant par sa diffusion régionalisée qui ne correspond plus suffisamment à la notion de *mass media* national que par sa dépendance à quelques annonceurs. D'autant que d'autres supports peuvent répondre seuls ou par couplage ses anciens caractéristiques.

Cette stratégie de répartition des investissements montre toutefois une relative stabilité dans les choix opérés sur la durée, confortant ces choix de segmentation par l'objectif selon les caractéristiques du produit et de sa capacité à délivrer un message. De fait, si la substituabilité inter médias s'avère faible, elle évolue, sans rupture brutale, pour devenir stable dès lors que les objectifs sont atteints. *A contrario* la concurrence intra médias peut s'avérer beaucoup plus soutenue à partir du moment où les parts de marché et les audiences se superposent. Ces attentes se confirment en outre plus concrètement par les multiples offres de couplage proposées par les régies ou les firmes elles-mêmes, propositions qui traduisent la nécessité de répondre davantage aux demandes des annonceurs et qui, au-delà, légitiment les multiples regroupements, voire les opérations de concentration entre firmes (*voir chapitre III, partie II*).

Finalement, la segmentation entre les différents supports n'a de sens qu'à l'aune de ces objectifs. La question n'est alors plus de savoir sur quel support l'annonceur opère ces choix, mais comment il atteint son objectif dans une vision *cross media*. L'information est donc un produit, de qualité variable, représenté par une marque à la notoriété différente, qui est consommé dans des proportions et selon des conditions qui divergent d'un vecteur à l'autre.
De manière brutale, et sans autre considération que celle de l'efficacité publicitaire, la disparition de certaines familles de presse des plans médias ne devient alors plus une idée économiquement saugrenue, même si elle est moralement contestable.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

La définition du marché de référence est une étape essentielle étant donné que les facteurs le conditionnant influencent la dynamique concurrentielle et la structure du marché, et pèsent sur les solutions imaginables à terme dans l'analyse de nouveaux modèles économiques.

Quatre grands enseignements découlent ainsi de ce chapitre : le changement des usages et des attentes en matière d'information, la délicate situation économique des différents marchés dans une approche plutôt traditionnelle, le paradoxe de la très forte demande en ligne qui ne se monétise pas et le nécessaire changement de référentiel pour la recherche des futures zones de marché, un constat né de la combinaison de l'impact du Web et l'évolution naturelle des deux versants de ces marchés.

La révolution des usages et des attentes en matière d'information est implacable

Se consommant désormais au confluent de l'écrit, de l'audio et du visuel, avec la mobilité en ligne de mire, l'information en ligne aura mis dix ans à devenir la source principale d'information des Américains, seules les chaînes locales et câblées réussissant encore à attirer davantage le public, les Européens suivant la même tendance. Et selon l'âge, la recherche et la consommation d'information se modifie, les jeunes générations, les *Digital Natives*, n'ayant plus du tout le même rapport à cette dernière que leurs aînés. Combiné à l'absence de lecture de la presse quotidienne par ces dernières, ce comportement apparaît irréversible à l'échelle générationnelle, sachant que ce ne sont pas les quelques abonnements gratuits distribués [Livre vert, 2009] qui changeront la donne d'un mécanisme aussi ancré, même s'ils sont nécessaires.

Pourtant, le désir de s'informer n'a pas faibli, il s'est simplement organisé différemment, les possibilités étant immenses. Or si les sites compagnons des médias traditionnels ainsi que ceux des spécialistes de l'agrégation sont les plus consultés, ils s'intègrent dans un marché plus large qui inclut les *pure players*, les réseaux sociaux, de Facebook à Twitter, les fermes de contenus ou encore les *blogs*.
Mais le Web n'a pas seulement modifié les attentes et les usages, il a aussi ouvert de nouvelles portes jusqu'à présent insoupçonnées, celles de l'accès du citoyen au rang de journaliste. Et peu importe le nom qui lui est conféré, il a, par la fin du sens unique modifié le rapport de l'individu à l'information en remettant notamment en cause l'hégémonie des médias traditionnels dans un sentiment de défiance à l'influence certaine.

Directe autant qu'indirecte, consommée en un lieu unique ou par le biais de liens, l'information en ligne a fini par changer le statut de l'information. Devenue un produit à part entière, elle peut désormais être consommée, filtrée ou modifiée selon ses propres envies du moment, selon le contexte, charge aux firmes qui la produisent de s'adapter, sachant que la

gratuité, consubstantielle des biens informationnels en ligne, est encore en 2010 le postulat de base qui génère des fréquentations de plusieurs millions de visiteurs.
L'information ne descend plus hiérarchiquement et ne se consomme plus de manière passive ; l'internaute dispose dorénavant d'une offre concurrentielle parmi laquelle il peut faire son marché, d'autant plus agréablement qu'il est gratuit, et choisir ce qui lui semble le plus conforme à ses attentes, tout en ayant la possibilité de goûter à tout !

Or cette évolution est d'autant plus insupportable pour les éditeurs qu'elle se conduit parallèlement au déclin de leurs activités fondées sur l'imprimé, tant sur le versant publicitaire que des ventes, et celle d'un paradoxe qui voit ces productions en ligne atteindre des fréquentations vertigineuses de plusieurs millions d'internautes pour des revenus qui ne décollent pas, au point de se soulever la question de la cannibalisation mais surtout de la reconfiguration de leurs offres en fonction des usages et des attentes en matière de consommation au sein de cette économie de l'attention.

Des marchés en pleine déconfiture

L'analyse économique des différents marchés de la presse d'information conduite dans un référentiel classique témoigne de cette crise de l'offre et de la demande qui ne date tout simplement pas de l'essor du Web ni de celui de la presse d'information gratuite. Et effectivement le constat qui s'impose à l'aube de 2010 est amer puisque sur la période 1990-2009, le volume du PIB a progressé de 84,6%, alors que celui du chiffre d'affaires de la presse écrite n'a augmenté que de 10,7%, avec une population qui a crû de 12 % !
Dans ce sombre tableau, la PQN subit les plus lourdes pertes avec un chiffre d'affaires qui finit par ne plus représenter que deux fois celui des *newsmagazines* étant donné qu'entre 1990 et 2009 il s'effondre de 1,038 milliard d'euros à 736 M€ en euros courants ! Et même si ces éditeurs peuvent s'enorgueillir d'une légère croissance de 4,6 % des ventes, *id est* une baisse en euros constants, ils ne peuvent plus contester la défiance des annonceurs.

Deuxième déroute économique, celle de la presse d'annonces qui continue d'amplifier en 2009 la baisse amorcée en 2007 (-4,7%) et poursuivie en 2008 (-11,8%) avec -30,7% en 2009. Plus largement, c'est l'ensemble des petites annonces imprimées qui s'effondre. Cette chute s'explique par la conjonction d'une évolution systémique qui voit cette activité se transférer sur le Web dont le chiffre d'affaires 2009 avoisine les 360 M€ et par la crise conjoncturelle des marchés consubstantiels de ce type de services.

L'inversion de tendance est irréaliste, ce marché devrait poursuivre sa décrue pour ne plus représenter qu'un tiers de sa plus haute valeur à l'horizon 2015 (environ 300-350 M€). À long terme, son existence en tant que telle est compromise, de sorte que les modèles de revenus des éditeurs, pour qui cette activité représentait une part significative du chiffre d'affaires et surtout des *cash-flows* vont devoir ignorer cette valence, sauf à ce qu'elle soit partie intégrante du groupe, à l'instar du Figaro ou de Ouest-France.

Plus réjouissant, la presse locale dans son ensemble progresse sur chacune des composantes du chiffre d'affaires, fait de cette catégorie une exception économique même si la PHR tire mieux son épingle du jeu dans des volumes plus réduits en valeur absolue à près de 200 M€ dans l'ensemble, la presse quotidienne pesant 90 % de l'ensemble.
Sur le très long terme, entre 1990 et 2008, le chiffre d'affaires total progresse en euros courants de près de 36 %, mais s'érode en euros constants de sorte que l'enthousiasme doit être tempéré dès lors que les chiffres sont de surcroît corrélés à l'évolution de la population et mis en perspective d'une structure de marché quasi monopolistique.
Plus attrayants, les résultats de la presse quotidienne gratuite se tassent sous l'effet de la crise de 2008/2009, ce qui au demeurant n'enlève rien à sa forte progression, sachant qu'il convient de relativiser son importance économique sur l'ensemble du secteur, étant donné qu'elle ne pèse que 2,5 % du chiffre d'affaires de la presse d'information à près de 110 M€ en 2009.

Derrière les aléas conjoncturels se cachent donc, dès lors que les données sont analysées sur la durée et confrontées à l'évolution de la population ainsi qu'aux caractéristiques inhérentes à chaque famille (prix, audience, diffusion, etc.) une crise structurelle qui voit l'équilibre dynamique des deux versants se rompre au fur et à mesure du temps, sans pour autant que le Web n'en soit le déterminant.

Le paradoxe des sites d'information, une fréquentation sans monétisation

L'absence de monétisation des sites Web est significative alors que la fréquentation est importante, validant *de facto* l'impasse du modèle publicité / audience. Car malgré les quelques divergences numéraires, le *display*, format publicitaire inhérent aux sites de contenus ne représente qu'un peu moins de 500 M€ en 2009, sur les quelque 2,1 milliards d'euros de la publicité en ligne, soit une manne oscillant de 185 M€ à 285 M€ (entre 37 % à 57 %) pour les sites de médias. Rapporté ne serait-ce qu'aux 153 sites référencés en 2009 par l'OJD, le chiffre d'affaires publicitaire maximum moyen ressort à 1,86 M€ !

Derrière ce faible montant se cache en outre une distribution des revenus sur les dix leaders qui procède d'un changement de paradigme de la publicité qui passe d'une approche fondée sur la notoriété et la qualité, bien connue de la presse imprimée, à une vision indexée sur la performance, *id est* sur un modèle où le coût pour mille (CPM) fait figure d'évangile.
Il devient dès lors délicat pour les éditeurs *online* de justifier leurs tarifs cinq à quinze fois plus élevés, de lutter contre des portails généralistes qui ont la capacité d'agréger une très forte audience autour de leur marque et donc de tirer les prix vers le bas, – jusqu'à 0,18 $ le CPM en période de remise pour Facebook – et de se maintenir dans une dynamique qui, de par leurs structures de coûts, se fera à coût marginal croissant au-delà d'un certain seuil.

En outre, cette course à l'audience fait rentrer les éditeurs dans un risque systémique plusieurs fois analysé par la littérature, celui d'une tendance au mimétisme des contenus qui conduit à un appauvrissement de l'offre. Enfin, les faibles barrières à l'entrée et la multiplication croissante des inventaires font que la demande est bien plus faible que l'offre de *display*.

Forts de ce constat, accentué par la crise des marchés publicitaires, et après de nombreuses tergiversations, bon nombre d'éditeurs optent pour des formules payantes, souvent à tiroirs, sans pour autant passer au tout payant afin de ne pas perdre les quelques revenus publicitaires existants. Mais ce choix du *Freemium* apparaît encore très limité en 2010 en raison d'un lancement récent, la conversion même partielle ne s'étant vraiment faite, aux quelques exceptions près, qu'à la fin de cette décennie 2000-2010, la pertinence de l'offre devant s'inscrire dans un périmètre plus large d'observation des offres de référence gratuites.

Pour autant, quelle que soit l'option retenue, se cache derrière elle la question cruciale de la substituabilité des biens, *id est* de la cannibalisation des éditions imprimées par les sites Web.
Or si la réponse n'est pas tranchée en 2010 en raison du caractère ductile des offres en ligne, elle tendait d'abord à s'imposer dans un consensus de littérature autour d'une absence de cannibalisation des produits *online*. Cette position s'affermit d'ailleurs dès lors que l'information en ligne est considérée comme un bien inférieur, au sens de la théorie des biens.

Les différentes études conduites démontrent en effet à l'aube de 2010 que les utilisateurs de l'information en ligne ne l'apprécient pas toujours pour les mêmes raisons que celle de l'imprimé. Ils la qualifient avant tout d'accessible et de pratique, mais certainement pas d'agréable ni de valorisante, même si ces résultats apparaissent moins tranchés entre 2000 et 2005 qu'au démarrage des *start-up* de l'information en ligne. L'évolution des attributs de

valeur du contenu du consommateur expliquant cette inflexion. Quand par ailleurs ces mêmes internautes préfèrent à condition équivalente, de contenu et de prix, les éditions imprimées, voire les autres médias tels que la télévision et la radio, la question semble tranchée. D'autant qu'il est constaté depuis des années que la baisse de l'imprimé ne touche pas toutes les familles de presse et que, le cas échéant, celle-ci a débuté bien avant l'apparition d'offres en ligne structurées et valorisantes.

Sauf que le consommateur ne raisonne pas toujours toutes choses égales par ailleurs et que d'une offre linéaire et descendante, il dispose désormais d'un large buffet ouvert dans lequel il peut faire son choix sur fond de professionnalisation des offres. Car chaque édition en ligne est désormais confrontée à une concurrence au niveau du vecteur de diffusion mais aussi du contenu en ligne, qu'il s'agisse de spécialistes de l'agrégation qui reprennent les dépêches d'agences de presse gratuitement, de concurrents audiovisuels qui transforment l'investigation en reportage ou encore de *blogs* voire de *pure players* qui s'ouvrent aux enjeux de l'éditorial.
Cette dynamique éclaire alors cette si faible intention de payer et les raisons de ces audiences pharaoniques, dès lors que les accès sont gratuits et le contenu jugé conforme et suffisant par le consommateur, sans pour autant répondre aux stratégies possibles, même si d'évidence de marché, la publicité n'apparaît pas suffisamment lucrative de sorte que les sites totalement gratuits ne peuvent raisonnablement espérer en vivre à moins d'une audience supérieure à huit millions de visiteurs uniques sur la base d'un CPM figurant dans les 20 premiers sites.

Sur le plan managérial, ces études s'intègrent en miroir des résultats obtenus par des journaux qui ont fait le choix de cesser leurs éditions imprimées en transférant l'ensemble de leurs activités sur le Web, notamment le *Christian Science Monitor* en avril 2009 avec une *newsletter* payante (69$/an) et un magazine bimensuel payant, ainsi que le quotidien financier finlandais *Taloussamomat* en décembre 2007.
Or si les deux ont quasiment réduit à zéro leur coût de diffusion et d'impression, ils n'ont pas vu leur chiffre d'affaire grimper en flèche, le premier ayant toujours le même niveau de perte un an après (19,4 M$), le second ayant perdu 75 % de ses recettes [Chiy, Yang, 2009]. En outre, la partie gratuite du site du *Christian Science Monitor* a vu sa fréquentation passer de *« 2 à 6 millions de visiteurs uniques entre août 2009 et août 2010* », la *newsletter* payante un an après atteindre les 3 800 abonnés[II-45]. Il devient dès lors compréhensible que son patron, John Yemma, affiche ouvertement sa volonté *« de mettre de la publicité partout où il trouve de la place »*, ce qui provoque une croissance des inventaires disponibles.

Il devient en fait évident que cette question, au-delà des démonstrations et des faisceaux de présomption, s'inscrit dans la différenciation de l'offre de contenus et de son rapport au prix. La notion de substituabilité n'a de sens que dans le cadre d'une définition stricte de la notion d'offre de référence, *id est* d'une offre dont les attributs de valeur sont reconnus et acceptés par le consommateur et considérés en fonction d'un prix. Car si une offre à contenu et prix équivalents est préférée en format imprimé, la même offre proposée gratuitement devient plébiscitée sur le Web. Si en revanche cette offre est dégradée en version numérique, le consommateur inscrira son choix selon ses attributs de valeur à l'instar de ce qu'il a pu faire depuis le lancement de la presse gratuite en 2002.

Il apparaît dès lors que la nature économique de l'information en ligne ne doit pas s'analyser sur le même plan que celui des autres filières classiques, étant donné que les acteurs ne font pas tous le même métier, quel que soit le versant, et qu'elle s'inscrit dans ce que Clayton Christensen et Joseph L. Bower [1995] évoquaient sous le terme de *« disruptive technologie »*. Le Web a eu le mérite de remettre au goût du jour le rôle du triptyque contenu / qualité / prix qui en moins de deux décennies est (re)devenu un facteur essentiel dans le choix des consommateurs d'information, un déterminant de la proposition et de l'architecture de valeur proposée. La surprise a été d'autant plus forte que les éditeurs traditionnels n'étaient pas habitués à cette possibilité de jugement puisque jusqu'à présent les offres étaient descendantes et la sanction très longue à obtenir en raison du lien particulier qui unit le lecteur et son journal (*voir chapitre III, partie II*).

Le véritable enjeu qui apparaît alors en toile de fond est la définition des offres de référence, gratuite et payante, qui seules détermineront la propension d'un internaute à se contenter de la première ou à se procurer la seconde, et *a fortiori* à accepter ou rejeter une offre imprimée dans un univers concurrentiel déterminé. Les offres en ligne ne peuvent pas être dissociées de celles des autres supports, étant entendu que les attributs du contenu sont les déterminants du comportement du consommateur dans un environnement donné.

Vers une autre approche des marchés de l'information

La structuration des marchés s'est donc opérée au gré de l'histoire par la technique, faisant ainsi référence à ceux de la presse, de la télévision et de la radio. S'ensuit alors la création de groupes de concurrents, appelés groupes stratégiques, partageant des caractéristiques identiques et stables dans la durée au point de former des sous-marchés distincts.

Ils se déterminent en se fondant sur des sous-jacents qui pour la presse s'articulent autour du contenu, de la périodicité, du prix et de l'espace géographique, sachant qu'ils intègrent aussi plusieurs dimensions (spécialisation, image de marque, intégration, politique commerciale, etc.) souvent corrélées entre elles, la cohérence au sein de chaque groupe se traduisant par un ensemble de choix similaires qui conduisent à l'offre de référence [Strategor, 2009].
Et jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, les marchés de la presse étaient d'autant plus cohérents que la presse gratuite d'information n'existait pas, que l'essor du Web commençait seulement à s'amplifier et que les médias télévisuels et radiophoniques, dotés d'un patrimoine génétique différent, ne pouvaient pas être considérés comme des biens substituables.

Mais voilà, le XXI^{e} siècle s'offrit la naissance de spécialistes de l'information audiovisuelle, le développement de la presse d'information gratuite, et l'essor du Web rendant la topographie concurrentielle moins évidente, plus poreuse. Le pouvoir structurant de la technologique a modifié la lutte concurrentielle en réduisant la distance stratégique entre les différentes firmes et en accroissant leur niveau de dépendance par homogénéisation des produits destinés à la même demande, tout en modifiant le prisme de la périodicité et du prix de manière considérable. Compagnons de groupes de presse ou de télévision, *pure players* de l'information ou simples agrégateurs de contenu, les sites Web devenaient difficilement classables au sens de la tradition, même si certains se considèrent comme de la presse d'information en ligne.

Or dans la mesure où la performance d'une firme s'explique en partie par les caractéristiques concurrentielles d'un marché, par celles de son groupe et de sa position à l'intérieur de celui-ci, les innovations, les mutations, les altérations ou encore les variations qui peuvent survenir offrent l'opportunité de reconsidérer la vision traditionnelle au profit d'une autre approche, aussi déroutante soit-elle, à savoir celle qui consisterait à reconsidérer l'ensemble dans un vaste marché de l'information. Et il ne s'agirait pas d'une simple pirouette sémantique, mais d'une approche qui viserait à mieux rendre compte des différentiels de performance.

De la nature même des produits et des services à la dimension plurimédia de l'information, de l'évolution de la diffusion à la superposition des sociotypes et des habitudes de lecture, des nouveaux usages et attentes des consommateurs aux objectifs *cross-media* des annonceurs, des considérables audiences des sites d'information au transfert des petites annonces sur le Web, du changement de la dynamique concurrentielle aux résultats économiques, etc., autant de facteurs qui visent en effet à considérer d'abord les deux dimensions que sont la nature du

produit et le support de diffusion, même si d'autres sous-jacents pourraient s'intercaler. De fait, pourrait-t-il être retenu que l'information est découpée en trois grandes catégories – spécialisée, services, générale et politique –, et proposée sur différents supports, ces derniers étant de surcroît superposables (*voir schéma n° II-9 : Proposition d'analyse de la dynamique concurrentielle à partir du produit informationnel*).

Ces produits et ces services pourraient dès lors être proposés dans une périodicité variable, parfois immédiate, à des conditions tarifaires différentes, et selon des zones géographiques choisies, dans un schéma de pensée qui inclurait la dimension *cross média* du versant publicitaire et donc les nécessaires changements organisationnels dans le cadre d'une cohérence entre la stratégie, la gouvernance, l'identité et les *process* de décision.
Les groupes stratégiques qui en résulteraient seraient interdépendants (*voir schéma n° II-10 : Exemple de représentation de groupes stratégiques dans l'industrie de l'information*), de manière d'autant plus forte que la technologie offre les opportunités de réduire les barrières à la mobilité et que la dynamique concurrentielle évolue (*voir chapitre III, partie II*). Il deviendrait alors possible de parler non plus d'industrie de la presse qui s'opposerait à l'industrie de la télévision et de la radio, tout en essayant d'y inclure l'industrie de la presse en ligne ou de la télévision en ligne, mais bien d'industrie de l'information, et par conséquence d'industrie du divertissement, etc. D'une structuration par la technique qui avait ses raisons et ses justifications, il n'est plus incongru de l'envisager par l'usage.

Ce changement de référentiel, permet dès lors (*voir partie III*) d'intégrer les nouveaux enjeux dans la recherche des facteurs et des mécanismes qui conditionnent la profitabilité des firmes et donc de tenter d'imaginer les groupes les plus rentables, les groupes dominants qui structurent le jeu concurrentiel du secteur et, le cas échéant, les originaux, *id est* ceux qui intègrent des firmes considérées en marge en raison de leurs positions et de leurs choix stratégiques, mais qui préfigurent parfois des ruptures ultérieures. Il est effectivement clair qu'en modifiant ainsi le prisme, les choix stratégiques opérés peuvent s'avérer différents, à l'instar de ceux réalisés par le groupe Le Figaro dans sa prise de participation dans Adenclassifieds, et de ceux de News Corporation dans le rachat de la société Skiff.

L'imaginaire pourrait même aller jusqu'à concevoir un groupe spécialisé dans l'information capable de la proposer sous tous les formats, toutes les périodicités et sur tous les supports à l'instar des développements mis en place par l'industrie automobile à partir des mêmes plates-formes. Il ne s'agit pas de tomber dans le mauvais travers de l'industrialisation, même si des

considérations législatives, culturelles et inhérentes à la nature même du bien en limiteront la portée (*voir partie I*), mais simplement d'ouvrir la possibilité de reconfigurer les options stratégiques en sortant d'un référentiel corsetant imposé par la technique.
Ce bouleversement s'intègre en outre en miroir des luttes qui sont tout autant financières que culturelles et qui ne sont pas uniquement menées pour conserver des positions économiques, mais aussi pour maintenir des schémas de communication traditionnelle et les structures sociales qui s'y rapportent, ce qui a, en l'espèce, une incidence sur les choix opérés et donc sur les modèles retenus.

Cette hypothèse s'éclairera de considérations plus poussées à partir des conclusions sur la dynamique concurrentielle observée (*voir chapitre III, partie II*) et des résultats financiers des acteurs présents (*chapitre II, partie II*). Le constat sera alors peut-être celui d'une vision moins idéaliste, plus pragmatique, plus managériale dans une sorte de compromis d'étape.

*****

NOTES DU CHAPITRE I – PARTIE II

II-1. Étude Médiamétrie de février 2010 –*Catch-Up Radio* –Disponible sur : http://www.estat.com/data/etudes/resultats-de-la-mesure-de-la-catch-up-radio-fevrier-2010/20100317_CDP_Catch-Up_Radio_Podcast_fevrier.pdf

II-2. Étude internationale de l'AFP de mai à octobre 2009 –Comment informer à l'ère numérique –Disponible sur : http://mediawatch.afp.com/public/admin/Publication_Etude_client_AFP_FR_Bd.pdf

II-3. Note du O'Reilly Radar de juillet 2009 – *News Providers are Embracing th iPhone®* - http://radar.oreilly.com/2009/07/news-providers-are-embracing-t.html

II-4. Étude du Reynolds Institue of Journalism de septembre-novembre 2010 –*Digital Publishing Alliance* – Disponible sur : http://www.rjionline.org/digital-publishing/dpa/stories/research-projects/ipad-news-survey

II-5. Étude Nielsen d'août 2010 –*Connected Devices : Does the iPad® changes Everything ?* –Disponible sur : http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/connected-devices-does-the-ipad-change-everything/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+NielsenWireOnlineMobile+%28Nielsen+Wire+%C2%BB+Online+%26+Mobile%29&utm_content=Netvibes

II-6. Étude eMarketer de décembre 2010 –iPad Sales to More than Double Next Year –Disponible sur : http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1008098

II-7. Enquête TNS Sofres de septembre 2009 –*Observatoire sociétal du téléphone mobile* –Disponible sur : http://archive.afom.fr/v4/STATIC/documents/mai2010/MOBILE_ET_SOCIETE_N10.pdf

II-8. Étude du Pew Research Center for People and the Press de septembre 2010 –*Americans Spending More Time Following the News* –Disponible sur : http://people-press.org/report/?pageid=1792

II-9. Étude de l'institut GFK associé à l'AFP d'octobre 2010 –*Reference e-Content* –Disponible sur : http://www.gfkrt.com/imperia/md/images/rt-france/cp_gfk-_agence_afp_r__sultats_premi__re_vague_du_barom__tre_num__rique_rec_-_r__f__rence_e-content_oct_2010.pdf

II-10. Étude du Cabinet Outsell de juillet 2009 –*News User 2009* –Disponible sur : http://www.outsellinc.com/store/products/886?refid=pr886

II-11. Étude de la Fair Syndication Consortium de novembre 2009 – *US Newspaper Content Reuse Study* – Disponible sur : http://www.fairsyndication.org/blog/category/research/

II-12. Communiqué de presse de Yahoo! –Disponible sur : http://finance.yahoo.com/news/Yahoo-to-Acquire-Associated-bw-3649978388.html?x=0&.v=1

II-13. Article du *Wall Street Journal* du 18 mai 2010 –Disponible sur : http://online.wsj.com/article/BT-CO-20100518-714040.html

II-14. Étude du cabinet Sysomos – An In-Deph Lokk Inside the Twitter World –Disponible sur : http://www.sysomos.com/insidetwitter/

II-15. Étude de l'agence Calysto de mai-juin 2010 – Enfants et Internet –Disponible sur : http://www.tousconnectes.com/

II-16. Étude de l'institut Ligthspeed Research et du cabinet Trendstream en août 2009 -*The global Web Index* – Disponible sur : http://www.lightspeedresearch.com/ & http://www.trendstream.net/

II-17. Déclaration de Rupert Murdoch reprise par le *blog Etreintes Digitales* de Marie Catherine Beuth le 10/11/09 – Presse et Internet : Murdoch navigue à vue – Disponible sur : http://blog.lefigaro.fr/medias/2009/11/presse-et-internet-murdoch-nav.html
Dépêche AFP reprise par le site lefigaro.fr du 17/3/2011 – Le *New York Times* payant sur le Web – Disponible sur : http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2011/03/17/97002-20110317FILWWW00639-le-site-new-york-times-passe-au-payant.php
Dépêche AFP reprise par le site *france24.com* du 4/3/2010 – Le quotidien espagnol El Mundo lance une plate-forme payante sur le net – Disponible sur http://www.france24.com/fr/20100304-le-quotidien-espagnol-el-mundo-lance-une-plate-forme-payante-le-net?quicktabs_1=1# – Article du *temps.ch* du 17/1/11 –Le Temps passe au payant – disponible sur : http://www.letemps.ch/Page/Uuid/0bac532e-3c3b-11df-b7ca-47defc7649ac/Un_journal_en_ligne_a_un_prix._Mais_lequel

II-18. Tableaux économiques des comptes de la nation – Disponible sur : http://www.insee.fr/fr/themes/comptes-nationaux/souschapitre.asp?id=42

II-19. Étude Médiamétrie de mars 2010 – Année Internet 2009, propulsion dans l'ère du temps réel –Disponible sur : http://www.mediametrie.fr/internet/communiques/annee-internet-2009-propulsion-dans-l-ere-du-temps-reel.php?id=220

II-20. Étude Médiamétrie d'octobre 2010 – L'audience Internet en octobre 2010 – Disponible sur : http://www.mediametrie.fr/internet/communiques/l-audience-internet-en-octobre-2010.php?id=363

II-21. Article de septembre 2010 –*The Times lose another 120000 online reaeders Behind Paywall* –Disponible sur : http://www.beehivecity.com/newspapers/the-times-lose-another-120000-online-readers-behind-paywall14498765/

II-22. Données reprises par le site *journalismes.info* du 23/5/11 – Les sites internet du Monde et du Figaro en perte de vitesse – Disponible sur : http://www.journalismes.info/Les-sites-internet-du-Monde-et-du-Figaro-en-perte-de-vitesse_a3477.html

II-23. Données OJD calculées entre mai 2010 et mai 2011 sur un échantillon : Leparisien.fr, Leprogres.fr, Letelegramme.com, Midilibre.com, Nicematin.com, Ouestfrance.fr, Sudouest.fr, Dna.fr, Lamanchelibre.com, Lamanchelibre.fr, Laprovence.com, Lavoixdunord.fr, Ledauphine.com, La-croix.com, Lefigaro.fr, Lemonde.fr, Latribune.fr, Lesechos.fr, Liberation.fr, Le nouvel Observateur, Lepoint.fr, Lexpress.fr, 20minutes.fr

II-24. Données reprises par le site *journalismes.info* du 23/5/11 – L'affaire DSK fait exploser le format Live – Disponible sur : http://www.journalismes.info/L-affaire-DSK-fait-exploser-le-format-live_a3479.html

II-25. Données indiquées par Etienne Mougeotte, directeur général adjoint, dans un article de *lexpansion.com* du 11/2/10 – *lefigaro.fr* devient payant – Disponible sur http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/lefigaro-fr-devient-en-partie-payant_226711.html

II-26. Données et commentaires de Philippe Jannet repris d'un article de *rue89.com* du 24/3/10 – *Lemonde.fr* tente le tout-payant pour les articles du journal papier – Disponible sur : http://www.rue89.com/presse-sans-presses/2010/03/24/lemondefr-tente-le-tout-payant-pour-les-articles-du-journal-papier-14

II-27. Données et commentaires de Xavier Ternisien repris d'un article de *arretsurimages.net* du 25/08/09 – Abonnements payant pour Libération – Disponible sur : http://www.arretsurimages.net/vite.php?id=5176

II-28. Article dans *Les Échos* du 8/10/201 – Les éditeurs restent optimiste quant à l'avenir de leurs journaux – Disponible sur : http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/tech-medias/actu/020846167087.htm

II-29. Newspaper Association of America – *Advertising Expenditures* – Disponible sur : http://www.naa.org/TrendsandNumbers/Advertising-Expenditures.aspx

II-30. Étude ZénithOptimédia de décembre 2010 – ZenithOptimedia Adspend Forecast Update DEC 2010 – Disponible sur : http://www.zenithoptimedia.com/about-us/news/

II-31. Étude Yacast du 4 janvier 2011 – Disponible sur : http://www.yacast.fr/fr/index.html

II-32. Étude Kandar Média du 4 janvier –Année de pub –Disponible sur : http://www.kantarmedia.fr/CPChiffresAnneedePub.pdf

II-33. Étude IREP / France Pub – Le marché publicitaire en 2009 – Disponible sur : http://www.irep.asso.fr/_files/marche_publicitaire/IREP_MPF_2009.pdf

II-34. Étude IAB-SRI réalisée par Kantar Media –Baromètre sur les investissements publicitaires bruts *online* 2009 – Disponible sur : http://www.iabfrance.com/?go=edito&eid=370

II.35. Étude IAB-PWC – *IAB Internet Advertising Revenue Report* – Disponible sur : http://www.naa.org/TrendsandNumbers/Advertising-Expenditures.aspx

II-36. Tarifs médias selon Offre média – Disponible sur : http://www.offremedia.com/topic_id=30/level=3/type_id=1132/

II-37. Étude Harris/Adweek de décembre 2010 – Online Ads fall short in US – Disponible sur : http://www.warc.com/LatestNews/News/ArchiveNews.news?ID=27603&Origin=WARCNewsEmail

II-38. Étude de la Online Publishers Association de janvier 2009 – Improving ad Performance Online : The Impact of Advertising On Quality Content Sites – Disponible sur : http://www.online-publishers.org/media/image/Improving%20Ad%20Effectiveness%20Online_OPA_01%202009.pdf

II-39. Étude Médiamétrie de septembre 2010 – L'audience des regroupements publicitaires sur Internet – Disponible sur : http://www.mediametrie.fr/internet/communiques/l-audience-des-regroupements-publicitaires-sur-internet-septembre-et-octobre-2010.php?id=375

II-40. Afnic – Observatoire de l'année 2009 – Disponible sur : http://www.afnic.fr/data/actu/public/2009/afnic-observatoire-domaines-france-2009.pdf

II-41. Article Pourquoi Facebook est contraint de brader ses tarifs publicitaires – Disponible sur : http://www.presse-citron.net/redacteur-invite-pourquoi-facebook-est-contraint-de-brader-ses-tarifs-publicitaires

II-42. Étude du Bitkom citée par Marie-Catherine Beuth le 26/072010 – Disponible sur : http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/806.aspx & http://blog.lefigaro.fr/medias/pub/

II-43. Étude du cabinet eMarketer de décembre 2010 – *Us Ad Spendind, Online Outshines Other Media* – Disponible sur : http://www.emarketer.com/Reports/All/Emarketer_2000725.aspx

II-44. Article de Stratégie du 16/12/2004 – Affaire de famille – Disponible sur : http://www.strategies.fr/articles/r35429W/2-9-2528/affaire-de-famille.html

II-45. Article des *Échos* du vendredi et samedi 15/10/2010 –Le *Christian Science Monitor* dresse un premier bilan mitigé de sa bascule Web

II-46. Projet de fusion des rédactions communiquées dans les colonnes du journal *Les Échos*, dans un article d'Anne Feitz du 24/5/11, p. 25 – *Le Monde* fusionne ses régies et poursuit sa réorganisation

CHAPITRE II | INDICATEURS DE LA SANTE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DES FIRMES OPERANT SUR LES MARCHES DE L'INFORMATION ECRITE

En accord avec les positions déjà évoquées sur la théorie de la firme, il est indéniable que le développement et les opérations des firmes sont guidés par l'objectif de maximiser les profits et d'accroître leur valeur. Ces buts, qui s'entendent à court et à long terme, peuvent, en toute évidence de départ et toutes choses égales par ailleurs, être schématiquement atteints si les *process* et les ressources déployés sont efficients, organisés et correctement gérés.
Aussi, au-delà du débat relatif à la pertinence même de la théorie de la firme, la question de savoir quels sont les facteurs qui créent une profitabilité supérieure à la moyenne devient consubstantielle de la recherche des leviers de création de valeur. Et donc implique de pénétrer l'analyse économique et financière des firmes opérant sur les marchés considérés.

Cette vision volontairement raccourcie, presque primaire, ne peut bien entendu pas être prise pour une fin en soi, il convient en effet de considérer le profit d'une part comme ce qu'il reste après que les dépenses ont été retranchées des recettes, et d'autre part comme un élément clé du développement de la firme, que celle-ci se destine à un objectif exclusivement lucratif ou au contraire à une mission de service public. Dans le premier cas, ce profit permet de s'endetter, de payer les investisseurs ou encore d'assurer les dépenses en capital alors que dans le second, il génère, au-delà des budgets, des compléments de ressources.
Mais la vision monolithique d'une seule donnée peut cacher l'efficience avec laquelle ce résultat a été produit, nécessitant alors l'introduction d'indicateurs complémentaires, économiques, financiers voire d'activité, qui prennent en compte tous les flux, du revenu au résultat, et les mesurent à l'aune des efforts qui ont été requis pour les générer.

Cette plongée dans la structure économique et financière des firmes en présence consiste ainsi dans un *tempo* à trois temps à rechercher les facteurs qui permettent à l'une ou à l'autre d'avoir une performance supérieure à celle de ses concurrentes.

Après un état des lieux synthétique *(section 1*) des indicateurs les plus utiles et les plus utilisés, dans une opposition presque caricaturale entre une vision parfois trop théorique et donc inapplicable, et une dimension managériale, l'analyse s'attachera à l'établissement de moyennes destinées à servir de cadre de référence à chaque industrie au-delà des biais inhérents à ce type de données, ainsi qu'à l'examen de quelques structures représentatives afin de pouvoir appréhender des enseignements plus généraux en prenant soin de comparer les

mêmes indicateurs dans un rapport de taille et de structure qui soit cohérent (*section 2)*. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'analyse comparative classiquement utilisée par les analystes financiers qui cherchent à comparer les résultats d'une firme à une moyenne sectorielle. Elle peut d'ailleurs être complétée par une analyse de tendance pour établir une comparaison sur plusieurs exercices, sachant qu'il sera nécessaire de tenir compte des biais immanents à l'échantillon en bordant les analyses ou en essayant au moins dans le choix des acteurs de le faire de la manière la plus représentative qui soit.

Ce faisant *(section 3*), il sera opportun d'appréhender l'influence de la nature capitalistique des firmes sur les résultats par le biais de différentes études spécifiques sans pour autant qu'il soit pertinent au vu de la structure des marchés – aucune organisation n'étant cotée en Bourse – et des résultats de l'évaluer directement. Cette question s'inscrit plutôt en miroir de la réflexion préalablement soulevée sur les objectifs inhérents à chaque investisseur.

SECTION 1 | QUELS INDICATEURS, POUR QUELS RESULTATS ?

L'analyse financière est en fait à la frontière de deux mondes. Le premier sous influence européenne, considère l'entreprise comme un patrimoine pour lequel la comptabilité rend compte de l'enrichissement. De là est née l'analyse financière traditionnelle visant à expliquer le passé et à rassurer sur le futur. Le second, construit dans la mouvance anglo-saxonne estime qu'il appartient aux marchés financiers de structurer l'analyse selon leurs *desiderata*. On parle alors d'actifs que l'on finance sur fonds propres ou par endettement, avec la naissance du fameux couple risque/rentabilité. Si ces deux conceptions apparaissent parfois opposées, elles ne sont pas sans lien, avec en ligne de mire la notion de valeur.

A/ L'analyse des marges et de la structure, un préalable obligé insuffisant

1. L'analyse des marges, une étape évidente de l'analyse financière

Une firme qui n'arrive pas à vendre ses produits à un prix supérieur à ses coûts de production est en théorie destinée à disparaître, sauf dans le cas particulier des marchés à deux versants, *id est* avec deux sources de financement. Il est alors possible que le prix soit inférieur au coût de production dès lors qu'une ressource complémentaire sert de variable d'ajustement. L'évolution du chiffre d'affaires global reste cependant une des données de base qui permet

de situer la firme tout en la comparant aux chiffres de l'année passée. Elle ne peut au demeurant se conduire qu'en tenant compte du facteur inflationniste sauf à travestir la réalité. Une fois les charges déduites, il est possible de déterminer la marge qui de préférence, doit être positive même si ce n'est pas une condition suffisante pour créer de la valeur. L'analyse des marges et de leurs niveaux par rapport à ceux des concurrents est assurément un point clé dans la mesure où elle reflète le positionnement de la firme sur son marché.

1.1. L'Excédent brut d'exploitation, une notion centrale

Du chiffre d'affaires et des frais de production découlent la valeur ajoutée que la firme est capable de créer, *id est* un indice d'intégration de celle-ci dans un secteur donné. Ce concept a tout de même des limites puisqu'il établit une différence artificielle entre les charges internes et externes, ce qui, à partir du moment où les firmes pratiquent *l'outsourcing* de masse, n'a plus vraiment de sens, comme cela se retrouve dans la presse magazine.
De là sera calculé l'un des facteurs les plus utilisés, l'Excédent brut d'exploitation (EBE), qui est au centre de l'analyse car il mesure la création de richesse. Il consiste à retrancher de la valeur ajoutée augmentée des subventions d'exploitation, les frais de personnel, les impôts et taxes versés (sauf l'impôt sur les sociétés), et éventuellement les provisions pour dépréciation d'actifs circulants et des provisions pour risques et charges d'exploitation.

Toutefois, cet indicateur a la fâcheuse tendance selon les analyses conduites à revêtir tout et un peu n'importe quoi. C'est ainsi que des opérations à caractère d'exploitation qui auraient pu être comptabilisées en éléments exceptionnels, comme des indemnités de licenciement ou des charges de restructuration, doivent alors être "remontées". De la même manière que l'intéressement et la participation sont à intégrer au compte de charges de personnel lors de l'utilisation de comptes sociaux.
Par ailleurs, la prise en compte des dotations nettes aux provisions pour risques et charges d'exploitation (retraite, pension, déménagement, etc.) et pour dépréciation d'actifs (clients douteux, stocks, etc.) s'inscrit dans une logique selon laquelle elles constituent des pertes de marge dans la mesure où elles présentent un caractère d'exploitation, en opposition avec les principes comptables des comptes sociaux français.

À partir de là, le ratio de marge d'excédent brut d'exploitation (sur chiffre d'affaires) est souvent calculé. Et dans la mesure où il se situe avant les amortissements et provisions pour dépréciation d'actifs, il prend tout son sens. Le secteur médias dispose en moyenne en 2009

d'un ratio de marge d'EBE de 18 %, supérieur à d'autres secteurs d'activité (*voir tableau n° II-35 : Évolution de l'EBE en % du chiffre d'affaires dans différents secteurs*) comme les services à la personne (14 %), la distribution (8 %) ou encore l'automobile (12 %), mais derrière le pétrole (24 %) et surtout loin après l'un de ses concurrents potentiels sur certains marchés, les télécoms (33 %). Bien entendu, cette donnée n'a qu'une portée indicative d'évolution et de comparaison dans la mesure où à l'intérieur même d'un secteur, certains segments peuvent avoir des ratios différents.

Si l'EBE est souvent utilisé sur le territoire national, l'évolution des marchés fait que les analystes font de plus en plus référence à *l'EBITDA, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization*, facteur plus proche de la notion de résultat et très prisé par les Anglo-Saxons.
Finalement, l'intérêt de cet indicateur est triple : d'abord, il existe une certaine forme de subjectivité dans le calcul des amortissements. Ensuite, l'amortissement n'est pas un *cash-flow*, il représente l'imputation des coûts historiques plutôt que les attentes de dépenses. Pour autant, il ne doit pas être considéré indépendamment des investissements. Enfin, il mesure la fluctuation d'une entreprise dans son évolution de marché, étant une source plus fiable que le résultat d'exploitation que la firme arrive à générer pour de nouveaux investissements.

1.2. Le résultat d'exploitation, un indicateur opérationnel

L'EBE corrigé des amortissements nous amène logiquement au résultat d'exploitation dont il convient de regarder ce qu'il cache. En effet, il arrive parfois que la dépréciation d'actifs incorporels (marque) soit considérée comme un élément d'exploitation conformément à la règlementation, posant la question dès lors de la pertinence de leur valorisation au bilan.
Ce résultat d'exploitation est l'une des lignes fortement regardées par les analystes, de sorte que certaines entreprises très créatives essaient d'en améliorer la présentation, en excluant des charges qui y sont normalement rattachées et en les transférant sur des lignes *« Autres charges ou autres produits »* figurant après le résultat d'exploitation. *A contrario*, il est possible d'y intégrer des plus-values de cessions.
À partir de cet indicateur, le ratio de marge opérationnelle (sur chiffre d'affaires) est évalué et suivi dans le temps (*voir tableau n° II-36 : Évolution du résultat d'exploitation en % du chiffre d'affaires dans différents secteurs*), le secteur médias affichant en 2009 un ratio (15 %) élevé par rapport à d'autres secteurs d'activité comme la distribution (6 %) ou l'automobile (7 %), mais inférieur à celui des Télécoms (19 %).

Le résultat d'exploitation est aussi nommé *EBIT, Earnings Before Interest and Taxes*, mais aussi *Operating Profit*, sachant que dans certaines conditions le *Net Operating Profit After Taxes* est aussi utilisé après avoir retranché un impôt théorique.

1.3. Le résultat net, un indicateur universel

De ce dernier sera retranché le résultat financier, différence entre les produits et les charges financières. Il est clair que la majorité du temps, le résultat est négatif, une entreprise n'ayant pas vocation à se transformer en banque. Pour autant certains profitent de placements de trésorerie pour optimiser leurs produits financiers. Il arrive aussi dans ce dernier cas que les produits soient laissés latents au niveau des titres de placements pour des raisons fiscales, sauf en norme IFRS (*International Financial Reportings Standards*) où la variation de la valeur de ces actifs financiers est sortie dans le compte de résultat.
Finalement, le résultat financier ne dépend pas de l'exploitation, mais du niveau d'endettement et des taux d'intérêt. C'est la politique de financement qui intervient sur cette valeur dépendante du contexte environnemental, sachant qu'il arrive parfois que des produits ou des charges n'ayant pas trait directement à la politique de financement y figurent (dividendes en provenance de filiales). Il convient alors de les réintégrer en autres éléments d'exploitation.

Avant d'arriver au résultat net, seront pris en considération le résultat exceptionnel et les éléments non récurrents notamment en normes comptables françaises qui permettent de faire la différence entre les produits ou charges exceptionnels sur opérations de gestion, les dotations ou reprises de provisions exceptionnelles et cessions d'actifs. En normes internationales, les choses sont parfois plus compliquées, ces éléments étant inclus dans la partie exploitation du compte de résultat, la recommandation de distinguer ainsi un résultat courant et un résultat comptable est judicieuse.

Compte tenu des décalages, de l'impact des filiales ou des déficits reportables, l'impôt sur les sociétés est souvent analysé par le biais d'un taux d'imposition apparent. D'autres éléments de comptes consolidés sont à prendre en compte le cas échéant, comme les quotes-parts de sociétés mises en équivalence qui représentent parfois une valeur importante du résultat ou encore les intérêts minoritaires.
Il est à noter enfin que le résultat diffère du *cash-flow* en raison des écritures non monétaires et des paiements financiers.

2. L'analyse de la structure du bilan, une analyse "froide" mais utile

Elle est tout aussi importante car le compte de résultat ne révèle pas toutes les variations de capitaux d'une année.

Il est en effet possible d'inscrire directement les pertes et les profits dans les réserves du bilan pour séparer la performance d'exploitation des profits et pertes non liés à l'exploitation. Le bilan est toujours présenté dans un ordre croissant de liquidité, *id est* dans l'ordre de convertibilité en *cash* et les présentations sont parfois différentes selon l'appartenance géographique de l'entreprise et les besoins d'analyse.

Le bilan peut être utilisé pour estimer le total des capitaux investis dans l'entreprise, le ratio dettes sur capitaux propres pouvant être aussi calculé. Il n'en reste pas moins que le bilan n'anticipe pas la création de valeur, il s'agit d'une simple traduction historique.

2.1. L'actif, une ressource dégageant des avantages économiques futurs

D'un côté le bilan présente l'actif dont la définition est unanimement reconnue : il s'agit d'une ressource contrôlée par la firme à partir de laquelle elle dégagera des avantages économiques futurs. Si cette définition est claire, elle pose la question du lien éventuel avec la valeur pour l'actionnaire, qui ne sera pas équivalente à la somme des valeurs comptables définies, et ce pour trois raisons.

Premièrement parce que l'actif n'a pas forcément de valeur, il n' y a pas par exemple de marché pour des développements en cours, des travaux de recherche, des marques, ce qui conduit à une impossibilité de fixation de prix. En outre, certaines dépenses sont d'une nature plus proches d'un actif (frais de formation, de publicité) dans la mesure où elles représentent un avantage futur, et sont distillées au compte de résultat. La valorisation est alors inexistante. En somme, les actifs incorporels sont délicats à évaluer.

Deuxièmement parce qu'il convient de déterminer la valeur de chaque actif, corollaire du principe de prudence dictant la réalisation des règles comptables. Ainsi un actif peut avoir trois valeurs possibles : le coût de remplacement, sa valeur actuelle, sa valeur vénale.

Troisièmement, la valorisation des actifs n'est donc pas évidente dans la mesure où il faudrait le faire individuellement et établir le rapport de valeur de chacun avec la valeur globale de la firme. La somme des valorisations sera probablement inférieure à la valeur totale pour l'actionnaire, la justification étant que la synergie entre tous ces actifs crée aussi de la valeur.

2.2. Difficulté d'évaluation des postes de l'actif

Une analyse détaillée des différents postes du bilan permet de comprendre la difficulté de les évaluer et de les valoriser. Les terrains en sont une illustration dans la mesure où ils sont inscrits à leur valeur historique dans les comptes, il n'y a donc ni augmentation, ni diminution de la valeur. Pour autant, le coût historique n'a de sens que si le prix de marché n'a pas bougé pendant des années. La prise en compte d'une valeur de marché n'aurait guère plus de sens puisqu'en général les firmes n'ont pas de raison de se séparer de leurs actifs. Cette problématique de valorisation est d'autant plus forte que l'entreprise dispose de plusieurs terrains dont la valeur est mutualisée en une seule ligne rendant difficile la lecture. Sachant au demeurant que les différentes normes comptables compliquent la donne, les biens n'étant pas systématiquement valorisée de la même façon.

Bien entendu, cette problématique se retrouve aussi au niveau des autres acquisitions comme le matériel, avec une complication supplémentaire en raison de l'amortissement, que Sterling [1970] résume en indiquant que la distinction entre objectivité et subjectivité est très floue… Deux comptables peuvent arriver à deux coûts différents variant de plusieurs centaines de points en pourcentage. Cela devrait inciter à se poser certaines questions sur l'objectivité de la valorisation des coûts.

Point d'orgue de cette problématique, les actifs incorporels. Ils sont par principe assez uniques, à l'instar des marques, sachant qu'en l'absence de marché, le rapport entre valeur et coût peut varier d'un extrême à l'autre. Comment en effet avoir la certitude qu'une marque comme Google ou Thomson Reuters respectivement valorisée à hauteur de 31,98 et 8,43 milliards de dollars par Interbrand (*www.interbrand.com*) 2009 vaut cette somme-là ?

C'est d'ailleurs une situation assez commune aux firmes d'information qui peuvent, notamment en presse, avoir une très forte valorisation des actifs incorporels. Il serait même possible d'y ajouter de manière distinctive, histoire de compliquer un peu l'analyse, la valeur du savoir, de la création des employés, des droits d'auteur protégés [Picard, 2002].
Le principe de prudence veut, néanmoins, que la valorisation soit dans la ligne d'une incertitude forte sur les rendements futurs, créant des effets de levier assez considérables dans certains cas. Sans oublier que les normes comptables imposent parfois des imputations directes en charges et parfois même une inscription des coûts à l'actif.
La valeur de ces actifs doit donc être interprétée avec méfiance étant donné la différence possible avec la valeur pour l'actionnaire. Elle impose pour plus d'objectivité des

retraitements d'ajustement des valeurs comptables des postes du bilan (amortissements, valeur de marché de l'incorporel, amortissement du *goodwill*, droits hors bilan, etc.) pour traduire plus justement la valeur du capital investi.

2.3. Quel lien entre actif et valorisation boursière ?

Même si très peu d'entreprises d'information écrite françaises sont cotées en Bourse, il est éclairant de retenir que le cours boursier d'une entreprise n'est pas déterminé par la valeur de ses actifs, mais par le rendement espéré de ces actifs, qui dépend lui-même de la méthode utilisée pour valoriser les actifs, mais aussi du rendement économique.
De fait, le ratio entre la valeur boursière et la valeur comptable est équivalent à la différence entre la valeur actuelle des actifs et la valeur comptable. En général, du fait de la subjectivité, ce ratio n'a pas d'interprétation économique directe.

Beaucoup de travaux ont été réalisés sur ce ratio, dont ceux du non moins célèbre James Tobin, prix Nobel d'économie en 1981, qui a défini le terme de valeur de remplacement, faisant référence à la somme qu'une entreprise devrait payer pour remplacer un de ses actifs. Les actifs sont valorisés à leur valeur de remplacement, le ratio entre valeur boursière et valeur comptable donnant alors le Q de Tobin. Cette valeur est en quelque sorte une mesure du *spread* de rendement sous la forme d'un ratio. Si cette valeur peut s'avérer utile, elle présente néanmoins des difficultés théoriques comme son côté abstrait.

Au-delà, plusieurs études ont démontré à quel point le bilan ne révèle pas la valeur réelle des actifs : de Theodore Sougiannis [1994] qui analysa la valeur des actifs incorporels non inscrits au bilan, à Mary E. Barth et Greg J. Clinch [1998] qui suggérèrent que les revalorisations doivent être interprétées selon le type d'actifs valorisés, en passant par Mary E. Barth, Michael B. Clement, George Foster, et Ron Kasznik [1998] qui travaillèrent sur les valeurs de la marque et David Aboody, Mary E. Barth et Ron Kasznik [1999] ainsi que Mary E. Barth, Ron Kasznik et Maureen McNichols [2001] qui montrèrent que la revalorisation à la hausse des actifs s'accompagne d'une performance opérationnelle future.

3. Quelques indicateurs de santé interne

Outre les indicateurs financiers très liés aux normes comptables et financières, d'autres peuvent être regardés d'un peu plus près, même s'ils sont parfois rejetés par les collaborateurs de la firme, considérés par ces derniers comme trop subjectifs.

Ainsi la principale mesure de productivité conduite dans les firmes produisant de l'information, comme dans les médias en général [Picard, 2002], touche la productivité des ressources humaines, un calcul simple qui vise à rapporter le chiffre d'affaires au nombre de collaborateurs (équivalent temps plein).
Il est dès lors compréhensible que ce type d'indicateur soulève diverses contestations dans des activités de production intellectuelle et notamment celles des journalistes [Picard, 1998] qui considèrent d'ailleurs l'impossibilité de corréler la qualité de l'information avec toute notion de productivité, les deux pouvant être selon eux inversement proportionnelles. Pourtant, sans aller jusqu'à des comparaisons qui n'auraient pas de sens, *id est* avec d'autres industries, ce type de données peut s'inscrire dans une vision concurrentielle et d'analyse interne.
Il est de surcroît possible d'enrichir cette donnée en travaillant sur la valeur ajoutée moyenne par employé, une information utile pour des analyses de performance comparative d'efficience interne ou externe à condition de la manier "socialement" avec précaution.

Dans le même ordre d'idées, le coefficient de rotation du personnel est un indicateur interne de stabilité qui présente l'avantage de mesurer la satisfaction des employés. Or *a contrario* de certaines industries constituées de personnel peu qualifié, ce ratio prend tout son sens dans des firmes produisant de l'information pour lesquelles le savoir et l'expérience sont des éléments de valeur ajoutée indéniable. Une rotation excessive des employés peut alors devenir pénalisante au-delà, comme pour n'importe quelle entreprise, des coûts classiques de recrutement, de formation et des troubles plus subjectifs d'ordre psychologique générés sur l'ensemble de la structure.

Complexe, mais pas pour autant inintéressant, le degré d'innovation d'une firme peut s'apprécier au regard du ratio entre les dépenses en recherche et développement et le chiffre d'affaires, même si divers exemples tendent à démontrer que de forts investissements ne génèrent pas toujours beaucoup d'innovations étant donné (*voir chapitre IV, partie I*) que d'autres critères rentrent en ligne de compte.
Reste qu'au-delà de la caricature, les firmes évoluant dans l'univers des médias, et particulièrement dans celui de l'information écrite, n'ont pas jugé nécessaire de se doter, *stricto sensu*, d'un département destiné à assurer la recherche et le développement. Ceci est d'autant plus dommageable que ces structures sont confrontées à de profondes mutations et que cette absence d'innovation les place le plus souvent en position de suiveuses plus que de leaders.

B/ L'analyse du besoin en fonds de roulement et des investissements

Comme il n'existe pas de création de richesse sans investissements, l'analyse du Besoin en fonds de roulement (BFR) est une quasi-obligation. Il est dans un premier temps rapporté au chiffre d'affaires afin de déterminer le pourcentage d'argent immobilisé en stocks, en créances clients ou en dettes fournisseurs. La traduction des différents postes d'argent immobilisé se fait par l'intermédiaire des ratios de crédit clients, de crédit fournisseurs ou encore de stocks dont la limite d'utilisation est la saisonnalité de l'activité et la globalisation des éléments pris en compte pour les calculs. D'une connotation plus européenne, le BFR trouve une équivalence chez les Anglo-Saxons avec la notion de *Working Capital* qui se calcule en intégrant le *cash* ainsi que les placements financiers qui en France sont pris en compte au niveau de l'endettement net.

Calculé à partir des soldes de comptes de bilan, le BFR estimé à l'arrêté comptable n'est pas toujours représentatif du besoin permanent de l'entreprise au cours du temps, l'analyse devant alors être dynamique afin de suivre son évolution. Tous les éléments du BFR sont liquides, tous les stocks peuvent disparaître, les créances clients être encaissées et les fournisseurs réglés, d'autres venant à les remplacer dans une mesure différente.

Les éditeurs de presse ont parfois un BFR négatif traduisant qu'ils perçoivent le produit de la vente avant d'avoir réglé la totalité des charges de production. Le crédit fournisseur est supérieur dans ce cas au rythme de rotation des stocks alors que le paiement se fait en général comptant, au moins pour la partie des ventes au lecteur. Il est cependant à noter que ces excédents de trésorerie, générés par les abonnements, doivent cependant être bloqués tant que le "service" n'a pas été consommé par le client.

Un BFR négatif ou faible n'est pas un problème en soi dans la mesure où il représente un facteur favorable de croissance financée sans recours à des capitaux extérieurs, mais ne doit pas pour autant être considéré comme une fin en soi, dans la mesure où une firme avec un BFR négatif peut ne pas être rentable, beaucoup d'éditeurs de presse en étant par exemple la triste illustration.
En outre, l'existence d'un BFR négatif peut présenter un risque majeur en cas de ralentissement de l'activité ou de modifications des conditions de règlement des fournisseurs, d'autant plus lorsque celui-ci est utilisé à des fins de mauvaises gestion qui visent à faire financer un BFR positif d'une filiale par un BFR négatif d'une autre.

La comparaison à des normes doit par ailleurs être analysée avec circonspection notamment au niveau le cas échéant de groupes internationaux en raison d'une part de leur caractère parfois plurimétier et, d'autre part, des règles de fonctionnement divergentes selon les zones géographiques du globe. La culture anglo-saxonne limite à ce titre le recours aux délais de paiement, la culture française favorisant ce financement interentreprises.

Côté investissements, l'analyse porte sur l'outil industriel qui selon les entreprises peut s'avérer très important notamment pour les éditeurs de presse quotidienne, mais aussi sur la politique et les flux d'investissements.
Le premier point se mesure à partir du ratio des immobilisations corporelles nettes rapportées aux immobilisations brutes. Un faible ratio, *id est* inférieur à 30 %, est la traduction d'un outil vieillissant [Vernimmen, 2009], qui à court terme permettra à l'entreprise le maintien de ses marges, mais qui, à moyen terme, deviendra un handicap dans la mesure où sa perte de compétitivité sur les coûts de production entraînera une augmentation de ses prix de revient et donc des pertes de parts de marché.
Le second se traduit dans le montant des investissements comparés à la dotation aux amortissements, ce dernier permettant de détecter si l'entreprise est dans une phase d'investissement, de sous investissement ou de maintien.

En théorie, tout investissement doit conduire à une augmentation des flux de trésorerie d'exploitation. Et même si la relation entre les flux d'exploitation et les investissements n'est pas simple, elle doit s'analyser dans une optique de rentabilité. L'idée est alors de vérifier que les investissements génèrent bien une augmentation des flux de trésorerie en provenance de l'exploitation. En l'absence, cela signifie que les investissements ne sont pas rentables.

Au global, le niveau de BFR est le témoin de la position stratégique d'une firme et est à rapprocher de l'analyse de la dynamique concurrentielle *(voir chapitre III, partie II*). Quant à la politique d'investissement, elle traduit les risques à court terme sur l'outil industriel étant entendu que pour la presse quotidienne, il représente un enjeu.

C/ Le financement, pierre angulaire du développement de l'entreprise

L'analyse du financement est l'une des pierres angulaires de la vie de l'entreprise puisqu'elle conditionne sa capacité à honorer ses dettes et à soutenir son développement tout en satisfaisant ses actionnaires. Elle doit donc être menée de manière dynamique et statique.

Dans le premier cas (dynamique), l'objectif est de comprendre la dynamique des financements en se basant sur les flux de trésorerie provenant de l'exploitation, qui dépend de la croissance de l'activité, des marges d'exploitation et du besoin en fonds de roulement, ainsi que des flux de trésorerie disponible après frais financiers qui mesurent soit les ressources financières nécessaires pour faire face aux besoins de l'activité (flux négatif), soit la capacité de désendettement ou de constitution de réserve (flux positif). Pour s'en faire une idée, il convient de se pencher sur les flux de trésorerie prévisionnels en tenant compte d'hypothèses réalistes sur les taux de croissance, le marché, les coûts de production, les niveaux d'investissement, etc.
Dans le second cas (statique), l'objectif est de mesurer le niveau d'endettement, *id est* la capacité d'une firme à rembourser ses dettes.

Pour une approche immédiate, il est possible de se référer au ratio d'endettement net rapporté à l'excédent brut d'exploitation, dont la valeur traduit la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes. En dessous de 4, c'est acceptable, au-dessus, on avoisine des ratios d'entreprises sous LBO (*Leverage Buy Out*). Avec une moyenne de secteur à 1,3 pour le secteur médias, soit plus que le secteur du pétrole (0,6) et moins que celui de la santé (1,2) (*voir tableau n° II-37 : Évolution du ratio Dettes financières et bancaires nettes / Excédent brut d'exploitation dans différents secteurs*), le ratio indique une solvabilité immédiate, ce qui n'est pas forcément le cas pour toutes les firmes au-delà de la moyenne, notamment des éditeurs de presse. Dans le même ordre d'idées, un ratio de couverture des frais financiers net des produits par le résultat d'exploitation renseigne sur la capacité d'une firme à honorer ses dettes sachant qu'au-delà de 3 le risque est grand [Vernimmen, 2008].

Il est encore usuel de rapporter l'endettement net aux capitaux propres, mais le ratio ainsi déterminé renseigne plus sur la possibilité de l'entreprise à rembourser ses dettes en cas de faillite que sur sa capacité à faire face à ses engagements immédiats.
Les valeurs de ratios doivent cependant être regardées avec précaution étant donné les divergences qui peuvent apparaître. En effet, il arrive parfois que certaines firmes puissent supporter des endettements supérieurs dès lors que leur capacité à générer des *cash-flow*s récurrents sur une activité est importante, une fois les investissements réalisés. C'est notamment le cas des sociétés de télécommunication.

Le corollaire est l'analyse de la liquidité, qui lorsqu'elle s'avère insuffisante, nécessite un apport financier pour faire face aux obligations immédiates. Pour éviter de tomber dans cette

éventuelle fuite en avant, il faut donc les actifs "liquides" de l'entreprise, soit supérieurs à ses passifs immédiatement exigibles, *id est* qu'elle ait un ratio de liquidité générale à un an Actifs circulants / Passifs exigibles supérieur à un.
De là découle le ratio de trésorerie (liquidité réduite) qui se raisonne sans prise en compte des stocks, ce qui renforce son caractère "liquide". Et pour connaître la capacité immédiate de l'entreprise en mobilisation de liquidité, il convient de prendre en compte le ratio de disponibilité (liquidité immédiate), *id est* du disponible (y compris valeurs mobilières de placements) rapporté au passif exigible à court terme.

D/ De la rentabilité comptable au *free cash-flow,* en route vers la valeur

La détermination de la rentabilité comptable est en quelque sorte l'aboutissement d'une analyse dans la mesure où elle met en perspective l'efficacité de l'entreprise, sa capacité à rentabiliser les capitaux investis.
Il s'agit donc d'évaluer la rentabilité de l'actif économique à partir du résultat d'exploitation corrigé de l'impôt sur les sociétés au regard de l'actif économique total figurant au bilan à un instant donné, en général en fin de clôture.
Le retour sur investissement mesure en fait l'efficacité avec laquelle les actifs sont employés pour générer les résultats. Cela permet d'obtenir des informations que la seule valeur comptable des bénéfices ne fournit pas (*voir schémas n° II-11 : Les flux menant à la rentabilité ; n° II-12 : Présentation d'un bilan financier simplifié*).

Ce taux permet ainsi de faire le lien entre le coût des ressources employées et les bénéfices qui tendent à témoigner des *cash-flows* nets. La mesure de la création de valeur pour l'actionnaire dépend donc de cette mesure et peut être comparée au coût du capital. Ce taux exprime les bénéfices par euro de capitaux propres investis.
De fait, la rentabilité des capitaux propres (*voir tableau n° II-38 : Évolution de la rentabilité des capitaux propres dans différents secteurs (%)*) s'exprime par le ratio *Return On Equity* (ROE), du résultat net sur les capitaux propres en retirant les éléments jugés non récurrents et l'amortissement des survaleurs, sauf en normes IFRS où ce dernier n'existe pas. Il est aussi possible de déterminer le *Return On Investment* (ROI) qui correspond au résultat opérationnel après impôt théorique sur le Capital investi (ROI = ROP/CI). Le secteur médias présente ainsi un ROE peu élevé en moyenne sectorielle en 2008 à 10 %, soit en dessous des secteurs chimie (12 %), automobile (11 %) ou encore télécoms (13 %), mais doit s'analyser plus en détail.

Dans la continuité, le ratio, nommé *Return On Capital Employed* (ROCE) par les Anglo-Saxons correspond au taux de rentabilité des capitaux propres si l'endettement est nul (*voir tableau n° II-39 : Évolution de la rentabilité économique après impôts dans différents secteurs (%))*. C'est la mesure appropriée du rendement généré par les investisseurs, qu'ils aient investis en fonds propres ou en prêts. Il peut s'exprimer par le rapport entre le résultat d'exploitation et le capital investi. Le secteur médias avec 9 % en 2008 se trouve en queue de peloton et loin derrière ceux du pétrole (14 %), des matériaux de construction (16 %) ou encore des télécoms (14 %).

La différence entre la rentabilité des capitaux propres et la rentabilité économique est l'effet de levier qui peut donc jouer dans un sens comme dans l'autre. S'il peut augmenter de manière significative la rentabilité des capitaux propres dès lors que la rentabilité économique est supérieure au coût de l'emprunt, il peut aussi transformer le rêve en cauchemar dans le cas contraire. L'endettement peut donc augmenter la rentabilité des capitaux propres sans que la rentabilité économique ne soit modifiée. Au demeurant s'il permet de connaître la source d'une bonne rentabilité des capitaux propres (construction financière ou actif économique), il n'a guère d'autres vertus.
Son calcul pose quelques soucis lors de comptes consolidés tant au niveau du traitement de l'écart d'acquisition – qui modifie la rentabilité apparente par dépréciation puis réduction du résultat net ainsi que des capitaux propres –, qu'au niveau de la mise en équivalence lors du traitement de la quote-part de résultat dans les sociétés filiales, avec notamment la question de savoir si cette quote-part est à considérer comme un produit financier ou comme faisant partie du résultat d'exploitation.

Quoi qu'il en soit, ces taux de rentabilité, analysés *a posteriori* en quelque sorte, ne prennent pas en compte la notion de risque. Comptable dans l'esprit, la bonne rentabilité économique est la condition d'un bon niveau de rentabilité des capitaux propres.
Ils sont très utilisés en pratique, mais leur pertinence respective dépend de la mesure des valeurs des actifs nets et des bénéfices dans les comptes. Et, bien entendu, la différence entre valeurs comptables et économiques crée des distorsions. La prudence s'impose donc.
Mais la mise en exergue de la rentabilité ne doit donc pas faire oublier les flux de trésorerie qui permettent de mesurer le *cash* disponible pour faire des opérations de croissance externe, des remboursements de capitaux propres ou des désendettements. Dans tous ces trois cas de figure, la ligne de mire est le *free cash-flow* ou encore *cash-flow* net.

Pour le calculer, il est possible de faire selon deux méthodes, la première à partir du *cash-flow* brut, la seconde de la trésorerie finale (*voir schéma n° II-13 : Calcul du cash-flow net*).
La logique de détermination de ces *cash-flows* est purement opérationnelle et suppose que les éléments financiers ou exceptionnels ne constituent pas le cœur d'activité d'une entreprise traditionnelle. D'où la réintégration des dotations aux amortissements et provisions de chaque exercice qui s'explique par le fait qu'elles ne constituent pas des charges correspondant à du *cash-flow*. La prise en compte de la variation du BFR traduit les décalages de trésorerie occasionnés par la constitution de stocks et les délais de paiements accordés par les fournisseurs ou aux clients.

Conclusion

Si l'intérêt de ces indicateurs moyens est double, il n'a bien entendu rien de spécifique pour les firmes produisant de l'information aux quelques détails près liés à des particularismes comme le traitement comptable pour un éditeur de presse de ce qu'il est convenu de nommer la dette abonnés ou la prise en compte d'actifs incorporels à l'occasion de rachats de firmes.
D'abord internes, ces éléments assurent la pérennité et le développement de la firme tout en s'assurant de sa stabilité vis-à-vis de ses actionnaires, créanciers et autres autorités de tutelle.
Externes ensuite, ils offrent une comparaison nécessaire sans laquelle le pilotage se ferait à vue alors que l'analyse concurrentielle permet de se positionner par rapport aux concurrents. Ainsi, un éditeur qui aurait un taux de rentabilité des capitaux propres de 2 % alors que la moyenne est de 10 % pourrait agir par comparaison et non par aveuglement, ce qui s'avère fondamental à explorer, dans la mesure où ces analyses sont des facteurs d'accroissement de la performance.

Bien entendu, au regard des objectifs, ces résultats ne peuvent être considérés comme une fin en soi et sont à intégrer dans le champ de l'adage populaire selon lequel *« les chiffres sont aux analystes ce que les lampadaires sont aux ivrognes, un éclairage plus qu'un appui »*.
Ils prennent alors leur sens à partir du moment où ils s'intègrent dans la globalité de la réflexion et non lorsqu'ils dictent cette dernière.
L'analyse doit permettre dans un contexte plus large de comprendre la dynamique économique et la position stratégique des acteurs du marché grâce auxquelles une firme génère du profit et créera de la valeur.

SECTION 2 | DES RESULTATS ECONOMIQUES ET FINANCIERS REVELATEURS DE LA SITUATION

L'analyse financière et économique se fera de manière synthétique et à partir d'exemples les plus représentatifs possibles afin d'en dégager une tendance de fond au-delà des exceptions inhérentes à ce type d'exercice. L'objectif n'est pas, par ailleurs, de reproduire toute la chaîne d'opérations, mais de regrouper les points fondamentaux.

L'analyse des moyennes qu'il est possible de trouver dans différentes études doit à cet égard être prise avec beaucoup de précaution. En effet, la plupart d'entre elles globalisent les différentes firmes sans faire de réel *distinguo* entre, par exemple, la presse quotidienne nationale et la presse d'annonces gratuites qui présentent finalement des structures financières assez éloignées. Les écarts-types sont alors colossaux, car les échantillons vont parfois de 5 à 200 M€ de chiffre d'affaires, étant entendu que certaines firmes sont le reflet d'une consolidation de plusieurs entités opérant sur des marchés différents.

Au-delà, l'étude officielle du Service des études et des statistiques industrielles (Sessi), qui dépend de l'INSEE (Institut national de la statistiques et des études économiques), propose une analyse intéressante en faisant des sous-ensembles par taille d'entreprise (1-19 ; 20-249 ; plus de 250).
Pour autant, les biais demeurent puisque, d'une part, les échantillons sont parfois trop larges – la différence entre 20 et 249 salariés est significative – et que, d'autre part, il n'y a pas de différences significatives entre toutes les firmes.
Ainsi, arrive-t-on à des données qui sont parfois surprenantes même si elles ne sont pas pour autant erronées, la différence entre le chiffre d'affaires total hors taxe évalué en 2007 pour les éditeurs de journaux et de revues et périodiques par le Sessi et par la Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC), ex Direction du développement des médias (DDM) est à ce titre révélatrice, l'écart entre les deux étant de 10 % (11 ,53 contre 10,86 milliards d'euros).
D'autres études plus pratiques comme celles du cabinet Xerfi qui présentent différentes monographies peuvent s'avérer utiles même si sur le fond elles sont à prendre avec précaution en raison des différentes agrégations conduites et des raccourcis parfois effectués.

L'approche qui semble la plus cohérente au regard des informations disponibles est de conserver la distinction des marchés existants *id est* ceux des différentes familles de firmes d'information écrite, et de créer, à l'intérieur de chacune d'elles, des ensembles les plus

représentatifs possibles en termes de chiffre d'affaires, même si cette option s'éloigne, pour des contraintes techniques, des suggestions évoquées dans le chapitre précédent sur la modification des périmètres de marché.
Bien entendu, dans la mesure où la taille des échantillons est parfois réduite et que les structures étudiées s'avèrent également disparates, cette approche ne peut en aucun cas être prise pour une fin en soi. D'autant qu'il est parfois impossible de segmenter les différents départements ou activités d'une firme lorsqu'elle celle-ci évolue sur différents secteurs. Ceci conduit alors à des superpositions, imposant dans certains cas d'isoler les résultats du produit informationnel.

De fait, une grande prudence s'impose dans l'utilisation de ces résultats, même s'ils présentent un intérêt non négligeable dans une vision dynamique pour dégager les tendances marquantes qui ne manqueront pas de se regarder en miroir des résultats individuels.

Les données financières ont par ailleurs été travaillées à partir des mêmes sources, internes et externes (base de données), en les bornant à l'année 2008 (exception faite de la presse d'annonces) afin de diminuer l'impact conjoncturel de la crise de l'année 2009/2010. Elles seront en outre présentées de manière anonyme, à quelques exceptions près lorsqu'elles sont publiques. Ces choix sont en substance cohérents avec l'objectif initial, qui est de s'interroger sur une dynamique structurelle, et conformes à la demande de certaines firmes. Il s'agit de surcroît d'assurer une comparaison homogène au sein de chaque ensemble.

Ces restrictions et précautions n'abolissent pas pour autant les difficultés méthodologiques et inhérentes à la cohérence des informations fournies et à la présentation des documents financiers dont les intitulés sont parfois trop vagues pour en cerner le contour, à l'instar du terme *« Autres actifs »* qui figure au bilan. Elles n'empêchent pas non plus les soucis de cohérence dans la sémantique utilisée par chaque base de données, de sorte qu'il soit nécessaire pour limiter au maximum ces erreurs d'interprétation de neutraliser les exercices comptables différents, les changements de périmètre lors des cessions et acquisitions, les évènements exceptionnels et de corréler les données tout en vérifiant ce que chaque élément recouvre pour éviter des amalgames trop rapides qui perdraient leur sens.
Cela implique dès lors quelques retraitements de circonstances dans la composition des échantillons établis, dans le choix des variables mises en exergue, et dans les méthodologies de calculs, sachant, que les éléments utilisés seront systématiquement précisés, étant entendu qu'il est délicat d'annexer tous les comptes d'exploitation.

A/ Une presse quotidienne nationale payante en pleine débâcle financière

Baisse de la diffusion non compensée par les quelques hausses tarifaires, diminution et migration vers d'autres supports de la publicité et des petites annonces, changement des modes de consommation et des attentes des consommateurs, diminution du nombre de lecteurs, bienveillance circonstancielle à l'égard des sites Web, etc.
Autant de paramètres qui plantent le décor des conditions de marché et qui, dans la lignée du chapitre précédent, se résument par trois chiffres clés entre 2000 et 2008 [DGMIC, 2009, 2010] : une chute de 29,8 % du chiffre d'affaires eu euros constants à 820 M€ ; une baisse de 11 % du nombre d'exemplaires diffusés par habitants, et une baisse de 24 % en euros courants du chiffre d'affaires total par numéro payé (*voir graphiques n° II-64 : Évolution du chiffre d'affaires de la PQN entre 1990 et 2008 ; n° II-65 : Évolution du chiffre d'affaires total (€) par numéro payé & du nombre d'exemplaires diffusés / habitants / an pour la PQN*).

Derrière ces moyennes se profilent des divergences qui seront appréhendées par le biais de deux échantillons de huit et trois firmes. Le premier exclut *Présent, Aujourd'hui en France* et *La Croix*, mais intègre le *Herald Tribune*. Celui-ci représente en comparaison de celui de la DGMIC 80,1 % de la diffusion payée. Le second qui concentre son attention sur les trois firmes leaders de l'information généraliste représente 80,22 % du chiffre d'affaires estimé par la DGMIC sur son ensemble de dix firmes.

1. Baisse chronique des marges d'exploitation et des *cash-flows*

Combiné avec les éléments d'ores et déjà évoqués relatifs aux surcoûts salariaux liés à l'impression, à l'inefficience du système de distribution, à l'absence de synergie et de mutualisation de la production ainsi qu'au manque de cohérence entre la stratégie, les structures, l'identité et les choix de gouvernance, l'ensemble finit par dégrader les résultats opérationnels indépendamment de l'impact conjoncturel de la crise de la période 2008-2010.

Depuis le début des années deux mille, les marges rapportées à l'exemplaire payé ne cessent en effet de se dégrader (*voir graphique n° II-66 : Évolution des marges de la PQN rapportée à l'exemplaire payé (en €) de 2000 à 2008*) passant dans le rouge dès l'année 2002, une dynamique également observée sur un échantillon plus restreint composé de trois firmes. Rapportées à l'exemplaire payé, les baisses sont respectivement sur la période 2000-2008, de 7 % pour le chiffre d'affaires, 49 % pour la valeur ajoutée, 114 % pour l'excédent brut

d'exploitation, 129 % pour le résultat d'exploitation et 224 % pour le résultat net. Il est par ailleurs notable que le déficit s'est significativement accru entre 2004 et 2008 malgré une évolution favorable du chiffre d'affaires au numéro payé, le différentiel de baisse trouvant son origine dans les différents postes de coûts (*voir infra*). La valeur ajoutée demeure ainsi très faible et la valeur moyenne de l'excédent brut d'exploitation apparaît insuffisante.

Bien entendu, derrière ces moyennes d'échantillon se cachent des disparités significatives, les échelles de valeurs s'inscrivant en 2008 dans un rapport allant de 1 à 3 au niveau du chiffre d'affaires rapporté à l'exemplaire payé et de 1 à 23 pour ce qui est du résultat net (*voir graphique n° II-67 : Marges de huit firmes de PQN rapportées à l'exemplaire payé (en €) en 2008*). Pour autant, dès lors qu'une segmentation plus fine est réalisée et que la comparaison s'effectue sur des échantillons de trois et huit firmes, ces écarts deviennent relativement homogènes dans l'évolution relative aux taux de valeur ajoutée, mais s'avèrent accentués au niveau des taux d'*EBITDA,* suggérant ainsi que firmes les plus importantes sont des tampons de circonstance à la dégradation avec en outre une dissociation notable entre les années 2007 et 2008 qui prend son origine dans l'impact de la conjoncture *(voir graphique n° II-68 : Évolution des taux de valeur ajoutée* et *d'*EBITDA *(%) de 2000 à 2008 en PQN).*

La décroissance s'explique, au-delà des valeurs inhérentes à chacune des firmes, par la combinaison d'une érosion chronique du chiffre d'affaires au regard de la structure des coûts, et par un effet prix à la consommation qui prédomine sur l'effet quantité. La dégradation des résultats opérationnels demeure cependant moindre en pourcentage au regard de ce qui pourrait être si le taux de dépendance à la publicité s'avérait encore plus important, les conséquences conjoncturelles viendraient alors l'amplifier.

Au-delà, il ne semble pas cependant raisonnable par ailleurs au vu de la taille des échantillons et du niveau de dispersion sur certaines valeurs de considérer une corrélation entre ces différentes elles, même s'il est possible de constater que le chiffre d'affaires au numéro payé s'accroît avec la diffusion et la spécialisation du titre.

Or, pour conserver un taux de valeur ajoutée constant, la croissance du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée doit être équivalente, ce qui n'est assurément ni le cas en 2008, ni en 2002 avec des distorsions significatives pour l'ensemble des firmes (*voir graphiques n° II-69 : Croissance du chiffre d'affaires / Valeur ajoutée (%) pour 7 firmes de PQN en 2008 ; n° II-70 : Croissance du chiffre d'affaires / Valeur ajoutée (%) pour 7 firmes de PQN en 2002*).

Quelles que soit l'année considérée, aucune des firmes n'a donc réussi à maintenir son taux de valeur ajoutée. Et même si trois firmes semblent avoir réussi l'exploit d'avoir une légère croissance du chiffre d'affaires, elles sont globalement toutes en difficulté opérationnelle, une seule ayant affiché une croissance de son taux de valeur ajoutée dans le même temps en 2008.

Et ce n'est pas la mise en perspective de l'évolution de la part de la Capacité d'autofinancement (CAF) au regard du taux de valeur ajoutée qui contredira cette situation. Bien au contraire (*voir graphiques n° II-71 : Taux de valeur ajoutée et part de la CAF (%) pour 7 firmes de PQN* en 2008 ; n° II-72 : Taux de valeur ajoutée et part de la CAF (%) pour 7 firmes de PQN* en 2001*).
En effet, cette comparaison aussi bien sur 2000 que 2008 illustre la très nette dégradation de l'exploitation sachant que même en 2000, année faste, les sept firmes de l'échantillon ont bien du mal à générer une part de capacité d'autofinancement satisfaisante au regard du taux de valeur ajoutée.
Les produits de l'activité ne génèrent pas suffisamment de flux pour d'une part assurer le renouvellement des actifs immobilisés et, d'autre part, couvrir les charges. Et, plus encore que la dégradation de la CAF, c'est le passage en zone négative dès l'année 2002 et sa décroissance depuis lors pour l'échantillon de trois ou sept firmes, qui inquiète.

Cette situation, qui contraste fortement avec d'autres organisations étrangères (*voir infra*) obère dès lors les capacités des firmes concernées à se développer, remet en cause leur stabilité financière et leur possibilité à faire face aux aléas conjoncturels. La dégradation de la solidité financière, corollaire d'une élévation du risque, devient ainsi préoccupante lorsque la firme s'avère endettée. Les augmentations tarifaires relevées sur les titres n'ont d'ailleurs pas suffi à modifier la dynamique installée.

2. Une stabilité financière délétère, l'autonomie et l'indépendance en question

Les firmes de PQN ont une structure financière moyenne et individuelle délétère. En effet, plusieurs indicateurs, quel que soit l'échantillon, montrent des organisations endettées avec parfois une structure financière au bord du gouffre.
Corollaire de la situation opérationnelle et d'un endettement certain, le poids des charges financières s'est accru sur la période 2000 à 2008 (*voir graphique n° II-73 : Poids des charges financières et des prêteurs (%) dans la PQN de 2000 à 2008*) de manière assez homogène entre les deux échantillons avec un quadruplement de celles-ci rapportées au

chiffre d'affaires à 5,24 % et 5,26 %, sachant que dans le même temps la part des prêteurs sur la valeur ajoutée a été respectivement multipliée par dix et quinze pour les échantillons de huit à 24 % et 33 %.

Fondamentalement, l'endettement n'est pas un handicap dès lors que la firme a la capacité de générer des *cash-flows* récurrents à l'instar d'un opérateur téléphonique comme France Télécom. D'autant plus d'ailleurs, que le coût de la dette a été réduit ces dix dernières années, ce qui a offert aux firmes des financements attractifs. En revanche, l'endettement peut avoir un effet de massue financière, *a contrario* du très recherché effet de levier, à partir du moment où sa part dans la valeur ajoutée devient trop importante et que le chiffre d'affaires fluctue facilement, notamment à la baisse, dans une structure à coûts fixes rigides et importants.

Or si comparativement à leurs homologues étrangers, les firmes françaises ne sont pas, au sens strict du terme, plus endettées, le taux de levier moyen étant aussi élevée en Europe et outre-Atlantique (*voir graphique n° II-74 : Taux d'endettement de 8 firmes de PQN en 2000 et 2008 & infra*), elles ont accru ce niveau sur la période 2000-2008 avec des écarts vertigineux pour cinq d'entre elles – de 1 à 300 pour la plus endettées –, ce qui fait ressortir un rapport moyen de un à dix.
Elles ont en outre un ratio de capacité de remboursement des dettes financières (Dettes long terme / CAF) supérieur aux trois ou quatre ans usuels, une valeur impossible à atteindre dès lors que la CAF est négative de manière récurrente. Et même lorsqu'elle s'est avérée positive à la frontière du XXI^{e} siècle, elle ne suffisait pas, sachant de surcroît qu'elles offrent un ratio Dettes / EBE multiplié par 20 en moyenne depuis 2000, seule année où il était de un.
Or, il y a belle lurette, Franco Modigliani et Merton Miller qui considéraient que l'endettement permet d'abaisser le coût du capital et donc de maximiser la valeur des capitaux propres [1963] ont revu leurs copies, Merton Miller démontrant [1977], que la valeur de l'actif économique est indifférente à la structure financière.

Il est par ailleurs notable que les différents ratios de structure financière sont pour le moins alarmants (*voir graphique n° II-75 : Ratio d'autonomie financière et* Current Ratio *en PQN de 2000 à 2008*), nonobstant des valeurs médianes et des écarts-types. Au-delà de la dégradation chronique des valeurs, il est difficilement contestable que le ratio d'autonomie financière qui mesure la part de financement propre par rapport à l'ensemble des financements et qui pour être satisfaisant dans un consensus éclairé doit se situer au-dessus de 25 % pour les activités industrielles, n'est plus suffisant depuis 2001-2002 avec un

effondrement de la valeur moyenne pour chaque échantillon depuis 2003. D'autant que la baisse ne résulte pas d'une combinaison de l'augmentation de l'actif par accroissement de l'activité avec une redistribution des résultats.
Le *Current Ratio*, qui traduit la capacité de financement de l'actif courant par le passif courant doit en bonne logique financière être supérieur à un, ce qui n'est pas le cas, sachant que même en 2000 la valeur moyenne pour les échantillons de huit et trois firmes se situaient juste en dessous de ce seuil à respectivement 0,95 et 0,87, la baisse étant de puis de 22 % et 33 %.

Cette situation complète par ailleurs le fait qu'en moyenne le ratio d'indépendance financière, qui doit être supérieur à 50 % (-47,2 % en 2008, 32,34 % en 2000 sur un échantillon de huit firmes), s'avère inférieur à cette valeur en plus de s'être dégradé significativement sur la période 2000-2008, les firmes n'ont donc pas la capacité de se financer par leurs propres moyens, leur capacité d'emprunt est saturée. Il fut au demeurant acceptable pour les firmes 1 et 2 en 2000 avec une moyenne de 51,86 %.

Cette situation financière délétère en moyenne d'échantillon, quel qu'il soit, s'analyse aussi par le biais du Fonds de roulement net global (FRNG), *id est* de cette partie des ressources stables qui n'étant pas utilisé au titre de l'investissement est disponible pour contribuer au financement du cycle d'exploitation. Et en l'occurrence, depuis 2001, la moyenne du FRNG s'est dégradée de -1 M€ à -16,7 M€ pour l'échantillon des huit firmes, et de -0,6 M€ à -45,6 M€ pour l'échantillon des trois firmes. Cette baisse pour le moins considérable n'est pas le résultat d'une politique d'acquisition sans emprunt moyen terme, mais celui d'une dégradation très forte du résultat et, pour certaines firmes, du compte courant d'associés.

Cette insuffisance entraîne ainsi un besoin de trésorerie récurrent, ce qui en l'espèce met les firmes concernées sous une dépendance court terme des banques alors que le court terme n'a pas vocation à financer les besoins structurels.
De fait la trésorerie nette moyenne s'est parallèlement effondrée, elle est passée de 12,8 M€ à 1,3 M€ pour l'échantillon de trois firmes et de 12,4 M€ à 5,8 M€ pour l'autre (huit firmes), avec des valeurs négatives pour trois d'entre elles. Et à cet égard, les travaux de Laurent Frésard [2010], même s'ils ne sont pas transférables *in extenso* au regard de l'échantillon de 5 000 firmes américaines, offrent une vision intéressante sur les bénéfices des réserves en liquidité. En effet, longtemps considérées comme un matelas de sécurité opérationnel pour les dirigeants, elles seraient en réalité un outil d'accroissement des performances à long terme.

Variable de flexibilité stratégique, *le cash* permettrait d'augmenter ses parts de marché de manière d'autant plus significative que les concurrents ont des difficultés à se financer, que la structure de marché est concurrentielle et que la proximité technologique est grande.

Ces différents constats remettent d'ailleurs en perspective le débat sur le manque de fonds propres, qui perdure depuis la Libération et qui semble a peu près partagé par tous les observateurs à en croire les analyses conduites dans les différents rapports officiels [Loridant, 2004 ; Broissia (de), 2007 ; Chantrel, 2008 ; Livre vert, 2009 ; Cardoso, 2010].

Pour autant, même s'il est indéniable qu'elles ont, sur le plan comptable, une insuffisance de fonds propres, la véritable question est selon nous de s'interroger sur leur capacité à créer des *cash-flows nets* suffisants dès lors que la structure financière est stabilisée dans la lignée de la préconisation formulée par Jean-Clément Texier à l'occasion des états généraux de la presse [2009]. Car à partir du moment où les capitaux sont considérés comme un robinet de ressources immédiatement consommables, il est clair que la stabilité financière n'est plus envisageable et le constat est immédiat avec un ratio d'équilibre financier qui se dégrade d'année en année quel que soit l'échantillon retenu, au-delà des quelques augmentations ponctuelles les années de rachat ou de recapitalisation.
Et en l'occurrence la certitude d'une utilisation bienséante des capitaux injectés ne semble pas de mise, surtout si l'on se réfère aux recapitalisations successives de bon nombre d'acteurs de PQN entre 2008 et 2010 (*Libération*, *La Tribune*, *l'Humanité*, *France-Soir*, etc.) et notamment à celles réalisées par les banquiers du groupe Le Monde, qui n'ont assurément pas suffit à éviter la mise en vente de ce dernier à l'automne 2010.

3. Prédominance et rigidité des coûts de personnels, de production et de diffusion

Derrière ces mauvais résultats opérationnels et cette structure financière pour le moins déficiente, se cachent de fortes contraintes budgétaires qui prennent tout leurs sens à la lecture des graphes suivants. Et s'ils n'illustrent pas les raisons de la prédominance et de la rigidité de ces coûts (*voir chapitres II & III, partie I*), ils éclairent les conséquences financières.

3.1. La part du personnel atteint les 31,08 % du chiffre d'affaires

Sur les huit dernières années, la part du personnel est un poste de dépenses très significatif même si au gré des départs volontaires et des ajustements, elle a été réduite depuis 2006, tant en valeur absolue qu'en part du chiffre d'affaires (*voir graphique n° II-76 : Parts des coûts de*

personnel en PQN en % et en indice de 2000 à 2008). Si les valeurs des écarts-types et des médianes confortent l'idée d'une cohérence structurelle du coût de ces ressources humaines, il est par ailleurs notable que la baisse enregistrée a été plus significative dans les firmes de moindre envergure, même si, bien entendu, des disparités demeurent entre celles-ci. Au demeurant sur la période 2000-2008, cette part a augmenté de 7 % et 21 % pour les échantillons de huit et trois firmes.

Ce réajustement a d'ailleurs été suivi par un accroissement de la productivité (chiffre d'affaires par employé) de près de 70 % entre 2000 et 2008 pour l'échantillon de trois firmes, alors que cette dernière s'est bon an mal an maintenue pour l'échantillon de huit firmes. La taille de la firme a en bonne logique d'organisation un impact significatif sur les possibilités d'ajustements de cette variable.
Rapportés à l'exemplaire payé, les coûts de personnels s'avèrent assez stables dans le temps, puisqu'ils s'affichent respectivement à 0,77 € et 0,80 € pour les échantillons de trois et huit firmes sur la période 2000-2008, les firmes à faible tirage étant responsables de cet accroissement de valeur. La part de ces derniers dans le prix facial d'une publication est donc importante et varie entre 50 et 60 %.

Parmi les frais de personnel figurent ceux des rédactions, qui avec 20 à 25 % des effectifs totaux [Mathien, 2003 ; Toussaint-Dumoulins, 2006], représentent l'essentiel de ces coûts. Si ces frais peuvent varier selon la nature même des rédactions (nombre de permanents, aura des signatures, accords internes, etc.), ils sont depuis les premiers travaux en la matière de Nadine Toussaint-Dumoulins estimés à environ 20 % des coûts totaux des quotidiens, soit environ 18 % à 36 % du chiffre d'affaires.
Ces valeurs semblent d'ailleurs cohérentes avec la part que représentent certaines filiales spécifiquement dédiées à la partie rédactionnelle des firmes étudiées en 2008, soit 25,5 % du chiffre d'affaires, sachant que les frais d'administration varient entre 6 % et 11 % en 2008. Quant au frais inhérents aux commerciaux, ils sont dans la majorité des cas intégrés dans des régies externes, le coût global variant en l'espèce de 5 % à 15 %.

Considérés comme trop importants par les éditeurs, ces coûts peuvent au demeurant être encore revus à la baisse si l'on ne tient compte que de critères de productivité, de mutualisation, ainsi que d'optimisation et de suppression des effectifs "non écrivants" au sein des rédactions qui peuvent pour ces derniers constituer de 10 à 20 % des effectifs dans la lignée des processus de réintégration des ouvriers du Livre [Cardoso, 2010].

Pour autant, s'ils peuvent, à périmètre de chiffre d'affaires constant, être encore réduit de 5 % à 10 % afin d'atteindre un ratio qui soutienne la comparaison avec les titres étrangers les plus libéraux (*voir infra*), ils ne sont pas si rédhibitoires qu'il est possible de le crier, comparativement aux moyennes européennes.

Et dans une certaine mesure, cela semble logique étant entendu que dans l'absolu le volume de ressources nécessaires à la production du contenu d'un journal imprimé est indépendant du nombre d'exemplaires tirés et de la fiscalité du pays, mais résulte d'abord de la nature de l'offre éditoriale proposée, sous-entendu que les dérives éventuelles à des sureffectifs aient d'ores et déjà été résolues.

3.2. Les coûts d'impression approchent les 22 % du chiffre d'affaires en 2008

Ils ne figurent pas toujours directement dans les comptes des firmes dans la mesure où cette activité est parfois "filialisé". Cela étant, les données fournies par la DGMIC offrent une vision assez proche de celle fournie par les éditeurs eux-mêmes, à savoir une relative constance de ce poste en pourcentage du chiffre d'affaires sur les cinq dernières années (*voir graphique n° II-77 : Frais de production de la PQN de 2000 à 2008*), sachant que si celui-ci représentait en moyenne 31,25 % sur la période 1985-1995, il est passé à 24,25 % sur les dix années suivantes pour s'établir à 21,97 % ces trois dernières années, soit 43 % du prix facial.

La faible baisse notée (dix points) sur ces deux décennies, une fois déduits les frais d'achat de papier, et la relative récurrence de ce ratio résultent de la rigidité du système de production des quotidiens d'ores et déjà abordée (*voir chapitre II, partie I*). Elle se traduit par des surcoûts salariaux, *« des usages qui peuvent favoriser l'absentéisme »* [Livre vert, 2009], des sureffectifs qui engendrent une faible productivité et l'absence de mutualisation de moyens d'impression dans une logique d'intégration verticale qui n'a techniquement et économiquement plus aucun sens au XXI^{e} siècle, comme l'illustrent d'autres titres étrangers, même si celle-ci s'avère politiquement entretenue par le système des aides à la presse. Ce dernier a en effet contribué ces dix dernières années à favoriser les investissements lourds sans qu'aucune contrepartie ne soit réellement exigée au point d'engendrer des surcapacités notoires qui ne garantissent plus l'amortissement des investissements [Cardoso, 2010].

Ainsi, les deux groupes principaux de PQN, *Le Figaro* et *Le Monde*, exception faite de la particularité du groupe Amaury, disposent de leur propre outil de production, Roissy Print et Le Monde Imprimerie, mais pour combien de temps encore, cette particularité n'ayant plus

guère de sens (*voir chapitre III, partie II*) de sorte que la cession programmée n'est plus taboue, notamment pour celle du Monde qui est chroniquement déficitaire. *A contrario*, les autres titres recourent aux imprimeries de la presse parisienne.
Dès lors, est-il possible de constater dans les comptes sociaux de ces imprimeurs que, sur la période 2000-2008, le coût du personnel rapporté au chiffre d'affaires varie entre 64,7 % et 67,09 %, soit des ratios très éloignés des structures de production de la presse quotidienne régionale ou encore de l'imprimerie de labeur (*voir infra*), et surtout de ceux obtenus à l'étranger. L'exemple de *l'International Herald Tribune* est en cela révélateur étant donné que ce dernier est imprimé dans plusieurs capitales européennes, la différence de coût étant en effet de 65,1 % par exemplaire entre le Royaume-Uni et la France, et de 49,9 % entre cette dernière et la Suisse [Livre vert, 2009].
Le surcoût des charges de personnel est ainsi flagrant dans l'imprimerie de presse parisienne, les firmes du groupe Riccobono en province affichant à titre de comparaison des ratios de coûts de personnel rapportés au chiffre d'affaires qui oscillent entre 18 % et 34,1 %, pour une productivité de surcroît supérieure qui va de 29,78 % à 61,7 %.

Au-delà de ces coûts fixes, les investissements liés à l'impression représentent une dépense élevée en matériel, de minimum 20 M€ pour une imprimerie, avec des niveaux d'amortissement de l'actif corporel qui confirment la structure industrielle de ce secteur. Les immobilisations corporelles nettes du Monde Imprimerie et de Centre Presse Impression représentent ainsi respectivement 71,6 % et 34,01 % de l'actif, sachant que les dotations aux amortissements et provisions s'affichent pour le premier à 12,9 % du chiffre d'affaires en 2008. Cet investissement devient dès lors une véritable barrière à l'entrée, que seule la mutualisation permet de contourner, sans pour autant abolir la rigidité et la dépendance à la firme détentrice de l'outil.

Ces valeurs et écarts devraient économiquement justifier une réduction des coûts de production qui, sans aller dans la fourchette haute de la proposition faite à l'occasion des états généraux de la presse, à savoir 40 % [Livre vert, 2009], pourrait se situer dans une valeur comprise, soit au regard des titres étrangers, du labeur et d'ajustements raisonnables, entre 20 % et 30 %, soit un gain de sept à onze points de marge d'EBE. Cette fourchette est d'ailleurs conforme à l'estimation conduite par l'Inspection des finances dans le rapport mené par Aldo Cardoso [2010], toute considération gardée sur la nature de l'échantillon, qui propose un gain de neuf points de marge d'EBE.

3.3. Troisième poste de coûts majeurs et de surcroît rigides, la diffusion

La diffusion de la PQN se caractérise par une faible part de l'abonnement et du portage au profit de la vente au numéro, ce qui tend à générer un facteur supplémentaire d'instabilité des ressources. Sur le long terme la fidélisation du lectorat par l'abonnement assure en effet une récurrence des recettes et donc des *cash-flows* associés en offrant de surcroît une meilleure lisibilité des coûts, ceux-ci dépendant moins d'une structure intermédiaire, en l'occurrence de Presstalis.

Pourtant, sur ces deux dernières décennies, la part de la diffusion au numéro demeure majoritaire à près de 45 % (*voir graphique n° II-78 : Répartition de la diffusion de la PQN en 1990 et 2007*), sachant que dans la part de l'abonnement le portage a presque triplé pour atteindre les 10 %, ce qui au demeurant est bien loin des taux observés en presse quotidienne régionale et dans les pays anglo-saxons et au Japon.
Il faut dire que le système d'aide à la diffusion n'incite pas au développement de ce vecteur (*voir chapitre III, partie I*), le coût net postal étant souvent inférieur à celui du portage [Le Floch, 2008 ; Cardoso, 2010]. En outre, la fragmentation du réseau et la faiblesse du portage multititre complexifient un peu plus la donne pour la PQN.
Bien entendu, selon les firmes la stratégie diffère, et la part respective des modes de distribution se modifie. Ainsi, en 2008, est-il possible de constater que la vente au numéro représente sur notre échantillon de huit firmes 60,70 % de la diffusion payée avec un écart significatif allant de un à près cinq, soit de 23 % à 97 % (voir *graphique n° II-79 : Part respective (%) des modes de diffusion pour 8 firmes de PQN en 2008*)

La difficulté dans l'évaluation des coûts de diffusion tient à l'hétérogénéité des informations qui de surcroît se combinent avec les trois vecteurs à disposition, sachant que chaque firme établit des clés de répartition personnelles.
Aussi, à défaut de règles homogènes, et sans qu'il soit possible de déterminer les écarts-types et les médianes, il est possible d'approcher ces coûts à partir des données des firmes éditrices et des prestataires de services.

Ainsi, la diffusion payée par vecteur est-elle accessible, de même que le prix moyen de chaque numéro (abonnement ou au numéro) sur l'ensemble des numéros de l'année considérée. La tarification brute postale varie par ailleurs de 0,22 € à 0,38 € par exemplaire [Schwartz, 2008], soit une moyenne de tarification selon La Poste de 0,296 € au début de l'année 2008.

Il est dès lors possible d'appréhender, sans oublier les coûts de routage et de conditionnement, le coût net unitaire par titre selon les aides qui peuvent être déduites, et notamment celles des quotidiens à faibles ressources publicitaires.

Côté portage, le calcul prend des allures d'hypothèses. En effet, dans le cadre du portage monotitre, le coût varie du simple au triple, de 0,20 à 0,60 € l'exemplaire, selon qu'il y a ou non sous-traitance, le moment de la semaine (plus cher le dimanche), la saisonnalité des ventes, la densité de la zone géographique, le degré de pénétration du titre et la nature des négociations commerciales entre l'éditeur et le prestataire, avec quoi qu'il en soit un minimum qui tient compte de la commission du porteur et des indemnités kilométriques liées au portage, soit environ 0,20 € l'unité. Et dès lors qu'on considère le portage multititre, une autre variable entre en jeu.
Ainsi, en retenant la moyenne proposée par le groupe Néopost et l'étude de Patrich Le Floch [2008], il est raisonnable de considérer une moyenne de 0,34 € par exemplaire, même si elle cache assurément des disparités, notamment lors du portage dans des zones de faible densité et de moindre pénétration. Étant donné que la presse quotidienne possède une grande partie de sa diffusion en Ile-de-France (*voir chapitre I, partie I*), le biais est acceptable.

Moyennant ces hypothèses, il est possible d'approcher le coût de diffusion en 2008, sachant que l'augmentation des tarifs postaux prévus par les accords Schwartz impacteront ces coûts de manière directe jusqu'en 2011 (*voir graphique n° II-80 : Coûts de diffusion (%) de 8 firmes de PQN en 2008*).

Avec en moyenne 23,90 % du chiffre d'affaires – entre 12 % et 37 % selon les firmes –, la diffusion demeure donc un poste de coût élevé, sachant que le coût de diffusion postale s'affiche entre 0,85 % et 11,63 % (moyenne : 5,27 %) ce qui semble cohérent avec les données proposées par Patrick Le Floch [2008], qui sur un autre échantillon estima ce coût en 2006 dans une fourchette allant de 2 à 5 %, et celles calculées par Nadine Toussaint-Dumoulins [2006], qui les chiffre entre 15 et 30 % des coûts totaux. En moyenne, il représente 49 % du prix facial d'un quotidien en 2008.

Au-delà, il est notable que la politique d'aide à la presse n'incite pas au développement du portage en dehors des zones de forte densité comme par exemple en Ile-de-France, et d'autant moins que les titres sont à faibles ressources publicitaires. Ainsi, le coût posté pour l'un de ces derniers peut être huit fois inférieur au coût de distribution porté, malgré les aides au portage.

L'interdépendance de la structure de marché avec les aides à la presse et le système de distribution fait que la diminution des coûts de diffusion n'est pas aussi évidente qu'il serait agréable de l'imaginer. Ainsi, le transfert d'un abonnement porté vers un abonnement posté, et vice-versa, ne se décide pas mécaniquement au gré des évolutions tarifaires de l'un de ces deux modes, malgré les marges que génère le portage en zone de forte densité et la qualité du service rendu [Le Floch, 2008].

Au global, ces coûts sont donc prédominants dans les comptes d'exploitation des firmes de PQN puisque au sein de notre échantillon de huit organisations, la somme des coûts de distribution, de production et de personnel représente en moyenne pour l'année 2008 75,72 % du chiffre d'affaires, soit un peu plus qu'en 2002 (74 %), la faible réduction des coûts n'ayant pas compensé la baisse du chiffre d'affaires (*graphique n° II-81 : Part des coûts de distribution, de personnel et de production en PQN en 2002 et 2008 (%)*).
Au bout du compte, cela représente en moyenne sur l'ensemble des titres près de 153 % du prix moyen du numéro, les coûts fixes de production et de personnels atteignant les 104 % la même année.

Cette structure des coûts associée au caractère industriel de la PQN justifie l'existence des économies d'échelle avec la possibilité de réduire le coût unitaire à l'exemplaire payé. *A contrario*, la baisse des tirages et *a fortiori* des chiffres d'affaires agit comme une massue dont les effets ne peuvent être compensés que par une baisse significative des charges ou une réduction de l'offre éditoriale, *id est* du nombre de pages, cette deuxième option plongeant l'éditeur dans une délicate spirale déflationniste de la nécessaire maîtrise des charges.

Combiné au système de distribution, il devient compréhensible que l'ensemble fonctionne selon une dynamique de palier, c'est-à-dire que les économies d'échelle délivrent leur potentiel jusqu'à un certain seuil qui nécessite alors de nouveaux investissements fixes.
Elle impose ainsi à chaque palier une augmentation du coût moyen unitaire qui finit par se réduire au fur et à mesure que les ventes, donc la production, s'accroît.
En l'absence, les rendements deviennent décroissants et le pilotage de la baisse doit alors se raisonner par paliers dans des schémas défensifs de réductions des coûts.

L'autre perspective inéluctable face à de tels coûts dont l'ampleur de la réduction est structurellement limitée et insuffisante pour dégager à périmètre constant un taux *d'EBITDA* suffisant, réside dans une consolidation qui viserait à abaisser leurs parts respectives.

4. Et pourtant les aides massives limitent la dégradation structurelle

Dans les aides à la presse (*voir chapitre III, partie I*), la contribution publique représente en moyenne, en 2008, 19 % du chiffre d'affaires total selon l'Inspection générale des finances [Cardoso, 2010]. Mais comme cela a déjà été évoqué, ces aides sont devenues un chiffre d'affaires indirect structurant et récurrent pour les équilibres financiers. Pire, elles inhibent parfois la logique de développement par leurs effets de seuil de déclenchement.
Derrière cette moyenne se cachent de fortes distorsions dans un rapport de un à dix, celles-ci représentant entre 5,22 % et 45,75 % du chiffre d'affaires selon les firmes. Rapporté à l'exemplaire, le montant de l'aide directe, y compris la part postale, varie de 0,09 € à 0,54 €, soit dans ce dernier cas près de 60 % du prix facial (*voir tableau n° II-40 : Répartition de l'aide directe par exemplaire diffusé payé (€) pour la PQN en 2008*).

Du côté des aides indirectes, l'impact est tout aussi important puisque selon l'Inspection générale des finances, *« ce régime fiscal (TVA réduite et exonération de taxe professionnelle) améliore la rentabilité des entreprises concernées avec un impact sur la marge d'EBE de 1,5 % à 5 % selon les titres, soit de 2c € à 10c € par exemplaire* » [Cardoso, 2010]. Cette fourchette semble cohérente même s'il s'avère complexe à notre niveau d'évaluer le gain réel étant donné la complexité de calcul de la taxe professionnelle qui est indexée sur la valeur locative et les immobilisations corporelles.

5. Sans rentabilité, pas d'investissement à long terme

Conséquence ultime des marges d'exploitation des firmes de la PQN, les rentabilités économique et financière, mesurées respectivement par le taux de rentabilité des ressources durables et celui des capitaux propres sont, à une exception près, sinon faibles du moins négatives (*voir graphiques n° II- 82 : Rendement des ressources durables nettes (%) pour 8 firmes de PQN en 2001 et 2008 ; n° II-83 : Rendement des capitaux propres nets (%) pour 8 firmes de PQN en 2001 et 2008).*
Et depuis le début des années deux mille, aucun facteur ne semble avoir contredit cette décroissance qui s'est aggravée au fil du temps sous l'effet d'une détérioration de la conjoncture publicitaire, celle-ci intervenant comme le catalyseur d'un déséquilibre structurel. Seule l'année 2001 fit exception avec une rentabilité des capitaux propres moyenne des échantillons (trois et huit firmes) supérieure à 10 %, mais avec un déséquilibre considérable, de sorte que la firme 1 permet à elle seule de tirer les taux de rentabilité vers le haut.

Dans ce panorama et dans la logique des différentes valeurs précédentes, la firme 4 est celle qui tire le mieux son épingle du jeu et la firme 1 celle qui pourrait prétendre à obtenir des positions plus acceptables. Les firmes 2 et 3 demeurent handicapées par une structure financière qui relève de la voltige aérienne…
Cette tendance se confirme d'ailleurs par un autre indicateur qui mesure l'efficience avec laquelle les actifs sont utilisés, le *Return On Total Assets*, qui en l'espèce a chuté sur la période 2000-2008 de 2,12 % à -16,1 % pour l'échantillon de huit firmes, et de 21,34 % à -4,75 % pour l'échantillon de 3 firmes tiré notamment vers le bas par la firme 2.

La mise en perspective de l'impact conjoncturel peut à cet égard s'illustrer dans l'évolution des taux de rentabilité des firmes étrangères (*voir infra*) qui, avant 2007, ont pu s'enorgueillir de rentabilités positives, parfois élevées, bien loin de leurs homologues françaises. Et si certaines ont connu des rentabilités négatives en 2007-2008, elles ont, dès que le marché a commencé à s'embellir au début de l'année 2010, retrouvé la direction de la croissance.
Et de fait, si la conjoncture permet d'expliquer la dégradation des rentabilités sur l'année 2008 et au-delà, elle ne peut pas servir de bouc émissaire à l'insuffisance générale de profitabilité des firmes en question, ni même expliquer cette inefficience dans l'utilisation des actifs.

6. *Full Metal Jacket* au royaume des quotidiens nationaux payants

« S'il est vrai qu'un journal digne de ce nom comporte des éléments qui doivent rester hors du commerce, il est aussi, au sens le plus banal du mot, une entreprise qui achète, fabrique, vend et doit faire des bénéfices ». Pas si banal que cela le journal d'information, car si l'on en croit, au vu des différents résultats financiers, le constat de mai 1956 du fondateur et directeur du *Monde*, Hubert Beuve-Méry, cité par Patrick Eveno [(b) 2008], il n'y a à la fin de cette première décennie du XXI^{e} siècle plus aucun quotidien national *« digne de ce nom »*.
Le constat est amer au royaume des quotidiens nationaux pour qui le titre de l'ouvrage de Gustav Hasford, *Le Merdier*, qui a donné la source au film culte de Stanley Kubrick en 1987, sert de métaphore de circonstance. Il faut dire que la violence de la débâcle est indéniable, l'effet psychologique sur les troupes, en l'occurrence les journalistes, certain.

6.1. Recapitalisation et mesures de réduction de coûts insuffisantes

Les éléments présentés, toutes choses égales par ailleurs de leur modification et de leur raison d'être, montrent une situation économique et financière moyenne délétère, ce qui ne contribue

pas à attirer des investisseurs dont le seul objectif serait de rentabiliser leurs capitaux. Les marges d'exploitation sont sinon faibles du moins négatives, la capacité d'autofinancement est insuffisante pour financer correctement le cycle d'exploitation et *a fortiori* les développements de cette activité industrielle pour laquelle l'évolution des dotations aux amortissements rapportée au montant de l'actif immobilisé illustre la décroissance de l'investissement.

L'absence de *cash-flows* récurrents et significatifs complique aussi la gestion des chocs conjoncturels à l'instar de celui de 2008-2009. Avec un fonds de roulement net global dégradé, une grande instabilité financière, de structure et de fonctionnement, et des rentabilités négatives, les quotidiens sont sur le papier à la merci des banquiers… et en faillite virtuelle.

Et les remèdes appliqués, trop capillaires, ne suffisent plus à inverser une tendance de fond au regard de l'évolution qui marque les usages de la consommation d'information, toutes choses égales par ailleurs, bien entendu.
Quelques initiatives et ajustements sont évidemment envisageables, au regard des coûts fixes, qui créent des effets de seuil en imposant un volume d'activité minimal, seul garant de la possibilité de retrouver des marges d'exploitation convenables, *id est* un taux d'*EBITDA* supérieur à 10 %. Reste que la rigidité de ces derniers liée à des considérations historiques et structurelles (*voir chapitre II et III, partie I*) limite les possibilités d'intervention à la baisse.
Il apparaît aussi que les apports de capitaux propres réalisés jusqu'à présent ont plutôt été utilisés comme une ressource consommable tant la situation s'avérait délicate, au même titre que les aides de l'État qui ont tout simplement limité la déconfiture et la disparition de ces vieilles dames grises.

Chacun y va ainsi de sa solution, sans pour autant convaincre, au-delà des initiatives presque communes à tous comme la distribution de journaux dans les rames de TGV[*II-47*], l'accroissement du nombre d'exemplaires portés de 15 % au premier semestre 2010[*II-48*], l'augmentation de tarif de dix centimes[*II-49*], la limitation du nombre de jours de parution par suppression des éditions les jours fériés[*II-50*] ou encore les ajustements de ressources décidés dans les imprimeries dans le cadre du plan Recapp (*voir chapitre II, partie I).*
Et si les chemins de retour à l'orthodoxie budgétaire divergent dans la forme et l'intensité, ils apparaissent désormais sinon obstrués du moins très rétrécis, notamment pour les firmes de petite taille aux possibilités d'intervention plus réduites.

Alors qu'Alexander Pougatchev a injecté près de 50 M€ dans *France-Soir* depuis son sauvetage en janvier 2009, le titre n'a toujours pas l'étoffe du quotidien populaire rêvé par le repreneur. Sa diffusion payée stagne à 76 078 exemplaires selon l'Office de justification de la diffusion (OJD) au premier semestre 2010 (son point mort est au double), malgré une relance éditoriale onéreuse (3,5 M€) en mars 2010 accompagnés d'une baisse de prix à 0,5 €. Quant aux résultats, ils sont encore négatifs à près de 2 M€ de pertes mensuelles en novembre 2010[II-51], le groupe est en faillite immédiate si son mécène venait à lui couper le vivres, la probabilité qu'il passe 2012 est nulle, la réussite d'un transfert sur le Web relevant du conte de Noël.

De son côté, *Libération* a aussi expérimenté le chemin des tours de table avec plusieurs injections successives depuis le sauvetage du titre en 2005 par l'actionnaire de référence et majoritaire Édouard de Rotschild (38,7 % du capital en 2010) qui a investi 25 M€, la dernière en date se situant en 2009 à hauteur de 3 M€ par les actionnaires historiques.
Pourtant, malgré cet apport d'argent frais, une réduction par cinq du montant des dettes entre 2005 et 2008, soit 6,9 M€ de dettes bancaires de un à cinq ans, deux plans sociaux en 2005-2006 et 2006-2007 (143 salariés de moins) avec un ajustement des coûts de piges pour un objectif en 2009 de 1,5 M€ de réductions de charges, ainsi qu'une kyrielle d'ajustements (réduction du nombre de jours RTT, budget de fonctionnement, grammage du papier, bureaux à l'étranger, vente de participations dans Riccobono, etc.), le titre demeure toujours déficitaire en 2009 à 1 M€, avec près de 7M€ d'aides de l'État. Et ce malgré l'augmentation de tarif au numéro à 1,40 €, une nouvelle formule en septembre 2009 et un passage à l'Internet payant à la même date, la destruction de valeur se poursuit presque inexorablement depuis plusieurs années.
Si *Libération* a tout de même réussi à éviter la faillite, il est clair que les fonds demeurent insuffisants à la fin de l'année 2010 pour envisager un quelconque développement étant entendu que les mesures de réductions et d'ajustements naturelles ont d'ores et déjà été prises et que les comptes sont seulement proches de zéro…. (-1 M€ de déficit en 2009, pour 58 M€ de CA), les 200 k€ de résultat net en 2010 payant tout juste un rédacteur en chef !
Quinze millions d'euros seraient un ticket suffisant pour assurer la mise en route d'une stratégie de conquête d'abonnés, point faible du journal avec seulement un taux de 18,1 %, un développement sur le Web et par conséquent un accroissement des recettes publicitaires.
Au-delà de l'ambition, le quotidien de la rue Béranger pourrait dans cette voie-là se trouver pris au piège d'un effet ciseau qui entraînerait la perte des subventions pour les quotidiens à faibles ressources publicitaires, mais surtout se positionnerait sur un créneau presque trop

classique et qui n'a toujours pas fait ses preuves, avec un isolement, une part de marché et une puissance financière qui demeurent des handicaps certains au regard de concurrence, de sorte que son avenir soit désormais conditionné à une injection récurrente ou à une consolidation défensive avec un autre groupe.

Quant aux navires de petite taille à la dérive, ils sont nombreux et comptent parmi eux *L'Humanité* et *La Tribune* qui ne sont guère mieux loties.

Le premier, avec ses 47 916 exemplaires payés en 2009 selon l'OJD, doit son salut à la fin de l'année 2010 d'une part à ses lecteurs qui ont, entre 2008 et 2009, souscrit à l'appel lancé par le journal pour 2,7 M€ (dont 450 k€ au titre du dispositif de mécénat) et, d'autre part, à la vente de son siège social pour 4,7 M€, l'ensemble ayant permis de réduire l'endettement du groupe et donc les frais financiers. Reste que malgré ces apports, une nouvelle formule du quotidien en octobre 2009, une augmentation de prix à 1,4 €, une refonte de son site Web en juin 2010 ainsi qu'un montant d'économies variant entre 500 k€ et 700 k€ par an[II-52] et 13 M€ d'aides, *L'Humanité* semble avoir épuisé toutes ses marges de manœuvre directes pour retrouver le chemin vertueux du bénéfice – à défaut de la création de valeur – son déficit approchant le million d'euros en 2009 pour un chiffre d'affaires total d'un peu moins de 40 M€ et il devrait s'aggraver en 2010 aux environs de 1,9 M€ avec la réduction des aides, et la baisse de fréquentation de la Fête de l'Humanité ! Encore une fois, son avenir ne tient qu'à des solutions qui n'ont fondamentalement rien à voir avec l'exploitation de l'information.

Quant à la seconde dont l'avenir semblait plus rose suite au rachat en décembre 2007 par Alain Weill via son holding, (groupe NextRadioTV), elle n'a pu éviter la déconfiture annoncée avec la mise en place d'une procédure de sauvegarde en janvier 2011 après la cession de 78 % du capital par Alain Weill à la directrice générale, Valérie Decamp.
Le titre partait certes de loin avec avant la première cession une perte de 17,6 M€ en 2006 pour un chiffre d'affaires de 47 M€. Mais rien n'y a fait : ni l'injection de 45 M€ par l'ancien propriétaire Bernard Arnault dans l'accord de cession (trois années de pertes), ni le plan de relance commerciale à bas prix avec portage associé au domicile des abonnés, ni le développement du site Internet, ni le plan de purges drastiques avec le départ de 110 personnes dans le cadre de la clause de cession, pas plus que la réduction de voilure sur le nombre de points de ventes distribués (4 000) ou encore la nouvelle formule proposée en octobre 2008 et l'hypothétique synergie de groupe dans la production de l'information.
Les 6 M€ d'économies durables[II-53] n'ont donc pas permis au titre de se redresser, il termine

l'année 2009 avec un déficit de près de 9 M€ et surtout plus aucune marge de manœuvre avec une diffusion France payée qui s'érode de 9 000 exemplaires depuis 2007, descendue à 68 088 exemplaires. Le groupe est en 2010 en faillite virtuelle.
Sa survie passe obligatoirement par une recapitalisation, pour un titre qui en dix ans n'a jamais gagné un euro ! Difficile serait un euphémisme, impossible – économiquement stupide ? – une réalité, aucun investisseur sérieux n'a intérêt à se délester au minimum de 15 M€, le Livret A étant plus rémunérateur. Son avenir s'écrit à la lumière d'un généreux mécène, d'un adossement à un groupe qui souhaite capitaliser sur la marque en l'intégrant dans un projet Web-print, sachant que la création de valeur avec un transfert sur la Toile relève de l'illusion.

Si les différentes mesures prises s'avèrent évidemment salutaires, elles s'apparentent financièrement parlant à de simples cataplasmes à la moutarde… dès lors qu'on les intègre dans le champ plus large des dynamiques de marché et des déterminants de la performance (*voir chapitre I & III, partie II*).
La mise en perspective de ces plans de réduction de coûts avec les résultats 2009 pour ces quelques titres de petite taille, une fois l'impact de la crise 2008-2009 absorbée, laisse augurer une impossible équation économique en l'absence d'un apport massif de capitaux et un sérieux doute quant à leur pérennité au-delà de 2012 si d'aventure les mécènes venaient à fermer le robinet des apports. Car si ces financements s'avèrent un excellent gilet de sauvetage, ils ne sauraient résoudre la problématique qui consiste à bien les utiliser pour générer suffisamment de *cash-flows* nets et obtenir ainsi, outre les possibilités de son (re)déploiement, une rentabilité des actifs plus significative et une rentabilité des capitaux au moins égale à celle du Livret A…
Finalement, cette déconfiture soulève, en dehors de tout débat philosophique, la question de la taille critique de ces firmes qui ne sont finalement que des PME avec un chiffre d'affaires variant de 8 M€ à 100 M€ et, subséquemment de leur existence en dehors d'un groupe d'envergure.

Complexe, la réponse trouve cependant un éclairage significatif dans l'analyse de quelques groupes de plus grande envergure possédant un quotidien national, comme *Le Monde*, *Le Figaro*, *La Croix* ou encore *Les Échos,* eux aussi déficitaires en tant que tels (sauf *Les Échos* jusqu'en 2008), mais également dans une comparaison internationale d'organisations éditrices de quotidiens payants (*voir infra*).

6.2. Dissociation structurelle du bien de luxe au prix de la grande consommation

Sans préjuger des pistes retenues (*voir partie III*), et au-delà de tout débat sur la pluralité de la presse et de la conservation des avantages acquis, il faut reconnaître que l'équation n'est pas simple. Car d'un côté, le caractère industriel et la nature du bien fini offre la possibilité de faire rentrer la PQN dans le champs des biens de grande consommation (un modèle dupliqué à foison). Et, de l'autre, elle intègrerait sans complexe celui des biens de luxe, étant donné que les publications demeurent avant tout des prototypes au-delà des maquettes, et des règles établies, des productions éphémères à forte valeur ajoutée intellectuelle qui n'ont de sens que le temps d'un défilé quotidien, mais pour lesquelles les coûts sont supportés en permanence.
Or, la presse quotidienne est à ce jour aussi loin de la réplication du prototype industriel figé que de la possible facturation de ses produits au coût réel d'un bien de luxe. Cette dissociation quasi structurelle qui trouve son origine dans la nature du bien et dans les stratégies passées n'est pas sans conséquence sur l'avenir.

B/ Une presse quotidienne régionale financièrement plus solide, mais insuffisamment rentable

Les firmes de presse quotidienne régionale sont entrées il y a plusieurs décennies déjà dans une phase de consolidation au point d'offrir un visage assez figé des territoires sur lesquels elles évoluent, huit groupes semblant s'être partagés le marché régional et local. Loin d'un attentisme de monopoleurs, ils ont par ailleurs procédé à des stratégies de diversification, heureuses et malheureuses, vers des activités connexes comme l'édition, la presse locale ou de petites annonces voire spécialisée, mais aussi vers l'événementiel ou la télévision.
Finalement, ils ont en 2010 un chiffre d'affaires plus important que celui de la presse quotidienne nationale, le groupe Amaury dépassant dans son ensemble les 600 M€, derrière le groupe EBRA qui titille les 800 M€ et Oues-France qui fleurte avec le milliard, très loin de ce que peuvent représenter les groupes France-Soir, La Tribune, L'Humanité et Libération qui, réunis, dépassent à peine les 150 M€.

Pour autant, si comme leurs homologues nationales, les firmes éditrices ne sont pas épargnées par les difficultés et la modification du contexte concurrentiel, elles affichent *a contrario* une structure financière plus saine qui doit, en l'occurrence, d'abord s'apprécier au-delà de toute consolidation, au regard de leur proximité vis-à-vis de leurs clients et du niveau de contraintes sociales et économiques qui pèsent sur elles pour la production et la diffusion.

Ce premier constat trouve d'ailleurs, dans la lignée du chapitre précédent, son illustration sur la période 2000-2008 dans l'évolution des chiffres d'affaires et de la diffusion du nombre d'exemplaires payé par an par habitant avec trois chiffres clés [DGMIC, 2009, 2010] : une baisse de 11 % du chiffre d'affaires en euros constants, une diminution de 15,6 % du nombre d'exemplaires payé par habitant et un accroissement de 11 % du chiffre d'affaire payé par numéro (*voir graphiques n° II-84 : Évolution du chiffre d'affaires de la PQR entre 1990 et 2008 ; n° II-85 : Évolution du chiffre d'affaires total (€) de la PQR par numéro payé & du nombre d'exemplaires diffusés / habitant / an*).

Derrière cette tendance se cachent de fortes disparités dans des échelles de valeur de chiffre d'affaires qui varient de un à quatre-vingt. Au regard de cette diversité, il s'avère plus pertinent de procéder à la consitution de sous-échantillons par tranches de chiffre d'affaires, soit finalement cinq groupes de dix organisations (sauf le dernier qui en contient neuf).
L'ensemble représente en 2008 48 firmes, soit 92,3 % des firmes éditrices contrôlées par l'OJD ou 70,58 % de celles recensées dans la nomenclature de la DGMIC, sachant que certaines années des adaptations seront effectuées pour des raisons de cohérence. Rapporté à la diffusion payée estimée par la DGMIC sur 68 titres, l'échantillon représente un total de 93,78 % de cette dernière, sachant que le premier groupe totalise à lui seul 57,38 % du chiffre d'affaires évalué par la DGMIC.

L'analyse se concentrera d'abord sur les firmes non consolidées pour mieux faire ressortir les éléments significatifs de ces firmes éditrices dans une comparaison de circonstance avec la PQN pour, dans un deuxième temps (*voir infra*) mesurer l'impact structurel de la consolidation par l'intermédiaire de quelques exemples ciblés.

1. Des marges d'exploitation et des *cash-flows* plus résistants, mais insuffisants

Les firmes de PQR connaissent aussi une érosion de leurs marges depuis le début des années deux mille. L'évolution de l'excédent brut d'exploitation rapporté au nombre d'exemplaires payés montre l'impact de l'environnement conjoncturel dans un effet taille qui n'est pas probant.
En outre, toutes proportions gardées, la similitude des courbes d'évolution est flagrante depuis 2000, exception faîte en 2008 de celle de l'échantillon 3 dont la performance peut être rapprochée de celle des firmes de presse hebdomadaire régionale (PHR). De fait, la baisse enregistrée pour tous les échantillons 1, 2, 4 et 5 sur la période 2000-2008 est de

respectivement 80 %, 73 %, 144 % et 51 %, seul le troisième ensemble affichant une croissance de 2,82 % en raison d'un regain de valeur de 40 % (*voir graphique n° II-86 : Évolution de l'EBE de la PQR rapporté à l'exemplaire payé (en €) de 2000 à 2008*).

Les principaux indicateurs d'exploitation pour les années 2000 et 2008 confirment la plus grande solidité de ces firmes comparativement à leurs consœurs de PQN, alors même que le chiffre d'affaires au numéro s'avère sinon identique du moins supérieur (*voir graphiques n° II-87 : Évolution des marges de la PQR rapportées à l'exemplaire payé (en €) 2008 ; n° II-88 : Évolution des marges de la PQR rapportées à l'exemplaire payé (en €) 2000*). Ainsi, les firmes de l'échantillon 1 ont un chiffre d'affaires par exemplaire positionné entre 20 % et 80 % de moins que celui des firmes de PQN à tirage comparable.

Avec une valeur ajoutée de surcroît supérieure à celles des firmes de PQN, elles réussissent à maintenir un résultat d'exploitation proche de zéro sachant que celui-ci ne s'est réellement dégradé que depuis 2004-2005. En revanche, juste avant que les effets de la crise de 2000 ne se fassent sentir, les différents indicateurs opérationnels de ces firmes affichaient des valeurs positives dans leur ensemble, *a contrario* de leurs homologues de PQN, entre 0,01 € et 0,04 € de résultat net par exemplaire, la baisse enregistrée ensuite allait les faire baisser à des valeurs comprises en 2008 entre 0 (e) et -0,07 €.

L'évolution des taux de valeur ajoutée et *d'EBITDA* sur la période 2000-2008 conforte cette idée d'une plus grande solidité opérationnelle comme l'illustrent leur évolution dans le temps (*voir graphiques n° II-89 : Évolution des taux de valeur ajoutée de la PQR (%) entre 2000 et 2008 ; n° II-90 et Évolution des taux d'EBITDA de la PQR (%) entre 2000 et 2008*). Il est à cet égard intéressant de noter que les firmes les plus petites (échantillon 5) affiche un taux de valeur ajoutée en forte baisse de 29 % sur la période, les trois premiers échantillons ayant un taux qui perd respectivement 4 %, 9 % et 5 %. Seul l'échantillon 4 gagne 3 %.
Le taux d'*EBITDA Margin* est aussi affecté avec une baisse qui varie sur la période entre 33 % et 80 %, les échantillons des firmes de grande taille (1 et 2) étant plus impactées par l'effet conjoncturel, sachant que les échantillons 3 et 5 limitent l'écrasement sous l'effet de la bonne santé financière de deux firmes.

Bien entendu, derrière ces moyennes se cachent des disparités parfois significatives mais en certaines circonstances homogènes dans l'esprit et dans l'évolution, dès lors qu'une segmentation plus fine est réalisée et que l'analyse porte sur le taux d'*EBITDA* rapporté à la

diffusion payée, avec à la clé une dispersion moins grande des valeurs en 2000 et une moins grande présence en territoire négatif (*voir graphiques n° II-91 : Évolution du taux* d'EBITDA *de la PQR rapporté à la diffusion payée (%) en 2008 ; n° II-92 : Évolution du taux* d'EBITDA *de la PQR rapporté à la diffusion payée (%) en 2000*).
Il est toutefois spéculatif d'en tirer des enseignements de corrélation formelle, au-delà d'une certaine cohérence de groupe dans le rapport *EBITDA / Diffusion*, les coefficients de corrélation des différents échantillons étant de 0,01 en 2000 et de 0,11 en 2008. En revanche, il est notable que la corrélation s'avère significative, id à plus de 0,2, sur l'échantillon 1 en 2008 et sur les deux premiers en 2000

Cette plus grande stabilité économique se traduit aussi dans l'évolution du chiffre d'affaires rapportée à celle de la valeur ajoutée à deux périodes distinctes, 2002 et 2008.
Si la comparaison montre alors l'impact de la conjoncture et le resserrement des valeurs vers zéro en 2008, elle illustre aussi la cohérence, au-delà des valeurs inhérentes à chacune des firmes, dans les mécaniques d'ajustement des deux variables avec cette capacité de plusieurs d'entre elles d'assurer à la fois une croissance du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée, même si celle-ci ne se fait pas dans des proportions totalement identiques qui permettraient de maintenir un taux de valeur ajoutée constant (*voir graphiques n° II-93 : Croissance du chiffre d'affaires / Valeur ajoutée (%) pour la PQR en 2008 ; n° II-94 : Croissance du chiffre d'affaires / Valeur ajoutée (%) pour la PQR en 2002*).
Il est par ailleurs intéressant de constater l'absence, à quelques exceptions près, d'une forte dispersion des valeurs comme elle pouvait exister pour les firmes de PQN tant en 2002 qu'en 2008, confortant au passage cette idée d'une plus grande cohérence structurelle entre les différents acteurs régionaux.

Cette dynamique se retrouve d'ailleurs dans les phases de décroissance qui au demeurant, de par la structure même des coûts pour la majorité des firmes, entraînent une baisse de la valeur ajoutée plus significative qu'elle ne devrait l'être en théorie avec un ajustement adapté.
La dégradation des ressources contribue donc à ce recentrage sans qu'il soit possible de considérer une corrélation formelle entre la taille des firmes et le niveau de variation, sachant que bon nombre de firmes ont par ailleurs envahi le territoire négatif sur les deux taux.

Comparativement à leurs homologues de la PQN, les firmes de PQR ont donc réussi à s'inscrire dans une démarche plus vertueuse qui se confirme dans leur capacité d'autofinancement. En moyenne, sur la période 2000-2008, celle-ci s'avère positive même si

elle n'atteint pas des valeurs très importantes, et si elle subit aussi une forte dégradation à partir de 2006 (voir *graphique n° II-95 : Évolution du taux de CAF (%) de la PQR de 2000 à 2008*) qui font plonger les valeurs des échantillons 1, 2 et 4 dans le rouge.

Il est par ailleurs intéressant de noter d'une part la relative bonne tenue de la CAF en 2008 dès lors que les valeurs extrêmes sont retirées pour limiter le strabisme divergent, et d'autre part la concentration structurelle de la majorité des firmes dans des valeurs oscillant entre 45 % et 60 % de part de valeur ajoutée pour un taux de CAF variant de 0 à 10 % (*voir graphiques n° II-96 : : Taux de valeur ajoutée et part de la CAF (%) pour la PQR en 2008 ; n° II-97 : Taux de valeur ajoutée et part de la CAF (%) pour la PQR en 2000*).

Cette situation, qui soutient la comparaison avec celle d'organisations étrangères (*voir infra*) permet sinon de traverser les crises conjoncturelles, du moins de soutenir l'activité. Pour autant, il ne s'agit pas non plus de les considérer comme des fins en soi, l'équilibre étant tout de même précaire. En outre, si la constitution d'échantillon par tranches de chiffres d'affaires, synonyme de tranche de diffusion payée, n'offre qu'une vision moyenne, elle permet au-delà des cas particuliers de dégager une tendance qui voit les échantillons 3 et 5 obtenir la palme de l'équilibre, comme une sorte de "position médiane" qui traduit une dynamique de plateau.

2. Un numéro d'équilibriste financier

Les éditeurs régionaux ont une structure financière moyenne et individuelle beaucoup plus satisfaisante que leurs homologues de PQN. Plusieurs indicateurs, quel que soit l'échantillon retenu, montrent des firmes moins endettées et avec une meilleure cohérence de leur structure financière, sans qu'il soit pour autant raisonnable de la qualifier de sereine.
Corollaire de cette capacité à générer des *cash-flows* supérieurs et d'un endettement moins important, le poids des charges financières est ainsi plus faible (*voir graphique n° II-98 : Poids des charges financières et des intérêts (%) en PQR de 2000 à 2008*), la part des prêteurs passant en moyenne sur l'ensemble de 2 % à 4,91 % entre 2000 et 2008. L'échantillon 5 est celui qui subit la plus forte de hausse, de 0,94 % à 10,34 %. Dans le même temps, la part des intérêts rapportés au chiffre d'affaires s'accroît de 47,12 %.

Comparativement aux autres firmes de la PQN, celles de la PQR ne sont donc pas plus endettées au sens strict du terme, le poids structurel de la dette représenté par le taux de levier moyen étant inférieur (*voir graphique n° II-99 : Taux d'endettement (%) des firmes de PQR*

en 2000, 2004 et 2008) à l'exception près de l'échantillon 1, qui, au demeurant, doit être regardé sous couvert de la médiane et des écarts-types, ces derniers permettant en effet de mesurer l'impact d'une valeur extrême.

La combinaison des éléments opérationnels et financiers permet, au regard du bilan d'obtenir des ratios de structure financière plus rassurants. Ainsi, le ratio d'autonomie financière s'affiche le plus souvent depuis 2000 au-dessus du seuil bien compris de 25 %, alors même que le *Currrent Ratio*, dont la valeur moyenne sur les 49 firmes est supérieure à 1, traduit un bon équilibre du financement de l'actif circulant par le passif circulant (*voir graphique n° II-100 : Ratio d'autonomie financière et* Current Ratio *en PQR de 2000 à 2008*).
Dans le détail, il convient de noter qu'en 2008, seul l'échantillon 3 dépasse les 25 %, sachant que l'échantillon hébergeant les plus grandes firmes a presque toujours affiché le taux le plus bas. En outre, il est notable que seuls les échantillons 1 et 2 ont un *Current Ratio* légèrement inférieur à 1, même s'ils demeurent en moyenne respective à 0,88 et 0,92 sur la période 2000-2008, soit des valeurs très supérieures à celles des firmes de PQN.

Un bémol est cependant nécessaire dans la mesure où le ratio de capacité de remboursement des dettes financières (Dettes long terme / CAF) est certes moins dégradé que pour les firmes de PQN, notamment dans la période 2000-2005, mais est en augmentation, et que le ratio Dettes / EBE n'est satisfaisant que pour les échantillons 3 et 5 dans des valeurs comprises entre 0,03 et 3,15 de 2000 à 2008. Les reculs de performances sur 2005-2008 avec des CAF négatives pour certaines firmes font que les capacités de remboursement sont problématiques.

L'euphorie bien comprise doit également être remise en lumière d'un ratio d'indépendance financière qui demeure encore trop insuffisant, même s'il est supérieur à celui des firmes de PQN.
En effet, si jusqu'en 2003, les firmes de PQR pouvaient s'estimer plus solides financièrement que leurs consœurs, elles ont depuis, notamment pour celles des échantillons 1 et 4, connu quelques déconvenues. Pourtant, si les ratios ont parfois dépassé les 40 %, ils n'ont pas réussi à s'inscrire durablement au-dessus des consensuels 50 %, *id est* à la limite de la saturation de leur capacité d'emprunt.

Cette très relative faiblesse remet d'ailleurs en perspective le débat sur le niveau de fonds propres, une question qui s'inscrit en miroir des retours sur investissement dégagés (*voir infra*) et des constats réalisés pour la PQN. En l'espèce le ratio d'équilibre financier s'avère

en moyenne stable sur la période 2000-2008 et supérieur à 1 pour les échantillons 3 (1,44), 4 (1,23) et 5 (2,01). Seules les firmes des échantillons 1 et 2 ont des ratios légèrement inférieurs à un puisqu'ils s'établissent sur la période respectivement à 0,93 et 0,98.

Un détour par le niveau moyen du Fonds de roulement net global (FNRG) est intéressant. En effet, il est constaté qu'en moyenne depuis 2000, celui-ci est certes en décroissance, d'autant plus significative que l'échantillon accueille des firmes de taille importante (-8,6 % pour l'échantillon 5, -77,34 % pour le 3), mais qu'il demeure positif à des niveaux supérieurs à 500 k€. En revanche, il s'est fortement dégradé pour l'échantillon 2 depuis 2000 avec une baisse de -853,32 % pour atteindre des valeurs négatives entre 2006 et 2008, signe qu'il n'y a plus assez de ressources stables et que le financement se fait par des ressources à court terme. Les firmes de l'échantillon 1 ont, elles aussi, des valeurs négatives mais stables sur la durée à -5,34 M€ en moyenne sur la période 2000-2008. Le bon niveau de vente de ces firmes conduit à un besoin en fonds de roulement négatif sur la même durée, *id est* à un niveau de trésorerie net moyen oscillant de 4 M€ (2008) à 8,5 M€ (2004) pour une moyenne à 5,8 M€.
Cette baisse, exception faite de l'échantillon 1, entraîne ainsi une diminution de la trésorerie nette dans une moindre mesure cependant pour les échantillons 2, 3 et 4 qui affichent un bon niveau de BFR. Ceci n'est pas le cas de l'échantillon 5 pour qui l'absence de maîtrise du BFR détériore la trésorerie nette à hauteur de 345 k€ en moyenne en 2008.

3. Prédominance des coûts de personnels, de production et de diffusion

Derrière ces résultats opérationnels et cette structure financière se cachent de fortes contraintes budgétaires qui s'inscrivent dans la même logique que celle évoquée pour les firmes de PQN. Ils s'analysent au demeurant en perspective de cette capacité de l'échantillon 3 à se situer dans un équilibre opérationnel qui n'est pas encore pénalisé par l'effet de seuil inhérent aux coûts fixes. L'alchimie entre ces coûts, qui deviennent handicapants dès lors que les ventes ne suivent plus, et la capacité à profiter des économies d'échelle sous réserve que le marché puisse absorber les volumes proposés, est en effet un exercice pour le moins subtil.

3.1. La part du personnel avoisine en moyenne 38,25 % du chiffre d'affaires

Sur la période 2000-2008, la part du personnel rapporté au chiffre d'affaires est un poste de coût significatif et relativement stable sur la durée à 38,25 % (*voir graphique n° II-101 : Parts des coûts de personnel en PQR en % et en indice de 2000 à 2008)*, sachant que les

échantillons 2 et 4 atteignent les 41,5 % en 2008. Dans la logique des constats précédents, ce sont les échantillons 3 et 5 qui présentent le taux le plus faible, sachant par ailleurs qu'ils offrent aussi la meilleure productivité par employé (chiffre d'affaires par employé), à 8 % de plus que le suivant (échantillon 1).

La taille de l'organisation a en bonne logique un impact significatif sur les possibilités d'ajustements de cette variable qui, rapportée à l'exemplaire payé, s'affiche entre à 0,45 à 0,68 € pour les cinq échantillons en 2008, soit en augmentation suite aux baisses des diffusions payées et au maintien des coûts. En moyenne, cela représente 73 % du prix facial en 2008.

Les rédactions représentent une nouvelle fois l'essentiel de ces coûts, entre 15 % et 40 % du chiffre d'affaires. En moyenne supérieurs à ceux des firmes de PQN, ils sont difficilement réductibles dans la mesure où le traitement de l'information régionale est plus consommateur de ressources et où le recours à des agences de presse spécialisées n'est pas toujours pertinent, un point déjà mis exergue par Nadine Toussaint-Dumoulin [2006].
À défaut, elles peuvent être mutualisées avec d'autres titres dans le cadre d'une consolidation régionale voire locale, ce qui a déjà été initié par certains groupes, mais à un niveau bien éloigné de celui mis en place dans des *newsrooms* de certains éditeurs étrangers comme les groupes Ringier ou Springer (*voir chapitre III, partie II*).
Pourtant, la variable clé d'ajustement pour ces groupes de grande taille réside dans cette dynamique de regroupements qui vise à "industrialiser" une partie du contenu sur plusieurs supports dont la zone de vente n'est pas superposée.

3.2. Les coûts de production baisse de huit points en dix ans à 24,86%

Ces coûts sont évaluables selon le même principe que pour la presse quotidienne nationale, à partir des données fournies par la DGMIC face à l'impossibilité de trouver une ligne budgétaire homogène et cohérente entre les différentes firmes.

Ainsi, au-delà des évidentes disparités, le résultat est conforme au sentiment général qui veut que cette famille de presse ait des coûts pas très éloigné de son homologue nationale (*voir graphique n° II-102 : Frais de production de la PQR de 2000 à 2008*), dès lors que le raisonnement les rapporte au chiffre d'affaires. Représentant ainsi 32,83 % de ce dernier sur la période 1985-1995, ce ratio est passé à 24,86 % sur les dix années suivantes.

Rapporté à l'exemplaire payé, ce coût (frais de papier et d'impression), s'affiche dès lors à 0,41 € - *id est* 47, 6 % du prix facial moyen - soit 36 % de moins que pour les firmes de PQN. Au-delà de l'illustration du caractère industriel de la production qui voit son coût marginal tendre vers zéro, toutes choses égales par ailleurs, cet écart touche du doigt l'une des différences majeures avec la PQN.

La PQr connaît, dans une moindre mesure, les problématiques déjà évoquées sur la rigidité des coûts, leur origine étant similaire et leurs conséquences identiques. Au demeurant, au regard des plans de charges et des accords en vigueur, des différences notables de coûts, dans un rapport de un à trois [Cardoso, 2010], peuvent apparaître, soit des variations allant de 0,22 € à 0,7 €, des valeurs qui confirme la possible mutualisation des moyens d'impression.
Ces écarts devraient économiquement justifier une réduction de ces coûts, qui au regard des titres étrangers, du labeur et d'ajustements raisonnables, se situerait entre 20 % et 30 %.

3.3. La diffusion, un coût de 42 % du chiffre d'affaires cqui change de visage

La diffusion de la presse quotidienne régionale se caractérise par une faible part de la distribution au numéro qui a de surcroît baissé de 22 % en moyenne sur l'ensemble des titres sur la période courant de 1990 à 2008 pour s'établir à 42 %.
Derrière cette valeur se cachent bien entendu de fortes disparités entre les titres que les moyennes par échantillon peuvent déjà illustrer (*voir graphique n° II-103 : Répartition de la diffusion (%) de la PQR en 2008 par vecteur de distribution*), sachant qu'à l'intérieur de ces derniers les écarts sont parfois notables comme l'illustrent les bornes des taux de diffusion au numéro de chaque échantillon : échantillon 1 (11,30-65,79), échantillon 2 (13,89-76,32), échantillon 3 (37,25-67,78) , échantillon 4 (24,45-52,80), échantillon 5 (22,63-47,35).

Il est ainsi notable que le portage est devenu un circuit majeur de distribution auprès des abonnés. Outre le service qu'il assure, celui-ci génère des marges unitaires supérieures à celle de l'abonnement posté de l'ordre de 15 à 30 % selon les chiffres proposés par Patrick Le Floch [2008]. *« Les différences proviennent évidemment des politiques propres à chaque titre qui peuvent discriminer leur prix de vente en fonction du canal de distribution. Il en découle que, en raison de marges unitaires supérieures, le portage pourrait être économiquement plus rentable même si son coût s'avère être supérieur à celui du postage »*, estime ce dernier. Il n'en reste pas moins que si le développement du portage apparaît aisé dans des zones de forte densité et à forte pénétration, cela se complique dans les zones désertiques.

La stratégie ainsi mise en place relève de *« l'écrémage qui est renforcé par les hausses postales successives rendant viables, avec le temps, l'organisation de tournées de portage dans des zones qui n'étaient pas encore desservies.* » [Le Floch, 2008].

La difficulté dans l'évaluation exacte des coûts de diffusion tient à l'hétérogénéité des informations qui de surcroît se combine avec les trois vecteurs et des dispositions différentes entre les quarante-huit firmes. Aussi, à défaut de règles homogènes, et sans qu'il soit possible de déterminer les écarts-types et les médianes, il est possible de les approcher à partir des données des firmes éditrices et des prestataires de services en raisonnant par moyenne.
Ainsi, la diffusion payée par vecteur est-elle accessible, de même que le prix moyen de chaque numéro (abonnement/numéro) sur l'ensemble des numéros de l'année considérée. La tarification brute postale varie par ailleurs de 0,25 € à 0, 47 € par exemplaire, avec une moyenne proche de 0,32 € légèrement supérieure à celle de la PQN. Or avec les remises éventuelles et les aides, le coût postal net est proche de celui observé en PQN, comme a pu le mesurer Patrick Le Foch [2008]. Il est dès lors possible d'appréhender, sans oublier les coûts de routage et de conditionnement estimés forfaitairement, le coût net unitaire par titre.

Côté portage, le calcul prend des allures d'hypothèses, le coût variant du simple au triple, de 0,20 à 0,60 € l'exemplaire, selon les mêmes paramètres que pour la presse quotidienne nationale, sachant que les firmes de PQR ont développé en la matière une véritable expertise qui leur permet dans certains cas (forte pénétration, forte densité) d'avoisiner en semaine des coûts de 0,22 € l'exemplaire.

Moyennant ces quelques hypothèses acceptables sur le plan budgétaire et de la cohérence, il est possible d'approcher le coût de diffusion des firmes de PQR en 2008, sachant que les disparités sont inévitables au sein même de chaque échantillon. Avec en moyenne 21,03 % du chiffre d'affaires en 2008, la diffusion demeure finalement un poste de coût élevé, qui rapporté à l'exemplaire payé varie de 0,28 € à 0,43 €, soit 40,6 % du prix facial moyen.

Par ailleurs, le coût de diffusion postale s'affiche entre 2,29 % et 6,36 % (moyenne : 4,27 %) et le coût de l'abonnement entre 9,19 % et 17,79 % (*voir graphique n° II-104 : Coûts de diffusion (%) des firmes de PQR en 2008*), ce qui semble cohérent avec les données présentées par Patrick Le Floch [2008], qui sur un autre échantillon estima ces derniers coûts en 2006 dans une fourchette allant de 7 à 20 %. En outre, le coût du portage varie de 5,62 % à 13,40 % du chiffre d'affaires.

Il est aussi notable que les firmes de petite taille ont un coût de diffusion supérieur à celles de grande taille, en raison notamment des coûts postaux et de la moindre marge de négociation sur les coûts de portage.

Au global, ce poste représente en moyenne sur l'année 2008 17 fois l'excédent brut d'exploitation, dans une fourchette qui va de six à quarante, bien loin des firmes de la PQN qui affichent un excédent négatif.
Il apparaît aussi clairement que l'arbitrage entre le postage, le portage et la distribution au numéro n'est pas neutre pour les firmes de PQR, choix conditionnant les possibilités d'ajustements des coûts d'exploitation.

Au bout du compte, tous ces coûts sont donc prédominants dans les comptes d'exploitation des firmes de PQR puisque pour les cinq échantillons, la somme des coûts de distribution, de production et de personnel représente en moyenne pour l'année 2008 83,9 % du chiffre d'affaires, soit, 1,39 € par exemplaire pour un prix facial moyen au numéro de 0,86 € (*voir graphique n° II-105 : Part des coûts (%) de distribution, de personnel et de production en PQR en 2008*), ce qui concourt à la faiblesse du taux *d'EBITDA* et accentue le manque de marge de manœuvre en cas de tempête conjoncturelle, tous en imposant dans une pure logique économique des stratégies de consolidation.

Si la valeur en tant que telle ne doit pas être prise pour une fin en soi, eu égard aux précautions qui l'entourent (estimation, synergies de groupe malgré l'analyse sur comptes sociaux, etc.), elle illustre la problématique à laquelle sont confrontés ces acteurs, à condition de vouloir maintenir un taux *d'EBITDA* suffisant : la nécessité de faire jouer les économies d'échelle, de réduire les coûts fixes ou de les "écraser" par des stratégies de consolidation.
Car même si les autres coûts de structure sont inférieurs à ceux des firmes de PQN, la marge de liberté offerte pour accroître ses *cash-flows* est trop mince, et d'autant plus d'ailleurs, que le marché se dégrade ou qu'il est dépendant des ressources publicitaires.

4. Des aides qui limitent la dégradation structurelle

Parmi la kyrielle d'aides à la presse (*voir chapitre III, partie I*), une part importante revient à la presse quotidienne régionale de sorte que la contribution publique représente en moyenne, en 2008, 9 % du chiffre d'affaires des firmes, selon l'Inspection générale des finances [Cardoso, 2010]. Ce montant inférieur de dix points à celui de la PQN n'en n'est pas moins

financièrement structurant. Dans les faits, les firmes de PQR ont ainsi absorbé, en 2008, 253 M€ de contributions publiques, hors aides directes perçues par les éditeurs, dans une répartition qui varie selon les différents dispositifs évoqués et qui voit cette famille de presse fortement soutenue au titre de la modernisation, des aides postales, des aides indirectes, mais très peu au titre du pluralisme.

Au-delà des pourcentages de répartition qu'il n'a pas été possible d'établir avec justesse entre les différentes firmes, la compensation instaurée par cette perfusion permanente s'identifie pour les intéressés à du chiffre d'affaires. En outre, comme pour la PQN, le plafonnement des tirages pour les titres aidés dans le cadre du pluralisme génère des effets de seuil qui incitent le détenteur à ne pas développer son activité sous peine d'en perdre les différentes aides.
En l'absence de ces aides, le taux *d'EBITDA* deviendrait négatif pour l'ensemble des échantillons analysés, ce qui n'est économiquement pas satisfaisant.

5. Une rentabilité en demi-teinte au regard de sa structure de marché

Conséquence ultime des ces marges d'exploitation et des structures de bilan, la rentabilité des capitaux propres, où la rentabilité financière moyenne s'est, à quelques exception près, dégradée entre 2000 et 2008. Elle est ainsi passée de taux faiblement positifs, variant de 2,37 à 8,75 %, à des taux fortement négatifs (*voir graphique n° II-106 : Rendement des capitaux propres nets (%) pour les firmes de PQR entre 2000 et 2008),* la déconfiture individuelle de quelques firmes aggravant notablement les valeurs moyennes d'échantillon, notamment du troisième et du dernier.
Il est cependant notable dans le détail que les valeurs extrêmes de l'échantillon 5 et 3 en 2000 et 2008 sont liées à des rentabilités exceptionnelles d'une des firmes de chacun d'eux. La neutralisation de ces deux valeurs rapprochent en effet les rentabilités moyennes de l'échantillon à respectivement -7,41 % et 3 %.

Pour autant, au-delà de ces deux cas particuliers, une grande dispersion des rentabilités est visible et il paraît intéressant de les corréler à la diffusion payée (*voir graphique n° II-107 : Rendement des capitaux propres nets (%) / Diffusion payée pour la PQR en 2008).*
D'un point de vue plus théorique, l'estimation du coefficient de corrélation en 2000 sur les échantillons 1 et 2 donne des résultats positifs (0,5 ; 0,18), *a contrario* de celui estimé pour les échantillons 3, 4 et 5 (-1 ; -0,15 ; -0,23). Ces résultats se retrouvent en 2008, les valeurs positives se rapprochant de 0. En l'espèce ces derniers ne permettent pas réellement de

clarifier la relation qui existe entre ces variables. Non pas que ces valeurs ne soient pas linéarisables, mais l'intérêt est moins immédiat en raison de la distribution très large des données.

Côté du rendement des ressources durables, les valeurs estimées ne sont pas mirobolantes. Et depuis le début des années deux mille, aucun facteur ne semble avoir contredit cette décroissance notamment pour les échantillons 1, 2 et 4, sachant que le taux fortement négatif de ce dernier est liés aux résultats d'une firme en particulier, la neutralisation permettant d'obtenir des taux voisins des autres échantillons (voir g*raphique n° II-108 : Rendement des ressources durables nettes (%) en PQR en 2000, 2003 et 2008).*
Dans ce contexte, et dès lors que les valeurs extrêmes sont neutralisé, les rendements des firmes de PQR s'affichent plus séduisants que ceux des firmes de PQN, même s'il n'est pas raisonnable de les considérer comme suffisants, notamment au regard de ce qu'il est possible de constater à l'étranger *(voir infra*).

Cette tendance se retrouve d'ailleurs par un autre indicateur qui mesure l'efficience d'utilisation des actifs par le *Return On Total Assets*, qui en l'espèce a chuté pour tous les échantillons depuis 2003-2004, l'échantillon 4 étant celui qui atteint la valeur la plus faible à -9,13 %, alors que l'échantillon 3 reste en territoire positif à 1,24 % (*voir tableau n° II-41 :* Return On Total Assets *des firmes de PQR entre 2000 et 2008*).

Si la conjoncture permet d'expliquer, voire de justifier, la dégradation des indicateurs de rentabilité, elle ne peut pas être désignée comme la seule responsable. Car même si les firmes de PQR affichent une profitabilité supérieure à celle de leurs homologues nationaux, celle-ci s'avère insuffisante, la rigidité structurelle inhibant les possibilités d'intervention. D'autant plus d'ailleurs que le marché de la PQR s'avère très consolidé et monopolistique, ce qui pose la question de son développement, toutes choses égales par ailleurs.

6. De l'apparente sérénité structurelle à l'inquiétante tendance de fond

En considérant l'adage d'Hubert Beuve-Méry (*voir supra*), il apparaît que la presse quotidienne régionale a encore de vrais journaux... Les différents résultats économiques et financiers des firmes de PQR auraient en effet de quoi faire pâlir ceux de leurs consœurs de PQN, toutes choses égales par ailleurs et en l'absence de consolidation. Pour autant, cette euphorie sur le papier doit être tempérée dès lors que l'on considère la structure de marché,

étant entendu que cette famille de presse est l'une des plus concentrées et que la taille des firmes s'inscrit dans un rapport de un à cent, ainsi que les dynamiques concurrentielles qui laissent entrevoir un potentiel de croissance *de facto* limité par les périmètres de marché et une concurrence éditoriale de plus en plus soutenue sur le Web avec les sites d'information plus nationale (*voir partie III*).

6.1. Des fondations structurellement plus solides, mais en équilibre instable

Dès lors que l'on considère les résultats des firmes de manière individuelle, il faut reconnaître que les indicateurs utilisés, la similitude permettant la comparaison, apparaissent plus réjouissants dans la mesure où leur dégradation est, d'une part, moins importante et, d'autre part, plus conjoncturelle que celle des firmes de PQN.

Car contrairement à ces dernières, qui connaissaient déjà des difficultés avant la débâcle de 2008/2009 – le taux d'EBE était déjà négatif en 2003 –, elles affichent en moyenne des marges d'exploitation, certes faibles, mais encore positives en 2008. Leurs capacités d'autofinancement qui se sont réduites depuis 2005, sont à la limite de l'acceptable, exception faite de celles des échantillons 3 et 5. Quant à leur stabilité financière, elle est de meilleur présage pour l'avenir sauf pour les firmes de grande taille qui, outre un endettement plus significatif, ont une autonomie financière et un équilibre financier plus précaires, liés, entre autres, à des acquisitions coûteuses et à une dégradation de la rentabilité opérationnelle.

Évidemment, derrière ces moyennes d'échantillon, qui n'en restent pas moins révélatrices malgré une amplitude de chiffre d'affaires de un à cent, se cachent un certain nombre de disparités qui vont du déficit non consolidé de *La Nouvelle République du Centre-Ouest* (-2,9 M€ en 2008) au bénéfice du *Télégramme de Brest* (2,7 M€ en 2008). Celles-ci conduisent d'ailleurs, dans une analyse individuelle, à constater paradoxalement une meilleure santé économique et financière sur les firmes de petite et moyenne taille, une fois les extrêmes neutralisés, avec un effet plateau visible entre celles des échantillons 3 et 5, la raison trouvant son origine notamment dans les opérations de consolidation d'ores et déjà effectuées.

De fait, et au-delà des cas particuliers, ces firmes de PQR offrent individuellement et *a priori* une plus grande sérénité structurelle qui, sur le papier, leur permettrait de revenir à des taux de marges proches de ceux du milieu de la décennie 2000-2010, étant donné que le volume des ventes n'accuse pas de baisse irrémédiable sur cette période et que la structure même de ce marché représente au départ un avantage concurrentiel majeur. En l'espèce, cela

signifierait qu'en moyenne d'échantillon, si le marché publicitaire venait à reprendre des couleurs et qu'une meilleure rationalisation était à l'ordre du jour, ces firmes disposeraient du potentiel nécessaire pour regagner quelques points de marge et redevenir plus profitables et performantes, bien loin de leurs homologues nationales. Cette prédisposition individuelle laisse de surcroît augurer, dès lors qu'une consolidation aurait été effectuée, de meilleures performances. Et pourtant les choses ne sont pas si évidentes que cela, car toutes ces conditions ressemblent de plus en plus à un mille-feuille pour le moins indigeste !

6.2. Vers une remise en question des fondamentaux

Derrière ce tableau presque idyllique, quelques éléments pourraient en effet venir contrarier cette hypothèse, quatre facteurs qui trouvent leurs origines dans les conditions et la structure de marché ainsi que dans la nature même des firmes, et qui se combinent dans une interdépendance redoutable avec les dynamiques concurrentielles.

Premier facteur d'inquiétude, la structure du marché, *id est* celle d'un quasi-monopole total dans certaines régions *(voir chapitre III, partie II*) et la nature même des firmes. En effet, depuis plusieurs décennies, et aux quelques exceptions près, la PQR s'est considérablement concentrée au point de voir la quasi-totalité du marché entre les mains de quelques groupes, le leader étant Ouest-France avec 1,1 milliard d'euros de chiffres d'affaires en 2009.
De fait, même si le raisonnement se conduit en dehors de tout périmètre consolidé au premier abord, les résultats, et à plus forte raison ceux des petites firmes, tiennent compte de cette dynamique. Ainsi, est-il possible de considérer, bien qu'il soit impossible de les chiffrer avec justesse, qu'une partie des économies d'échelle, de l'amélioration de l'efficience et des synergies possibles, notamment en termes d'impression et de distribution, mais aussi sur les fonctions supports, ont d'ores et déjà été absorbées.
Se pose dès lors la question des nouvelles possibilités d'intervention en l'absence de consolidation et dans le même temps de la capacité des opérateurs à structurer leur endettement dans une période de vaches maigres, à l'instar des groupes Sud-Ouest et Hersant Média qui affichent respectivement près de 100 M€ et 280 M€ de dettes bancaires pour un chiffre d'affaires[II-54] de 465 M€ et de 750 M€ en 2009 !

Deuxième facteur de contrariété, la nature même des firmes. En effet, parallèlement à leurs stratégies de consolidation, celles-ci ont investi des marchés connexes et notamment ceux de la presse hebdomadaire régionale et de la presse d'information gratuite (*voir infra*), qui

globalement se portent bien (*voir chapitre I, partie I*), et celui de la presse de petites annonces gratuites, qui lui dégringole de manière irréversible. Et vu de l'état de ce dernier en 2009 (*voir chapitre I, partie II*), et surtout de l'ampleur du transfert vers le numérique et la machine à *cash* que ce segment représente, les firmes de PQR concernées subissent l'effet de la double peine, d'une part au niveau de leur filiale à l'instar de la Comareg (Groupe Hersant Média) ou de S3G (Sud-Ouest) , toute deux en faillite virtuelle en 2009, et, d'autre part, de leur propre portefeuille d'annonceurs.
En outre, elles ont parfois mené des diversifications hasardeuses notamment dans l'apparent mirage de la télévision régionale comme Sud-Ouest avec TV7 Bordeaux, Le Télégramme de Brest avec TV Breizh et Nantes 7 ou encore Le Progrès de Lyon avec TLM.

Troisième facteur d'incertitude, l'impact de la conjoncture qui a malgré tout fini par peser sur les résultats économiques en 2009, notamment sur les titres les plus fragiles et à forte dépendance publicitaire. La crise est en effet passée par là, et avec un recul global de 11 % du marché de la PQR, 25 % pour les petites annonces, plusieurs firmes ont dû procéder à des ajustements rapides pour en limiter l'impact, des arbitrages entre initiatives et réductions de coûts, sachant que la quasi-totalité des groupes terminent l'année 2009 dans le rouge. Et sur l'ensemble des titres, toutes les possibilités de circonstance ont été mises en place à des degrés qui dépendent de la situation économique.
Alors que la société éditrice de *l'Alsace* recevait pour 13 M€ d'argent frais en 2009, *La Nouvelle République du Centre-Ouest* fermait son édition du Cher tout en assurant un plan de départ de 162 salariés et en ouvrant, dans l'attente d'une consolidation plus aboutie, son capital à hauteur de 10 % au groupe La Montagne Centre-France à l'été 2010. D'autres se délestaient d'actifs comme le groupe Amaury qui vendait *l'Écho Républicain* à La Montagne Centre France en décembre 2010 tout comme le Groupe Hersant Média qui bradait sa participation de 16 % dans Médiapost en juillet 2010.
Restructurations, cessions, réductions de personnel, synergies, fermetures d'édition, toutes les valences du parfait *cost killer* ont été testées, avec, malgré tout, des relances éditoriales comme celle de la nouvelle formule de *La Dépêche du Midi* en mars 2010, des augmentations tarifaires comme celle de *Ouest-France* à hauteur de 0,1 € en février 2009 ou encore des prises de positions sur Internet à l'instar du lancement d'un site Web pour *La République des Pyrénées* ou de la nouvelle version du site de *Sud-Ouest*. Les exemples sont légions sur l'ensemble des titres de cette famille de presse, les recettes souvent convergentes, mais l'insuffisance semblent malgré tout au rendez-vous, témoins des limites à périmètre constant.

Quatrième facteur de préoccupation, la structure même des coûts fixes et la perfusion financièrement bienveillante de l'autorité publique qui constituent, une nouvelle fois, un handicap majeur sur le moyen terme tout en créant des effets de seuil et une dynamique de plateau qui imposent d'accroître significativement le volume d'activité pour retrouver des marges d'exploitation convenables, alors même que la firme se trouve en situation de monopole. Sachant de surcroît que la relation entre le taux d'EBE comme une fonction croissante de la diffusion n'est pas établi.

Cinquième facteur d'inquiétude, la dynamique concurrentielle qui voit une partie de son contenu éditorial devenir l'objet d'une intense concurrence par l'entremise du Web avec les sites compagnons des éditeurs de quotidiens nationaux et ceux de*s pure players*. Avec cette zone de concurrence nouvelle, les quotidiens régionaux sont invités à se recentrer encore davantage sur la partie locale de l'information, le reste du journal étant désormais accessible par d'autres canaux, certains d'entre eux étant de surcroît gratuits (*voir partie III*).

Produisant elles aussi des biens à forte valeur ajoutée à des prix de marché de grande consommation, les firmes de PQR sont donc dans la même dualité que leurs homologues de PQN. Et si elles bénéficient structurellement de quelques avantages qui tendent à rassurer quant à la possibilité d'éditer de manière rentable, même faiblement, un titre de presse quotidienne – *Le Télégramme de Brest* est un exemple de choix –, elles illustrent aussi par leurs résultats l'équilibre instable et précaire dans lequel elles se trouvent dès lors qu'est pris en compte leur environnement et la dynamique qui les a structurées au gré du temps, ainsi que leur très grande sensibilité aux dégradations du marché et aux frottements concurrentiels.

Ainsi, si la structure des firmes éditrices de PQR était *a priori* plus saine jusqu'en 2008, la crise a finalement joué un rôle de catalyseur des quelques déficiences structurelles qui étaient encore gérables jusqu'à présent, poussant ces dernières dans leurs ultimes retranchements, obligeant à des plans d'économies et à des réorganisations parfois drastiques et posant de nouveau la question de la taille critique de ces groupes et de leur stratégie de diversification.

De fait, à périmètre constant et en dehors du cas particulier, ces firmes sont aujourd'hui à la croisée des chemins avec, d'un côté, un hypothétique retour à l'équilibre dès lors que les conditions de marché seraient redevenues favorables et identiques à celles de 2000 – ce qui ne signifie pas création de valeur pour autant et qui s'avèrent très hypothétique –, ou, de l'autre, une décroissance programmée si l'environnement venait à se maintenir ou à se dégrader dans

un contexte de changement des usages et des attentes en matière d'information et de forte pression concurrentielle, ce qui en l'occurrence semble beaucoup plus probable (*voir partie I & III*).

L'une ou l'autre perspective ne peut cependant s'envisager qu'à la lumière des périmètres consolidés en tenant compte des évolutions auxquelles les groupes éditeurs sont structurellement liés, celle de la presse de petites annonces, de la presse hebdomadaire régionale et de la presse d'information gratuite, étant entendu qu'à l'exception près comme *Le Télégramme de Brest*, une firme de PQR isolée ne peut, au vu des résultats présentés, raisonnablement et durablement demeurer profitable. L'analyse de quelques groupes d'envergure aux stratégies différentes, comme Amaury, Sud-Ouest, Le Télégramme ou encore La Nouvelle République de Centre-Ouest, doublée d'une comparaison internationale sera éclairante (*voir infra*).

C/ Presse hebdomadaire régionale, une rentabilité "structure-dépendante"

La presse hebdomadaire régionale (PHR) se distingue de ses consœurs quotidiennes sur deux plans : d'abord par le nombre, avec près de trois cent trente-trois titres recenscés par la DGMIC, elle est numériquement imbattable ; ensuite par les résultats, elle affiche, contre toute attente, une augmentation de 3,46 % de son chiffre d'affaires global en euros constants sur la période 2000-2008, une performance bien singulière, avec un accroissement de 33 % du chiffre d'affaires à l'exemplaire payé, sachant que la diffusion par habitant s'érode de 16,85 % sur la période (*voir graphiques n° II-109 : Évolution du chiffre d'affaires de la PHR entre 1990 et 2008 ; n° II-110 : Évolution du chiffre d'affaires total (€) de la PHR par numéro payé & du nombre d'exemplaires diffusés / habitant / an).*

Cela étant, derrière ces bons résultats le marché de la PHR est un petit marché qui représente en 2008 en valeur absolue selon la DGMIC 4,68 % du chiffre d'affaires de la PQR, soit une moyenne de 975 k€ par firme, bien loin des 40 M€ moyens des organisations de PQR. En outre, il s'agit d'un marché constitués de deux sous-ensembles, une partie de la PHR étant dédiée à la publication des annonces légales, *id est* une activité qui ressemble dans l'esprit à celle de la presse d'annonces payantes, l'autre à l'information locale, le curseur entre ces deux activités n'étant pas toujours très clair. Au-delà des enjeux, presque dérisoires sur le plan économique – la PHR dans son ensemble représente le chiffre d'affaires d'une PME de grande taille –, son analyse revêt un caractère particulier pour deux raisons.

La première est liée à son niveau d'intégration dans les dynamiques de consolidation de la PQR amorcées il y a plus d'une décennie. Ainsi est-il possible de constater que le groupe Publihebdos, propriété de la Sipa (groupe Ouest-France), représente à lui seul, avec soixante titres de PHR, près de 20 % du chiffre d'affaires (55 M€) du secteur et 30 % de la diffusion (533 000 exemplaires cumulés). Or quand bien même quelques titres indépendants ne dépassent pas les 100 k€ de chiffre d'affaires, la présence soutenue de la PQR s'inscrit dans une dimension d'évidence géographique qui concerne, à des degrés divers, tous les groupes précédemment étudiés monopole de fait des petites annonces légales.

La seconde tient à cette bicéphalité qui fait que l'activité des annonces légales s'avère plus lucrative. Ainsi, sur un échantillon de seize firmes dont le cœur d'activité est la publication d'annonces, pour une diffusion payée moyenne qui s'établit à 7 401 exemplaires, l'excédent brut d'exploitation moyen ressort à 400 k€, soit près du double (187 k€) de la moyenne des firmes informatives, pour une diffusion environ deux fois et demie supérieure à 17 596.

Il existe par ailleurs une grande disparité entre les différentes firmes dans des échelles de chiffre d'affaires qui oscillent de moins de 100 k€ à plus de 50 M€, soit des diffusions variant d'un petit millier à plus de 533 000 exemplaires en 2009 !
Au regard de cette diversité, il est pertinent, de procéder à la consitution de plusieurs échantillons par tranches de chiffre d'affaires parmi un ensemble de cent firmes, qui représentent 53,48 % du nombre de titres contrôlés par l'OJD et 30,03 % de ceux recensés par la DGMIC, sachant que certaines années des adaptations seront requises.
L'ensemble capte 65,82 % du chiffre d'affaires total de la PHR estimé par la DGMIC, soit entre 63 % et 79 % de la diffusion payée selon l'organisme de référence, DGMIC ou OJD. Toutefois, de par cette subdivision à la frontière parfois subtile quatre groupes de vingt et une firmes ont été constitués pour la PHR à dominante informative (identifés I) et deux groupes de huit firmes les spécialistes des annonces légales (identifiés A).

1. Des marges d'exploitation positives, mais en équilibre instable

L'évolution du marché se retrouve à des degrés divers dans les différents échantillons constitués, sachant qu'il ne nous semble pas utile en l'espèce de rapporter les marges d'exploitation au numéro payé – le seul intérêt étant en effet une comparaison entre titres.
Les principaux indicateurs d'exploitation pour les années 2000 et 2008 confirment au premier abord la relative bonne tenue des résultats. Au-delà du chiffre d'affaires, le taux de valeur

ajoutée demeure constant sur la durée et en moyenne supérieur à 40 %, même si celui de l'échantillon 1 perd neuf points à 37,7 % (*voir graphique n° II-111 : Évolution du taux de valeur ajoutée (%) de la PHR de 2000 à 2008),* avec de surcroît un différentiel notable pour les firmes spécialisées dans les annonces légales qui affichent des taux supérieurs de 6 à 10 points en moyenne.

Sur le plan opérationnel, le taux *d'EBITDA* moyen s'érode à l'exception de l'échantillon I4 qui subit les effets de la conjoncture en 2007 et 2008 et dont la valeur est négativement tirée par deux firmes qui affichent des taux très négatifs (*voir graphiques n° II-112 : Évolution du taux d'*EBITDA *(%) de la PHR de 2000 à 2008 ; n° II-113 : Évolution de l'EBE / Diffusion payée de la PHR de 2000 à 2008).* L'échantillon I2 est de son côté en forte croissance, la dégradation étant moins soutenue dans l'ensemble chez les spécialistes des petites annonces qui affichent un taux moyen d'*EBITDA* de 15,1 % contre 1,8 % pour les autres en 2008.
Le différentiel entre la PHR d'information et la PHR d'annonces est toujours aussi flagrant, avec des écarts de un à quatre en faveur de cette dernière, qui s'avère de surcroît plus sensible aux aléas conjoncturels.
Si la recherche d'une corrélation entre l'excédent brut d'exploitation et la diffusion payée ne fournit pas de résultats suffisamment tranchés, elle offre une tendance puisqu'au-delà du graphique, les coefficients estimés pour chaque échantillon donnent des valeurs proches de zéro, sauf pour le I1 (0,46) et le I4 (0,47), soit une corrélation totale de 0,23.

Ce faisant, une fois n'est pas coutume en presse d'information, le *Profit Margin* (%) est en 2008 sinon positif, du moins proche de zéro sachant que les taux négatifs des échantillons 3 et 4 sont le fruit de firmes isolées dont la neutralisation permet de gagner trois à quatre points de marge (*voir graphique n° II-114 : Évolution du* Profit Margin *(%) de la PHR de 2000 à 2008), de sorte qu'au bout du compte il y ait en moyenne une progression* sur la période 2000-2008. Il est par ailleurs possible de noter un rapport moyen en 2008 de un à cinq entre les deux types d'échantillons, les firmes de petites annonces affichant taux de profit supérieur à 15 %

Il est dans la même veine intéressant de noter la relative bonne tenue du taux de capacité d'autofinancement sur la période 2000-2008, dès lors que les valeurs extrêmes sont retirées pour limiter la divergence (*voir graphique n° II-115 : Évolution du taux de CAF (%) pour la PHR entre 2000 et 2008),* celui-ci évoluant encore en territoire positif malgré l'érosion, sachant que dans cette dynamique l'échantillon 1 offre le plus fort taux à 2,78 % en 2008.

En outre, le taux de CAF des firmes spécialisées dans la gestion des petites annonces légales atteint des valeurs supérieures à 12,2 % en 2008 malgré l'impact conjoncturel de cette année là, témoignant une nouvelle fois de la solidité structurelle de ce sous-marchés, la baisse depuis 2000 n'ayant été que de 18 %.

2. Des coûts de personnels, de production et de diffusion mieux maîtrisés

Derrière ces résultats opérationnels se cachent des contraintes budgétaires qui s'inscrivent dans la même logique qu'auparavant à l'exception des coûts de production dont les valeurs sont à mettre en perspective du rythme hebdomadaire des publications éditées.

2.1. Les coûts du personnel, entre 25 % et 42 % du chiffre d'affaires

Les coûts de personnel qui oscillent en moyenne selon les échantillons entre 25,34 % et 42,11 % du chiffre d'affaires sur les huit dernières années sont un poste de dépenses toujours significatif et avec deux particularités. La première est qu'il est en baisse de près de trois points sur les échantillons contenant les firmes de plus grandes tailles (1 et 2) et en hausse sur les deux autres de deux à huit points, une dynamique qui s'applique aussi aux firmes spécialisées dans les petites annonces. La seconde est qu'il s'affiche à un taux particulièrement bas pour ces dernières avec un taux inférieur en moyenne de 8 % en 2008, sous réserve d'un effet taille, ce qui opérationnellement s'avère logique à partir du moment où le volume publicitaire s'accroît (*voir graphique n° II-116 : Parts des coûts de personnel (%) en PHR entre 2000 et 2008*). Les valeurs des écarts-types et des médianes confortent par ailleurs l'idée d'une cohérence structurelle du coût de ces ressources humaines par échantillon.

Ces réajustements ont en outre été marqués par un accroissement de la productivité par employé de respectivement 10 à 30 % entre 2000 et 2008 pour les échantillons I2, I3, I4 et I1. La taille de l'organisation a un impact significatif sur ces coûts et les éventuelles adaptations, ce qui au bout du compte permet d'obtenir un coût au numéro qui varie de 1,08 € (I1) à 1,49 € (I4), soit la quasi-totalité sur prix facial moyen de 1,18 € en 2008.

2.2. Des coûts de production à 23 % du chiffre d'affaires

Les coûts de production sont évaluables selon le même principe à partir des données de la DGMIC face à l'impossibilité de trouver une ligne budgétaire homogène et cohérente. Au-delà des disparités, le résultat qui peut apparaître surprenant au premier abord s'inscrit en fait dans une logique de bon sens liée d'abord à la structure même des systèmes de production,

aux synergies existantes pour des firmes appartenant à des groupes d'envergure et plus simplement aux produits (*voir graphique n° II-117 : Frais de production de la PHR de 2000 à 2008*). Ainsi, le coût moyen de production peut-il être considéré à 23,02 % du chiffre d'affaires sur la période de 2000-2008 en baisse de 2,5 points depuis le début du siècle et se situant à 21 % en 2008.

De fait, avec la diminution de la diffusion payée, le coût de production à l'exemplaire s'accroît sur la durée à hauteur de 0,70 €, soit 64 % du prix de vente moyen estimé en 2008.

2.3. Une diffusion, marquée par la vente au numéro

La diffusion de cette presse se caractérise en 2008 par l'inexistence du portage à l'exception notable de quelques titres comme *L'Aisne Nouvelle* (40,26) *l'Ami du Peuple* (43,89 %) ou *La Liberté d'Arles* (71,33 %), une dizaine d'autres ne dépassant pas les 5 %.

Le vecteur de diffusion majoritaire demeure donc la vente au numéro qui en 2008 s'apprécie respectivement pour les quatre échantillons (I1, I2, I3, I4) à 66,82 %, 64,90 %, 60,8 % et 59,90 %, soit une moyenne totale de 63,10 % en accord avec celle de l'OJD en 2008 (64,12 %), sachant que ce taux demeure assez stable depuis le début des années deux mille.

Derrière ces moyennes se cachent bien entendu de grandes disparités entre les titres qui complexifient notablement l'évaluation des coûts de diffusion étant entendu que les journaux s'avèrent très différents les uns des autres, notamment en termes de poids, ce qui donne une variation de coûts postaux bruts de 0,26 à 0,76 €, soit entre 0,18 et 0,55 € une fois les aides postales déduites. L'évaluation par moyenne est alors sujette à caution étant donné la dispersion des titres au sein même de chaque échantillon.

Toutefois, en recourant à l'utilisation de coûts moyens tant pour la diffusion au numéro que pour la diffusion par abonnement selon les mêmes principes que pour la PQR, il ressort que le coût de diffusion représente en 2008 respectivement pour les quatre échantillons 9,16 %, 15,22 %, 16,93 % et 22,29 % du chiffre d'affaires. À cet égard le coût de l'abonnement varie de 3,55 % à 10,26 % dans une dispersion qui s'inscrit dans la même logique que celle évaluée par Patrick Le Floch dans son étude sur les coûts de distribution par abonnement [2008], *id est* celle d'une relation inverse entre le coût et le chiffre d'affaires.

La conséquence est que les firmes de petite taille, donc avec un titre de faible diffusion, sont proportionnellement plus pénalisées par les augmentations de tarifs postaux sachant de surcroît que le système de portage est sous-développé en PHR.

Au global, ces coûts (personnel, production, diffusion) représentent en moyenne respectivement pour les quatre échantillons de firmes d'information 63,02 %, 72,07 %, 79,36 % et 88,58 % du chiffre d'affaires en 2008, ce qui rapporté à l'exemplaire diffusé donne un coût moyen de 1,77 à 2,5 fois le prix facial moyen d'un numéro.

Dans cet exercice, il est notable que les firmes de l'échantillon 4 sont plus fortement pénalisées par les coûts de diffusion et les coûts de personnel, la taille étant en effet un avantage concurrentiel certain, surtout si l'on se réfère à la tendance de corrélation positive entre l'EBE et la diffusion (*voir infra*).
Ces résultats sont de surcroît obtenus avec, comme pour les autres familles de presse, une participation de la contribution publique qui est pour la PHR de 3 % du total des aides, soit une contribution publique de 11 % du chiffre d'affaires [Cardoso, 2010], alors que le taux *d'EBITDA* moyen sur les 84 firmes est de 1,94 %.

3. Un équilibre financier précaire, une rentabilité au conditionnel

Les firmes de presse hebdomadaire régionale ont une structure financière très divergente selon la nature de leur activité et leur taille. Plusieurs indicateurs, quel que soit l'échantillon, montrent, une fois les valeurs extrêmes neutralisées, des organisations certes endettées mais avec une tendance à la cohérence plus significative que leurs consœurs nationales, sans qu'il soit pour autant raisonnable de trop se réjouir.

Ainsi le poids des charges financières est bien maîtrisé sur la durée et dépasse pas en moyenne les 2 % du chiffre d'affaires depuis 2002, sachant que les firmes plus spécialisées dans les annonces légales (A1-A2) affichent en 2008 un taux moyen proche de 0,26 % en 2008 loin du 1,28 % de ces homologues (*voir graphique n° II-118 : Poids des charges financières et des intérêts (%) en PHR de 2000 à 2008*). Du côté de la part des prêteurs, la dynamique demeure identique avec un taux moyen inscrit dans un rapport de un à six en faveur des firmes de petites annonces qui s'affichent à 0,54 % en 2008, sachant qu'il a doublé pour les firmes d'information depuis 2005.

Le poids structurel de la dette représenté par le taux de levier moyen qui rapporte les dettes aux capitaux propres est difficilement interprétable étant donné la dispersion des résultats.
Ainsi les firmes spécialisées dans les petites annonces affichent-elles un taux d'endettement très faible sur la durée. Parmi les autres firmes, les données de l'échantillon s'avèrent

inconstantes au regard de l'influence de la valeur des capitaux propres de certaines firmes, qui lorsqu'ils sont négatifs, ne traduisent pas une volonté d'optimisation fiscale. En l'absence de ces cas particuliers, il ressort un taux d'endettement supportable (*voir graphique n° II-119 : Taux d'endettement (%) des firmes de PHR en 2000, 2004 et 2008*) sachant que certaines firmes sont naturellement endettées auprès de leur maison mère, généralement une firme de PQR, ce qui biaise inévitablement l'interprétation.

L'autonomie financière s'est par ailleurs dégradée pour les échantillons 2, 3 et 4 alors qu'elle s'est maintenue pour l'échantillon 1 à plus de 25 % depuis 2000. Elle affiche une sérieuse solidité pour les firmes à dominante d'annonces légales avec des taux supérieurs à 50 % sur la période 2000-2008

A contrario, la moyenne du *Current Ratio* permet de vérifier que les actifs à moins d'un an financent les dettes court terme entre 2000 et 2008 avec une valeur d'autant plus élevée que les firmes sont importantes ou spécialisées sur le marché des annonces légales (*voir graphique n° II-120 : Ratio d'autonomie financière et* Current Ratio *en PHR de 2000 à 2008*). Ainsi les firmes d'information affichent-elles un ratio de 1,32 en 2008, en baisse de 8,4 % depuis 2000, celles de petites annonces évoluant en moyenne entre 2,39 en 2000 et 2,04 en 2008.

Il est par ailleurs notable que le ratio d'équilibre financier est supérieur à un pour tous les échantillons sur la période 2000-2008, alors que le ratio d'indépendance financière témoigne d'une capacité saturée d'emprunt avec des valeurs inférieures à 50 % et d'autant plus faibles que l'échantillon héberge des firmes de petite taille. Celles-ci se distinguent fortement des firmes spécialisées dans la publication de petites annonces légales qui affichent d'une part des taux d'équilibre financier supérieurs à deux entre 2000 et 2008 et une indépendance financière supérieure à 60 %.

Ces éléments sont à rapprocher du ratio des Dettes financières / Excédent brut d'exploitation qui dans l'idéal doit être inférieur à un. En l'espèce, il s'est dégradé pour tous les échantillons avec des valeurs moyennes allant de 2,64 à 11,33, loin des 0,6 du début du siècle. L'échantillon 1 est celui qui offre une dégradation moins soutenue sachant que jusqu'en 2005, ce ratio n'était que de 1,24. Quant aux firmes, dites d'annonces légales, elles peuvent arborer fièrement par les deux échantillons un taux moyen respectif en 2008 de 0,54 et de 0,36.
Par ailleurs, il est constaté que le fonds de roulement net global est d'autant plus faible que l'échantillon contient des firmes de petite taille dans un rapport qui en 2008 varie de 9 k€ (échantillon 4) à 465 k€ (échantillon 1), dans une relative stabilité sur la période 2000-2008.

Avec un besoin en fonds de roulement majoritairement négatif (sauf en 2008 pour l'échantillon 1 et 4), la trésorerie nette ressort dans des valeurs positives d'autant plus importantes que les firmes sont de grande taille.
A contrario, les firmes d'annonces légales ont certes un fonds de roulement net global supérieur (1531 k€ en moyenne sur la période 2000-2008), mais en toute logique un BFR positif lié aux ventes d'annonces, ce qui diminue le niveau de trésorerie nette et le porte par exemple à des valeurs identiques ou inférieures à celles de l'échantillon 1 et 2 des firmes d'information qui s'affichent en 2008 à 264 k€ et 402 k€ contre 300 k€.

Conséquence, la rentabilité des capitaux propres nets est dans la logique des indicateurs précédents très élevés pour les firmes spécialisées dans la gestion des petites annonces, dans une cohérence quasi structurelle avec en moyenne un taux de 156 % en 2008, sept fois plus élevé que celui des firmes d'information.

Les taux obtenus sont très acceptables en moyenne pour ce marché aux quelques exceptions ou artéfacts près, même si l'analyse est plus complexe pour les firmes dites d'information (*voir graphique n° II-121 : Rendement des capitaux propres nets (%) pour les firmes de PHR en 2001 et 2008).* En effet, les valeurs moyennes des rendements des capitaux nets ne peuvent pas vraiment être prises pour une fin en soi en raison d'une part du nombre de données disponibles à l'intérieur de chaque échantillon et, d'autre part, de la très grande dispersion de ces dernières qui varient par exemple de -656 % à 126 % dans l'échantillon 2 et de -555 % à 144 % dans l'échantillon 4. Certaines firmes s'avèrent ainsi très rentables, d'autres se trouvent dans des profondeurs abyssales. Toutefois, dès lors que l'on neutralise les valeurs au-dessus ou au-dessous de 30 % pour lesquelles des raisons particulières expliquent ces artéfacts, la rentabilité moyenne varie en 2008 de -2,64 % pour l'échantillon 4 à 10,7 % pour l'échantillon 1, sachant que sur l'ensemble des données expurgées des extrêmes, le coefficient de corrélation entre la diffusion payée et la rentabilité des capitaux nets s'affiche à 0,05, mais s'avère d'autant plus élevé que les firmes sont de grande taille.

4. La PHR, deux visages pour une rentabilité incertaine et "structure dépendante"

Les différents résultats économiques et financiers des firmes de PHR sont aussi réjouissants qu'inquiétants depuis le début des années deux mille et dès lors qu'ils sont intégrés dans leur environnement concurrentiel.

Réjouissants, car à la différence des autres familles de presse, la PHR connaît une évolution favorable de son chiffre d'affaires (*voir chapitre I, partie II*) qui lui permet, toutes choses égales par ailleurs d'obtenir des marges d'exploitation et des indicateurs économiques satisfaisants même sous l'emprise d'une dégradation conjoncturelle. Même en 2009, cette famille de presse a été moins touchée que les autres avec une baisse de sa diffusion à -2,7 %.

Le fruit de cette réussite s'inscrit dans la structure locale de son marché (*voir chapitre III, partie II*), dans les synergies offertes par le rattachement de la très grande majorité des firmes à des groupes de PQR, voire à des imprimeurs locaux, la moindre importance des coûts fixes et la très bonne tenue de l'imposant portefeuille publicitaire (65 % du chiffres d'affaires), dans lequel figure le juteux marché des annonces légales. Les résultats financiers des firmes spécialisées dans cette dernière activité ne laissent d'ailleurs aucun doute, ce sont de véritables machines à *cash-flows*.

Il est par ailleurs à noter une forte corrélation entre l'excédent brut d'exploitation et la diffusion payée notamment pour les firmes constitutives de l'échantillon 1 et 4 et dans une moindre mesure pour celles des deux autres échantillons, une liaison retrouvée pour la rentabilité des capitaux nets une fois les valeurs extrêmes neutralisées.
Cette particularité n'est bien entendu pas anodine et s'inscrit d'un côté dans la logique des économies d'échelle et des synergies industrielles, notamment pour les firmes déjà regroupées et les filiales de groupes de PQR et, de l'autre côté, dans le volume de captation des petites annonces de formalités légales et de la publicité commerciale.

Inquiétants, car derrière le vernis se profilent plusieurs interrogations qui sans remettre en cause le dynamisme existant imposent la retenue pour au moins trois raisons.

D'abord, parce que ces firmes ont les avantages de leurs inconvénients inhérents à une situation de monopole quasi absolu au niveau de leurs zone de chanlandise.

Ensuite, parce que les firmes en tant que telles sont de petites structures – le chiffre d'affaires moyens des firmes d'information, hors consolidation n'est que de 2,09 M€ en 2008 –, au sein desquelles les frais fixes peuvent devenir rapidement sclérosants et où les montants de *cash-flows* en valeur absolue demeurent faibles (moyenne de 55 k€ en 2008 sur 84 firmes). Et quand bien même la rentabilité serait satisfaisante en pourcentage, les montants en jeu sont souvent dérisoires, ce qui fragilise les firmes de petite taille et les rend vulnérables à la moindre modification de l'environnement concurrentiel.

Enfin, parce que derrière les bons résultats se cache une fragilité financière de l'édifice créée par la prédominance des ressources publicitaires sans lesquelles le château s'écroule en raison de la structure des coûts et des marges d'exploitation existantes. L'incertitude vient alors de l'évolution de ce marché des annonces légales, qui attaqué en permanence finira, dans l'intérêt de l'utilisateur, par s'ouvrir à d'autres canaux de diffusion autorisés à l'instar des petites annonces classées.

La Commission européenne a en effet demandé en avril 2008 la suppression de la publication des annonces légales par voie de presse au profit d'une plate-forme numérique nationale, jugeant le système fançais entaché d'archaïsme et de discrimination tarifaire d'un journal à l'autre. Or avec 34 % des recettes publicitaires tirées des petites annonces légales et une échéance exigée de mise en place au mois de décembre 2011, les firmes de PHR pourraient perdre une bonne partie de ce gâteau, au moins pour celles qui ne se seraient pas inscrites dans cette dynamique. À terme, il n'est de surcroît pas exclu que le système se dématérialise totalement au profit d'une administration capable d'assurer elle-même une plate-forme de gestion en ligne en même temps que les autres formalités inhérentes à toute entreprise.

De fait, tous ces éléments opérationnels combinés avec cette évolution naturelle des petites annonces légales tendent à asseoir, indépendamment de tout débat sur le pluralisme, l'idée du nécessaire regroupement des firmes de PHR pour assurer un développement *ad hoc* et contrebalancer ainsi la petite taille de chacune d'elles et la faiblesse des montants dégagés en valeur absolue.

Et les résultats du leader sur ce marché, Publihebdos, filiale du groupe Sipa Ouest-France, sont en cela révélateurs. En effet, malgré la crise du marché publicitaire, le groupe, avec ses quelque 60 titres, a poursuivi sa croissance organique et ses opérations de croissance externe passant d'un chiffre d'affaires de près de 55 M€ en 2007 à 74 M€ en 2009, en baisse cette dernière année en raison notamment du recul des contrats publicitaires[II-55] de 7,4 % sachant qu'ils représentent 55 % de l'ensemble des recettes et que les petites annonces ont chuté de 27 %. Le groupe a par ailleurs poursuivi ses acquisitions en 2010 (*Le Petit Courrier du Val de Loire* en septembre 2010), tout en développant des rapprochements (Les éditions Nouvelles du Finistère en mai 2010) et en lançant des titres gratuits tels que *Le Havre Infos* (septembre 2010) et *Côté Caen* (décembre 2010).

Avant l'impact de la crise, le groupe dégageait ainsi des marges satisfaisantes avec un taux *d'EBITDA* d'un peu plus de 10 % pour un *Profit Margin* de près de 6 %. Avec des coûts de

personnel moyen d'environ 35 % et une productivité supérieure, le groupe dégage ainsi une CAF légèrement supérieur à 10 %. En multipliant son chiffre d'affaires par douze en neuf ans, celui-ci a réussi à transformer un déficit opérationnel et l'absence de CAF en une organisation capable de se développer et d'offrir une rentabilité des capitaux propres nets de 7 %.
Revers de la médaille de cette stratégie d'acquisition, le taux d'endettement s'est accru à 56,45 %, véritable point de fragilité à ce jour étant donné que son ratio Dettes financières / EBE est supérieur à cinq et son ratio de capacité de remboursement également. Cela étant, le groupe affiche une structure financière (autonomie à 54,57 %, *Current Ratio* à 1,11 et indépendance financière à 51,27 %) qui devrait lui permettre de réduire cette dépendance au financement extérieur afin d'affronter au mieux les éventuelles fluctuations conjoncturelles.

Au-delà de ce cas particulier qui représente près de 20 % du chiffre d'affaires de l'ensemble de la PHR, cette avantageuse dynamique de consolidation se retrouve sur d'autres groupes de moindre envergure, étant entendu que les résultats des firmes totalement intégrées dans des groupes de PHR n'ont pu être mesurés. Et même si les ratios ne s'accroissent pas en pourcentage, les montants dégagés sont alors porteurs de sens.
La consolidation de la PHR ne peut donc économiquement et financièrement pas s'arrêter là.

C/ *Newsmagazines*, exploitation d'équilibriste et rentabilité en suspens

Les *newmagazines* se distinguent des autres familles de presse d'information sur deux plans : d'abord par leur nature hybride, à mi-chemin entre l'information et le magazine ; ensuite par leurs chiffres d'affaires qui affichent une bonne tenue depuis le début des années deux mille, une performance distinctive dans la presse d'information, trois valeurs clés résumant la situation sur la période 2000-2008 : une baisse de 4,2 % en euros constants du chiffre d'affaires, une progression de 2,6 % du nombre d'exemplaires payés par habitant et de 2,76 % du chiffre d'affaires par numéro en euros courants (*voir graphiques n° II-122 : Évolution du chiffre d'affaires des* newsmagazines *entre 1990 et 2008 ; n° II-123 : Évolution du chiffre d'affaires total (€) des* newsmagazines *par numéro payé & du nombre d'exemplaires diffusés / habitant / an).*

Ainsi, après une baisse notable du chiffre d'affaires entre 1999 et 2004, les firmes ont réussi le tour de force de faire croître ce dernier de près de quinze points d'indice, entre 2005 et 2009. Cela étant, derrière ces bons résultats le marché des *newsmagazines* est un petit marché

avec des titres bien implantés sur l'ensemble du territoire. Et s'il ne représente en 2008 en valeur absolue selon la DGMIC qu'un peu plus de 350 M€ de chiffre d'affaires, soit environ 10 % de plus que celui de la PHR, il dépasse rapporté au nombre de firmes celui des autres familles avec une moyenne de 70 M€ par titre. Ce rapport nombre de firmes / marché fait que cette famille de presse n'a pas trouvé à redire à sa solitude, aucune consolidation n'a été vraiment conduite entre 2000 et 2008, le seul fait notable étant la création de ce qui fut à l'époque considéré comme un trublion, à savoir *Marianne* en 1997. Finalement, six acteurs se partagent le gâteau publicitaire qui représente en moyenne 41 % du chiffre d'affaires.
Il existe toutefois une grande disparité entre les différentes firmes constitutives de cette famille de presse dans une échelle de chiffre d'affaires qui va de un à dix, de près de 14 M€ à 145 M€, et de diffusions payées variant de 86 000 à 559 000 exemplaires.

Au regard de cette diversité, il nous a paru plus pertinent de procéder à la consitution de deux échantillons de trois firmes par tranche (le premier – 1 – regroupant les trois grandes), de chiffre d'affaires parmi les six titres classiquement rattachés à cette famille, *id est L'Express, Le Nouvel Observateur, Marianne, Valeurs Actuelles, Le Point* et *Courrier International*, soit la totalité des titres référencés par l'OJD et la DGMIC, cette dernière n'intègrant pas *Courrier International*.
L'ensemble capte ainsi 100 % du chiffre d'affaires total estimé par la DGMIC, sachant que certaines années, l'échantillon devra être adapté pour des raisons de cohérence.
L'analyse se concentrera encore une fois dans un objectif de cohérence sur les firmes non consolidées pour mieux faire ressortir les éléments structurels sachant que si *l'Express* est la propriété d'un groupe de grande envergure (Roularta), *Marianne* est totalement indépendant.

1. Des marges d'exploitation positives, mais très insuffisantes

L'évolution générale du marché des *newsmagazines* se retrouve à des degrés divers dans les résultats des différentes firmes, sachant que s'il est intéressant de rapporter les marges d'exploitation au numéro payé, il est difficile de les comparer de manière objective aux autres firmes de presse quotidienne, le seul et réel intérêt étant d'une part la comparaison entre titres et, d'autre part, la vérification de l'éventuel lien entre la diffusion payée et les résultats.

Les principaux indicateurs d'exploitation pour les années 2000 et 2008 confirment au premier abord la relative bonne tenue de ces firmes. Au-delà du chiffre d'affaires, le taux de valeur ajoutée demeure assez constant sur la durée avec une certaine homogénéité autour d'un taux

de plus de 25 % en 2008, les firmes de grande taille subissant une baisse de 19 % entre 2000 et 2008 de ce dernier à 25,5 %, les autres l'affichant en hausse de 18 % à 28,8 % (*voir graphique n° II-124 : Évolution du taux de valeur ajoutée (%) des* newsmagazines *de 2000 à 2008)*.

Sur le plan opérationnel, le taux *d'EBITDA* moyen suit l'évolution du chiffre d'affaires sur la durée et subit les effets de la conjoncture sur la période 2000-2003 avec un effet de résistance plus important de l'échantillon constitué des firmes de grande taille, sachant que les valeurs extrêmes de l'échantillon 2 sont liées aux résultats d'une des trois firmes. Exception faite de cette dernière, les firmes de petite taille affichent en revanche un retour plus rapide à la croissance de leur taux *d'EBITDA*, aidés par des coûts de structure moins rigide en période de nécessaire ajustement. Pour autant, les taux demeurent faibles dans les deux cas de figure loin de ceux affichés à plus de 10 % au début des années 2000 lorsque la publicité et les petites annonces étaient au rendez-vous.

Le *Profit Margin* moyen, malgré les oscillations de l'échantillon 1, se maintient dans des valeurs positives. Et même si celles-ci s'avèrent notablement inférieures à celles des années deux mille et avant, elles illustrent la difficile adaptation de ces structures aux conditions de marché (*voir graphique n° II-125 : Évolution du taux d'*EBITDA *et du* Profit Margin *des* newsmagazines *de 2000 à 2008 (%))*, notamment à la diminution du portefeuille publicitaire et surtout des petites annonces classées.
Les taux s'affichent en 2008 pour les deux échantillons respectivement à 3,72 % et 2 %, le premier ayant été divisé par trois depuis 2000, le second s'affichant en hausse de deux points sur la même période.

Il est par ailleurs notable qu'en 2007, année de crise pour les *newsmagazines*, les firmes 2 et 4 sont celles qui s'en sortent le mieux, toutes deux faisant partis de l'échantillon 1, avec des ratios d'exploitation qui ne plongent pas et qui s'inscrivent dans une certaine cohérence structurelle (*voir graphique : n° II-126 : Marges d'exploitation à l'exemplaire payé pour les* newsmagazines *en 2007).*

Néanmoins, si le taux *d'EBITDA* et de la diffusion payée ne semble pas corrélé en 2007 avec un coefficient de corrélation de 0,06 (*graphique : n° II-127 : Évolution du taux d'EBITDA / Diffusion payée des* newsmagazines *en 2007)*, il l'est pendant les trois années précédentes avec des valeurs supérieures à 0,3 sur l'ensemble des firmes.

Par ailleurs, l'analyse de l'évolution d'une année sur l'autre des taux de croissance ou de décroissance du chiffre d'affaires rapporté à ceux de valeur ajoutée ne révèle pas de capacité d'ajustement de ces firmes, aux quelques exceptions près en 2007-2008 et en 2001.
Il est ainsi notable que les variations moyennes de ces indicateurs ne se font jamais dans les mêmes proportions ni dans le même sens. Et même si le *Profit Margin* reprend des couleurs depuis 2005, la dégradation des résultats d'exploitation n'est pas neutre.

Il est aussi visible que le taux de CAF s'est effondré depuis le début des années deux mille pour passer du côté obscur et ne finir par initier un redressement très léger qu'à l'aube de 2008 avec derrière ces moyennes de grandes disparités au niveau des taux de croissance ou de décroissance de ce dernier (*voir graphique n° II-128 : Évolution du taux de CAF (%) pour les* newsmagazines *entre 2000 et 2008).* Ainsi est-il possible de constater en 2008 que deux des six firmes ont des taux de variation respectifs de 72,22 % et -62,22 %, la valeur moyenne d'ensemble ressortant à 1 %.

L'absence de corrélation entre le taux de valeur ajoutée et le taux de CAF est en outre visible sur l'ensemble de la période 2000-2008, aux quelques exceptions près qui ne permettent cependant pas d'en tirer de conclusions significatives, si ce n'est que la CAF n'est économiquement et financièrement pas suffisante.
Les raisons à ces évolutions trouvent leurs origines à des degrés variables selon les firmes dans la combinaison de la nature des coûts fixes (*voir infra*), avec la baisse de près de 10 % de la part du portefeuille publicitaire dans le chiffre d'affaires total entre 2000 et 2008, une chute d'autant plus délicate que les recettes commerciales, y compris les petites annonces, sont un effet de levier à CAF important et que le coût de recrutement d'un abonné en presse magazine est important puisqu'il va jusqu'à 150 € l'unité.

2. Les coûts fixes les moins élevés des firmes d'information

Un vrai bonheur serait-on tenté de dire à la lecture des contraintes qui pèsent sur les firmes de *newsmagazines* tant au niveau des coûts de personnels que des coûts de production, qui doivent cependant être mis en perspective du rythme hebdomadaire de la publication papier.
Le coût moyen du personnel sur la période 2000-2008 pour ces échantillons s'établit respectivement à 24,58 % et 27,13 % du chiffre d'affaires sachant que celui des plus grandes firmes a augmenté de cinq points et celui des trois plus petites baissé de cinq points (*voir graphique n° II-129 : Parts des coûts de personnel des* newsmagazines *entre 2000 et 2008 (%)*).

Si les valeurs s'inscrivent dans une certaine cohérence structurelle du coût de ces ressources au sein de chaque échantillon, elles pourraient cependant faire l'objet d'un ajustement plus significatif pour celles de l'échantillon 1 dans une proportion qui ne devrait pas remettre en cause ses capacités de croissance au regard des résultats individuels des autres firmes. Une réduction de 3-4 % serait plus que raisonnable.

Parallèlement à ces ajustements, il est intéressant de noter que si la productivité (chiffre d'affaires par employé) des firmes de l'échantillon 1 s'est maintenue en moyenne sur la période 2000-2008, celle de l'échantillon 2 a doublé sur la même période, dans une dynamique où la taille devient un facteur handicapant, une dimension bien connue en presse professionnelle et magazine où les frais de structure s'empilent religieusement avec la taille des groupes. Au bout du compte le coût rapporté au prix facial moyen varie de 1,15 à 1,23€ en 2008.

Les coûts de production sont évaluables à partir des données fournies par la DGMIC face à l'impossibilité de trouver une ligne budgétaire homogène et cohérente. Au-delà des disparités, le résultat qui peut apparaître surprenant s'inscrit en fait dans la nature même des systèmes de production qui évitent les inconvénients de l'imprimerie de presse.
Ainsi, le coût moyen de production peut-il être considéré à 19,6 % du chiffre d'affaires sur la période de 2000-2008 en baisse de quatre points (*voir graphique n° II-130 : Frais de production des* newsmagazines *de 2000 à 2008*), soit un coût moyen de 0,94 € l'exemplaire payé*, id est* de 27 % du prix de vente moyen.

La diffusion des *newsmagazines* se caractérise en 2008 par l'inexistence du portage, seules trois des six firmes affichent respectivement pour ce dernier vecteur de diffusion un taux d'utilisation de 4,14 %, 0,42 % et 0,02 %.
Le vecteur de diffusion majoritaire demeure donc l'abonnement qui en 2008 s'apprécie entre 41 % et 91 %, avec un taux moyen de 69,70 % pour les six firmes selon les données de l'OJD. De fait le coût de diffusion postale est le plus important des coûts de diffusion.

Comme pour les autres familles de presse, l'évaluation de ces coûts de diffusion s'avère délicate entre les différentes firmes avec des variations de coûts postaux bruts qui vont de 0,23 à 0,40 € selon le poids de la publication avant la déduction des aides postales. L'évaluation par moyenne est alors sujette à caution étant donné la dispersion. Toutefois, en recourant à l'utilisation de coûts moyens tant pour la diffusion au numéro que pour la

diffusion par abonnement, il ressort que le coût de diffusion varie de 14,96 % à 27,76 % du chiffre d'affaires. À cet égard le coût de l'abonnement varie de 7,76 % à 13,08 % dans une approximation qui s'inscrit dans la même logique que celle évaluée par Patrick Le Floch dans son étude sur les coûts de distribution par abonnement [2008].

La conséquence du système de diffusion fait que les firmes ont d'abord avantage à favoriser l'abonnement posté plutôt que la vente en kiosque, plus onéreuse au-delà des inconvénients de fidélisation. Elles se trouvent néanmoins prises au piège de l'augmentation des tarifs postaux et ne peuvent maintenir leurs coûts qu'en modifiant la qualité du papier, notamment le grammage, en travaillant sur des formatages industriels de groupe pour des impressions de masse et décentralisées ou en baissant la pagination.

Au global, les coûts (personnel, production, diffusion) représentent en moyenne respectivement pour les deux échantillons 62,04 % et 66,08 % du chiffre d'affaires en 2008, ce qui rapporté à l'exemplaire diffusé donne un coût moyen de 3,02 à 3,19 € pour un prix facial moyen de 3,07 € en 2008, soit environ 100 % de celui-ci.

Dans cet exercice, il est notable que les firmes de grande taille sont moins pénalisées par la somme des coûts fixes dans des proportions qui ne sont pas significatives (+/- 2 %).
Ces résultats sont de surcroît obtenus avec, comme pour les autres familles de presse, une participation de la contribution publique qui est en 2008 pour les *newsmagazines* de 4 % du total des aides (hors aides directes aux diffuseurs), soit une contribution publique de 12 % du chiffre d'affaires [Cardoso, 2010], alors que le taux *d'EBITDA* moyen sur les deux échantillons cette même année est respectivement de -0,15 et 2,12 %.

3. Une situation financière précaire et instable sur la durée

Les *newsmagazines* ont une structure financière très divergente selon la nature de leur activité et leur taille. Ainsi le poids des charges financières qui s'avère inférieur à 0,5 % du chiffre d'affaires pour les plus petites apparaît bien maîtrisé sur la durée à 0,1 % en 2008, valeur jamais dépassée depuis 2002. A *contrario*, l'échantillon 1 affiche un taux très supérieur, mais dont le fondement est lié à une seule des trois firmes dont la neutralisation referait descendre le taux moyen (*voir graphique n° II-131 : Poids des charges financières et des intérêts (%) des* newsmagazines *de 2000 à 2008*). La part moyenne des prêteurs double entre 2000 et 2008 pour les petites firmes de 0,15 % à 0,34 %, celle des plus grande passant de 2,22 % à 1,18 %.

Le poids structurel de la dette représenté par le taux d'endettement moyen est difficilement interprétable, étant donné la dispersion des résultats. Deux des grandes firmes de l'échantillon 1 ont ainsi vu leur taux s'envoler dans des proportions qui ne dépassent pas 64 % pour l'une d'elles, mais qui s'enfoncent au-delà des 460 % pour l'autre. La troisième firme de l'échantillon voit son taux varier entre 25 % et 45 % sur la période 2000-2008.
Dans le même temps, les autres firmes de l'échantillon 2 sont pour deux d'entre elles en difficulté avec des taux négatifs à l'instar de ce qu'il fut possible de voir pour les firmes de PQN lorsque les capitaux propres s'avèrent insuffisants (*voir graphique n° II-132 : Taux d'endettement (%) des firmes de* newsmagazines *en 2000, 2003 et 2008*).

Cette dynamique se confirme dans l'évaluation du rapport Dettes financières / EBE encore dans le ratio CAF/EBE qui s'envolent vers des valeurs considérables comprises entre 20 et 100 pour la firme la plus endettée, sachant que deux firmes (une sur chaque échantillon) sont dans une situation très délicate au regard d'un taux d'EBE de CAF négatif.

Le ratio d'autonomie financière confirme ces difficultés structurelles. Car même si en moyenne, les firmes de l'échantillon 1 présentent un taux supérieur à 20 %, passant de 32,48 % en 2000 à 25,36 % en 2008, elles sont loin des règles de l'orthodoxie financière (*voir graphique n° II-133 : Ratio d'autonomie financière et* Current Ratio *des* newsmagazines *de 2000 à 2008*), bien loin par ailleurs du ratio moyen de l'autre échantillon dont la valeur doit être prise avec précaution. En effet, deux des firmes de ce dernier s'enfoncent dans le déficit structurel avec des ratios négatifs impactés par une dégradation des capitaux propres.
Et dans la même veine, la moyenne du C*urrent Ratio* offre un taux faible sur la période 2000-2008 – 0,88 pour l'échantillon 1, 0,96 pour l'autre ; à aucun moment elle ne dépasse un, sauf en 2001 et 2000 pour les firmes de grande taille où elle s'affichait à 1,02 et 1,15.

De son côté le ratio d'équilibre financier est insuffisant pour les firmes de l'échantillon 1, en moyenne inférieure à 1, et correct pour celles de l'échantillon 2 à 2,32 en 2008. Quant au ratio d'indépendance financière, il s'affiche en moyenne sur la période 2000-2008 à 52,5 % pour les trois firmes de l'échantillon 1 et dans les mêmes valeurs une fois les extrêmes neutralisées, notamment celle de l'année 2000.

La rentabilité des capitaux propres nets est dans la logique des indicateurs précédents dans une incohérence d'échantillon étant donné les variables utilisées pour la calculer et leur grande amplitude au fil des ans. Celles-ci fluctuent ainsi dans des écarts de valeur

considérables qui vont de -1207 % à +1100 % pour s'établir à des valeurs moyennes qui ne sont guère chargées de sens même si elles peuvent toujours s'écrire dans un tableau et qui varient entre -576,46 % et 101,44 % selon les années (*voir tableau n° II-42 : Rendement des capitaux propres nets (%) pour* newsmagazines *entre 2000 et 2008*). Ainsi, si certaines firmes s'avèrent très rentables une année, il n'y a pas de cohérence structurelle à ce que ce taux de rentabilité demeure les années suivantes ou s'impose aux autres firmes. Et vice-versa.
En outre, la neutralisation des valeurs extrêmes ne présente pas de sens vu le nombre de firmes en jeu, le panel de données ressemblerait en l'espèce à un gruyère. Ce constat se retrouve aussi dans l'analyse du rendement des ressources durables nettes (%) sur la période considérée, la dispersion étant considérable, seul le cas par cas a alors du sens.

4. *Newsmagazines*, une stabilité en trompe l'œil, un avenir au conditionnel

Les bienfaits de la publicité sur les comptes d'exploitation ne sont pas une particularité des *newsmagazines*. Pourtant, depuis deux décennies, les firmes de cette famille de presse ont connu deux cycles de baisse de dix points chacun (1990-1999 ; 2000-2008) avec au bout du compte, malgré le sursaut de 2000 une amputation de 14 % points de la part de cette dernière dans le chiffre d'affaires total. Et les conséquences ne sont pas neutres d'autant que le chiffre d'affaires des petites annonces a été divisé par six entre 2000 et 2008 pour finir à 4,5 M€, une baisse qui devrait perdurer au regard du transfert de cette activité sur le Web.
Quant à l'année 2009, elle a mis un point final à cette démonstration dans un marché publicitaire en baisse de près de 18 % avec des pertes variant de -15 % pour *L'Express*, -20 % pour *Le Nouvel Observateur*, à -11 % pour *Le Point*, seul *Marianne* affiche une hausse à 18 % mais dans des volume plus faible, la publicité ne représentant que 20 % du chiffre d'affaires total[II-56]. Et dans cette déconfiture publicitaire, les titres ont du mal à se rattraper sur les ventes au numéro puisque celles-ci ont aussi baissé en 2009 selon l'OJD dans des proportions respectives de -7 %, -8,25 %, -10,75 % et -18,7%.

Bilan de l'opération, ces spécialistes de la vente d'audience, notamment pour les firmes de grande taille, ont vu leurs résultats d'exploitation 2009 se dégrader dans un contexte de fragilité de leurs structures économiques et financières.
Car malgré un accroissement des ventes jusqu'en 2007, voire 2008 pour certains, les résultats sont en trompe-l'œil. S'il paraît en effet raisonnable sur le fond de se réjouir pour ces firmes d'une augmentation du chiffre d'affaires moyen, et à plus forte raison lorsqu'il concerne les

ventes au numéro et par abonnement, il s'avère tout autant inquiétant de constater qu'elles n'ont pas réussi à transférer cette dynamique de progression sur leurs marges d'exploitation de manière aussi linéaire, pas plus que celle de stabiliser leur structure financière, notamment pour les plus grandes d'entre-elles.

Et c'est bien là le point de fragilité de cet écosystème des *newsmagazines*. Le cercle vertueux engagé n'est tenable financièrement qu'à la condition que la courbe de ventes continue sa progression au même rythme et que cet accroissement de l'audience permette d'assurer une bonne présence de la publicité commerciale, étant entendu que les petites annonces évoluent vers d'autres supports sur lesquels les firmes de *newsmagazines* sont désormais mal positionnées, la part de ces dernières passant de 28 % du chiffre d'affaires publicitaire en 1990 à 3,14 % en 2008. Quant à la publicité, elle ne représente plus avant la crise que 40,71 % du chiffre d'affaires total au lieu de 54,38 % en 1990 (*voir chapitre I, partie II*).

La raison de ce décrochage qui s'inscrit certes dans la fragilité passée réside finalement dans la prédominance de la publicité qui a longtemps a permis à ces éditeurs de faire du *dumping* commercial en recrutant des abonnés à coups de promotion et de cadeaux.
Du GPS au sac en cuir, de la cafetière multifonction au réveil électronique, le coût de recrutement d'un abonné pouvait aller jusqu'à 150 € en moyenne. Un coût certes important et acceptable, mais qui devient réellement pénalisant dès lors que le marché publicitaire se rétrécit, car tout le système de coût qui en découle devient structurellement intenable. Dans cette situation, les firmes de plus grande taille sont celles qui sont le plus désavantagées à l'instar de *L'Express*, *a contrario* des plus petites comme *Le Point*, ce dernier ayant affiché en 2009 un bénéfice[II-57] de près 2 M€ pour un chiffre d'affaires d'environ 80 M€.

Par ailleurs, ces firmes souffrent de leur nanisme relatif sur ce marché de l'information devenu permanent grâce à leurs sites Web respectifs, d'autant plus que les montants en jeu en valeur absolue demeurent faibles et que certaines d'entre elles n'ont pas la possibilité de bénéficier des synergies d'un groupe plus puissant comme le Nouvel Observateur. L'absence de *cash-flows* récurrents et significatifs, au-delà de l'hypothèse même de créer de la valeur, est de surcroît pénalisante pour assurer un développement de circonstance.

Dès lors, *ceteris paribus*, le retour à un taux *d'EBITDA* moyen de près de 10 % comme au bon vieux temps de l'année 2000 est complexe. Les mesures d'ores et déjà prises, que ce soient des restructurations de circonstance, des plans de départ ouverts, voire d'économies

généralisées, ne suffisent plus. Pas plus que les ajustements tarifaires doublés d'initiatives éditoriales comme l'avancement d'une journée de la parution de *L'Express*, ni même le développement des applications mobiles comme celle du *Point* pour l'iPad® en novembre 2010, ou encore des modifications de formule ne seront suffisants face à l'ampleur du défi des nouveaux usages et attentes en matière d'information, même les *news* spécialisés, qui avaient un territoire réservé à l'instar de L'Expansion ou de Challenges s'affichent en berne.

Pour autant, si ces hypothèses d'amélioration sont hasardeuses à périmètre constant et au regard de l'état économique et financier de ces acteurs, elles sont porteuses de sens à l'aune d'une reprise du marché publicitaire, la presse magazine, parent proche des *newsmagazines*, étant en ces circonstances la première à en bénéficier dès 2010 avec une projection à + 5 %, l'effet de levier pouvant alors jouer même si son origine demeure opportuniste en attendant un redressement pérenne au niveau des ventes.
Les firmes retrouveraient alors quelques points de marge mais dans un contexte de fragilité d'évidence qui devrait les pousser à remettre sur le devant de la scène la question de leur taille critique, de leur organisation et de leur appartenance à un groupe de plus grande envergure où les synergies de toutes formes seraient les bienvenues à l'instar du chemin pris par le Belge Roularta Media Group dont le groupe Express-Roularta représente 31,8 % du chiffre d'affaires, *id est* 225 M€.

Derrière cette apparente sérénité des courbes d'abonnés, véritable image en trompe-l'œil d'un marché regardé par un prisme trop réducteur, la crise de 2008/2009 a au moins le mérite de mettre à nu les instabilités structurelles de ces firmes qui doivent désormais s'extraire des aléas conjoncturels pour se réimplanter durablement sur le marché de l'information.
En l'absence, le chemin suivi risque de prendre la même direction que celui de la PQN avec un effet de seuil dans la décroissance, étant donné la particularité de ces publications et des évolutions en matière de consommation de l'information. Ce constat serait dommage au regard des potentialités des ces titres dans un marché en pleine évolution.

D/ Quitte ou double pour la presse quotidienne d'information gratuite

La presse quotidienne d'information gratuite (PQIG) a pris l'allure d'une bombe lors de son arrivée en février (*Metro*) et mars (*20minutes*) 2002 avec des créations qui depuis se sont enchaînées les unes derrière les autres au point de voir apparaître quatre-vingt-dix titres en six

ans, dont neuf quotidiens. Et il faut bien reconnaître que sa croissance fut exponentielle jusqu'à ce que la crise du marché publicitaire en 2008/2009, dont elle dépend, ne vienne remettre en cause ses fondamentaux, l'ensemble des firmes affichant des résultats déficitaires.

Car depuis 2002, les forces en présence ont pris leurs marques dans un marché qui présentait d'un côté l'avantage d'un faible taux de pénétration de la presse quotidienne payante mais aussi de l'autre côté la présence d'un corset social et structurel aggravé par une relative faiblesse du marché de la publicité. Et dans deux stratégies opposées, les deux leaders du moment se lancèrent sur ce marché : *Metro France* opta pour la paix sociale en intégrant ultérieurement TF1 à son capital, *20minutes* s'associa avec *Ouest-France* tout en trouvant un deal de convenance pour son impression partielle dans le giron du Livre. En attendant l'arrivée d'un troisième concurrent en 2007, le groupe Bolloré associé au groupe Le Monde.

Le succès fût au rendez-vous avec une audience qui démontra en outre l'absence de cannibalisation si redoutée (*voir chapitre I, partie II*) et qui allait propulser ces précurseurs au premier rang de la presse quotidienne la plus lue, notamment en Ile-de-France, avec près de 4,5 millions de lecteur, dont 2,73 pour le premier d'entre eux, *20minutes*, selon l'enquête EPIQ[II-58] de 2009-2010, et 2,4 pour le second *Metro*, soit environ 980 000 lecteurs de plus que le challenger regroupé sous la bannière du réseau Direct Ville Plus.

Ainsi, le marché global est-il passé de 9,5 M€ à 330 M€ en six ans, ce qui représente un chiffre d'affaires de près de 0,46 € par numéro diffusé en 2008, inférieur à celui de la PQN (1,11 €) et de la PQR (0,69 €), et de sept fois celui de 2002 (*voir graphique n° II-134 : Évolution du chiffre d'affaires de la PGI entre 2002 et 2008*). Il s'agit cependant d'une valeur à interpréter dans la mesure où elle concerne tous les titres et pas seulement les quotidiens, pour qui le chiffre d'affaires estimé du marché serait légèrement supérieur à 110 M€ en 2009 et de 120 M€ en 2010, un gâteau qui en apparence semble bien faible pour les trois principaux acteurs, symbole d'une lutte concurrentielle acharnée.

La bataille fait donc rage entre ces derniers avec en l'absence d'actes d'achat une course effrénée à l'audience, une dynamique qui passe par un accroissement significatif de leur tirage et de leur présence sur l'ensemble du territoire, l'objectif étant dans un marché à taille si réduite de n'avoir qu'un seul acteur, étant entendu que même avec une croissance de 10 % par an, cela ne fait finalement qu'une dizaine de millions d'euros. La *cash machine* est en effet liée à la structure de marché (*voir chapitre I, partie III*).

Souvent qualifiée de presse *low cost* par ses détracteurs en référence à sa structure légère [Rieffel, 2010], cette famille de presse a donc réussi à se faire un nom qui ne se dément pas, mais qui au demeurant ne pèse encore que 3 % de l'ensemble du chiffre d'affaires de la presse*, id est* 330 M€ en 2008, en considérant toute la presse gratuite d'information, et à peine 1 % de ce dernier en ne prenant en compte que les quotidiens gratuits. Cette formidable audience renvoie à des résultats pour le moins en demi-teinte pour les firmes concernées. En outre, malgré cet essor qui propulsa ces éditeurs sous le microscope des commentateurs de tous horizons, l'analyse demeure une véritable gageure pour au moins trois raisons.

D'abord, parce que le faible volume d'affaires, associé au nombre d'éditeurs présents, contribue à faire des amalgames entre les firmes dont le sens n'est pas avéré. Ainsi n'y a-t-il pas de distinction entre les quotidiens d'information générale, les mensuels ou les trimestriels spécialisés dans les données de la DGMIC.

Ensuite, parce que parmi les firmes éditrices de quotidiens, la dispersion des chiffres d'affaires autour de la moyenne est telle qu'elle conduit dans un souci de cohérence à constituer des échantillons dont le nombre de firmes constitutives devient trop faible, et dont les résultats sont *de facto* à prendre avec beaucoup de discernement.

Et, enfin parce que la relative jeunesse des firmes, certaines n'ont vu le jour qu'en 2006 (*Direct Soir*) ou 2007 (*Direct Matin Plus*) et la fréquente absence de publication des comptes dans une discrétion bienveillante conduit à devoir réduire le nombre de firmes de l'analyse. Finalement, au regard de l'objectif, seules quelques firmes éditant des quotidiens d'information générale et politique ont été conservées.

Dans un souci de cohérence, et même si les résultats doivent être pris avec beaucoup de précaution, il a été constitué un échantillon de six firmes de presse quotidienne gratuite d'information pour éviter d'avoir des moyennes faites sur deux firmes certaines années (voire sur une seule !), sachant qu'un titre, *Metro France*, servira de référence en la matière eu égard à son antériorité sur le marché mais aussi au fait que celui-ci est la propriété d'un groupe international coté qui a décliné ce concept dans 18 pays avec 56 éditions pour un chiffre d'affaires total en 2008 de 272 M€.
Au bout du compte, ce marché se partage autour des trois leaders, *20minutes, Metro France* et *Bolloré Média* qui affichent respectivement en 2009, un chiffre d'affaires consolidé de près de 49,2 M€, 35 M€ et 25 M€ selon les éditeurs.

1. Des marges d'exploitation en souffrance conjoncturelle pour 200 M€ engloutis

Se couper des ressources d'abonnement a deux conséquences : diffuser le plus largement possible le produit pour obtenir une audience séduisante auprès des annonceurs et produire au coût le plus faible en concevant un produit le plus industrialisé qui soit.
Pour autant, cette combinaison, simple d'apparence, n'offre pas la certitude de réussite à en croire les résultats opérationnels pour le moins insuffisants des acteurs présents (*voir tableau n° II-43 : Indicateurs opérationnels de la PQGI entre 2002 et 2008*), un constat qui doit certes, être regardé à la lumière de la jeunesse de ce marché, mais pas seulement.

Le constat est en effet sans appel. Et même s'il s'inscrit dans une logique de déficit de lancement dont la dynamique fut certes ralentie à la fin de l'année 2007 avec l'arrivée de la crise publicitaire en année pleine sur 2008/2009, il ne remet pas en cause le fait qu'aucun de ces acteurs n'équilibre de manière permanente ses compte avec un déficit d'exploitation récurrent et un taux de CAF insuffisant voire négatif certaines années.
Et ce n'est pas le *satisfecit* de *Metro France* en 2006 et 2007 avec respectivement un *EBIT Margin* de 5,1 % et 1% ainsi qu'un taux de CAF à 6,3 % et 0,3 %, ni même celui de *20minutes* en 2008 et 2009 qui modifient la donne. D'autant que cette performance comptable et ponctuelle ne cache pas la série d'interrogations légitimes quant à la pérennité du modèle qui a conduit les leaders à engloutir près de 200 M€ entre 2002 et 2008 pour arriver à un potentiel équilibre, ou au mieux à un résultat d'exploitation positif à l'instar de *20minutes* qui, en 2008 et 2009, dégage 0,7 M€ et 0,8 M€ pour un chiffre d'affaires de 49,4 M€ et 49,23 M€ et un bénéfice de -0,1 M€ et 0,12 M€ ces mêmes années.

Or, s'il n'est évidemment pas possible d'établir une corrélation certaine de marges à partir des données existantes, quatre points ressortent de ces chiffres au-delà des valeurs parfois négatives des résultats.

Premier point, le fait que la prime au leader n'est pas un vain mot étant donné que *Metro France* a mis trois exercices à sortir du rouge, les concurrents créés plus tard n'ayant pas encore réussi cette performance à l'exception en 2008 et 2009 de *20minutes,* qui atteignit juste l'équilibre une fois qu'il eût dépassé son rival en termes d'audience. Il est d'ailleurs notable que le basculement s'est effectué pour le premier en 2006 lorsque la diffusion atteignit une moyenne de 519 028 exemplaires, soit une valeur supérieure au tirage de ses concurrents.
Sans pour autant établir de liaison formelle entre les taux de marge et la diffusion, ce constat s'avère néanmoins assez logique au regard du type d'activité de ces firmes. La structure du

marché qui s'est modifiée à compter de 2006 avec l'apparition de nouveaux venus et plus tard avec la crise publicitaire à fini par peser sur l'ensemble des firmes présentes sans que la relation de cause a effet puisse être formalisée.

Il est toutefois constaté depuis que les deux leaders ont atteint leurs vitesse de croisière une corrélation entre la diffusion réelle (chiffres OJD de l'année en cours) et leur chiffre d'affaires sur la période 2005-2009 avec un rapport plus significatif pour *Metro* (coef. 0,9) que pour *20minutes* (coef. 0,3), les éditions de *Direct Ville* étant trop récentes.

Derrière cette corrélation se cachent deux tendances opposées : la première qui voit le chiffre d'affaires à la copie se réduire comme c'est le cas pour *Metro* avec ses - 2,23 % entre 2007 et 2009 (0,18€), la seconde qui voit ce dernier progresser comme pour *20minutes* avec ses 12,71 % de croissance sur la même période, soit 0,33 € la copie en 2009. De son côté, les titres édités sous la bannière *Direct* affichent un chiffre d'affaires unitaire de près de deux fois inférieur à celui du leader *20minutes* en 2009 à 0,17 €.

Deuxième point, la dépendance au marché publicitaire conduit à l'existence d'un point mort de diffusion à partir duquel le rapport bénéfice/coût s'inverse. Ces firmes se trouvent dans une course à l'audience, comparable à celle de la télévision gratuite, dans laquelle la diffusion et la pénétration sont des éléments clés. Cette dynamique ne remet pas en cause la nécessaire qualité du contenu bien que celle-ci s'avère plus subjective en l'absence d'actes d'achat. Cela incite de surcroît les éditeurs à s'investir dans les offres thématiques qui deviennent des pièges à publicité sous réserve de l'intérêt éditorial, mais qui en l'espèce n'ont pas réussi à faire leurs preuves pour les firmes spécialisées, comme ce fut le cas dans le sport. Cette dépendance se traduit par exemple pour le groupe Metro International par une perte de 25 % de son chiffre d'affaires entre 2008 et 2009.

En outre, l'existence d'une seule source de revenus pour des activités à coûts fixes prédominants ouvre, au-delà du danger opérationnel, la possibilité d'un *yo-yo* des comptes dès lors que le marché publicitaire se contracte.

Cette situation limite ainsi la certitude de récurrence des revenus et *a fortiori* contrarie les options de développements dans un contexte d'imprévisibilité où le risque capitalistique est rapidement sanctionné à l'instar de ce qu'a connu le groupe Metro International en perdant cinq fois sa valeur à la Bourse de Stockholm entre janvier 2008 et avril 2009, au point que l'actionnaire de référence, Kinnevik, souhaitait procéder à la cession de cet actif, une opération qui n'a au demeurant pas abouti et entraîné une lourde restructuration pour rendre de nouveau le groupe bénéficiaire à 63,4 M€ fin 2009.

Troisième point, l'évolution des différents taux illustre la capacité d'adaptation de ces firmes aux aléas conjoncturels, un point lié évidemment à la structure du modèle publicitaire et à la légèreté des organisations. Les réductions de voilure sont en effet beaucoup plus significatives à l'instar de ce qu'il est possible d'observer dans la presse payante de certains pays comme les États-Unis [Cardoso, 2010], le premier effet de levier étant la réduction du tirage.
Et alors que l'éditeur Metro International fermait ou vendait en 2009 ses filiales fortement déficitaires en Espagne, en Italie, au Portugal et aux États-Unis, Metro France arrêtait l'édition de Bordeaux et réduisait ses coûts de 11 %. Pendant cette même année *20minutes* supprimait 20 postes dont 14 dans les rédactions, soit près de 10 % de coûts en moins[II-59]. *A contrario*, les relances peuvent tout autant être dynamiques, avec l'ouverture d'éditions rapides dans de nouvelles villes à l'instar des nouvelles éditions lancées par les trois concurrents principaux sur l'ensemble du territoire en 2010.

Quatrième point, inhérents au précédent, quelques postes de coûts méritent une attention particulière chez ces *low cost* de l'information, postes cependant complexes à évaluer et à comparer au regard de la discrétion d'usage.

Les coûts de personnel sont moins importants que dans la presse payante et, surtout, répartis différemment, avec en outre un ratio de productivité très supérieur de près de 30 % à cette dernière.
Les rédactions sont moins fournies en journaliste dans un rapport moyen de 1 à 3 à tirage identique – quatre vingt-cinq journalistes chez *20minutes* pour 709 518 exemplaires en 2009 – , ce qui apparaît logique au regard du modèle choisi. *« Les coûts rédactionnels du groupe Metro International SA sont ainsi inférieurs de moitié à ceux des payants »,* [Rieffel, 2010], soit 17,5 % des coûts de production (11 % du chiffre d'affaires)*, id est* moins que la distribution et le papier avec l'encre et presque autant que le poids des commerciaux.

Les coûts de production sont de 24,1 % du chiffre d'affaires en 2007 [DGMIC, 2010] tout en sachant que cette valeur est sujette à caution au regard de l'échantillon, le format et les conditions de production étant en outre très différents. Metro International affiche un coût de production de 29 % en 2009.

Les coûts de distribution qui reposent sur la mise en place ou le colportage ciblé dans des volumes horaires inhérents au flux de population, s'affichent aux environs de 18,8 % du chiffre d'affaires, soit 31 % des coûts de production. En l'espèce, les taux de diffusion 2008

par vecteurs selon l'OJD montrent deux stratégies opposées, celle de *Direct Matin* ou *Direct soir* axées sur le présentoir (69,6 % et 65,6 %) et celle de *Metro France* sur le colportage (65,63 %), *20minutes* diffusant 45,2 % de ses éditions par colportage.

Cette structure de coûts fixes est sans aucun doute un avantage pour les firmes de cette famille de presse. Toutefois, ils doivent être l'objet d'une attention permanente, dès lors que l'on se réfère aux marges existantes non plus en pourcentage mais en valeur absolue. Car même pour le groupe Metro France qui réussit à atteindre 5,7 % *d'EBITDA* et 5,1 % *d'EBIT* au plus fort de son existence en 2006, le profit dégagé n'est finalement que d'un peu moins de 2 M€, *20minutes* atteignant de son côté seulement 0,8 M€ de bénéfice opérationnel en 2009 et 0,12 M€ de résultat net, soit le coût moyen d'un rédacteur en chef… Si la performance est réelle, elle reste mince et surtout très hypothétique dans sa pérennité.

Il est par ailleurs intéressant de constater que juste avant la crise du marché publicitaire en 2007, *id est* au 31/12/2006, la maison mère du premier, le groupe Metro International SA affichait son meilleur résultat (consolidé normes IFRS) à hauteur de 4,71 % de taux *d'EBITDA* et de 3,05 % de *Profit Margin*, pour un taux de *cash-flows* de 3,47 %, soit près de 10 M€ de résultat net. Cette faiblesse des marges n'est donc pas sans conséquence sur les possibilités de développement et sur la rentabilité de ces firmes d'une année sur l'autre dans un contexte de marché évidemment conjoncturel.

2. Une structure financière cohérente mais marché dépendante

Dans le prolongement des résultats opérationnels, la structure financière des firmes de PQGI est en toute logique loin d'être au beau fixe sous le double effet du déficit de lancement et d'une crise de marché, toutes choses égales par ailleurs du montant des capitaux investis au départ (*voir tableau n° II-44 : Indicateurs financiers de la PQGI entre 2002 et 2008)* dont le montant est parfois insuffisant.

Cette insuffisance capitalistique a d'ailleurs été notable pour *20minutes* en 2009 qui a fait l'objet d'une recapitalisation[II-60] de façade à hauteur de 30 M€ par un tour de passe-passe d'épuration de dettes, via la remontée des avances en compte courant, les capitaux propres de *Metro France* ayant quant à eux perdu cinq fois leur valeur comptable entre 2006 et 2008. Il est aussi notable une insuffisance chronique du *Current Ratio* et de l'autonomie financière. Comme précédemment, il est délicat de tirer trop de généralités des données de bilan ou

d'imaginer une relation de cause à effet qui irait au-delà du simple déficit de démarrage aggravé par le manque de fonds propres de départ (moyenne six firmes 2008 : -7,78 M€), dont la dégringolade s'est amplifiée au fur et à mesure de la dégradation des résultats. Car cette insuffisance capitalistique n'est pas sur le fond trop problématique – sauf à se fourvoyer sur le rôle des capitaux propres –, étant donné la capacité de recapitalisation des groupes fondateurs, notamment pour les leaders du marché, si d'aventure ils le souhaitaient.

Que ce soient Bolloré, Schibsted et Ouest-France et dans une moindre mesure Metro International (Kinnevik), ces groupes ont la possibilité de procéder à des injections rapides. Sachant qu'au demeurant la période se prête à merveille à la sollicitation des financements extérieurs. Mais encore faut-il que le déficit ne devienne pas la règle…En outre, les différents indicateurs du groupe Metro France sont révélateurs du modèle, *id est* de cette capacité d'offrir des rentabilités intéressantes dans les périodes où la *cash machine* tourne à plein régime (2005-2007), malgré l'importance des dettes dont l'effet de levier pourra jouer.

Il est d'ailleurs notable que le ratio Dettes / EBE ne sera inférieur à 1 pour ce groupe qu'en 2006 avant de sombrer en 2007 et 2008, l'effet de levier se transformant aussi en effet de massue… Il convient en outre de préciser qu'en 2006, la structure concurrentielle n'était pas encore celle de l'année 2008 puisque *Direct Soir* et *Direct Matin Plus* sont nés juste après.
Cette tendance à la profitabilité se retrouve d'ailleurs dans les comptes consolidés de Metro International SA qui afficha sa meilleure rentabilité en 2006 avec un *Return On Shareholders Funds* de 31,06 % et un *Return On Capital Employed* de 19,80 %, une année où le tirage fut le plus important et où les coûts de personnel les plus faibles à 18,91 % !
De là à y voir une relation de cause à effet, il n'y a qu'un pas que rien ne permet cependant de franchir sans commettre un délit statistique.

3. Des résultats ambivalents, une hypothétique performance à transformer

Le modèle aussi débutant soit-il n'a pas encore fait ses preuves définitives mais semble disposer des arguments pour le faire sans qu'il soit possible pour autant de répondre à toutes les questions de circonstance.
Les résultats sont en effet encore trop ambivalents, oscillant d'un extrême à l'autre, dès lors qu'ils sont analysés firme par firme au-delà des moyennes établies. La relative jeunesse des firmes construites de surcroît pour certaines en pleine déconfiture du marché publicitaire en 2008 ne permet pas de tirer des enseignements tranchés.

D'autant que des résultats contradictoires s'opposent au fur et à mesure des années de croissance ou de récession, rendant cet argument intenable sur la durée. Tout au plus est-il possible de dresser des tendances sous formes d'hypothèses qui restent à confirmer, au moins sur le marché français, et qui s'éclairent à la lumière d'une expérience internationale.

3.1. Une pertinence réelle du modèle, mais structure de marché dépendante

Et même si les moyennes établies voire les résultats individuels ne sont pas toujours reluisants, les indicateurs des précurseurs montrent qu'à partir du moment où la conjoncture est au rendez-vous et la pression concurrentielle faible, les marges d'exploitation, publicité dépendante, ne faiblissent pas, la rentabilité non plus. Bien au contraire, la légèreté de la structure et les effets de levier financier permettent d'offrir des rentabilités acceptables, une dimension qui se retrouve à une plus large échelle au sein du groupe Metro International.

A contrario, le salut de ces firmes provient de l'existence de groupes d'envergure qui ont la capacité de supporter ce déficit d'exploitation pendant au moins la phase de lancement, ainsi que les chocs conjoncturels, et d'assurer la pérennité financière de ces modèles.

L'expérience démontre à cet égard sur le marché français qu'en dehors du cas particulier de *Metro France*, bénéficiaire trois ans après son lancement dans un contexte de faible pression concurrentielle, un délai de cinq ans paraît le minimum pour arriver à l'équilibre.

3.2. La nécessité d'un pilotage très pointilleux pour ces firmes

Ces acteurs ont une impérieuse nécessité de piloter les coûts de structure, eu égard à la relative faiblesse des marges en période de croisière, des volumes en jeu, des valeurs qui peuvent être mises en miroir de celles du groupe Metro International, même si lorsque le marché publicitaire tourne à plein régime le *cash* dégagé est très généreux.

Ce constat soulève la question des coûts de transaction qui ont une fâcheuse tendance à augmenter avec la taille des groupes. La règle de fonctionnement qui doit perdurer sur ce segment s'inscrit dans une stratégie de volume d'audience à moindre coût, une dynamique qui pose la question de la zone d'efficience éditoriale.

3.3. Le point faible du modèle, ses ressources

En diffusant un bien public à partir d'une seule ressource financière à l'instar de la télévision ou de la radio gratuite, le modèle se pose en unijambiste. Et pose ainsi les conditions de sa survie. Celui-ci ne peut en effet assurer sa pérennité, malgré de faibles coûts de structure, qu'à

la condition d'une diffusion suffisante, parfois segmentée, qui en l'espèce sur le marché français ne semble pas atteinte au niveau de chaque firme. Cette dimension doit d'ailleurs être corrélée à la faiblesse du marché publicitaire français, à la récurrence des stratégies d'investissement dans les choix de répartition (*voir chapitre I, partie I*) et à l'inertie du paradigme de la presse qui fonde sa commercialisation sur la notoriété et la qualité.

Ces conditions réunies font que la possible croissance de ce segment ne devrait se faire qu'en prenant des parts de marché sur les autres supports ou par la croissance organique du marché, mais dans des proportions qui demeurent faibles. En effet, une croissance de 10 % en vitesse de croisière ne permettrait de ne générer qu'une dizaine de millions d'euros supplémentaires.
La présence de trois groupes éditeurs de quotidiens gratuits d'information apparaît alors trop importante au regard de l'évolution du marché publicitaire, de la structure même du marché de l'information, dès lors que l'on considère les exigences des annonceurs, les particularités des audiences des titres concernés et les changements dans les modes de consommation ainsi que les coûts de production (*voir chapitre I, partie III*).

En effet, en partant de l'hypothèse raisonnable de diminuer les coûts fixes de trois points, toutes choses égales par ailleurs, la diffusion minimale devrait avoisiner les 1,2 million d'exemplaires par jour, ce qui permettrait d'augmenter les tarifs publicitaires d'au moins 10%, pour assurer la récurrence des profits avec un taux d'*EBITDA* moyen de 6-7 % et permettre ainsi un développement moins aléatoire.
Cette augmentation est aussi le déterminant pour accroître la part de marché de l'ensemble qui n'est, rappelons-le, en 2008 que de 1 %. Or selon les chiffres de couplage pour 2008 de l'OJD et à périmètre constant, cela correspond au transfert de la diffusion d'un des groupes existants sur les deux autres…

Cette dimension n'a pas échappé semble-t-il aux groupes existants puisque si ces derniers avaient en 2009 fait profil bas en raison de la crise, ils ont dès 2010 pris de nouvelles positions qui ne manqueront pas de se renforcer.
Ainsi le groupe Bolloré a-t-il décidé de porter la diffusion de ses gratuits de 810 000 exemplaires en 2010 à près un million en 2011 en ajoutant quatre villes (Rennes, Nancy, Metz, Grenoble) de plus aux onze déjà couvertes pour un investissement de 5 M€[II-59]. De son côté *20minutes* vise aussi pour 2011 le million d'exemplaires passant ainsi de huit villes couvertes en 2008 par 782 091 exemplaires à douze agglomérations en 2010 pour 843 000 exemplaires, la croissance se faisant par le biais d'une vingtaine des nouveaux sites sans mise

en place de nouveaux contenus locaux. Quant à *Metro France*, loin de se voir distancer, il relève aussi son objectif de diffusion et le porte à près de 750 000 exemplaires à la fin 2010. Finalement cette presse gratuite d'information devrait inonder le marché avec un minimum de 2,8 millions d'exemplaires quotidiens dès 2011-2012.

Dès lors que cette hypothèse est retenue et corrélée au chiffre d'affaires moyen par copie en 2009, le triptyque de tête se partagerait près de 152 M€ 2012, soit 39 % de plus qu'en 2009, ce qui requiert l'hypothétique croissance du marché publicitaire à près de 10 % par an, une dynamique saugrenue au regard des conditions macroéconomiques existantes. Reste que la diffusion et la production étant les deux postes les plus coûteux dans une stratégie d'audience, ils vont rapidement devenir des handicaps si cette croissance n'est pas catalysée avec une perte de parts de marché de l'un des acteurs dont la survie deviendrait alors très incertaine.

Au demeurant, les firmes sont aujourd'hui confrontées à un dilemme structurel. Car en l'absence de cette rationalisation et d'une augmentation de la diffusion (sous réserve d'un marché stagnant), le basculement vers des marges d'exploitation convenables apparaît compromis dans un contexte où le marché aurait une croissance inférieure à 5 % par an.
La pérennité du modèle au sens large du terme passe donc par une prise de risque qui impose un développement de l'audience mais suppose aussi que tous les acteurs ne survivront pas, à périmètre concurrentiel équivalent de l'ensemble du marché.

3.4. La pérennité de la structure de marché en question à moyen terme

Si l'édition de titres de PQIG peut s'avérer rentable, la question se pose bien à la lumière de la structure de marché. D'autant plus fermement que les principaux concurrents de ces éditeurs sont aujourd'hui les sites d'information gratuits – les leurs et ceux des concurrents – qui offrent, pour certains, une valeur ajoutée éditoriale que ces firmes ne peuvent pas proposer pour des raisons de coûts. Or, en renvoyant les lecteurs sur le Web, une zone de concurrence frontale qui ne leur est pas favorable s'ouvre inéluctablement.

Pour autant, l'absence de toute stratégie Internet limiterait la pénétration de ces titres, d'autant plus fortement qu'ils ne paraissent à ce jour ni le week-end ni pendant les périodes de congés estivaux, à raison d'une diffusion moyenne de 18 numéros par mois en 2010 sur l'année selon l'OJD, et que les autres modes de consommation se développent. Cela finirait par affaiblir leur notoriété, puis leur audience.

Ce changement de ring concurrentiel est à double tranchant pour ces éditeurs à un moment où les gratuits sont associés à une consommation urbaine et de transports (*voir chapitre I, partie II*), *id est* une consommation qui peut sans aucun souci se déplacer sur des *smartphones* et autres tablettes comme l'iPad® pour peu qu'elle demeure gratuite. Cette dynamique remettrait alors en question le temps de disponibilité associé à cette période et donc la qualité de l'audience de ces imprimés, sans pour autant pénaliser leurs sites éponymes.
La question de la pérennité de l'imprimé gratuit s'inscrit donc en miroir des évolutions de la consommation sur le Web de ces mêmes gratuits et de leurs concurrents, sites éponymes ou *pure players*, dans un contexte plus large qu'il n'y paraît.

Tous ces éléments incitent donc à une reconfiguration de l'ensemble dans la dynamique déjà évoquée, *id est* celle d'envisager le marché à partir du produit, en l'occurrence l'information, et conduirait à donner un avantage concurrentiel à des groupes ayant la capacité de structurer et de formater des modèles d'information différents à partir de la même source primaire, tout en ayant la surface financière pour pérenniser un déficit d'exploitation et travailler sur des stratégies de différenciation.
En cela, à ce stade, et sans préjuger des futures hypothèses, *20minutes* dispose d'atouts certains pour devenir l'unique survivant de cette bataille annoncée, *Metro France* trop isolé ayant un avenir qui ne peut se dessiner que sous la coupe de son actionnaire de référence TF1 si celui se lançait dans une convergence informationnelle dont l'issue demeure néanmoins complexe en raison du rapport de taille et des pierres d'achoppement identitaires. Quant aux éditions de Bolloré, elles ne résistent que par l'appui financier de la maison mère et une synergie éditoriale à l'avenir incertain conduite avec *Le Monde*, deux conditions nécessaires mais pas suffisantes sur le moyen terme, sauf à les inscrire dans une dimension plus large au sein du groupe Bolloré Media dont l'envie pourrait s'étioler à la lumière des pertes récurrentes de ce secteur.

E/ Casino royal pour les *pure players* de l'information en ligne

Ils devaient incarner le renouveau, la révolution de l'information numérique, une nouvelle ère du journalisme en ligne lorsque le premier d'entre eux a débarqué en juin 2006. Leurs noms sonnent comme les trublions de l'information : Rue89, Bakchich, Mediapart, Slate voire Le Post ou Arrêt sur Image.

Deux à trois exercices plus tard et quelque 15 M€ engloutis, ces *pure players* souffrent d'un déficit d'exploitation contraignant et peinent à trouver le chemin de la rentabilité alors que la fréquentation des sites d'information en ligne quels qu'ils soient, affiche une confortable croissance et une audience sans précédent (*voir chapitre I, partie II*).
Normal serait-on tenté de dire pour ces jeunes pousses dont les modèles ressemblent à ceux des *start-up*, à savoir une rentabilité qui se décline au conditionnel pour des investisseurs qui ont bien voulu participer aux différentes levées de fonds.

Pourtant, au-delà de l'absence de profitabilité immédiate, trois éléments sont pour le moins contrariants au regard de la structuration du marché de l'information.

D'abord, et malgré des approches différentes – gratuites, payantes ou mixtes – les cinq principaux *pure players* de l'information, parfois sectorisés, ne totalisent que six millions de visiteurs uniques (avril 2010) selon Médiamétrie/NetRatings (*voir chapitre I, partie II*), soit quasiment la fréquentation du site du *Figaro* ou du *Monde*. Or en rapportant de manière un peu raccourcie cette fréquentation à la population française, il est schématiquement obtenu un ratio de 10 %, un chiffre qu'il est possible de mettre en comparaison d'une des références américaines en la matière, le Huffington Post qui deux ans et demi après son lancement atteint les 26,4 millions de visiteurs uniques (mars 2010) selon Comscore, soit près de 10 % de la population américaine, et les 30 M$ de chiffre d'affaires, soit 1,13$ le visiteur[II-61].

Cette fréquentation doit par ailleurs se regarder sous le prisme de l'évolution des dépenses publicitaires en ligne (*voir chapitre I, partie II*) qui devraient poursuivre leur ascension, mais dans des proportions qui restent faibles pour le *display*. Les projections ainsi établies considèrent par exemple qu'aux États-Unis à la fin 2010 le marché de la publicité en ligne sera plus important que celui de la presse papier [eMarketer, 2010] et que les sites d'information en ligne des éditeurs ne seront pas forcément les gagnants de l'affaire, étant précédemment entendu qu'ils ne récupèrent au maximum que 22 % de ces dépenses. Même si les données ne sont pas *stricto sensu* transférables, elles méritent une attention particulière, le marché français du *display* atteignant en 2010 tout juste les 480 M€ [IREP-France-Pub, 2010].

Ensuite, il est délicat de ne pas considérer ces résultats à la lumière de celle d'un site dédié à l'information, certes beaucoup plus ancien, et adossé à un groupe de presse existant à l'instar du *monde.fr*, modèle mixte gratuit-payant, édité par le Monde Interactif qui au-delà des

synergies d'évidence avec sa maison mère, affiche des résultats intéressants en tant que filiale d'un éditeur traditionnel, à près de 18 M€ de chiffres d'affaires en 2009, devant *Le Figaro* dont le site encore gratuit à cette époque frôlait les 13 M€ la même année.

Enfin, le basculement au tout numérique d'un titre comme le *Christian Science Monitor* aux États-Unis éclaire l'avenir sous un autre angle, toutes choses égales par ailleurs du marché et toute raison gardée des éventuelles déductions trop rapides et comparaisons hasardeuses.

Bien entendu, la jeunesse de ces firmes éditrices fait qu'il est délicat d'établir des corrélations et des moyennes porteuses de sens, l'analyse devant procéder d'une *Business Review* de circonstance qui vise à mettre en exergue les éléments clés de ces firmes pour lesquelles les comptes s'avèrent disponibles et comparables, ce qui limite l'échantillon.

1. Souffrance opérationnelle et trois années de fonds propres sous-estimés

Il y a schématiquement deux stratégies génériques chez les *pure players* – le gratuit et le payant –, mais qui n'ont pas encore donné la formule magique espérée à la fin de l'année 2009 à en croire les indicateurs de ses acteurs puisque tous ressortent schématiquement dans le rouge, parfois carmin (*voir tableau II-45 : Indicateurs opérationnels et financiers des* pure players). Entre les deux, le curseur de la gratuité fait la spécificité de l'offre proposée.
D'un côté le tout gratuit avec l'objectif de maximiser l'audience, un choix conduit notamment par Le Post, Slate ou Rue89, quand bien même ces derniers cherchent à se diversifier vers des activités de ventes de services ou de produits éditoriaux.
De l'autre côté, le payant avec l'idée d'asseoir le plus rapidement possible une solide base d'abonnés – ce qui n'empêche pas les recettes publicitaires et les ventes de services associés – , une stratégie conduite par Mediapart, @rrêtsurimages, ou encore Bakchich sachant qu'une partie du site est gratuite, histoire d'attirer l'internaute et de le séduire.

Et les résultats de ces quelques acteurs ne font aucunement objection au constat puisque les cinq premiers d'entre eux totalisent à la fin 2009 près de 5 M€ de déficit courant. Tous les indicateurs des comptes d'exploitation sont en effet au rouge, un rouge dont l'intensité varie selon le montant des capitaux investis qui représentent en moyenne entre deux et trois années d'exercice. La structure des bilans s'avère plus sereine au premier abord étant donné que les différentes firmes ont fait l'objet de levée de fonds, mais devrait se dégrader au gré des mauvais résultats qui se déclineront en moyenne entre 2010 et 2012.

Depuis leur création aucun des *pure players* n'a donc réellement gagné d'argent avec l'information, tous les indicateurs d'exploitation sont négatifs dans des ratios qui n'ont pas de sens en tant que tels. Sur le fond, rien de choquant pour des *start-up* en phase de lancement, sauf que l'amélioration n'est pas aussi rapide que les *Business Plan* de départ l'avaient laissé entrevoir. Et si les "publicités dépendants" peuvent toujours se retrancher derrière le marasme économique, l'argument prend une tournure assez fallacieuse pour les autres.

1.1. Bakchich et Le Post, deux concepts pour un même échec

Le constat est amer pour ces francs-tireurs de l'information avec au premier rang d'entre eux Bakchich qui malgré la recapitalisation intervenue en 2009 à hauteur de 330 k€ dans la lignée du 1,4 M€ injecté depuis le lancement à l'été 2006 n'a toujours pas atteint l'équilibre financier à la fin 2009 et ne peut mathématiquement pas être en ligne quatre ans après son lancement.

Pire celui-ci a même fait l'objet d'une procédure de sauvegarde, sa survie en 2010 ne tenant plus qu'à un clic et, ironie de l'histoire, à ses éditions papier dont l'objectif est d'assurer une meilleure lisibilité, des ventes au numéro avec un point mort estimé par la firme entre 18 000 et 20 000, doublées de meilleurs recettes publicitaires.

Quatre ans, un concept éditorial clair, 1,7 M€ de financement et quelque 380 000 visiteurs uniques (avril 2010, Médiamétrie/NetRatings) ne semblent donc pas suffisants, les résultats de la fin 2009 démontrent que sans apport de fonds en 2010, Bakchich sera en dépôt de bilan dans un délai d'un an car il ne peut mécaniquement pas franchir la décennie 2010-2020, étant entendu qu'investir dans cette firme relève du mécénat pur et simple, les résultats ne pouvant pas s'inverser dans une dynamique de marché aussi virulente. Fin de l'histoire sans aucun doute. Et s'il y avait dix fois plus d'audience ?

À l'opposé de ce dernier sur l'échelle de l'audience, Le Post, propriété du Monde Interactif, qui caracole en tête des *pure players* avec ses 3,2 millions de visiteurs uniques (avril 2010, Médiamétrie/NetRatings) et en queue de peloton des revenus avec moins de 200 k€ de chiffre d'affaires en 2008 et 2009 et -1,4 M€ réel de déficit (hors considération comptable).

La lecture du compte de résultat et du bilan ainsi que des rations d'exploitation et de structure ne souffrent donc pas d'ambiguïté, l'injection de deux à trois millions d'euros apparaît comme le montant minimum pour remettre la firme sur les rails d'un très hypothétique équilibre.

L'audience, du moins à ce niveau-là, n'apparaît donc pas comme le seul facteur déterminant de l'accroissement des recettes publicitaires étant entendu que la qualité et la notoriété sont des facteurs inhérents à la commercialisation des espaces *display* dans l'approche traditionnelle des éditeurs de presse (*voir chapitre I, partie II*), Le Post ayant en cela un positionnement éditorial qui s'inscrit en marge des produits proposés habituellement aux annonceurs.
Ces résultats hypothèquent clairement la stratégie d'audience mise en place par le site dès lors qu'ils sont rapprochés des conditions plus générales de marché (*voir chapitre I, partie II*) et de la concentration des ressources sur les leaders dans une dynamique de marché où les déterminants de la performance (*voir chapitre III, partie II*) hypothèquent clairement son avenir si d'aventure il demeurait aussi isolé à l'intérieur du groupe Le Monde.

Entre ces deux extrêmes, deux sites méritent une attention particulière tant ils s'opposent par leurs choix et leurs résultats : rue89 et Mediapart, et dans la mesure où leur évolution font l'objet de toutes les attentions de la part des éditeurs plus traditionnels, le site *slate.fr* étant encore jeune, et *@rretsurimages.net* trop spécialisé.

1.2. Rue89, l'impossible réussite à périmètre constant

Le premier, Rue89, deux ans et demi d'existence et 2,2 M€ de fonds plus tard affiche un déficit d'exploitation conséquent pour une audience de 1,3 millions de visiteurs uniques (avril 2010, Médiamétrie/NetRatings), soit trois fois plus de recettes pour trois fois moins d'audience que Le Post, sachant que, selon l'éditeur, un peu plus de 40 % de celles-ci proviennent de prestations de services et de formations[II-62]. Autrement dit, l'information en tant que telle ne permettrait pas malgré l'audience de dépasser les 500 k€ de chiffre d'affaires en 2009, ce qui dégraderait encore un peu plus *l'EBITDA* et les rentabilités promises sans ses activités connexes. Quant aux opérations de diversification dans l'édition papier qui visent à renforcer la visibilité du site et à offrir quelques recettes complémentaires, elles ont un point mort fixé par l'éditeur à 20 000 exemplaires vendus.

Au global, le site est néanmoins dans une situation moins critique que Le Post ou Bakchich, mais ne devrait pas pouvoir équilibrer sainement ses comptes à moins 2 M€ de chiffre d'affaires, auxquels il convient d'ajouter les 249 k€ obtenus pour trois ans du fonds d'aides au développement des services en ligne (SPEL), une somme destinée au financement de projets de développements (80 % de subventions, 20 % d'avances remboursables).

Sur le papier d'un bon *Business Plan*, et malgré l'enjeu, le site dispose des atouts pour atteindre cette performance dans un délai de cinq années après sa création. Pour autant, même à l'équilibre, la rentabilité des capitaux n'est pas assurée dès lors qu'elle est comparée à celle d'un investissement sans risque et que l'ensemble des fonds injectés sera consommé. Il faudrait toutes choses égales par ailleurs que la firme atteigne un minimum de 3-4 M€ de chiffre d'affaires pour laisser entrevoir une rentabilité. Cela suppose au moins un triplement de l'audience dans les conditions de marché existant en 2010 (*voir chapitre I, partie II*), ce qui s'avère compliqué, sauf à se développer sur ses activités annexes*, id est* la production pour compte de tiers et le service, ce qui revient à changer de métier… et à s'éloigner de l'information. Et quand bien même le site réussirait à atteindre l'équilibre opérationnel, il ne peut pas à moins de huit millions de visiteurs dégager la capacité de financement requise pour se développer dans cette jungle informationnelle où les déterminants de la performance pèsent lourds pour des structures aussi petites.

L'avenir de ce site est mécaniquement compromis s'il reste seul, sauf à ce que de généreux mécènes reviennent à intervalles de temps réguliers autour de la table, sa survie ne pouvant résolument s'inscrire au regard des dynamiques de marché que dans une stratégie d'adossement à un autre groupe pour former une sorte de *spin-off* de recherche et développement.

1.3. Mediapart, un quitte ou double fragile

Le deuxième site de ce marché, Mediapart, un an et demi et 5 ,7 M€ de capitaux plus tard, affiche lui aussi des résultats non enviables avec quatre fois plus de déficit que son confrère Rue89, pour deux fois son chiffre d'affaires. La raison trouve cependant son origine dans les coûts de personnel qui sont deux fois plus élevés, fruit d'une volonté délibérée de l'éditeur de fonder sa stratégie sur une vision éditoriale de référence qui fait que le site a quatre fois plus de journalistes que son homologue *slate.fr*, la stratégie initiale étant de proposer de l'information à forte valeur ajoutée payante.

Et si en fondant son modèle sur l'abonnement (en direct ou en licence), le site vise ainsi une récurrence des profits, il est néanmoins contraint d'engager des coûts de recrutement et d'assurer une qualité qui justifie la dépense de la part de l'abonné. Or, avec près de 25 000 abonnés (près de 18 000 actifs) à 9 €/mois en moyenne en 2009 et près de 350 000 visiteurs uniques à la fin 2009, le site est encore loin de son point mort qui, selon l'éditeur, nécessite le double de clients, soit près de 55 000.

Car même à 3 M€ de chiffre d'affaires, soit le double de celui de 2009, l'estimation fait ressortir un déficit opérationnel d'au moins -1,5 M€ et un déficit qui se situerait entre -1,1 et -1,4 M€ sachant que les capitaux propres devraient passer en négatif en 2010.

Pour autant si le site a cette capacité d'équilibrer ses comptes quatre ans après son lancement, il n'est pas encore en mesure d'assurer une rentabilité raisonnable, *id est* au minimum supérieure à celle d'un placement sans risque, à ses bailleurs de fonds. D'autant que les nécessaires stratégies de développement inhérentes à un site payant, qui se hisse au rang de plate-forme de contenus, requiert des flux financiers que l'équilibre d'exploitation ne suffit pas à approvisionner, pas plus que les 200 k€ reçus au titre du SPEL au départ, et les 124 320 € reçus en novembre 2010 et remboursables en 2013.

Le point mort est statistiquement atteignable en 2011-2012 avec un chiffre d'affaires proche des 4,5 M€ à périmètre de charges constant, l'avenir nécessitant une recapitalisation sachant qu'à 5M€ de chiffre d'affaires le site serait en mesure d'afficher un profit à condition de ne pas dépasser les 35-40 journalistes salariés, qui sont le centre de coûts – mais aussi celui de la réussite – les plus significatif.

Mediapart a donc par le créneau choisi la capacité de devenir l'exception de ce marché en ligne, à condition que son fondateur demeure en lieu et place, qu'une fois passé l'opportunisme éditorial de 2011-2012, le site trouve les moyens nécessaires pour une deuxième phase de développement et que ses concurrents adossés à des éditeurs de plus grande taille ne viennent pas perturber la dynamique concurrentielle, ce qui loin d'être gagné au royaume de cette information en ligne. L'exception se confirmera en outre à la patience des investisseurs qui décideront ou pas de la pérennité de cette aventure.

1.4. Quatre enseignements pour un marché

Entre la jeunesse de ces firmes et la divergence des résultats, il s'avère donc délicat d'en tirer des enseignements bien tranchés. Et ce ne sont pas les comptes de l'éditeur de *slate.fr* qui permettront de faire pencher la balance dans un sens, puisque avec près de 800 000 visiteurs uniques et 3 M€ de fonds propres au lancement, celui-ci affiche un chiffre d'affaire inférieur à 500 k€ pour un résultat déficitaire qui frôle le million. Quatre points semblent néanmoins se dégager au-delà de toute corrélation dénuée de sens dès lors que ces résultats économiques et financiers sont rapprochés des conditions de marché (*voir chapitre I, partie II*).

Premier point, l'impossible équation économique des sites fondés sur les seules ressources publicitaires à ce faible niveau d'audience. Sans atteindre les 26,4 millions de visiteurs uniques du Huffington Post, il est envisageable de considérer par extrapolation de ces chiffres avec ceux des sites compagnons des éditeurs traditionnels, en France et à l'étranger, qu'une audience de huit millions de visiteurs uniques est un niveau qui assure la bonne marche d'un *pure players*, ou du moins qui lui offre une relative autonomie, soit, ironie de l'histoire, près de 12 % de la population française, *id est* un peu plus que le taux de pénétration du Huffington Post outre-Atlantique.

Deuxième point, l'influence du concept éditorial. En toute bonne logique, l'audience est un critère nécessaire mais pas suffisant pour engranger des recettes publicitaires. En conséquence, les *pure players* vont devoir considérer que la qualité de leur cible a une influence sur les *desidérata* des annonceurs, ce qui limite les options de segmentation et les rapproche du prisme concurrentiel des sites compagnons. Cette contrainte éditoriale a par ailleurs un coût qui se mesure à l'aune des comptes d'un site comme Mediapart (*voir infra*). La question de la proposition de valeur devient un élément clé du modèle final (*voir chapitre III, partie II*).

Troisième point, le niveau des capitaux investis. Il apparaît que ces *pure players* ont un besoin de capitaux à hauteur de quatre exercices pour espérer atteindre l'équilibre, soit un chiffre d'affaires qui se situe à la moitié du montant des capitaux engagés. Les sommes investies sont cependant insuffisantes pour assurer un réel essor et dans un deuxième temps le financement des projets de développement obligeant les uns et les autres à plusieurs tours de table pour atteindre le point mort et s'assurer d'un avenir.

Quatrième point, le plan de charges pour un contenu informationnel. Alors que les quotidiens gratuits ont été considérés comme des producteurs d'information *low cost* malgré des rédactions qui dépassent les 25 journalistes, comment faut-il qualifier ces *pure players*, sachant que le plus armé s'avère être Mediapart avec un potentiel de 40 collaborateurs directs pour un équilibre à l'horizon 2011 ? Est-il vraiment raisonnable de considérer qu'à ce niveau de ressource, même en y intégrant les pigistes, il soit possible de produire une information de qualité, au sens attendu par le plus grand nombre, lecteurs et annonceurs, pour assurer l'équilibre économique ? Une donnée qu'il apparaît nécessaire de rapprocher du deuxième point mais aussi de l'organisation du Huffington Post qui compte en 2009 cent journalistes permanents. *« Car quel que soit le mode d'organisation, la taille des rédactions est modeste*

et l'encadrement limité à peu de niveaux » [Charon, 2010]. Avec quatre à vingt-cinq journalistes, ils se situent à la même date loin des leaders de l'information en ligne comme *lefigaro.fr* ou *lemonde.fr*, qui ont une rédaction dédiée, *id est* avant regroupement (*voir chapitre III, partie II*) de près du double, le *figaro.fr* ayant quarante journalistes avant le lancement de sa zone payante en 2010 [Charon, 2010].

Enfin, tel un clin d'œil plein d'ironie, il est intéressant de constater qu'en prenant le volume d'audience de ces sites (6,1 millions de visiteurs uniques) rapportés à 1,13 $ de recettes par visiteur unique (chiffre d'affaires par visiteur du Huffington Post), le chiffre d'affaires estimé avoisinerait les 5,4 M€, soit la somme des chiffres d'affaires d'équilibre projetés par ces différentes firmes. De là à dire qu'il y a trop d'acteurs, il n'y a qu'un pas qu'il est encore impossible de franchir en 2010, mais qui devrait l'être, après les inévitables tours de table de 2011 et les fermetures de 2010, *id est* à l'aube de l'année 2012.

L'ensemble de ces résultats doit enfin s'éclairer de ceux d'un des leaders de l'information en ligne, en l'occurrence Le Monde Interactif et mis en perspective de ceux provenant d'un transfert vers le tout numérique, comme celui du *Christian Science Monitor*, même si ces derniers ne peuvent en aucun cas revêtir le costume de *pure player*. L'objectif est simplement de confronter les points évoqués aux résultats des ces derniers sachant qu'ils devront s'intégrer ultérieurement dans une dimension plus large pour répondre à la question de la création de valeur (*voir partie III*).

2. Des rentabilités divergentes chez les concurrents directs des *pure players*

Sur le fond, ils se ressemblent, au moins pour le consommateur, puisque l'information qu'ils diffusent se trouve sur un site Web référencé. Qu'il s'agisse du *monde.fr* ou du site du *Christian Science Monitor,* tous les deux sont consultés pour la nature des informations proposées, payantes ou gratuites. Et au bout du compte, peu importe qu'ils soient ou non des *pure players* au sens strict du terme. Pourtant, derrière cette apparence trompeuse se cache une dynamique intéressante au regard des points évoqués précédemment.

Le site *lemonde.fr* présente ainsi l'avantage d'offrir un éclairage structurel sur cette activité dans la mesure où la firme éditrice, Le Monde Interactif, concentre le fruit de quinze années d'expérience et de synergies avec sa maison mère, même si les ponts entre les deux structures ne sont pas aussi efficients que cela [Cécile Dolbeau-Bandin, 2008].

Il n'est bien entendu pas le seul dans la presse quotidienne, mais il s'agit de l'unique structure indépendante dédiée à l'information en ligne avec des comptes publiés, qui même s'ils présentent des biais s'avèrent riches d'enseignements (*voir tableau n° II-46 : Indicateurs financiers du Monde Interactif entre 2000 et 2008*).
En effet, l'analyse des données fournies par d'autres sites d'éditeurs traditionnels relève de la spéculation pure et simple au regard de l'hétérogénéité des éléments disponibles et des biais inhérents aux clés de répartition imputées en interne. Un même site bénéficiaire chez l'un sera ainsi déficitaire chez l'autre !

Pionnier dans le lancement du premier site Internet en 1995, le Monde Interactif est aujourd'hui leader, avec Le Figaro, en nombre de visiteurs uniques (*voir chapitre I, partie II*) qui flirte avec les six millions. Fondé sur un système mixte, l'éditeur affiche 40 000 abonnés au service numérique (en moyenne 6 €/mois) et 110 000 abonnés en totalité, bien loin par exemple de Libération qui avoisine les 10 000 abonnés numériques en totalité[II-63].
Et ce portefeuille d'abonnés, auquel s'ajoutent les revenus publicitaires, a fini par générer des revenus suffisants pour assurer la croissance du site et afficher des ratios d'exploitation et de structure financière beaucoup plus sexy que ceux des *pure players*.

Le décorticage de ces chiffres montre schématiquement trois périodes (*voir tableau n° II-46 : Indicateurs financiers du Monde Interactif entre 2000 et 2008*) : 2000-2002, 2003-2005 et 2006-2008, sachant que 2009 s'inscrit dans une phase de continuité malgré une baisse du chiffre d'affaires à 17,1 M€ et du bénéfice comptable à 540 k€.
La première phase s'inscrit dans une démarche de lancement qui ne démontre une amélioration des ratios d'exploitation que sur la dernière année. Elle traduit une mise à disposition de moyens, notamment de personnel, alors que le chiffre d'affaires n'évolue pas de manière significative à la hausse.
Entre 2003 et 2005, l'investissement commence à payer, l'amélioration sensible du chiffre d'affaires et de *l'EBITDA* permet malgré un renchérissement des coûts à la firme de tendre vers les profits et d'améliorer sa stabilité financière avec un ratio d'autonomie financière, un *Current Ratio*, un taux d'endettement et un ratio de liquidité raisonnables.
2005 est l'année du basculement vers les bénéfices après une année d'exploitation positive. Tous les ratios de profitabilité et de structure financière sont au beau fixe, malgré une légère baisse en 2008 eu égard au contexte de crise du marché publicitaire mais aussi à une forte envolée des coûts de personnel dont la justification apparaît hasardeuse sur les deux dernières

années. Il est néanmoins notable que l'intégration des résultats du Post, filiale à 100 % du *Monde Interactif*, viennent dégrader ces résultats et la rentabilité posant très clairement la question de son avenir.

Ces résultats prennent tout leur sens dès lors qu'ils sont rapprochés des travaux de Cécile Dolbeau-Bandin [2008] qui identifie de son côté cinq périodes dans l'essor du site du *Monde* : appropriation (1995-1998), concrétisation (1998-2000), développement (2000-2001), restructuration (2001-2002) et fidélisation (2002-2005).
Si les quatre premières périodes parlent d'elles-mêmes (difficulté de lancement, découverte de l'Internet, friction entre les journalistes papier et Web, difficulté financière, etc.), elle démontre que le site ne s'est réellement structuré qu'à compter de 2002 année de lancement à 5 € par mois de l'édition abonnés, de refonte éditoriale de l'ensemble du site et de la mise à disposition d'une information complète sous différentes formes, du fil continu aux archives.
À partir de 2005, le prix de l'abonnement s'accroît et les services associés aussi : flux RSS (*Rich Site Summary*), *blogs*, avec aussi des changements d'organisation qui visent économiquement à diminuer les coûts de transaction et statutairement à amoindrir les guérillas internes. Le site se met alors en ordre de bataille pour affronter les défis du numérique.

Bien entendu, les objections à cette réussite sont aussi légitimes qu'implacables : le site a bénéficié de l'influence de la marque *Le Monde*. Il a fallu dix ans avant d'atteindre l'équilibre. Les comptes sont biaisés par les clés de répartition liées au travail des personnels du groupe. Et la liste serait presque sans fin. Dès lors se pose la question de savoir si un site qui ne dispose pas de ces atouts a réellement ses chances ?

Autre configuration très enviée sur le principe, celle du site *csmonitor.com*, qui est le fruit depuis le printemps 2009 d'un revirement stratégique profond d'un éditeur américain traditionnel qui a décidé de transférer l'ensemble de ses contenus sur le Web et d'arrêter les rotatives.
Quotidien réputé pour la qualité de sa couverture, avec un profil de lecteur dits supérieurs, le *Christian Science Monitor*, fort de ses quelque 42 000 abonnés, a basculé vers le Web en ne conservant plus qu'une édition hebdomadaire en mars 2009 en pleine crise du marché publicitaire et fort d'un constat sur le fond implacable, celui d'une récurrence des pertes qui atteignaient 20 M$ en 2008.

82 journalistes, soit une rédaction de taille moyenne amputée de treize collaborateurs, font donc depuis avril 2009 vivre un fil d'information continue et accessible dont les principaux éléments sont repris quotidiennement sous la forme d'une *newsletter* pour 69 $ par an (3 000 abonnés), ainsi qu'un hebdomadaire d'environ quarante-huit pages facturé à 89 $ par an[II-64].
Les abonnés d'avant se sont transformés en six millions de visiteurs uniques sur un an, soit trois plus que lors du basculement, et le magazine est désormais acheté selon l'éditeur par près de 72 000 abonnés. Bilan des courses : 1,3 M$ de recettes en ligne et toujours 12 M$ de pertes en raison du manque à gagner et malgré l'économie des coûts de production[II-64], une somme qui demeure faible au regard des ressources du bailleur de fonds, l'Église.

Ces deux exemples n'ont, bien entendu pas vocation à rechercher la formule gagnante dans la stratégie d'un éditeur traditionnel mais de mettre en avant la dynamique dans laquelle ils se sont structurés et les résultats qui sont les leurs aujourd'hui afin de servir de point d'appui aux réflexions engagées qui sont, au contraire d'être démenties, fortement renforcées.

3. Au casino de l'information en ligne, trop de joueurs et peu de gagnants

Difficile d'établir la formule de la grande martingale qui verrait dans un laps de temps relativement court, trois-quatre années, les *pure players* de l'information en ligne décrocher 29 fois la mise… Sans qu'il soit possible d'établir une corrélation avérée entre les audiences, les résultats, les formules proposées, différents arguments plaident en défaveur de cette hypothèse de jeu pour les firmes existantes, toutes choses égales par ailleurs. Et les différents chiffres évoqués résonnent dans deux exemples connexes illustrés par Le Monde Interactif et le *Christian Science Monitor* ainsi que du très probable dépôt de bilan du site Bakchich, qui sans être une fin en soi, est une certitude au regard de ses résultats depuis son lancement et du comportement de l'investisseur.

Il apparaît en effet que la probabilité de gain ou de perte n'est pas équitable et ne relève pas du hasard dès lors que les considérations de marché sont mises en perspective de ces résultats, notamment celles inhérentes au marché de la publicité en ligne, à la dynamique concurrentielle et de la modification des usages et des attentes, des éléments d'ores et déjà évoqués dans le chapitre précédent, ainsi qu'aux déterminants de la performance.

L'audience, la qualité éditoriale, la valeur de la marque, le volume des ressources nécessaires, le temps, le comportement de l'annonceur, le niveau de l'articulation payant-gratuit et les

options de diversification sont donc autant d'ingrédients d'une formule qu'il reste à peaufiner. Sans qu'elle soit pour autant unique, elle doit néanmoins s'envisager dans une dimension plus large, celle d'un marché de l'information devenu très concurrentiel sur le Web avec des prises de positions de plus en plus soutenues de la part des éditeurs traditionnels, que ceux-ci diffusent des publications imprimées gratuites ou payantes et notamment une évolution vers des sites *freemium* au début de l'année 2010.

Or, la combinaison de toutes ces données et des résultats nous amène à penser que d'une part le niveau des capitaux investis et d'autre part la durée prévisionnelle pour la réussite de ces *pure players* face aux ressources nécessaires s'avèrent insuffisants sur le marché français et que de surcroît la dynamique concurrentielle de ce marché fait qu'il n'y aura pas de place pour tous ces acteurs sauf à considérer les bailleurs de fonds comme de généreux mécènes.

Parmi les différents sites existants, et sous réserve de ne pas considérer le point mort comme le seul objectif louable, mais comme une simple étape, trois joueurs sérieux pourraient demeurer sur le papier, sauf nouvel entrant, à la table de jeu : Rue89, Mediapart et Slate, étant entendu selon nous que l'avenir de Bakchich est scellé au même titre que celui du *Post*. Et même si cela ne remet pas en cause leur bien fondé, leur survie passe par une injection permanente de capitaux pour absorber les déficits chroniques d'un positionnement qui n'a de chance que par le mécénat.

Pour autant, en l'état actuel du marché, Rue89, véritable usine à innovation (lancement au Québec fin 2009, plate forme de mécénat en ligne avec *jaimelinfo.fr*, etc.) n'est pas convaincant dans la mesure où trois ans après son lancement son cœur d'activité, l'information, ne représente qu'un gros demi million d'euros de chiffres d'affaires malgré les 2,7 M€ injectés.
Au regard de la gratuité et de la fréquentation, le site n'a semble t-il pas trouvé son public si on le compare au 4,8 millions de visiteurs uniques du site gratuit *20minutes.fr* (octobre 2010 selon Médiamétrie/NetRatings), qui au demeurant réalise un chiffre d'affaires déclaré par l'éditeur de 2,2 M€ en 2009. Or avec un modèle qui repose sur la publicité et un public dont la segmentation est moindre par rapport à d'autres sites plus spécialisés, son audience est à ce jour un handicap majeur sauf à atteindre au moins la barrière des six millions de visiteurs uniques. Et son avenir financièrement conditionné à l'accroissement de cette audience à moins de devenir le leader des prestations éditoriales où l'information ne serait plus qu'un argument marketing…

En outre, en intériorisant la logique du paradigme classique de la publicité de presse (audience/annonceurs), le site s'expose au risque trop classique et démontré du mimétisme des contenus, ce qui le placerait alors dans le même giron concurrentiel que les autres éditeurs avec lesquels il ne peut pas rivaliser.
Ce nouvel élan passe par une nécessaire recapitalisation d'un montant au moins équivalent à celui injecté pour un résultat mécaniquement inéluctable, mais qui est conforme à l'esprit des *start-up*. La durée de l'expérience s'inscrit en miroir de la patience des apporteurs de capitaux, sa survie réelle et non au titre d'une œuvre de charité passant par un adossement à un groupe qui lui offrirait les moyens de se développer comme une cellule de recherche.

De son côté Mediapart a l'avantage de son approche par l'abonnement qui fidélise et rassure même si ce dernier souffre aujourd'hui de la concurrence des éditeurs traditionnels et de leurs sites compagnons, son portefeuille d'abonnés étant encore trop restreint.
D'autant qu'au regard du prix, le résultat n'est pas encore probant, la courbe d'abonnés ne connaît pas cette croissance du jeune premier au segment éditorial clair et bien défini quand bien même la rupture se fasse à la période de renouvellement. Et si l'objectif du point mort semble une étape, il demeure singulièrement coûteux à près de 6 M€… pour un déficit de 2,1 M€ et un chiffre d'affaires de 1,3 M€, deux ans après son lancement.
Le défi auquel va se confronter le site s'inscrit dans une dualité qui va opposer le désir d'uniformisation du contenu sur la concurrence dans l'objectif d'accroître le nombre d'abonnés avec la volonté de maintenir la ligne choisie mais pour une croissance du portefeuille d'abonnés plus longue. Or, avec un modèle dont la qualité éditoriale passe par le renforcement des ressources, sauf à ne plus présenter d'intérêt majeur, l'investissement est assurément insuffisant, ne serait-ce que pour atteindre le point mort des 45 000 abonnés défini par l'éditeur au bout de quatre ans[II-65], mais qui semble mécaniquement insuffisant.
Dans une continuité d'un *business plan* présentable, et au regard de l'évolution deux ans et demi après sa création, un nouveau tour de table à hauteur de 2 M€ apparaît nécessaire pour rallier son point d'équilibre stable et encore le double pour s'assurer une seconde phase de développement, car au double de chiffre d'affaires, le site demeure déficitaire selon les estimations. En effet à 3M€ de chiffre d'affaires, Mediapart réduit son déficit et améliore son résultat opérationnel, mais devrait *ceteris paribus* se situer entre -1,1 et -1,4 M€ de résultat net, étant entendu que le site pourrait devenir bénéficiaire avec un chiffre d'affaires compris entre 4,5 et 5M€ sous réserve de ne pas trop accroître ses principaux coûts, en l'occurrence les journalistes, la fin de l'année 2011 étant une période raisonnable pour un tel processus.

Si le modèle est sur le long terme assurément plus stable et sans aucun doute plus viable au regard de la structure de marché, il demeure conditionné à la générosité des bailleurs de fonds et à leur volonté de rester fidèles à l'esprit des "capitaux risqueurs", à l'évolution de la dynamique concurrentielle et à la capacité du site de sortir de sa logique commerciale de premier tour pour se relancer une fois l'opportunisme éditorial asséché…

Quant au petit dernier, *slate.fr*, ses résultats s'analysent en miroir de ceux de *rue89.com,* mais dans un esprit qui s'apparente plus à une aventure personnelle du fondateur. Le site n'en est pas pour autant moins dépourvu de qualité, mais son positionnement centré sur l'information et non l'actualité, ainsi que son actionnariat lui confèrent une autre image que celle de trublion de l'information. D'autant que le concept n'est pas une nouveauté dans la mesure où il se décline de la version américaine fréquentée par près de six millions de visiteurs uniques en 2009 selon ComScore. Propriété du Washington Post qui l'a acheté en 2004, huit ans après sa création, le groupe Slate possède 15 % du capital de la version française et autorise cette déclinaison plus proche d'un esprit magazine.
Pour autant, et malgré la puissance éditoriale de ses actionnaires et les quelque 3 M€ investis, la firme éditrice accuse un lourd déficit qui doit une nouvelle fois être mis en perspective de cette relation à l'audience des annonceurs, le déficit avoisinant les 930 k€ à la fin 2009 pour un chiffre d'affaires de 405 k€, qui devrait doubler en 2010, et une audience de près de 800 000 visiteurs uniques, bien faible au regard de la gratuité. Point positif, rapporté au visiteur unique, *slate.fr* affiche un meilleur chiffre d'affaires que Rue89… à 0,5 € l'individu contre 0,31 € en excluant les activités de services pour son confrère. Autant dire qu'une nouvelle fois, l'équilibre passe par une course à l'audience bien incertaine pour atteindre les cinq-six millions de visiteurs, et surtout par un nouveau tour de table d'au moins 2 M€ pour que le site puisse fêter son quatrième anniversaire.

Au casino des *pure players* demeureront donc dans les prochaines années ceux qui auront réussi à convaincre les apporteurs de capitaux du bien-fondé de leur histoire, sachant que d'autres verront inévitablement le jour, notamment sur des marchés de niche. Ils devront se confronter à une modification de la dynamique concurrentielle qui va s'intensifier et qui verra les sites compagnons des éditeurs traditionnels se renforcer, se professionnaliser et surtout commencer à s'intéresser au Web comme un média à part entière en redéfinissant la proposition et l'architecture de valeur de leurs modèles, de sorte que l'exception pourrait rester le fondement même de cette aventure en ligne...

Et si, dans le contexte de marché actuel, la survie est *de facto* hypothétique pour ceux dont le modèle repose uniquement sur l'audience et fragile pour ceux qui ont opté pour des modèles mixtes, elle demeure dans tous les cas soumise à la patience des investisseurs qui devront recapitaliser au moins d'autant les sites déjà créés pour envisager les futurs développements et pourvoir rivaliser avec les autres spécialistes de l'information.

Ces trublions ont l'avantage de la flexibilité, de la réactivité et de l'inventivité inhérentes à l'esprit de la *start-up*, mais aussi l'inconvénient du manque de moyens et de visibilité dans un marché aussi concurrentiel que ductile.
Au demeurant, leur croissance pourrait tout à fait se poursuivre dans le giron d'un groupe de plus grande taille dès lors que leur spécificité aura été reconnue et validée par le marché. Elle ne pourra d'ailleurs s'écrire qu'à la lumière des prochains développements qui permettront, plus que le simple point mort, d'envisager la réelle capacité créatrice de valeur, sachant que les fondateurs pourraient aussi à un instant donné trouver dans ces stratégies de consolidation le moyen de retrouver la rentabilité d'un investissement financier et humain personnel !

E/ Petites annonces, *crash plan* pour la presse, euphorie des *pure players*

Véritable machine à *cash-flows* depuis le début des années quatre-vingt-dix, les firmes éditrices de presse gratuite d'annonces n'ont pas vu la déflagration arriver. Sereins, les éditeurs ont bien souvent considéré que le Web n'était pas préjudiciable, mais complémentaire à leurs petites affaires reniant ainsi les mécanismes fondamentaux de son fonctionnement d'ores et déjà bien connu aux début des années deux mille. Et la douche qui a commencé à se refroidir en 2006 est devenue rapidement glaciale en à peine deux exercices.

L'hécatombe frappe les plus grands acteurs qui dévissent les uns derrière les autres selon les comptes des différents intéressés. Spir Communication (filiale du groupe Ouest-France) affiche en 2009 un pôle presse en perte de 33,5 % à 193,7 M€ alors que son activité Web ne pèse que 51,4 M€, mais qui survit grâce au reste du groupe, notamment du pôle distribution. C'est aussi le cas de S3G, filiale groupe Sud-Ouest, qui voit son chiffre d'affaires fondre de 50 % en 2009 à près de 60 M€ incitant la maison mère à se désengager de cette activité (*voir infra*). La Comareg, filiale du groupe Hersant Média, ne fait pas exception à la règle avec une perte de 30,9 M€ en 2009 et une baisse du chiffre d'affaires de 25 %, le groupe finissant par être placé sous protection judiciaire en novembre 2010[II-66] pou un avenir inéluctable.

Cette hécatombe s'est traduite par des fermetures, cessions et des plans d'amputation drastique de personnel, la Comareg ayant par exemple réduit ses effectifs de neuf cent personnes sur deux mille trois cent cinquante en juin 2011 dans le cadre de son plan de restructuration[II-67], une purge qui au regard du marché ne devrait pas empêcher la faillite.

Il faut dire que l'ensemble de ce segment a continué d'amplifier en 2009 la baisse amorcée en 2007 (-4,7 %) et poursuivie en 2008 (-11,8 %). L'ampleur est telle en 2009 que la chute est vertigineuse avec -30,7%, soit 36 % en euros constants depuis 2000 (*voir graphique n° II-135 : Évolution du chiffre d'affaires de la presse gratuite d'annonces entre 1990 et 2008*) et la baisse ne devrait pas s'arrêter nette en 2010 au regard des fondamentaux de cette activité.

Or avec une telle baisse dans un laps de temps aussi court, les conséquences pour les firmes éditrices ne sont pas neutres, et l'adaptation relève du *crash plan*. D'autant plus important d'ailleurs que les maisons mères sont déjà fortement endettées à l'instar des groupes Sud-Ouest et Hersant Média qui ne peuvent désormais plus espérer résorber leur dette par la récurrence des *cash-flows* de ces activités. Avec 25 % du chiffre d'affaires du groupe Sud-Ouest, sa filiale de journaux gratuits représentait jusqu'à 70 % de sa rentabilité avant la dégringolade ! Quant à Hersant Média, il assurait sa survie par ce secteur.
La pilule s'avère d'autant plus difficile à avaler qu'il ne s'agit pas d'une lente disparition du marché de la petite annonce, mais d'un simple transfert de valeur vers de nouveaux concurrents dans un schéma trop classique d'aveuglement stratégique sur fond d'innovation (*voir chapitre III, partie II*).

À l'automne 2010, le site *seloger.com* devient ainsi la cible d'une Offre publique d'achat (OPA) du groupe Axel Springer pour une valorisation[II-68] qui atteint les 630 M€ (14 fois *l'EBITDA*), soit quasiment le chiffre d'affaires total de la presse de petites annonces, et le site *leboncoin.fr*, filiale de Spir Communication et de Schibsted (50-50 %), qui réalise un chiffre d'affaires de 18 M€, se trouve acquis par ce dernier pour près de 18 fois *l'EBITDA* 2009, soit environ 400 M€ de valorisation[II-69]… Quant au spécialiste de la petite annonce amoureuse, Meetic, sa valorisation[II-70] se situe aux environs de 10 fois *l'EBITDA*, soit 345 M€ en mai 2011 lorsque ce dernier passe sous pavillon américain du leader du secteur, *match.com*.

Pourtant, tout avait bien commencé dans les années soixante-dix pour cette famille de presse, très contestée au démarrage, mais qui a fini par bénéficier de l'essor des grandes surfaces et des modifications des habitudes d'achat des consommateurs bien avant l'arrivée du Web.

Au début des années deux mille, le secteur s'envole en même temps que le marché immobilier et de l'emploi, le nombre de titres créés en témoigne même si en parallèle les sites de petites annonces commencent à s'inviter sur ce marché, notamment celui de l'emploi qui propose en cette période de mauvaise conjoncture économique suite à l'éclatement de la bulle Internet des offres alléchantes [Precepta-Xerfi, 2010].

Du petit éditeur de quartier jusqu'aux firmes de presse quotidienne devenues leaders sur ce marché, tous ces acteurs y trouvent leur compte, les ratios *d'EBITDA* dépassent souvent les 10 % et les rentabilités affichées ont de quoi faire pâlir un banquier avec certaines années des taux supérieurs à 100 % !
Mais voilà, plusieurs facteurs concomitants s'enchaînent : l'essoufflement du marché immobilier, l'arrivée de la crise économique à l'hiver 2007, les changements de modes de consommation avec l'essor du commerce en ligne et le transfert des annonces vers le Web qui offre de surcroît des fonctionnalités nouvelles. L'ensemble parvient *« ainsi à vider de toute substance le contenu habituel de ces journaux, qui, à la différence de leurs équivalents allemands par exemple, n'ont jamais laissé de place au rédactionnel dans leurs colonnes »,* considère la DGMIC dans sa note de conjoncture 2010 [DGMIC, 2010].

Derrière ce revirement se cachent naturellement de fortes disparités entre les firmes constitutives de cette famille de presse. Au regard de cette diversité qui s'apprécie sur une échelle de chiffre d'affaires qui varie de un à quarante, il paraît plus pertinent de procéder à la consitution de plusieurs échantillons par tranches de chiffre d'affaires, soit finalement quatre groupes de six organisations (sauf le dernier qui en contient cinq).
L'ensemble représente ainsi vingt-trois firmes qui à l'aube du décrochage totalisaient 84,26 % du chiffre d'affaires estimé par la DGMIC, une proportion qui illustre le niveau de concentration des titres par firme.
Celles-ci, qui ont parfois une activité Web, rivalisent donc avec les *pure players* de la petite annonce qui s'examinent par le biais d'un échantillon de sept firmes celui-ci représentant 46,2 % du chiffre d'affaires du "papier".

Il sera parfois nécéssaire contrairement à la volonté de départ de réaliser quelques incursions en 2009 pour mesurer l'impact de cette dégradation conjoncturelle et structurelle, sachant que cette dernière aura des répercussions sur les maisons mères de ces firmes, en l'occurence et majoritairement des groupes de presse régionale qui perdent là une solide source de *cash-flows*.

1. Exploitation en chute pour la presse, en hausse pour celle des *pure players*

L'évolution des indicateurs opérationnels des firmes éditant des petites annonces gratuites sur papier ou sur le Web ressemble étrangement à celle du marché préalablement évoqué. Et malgré la relative jeunesse des *pure players*, ceux-ci ont réussi en moins d'une décennie à détrôner le leadership des éditeurs traditionnels, quand bien même ces derniers aient développés des services Web.

Les *pure players* affichent en 2008 des taux de marges opérationnelles insolents, qui dépassent les 25 % avec une croissance récurrente et corrélée, alors que ceux des éditeurs traditionnels baissent en 2008 avec en moyenne le taux d'*EBITDA* qui s'avère diminué par deux à 3,17 % entre 2000 et 2008, le taux de profit suivant la même dynamique (*voir graphique n° II-136 : Évolution d'indicateurs opérationnels de firmes de PA (%) de 2000 à 2008*). Au-delà du marché, cet effondrement s'inscrit dans une tendance amorcée en 2005 après plusieurs années de croissance et dans une dynamique de baisse supérieure à celle du chiffre d'affaires, témoin d'une absence de maîtrise du phénomène.

Derrière ces moyennes se cachent bien entendu des disparités entre les différentes firmes, notamment chez les plus traditionnelles. Ainsi, est-il notable dans ces quatre échantillons d'éditeurs que si l'écart de taux *d'EBITDA* moyen entre les deux valeurs extrêmes de la décennie 2000 est de huit points, ce dernier s'avère plus significatif dans les firmes de petite taille. Celles-ci ont en effet subi plus fortement les premiers effets de la décroissance avec une perte de dix à quinze points de taux *d'EBITDA* entre 2005 et 2008 pour atteindre des valeurs négatives dès 2007 pour les firmes les plus petites, à la différence des firmes de grande taille qui ont réussi à limiter la perte jusqu'en 2008.

En revanche, en 2009 le décrochage est violent, notamment pour les plus grandes, à l'instar de la Comareg qui voit son taux *d'EBITDA* passer de 3,14 à -8,86 % entre 2008 et 2009 pour un chiffre d'affaires en baisse de 25 % ou encore du pôle presse de Spir Communication qui affiche un recul du résultat opérationnel courant de -385,6 % sur la même période à -34,8 M€ pour un chiffre d'affaires en baisse de 33,5 % à 193,7 M€ (*voir graphique n° II-137 : Évolution du taux d'*EBITD*A (%) de firmes de PA en 2000, 2005 et 2008*).

Cette configuration se retrouve aussi au niveau du résultat puisque la baisse du taux de rentabilité se fait dans les mêmes proportions avec une chute d'autant plus significative que les firmes sont de petite taille. Cette capacité de résistance des plus grandes n'a cependant qu'un temps, l'année 2009 étant celle de la déconvenue.

La baisse initiée depuis 2005 entraîne une chute de la capacité d'autofinancement, la machine à *cash-flows* affichant même un taux de CAF négatif à -4,03 % en 2009 avec des valeurs extrêmes de -25 % chez certaines firmes de l'échantillon 4, des mastodontes comme la Comareg passant de 2,09 % à -10,02 % entre 2008 et 2009.

Autant les grands opérateurs avaient cette capacité de réserve qui a permis de limiter les baisses dans un premier temps entre 2005 et 2008, autant l'inertie qui les caractérise a eu un effet de massue entre 2008 et 2009.
Celle-ci peut d'ailleurs être mise en évidence en analysant les coûts de personnel qui n'ont guère fait l'objet d'ajustements pendant les trois années de décrue (*voir graphique n° II-138 : Évolution des coûts de personnel et de la CAF (%) des firmes de PA de 2000 à 2008*), pas plus que les frais de production (28 % en 2008) comprimés à souhait, le groupe Spir Communication ayant par exemple remercié près de 723 personnes entre 2008 et 2009 sans compter la succession de plans sociaux chez S3G SA et La Comareg, en vain au regard de l'état du marché.

De surcroît la productivité moyenne des *pure players* qui était quasi identique à celle des autres firmes au début des années deux mille deux (+ 9,03 % en 2002) a considérablement augmenté depuis 2006 pour s'établir à plus de 70 % de ses concurrentes.

Cette lente et commune dégradation s'est de surcroît accompagnée d'une chute de la trésorerie nette moyenne de près de la moitié entre 2006 et 2008 pour les éditeurs traditionnels. Et alors que celle-ci était du double de celle de ses consœurs *pure players* en 2003, elle est devenue 8,7 fois inférieure en 2008 à 1,4 M€.

Dans le prolongement de cette euphorie qui caractérise les *pure players*, les capitaux propres ont atteint des sommets à une moyenne de 39 M€ en 2008, soit dix fois le capital social après une croissance soutenue depuis 2003, année où les capitaux propres sont devenus supérieurs au capital social.
Quant au fonds de roulement net global, négatif pendant la période 2000-2003, il a ensuite été multiplié par 30 pour s'établir en moyenne à près de 12,9 M€.
Ces valeurs ont de quoi donner le vertige aux éditeurs d'imprimé qui ont de leur côté essuyé une baisse significative du fonds de roulement net global d'environ 50 à 66 % sauf pour les firmes de l'échantillon 1 qui ont vu cet indicateur divisé par dix. Au demeurant, l'envergure des firmes a permis de maintenir les capitaux propres à un niveau acceptable.

2. Dégradation de la structure financière des éditeurs de presse imprimée

La structure financière des différentes firmes de presse suit en bonne logique l'évolution du marché. Suite aux stratégies d'expansion conduites dans les périodes d'euphorie à l'instar de celle menée par S3G ou encore Spir Communication, les taux d'endettement moyens se sont accrus notamment à partir de l'année 2005.
Dans le même temps la part des intérêts rapportés au chiffre d'affaires s'est envolée d'autant plus fortement que ce dernier a chuté pour atteindre près de 14 % en moyenne en 2008, soit treize fois plus que le ration de 2000.

À l'opposé les *pure players*, bien souvent partis de rien ont réussi à capitaliser sur leur capacité à générer de forts *cash-flows* sans tomber dans le travers des acquisitions à prix démesurés qui auraient déstabilisé leur structure financière (*voir graphique n° II-139 : Évolution de l'endettement et des intérêts (%) des firmes de PA de 2000 à 2008).*
Le taux d'endettement est ainsi six fois moins élevé en 2008, la part des intérêts rapportée au chiffre d'affaires étant cinq fois plus faible. D'autant que ces groupes avaient déjà fort à faire pour gérer leur propre croissance à deux chiffres…
Pour autant, leur endettement a environ triplé entre 2000 et 2008, celui-ci passant de 800 k€ à 2 M€ en moyenne, mais toutes proportions gardées de l'augmentation des autres indicateurs, cette hausse apparaît insignifiante.

Quelques divergences sont cependant notables entre les différents échantillons. Les firmes de plus grande taille (échantillon 1) présentent ainsi un taux d'endettement moyen supérieur à leurs homologues avec une part des intérêts qui s'inscrit dans un rapport de un à huit sur la moyenne établie entre 2000 et 2008.
Ainsi, la part d'intérêt moyenne est-elle de 0,46 % sur la période considérée pour les firmes de l'échantillon 2 et de 2,61 % pour celles de l'échantillon 1, la moyenne totale s'établissant à 2,81 %.
Les plus grandes firmes sont donc en bonne logique de marché celles qui ont le plus investi dans des opérations d'expansion depuis le début des années deux mille, une croissance externe qui a fini par devenir handicapante dès lors que la machine à *cash-flows* s'est enrayée.

Par voie de conséquence, l'autonomie financière des éditeurs qui était au demeurant insuffisante s'est dégradée en moyenne sur l'année 2008 à 21,7 %, celle des *pure players* s'affichant à des taux supérieurs à 50 % depuis 2007, soit 52,7 % en 2008.

En outre si le C*urrent Ratio* des éditeurs d'imprimé demeure assez stable entre 2000 et 2008, passant de 1,27 à 1,39, il connaîtra une rupture significative en 2009 en passant sous la barre de un, bien loin de celui des *pure players* (*voir graphique n° II-140 : Évolution de l'autonomie financière et du* Current Ratio *des firmes de PA de 2000 à 2008)* qui s'affiche à près de 1,7.

De son côté le ratio d'équilibre financier des *pure players* s'affiche malgré un contexte de crise à plus de cinq depuis 2005, avec une indépendance financière de plus de 80 %... *id est* avec une capacité d'accession aux ressources qui leur permet d'assurer leur développement sans grande difficulté. Quant aux firmes traditionnelles, leur taille s'avère un élément de résistance puisque seuls les échantillons 1 et 2 hébergeant les firmes de plus grande envergure présentent un équilibre financier supérieur à un sur la période 2000-2008 et une indépendance financière supérieure à 50 % sur cette même période.
Les firmes de plus petite taille subissent en revanche plus vite l'effet de la dégradation conjoncturelle, les valeurs de ces indicateurs passant la barre des normes consensuelles depuis 2005 pour l'échantillon 3 et 2007 pour l'échantillon 4, signe avant coureur des difficultés d'assurer la stabilité financière de l'édifice.

Cette dégradation a donc par effet de conséquence un impact sur la rentabilité des différents opérateurs avec une rentabilité moyenne des capitaux propres divisée par 20 entre 2000 et 2008, au-delà des disparités entre firmes qui illustrent sur la période l'effet de levier de la petite annonce, tant à la hausse qu'à la baisse (*voir graphique n° II-141 : Évolution des rentabilités (%) des firmes de PA de 2000 à 2008).* Et en bonne logique financière le constat demeure le même quant à l'amorce du déclin depuis 2005-2006 avec une montée en puissance des opérateurs Web très rapide, ces derniers affichant de forts rendements.

3. Trop d'acteurs dans cette dynamique de transfert sur le Web

Le constat qui résulte de la combinaison de l'évolution du marché de la petite annonce (*voir chapitre I, partie II*) avec les résultats des différents opérateurs ne souffre pas vraiment d'ambiguïté. L'hémorragie qui touche les imprimés nécessite une amputation dans les grandes largeurs d'autant plus évidente que les firmes concernées sont pour les plus grandes au moins des filiales de groupes de presse dont la santé économique et financière n'est guère reluisante, que ce soit celle du groupe Sud-Ouest ou encore du groupe Hersant Média, ces supports de gratuits servant la plupart du temps de machines à *cash-flows*.

Premier d'entre eux à avoir déclenché les hostilités, le groupe Sud-Ouest qui a fini par se désengager officiellement par la mise en liquidation judiciaire[II-71] du holding la Société des gratuits de Guyenne et Gascogne à la fin octobre 2010, *id est* en scellant définitivement le sort de cette activité qui avait depuis quelques mois été restructurée avec la vente de S3Gcom (dont Spir Communication détient 25 %) et ses vingt-deux titres gratuits avec les gratuits d'immobilier Refleximmo et de l'imprimerie d'Agen (S3G Print) au groupe Riccobono[II-71].
Le groupe se sépare ainsi d'une branche devenue un poids mort qui avant la crise pesait encore 25 % du chiffre d'affaires de l'ensemble, mais surtout contribuait à près de 70 % de sa rentabilité lors de son apogée[II-71]. Si la décision était inéluctable pour la maison mère, elle ne résout pas cependant la problématique de fond du groupe Sud-Ouest sur la perte de cette source de *cash-flows* récurrente.

De son côté, le groupe Spir Communication, soumis à l'influence de la Bourse, a procédé à un plan de restructuration drastique dès l'année 2009 selon le rapport annuel du groupe[II-72] mais qui s'est avéré très insuffisant puisqu'à la fin de l'année 2009 le pôle média, presse et Internet, affiche un résultat opérationnel courant de -27,8 M€, le Web représentant +7 M€.
Or la situation s'avère si cauchemardesque que le groupe poursuit sa politique de restructurations lourdes sur 2010 avec des réductions d'effectifs conséquentes dans sa filiale Régicom à hauteur de quelque 170 postes et avec des économies de coûts à tous les étages. Le groupe se résout même à se séparer de l'une de ses pépites[II-69], *leboncoin.fr*, société dans laquelle il était actionnaire à 50 % à égalité avec Schibsted, tout en récupérant les 50 % détenue par ce dernier dans Car & Boat Media. En outre, dans la mesure où la première est valorisée près de 18 fois l'*EBITDA* (400 M€) et la seconde 9 fois (140 M€), le groupe s'offre un désendettement rapide et contraint, tout en retrouvant quelques marges de manœuvres pour consolider ses positions sur le Web qui ne représentent finalement que 33,8 M€ à la fin du premier semestre 2010, la présentation faite aux analystes en juillet 2010 par la firme.
Car l'équation n'est toujours pas résolue à la fin juin 2010. Avec une activité presse qui redresse son résultat d'exploitation à -3,2 M€ mais continue sa descente aux enfers (-26,8 % pour le chiffre d'affaires) et une activité Web qui fait figure de nain sur le marché, la question de la pérennité de cette activité n'est pas saugrenue dans le giron d'un groupe coté en Bourse. Et ce n'est pas la refonte de son journal gratuit *Top Annonces*, rebaptisé *Top*, en un magazine généraliste local avec 10 % de petites annonces[II-73] qui sera suffisante, la consolidation sur les cendres des autres éditeurs dont La Comareg combinée avec un renforcement des positions sur le Web est la seule voie disponible pour un groupe comme Spir Communication qui

redeviendrait l'unique acteur de grande taille sur ce marché sachant que le temps joue contre lui. Son pôle Web est en effet encore insuffisant à la fin 2010, le résultat opérationnel courant[II-74] de 17,8 M€ ne couvrant même pas la perte de la presse à 24,6 M€.

Dernier grand opérateur du secteur en difficulté, le groupe La Comareg avec son titre phare *Paru Vendu* et ses quatre imprimeries, mis en protection judiciaire à la fin de l'année 2010[II-76]. Avec une baisse de 25 % de son chiffre d'affaires en 2009 et une perte de 30,9 M€ l'issue n'est guère surprenante, d'autant qu'elle s'amplifie en 2010. Le groupe paye ainsi son manque de clairvoyance sur le Web qui ne représente en 2010, à l'heure du numérique, que 18 M€ sur les 236 M€ de chiffre d'affaires[II-75] !
Comme son homologue Spir Communication, La Comareg tente un recentrage forcé autour de son édition phare *Paru Vendu* de sorte que l'hebdomadaire ne devienne plus qu'un support complémentaire du Web centré sur l'actualité commerciale locale. Au menu de ce plan de purge, le regroupement des structures, le plan de licenciement de près d'un tiers des effectifs, la fermeture de vingt éditions, la gratuité des annonces de particuliers, etc[II-75]. Si les mesures sont à la hauteur de l'enjeu, elles ne devraient pas être suffisantes sur le plan financier dans un contexte concurrentiel où les leaders des petites annonces sur le Web se sont adossées depuis 2010 à des groupes puissants avec une capacité d'investissements supérieur à l'instar d'Axel Springer ou encore de Schibsted.
Mais plus encore que l'avenir de cette filiale, c'est la position du groupe Hersant Média qui est devenue très inconfortable, puisque celle-ci représentait, comme pour le groupe Sud-Ouest, une machine à *cash* et à désendettement.
L'avenir de la Comareg ne peut donc pas s'envisager sans intégrer la situation de son actionnaire de référence endetté[II-75] à plus de 200 M€ avec des pertes nettes de 80 M€ en 2009, de sorte que sa faillite est inéluctable à l'horizon 2012, aucun groupe sensé ne pouvant raisonnablement acquérir ce poids mort vu l'état du marché.

La déconfiture constatée n'est pour autant pas une fatalité, d'abord parce que la petite annonce n'a pas disparu, elle a simplement changé de support, et ensuite parce que certains éditeurs ont vu le vent venir à l'instar du groupe Schibsted ou plus proche du territoire français du groupe Le Figaro, devenu seul maître à bord de sa filiale cotée en Bourse Adenclassifieds à l'occasion d'une OPA de 20 M€ en septembre 2010 (*voir supra*), pour une valorisation de l'entité à près de 190 M€ et un retrait des marchés au début de l'année suivante. Cette filiale qui pèse 53,4 M€ en 2009 selon les résultats publiés par le groupe,

devient ainsi la tête de pont de cet éditeur pour qui l'activité des petites annonces avait été divisé par dix en dix ans, tout en se donnant la possibilité de consolider ses positions avec par exemple le rapprochement de l'indicateur Bertrand en 2010 au sein d'Adenclassifieds[II-76].

Pour autant dans ce paysage en pleine recomposition où les trois leaders de l'imprimé sont en position de monopole et absorbaient la quasi-totalité du marché à la fin de la décennie 2000-2010, les positions devraient rapidement se figer dans un marché qui se structure autour du Web (*voir chapitre I, partie II*). Cette structuration devrait s'opérer autour de quelques grands acteurs du Web, ou des médias avec une forte position sur les activités numériques étant donné que le capital des petites structures au marché bien défini comme par exemple *pap.fr* ou *entreparticuliers.com* est encore entre les mains de leurs fondateurs et que ceux-ci pourraient trouver judicieux de se laisser tenter par les niveaux de valorisation proposés sachant que leurs acquéreurs pourraient venir sur leur plates-bandes à moindres frais.

Cette dynamique est d'autant plus réaliste que chaque activité Internet se trouve phagocytée par un ou deux leaders à l'instar de *seloger.com* ou *leboncoinr.fr* dont les objectifs de croissance passent par des opérations de consolidation inévitable. La concentration est désormais une composante structurelle de ces activités dans lesquelles les éditeurs traditionnels ont un rôle à jouer pour peu qu'ils disposent du *cash* nécessaire, à l'instar d'Axel Springer ou de Schibsted. Elles s'extraient ainsi de la chaîne de revenus du marché de la presse imprimée pour devenir une activité à part entière que les résultats des firmes en présence catalysent.

Quant aux activités traditionnelles imprimées, elles ne peuvent se regarder qu'à l'aune des résultats et de l'état du marché avec une estimation qui ne devrait pas excéder 300-350 M€ à la fin 2015 (*voir chapitre I, partie II*). Ce faisant, la consolidation demeure inéluctable autour d'un leader et de quelques acteurs de niche organisés en structure légère à bas coûts ou en filiales de groupes diversifiés mais aux synergies d'évidence, seule alternative à la poursuite de ces activités coûteuses sur support imprimé avec une réorientation sur la nature du produit pour limiter l'impact de la concurrence frontale.

En tout état de cause, la santé économique et financière des opérateurs du *print* à la fin 2010 nécessite une purge rapide qui s'inscrit en miroir des difficultés des firmes actionnaires, la solution retenue par le groupe Sud-Ouest étant la plus raisonnable et la plus pragmatique. Quant à la position de La Comareg, elle est financièrement insoutenable vu l'état

d'endettement et les résultats du groupe Hersant Média. Sur le plan strictement économique, un repli de cession immédiat serait de bon augure pour sauver les meubles avant une faillite mécaniquement assurée si le groupe venait à laisser traîner la situation, laissant ainsi à Spir Communication la possibilité de se réinstaller sur ce marché sans perdre de vue sa position avec le groupe Ouest-France.

Autrement dit, la structure de marché doit se dessiner selon les possibilités d'intervention des groupes propriétaires et des positions détenues par les acteurs du Web. De là découle la possibilité pour les organisations traditionnelles de recréer de la valeur.

G/ Une concurrence directe en mal de rentabilité

A priori sans rapport, l'information radiophonique et audiovisuelle mérite pourtant ces quelques lignes dans la mesure où d'une part elle influe sur la dynamique concurrentielle dans un contexte de changement des usages et des attentes et, d'autre part, s'est trouvée être partie prenante des développements connexes de plusieurs groupes de presse régionale.

Les études du Pew Research Center [2010] démontrent par ailleurs qu'aux États-Unis, les chaînes câblées d'information sont encore le seul média à faire de la résistance face aux sites d'information et aux spécialistes de l'agrégation de contenus. Enfin, il ne faut pas perdre de vue qu'en plus de leur vitrine, ces opérateurs se déclinent sur le Web, offrant ainsi, malgré des différences originelles, des opportunités d'utilisation sur d'autres supports.

Il ne s'agit pas en l'espèce de considérer les opérateurs généralistes pour lesquels l'information ne représente qu'une partie de leur offre de contenus, mais de se pencher rapidement, par le biais de quelques exemples sur les résultats des firmes spécialisées.
Alors certes, les audiences de ces concurrents, même éloignés, ne sont pas comparables avec celles des chaînes et radios généralistes, mais pour autant ne sont pas neutres.
Ainsi, lorsque LCI, i>Télé et BFMTV affichent respectivement des parts audiences totales de 0,3 %, 0,7 % et 0,6 % (Mediamétrie-Médiamat, Mars-Juin 2010), elles touchent l'équivalent sur quatre semaines de 6, 14,2 et 12 ,9 millions de téléspectateurs.

Ces performances s'avèrent au demeurant bien lointaines de celles des télévisions locales, vingt-deux d'entre elles se partageant en effet 838 400 téléspectateurs pour une durée moyenne par jour de trente minutes selon l'étude[II-77] *« TV Locales, Septembre 2009-Juin*

2010 » de Médiamétrie, ce qui est très peu au regard des trois heures douze minutes de consommation moyenne quotidienne en 2009 selon l'étude[II-78] Eurodata TV Worldwide avec un avantage certain aux grandes chaînes.

Pour autant malgré ces audiences significatives, les résultats ne sont pas probants, exception faite de *France Info*, qui dépend au demeurant des subsides publics. Ainsi la chaîne française d'information en continu (LCI), filiale de TF1 qui a fêté ses 15 ans en juin 2009, n'a-t-elle toujours pas atteint l'équilibre malgré une optimisation des coûts avec sa maison mère, la perte nette s'élevant en 2009, selon les comptes publiés, à -3,9 M€ (-11,1 M€ en 2008) pour un chiffre d'affaires de 44,6 M€ en baisse de 0,8 M€. Pire, la chaîne n'a jamais gagné d'argent depuis 2001. Elle accumule les déficits avec au mieux une perte de -3,1 M€ en 2001 et au pire un trou à -11,1 M€ en 2008, son avenir devant économiquement s'écrire en devenant gratuite afin de placer sur le même ring que ses autres concurrents.
Si sa consœur i>Télé, filiale de Canal +, ne publie pas ces chiffres, il est intéressant de constater que le troisième acteur de ce segment, BFMTV, propriété du groupe NextRadioTV, n'a pas non plus un compte d'exploitation à l'équilibre malgré un chiffre d'affaires en croissance depuis 2005 de 0,12 M€ à 23,1 M€ en 2009. Mais cette formidable augmentation a un coût qui pénalise finalement le résultat net qui s'établit en 2009 à -11,44 M€ contre -13,5 M€ selon les comptes publiés.

Bien entendu, de ces chiffres découlent toute une série d'indicateurs et de ratios dont les valeurs sont loin d'être sexy et la publication utile, la question de la pérennité de ces firmes relevant plus du positionnement stratégique des actionnaires de référence, que de l'analyse des comptes d'exploitation en tant que tels.
Il n'en reste pas moins que ces derniers posent la question de la rentabilité des firmes d'information audiovisuelle en tant que telles dans un univers où plusieurs acteurs se font concurrence et le leader rattrapé, une question qui doit d'ailleurs être rapprochée des travaux de Marc Bourreau, Michel Gensollen et Jérôme Pérani lorsqu'ils font référence au modèle Audience-Recettes-Coûts des chaînes thématiques [2002].
Or si ce modèle permet de s'interroger sur la pertinence, mais surtout la durée de coexistence de tous ces acteurs de l'information audiovisuelle, il offre surtout la possibilité d'en arriver à la conclusion, renforcée par les résultats qu'ils ne peuvent économiquement et financièrement pas demeurer en l'état, sauf à ce que leurs actionnaires les considèrent en dehors du champ de l'orthodoxie financière. D'autant que le temps joue en faveur de celui qui demeurera.

Tout aussi déficitaires, les chaînes locales qui autorisées depuis 1987 diffusent, pour certaines, depuis septembre 2007, leurs programmes en mode numérique. Or parmi les trente-cinq chaînes recensées par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) en avril 2009[II-79], aucune n'a réellement trouvé de modèle durable et rentable au point que les dépôts de bilan, restructurations, tours de tables sont devenus le lot quotidien de ces firmes qui au demeurant pour plusieurs d'entre elles appartiennent à des groupes de presse quotidienne régionale (Sud-Ouest, Groupe Hersant Média, Ouest-France, La Montagne, etc.).

Ainsi TV7 Nantes, La Baule TV, Angers 7, Cap 24 ou encore Demain TV sont-elles en liquidation judiciaire depuis la fin de l'année 2009, selon les comptes enregistrés au greffe du tribunal. Et dans celles qui les publient, le rouge vif est de rigueur avec un résultat d'exploitation qui varie de -32 k€ pour TV Rennes 35 à -1,4 M€ pour la Société anonyme lyonnaise de télévision. Parmi cinq chaînes de référence – TV7 bordeaux, TV Rennes 35, Société anonyme lyonnaise de télévision, Télé Grenoble, Canal 32 –, dont le chiffre d'affaires varie de 724 k€ à 2,95 M€, une seule affiche un bénéfice en 2009 à 10 k€, la chaîne rennaise (*voir tableau n° II-47 : Comptes d'exploitation simplifiés de quelques chaînes locales en 2008 et 2009*).

Ce marché qui fut attrayant au départ a ainsi vu fleurir une kyrielle d'opérateurs dont la majorité se retournent aujourd'hui vers les conseils régionaux pour assurer leur pérennité ! Quant aux groupes de PQR, la question de leur présence se pose à la lumière de leurs propres résultats, étant donné que ces participations sont plus coûteuses que rémunératrices.
Pour autant, inscrites dans une dimension plus large, elles deviennent porteuses de sens sous réserve de condition concurrentielle favorable, *id est* la présence d'un seul acteur régional et la possibilité de mutualisation des ressources de production éditoriale (*voir partie III*).

H/ Quand la consolidation et la diversification deviennent des arguments de poids

Jusqu'à présent le constat est amer, mais l'information sur papier journal au sens strict du terme ne fait guère recette en France, sous réserve que le simple équilibre des comptes ne soit pas une fin en soi et que la rentabilité soit au moins égale à celle d'un compte sur livret… Or si la conjoncture a inévitablement pesé sur l'exploitation, notamment en 2008 et 2009, elle ne saurait, au vu des résultats être rendue responsable des déficiences structurelles qui conduisent les éditeurs français à pouvoir revendiquer le titre de l'exception culturelle.

Pour autant, les différentes analyses conduites jusqu'à présent soulèvent, en dehors de tout débat philosophique, la question de la taille critique de ces firmes éditrices de quotidiens nationaux ou régionaux et, subséquemment de leur existence même en dehors d'une organisation de plus grande taille, notamment pour les quelques titres de PQN qui ne dépassent pas les 100 M€ de chiffre d'affaires étant entendu que le degré de concentration en PQR limite le nombre de titres isolés et bénéficiaires comme *Le Télégramme de Brest*.

Complexe, la réponse trouve un éclairage significatif dans l'analyse de quelques groupes français de plus grande envergure et parfois diversifiés possédant au moins un quotidien national, comme *Le Monde, Le Figaro* ou *La Croix,* eux aussi déficitaires en tant que tels, ou un quotidien régional comme *Le Parisien*, *Sud-Ouest*, *La Nouvelle République du Centre* et *La Dépêche du Midi*, mais aussi dans une comparaison internationale d'organisations éditrices de quotidiens payants (*voir infra*).

1. Concentration ou diversification en PQN, des conditions nécessaires mais encore insuffisantes

Parmi l'ensemble des titres de presse quotidienne nationale payante d'information générale et politique, et dans la continuité des remarques d'ores et déjà formulées selon lesquelles la structure des coûts et du marché ainsi que l'évolution des usages inhibent la capacité des titres, quelle que soit leur taille, à générer des rentabilités supérieures à celle d'un livret A… trois catégories de publications s'opposent donc : les titres isolés à moins de 100 M€ de chiffre d'affaires (*Libération, L'Humanité, La Tribune, France-Soir*) dont l'avenir dépend de généreux actionnaires ou d'une consolidation, ceux qui, de petite taille également appartiennent à des groupes d'envergure diversifié, (*La Croix*), et ceux aux résultats plus importants, propriété de grandes firmes plus ou moins diversifés *(Les Échos, Le Figaro*, *Le Monde*, *Herald Tribune*).

Or dans cet ensemble, deux groupes au profil totalement différent mais au chiffre d'affaires consolidé proche s'avèrent riches d'enseignements par leur parcours stratégique et financier.

Le premier, Bayard Presse (423 M€ en 2008 avant la crise), qui édite notamment le quotidien *La Croix* fondé en 1880 par la Congrégation des Augustins de l'Assomption et à la ligne éditoriale marquée autour de la tradition catholique, montre à partir des résultats que l'hébergement d'un titre de PQN est envisageable pour un groupe de cette taille, dès lors qu'il s'avère diversifié et que la part de ce dernier dans les résultats demeure faible[II-80].

Le second, Le Monde (473 M€) éditeur entre autres du journal éponyme, qui a acquis ses lettres de noblesse depuis sa fondation en 1944 dans un mélange d'indépendance, de qualité et de référence [Eveno (b), 2008] montre comment, avec ses piètres résultats et ses crises de gouvernance successives depuis 2007 qui ont conduit à une recapitalisation à l'automne 2010, la prédominance de la part d'un quotidien et une stratégie de consolidation hasardeuse peuvent devenir un handicap majeur à la survie de ce dernier.

Bien entendu, ces deux exemples se complètent des résultats plus confidentiels et de l'éclairage même sommaire des autres titres et notamment de ceux du groupe Le Figaro.

1.1. Bayard, Le Monde, un chiffre d'affaires proche pour une exploitation opposée

Avec 423 M€ et 473 M€ de chiffres d'affaires respectifs avant la crise de 2008 les groupes Bayard et Le Monde, ont un profil diamétralement opposé avec des ratios d'exploitation fortement dégradés pour le second, les deux ayant au demeurant un ratio de marge nette qui a plongé depuis 2007 en territoire négatif (*voir graphique n° II-142 : Chiffre d'affaires du Monde et de Bayard Presse entre 2000 et 2008 (k€) ; graphique n° II-143 : EBITDA Margin et Net Margin du Monde et de Bayard Presse entre 2000 et 2008 (%)*).

Derrière ces moyennes se cachent en fait deux exploitations radicalement différentes et deux stratégies opposées. Sans refaire l'histoire des deux quotidiens des groupes considérés – la première étant racontée en libre accès sur son site[II-81], la seconde parfaitement analysée par l'historien Patrick Eveno [2001, 2004] –, il apparaît que tout les différencie.

Le groupe Bayard s'est ainsi constitué autour d'un quotidien (96 333 exemplaires payés en 2009 selon l'OJD) qui ne pèse plus que 7,5 % de l'ensemble (32 M€ en 2009) et d'un hebdomadaire, *Le Pèlerin* (243 517 exemplaires payés), pour former un groupe rayonnant sur les marchés de la presse magazine, de l'édition et de l'audiovisuel autour de trois domaines de référence – jeunesse (45 %), religieux (30 %) et senior (25 %) –, mais surtout dans une stratégie d'internationalisation marquée en 1977, par l'ouverture de sa première filiale internationale à Hong-Kong, et en 1989, par la création de Bayard Presse International, les marchés étrangers représentant 16,3 % du chiffre d'affaires en 2008.

Avec une accélération au début des années deux mille, le groupe Bayard a ainsi pris position sur ces domaines de référence à l'étranger, tout en continuant de conforter ses acquis sur son marché national. Il fera ainsi rentrer dans son panier Novalis au Canada (1999), Twenty-Third

Publications (1999), Catholic Digest (2001) ou encore Creative Communication for the Parish (2004) aux États-Unis, tout en procédant à l'acquisition de Milan (jeunesse) en 2004 et de l'Allemand Weltbild (jeunesse, senior, famille) en 2008 en partenariat avec Roularta. Bien entendu, Bayard a aussi investi le Web avec plus d'une centaine de sites en 2009.
Avec près de cent cinquante magazines dans le monde et quatre mille huit cent titres au catalogue ainsi qu'une presse à vocation religieuse, Bayard a ainsi construit un groupe au portefeuille équilibré ayant la capacité d'héberger un quotidien qui seul n'existerait pas, son marché de référence étant par définition limité.

Pour autant si sa taille s'avère un avantage stratégique pour ces opérations de croissance externe, le pilotage s'avère délicat au regard des structures de coûts inhérentes au marché français qui pèse tout de même plus de 83 % du chiffre d'affaires (*voir tableau n° II-48 : Principaux indicateurs du groupe Bayard entre 2000 et 2008*). Depuis l'année 2003, ses indicateurs de stabilité financière se sont dégradés, même si fondamentalement ceux-ci s'avèrent gérables pour un groupe de cette taille, sauf à ce qu'il y ait un retournement brutal de la conjoncture économique, notamment publicitaire. Cette gestion de prudence et de discrétion a permis au groupe de se maintenir dans des zones de confort opérationnel tout en dégageant des rentabilités suffisantes, et tout du moins positive, même si ce n'était pas l'objectif premier de la congrégation.
Mais depuis 2008, l'équilibre a finalement penché du mauvais côté de la balance avec la crise des marchés, les évolutions des usages et l'externalisation de la caisse de retraite contraignant sur deux exercices, 2009-2010, le groupe à prendre quelques mesures drastiques pour rétablir l'équilibre : redressement de la filiale Milan à la fin 2009, restructuration avec plan de départ pour une suppression de 38 postes à temps complet au début 2010, déménagement du site à Montrouge en 2009, cession de la société de distribution du livre, Sofédis, en 2010, économies[II-82] sur les titres fragiles comme *Muze, vivre Plus, Enfant Magazine et Phospore sur l'année 2009-2010, etc.* Les bonnes vieilles recettes sont appliquées dans le traditionnel calme inhérent à la culture du groupe.

Finalement, le groupe clôturera un exercice à mi-année 2010 dans le vert avec un résultat net part du groupe de 3,9 M€ selon les chiffres communiqués par Bayard sur son site Internet et une dette financière long terme fortement réduite de 15, 9 M€ à 24,3 M€. La trésorerie nette des dettes demeure structurellement excédentaire avec les ressources inhérentes aux abonnements à 22,2 M€, la dette abonnés étant à ce titre de 86,3 M€ en juin 2010.

Même si la rentabilité sur capitaux propres a fini par être divisée par 10 en moins d'une décennie, le groupe Bayard doit désormais dépasser cette cohérence structurelle qui lui permet de conserver en son sein son titre phare indépendamment des résultats d'exploitation de ce dernier et sous réserve qu'il ne pénalise pas trop l'ensemble et lui serve de valeur de marque pour l'ensemble.
Il s'agit pour ce dernier d'investir le numérique qui en 2010 ne dépasse pas les 2 % du chiffre d'affaires de l'ensemble, un chiffre qui n'est pas encore déstabilisant au regard du profil de ses lecteurs, notamment des jeunes lecteurs d'Okapi ou des seniors encore un peu rétifs au Web, mais dont la stagnation sera inévitablement pénalisante à moyen terme et long terme.

Cette position est d'ailleurs comparable pour l'anecdote à celle du quotidien *La Tribune* avec ses 44 M€ de chiffres d'affaires en 2008 qui a fini par être sorti du giron du holding d'Alain Weill (NextRadioTV) en 2010, étant donné que le déficit chronique jamais résorbé depuis 2000 et qui s'établit encore en 2009 à 9 M€ alors que toutes les mesures de réductions de coûts ont été appliquées, s'avère trop important en regard de l'ensemble du groupe qui ne représente qu'un peu plus de 123,8 M€ de chiffre d'affaires en 2009, pour un résultat net de -6 M€ (charges de restructuration du groupe 01 de -6,6 M€ incluses) et une dette nette de 30,7 M€ (*voir supra*). La différence de culture entre les deux groupes permet tout bonnement de saisir la raison qui a poussé Alain Weil à se séparer du quotidien.

A contrario, du discret groupe Bayard, Le Monde pourrait servir par sa recapitalisation en 2010 de script à un mauvais scénario politico-médiatico-financier de film de série B. Il faut dire qu'avec 63 900 occurrences "Recapitalisation Le Monde" sur Google le 28 janvier 2011, le groupe ne fait pas dans la discrétion de rigueur que ses résultats imposeraient.
Or derrière cette aura, autant contestée qu'incontestable, se profile un groupe qui collectionne depuis des décennies de sombres résultats pour une stratégie pour le moins hasardeuse dont l'échec illustre aussi les conclusions déjà abordées (*voir chapitre II, partie I*) sur l'interdépendance entre la stratégie, la gouvernance, la structure et l'identité.

Fer de lance du groupe Le Monde, le quotidien éponyme qui depuis 1944 revendique son rang de référence et d'indépendance commence sa sortie route dès 1977 lorsqu'il ne fait plus de bénéfice pour devenir fortement déficitaire en 1982 [Eveno (b), 2008]. *« Depuis lors, elle [la société] alterne les années fastes et les années noires, en fonction de l'évolution du marché publicitaire et des recapitalisations successives »*, analyse l'historien Patrick Eveno [(b), 2008].

Et les faits sont incontestables avec une descente aux enfers durant la décennie 2000-2010 qui se conclut par une recapitalisation majeure de 100 M€ et la perte de pouvoir historique de la Société des rédacteurs en novembre 2010[II-83].

Sur le papier, l'idée avait pourtant du sens puisqu'il s'agissait de construire un groupe de taille importante (aux environs du milliard d'euros) en référence aux homologues étrangers afin de pouvoir absorber d'une part les coûts de structure inhérents à la presse quotidienne et d'autre part de faire face aux aléas conjoncturels du marché publicitaire et de l'évolution de la consommation d'information en France.

L'histoire économique et financière (les chiffres suivants proviennent de trois sources distinctes)[II-83] commence en 1994 avec l'arrivée de Jean-Marie Colombani qui prend les rênes d'un groupe au bord de l'asphyxie financière avec des capitaux propres négatifs à -12 MF, un ratio dettes sur fonds propres à près de 1500 % (176 MF de dettes à long terme) pour un chiffre d'affaires proche du milliard de francs et un résultat net consolidé de -71 MF.

Alors que la relance s'engage dès 1995 avec une nouvelle formule et le lancement du site *lemonde.fr*, le groupe assainit ses finances avec une augmentation de capital initiée dès 1994 dans un schéma complexe qui conduit à une dilution totale des investisseurs dans six sociétés, de sorte qu'aucun ne détient directement ou indirectement plus de 5 % du capital.

De discussions en compromis avec notamment la Société des rédacteurs, qui sera à cette occasion transformée en société anonyme à directoire et conseil de surveillance tout en conservant ses fameuses prérogatives et sa minorité de blocage, Le Monde finit par bénéficier d'une bouffée d'oxygène de 220 MF auxquels s'ajoutent 77 MF en comptes courants [Eveno, 2001].

Cet apport lui permet de retrouver le chemin vertueux de la croissance dès 1996 avec un résultat net consolidé part du groupe qui vire au vert à près de 3 MF et avec un endettement réduit d'un tiers à 124 MF [Eveno, 2001]. Avec un bilan qui retrouve des couleurs et une rentabilité des fonds propres supérieure à 15 % dès 1998, le groupe s'approche de la fin du siècle dans une certaine sérénité financière retrouvée avec une diffusion payée qui passe, selon l'OJD, de 343 912 exemplaires en 1994 à 390 840 en 1999.

Mais voilà, la deuxième phase du plan de croissance confond vitesse et précipitation, consolidation et juxtaposition. Rétabli, mais seulement convalescent, le groupe se lance dans une politique d'acquisitions coûteuse et rapide : le groupe Midi Libre en 2000, Courrier International en 2001 et les publications de la Vie catholique en 2003 (Télérama, Fleurus,

Malesherbes Publications, Sper, Les éditions historiques, La Procure, etc.). Une stratégie qui se solde par un échec cuisant à la fin de la décennie avec une évolution de ses résultats consolidés à rendre malades tous les banquiers de la place, l'exploitation, comme la rentabilité s'enfonçant dans des pertes abyssales avec dans le même temps une dégradation de la struture financière qui rendait le groupe à la merci de n'importe quel créancier (*voir tableau n° II-49 : Principaux indicateurs du groupe Le Monde entre 2000 et 2008*).

En quatre exercices, selon les chiffres publiés par le groupe lui-même, le chiffre d'affaires de l'ensemble atteint 657 M€, soit plus de trois fois et demie celui de 1994, la presse quotidienne ne finit plus par représenter que 35 % du groupe. Malgré cette taille, il affiche une rentabilité en berne, un déficit cumulé entre 2001 et 2006 de 146 M€, nécessitant le recours à la formule magique de la recapitalisation.

En 2005, alors que la dette nette atteint les 65 M€, le groupe réalise une augmentation de capital de près de 69 M€ avec l'entrée de l'Espagnol Prisa et de Lagardère au capital du Monde SA, l'injection d'argent frais lui permettant de réduire sa dette et de financer les plans de restructurations. Mais cela devient rapidement insuffisant dans un contexte où la diffusion chute de 30 000 exemplaires selon l'OJD entre 2000 et 2005 et où la publicité se dérobe.

L'année 2006 sera celle du point de non-retour. Malgré une exploitation qui se redresse avec 4,18 M€ de résultat en amélioration de 4,5 M€, la rentabilité est à la peine, le résultat net part du groupe culminant à -20,2 M€ (-14,3 M€ en ensemble consolidé). Et alors que l'exploitation ne suffit pas à payer les intérêts de la dette et à supporter les coûts de restructuration, un plan de purge drastique sans précédent est lancé sachant que le groupe devra faire face dans une échéance rapide à 69 M€ d'obligations remboursables en actions à l'échéance totale de 2014, 22 M€ étant prévus en remboursement en 2012.
Top Famille inaugure alors le programme de cession, juste après les activités de Desclée de Brouwer et de Seras, au début de l'année 2007, le groupe Midi libre le clôturant le 31 décembre de la même année par une vente au groupe Sud-Ouest pour une valeur estimée d'environ 100 M€, ce qui permet au groupe de réduire son endettement de 53 M€.

Mais face à l'insuffisance des mesures dans un contexte de baisse de la diffusion (-53 000 exemplaires entre 2002 et 2007 selon l'OJD) et du marché publicitaire, le groupe demeure déficitaire à -15,4 M€ d'ensemble consolidé en 2007. Le programme de réductions de coûts doit donc se poursuivre dans un climat interne tendu de changement de direction sur fond de

crise de gouvernance. Et alors que le quotidien pèse désormais près de 47 % du chiffre d'affaires en 2008, il s'enfonce dans des profondeurs abyssales que les piètres résultats de Fleurus et Malesherbes ne compensent pas, seul *Télérama* limitant la casse.

L'année 2008 affiche donc un programme serré de réductions de coûts : plans de départ et baisse d'effectifs (110 postes au quotidien supprimés en 2008 sur 580), cession de filiales comme *Les Cahiers du Cinéma*, le mensuel *Danser* ainsi que la librairie La Procure et restructuration à tous les étages pour mutualiser les ressources et simplifier les structures.

Mais rien n'y fait. Fin 2008, alors que la publicité continue de perdre 4 % par rapport à 2007, le titre voit sa diffusion encore chuter de 5,1 %. Le déficit net part du groupe s'enfonce alors à -43,7 M€ une fois la dépréciation des titres de presse incluse pour 19,8 M€. Et malgré un résultat d'exploitation positif à 1,3 M€, le groupe a besoin d'une ligne de trésorerie de 25 M€ pour faire face à ses échéances sur les premiers mois de 2009, une facilité que les banquiers emmenés par BNP Paribas lui accorderont mais avec, d'une part, un nantissement de son fleuron *Télérama* et de sa régie Publicat et, d'autre part, l'engagement de procéder à une augmentation de capital pour un remboursement au plus tard en mars 2011.

Malgré cette somme injectée au début de l'année 2009, celle-ci se termine sur la lancée des précédentes. Les relances éditoriales, les offres couplées, le développement du site Web, l'augmentation de tarif de *Télérama* ou encore la cession de Fleurus, rien n'y fait. Avec une diffusion qui perd encore 5,1 % et un recul de 18 M€ de la publicité, s'ajoute l'insatisfaction des clients de l'imprimerie, Les *Échos*, Le *JDD* et *Direct Matin*, qui ont clairement indiqué vouloir quitter l'imprimerie dont les besoins sont estimés entre 25 et 40 M€ selon les sources.
Le chiffre d'affaires tombe à 390 M€ pour une perte nette de -25,2 M€, le processus de recapitalisation n'est plus urgent mais apparaît comme une condition de survie puisqu'au regard des comptes 2009 publiés au premier trimestre 2010, les 2,2 M€ de résultat d'exploitation ne suffisent pas. Le groupe ne dispose alors, bon an mal an et au maximum, que de six mois de trésorerie. La recapitalisation est imposée par l'urgence financière qui ne trompe plus dans un calendrier qui ne peut plus attendre le début de l'année 2011.

Au regard de son statut emblématique, le groupe verra dès le printemps 2010 s'initier le ballet des prétendants dans un contexte où l'urgence limite les marges de manœuvre, mais où la Société des rédacteurs garde son pouvoir de décision. De compromis en consensus, de chausse-trappe en allégations portées sur la place publique, le groupe Le Monde passe

finalement entre les mains d'un trio d'investisseurs le 2 novembre 2010 qui apportent en trois parts égales la somme totale de 100 M€, dans une vision qui fait dire à Jean-Marie Charon dans une tribune libre[II-84] du journal *La Tribune*, que *« c'est cette tradition* [celle d'une certaine idée de quasi-service public de l'information] *qui se retrouve dans les propos des repreneurs du Monde. Le Mécène se substitue en quelque sorte à l'État pour garantir pluralisme et indépendance. ».*

Le schéma voit le holding (Le Monde Libre) de ces trois actionnaires détenir 59 % de la société Le Monde SA au côté de Prisa et du pôle d'indépendance ainsi que de LMPA (Le Monde et partenaires associés). La somme ainsi investie sert à épurer les 35 M€ d'obligations remboursables en actions, à recapitaliser le groupe à hauteur de 30 M€ et à offrir une marge de manœuvre à l'ensemble avec le solde en compte courant[II-82] sachant qu'il conviendra d'apprendre à se groupe que l'injection de capitaux doit inévitablement se traduire par des cash-flows créateurs de valeur…

Dix ans après l'ambitieux programme de développement du premier quotidien du soir, le résultat est amer, le groupe Le Monde change donc de main et la Société des rédacteurs abandonne son pouvoir.

Pour autant cette injection ne résout pas tous les problèmes d'un groupe tombé à 390 M€ de chiffre d'affaires et dépecé de ses actifs. Son avenir repose d'une part sur son quotidien dont la diffusion a baissé de 70 000 exemplaires en dix ans (soit 17,8 %) et d'autre part sur sa pépite *Télérama* sachant que l'imprimerie requiert entre 25 et 40 M€ d'investissements pour se moderniser selon les observateurs, et que l'exploitation ne génère que 2,2 M€ (en 2009).

Cette faiblesse n'a pas échappé aux nouveaux repreneurs qui ont appelé dans une lettre adressée aux collaborateurs du groupe à *« ce que toutes les ressources soient mobilisées (…) et qu'en conséquence aucune dépense ne soit engagée sans un contrôle a priori, centralisé, et en cohérence avec la stratégie globale du groupe »*[II-85].

Au regard des comptes qui reculent de 3% à périmètre constant[II-86] entre 2009 et 2010, une économie récurrente de 15 M€ sur deux à trois exercices serait le minimum à envisager pour retrouver un peu de marge au-delà de tout projet de développement qui nécessitera une nouvelle injection de capitaux à moyen terme, sachant que dans le même temps il conviendra de restructurer l'imprimerie d'Ivry devenu un foyer de pertes de près de 10 M€ par an en s'attaquant frontalement aux positions défendues par le Livre et à l'impossible maintien de cet outil de production en l'état suite aux départs de ses nombreux clients.

Si l'année 2010 sonne donc le glas d'une expansion non maîtrisée pour Le Monde, elle a surtout le mérite de remettre en lumière les conséquences de la négation des règles inhérentes à ce secteur de la presse quotidienne, au-delà des impératifs liés à la relation entre la culture, l'identité, la gouvernance et la stratégie ainsi qu'à la gestion de toute croissance.

L'insuffisance des marges d'exploitation ainsi que la fragilité financière des firmes de PQN même bien portantes à des niveaux de ratios équivalents à ceux du début des années deux mille, rendent en effet complexes les processus de consolidation par endettement dans un marché aussi ductile qu'évolutif où la récurrence des profits s'avère incertaine dès lors que les ressources publicitaires représentent une part significative du chiffre d'affaires.
L'absence de taille critique entraîne, toutes choses égales par ailleurs, une insuffisance de *cash-flow* pour absorber d'éventuels développements dont l'issue à ce niveau passe soit par des capitaux extérieurs, sous réserve qu'ils soient rémunérés au prix du marché, soit par des diversifications génératrices de *cash.*

1.2. La diversification génératrice de *cash*

Et c'est en cela que la stratégie du groupe Le Monde diffère de celle d'un autre éditeur d'envergure, Le Figaro, qui *a contrario* de son concurrent et néanmoins confrère a choisi d'axer son développement sur des activités à forte marge en se séparant de ses titres de presse quotidienne régionale au début de l'année 2002 (juste après le rachat par Dassault d'une partie de l'empire Hersant) et en ne conservant que le fer de lance du groupe, son quotidien éponyme qui ne pèse au bout du compte que 31 % des 584 M€ de chiffre d'affaires[II-87] en 2008 (540 M€ en 2009) et qui comme ses concurrents a bien du mal à être à l'équilibre avec une diffusion en baisse de près de 11 % entre 2000 et 2009. Et le groupe revient de loin puisqu'en 2004-2005 son déficit avoisine encore les -20 M€ [Eveno (b), 2008].

Pour limiter l'emprise de ce déficit structurel du quotidien et le ramener à près de 6 M€, plusieurs plans d'ajustement ont bien entendu été conduits notamment en 2008 avec près de 15 M€ d'économies[II-88] avec un plan de départ de soixante et onze personnes, l'économie globale de charges au niveau du groupe se situant aux environs de 54 M€. Il s'est aussi inscrit - dans une dynamique de renforcement de ses éditions magazines – *Le Monde* rechignant à lancer un magazine illustré avant 2000 –, et surtout dans un développement des petites annonces sur Internet via sa filiale Adenclassifieds qui affiche en 2008 un *EBITDA* de 10,6 M€ pour un chiffre d'affaires de 59,1 M€ !

Le groupe a par ailleurs pris des positions significatives sur le Web dans des domaines d'activités éloignés de la presse papier, tels que la culture (*evene.fr*), la vente de prêt-à-porter (*bazarchic.com*), la météo (*meteoconsult.fr*) ou encore le courtage en assurances (*cplussur.com*) de sorte que l'ensemble des activités numériques du groupe pèse en 2009 18 % du chiffre d'affaires[II-89], soit un peu moins de 100 M€ (13 M€ étant générée par *lefigaro.fr*) avec une marge d'exploitation qui peut s'inscrire dans un rapport de un à trois avec celle du quotidien.

Fort de ces résultats bénéficiaires en 2008 et 2009, *id est* de 8 M€ et 4 M€ pour un résultat d'exploitation à 21 M€ la deuxième année, le groupe a ainsi pu mener la modernisation de ses outils de production tout en changeant de format, lancer le rapprochement des rédactions papier et Internet, injecter[II-89] 700 000 € dans le développement du site Web du quotidien tout en procédant à l'acquisition du groupe Le Particulier (28,9 M€ de chiffre d'affaires, 3,05 M€ de résultat net et 3 M€ de *cash-flow* en 2008) afin de se renforcer dans le domaine de l'information économique sur support papier et numérique, démontrant au passage qu'un raisonnement stratégique peut se conduire à partir du produit et non plus de la technique.

Finalement, le groupe Le Figaro a aujourd'hui les moyens et la stabilité financière pour héberger un quotidien de premier plan qui demeure raisonnablement déficitaire pour l'ensemble, étant donné qu'il sert de point d'appui à d'autres développements, ressemblant en cela, toutes proportions gardées, au groupe Bayard. En revanche, isolé, le titre *Le Figaro* serait toutes choses égales par ailleurs en 2010 dans la même situation financière que certains de ses concurrents, *id est* au bord du gouffre financier.

Reste que derrière ce qui peut apparaître comme une réussite en 2010 sur le marché de la PQN, il convient de ne pas perdre de vue qu'en rachetant le groupe d'Hersant et en cédant certaines de ses participations, Dassault a fini par investir entre 500 et 600 M€, soit cinq fois plus que les repreneurs du Monde… Si le groupe est légèrement profitable, le patriarche ne devrait pas, biologiquement parlant, avoir le temps de rentabiliser son investissement !

2. L'insuffisante concentration des groupes de presse quotidienne régionale

Parmi les titres de presse quotidienne régionale, le contexte est un peu différent au regard du niveau de concentration déjà établi (*voir chapitre III, partie II*) et étant entendu, que, d'une part, l'existence d'un titre isolé n'a financièrement plus aucun sens au regard du marché et de

la structure de coûts, exception faite du *Télégramme de Brest*, et que, d'autre part, la crise a finalement joué un rôle de catalyseur des déficiences structurelles qui étaient encore gérables jusqu'à présent, poussant les firmes éditrices dans leurs ultimes retranchements tout en posant de nouveau la question de leur taille critique et de leur stratégie de diversification.
Et cette question ne peut d'ailleurs trouver un sens qu'à la lumière des périmètres consolidés des autres activités de ces groupes et notamment de celles de la presse de petites annonces, de la presse hebdomadaire régionale et de la presse d'information gratuite ainsi que de celles provenant d'activités diversifiées comme l'événementiel sportif, même si la tradition de ces firmes est bien souvent synonyme de discrétion.

Dans ce marché où schématiquement, sept groupes (*voir chapitre III, partie II*) se partagent l'ensemble du territoire, trois d'entre eux présentent un intérêt analytique de par leurs parcours et évolution radicalement différentes.
Le groupe Sud-Ouest, éditeur du quotidien bordelais du même nom, fer de lance d'une région avec un chiffre d'affaires consolidé d'avant-crise de 529 M€ voit sa stabilité remise en question après une politique de croissance externe coûteuse et un échec stratégique dans l'activité des petites annonces.

Le groupe Le Parisien, éditeur du quotidien éponyme, mais aussi du journal *l'Équipe*, affiche en version consolidée une sérénité désarmante du haut de ses 668 M€ de chiffre d'affaires en 2008 grâce à une politique de diversification réussie dans la gestion des événements sportifs.
Quant aux groupes La Nouvelle République du Centre-Ouest et ses 140 M€ de chiffre d'affaires en 2008, éditrice de *La Nouvelle République*, et La Dépêche du Midi et ses 153,9 M€, éditrice du quotidien éponyme, elles mettent en lumière le difficile chemin de la rentabilité d'un groupe de moyenne taille au regard des évolutions du marché, la crise catalysant ses insuffisances structurelles.
Bien entendu, ces figures emblématiques ne se regardent qu'en miroir d'autres groupes comme Hersant Média ou encore celui construit par la banque mutualiste, le Crédit Mutuel, autour du pôle EBRA.

2.1. Quand la nécessaire concentration dérape sur la dette et l'absence de rentabilité d'exploitation

Emblématique d'une région, le groupe Sud-Ouest, propriété d'une famille (les salariés étant aussi actionnaires) illustre une nouvelle fois la difficulté d'une croissance rapide d'un groupe de PQR de taille moyenne qui s'inscrit depuis le début des années deux mille dans un confort

de marge tout relatif et dans un numéro d'équilibre financier (*voir tableau n° II-50 : Principaux indicateurs du groupe Sud-Ouest entre 2000 et 2008*). Car avec un chiffre d'affaires qui passe de 266 M€ en 2000 à 316 M€ en 2005, le groupe malgré cette croissance de 18,4 % sur six exercices, demeure de petite taille même avec un taux *d'EBITDA* moyen de 6,72 % sur la période considérée avec un marché tendu sur le plan publicitaire et qui s'annonce baissier au niveau des ventes. D'autant que le marché de la PQR subit plusieurs mouvements capitalistiques avec le Groupe Hersant Média au bord du gouffre financier et le Crédit Mutuel en ligne de front.

Le groupe passe alors à la vitesse supérieure en consolidant en 2007 ses positions sur le secteur des petites annonces et de son pôle S3G ainsi que sur la PQR avec l'acquisition respective du groupe H3S et du groupe Le Midi Libre (*Midi Libre, L'indépendant, Centre Presse*, etc.). Ce changement de périmètre propulse le groupe Sud-Ouest à 529 M€, soit 169 M€ de plus, à la fin de l'année 2008 pour un coût d'acquisition de près de 140 M€.

L'absorption d'un tel périmètre supplémentaire, qui propulse la dette de l'ensemble dans la stratosphère budgétaire pour des niveaux de marge classique de la PQR, soit près de 100 M€, repose sur un pari très risqué à l'époque qui est de la financer par le *cash* généré par le secteur très rentable des petites annonces et par les quelques économies d'échelle réalisées avec un groupe de PQR qui voit sa diffusion s'éroder tranquillement (-3,37 % entre 2005 et 2007 selon l'OJD) pour un taux *d'EBITDA* de 5,12 % et un chiffre d'affaires consolidé de 175,4 M€ à la fin 2007.

Alors certes le secteur des petites annonces est fort rentable en 2007 (*voir chapitre I, partie II et supra*) – près de 70 % de la rentabilité du groupe Sud-Ouest en est issue pour un taux de *cash-flows* qui passe de 4,16 % en 2007 à 0,75 % en 2008 –, mais il a d'ores et déjà muté et ne pas le voir relève de l'aveuglement stratégique.
Le retournement du marché de la petite annonce dans un contexte plus général de difficulté économique de la PQR fait que les comptes du groupe Sud-Ouest dérivent à -23,8 M€ en 2008 de déficit consolidé au-delà de toutes les bonnes explications pouvant le justifier. Dans cet ensemble de 529 M€ le quotidien éponyme représente un peu plus de 30 % du chiffre d'affaires (avec un taux *d'EBITDA* positif à 2,3 %), *Le Midi Libre* environ 18 % pour un taux *d'EBITDA* tout juste supérieur à 3 %.
Les mesures d'ajustement sont alors drastiques : de licenciements, notamment dans la filiale S3G qui perd les deux tiers de ses collaborateurs, en plans de départ volontaire, de fermetures

de titres en cessions de participations comme celles dans Vocento ou M6 sans oublier les traditionnelles renégociations de dettes et de contrats fournisseurs[II-90]. Mais rien n'y fait. La dette ne se résorbe pas, le marché des petites annonces continue sa dégringolade et le groupe Sud-Ouest finit l'année 2009 dans le rouge, plombé par le dévissage en règle de S3G qui divise schématiquement ses 130 M€ de chiffre d'affaires par deux, et s'installe à un chiffre d'affaires de 465 M€[II-90].

Il ne reste alors au groupe plus d'autre alternative en 2010 que de trouver de l'argent frais et de s'amputer définitivement de ses journaux gratuits avant que la gangrène n'offre plus aucune autre solution à l'ensemble d'un groupe trop endetté au regard de son niveau d'exploitation. Le groupe est ainsi redimensionné et désendetté par une émission d'obligations remboursables en actions (échéance totale huit ans) par les banques moyennant 12 % du capital du groupe et du journal Sud-Ouest, l'entrée de capitaux extérieurs étant une option qui n'avait pas été retenue par le groupe[II-91].
La dette réduite de 32,5 M€ se combine avec une remontée de dividendes des filiales qui permet d'épurer 27 M€ de dettes en plus. Quant aux 38 M€ de dettes provenant de l'acquisition des journaux du Midi, ils font l'objet d'un étalement bancaire dont 21,6 M€ seront payés en 2011, notamment par la cession du siège historique dans le centre de Bordeaux au Néerlandais Redveco[II-92] pour 26 M€.

Pour autant la partie n'est pas terminée, car même partiellement désendetté, les obligations convertibles qui font souvent figure de nez rouge, demeurent une épée de Damoclès. D'autant qu'avec un périmètre réduit à près de 400 M€, le groupe va devoir désormais se passer de sa machine à *cash-flow* et ne plus accepter la moindre dérive d'un groupe en déclin, Les journaux du Midi, qui pèse 40 % du chiffre d'affaires avec une rentabilité déclinante depuis 2008, une diffusion payée en baisse de 7,6 % entre 2005 et 2009 selon l'OJD et un endettement de près de 16,6 M€ en 2010.
Économiquement, le groupe ne peut donc pas s'exonérer sur la décennie 2010-2015 d'un premier plan d'économies d'environ 10 à 15 M€ qui devrait s'amplifier si la conjoncture demeure stable pour faire face à cette échéance de remboursement. Sauf à avoir d'ores et déjà accepter un transfert de propriété…

Cet écueil de la dette et de l'absence de vision sont au demeurant partagés par un autre groupe de PQR, plus grand, mais dont la croissance très rapide s'est construite sur un endettement considérable fondé sur le tiroir-caisse de la petite annonce, le Groupe Hersant Média (GHM).

Discret, le groupe s'est construit à partir du pôle France-Antilles, qui acquit son autonomie lors du rachat de l'empire de Robert Hersant par Serge Dassault en 2002, ce dernier s'étant empressé de céder tous les actifs de presse régionale.
Depuis GHM n'a cessé de croître par endettement : La Comareg en 2003, devenue une véritable vache à lait par l'essor des petites annonces, le groupe La Provence-Nice Matin acquis auprès de Lagardère en 2007 pour 160 M€, soit en tout à fin 2007, vingt-sept titres de presse, deux cent quatre-vingt publications gratuites, quatre télévision locales et sept radios pour un total de chiffre d'affaires[II-93] communiqué de 926 M€ et une dette globale évaluée à près de 200 M€ auxquels s'ajoutent 80 M€ d'obligations vis-à-vis des actionnaires !

Aux mêmes causes les mêmes effets puisque suite à l'effondrement du marché des petites annonces ainsi qu'aux difficultés des titres comme *Nice Matin*, *La Provence* ou encore *L'Est Eclair* qui affichent entre 2007 et 2009 une baisse de la diffusion payée respective à hauteur de 5,5 %, 3,96 % et 2,1 %, GHM ne dégage pas assez de *cash-flow* pour faire face à ses échéances, d'autant que son chiffre d'affaires se réduit en 2008 à 900 M€, puis 700 M€ et le résultat net plonge dans le rouge.

Comme le groupe Sud-Ouest, GHM lance un plan de purge drastique avec des restructurations à tous les étages des pôles Nord-Est et Sud de ses quotidiens, la vente de deux télévisions locales, la cession de 70 % du *Journal de l'île de la Réunion*, et surtout un véritable plan Marshall à la Comareg dont les effectifs fondent moins rapidement que le chiffre d'affaires qui a perdu 100 M€ en deux ans à 275 M€ à la fin 2009. Au premier janvier 2010, le groupe ne pèse plus que 700 M€ de chiffre d'affaires… pour des pertes nettes de 80 M€[II-94]. La situation est financièrement intenable.
Acculé, GHM vend ses 16 % dans Médiapost, ses 27 % de *l'Est Républicain*, et met la Comareg en redressement judiciaire en novembre 2010 pour la restructurer avec un tiers des effectifs en moins (*voir supra*), stratégie qui ne devrait pas empêcher l'issue fatale.
Avec un chiffre d'affaires communiqué[II-95] de 700 M€ et un résultat d'exploitation de 16-17 M€, GHM confirme comme Sud-Ouest les difficultés de croissance par endettement sur des métiers où les *cash-flow* générés sont instables en plus d'être faibles.

Face à cette situation intenable, GHM n'a pour autant plus aucune marge de manœuvre avec ses créanciers, de sorte qu'il ne lui reste que peu d'options : soit il doit mis en redressement judiciaire sur l'ensemble de ses activités, sachant que dans tous les cas ses ratios ne lui permettent pas d'assurer sa survie à l'horizon 2012, soit le groupe est recapitalisé par des

investisseurs extérieurs ce qui est peu probable car il faudrait être aveugle pour l'envisager, soit il s'associe à un autre groupe de presse, notamment étranger – les groupes français n'étant pas assez solide financière. Cette dernière solution, la seule viable au demeurant, passe par une restructuration de sa dette, qui devrait en toute logique ne pouvoir se conduire qu'avec une transformation d'une partie de celle-ci en obligations convertibles à l'horizon 2020 sur au moins un quart de la valeur, une cession de plusieurs titres pour générer du *cash* immédiat afin de l'apurer au maximum. Bien entendu, cette hypothèse ne tient pas compte des aléas politiques inhérents à la nature si particulière d'un groupe comme Hersant dont la restructuration ne devrait pas être menée sans l'ombre des pouvoirs publics…

A contrario de ces deux groupes, qui ont utilisé leur machine à *cash* pour se concentrer, mais de manière assez désordonnée pour le groupe Hersant Média, le Crédit Mutuel a constitué à marche forcée un groupe à la taille critique désormais dans la limite supérieure pour un ensemble dont le cœur d'activité repose sur la presse imprimée.

Discret, le groupe est complexe à analyser par l'enchevêtrement des filiales et en raison des changements de périmètre intervenus depuis 2006 avec une consolidation globale en 2009.

Le Groupe Crédit Mutuel Centre Est Europe détient, selon le rapport annuel 2009 de la banque, 98,8 % de la société holding du groupe L'Alsace (SFEJIC). La Banque Fédérative du Crédit Mutuel (BFCM) détient 100 % du capital du groupe Républicain Lorrain, acquis en 2007, et 80 % de France Est SAS, actionnaire de l'Est Républicain à hauteur de 18 %. Elle détient 100 % d'EBRA (Est, Bourgogne, Rhône-Alpes) qui contrôle *Le Bien Public, Le Journal de Saône-et-Loire, Le Progrès et Le Dauphiné Libéré.*

Le groupe qui s'est constitué à partir du pôle EBRA à l'occasion du rachat des journaux de la Socpresse par le groupe Est Républicain pour lequel la banque assurait le financement, a en l'espace de quatre exercices atteint un chiffre d'affaires estimé[II-96] de 670 M€ en 2009, en augmentation de 11 %, pour un bénéfice de 7,7 M€ hors périmètre de *l'Alsace* qui pèse près de 64 M€. Ce résultat n'est cependant pas dû à un accroissement de la diffusion mais aux mesures d'économies imposées. Malgré tout, la rentabilité s'avère dans le contexte de marché de la PQR très insuffisant, son périmètre trop petit pour assurer un retour sur investissement.

2.2. Des groupes trop petits dans le paysage

Deux groupes de PQR au passé fort glorieux montrent par leurs résultats qu'ils sont désormais de trop petite taille dans un contexte de marché déjà évoqué : La Nouvelle République du Centre-Ouest (NRCO) et La Dépêche du Midi (*voir* (*voir tableau n° II-51 : Principaux*

indicateurs du groupe NRCO entre 2000 et 2008 & *tableau n° II-52 : Principaux indicateurs du groupe La Dépêche du Midi entre 2001 et 2009*). D'une taille pas très éloignée, ces deux groupes n'équilibrent plus leurs comptes depuis 2007, sachant qu'en 2008, le quotidien du groupe NRCO pèse 68,3 % du chiffre d'affaires et celui de son confrère 83 %, pour dans les deux cas, la quasi-totalité du déficit… Ils sont donc en 2009 au regard de leur structure financière, de leurs marges et des perspectives, à un tournant décisif.

En 2009, La Dépêche du Midi[II-97] a bien fermé dans la mouvance générale plusieurs de ses journaux gratuits d'annonces, supprimé 70 postes dans le cadre d'un plan de modernisation sociale et choisi de ne pas remplacer les départs en retraite des journalistes jusqu'en 2012, mais ces mesures demeurent insuffisantes face à l'érosion de la diffusion payée de 4,9 % entre 2005 et 2009, le groupe finissant l'année à -0,8 M€ de déficit. L'isolement de ce groupe paraît à ce titre compromis sur le moyen terme.

Quant au groupe NRCO[II-98], face à une baisse de la diffusion payée de 11 % entre 2005 et 2009 à hauteur de 200 255 exemplaires payés selon l'OJD et à un déficit chronique depuis 2007 aggravé par un endettement déraisonnable, il a d'abord opté pour un plan de suppression d'emplois de cent soixante deux personnes (12 %), la fermeture de l'édition du Cher, la mutualisation des rédactions de Centre Presse et de l'édition de la Vienne avant de se résoudre à se marier avec son voisin le groupe Centre France-La Montagne en lui cédant 10 % de son capital soit un apport en numéraire de 6 M€[II-98] qui n'est a priori qu'une première étape.
Pour autant, avec un quotidien qui en 2009 perd encore 5,4 M€ et une trésorerie quasiment à sec, les options sont limitées. Soit un deuxième plan drastique de suppression de postes, de fermeture de titres et de vente de patrimoine immobilier se met en place afin que le mariage se consolide avec Centre France-La Montagne pour atteindre une taille plus critique, le second réalisant en 2008 161 M€ de chiffre d'affaires pour un résultat d'exploitation à 5,5 M€, soit le titre se trouve en cessation de paiement[II-98].
Le regroupement autorise la poursuite des plans d'économies et de réorganisation mis en place par Centre France-La Montagne qui entre 2000 et 2007 était déficitaire, avant de retrouver des couleurs en 2010. Ce mariage de raison pourrait s'accompagner d'autres consolidations dans le prolongement du rachat de *l'Écho Républicain* (13,5 M€ de chiffre d'affaires pour -0,2 M€ de déficit en 2008) en décembre 2010 par Centre France-La Montagne au groupe Amaury dans une vigilance de circonstance puisque le groupe clermontois demeure financièrement fragile à la fin de la décennie 2000-2010[II-98] et

résolument trop petit dans le paysage, de sorte que le renforcement de la dynamique de consolidation amorcée avec le groupe NRCO ne fait aucun doute à l'horizon 2012, sauf à ce qu'il s'associe avec un autre acteur, les deux étant au demeurant financièrement réalisables sachant que la deuxième option est politiquement plus complexe.

Il est l'exception qui confirme la règle selon laquelle sans taille critique, point de salut. *Le Télégramme de Brest* et ses 132 M€ de chiffre d'affaires en 2009 pour un résultat de près de 2 M€ est le dernier village gaulois de l'ouest de la France avec un quotidien qui représente près de 70 % du chiffre d'affaires et s'avère rentable avec un taux de marge nette légèrement inférieur à 3 %. Coincé sur la pointe du Finistère par son concurrent *Ouest-France*, sa diffusion payée progresse de 3 % entre 2005 et 2009 à 202 388 exemplaires selon l'OJD dans un contexte où la publicité ne représente que 40 % de son chiffre d'affaires.
Financièrement stable, pas endetté (*gearing* de 4,12 % en 2009), la marge de manœuvre du groupe s'avère cependant limitée pour assurer son développement, notamment celle de sa filiale très lucrative, *regionjob.com* (16,9 M€ de chiffre d'affaires en 2009, 21,7 % de marge nette et 20 % de taux de *cash-flow*), spécialisée dans les petites annonces, qui va devoir affronter les nouveaux géants du Web.
L'enjeu pour un groupe de cette taille relève aujourd'hui du quitte ou double dans sa stratégie de diversification étant pris en étau par un mastodonte comme le groupe Ouest-France sur le plan de l'imprimé. Mais se diversifier coûte cher et le groupe n'a pas une taille suffisante au-delà de ratios très agréables pour absorber un échec dans un marché aussi évolutif sur son cœur de métier ou supporter un coup de vent trop violent.

2.3. Quand la diversification sert de stabilisateur

La question est de savoir si le groupe Amaury se regarde du holding qui contrôle l'ensemble ou par produit. En fonction, le groupe va mal ou au contraire se porte bien. Car au-delà de l'histoire du titre et de son emblématique patron Émilien Amaury qui s'opposa au Livre en mars 1975 [Eveno (b), 20008], le groupe est aujourd'hui en bonne santé économique et financière même si son quotidien *Le Parisien* est dans une situation plus compliquée. En effet, selon les comptes publiés, malgré une baisse du chiffre d'affaires consolidé à 658,8 M€ en 2009, le groupe dégage une marge *d'EBITDA* de 8,58 %, un taux de *cash-flow* de 8,48 % pour un *Profit Margin* de 5,4 % dans un contexte de stabilité financière qui s'inscrit dans une véritable stratégie familiale de gestion serrée [Eveno (b), 2008], comme le montre les résultats du groupe (*voir tableau n° II-53 : Principaux indicateurs du groupe Amaury entre 2000 et*

2009). Celui-ci est peu endetté, présente une stabilité financière enviable avec en 2008 des ratios de liquidité et d'autonomie respectivement de 2,22 et de 58,67 %, sachant que le *Current Ratio* atteint les 2,2.
Derrière ces chiffres se cache néanmoins un contraste intéressant dès lors que les trois grandes valences du groupe sont analysées séparément, à savoir le quotidien *Le Parisien*, le quotidien *L'Équipe* ainsi que les activités événementielles et de loisirs pilotées sous l'entête Amaury Sports (ASO) organisateur entre autres du Tour de France.

Le premier d'entre eux, *Le Parisien* et son édition nationale *Aujourd'hui en France*, représente un tiers du chiffre d'affaire du groupe en 2008 avec une contribution négative en termes de résultats. Et ce déficit est d'autant plus problématique qu'il n'est pas nouveau. Depuis 2005, le titre phare du groupe subit comme ses confrères une érosion de ses ventes qui, entre 2005 et 2009, est en cumul des deux éditions de -1,63 % à 491 787 exemplaires payés selon l'OJD sachant que la perte est imputable au *Parisien* qui recule de 10,1 % à 304 971 exemplaires.

Pour faire face à cette baisse aggravée par une conjoncture publicitaire délétère, *Le Parisien* a entamé dès 2007 une cure d'austérité avec pour commencer 3 M€ d'économies[II-99] et une réduction du nombre de dépôts de la Société de distribution de 65 à 19. Mais face à l'insuffisance des mesures prises dans un contexte dégradé, la rentabilité ne se rétablit pas, les années 2008 et 2009 terminent dans le rouge, malgré les divers plans d'économies lancés, que ce soient le plan de sauvegarde de l'emploi de trente-cinq personnes au niveau du quotidien (sur 200), la renégociation sur le temps travail et les diverses réductions en tout genre.

Aux yeux des actionnaires principaux, en l'occurrence la famille Amaury, et alors que la baisse du chiffre d'affaires du quotidien se poursuit à 198,6 M€ en 2009 et que la rentabilité est en berne malgré la réduction de coûts engagée, il apparaît nécessaire de se désengager du pôle *Le Parisien* (quotidien, imprimerie, SDPV, soit 230 M€ de chiffre d'affaires).

Le processus de cession est acté avec l'ouverture d'une *Data Room* au début du mois de juillet 2010 pour un prix qui se situe dans une fourchette de montant supposé[II-100] oscillant entre 150 et 200 M€. Pour autant, de tergiversations en suppositions, de candidats en marques d'intention, la démarche s'est éteinte faute de combattants au prix en novembre 2010, tant il est vrai qu'au regard des comptes, le prix maximum autorisable pour un éditeur sérieux ne pouvait dépasser les 100 M€.

L'Équipe, autre pilier du groupe (33,9 % du chiffre d'affaires en 2008) a aussi vu sa diffusion payée s'éroder entre 2005 et 2009 de 11,4 % à 311 579 exemplaires selon l'OJD, malgré des événements sportifs majeurs comme la Coupe du monde de rugby (2007) ou les Jeux olympiques (2008).

Avec une crise de la publicité généralisée qui pèse 30 % du chiffre d'affaires du titre, une attaque frontale en novembre 2008 par un nouveau concurrent au prix cassé de 0,5 €, *Le 10 Sport*, qui contraint l'éditeur à la riposte (avec *Aujourd'hui Sport*) et au changement de formule sans oublier une concurrence accrue de la consommation sur le Web, le chiffre d'affaires[II-101] fond de 24 M€ entre 2006 et 2008 à 226,8 M€.

Cette perte s'accentue en 2009 de 9 M€, mais les différentes mesures d'économies de 6 à 8 M€ ont permis de restaurer le résultat net du journal passé de -1,6 M€ en 2008 à 9,6 M€ en 2009, faisant de *l'Équipe* l'un des rares quotidiens nationaux rentables et une structure financière stable[II-101].

Quant au groupe ASO, il est plus habitué aux marges du luxe qu'à celles de la presse… Véritable machine à *cash-flow*, cette filiale, organisatrice du Tour de France notamment, affiche selon les comptes publiés, un chiffre d'affaires de 121,2 M€ en 2008 pour un résultat net de 32,2 M€, soit un taux *d'EBITDA* de 22, 56 % et une capacité d'autofinancement de 24,5 M€, des taux peu habituels dans l'univers de la presse.

Autrement dit, cette entité du groupe assure la stabilité à l'ensemble des éditions Amaury et illustre une nouvelle fois l'impossibilité dans le contexte désormais factuel de marché de la survie d'un quotidien isolé de petite taille aussi bien géré soit-il, à l'exception près du *Télégramme de Brest*.

3. Des fondamentaux économiques structurellement plus résistants à l'étranger

La question qui hante souvent les analystes de tous horizons est de savoir si l'état délétère des éditeurs de presse français est une exception culturelle ou finalement, le destin inhérent à tout producteur d'information quotidienne. La difficulté dans ce genre de comparaison internationale est de mettre en miroir des données cohérentes, même si une kyrielle d'explications peuvent les expliquer voire les justifier. Il est par exemple saugrenu de comparer le prix d'un quotidien sans tenir compte du niveau de vie des individus pouvant l'acheter. Aussi, pour essayer de répondre à cette question, il a été décidé de comparer les résultats économiques et financiers des groupes de médias hébergeant au moins un quotidien d'envergure, souvent plusieurs, *id est* de ne pas considérer les titres de manière isolée.

Ce choix s'inscrit dans la lignée des principales critiques souvent formulés par les observateurs sur l'insuffisance de consolidation et de diversification du marché français, mais surtout dans la logique de la conclusion précédente selon laquelle, en France, les groupes de presse (avec un quotidien) ayant l'envergure pour résister aux aléas conjoncturels, aux changements des usages et des attentes en matière de consommation d'information et se diriger dans une démarche vertueuse de croissance, sont, d'une part, de grande taille et, d'autre part, diversifié.

L'exercice a ainsi été conduit sur différentes zones de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) considérées comme matures au sens économique du terme, à savoir les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie, la Suisse, la Belgique, l'Espagne, la Hollande, le Portugal, la Scandinavie (Suède, Finlande, Norvège, Danemark). Plusieurs indicateurs (communs) ont alors été retenus et comparés à partir d'échantillons représentatifs de chaque marché, le nombre de firmes concernées variant à chaque fois.

3.1. Crise conjoncturelle, mais solidité structurelle de l'exploitation

D'une manière générale, le marché de la presse au sein des pays de l'OCDE est contrasté entre les quatre plus importants (USA, Japon, Allemagne et Royaume-Uni) et les autres dans des échelles de valeur significatives (*voir graphique : n° II-144 : Marché de la presse dans les pays de l'OCDE (M$*).

Tous les pays de la zone n'ont pas été impactés de la même manière par la crise de 2008, la presse européenne étant globalement moins exposée, et d'une manière générale les journaux se vendent moins bien dans le monde développé où les médias sont matures selon la *World Association of Newspapers* [2010] *a contrario* de pays comme l'Inde où les éditeurs affichent une croissance moyenne qui frôle les 10 %.

Parmi les différents pays de l'OCDE, les quotidiens américains ont été les plus violemment marqués par la crise conjoncturelle des années 2008/2009 car ils sont davantage exposés que leurs homologues aux fluctuations du marché de la publicité, celle-ci représentant selon la *World Association of Newspapers* 87 % de leurs revenus (*voir graphique n° II-145 : Contribution de la publicité et des ventes au chiffre d'affaires des quotidiens payants en 2008 (%)*). La chute est d'ailleurs considérable puisque selon la *Newspaper Association of America*, le marché a perdu 27 % entre 2008 et 2009, soit une perte totale depuis 2000 de 23,8 à 24,82 milliards de dollars de dépenses en 2009[II-102].

Mais si les éditeurs américains connaissent aussi cette situation très délicate, c'est parce qu'avant tout le monde, ils ont commencé ce cycle de mutation inéluctable qui voit les usages et les attentes en matière d'information se modifier au gré des années, comme le confirment les études du Pew Research Center [2004].
La crise est dès lors devenue un catalyseur d'une évolution plus structurelle qui a commencé au début des années deux mille avec une érosion du nombre de lecteurs, celui-ci ayant chuté de 30 % sur la période 2007-2009 [WAN, 1010], notamment chez les jeunes.
Ce constat touche d'ailleurs 20 pays des 31 que compte l'OCDE selon une étude menée par l'institution en 2010 [OCDE, 2010], mais dans des proportions variables.

Or, comme sur le plan économique, les recettes générées par le Web, quels que soient les pays [WAN, 2010] ne compensent pas cette érosion structurelle et les pertes inhérentes à la crise, malgré une augmentation significative de la publicité en ligne dans le monde (*voir chapitre IV, partie I*), et plus particulièrement aux États-Unis, les comptes d'exploitation de bon nombre d'éditeurs étrangers ont eux aussi plongé en 2008 et 2009.
Toutefois, l'analyse sur la durée permet de mettre en exergue les différences majeures entre les éditeurs étrangers, et aussi la capacité des groupes de grande taille à absorber de tels écarts de chiffre d'affaires dans un laps de temps assez court.

En effet, si les *Profit Margin* et *EBITDA Margin* sont en baisse sur 2008 et 2009, il est flagrant que les éditeurs français ont une exploitation moyenne totalement défaillante au regard de leurs confrères, même lorsque celle-ci s'avérait positive au début de l'année 2000 (*voir graphiques n° II-146 :* EBITDA Margin *(%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009 & n° II-147 :* Profit Margin (%) *des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009*).
En effet, sur la période 2000-2008, seuls les éditeurs français présentent en moyenne une marge d'exploitation négative, sachant qu'en 2008 les Portugais, qui ont la marge d'*EBITDA* la plus faible en Europe atteignent malgré tout une valeur de 1,9 %, loin des 11,55 % des Anglais. Ainsi sur dix pays et 220 firmes, la moyenne ressort à 7,67 % !

Le profit généré est moins reluisant chez les éditeurs étrangers avec une moyenne en 2008 qui s'affiche à -1,17 % – dix fois moins que le taux français –, sachant que les Américains et les Hollandais expliquent à eux deux l'ampleur de la baisse avec un taux respectif de -24 % et -11 %. En excluant les groupes français, la moyenne était de 10 % en 2000 sur l'ensemble des firmes considérées.

Dès lors, la capacité à générer du *cash* et donc à assurer l'exploitation, les remboursements et le redressement, s'est dégradée sous l'impact de la conjoncture sans pour autant sombrer dans des profondeurs abyssales à l'instar des éditeurs français, et des hollandais en 2008 (-18 %), comme l'illustre le ratio *Cash-Flow / Turnover* (*voir graphique n° II-148 :* Cash-Flow / Turnover *des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009*) qui s'établit en moyenne à 5 % sur les firmes considérées, loin des français à -15 %. En 2000, ce taux de *cash-flows* s'établissait à 4,5 % pour les éditeurs nationaux, loin de la moyenne de 11,87 % de ses confrères, sachant qu'en dehors des Allemands et des Belges, tous s'affichaient au dessus de 10 %.

Cette chute des résultats d'exploitation en 2008 n'a pas été sans conséquence avec au premier rang des plus marqués les éditeurs américains. Dès décembre 2008, certains groupes à l'instar de Tribune & Co (*Los Angeles Times, Chicago Tribune, etc*.) se placèrent ainsi sous le fameux régime du chapitre 11, la loi sur les faillites, suivis en à peine à trois mois du *Philadelphia Newspaper*, *Register Co et Minneapolis Star Tribune*.
D'autres arrêtèrent définitivement leurs rotatives comme le *Rocky Montain News* en février 2009 ou le *San Francisco Chronicle* quelques semaines plus tard, les plus chanceux tentant l'aventure exclusive sur le Web à l'instar du *Seattle Post Intelligencer* en mars 2009 et du *Christian Science Monitor* le mois suivant.
Et si les premiers a réagir le firent dès la fin de l'année 2008, notamment les plus grands groupes comme Tribune & Co, New York Times, News Corporation ou encore Hearst, les déboires allaient toucher tous les éditeurs vu l'ampleur de la récession – la liste devenant alors trop longue pour avoir du sens – avec un seul mot d'ordre de fond : réduire les coûts jusqu'à ce que la spirale infernale s'arrête.

Les Européens, malgré quelques mois de retard, n'ont rien eu à envier à leurs homologues d'outre-Atlantique, puisqu'en dehors des firmes françaises de PQN qui avaient régulièrement élu domicile au royaume des déficits, il fallut attendre, exception faite pour le Portugal, l'année 2009 pour que les profits baissent sensiblement, mais dans des proportions moindres étant donné la plus faible part des ressources publicitaires dans le chiffre d'affaires.

Ces quelques ratios d'exploitation montrent qu'au-delà du choc conjoncturel mondial subi par les éditeurs des pays développés, dans des proportions bien entendu variables, les firmes étrangères ont en moyenne des conditions d'exploitation structurellement plus solides, et donc plus résistantes en cas de crise. Et la différence ne relève pas de la simple vue de l'esprit.

3.2. La gestion des coûts garante d'une meilleure exploitation

Les raisons à ce décalage résident dans la structure des coûts des différents éditeurs et notamment des coûts de production directs comme les ressources humaines, l'impression et la distribution, les trois postes les plus coûteux. Les données comparatives sont complexes, pour ne pas dire impossible à établir, étant donné que les systèmes ne fonctionnent pas de la même manière outre le fait que la majorité des quotidiens étrangers sont consolidés dans des organisations de plus grande taille au rayonnement parfois mondial.

Par exemple, en Allemagne en 2008, l'éditorial absorbe 24% des coûts, la production 28 % les ventes, la distribution et la promotion 24 %, la publicité 16 % et l'administration 8 % selon le German *Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger* e.V. [OCDE, 2010].
Comparativement, un journal britannique a des coûts de distribution et d'impression moyens de 20 % de l'ensemble des coûts [PWC (b), 2009]. Quant aux quotidiens américains Harold L. Vogel estime en 2004 [Vogel, 2004] que les coûts éditoriaux comptent pour 14 % des coûts totaux, la production 20 % , la distribution 13 %, la publicité 18 %, la promotion 12 % et l'administration générale 9 %.

Autrement dit la variabilité des coûts est trop grande entre les différents pays pour qu'il soit possible d'en tirer une moyenne pertinente, les études et les clés de répartition étant trop disparates. En revanche, si les comptes d'exploitation montrent indubitablement que ces coûts totaux s'avèrent plus faibles pour les firmes étrangères, ils offrent une comparaison globale au niveau des frais de personnel, une variable plus aisément comparable (*voir graphique n° II-149 :* Cost of employees *des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009*).
En prenant les chiffres dans l'absolu quelle que soit la clé de répartition entre les différentes fonctions, il est ainsi notable que le coût moyen du personnel en France est, selon les années, supérieur de deux à cinq points à la moyenne des différents pays considérés qui s'établit à 32,3 % en 2008, quasiment stable depuis 2000, avec une tendance plus significative parmi ceux qui ont subit plus fortement la crise à une réduction de cette masse salariale dans des proportions plus soutenues que la baisse du chiffre d'affaires. Certains pays comme l'Espagne, le Portugal ou encore le Royaume-Uni affichent par ailleurs des coûts de personnels de sept à dix points inférieurs à ceux de ses confrères étrangers.

Cette tendance peut d'ailleurs être rapprochée de l'évolution du nombre d'employés recensés par l'OCDE, même si cette variable doit être prise avec précaution [OCDE, 2010] (*voir tableau n° II-54 : Évolution du nombre d'employés des éditeurs de journaux de 1997 à*

2007). Ainsi, est-il constaté que le nombre d'employés des éditeurs de journaux a baissé entre 1997 et 2007 sauf en France, en Espagne, et au Royaume-Uni où il demeure en légère croissance de 1 %, le Portugal et la Belgique voyant leurs effectifs progresser respectivement de 6 % et 2 %.

Si l'importance des coûts fixes concerne au demeurant tous les éditeurs de presse imprimée, elle se gère différemment selon les conditions de marché. Et en l'occurrence, la crise de 2008 / 2009 montre une capacité de réaction des firmes étrangères beaucoup plus probantes que celle des éditeurs français, notamment dans les ressources de production éditoriale même si on peut penser qu'elles sont plus difficilement comprimables au regard de la nécessité de maintenir un certain niveau de qualité du contenu.

Les premiers à avoir utilisé les ressources humaines comme variable d'ajustement ont été les éditeurs américains puisque en 2008, selon le Pew Research Center [2009], près de 5 000 postes de journalistes ont été supprimés, soit 10 % des effectifs. Et 2009 n'a pas été en reste.
Tous les éditeurs[III-103], à commencer par les plus grands ont licencié ou mis en place des guichets ouverts : 300 postes au *Los Angeles Times* en février 2009, 1 600 postes (15 % des effectifs) au sein du groupe McClathy (*Miami Herald*) en mars 2009, 61 postes sur 205 au *Baltimore Sun* en mai 2009, et aussi un millier de postes au sein de la division Community Newspaper du groupe Gannet en juillet 2009. Et ce ne sont que quelques exemples.
La liste est si longue que les effectifs des rédactions ont fondu en moyenne de 25 % entre 2001 et 2009 [Pew Research Center, 2009] sans compter les réductions dans le personnel administratif et commercial.

Au demeurant, l'ampleur de la purge nécessaire fut telle que toutes les recettes du *cost killing* furent à l'honneur pendant un peu plus de deux ans : 23 % de baisse[II-104] de salaires pour les 600 employés du *Boston Globe* en juin 2009, fusion des rédactions étrangères entre le *Chicago Tribune* et le *Los Angeles Times* en mars[II-105] 2009, hypothèque immobilière à l'instar du siège[II-106] du *New York Times* pour 225 M$ en décembre 2008, augmentation des prix[II-107] de 33% pour le *New York Times*, baisse des coûts opérationnels, restructuration des dettes abyssales comme pour le groupe Tribune, les idées furent nombreuses en la matière… et les économies considérables.
Selon les rapports annuels, des groupes comme le New York Times finirent par baisser les coûts de près de 475 M$ pour un chiffre d'affaires de 2,44 milliards de dollars en 2009 repassant ainsi dans le vert dès l'année 2010, tout comme les grands éditeurs que sont Ganett

ou encore Tribune & Co, dans un équilibre fragile certes, mais dans une dynamique dont l'ampleur s'inscrit en miroir de l'évolution de la reprise du marché publicitaire, illustrant cette flexibilité opérationnelle de groupes qui peuvent aussi se reposer sur d'autres filiales qui elles bénéficient à plein de la reprise du marché.

Les éditeurs européens ont eux aussi expérimenté les bonnes recettes de la réduction de coûts dans des proportions variables, mais toujours pour à rétablir l'équilibre opérationnel.
Au menu les suppressions de postes comme celles du groupe[II-108] Schibsted (1 400 sur 7 500 salariés) en 2009, du Guardian Media Group[II-109] en novembre 2009 (10 % des effectifs), du groupe AD NieuwsMedia[II-110] en 2009 (185 sur 696) ou encore des quelque 2 877 emplois de journalistes espagnols supprimés[II-111] (soit 10 % des effectifs) entre novembre 2008 et novembre 2009.

Les restructurations de dettes à l'instar de celle menée par l'espagnol Prisa (4,9 milliards d'euros de dette) sur une période de quatre ans, de 2009 à 2013, avec un ambitieux programme[II-112] de cession et une augmentation de capital de 450 M€ en 2010 furent aussi à l'ordre du jour, tout comme des cessions[II-113] de titres comme celle de *l'Evening Standard* par le groupe DGMT (Daily Mail and General Trsut) au Russe Alexandre Lebedev en janvier 2009 ou encore les fermetures à l'instar des journaux d'annonces espagnols du groupe Schibsted[II-114] en 2009 ou encore des deux gratuits anglais[II-113] à l'été et l'automne 2009, *Thelondon Paper* et le *Lite*. Les réductions de coûts d'exploitation en 2009 furent également nombreuses, de l'Italie et les quelque 140 M€ pour le groupe[II-114] Editoriale L'Espresso (*La Repubblica*) sur un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros, à la Belgique où Roularta Media Group s'engagea sur un plan d'économies[II-115] 30 M€ en 2009 (chiffre d'affaires de 707,3 M€).

Le constat qui s'en dégage est que si cette tempête laisse incontestablement des traces sur les comptes d'exploitation en 2009 notamment, les marges de résistance et de flexibilité sont plus importantes pour les groupes étrangers de grande taille que pour leurs homologues français, autorisant ainsi un retour rapide aux bénéfices opérationnels.

En outre, l'OCDE note dans son étude [2010] que *« la consolidation des titres en général, et en particulier au niveau régional, a été une tendance importante au cours de ces dernières années pour réduire les coûts de base et profiter des économies d'échelle, avec parfois des impacts sur l'environnement concurrentiel »*.

Les résultats de cette gestion en période de crise sont au demeurant visibles puisque en 2009 les moyennes établies montrent une baisse maîtrisée du taux d'*EBITDA* pour la majorité des éditeurs, sachant que la France était le seul pays en moyenne à être dans le rouge en 2008 !

3.3. Structure financière plus stable et rentabilité supérieure

Corollaire de ces résultats opérationnels et des structures financières, le *Current Ratio* des éditeurs étrangers s'affiche à des valeurs très au-dessus de un à 2,35 en moyenne en 2008 (1,87 en 2000), signe que l'actif courant est bien couvert, avec parfois des sommets atteints pour les éditeurs hollandais et allemands qui s'offrent en 2008 un ratio respectif de 6,69 et de 4,46, loin des éditeurs français qui est en dessous de 1 (*voir graphique n° II-150 :* Current ratio *des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009*).

Quant à l'autonomie financière, tous les éditeurs étrangers présentent un ratio supérieur au consensuel 25 % à 38,6 % de moyenne en 2008, stable depuis 2000 (*voir graphique n° II-151 :* Solvency Ratio *(%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009*), exception faite des Français, traduction d'un bon équilibre de la structure financière. Dans cette catégorie, les Hollandais et Scandinave s'envolent en 2008 à des taux élevés respectifs de 53,65 % et 60,93 %.

Seul bémol de taille sur l'ensemble des moyennes observées, la majorité des éditeurs étrangers ont un endettement considérable avec un *gearing* (*Debt / Total Equity*) qui atteint jusqu'à 905 % en 2009 pour les firmes américaines et des valeurs généralement supérieures à 100 % pour les autres, sauf pour les éditeurs scandinave, suisse et hollandais. L'effet de levier recherché pendant les périodes fastes où les taux de *cash-flows* atteignaient parfois jusqu'à 15 % et le coût du loyer de l'argent très faible s'est transformé en effet de massue depuis le début de la crise financière obligeant des spécialistes de l'endettement comme Tribune & Co ou Prisa à restructurer drastiquement leurs dettes.

Conséquence de cette dégradation conjoncturelle, et parfois structurelle à des degrés divers, les taux de rentabilité ont baissé de manière significative, notamment depuis le milieu de la décennie 2000-2010, tant au niveau de l'utilisation des actifs que des capitaux propres. Il est par ailleurs notable que les éditeurs français, même dans les périodes fastes affichent des rentabilités moyennes décevantes (*voir graphique n° II-152 :* Return on Shareholders Funds *(%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009).* La rentabilité moyenne des éditeurs étrangers s'établit ainsi à 46,95 % en 2000 et à -27,7 % en 2008, sachant que derrière

cette valeur négative se cache un contraste saisissant entre les Scandinaves qui pointent à 72,32 % et les Américains qui se sont effondrés à un taux de -210,5 % la même année. De leur côté, les éditeurs français s'affichent à un taux moyen variant de -11,35 % à -64,49 %.

Ces écarts entre les pays se notent également au niveau de la rentabilité économique des firmes mesurées par le *Return On Capital Employed*, les éditeurs français ayant une nouvelle fois la capacité de se distinguer avec un taux négatif (*voir graphique n° II-153 :* Return On Capital Employed (*%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009)*. Les éditeurs étrangers affichent ainsi en 2008 une rentabilité à -3,6 %, loin des 23,69 % de l'année 2000. Cette baisse est notamment marquée pour les Américains et les Portugais qui chutent en 2008 respectivement à -54,78 % et -66,5 %.

3.4. L'exception culturelle confirmée

Difficile de savoir s'il est préférable de s'en réjouir ou pas, mais en tout état de cause, les éditeurs français s'illustrent par leurs piètres performances face à leurs homologues étrangers, même si tous ne voient pas la vie en rose. Et il ne s'agit pas au regard des moyennes établies d'une simple vue de l'esprit. Les quelques indicateurs passés en revue sont en effet sans appel pour les éditeurs français, crise ou pas crise. Il est bien entendu légitime d'objecter la très forte dégradation des ratios des firmes américaines, voire la faiblesse des portugais ou encore l'instabilité des hollandais, mais leur capacité de réaction dès lors que le marché redevient haussier leur permettra de retrouver des points de marge beaucoup plus facilement.
Il en découle que si la conjoncture pèse sur les rentabilités des firmes mondiales qui au demeurant sont confrontées aux mêmes évolutions que leurs homologues français, la taille des groupes ainsi que leurs structures de coûts et leur flexibilité autorisent des résultats difficiles (impossibles ?) à obtenir pour ces derniers, même pour les plus grands et *a fortiori* constituent des éléments de stabilité voire de pérennité des quotidiens qu'ils hébergent.

Conclusion

Les résultats présentés ne souffrent pas d'ambiguïté, la crise conjoncturelle de l'année 2008/2009 ne servant au bout du compte que de catalyseur à une déficience structurelle plus profonde qui s'est d'ailleurs amplifiée depuis le début des années deux mille. Les rares titres qui se rapprochent de l'équilibre en 2008 et même 2009 peuvent ainsi remercier les différentes aides de l'État, les plus exemplaires étant par exemple *Libération* ou *L'Humanité* !

Au global, les coûts principaux (rédaction, structure, distribution, amortissement de l'outil) pèsent sur les rentabilités de ces activités et de manière d'autant plus évidente que, d'une part, celles-ci s'avèrent isolées et que, d'autre part, leurs ressources décroissent, traduisant sinon la prédominance de ces charges, du moins l'incapacité d'ajustement rapide et les limites de cet exercice pour des firmes déjà anémiques. Il faut dire qu'en dehors du cas particulier de la presse quotidienne gratuite, et des *newsmagazines*, le simple prix facial d'un quotidien ne couvre pas ces coûts fixes, la publicité et les petites annonces servant de variable d'ajustement dans un contexte baissier pour la première et de transfert pour la seconde.
Bien entendu, les niveaux de crise varient d'une firme à l'autre dans ces périodes de changement des usages et de disette des marchés publicitaires, de sorte que la synthèse généralisable n'est pas porteuse de sens sur le plan financier et économique.

Isolés les quotidiens nationaux souffrent d'une insuffisance chronique de *cash-flow* depuis le changement de siècle, ce qui limite les opportunités de croissance et d'investissement. Certaines firmes ont même des capacités d'autofinancement négatives, signe d'une situation éminemment critique avec de surcroît une dégradation de la solidité financière, une élévation du risque et une dépendance accrue aux créanciers. Petites ou grandes, elles sont majoritairement en grande difficulté avec des taux de marge négatifs, des endettements bancaires et financiers démesurés au regard de leurs fonds propres. Les résultats nets comptables et donc les rentabilités sont la plupart du temps négatifs et les ratios de solidité financière bien inférieurs au consensus de l'orthodoxie financière. Confondant souvent capitaux propres et sources de financement à court terme, ces éditeurs ne peuvent *ceteris paribus* survivre dans la décennie 2010-2020, malgré les plans de rationalisation d'ores et déjà effectués, qu'avec le soutien de l'État, d'un groupe aux sources de *cash-flows* diversifiées et positives, de généreux actionnaires pas trop portés sur la rentabilité de leurs investissements, voire au sein d'une entité de grande envergure concentrée sur son cœur d'activité avec un seuil critique évalué aux environs de 650-700 M€.
Sur un plan strictement financier et en l'absence de mécènes, la moitié des titres de PQN sont au regard du contexte de marché déjà présentés en faillite, notamment ceux de petites tailles (< 100 M€ de chiffre d'affaires), les autres ayant tout simplement plus de possibilités pour se convertir au nouvel univers informationnel. En considérant un simple jeu de transfert financier, invérifiable dans l'absolu, il est mécaniquement possible de considérer que le marché serait à périmètre constant en mesure d'offrir un objectif d'équilibre à deux ou trois quotidiens, dont l'un serait spécialisé sur l'information financière !

Leurs homologues de la PQR sont dans une situation moins critique, mais pas pour autant plus agréable, en raison d'un marché local et régional plus captif, mais surtout – les comptes isolés le démontrent – d'une consolidation amorcée il y a déjà plusieurs années qui permet aux acteurs concernés de bénéficier des synergies d'évidence pour des activités à forts coûts fixes et intensité capitalistique sur l'ensemble de leur périmètre, même si celles-ci s'avèrent désormais insuffisantes. Car derrière ce vernis d'apparence se cachent plusieurs éléments d'improtance.

D'abord le fait que ces résultats s'inscrivent dans un contexte de quasi-monopole pour ces éditeurs, alors que les dynamiques concurrentielles sont désormais en pleine évolution (*voir chapitre III, partie II*). La concentration a d'ores et déjà portée ses fruits, mais semble pour autant économiquement encore insuffisante.

Ensuite, il ressort que certains de ces groupes ont bénéficié de la manne de leurs filiales de petites annonces, *id est* d'une source de *cash-flows* considérable pour croître par endettement. Or la déroute désormais irréversible de cette activité traditionnelle qui se transfère sur le Web va tarir cette source de financement majeure pour faire revenir ces firmes sur des activités plus classiques où les marges habituelles vont devoir asseoir la stabilité de l'ensemble. Et en l'espèce les comptes des groupes de petite taille montrent la difficulté inhérente à ce type de consolidation dès lors que les niveaux de capacité d'autofinancement sont faibles.

Enfin, les firmes de PHR qui offrent encore des marges d'exploitation convenables, même si elles bénéficient pour la plupart des effets de consolidation de leur maison mère, doivent affronter l'étroitesse de leur marché (les montants demeurent faibles en valeur absolue) et surtout l'évolution du segment des annonces légales, qui même en restant sous leur coupe, va imposer une dynamique de concentration.

Autrement dit, si les firmes de PQR, et *a fortiori* celles qui en dépendent, n'ont pas encore besoin de généreux mécènes, elles ont économiquement besoin, sauf exception pour des groupes fortement diversifiés, d'actionnaires de référence prêts à investir dans un nouveau cycle de concentration, voire de diversification afin de stabiliser les marges, toutes choses égales par ailleurs des évolutions de marché et de sortir des groupes dans un périmètre minimum de 650-700 M€, seuil en dessous duquel la faiblesse des marges d'exploitation ne permet pas d'assurer une dynamique vertueuse.

Financièrement, et au regard du contexte de marché préalablement exposé, il apparaît à périmètre constant que l'avenir des marges d'exploitation de la PQR s'écrit à l'aune d'un nouveau cycle de concentration (*voir partie III*).

Du côté des firmes de presse quotidienne d'information gratuite, au-delà du faible enjeu qu'elles représentent en valeur absolue sur le plan économique (1 % du marché total), elles sont aujourd'hui dans une position d'inconfort qui oppose, d'une part, la nécessaire croissance des tirages – donc des coûts – permettant de dépasser les points faibles du modèle et, d'autre part, le maintien destructeur des positions actuelles au regard des marges et des dynamiques concurrentielles. Le marché tel qu'il existe en 2010 ne peut pas demeurer en l'état à moyen terme dans un objectif de valeur, sachant que dans la recomposition qui semble se dessiner, les firmes adossées à un autre groupe de grande envergure bénéficient d'un avantage concurrentiel certain, l'isolement étant encore une fois contre-productif sur des activités aussi ductiles et nécessitant de forts investissements dans un marché aussi changeant.

Et alors que la presse imprimée offre une vision assez délétère, les sites d'information *pure players* ont bien du mal à trouver leur public. Si les modèles reposant exclusivement sur la publicité semblent dans les contextes de marché définis financièrement voués à l'échec dans une optique de création de valeur, ceux se fondant sur un développement mixte demeurent consommateurs de capitaux pour une rentabilité encore insuffisante et incertaine. Il faut dire que même avec une croissance à deux chiffres du marché publicitaire en ligne (format *display*), le volume disponible pour les firmes d'information demeure dérisoire *(voir chapitre I, partie II*) à moins de huit millions de visiteur uniques ! Quant aux offres payantes, elles se heurtent à un changement de la dynamique concurrentielle sous l'impulsion des éditeurs traditionnels qui cherchent à s'installer sur ce créneau, mais avec des moyens plus significatifs que les mises de fonds des quelques mécènes du pluralisme. Au demeurant, c'est le modèle le plus certain pour l'information dans les dynamiques de marché existantes, la réussite éventuelle ne pouvant mécaniquement et financièrement qu'être l'apanage d'une exception culturelle à l'horizon 2020.
Le foisonnement inhérent à toute activité de *start-up* devrait à court terme, 2010-2015, voir le marché se redimensionner autour d'un acteur de l'information en ligne ou d'un groupe de plus grande envergure capable de se payer une firme plus réactive, stratégiquement, culturellement et avec des processus de gouvernance en phase avec les évolutions de ce marché de l'information, en constituant une sorte de laboratoire de recherche, une *spin-off* dédiée.

Au-delà de la somme des raisons qui a contribué à cette anémie des éditeurs dès lors que leurs résultats sont mis en perspective de ceux de leurs confrères étrangers, se pose désormais la question de la rationalisation des coûts et des activités dans un contexte d'évolution des

conditions de marché, des usages des consommateurs et des comportement des annonceurs. Il apparaît néanmoins que les variables d'ajustements sont structurellement limitées – elles ont parfois même été actionnées avec la crise de 2008 –, dans un contexte d'insuffisance de ressources, leur développement étant conditionné par des investissements rendus difficiles en période de vaches maigres. La décroissance structurelle atteint financièrement à l'aube de la décennie 2010 et indépendamment de la crise des marchés publicitaires le point de non retour, de sorte que la dynamique délétère dans laquelle ils sont enfermés passe par la rupture de cette spirale infernale inenvisageable à périmètre constant, certains groupes à l'instar de France-Soir, La Tribune, L'Humanité, La Comareg ou encore Hersant Média étant mécaniquement et financièrement en faillite sur un horizon 2012, sauf à ce qu'une intervention politique ou bienveillante ne vienne une nouvelle fois sortir ces firmes de l'ornière !

Sachant que dans les activités dites cycliques, à coûts fixes élevés ou à forte intensité capitalistique, la firme a intérêt à se financer principalement par capitaux propres afin de ne pas accentuer les conséquences des résultats sur la rentabilité par l'existence d'un effet de levier dévastateur le cas échéant, la question demeure finalement bien celle de savoir comment restituer des niveaux de marges opérationnelles capables d'attirer de vrais investisseurs dont l'objectif serait d'avoir une rentabilité supérieure à celle du Livret A (*voir partie III*) !

SECTION 3 | QUAND LA STRUCTURE CAPITALISTIQUE INFLUENCE LA PERFORMANCE ET LES CAPACITES DE RESTRUCTURATION DE LA FIRME

L'analyse de la relation entre la performance de la firme et la structure de propriété est presque aussi vieille que Gutenberg et a donné lieu à une abondante littérature depuis les œuvres des respectables Adam Smith en 1776 [2007] et Adolf A. Berle et Gardiner C. Means [1933] avec notamment la mise en perspective des divergences d'intérêts potentiels entre actionnaires et dirigeants, contrariétés qui influencent globalement le comportement de l'organisation et occasionnent un certain nombre de coûts, dits coûts d'agence. Dans la lignée la théorie de l'agence, il existe plusieurs catégories d'actionnaires, considérés comme étant les garanties de l'efficacité des dirigeants : les dirigeants, les financiers et les institutionnels, chacun intervenant à des niveaux de contrôle et d'efficience variables selon ses moyens de compréhension, de traitement de l'information et d'intervention. Et une mauvaise gestion de

la relation entre ces différentes parties prenantes entraîne une sous- performance de la firme et une diminution de sa capacité à maximiser sa valeur. Par ailleurs, outre la nature de ces actionnaires, la structure de détention du capital a aussi une influence sur la maximisation de la valeur. Ces variables déterminent enfin la capacité d'une firme à mettre en place des plans de restructurations.

A/ L'influence de la nature des actionnaires

Dans le cas de figure où les actionnaires dirigeants prédominent, il existe trois tendances qui s'opposent dans la relation entre la performance et la structure de propriété.

La première, s'inscrit dans la logique de la convergence des intérêts, défendu par les travaux de Adolf A. Berle et Gardiner C. Means [1933] ainsi que ceux de Michael C. Jensen et William H. Meckling [1976], et de Tod Perry et Marc Zenner [2000] qui considèrent que plus le pourcentage de détention capitalistique par les dirigeants est élevé, plus ces derniers sont désireux de maximiser la valeur de la firme et de réduire la dette plutôt que de diversifier. En revanche, dès lors qu'ils ne possèdent pas l'ensemble du capital, ils sont amenés à opérer des arbitrages en leur faveur à partir de prélèvements dans l'entreprise (avantages, rémunérations, statut, etc.). Dans ce cas, les dirigeants actionnaires tendent à se comporter comme des dirigeants qui préfèrent opérationnaliser la firme pour sécuriser leur emploi et statut, sans autre considération des buts des actionnaires [Marris, 1964 ; Hill, Snell, 1989 ; Eisenhardt, 1989 ; Zahra, Neubaum, Huse, 2000].
La seconde dite de neutralité, dans la lignée d'Harold Demsetz [1983], considère que la structure du capital, donc la performance, est une réponse aux contraintes de l'environnement et aux conditions d'exploitation. En clair, toutes les structures sont équivalentes.
La troisième, appelée thèse de l'enracinement [Schleifer, Vishny, 1986] s'inscrit en opposition aux deux autres en considérant que plus les dirigeants ont une part importante du capital et plus ils échappent au contrôle des actionnaires et peuvent ainsi gérer l'entreprise selon leurs propres intérêts, *id est* contraire à la maximisation de la valeur.

Côté actionnaires financiers, la théorie de l'agence part du principe que ces derniers ont une capacité de compréhension supérieure et un accès à l'information évident.
Ils sont donc en mesure de mieux évaluer les performances de la firme et donc celles de ses dirigeants, en internalisant de surcroît les ressources et en optimisant les coûts d'agence.

Par ailleurs, ils peuvent avoir un rôle direct dans le financement de l'organisation par le biais de prêts, de sorte que leur influence devient ensuite d'autant plus grande que leur participation est importante. Ils disposent alors d'un moyen de contrainte vis-à-vis des dirigeants pour que ces derniers maximisent la valeur de l'entreprise [Carney, 1997].
Le Crédit Mutuel fait figure d'exemple dans la presse française depuis qu'il a aidé en 2006 le groupe Est Républicain à reprendre les actifs du couloir rhodanien de l'empire Hersant acquis par Serge Dassault en 2002 en prenant une participation au capital de ce pôle fondé pour la circonstance, EBRA, à hauteur de 49 %. Depuis il a acquis l'ensemble tout en rachetant les minoritaires d'autres titres détenus au niveau de ce pôle et en consolidant ses positions. Cette présence d'investisseurs financiers se retrouve aussi dans d'autres groupes comme La Dépêche du Midi, La Montagne Centre France ou encore La Voix du Nord.

Les actionnaires institutionnels, qui peuvent aussi inclure les actionnaires financiers, sont souvent les investisseurs les plus influents [Smith, 1996 ; Macintosch, Schwartz, 1995], les plus actifs dans le contrôle de la firme étant donné qu'ils réalisent des placements pour le compte d'actionnaires ou de sociétaires.
Ces partenaires qui cherchent en toute légitimité à protéger leurs investissements ont la capacité d'exercer un contrôle à moindre coût et semblent avoir une influence positive sur la valeur de la firme [Chaganti, Damanpour, 1991 ; McConnell, Servaes, 1990, Kochhar, David, 1996]. Il est néanmoins notable à cet égard qu'en raison de la différence de législation entre les États-Unis et la France en matière de protection des actionnaires, les institutionnels français ont une propension plus faible à l'interventionnisme.
Au sein des éditeurs français de presse d'information générale et politique, la présence de ces investisseurs institutionnels est anecdotique et s'explique aisément par l'absence de rentabilité des firmes en présence. Et même si certains fonds avaient tenté l'aventure à l'instar de 3i entré en 2000 dans le capital de *Libération*, ils se sont vite détournés vers des cibles plus rentables comme les éditeurs de presse professionnelle, de Wolters Kluwer à La France Agricole en passant pas Le Moniteur.

Quant à l'influence des actionnaires salariés, son analyse relève d'une période récente qui ne se focalise plus comme la théorie de l'agence sur les rapport actionnaires/dirigeants, mais s'intéresse aux rapports des différentes parties prenantes de la firme dans la cadre de la *Stakeholder theory*, *id est* celle des intérêts des autres parties [Freeman, 1984]. De fait, les études de l'impact de l'actionnariat salarié sur la performance de l'entreprise, qu'elle soit

comptable ou boursière, sont assez récentes, sachant qu'aucune ne tranche réellement dans un sens ou dans un autre étant donné qu'aucun lien de causalité formel n'a encore été démontré avec parfois même des conclusions contradictoires [Conte, Tannenbaum, 1978 ; Conte, Svejnar, 1988 ; Chang, 1990 ; Mehran, 1995 ; Conte, Blasi, Kruse, Jampani, 1996 ; Desbrières, 2002 ; Trébucq, 2002 , Trébucq, Arcimoles (d'), 2003].

Il existe à cet égard un actionnariat salarié bien représenté chez les éditeurs de presse comme au sein du groupe Sud-Ouest, de La Dépêche du Midi, de Nice Matin ou encore de Libération voire du Monde dans des proportions et des prérogatives qui varient.

Cette présence s'avère d'autant plus significative qu'au sein de certaines firmes, les salariés actionnaires, souvent les sociétés de rédacteurs, disposent d'une minorité de blocage comme ce fut notamment le cas au sein du groupe Le Monde et Libération jusqu'à leur recapitalisation respective de 2010 et de 2007, voire d'un droit de veto sous conditions sur des nominations de cadres dirigeants, souvent le directeur de la rédaction (*voir chapitre II, partie II*).

Cette présence pose d'ailleurs plus largement le problème du conflit entre les actionnaires détenant le contrôle capitalistique voire opérationnel de la firme, ce qui complique notablement les éventuelles analyses [La Porta, Lopez-de-Silanes, Schleifer, 1999].

B/ Contraintes et forces des différentes formes de propriété

Schématiquement, il est possible de s'entendre autour de quatre formes capitalistiques, les firmes privées ou publiques les firmes détenues par les salariés ou à but non lucratif. Robert G. Picard et Aldo van Weezel [2008] considèrent à cet égard que dans le monde 60 % des journaux relèvent de la propriété de familles, 4 % étant entre les mains de leurs employés sachant que les États-Unis font presque figure de cas particulier où 40 % des journaux, majoritairement de taille moyenne ou grande, sont dans le giron public, *id est* cotés en Bourse.

1. Les firmes publiques, un accès facile aux marchés

Elles ont fait l'objet de toutes les attentions notamment aux États-Unis lorsque les chaînes de journaux ont commencé à se constituer en 1970.

Plusieurs travaux ont alors été conduits sur des éditeurs de journaux américains cotés en Bourse, afin d'analyser l'influence de la structure de propriété sur les buts des dirigeants, les décisions et les performances financières [Soloski, 1979 ; Meyer, Wearden, 1984 ; Demers,

Wackman, 1988 ; Blankenburg, Ozanich, 1993 ; Picard, 1994 ; Maguire, 2003], en perspective du débat selon lequel la qualité journalistique était sacrifiée sur l'autel de la profitabilité afin de répondre aux sollicitations des marchés désireux d'obtenir des profits à court terme, les dirigeants servant alors de relais actifs [Busterna, 1988 ; Blankenburg, Ozanich, 1993 ; Lacy, Shaver, Saint Cyr, 1996 ; Meyer, 2004].

Cette structure de propriété a donc fait l'objet de beaucoup d'attention que ce soit au niveau du rôle des investisseurs, institutionnels ou internes, ou de celui de la concentration sur la performance de ces éditeurs, avec notamment plusieurs études marquantes quant à l'influence des actionnaires sur la performance [Busterna, 1989 ; Blankenburg, Ozanich, 1993 ; Chang, Zeldes, 2002 ; Lacy, Blanchard, 2003] avec un objectif financier à court terme, une amélioration des profits et du retour sur capital investi.
A contrario, l'étude d'An Soontae, Jin Hyun Seung et Simon Todd [2006] considèrent l'existence d'une corrélation négative entre la profitabilité et la présence d'investisseurs institutionnels en raison d'une faible volatilité des profits, de l'importance de ces derniers et de la possibilité des firmes à surmonter les crises.
Pour autant que la pression financière des investisseurs semble incontestable [Picard, 2006], plusieurs travaux s'opposent avec d'un côté les influences favorables sur l'autonomie des rédactions et la qualité des produits [Demers, 1991, 1999] et, de l'autre, la propension des investisseurs à réduire la taille des rédactions, la couverture géographique et la qualité [Meyer, 2004].

Au global, le caractère public des firmes semble indissociable de la pression financière, mais offre l'avantage de l'accès aux marchés. Sur le long terme, l'influence semble, au regard des contradictions apparentes, fonction des modes opératoires de chacune des firmes.

2. Les firmes privées, l'influence ou le profit d'abord ?

Elles prédominent, et notamment en France, en matière de propriété de journaux. Soit fondées par les propriétaires, soit transmises aux héritiers, elles deviennent aujourd'hui la propriété d'une nouvelle forme d'entrepreneurs ayant réussi leur fortune dans d'autres secteurs.
Désireux pour des raisons aussi louables que détestables de s'approprier ces supports, ils reprennent en main la destinée de titres souvent en situation délicate en s'appuyant sur leur richesse personnelle ou en profitant des éventuels effets de levier d'un rachat par endettement en fonction du niveau de *cash-flows* nets.

Si la première solution est évidemment rassurante, la seconde contraint les firmes à un niveau de dette parfois insoutenable, de sorte que ces solutions ont plutôt été appliquées en France pour des titres de presse professionnelle. En revanche, depuis 2010, et en dehors des journaux *La Croix* et *La Tribune*, cédée pour ce dernier par Alain Weill à sa directrice générale, tous les quotidiens nationaux sont la propriété de riches propriétaires, leur emprise touchant même les *newsmagazines* à l'instar du *Point, Valeurs Actuelles* ou encore *Courrier International*, sachant que la presse locale est souvent entre les mains de famille.

Cette dynamique pourrait cependant se poursuivre pour deux raisons, cumulatives au demeurant. D'abord parce que la succession de bon nombre de groupes de presse familiaux, notamment en région et à l'exception d'EBRA, n'est pas assurée. Ensuite parce que les difficultés financières inhérentes à ce secteur sont des repoussoirs à la venue d'investisseurs institutionnels en mal de rentabilité, laissant *de facto* la porte ouverte à des personnalités désireuses de s'offrir un périodique.

Philip Meyer [2004] estime à cet égard que les propriétaires privés préfèrent maximiser leur influence plutôt que les profits sachant que parallèlement leur vision s'inscrit dans une logique de long terme et de relation forte avec leurs lecteurs. Robert G. Picard [2008] rappelle d'ailleurs que les propriétaires privés ont souvent fait l'objet de critiques sur la baisse de qualité de leurs journaux et sur leur propension à défendre leurs propres intérêts.

Si ces firmes apparaissent au demeurant plus sécurisantes, elles subissent une autre forme de pression, financière d'abord en raison du manque de moyens, social et politique ensuite de part la position institutionnelle qu'elles véhiculent.

3. Les firmes à but non lucratif, encore une exception

Elles demeurent encore l'exception même si depuis l'essor du Web et les fermetures de bon nombre de journaux aux États-Unis, elles reviennent sur le devant de la scène. Fondations, organisations non lucratives, elles défendent une autre conception de l'information, indépendante du profit et dans la lignée de la nature même du bien, véhicule de démocratie, de débats et d'idées au service de l'intérêt général.

C'est d'ailleurs sur ce créneau que s'est positionné ProPublica, souvent cité en référence. Créé en 2008 et financé par des fondations à but philanthropique, ce site, rendu célèbre pour son prix Pulitzer en avril 2010 emploie trente-deux journalistes en 2010 et dispose d'un budget d'une dizaine de millions de dollars (2010) pour défendre un *« journalisme d'intérêt public »* indique le site.

Cette philosophie n'est au demeurant pas l'apanage des acteurs de l'information en ligne. Elle est aussi défendue par d'autres fondations, comme, entre autres, *The Guardian*, *The Christian Science Monitor*, ou plus près de ce côté de la Manche, *La Croix.*

Pour autant, à but non lucratif ne signifie pas forcément que les dividendes ne doivent pas exister de sorte que l'institution propriétaire puisse les utiliser pour d'autres actions. Cette forme n'est par ailleurs pas exempte de travers, même si les études sont quasiment inexistantes [Picard, 2008].
Robert G. Picard [2008] considère ainsi en toute logique que les journaux détenus par des structures à connotation religieuse, ethnique ou défendant des intérêts particuliers font abstraction des sujets polémiques au regard des idéologies défendues.
En outre, ces firmes, qui finalement ne sont pas contrôlées, s'inscrivent dans la même opacité que les structures familiales.
Elles disposent, sauf exception, de moyens financiers limités et présentent, outre des difficultés de gestion organisationnelle plus accrues (social, management, représentation au conseil d'administration), une aversion au risque [Benett, Iosa, Legrenzi, 2003] pour une performance qui n'est pas différente de celle des firmes privées [Picard, 2008]. Louables sur le fond, elles ne seraient donc pas la panacée.

4. Les firmes détenues par les salariés, un rêve journalistique ?

Elles ont comme un goût d'amertume, tant elles pouvaient répondre aux objectifs fixés au sortir de la Libération (*voir chapitre II, partie I*). Malgré le faible nombre d'études, l'idéal du journal détenu par ses salariés, piloté par ses journalistes sans concentration du pouvoir et avec un objectif de qualité et de partage plus que de profits, semble un vœu délicat à réaliser dans la réalité si l'on en croit les travaux de Fred Fedler et Robert Pennington [2003].

Fondant leur étude sur des expériences américaines, ils égrainent par divers exemples les contraintes à surmonter dans une telle configuration : absence de capitaux, dilution du capital, acquisition des parts des partants, difficulté managériale, nature humaine, divergences stratégiques et financières, vision non partagée, absence d'expérience de dirigeants, création de conflits de groupes, accès aux ressources. Derrière ces difficultés se cachent aussi des avantages – réduction de l'asymétrie de l'information, suivi des coûts, intéressement des salariés, vision moins financière –, qui pour autant n'ont pas réussi à contrarier l'impact de la dernière crise puisque les quelques réussites en la matière n'ont pas survécu [Picard, 2008].

C/ L'influence de la structure du capital

La concentration du capital est un déterminant important au contrôle par les actionnaires, sachant que les différentes études menées sur la question tendent à converger vers une influence positive de celle-ci [Schleifer, Vishny, 1986 ; Bethel, Libeskind, 1993 ; Agrawal, Knoeber, 1996]. Dans une organisation où l'actionnariat s'avère en effet dilué, aucun actionnaire n'a réellement d'intérêt à engager des ressources pour contrôler la firme puisqu'il sera le seul à le faire et donc à supporter les coûts. *A contrario*, un actionnaire unique ou fortement majoritaire, mais surtout avec les droits de vote correspondants, a intérêt à protéger son investissement et à engager les actions pour fédérer des actionnaires minoritaires.
La concentration renforce donc le contrôle des dirigeants et offre ainsi la possibilité aux détenteurs de capitaux d'influer sur les choix stratégiques. Pour autant derrière un certain consensus, plusieurs travaux amoindrissent cette évidence [Demsetz, 1983 ; McConnell, Servaes, 1990 ; Mehran, 1995 ; Demsetz, Villalonga, 2001] en considérant que la performance de la firme résulte aussi de son environnement, de son marché et d'elle-même, sachant que la présence d'actionnaires majoritaires n'empêche pas les divergences d'intérêts avec les minoritaires.

D/ L'influence de l'endettement

La perte de valeur entraîne généralement les firmes à prendre des mesures correctrices en se fondant sur des restructurations opérationnelles comme les réductions de coûts, les licenciements ou encore les fermetures de produits [Gilson, 1989, John, Lang, Nentter, 1992], la presse dans son ensemble regorgeant d'exemples de choix (*voir infra*).
Elles peuvent aussi mener des restructurations financières par le biais d'une renégociation de la dette à l'instar du *Monde*, d'une augmentation de capital comme *Libération*, d'une baisse des dividendes comme le fait le groupe Sud-Ouest, voire une combinaison des mesures.

Michael Jensen [1989] montre ainsi que plus une organisation est endettée plus la propension à l'application de ces mesures correctrices est grande, étant donné qu'en l'absence elle court à la faillite. Il considère que l'arbitrage en faveur d'une restructuration financière se construit sur le différentiel entre la valeur de liquidation et de continuation sachant que de leur côté Eric Severin et Solène Dhennin [2003] estiment que l'endettement, et plus encore à court terme, ont une influence positive sur les mesures opérationnelles et financières.

À partir de ces différents travaux, une kyrielle d'étude empiriques a testé puis vérifié les hypothèses selon lesquelles la structure capitalistique et de décision a une influence sur la performance et sur la capacité de restructurations. Finalement une très grande dispersion des résultats est notable au-delà de la synthèse proposée par Michael Lawriswsky [1984], plusieurs fois amendée depuis, comme le souligne Gérard Chareaux [1991].

La dispersion des résultats s'explique en fait par plusieurs limites naturelles à tous ces travaux : les hypothèses sur la stabilité des structures et de l'endettement, la prédominance d'études américaines pas toujours transférables, la multiplicité d'approches sur les indicateurs de performance, la fixation de la politique d'endettement qui apparaît comme une variable, le choix des pourcentages de détention capitalistique et non des droits de vote comme variables d'analyse, ou encore les interactions entre les partenaires de l'entreprise.

Tous ces facteurs rendent ainsi très complexes, malgré la qualité des travaux diligentés, une analyse globale et certaine de l'efficience des systèmes de contrôle et de l'influence des structures sur la capacité de restructurations des firmes, de sorte que la généralisation des quelques points de convergence paraît saugrenue.

Conclusion

Aucune structure n'est idéale, il y a toujours des avantages et des inconvénients que Robert G. Picard résume fort bien (*voir tableau n° II-55 : Conditions économiques et forces des différentes formes de propriété*) en listant les huit facteurs essentiels dont le degré d'impact varie selon la nature de la propriété : détention et séparation du contrôle, coûts d'agence, asymétrie de l'information, facilité d'obtention de capitaux, facilité à générer des capitaux, intéressement aux profits, intéressement à la croissance de la valeur, accent sur la durabilité.

Il apparaîtrait intéressant sur le fond de vérifier l'influence de ces éléments sur les éditeurs français en se fondant sur les modèles proposés ou revisités. Pour autant, quels que soient les qualités et biais de ces études, elles s'avèrent difficilement transposables en plus de ne pas être copiables, la comparaison étant en outre limitée. Quatre raisons plaident en cette faveur.
La première est qu'il n'existe pas de firmes cotées sur la place de Paris, Spir Communication n'étant qu'une filiale aux multiples métiers.
La présence d'investisseurs institutionnels relève donc du cas particulier, et la constitution d'un pôle de presse régional par le Crédit Mutuel est encore trop récente en 2010, pour

devenir un cas d'étude significatif. Il est en outre délicat d'établir une comparaison sur des marchés où la propriété des firmes est quasi exclusivement d'origine privée et familiale. En outre, la direction de ces firmes, notamment en presse régionale, est souvent assurée par les propriétaires eux-mêmes, de sorte que les désaccords entre actionnaires et dirigeants s'avèrent plus limités.

La deuxième parce qu'il conviendrait plutôt d'analyser la sous-performance des firmes en question plus que leur performance à en croire les résultats présentés ci-dessus, aucune ne réussissant à afficher les rentabilités de certaines de leurs consœurs étrangères.

La troisième, parce que dans la tendance déjà évoquée de discrétion des acteurs, les structures de propriété et notamment celles des droits de vote ne sont pas accessibles de manière transparente et uniforme.

Et enfin, la dernière, parce que les différents biais évoqués ci-dessus, qui ne permettent pas d'avoir une analyse globale et certaine de l'influence des structures sur la capacité de restructuration des firmes et sur leur performance, s'appliquent pleinement aux opérateurs.

De fait, tous ces facteurs rendent ainsi très complexe, voire abusive, la généralisation des quelques points éventuels de convergence qui pourraient être mis en évidence. L'influence de la structure de propriété sur la performance et la capacité à restructurer, n'est dans le cas présent pas vérifiable, sauf à considérer de manière restrictive que la propriété familiale va à l'encontre de la création de valeur au regard des résultats obtenus, ce qui en l'espèce s'inscrit à contre-courant de la thèse la plus ancienne d'Adolf A. Berle et de Gardiner C. Means.

Tout au plus les éléments indiqués fournissent-ils des supports et des faisceaux de présomption pouvant appuyer les différentes options stratégiques retenues.

CONCLUSION DU CHAPITRE II

À en croire l'adage évoqué d'Hubert Beuve-Méry, il semble qu'il n'y ait plus en 2008 et encore moins en 2010, de journal digne de ce nom en France, étant donné que ceux qui ont la capacité de gagner de l'argent semblent être une espèce en voie de disparition.

Et cette situation s'avère d'autant plus préoccupante que les résultats se regardent par le prisme de l'évolution des conditions de marché (*voir chapitre I, partie I*), en l'occurrence de la modification du lectorat, du comportement des annonceurs et de la décroissance structurelle de la diffusion dans un contexte où l'information n'a pourtant jamais été autant consommée…

Il faut dire que le constat est amer vu les résultats affichés, de sorte qu'il n'est plus incongru en 2010 de se demander si l'information imprimée en tant que telle a financièrement encore un avenir, et de manière provocatrice, dès lors que les autres supports de diffusion sont eux aussi analysés, d'étendre l'idée à l'information tout court à partir du moment où elle est la source unique et isolée d'une économie à part entière. La messe est-elle pour autant dite ?
Rien n'est moins certain dans la mesure où à ce stade, même si pour des raisons techniques, il n'a pas été possible d'obtenir des résultats par activités dans le cadre des firmes évoluant sur plusieurs marchés, et sans présager de l'épilogue *(voir partie III*), la conclusion de ce chapitre s'articule entre l'avers et le revers d'une même pièce.

Pile, les forces du mal règnent sur l'écosystème de l'information imprimée

La déflagration notée est certes incontestable et la crise des marchés publicitaires a joué le rôle de catalyseur des déficiences structurelles dans un marché en pleine recomposition, sachant que les différentes familles de presse se comportent différemment, au-delà des cas particuliers dont les résultats peuvent le cas échéant diverger notablement des moyennes observées.

Dès lors qu'ils sont isolés, les quotidiens nationaux souffrent d'une insuffisance de résultats à tous les étages des comptes d'exploitation et des bilans. Petites ou grandes, les firmes sont en grande difficulté avec des taux de marge souvent négatifs, des endettements bancaires et financiers importants au regard de leurs fonds propres et de leur insuffisance à générer du *cash*. Les rentabilités sont la plupart du temps négatives et les ratios de solidité financière atteignent des valeurs que l'orthodoxie budgétaire réprouve.
Confondant souvent capitaux propres et sources de financement à moyen terme, ces éditeurs semblent structurellement condamnés en 2010 à ne survivre toutes choses égales par ailleurs et toute considération d'évolution de marché bien gardée qu'au gré de recapitalisations successives, avec le soutien de l'État ou plus simplement dans le giron d'un groupe aux ressources diversifiées et génératrices de *cash* ou concentré sur son cœur d'activité mais avec dans ce cas un effet de seuil imposé par la nature même des ratios existants et situé aux environs de 650-700 M€.
Seul, et en l'absence de tout soutien financier, aucun quotidien isolé, et à plus forte raison ceux dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 M€, n'a en 2010 la capacité d'assurer sa pérennité financière à moyen terme, pas plus qu'il ne peut s'engager à une rentabilité significative pour des investisseurs. Ces derniers sont d'ailleurs en faillite virtuelle à l'aube de

la décennie 2010-2020, le marché en tant que tel n'étant *ceteris paribus* désormais capable que d'absorber mécaniquement et financièrement trois quotidiens, dont l'un spécialisé sur l'information économique, tous devant néanmoins être intégrés à un groupe de plus grande taille.

Leurs homologues de la PQR sont dans une situation économique et financière moyenne en apparence moins critique avec des marges d'exploitation moins dégradées, même de manière isolée, mais pas pour autant plus prometteuses ni rassurantes. Car derrière ce vernis se cachent plusieurs constats et inquiétudes.

D'abord le fait que ces résultats s'inscrivent dans un contexte de quasi-monopole et de bénéfices d'ores et déjà intégrés des consolidations passées, alors que les dynamiques concurrentielles sont depuis le début des années deux mille en pleine évolution. Et si les indicateurs financiers s'avèrent plus réjouissants, dès lors que l'impact de la crise est neutralisé, les rentabilités ne sont pas au rendez-vous.

Ensuite, il est clair que ces groupes majoritairement consolidés autour de plusieurs titres ont bénéficié, directement ou indirectement par leurs filiales, de la manne des petites annonces, *id est* d'une source de *cash-flows* net importants qui leur a permis d'assurer jusqu'en 2007 leur croissance par endettement et leur développement. Or la déroute désormais irréversible de cette activité traditionnelle qui se transfère sur le Web va tarir cette source de financement. Les firmes vont devoir compter sur des activités plus classiques où les marges d'exploitation et les capacités d'autofinancement sont faibles pour assurer une stabilité sereine de l'édifice au-delà de toute perspective de croissance.

Et en l'espèce les comptes des groupes de petite taille peu ou pas diversifiés (jusqu'à 250 M€) illustrent cette délicate équation dès lors que les niveaux de *cash* et de marges sont trop faibles pour envisager une stratégie de développement qu'imposent les évolutions de marché.

Enfin, les firmes de PHR qui offrent encore des marges d'exploitation et des rentabilités convenables, même si elles bénéficient pour la majorité des effets de consolidation de leur maison mère, doivent affronter l'étroitesse de leur marché (les montants demeurent faibles en valeur absolue) et l'évolution du segment des annonces de formalités légales, qui même en restant sous leur coupe à moyen terme, va imposer une dynamique de concentration de cette activité.

Finalement, si les firmes de PQR, et *a fortiori* celles qui en dépendent, n'ont pas encore besoin de faire la manche, et bien que les aides de l'État leur soient nécessaires pour équilibrer leurs comptes, elles ont économiquement et financièrement besoin, vu l'évolution

du marché et sauf exception pour des groupes diversifiés, d'actionnaires de référence prêts à investir dans un nouveau cycle de consolidation, voire de diversification, afin de stabiliser les faible marges de l'imprimé par le jeu des synergies.
Au regard du marché sur l'ensemble des groupes existants, le seuil économiquement et financièrement raisonnable, à périmètre constant, pour assurer une lisibilité à moyen terme et générer une performance porteuse de sens pour les actionnaires, tout en permettant d'assurer le développement qu'impose la dynamique concurrentielle, s'écrit à partir de 650-700 M€. Cette fourchette qui n'est pas une fin en soi ouvre la porte à d'inévitables consolidations pour des groupes de taille modeste sur l'échiquier comme La Voix du Nord, La Montagne-Centre-France, La Dépêche du Midi, La Nouvelle République du Centre-Ouest, etc.

Quant aux firmes de presse quotidienne d'information gratuite, au-delà du faible enjeu économique qu'elles représentent en valeur absolue (1 % de l'ensemble), elles sont à la croisée des chemins avec d'un côté la nécessaire croissance des tirages – donc des coûts – qui permettrait de dépasser les points faibles du modèle et, de l'autre côté, le maintien destructeur des positions concurrentielles actuelles qui finiront par avoir raison des acteurs eux-mêmes, dans un marché qui ne dépasse pas les 120 M€ à l'aube de la décennie 2010-2020.
Celui-ci ne peut pas demeurer en l'état, il doit se reconfigurer sachant que les firmes adossées à un groupe d'envergure bénéficient d'un avantage concurrentiel certain dans la mesure où l'actionnaire de référence sait se montrer patient. En l'espèce, l'isolement et la faiblesse des tirages (moins de 1,2 million d'exemplaires) sont pénalisants.

Et alors que la presse imprimée offre une vision assez délétère, les sites d'information *pure players* ne s'illustrent pas au-delà des *satisfecit* de convenance.
Les modèles reposant exclusivement sur la publicité apparaissent dans le contexte de marché financièrement voués à l'échec sur le moyen terme, dans une optique de création de valeur économique, à moins d'une audience de huit millions de visiteurs uniques, ceux se fondant sur un développement mixte étant trop consommateur de capitaux pour une rentabilité qui demeure encore trop faible au regard de la dynamique concurrentielle.
La croissance du marché publicitaire *on line* réservé aux sites de contenus (*voir chapitre I, partie II*) et le besoin de ressources pour pouvoir promouvoir une offre de référence acceptée par les internautes rend à ce stade l'équation financière tout juste impossible.
Si les sites payants s'ouvrent de nouvelles sources de recettes, ils sont financièrement handicapés par leur besoin de financement pour réussir à se démarquer, alors qu'ils ne

génèrent pas encore un euro de rentabilité. Sur le plan financier, leur avenir se dessine à l'aune de la patience des investisseurs et de la possibilité d'en trouver de nouveaux pour mener un nouveau cycle d'investissements, sachant qu'au regard des dynamiques de marché, des déterminants de la performance, ce modèle reste le seul pertinent sur la durée, même si le nombre d'acteurs relèvera à l'horizon 2020 de l'exception culturelle !
En l'absence de nouveaux tours de table ou d'adossement, l'écran de la majorité de ces acteurs sera prochainement noir dans la mesure où le niveau de réserve disponible ne leur permet pas de passer l'année 2012 !
Le fourmillement inhérent à toute activité de *start-up* devrait à court terme, 2010-2015, voir le marché se redimensionner autour d'un acteur majeur de l'information en ligne en formule payante ou d'un groupe de plus grande envergure capable de se payer une firme plus réactive, stratégiquement, culturellement et avec des processus de gouvernance en phase avec les évolutions de marché qu'impose la technologie, afin de se construire au-delà de ces sites compagnons une sorte de cellule de recherche et développement.

De leur côté, les *newsmagazines*, tirent leur épingle du jeu dans la mesure où la structure des comptes d'exploitation s'avère plus solide pour résister aux périodes de vaches maigres. Avec des contraintes de marché moins fortes, les firmes éditant ces magazines d'information bénéficient d'un avantage certain, même si les marges de manœuvre demeurent tout de même très limitées face à leur dépendance aux marchés publicitaires qui a jusqu'à présent représenté la source primaire des importants *cash-flows* de ces groupes. En revanche, isolées, ces firmes demeurent à la merci des conjonctures et notamment de l'évolution des usages et de la concurrence qui se structurent dans un marché en pleine instabilité.
La solitude et la taille sont donc un facteur contrariant de développement pour ces dernières, surtout si le périmètre concurrentiel venait à évoluer sous l'impulsion des éditeurs de quotidiens, sachant que la mutualisation de leur avenir ne relève plus de l'idée saugrenue

Quant aux firmes éditrices de presse de petites annonces, le constat est sans appel. Le marché devrait se réorganiser autour de 300-350 M€ sur la période 2010-2020 dans une vision de niche, l'ensemble de cette activité s'étant transféré sur le Web. Il n'est par pour autant perdu pour les éditeurs qui arriveront à capter une partie de cette valeur transférée, cette hypothèse nécessitant sinon des investissements de circonstance, une approche radicalement différente du marché. Pour ceux qui n'en auraient pas les ressources, tant financières qu'humaines, ils peuvent à court terme envisager de se passer de ce pan de marché jusqu'à présent fort lucratif,

sachant qu'à l'horizon 2012 il ne devrait plus rester qu'un seul acteur majeur sur ce secteur, S3G (Sud-Ouest) ayant baissé le rideau et La Comareg (Hersant Média) étant en faillite avérée et irréversible. Ce changement contribue au demeurant à déstabiliser l'économie des groupes de presse régionale très implantés par leurs filiales sur ce marché, dans la mesure où cette source de *cash-flows* ne permet plus à ces derniers d'y trouver des marges de manœuvre voire de désendettement, le groupe Hersant Média en faisant les frais.

Dans cet écosystème financièrement en perdition, il apparaît que les contraintes industrielles et sociales, au-delà de leur légitimité, génèrent des coûts fixes trop importants et pèsent sur les comptes d'exploitation et sur les bilans depuis des années, notamment sur ceux de la presse quotidienne, moins sur celles des *newsmagazines* et de la presse gratuite.
Si bon an mal an, les firmes ont réussi à juguler, voire à masquer, dans une vison moyenne de l'industrie cette décroissance par divers mécanismes d'ajustements aidés par des périodes de croissance du marché publicitaire et des petites annonces, elles sont arrivées à l'aube de la décennie 2010-2020 au point de non-retour, la crise des marchés ayant définitivement enterré les quelques marges de manœuvre restantes, étant entendu que pendant plusieurs années elles ont collectivement accepté cette situation d'inconfort et de non-gestion.
Et si la crise a démontré qu'individuellement et collectivement, elles avaient une marge de manœuvre dans le pilotage des coûts, elle a aussi entériné le fait que cette dernière est structurellement limitée, toutes choses égales par ailleurs, et surtout insuffisante pour redresser les résultats de manière pérenne et offrir de réelles opportunités de gains dans des valeurs qui soient significatives, sachant que le chiffre d'affaires des différentes industries s'inscrit dans une tendance baissière en euros constants.

De fait, cette spirale de décroissance non vertueuse pèse sur les sources de financement, dans la mesure où dans les secteurs à activités cycliques, à forts besoins de capitaux ou à coûts fixes élevés et à faible marge, l'entreprise a intérêt à se financer par capitaux propres pour réduire son point mort financier afin de ne pas aggraver, par l'effet de levier de l'endettement, les conséquences des retournements conjoncturels sur sa rentabilité. Des groupes comme Sud-Ouest ou Hersant Média en font par exemple les frais. Mais pour se financer ainsi, et sous réserve que l'investisseur ne soit pas en quête de notoriété ou d'influence, il convient de lui offrir des taux de rentabilité au moins égaux à ceux d'un livret A…

Au bout du compte, si les firmes ont éprouvé durant la crise de 2008 /2010 toutes les recettes du presque parfait gestionnaire, à la recherche d'un subtil équilibre entre la destruction de

ressources, notamment éditoriales, et leur maintien pour assurer la stabilité, voire limiter la décroissance du chiffre d'affaires et ne pas trop hypothéquer l'avenir, elles n'ont plus mécaniquement et financièrement, toutes choses égales par ailleurs, de marges de manœuvre suffisantes pour redresser la situation de manière certaine et pérenne.
Les options désormais disponibles pour la décennie 2010-2020 s'avèrent de fait limitées de sorte que le retour à des rentabilités plus séduisantes nécessite d'autres ajustements, plus profonds, les possibilités les plus simples et les plus évidentes ayant déjà été utilisées (*voir partie III*), leur insuffisance étant désormais incontestable.

Face, le côté lumineux de l'information

De l'autre côté du miroir, trois points parmi ceux évoqués éclairent plus favorablement l'avenir dans un contexte où il convient de ne pas oublier que l'information n'a jamais été aussi consommée.

Premier d'entre eux, les marges d'exploitation et les rentabilités des éditeurs étrangers. Si ces dernières ont, elles aussi, été dégradées sous l'impact de la crise, elles témoignent d'une capacité de résistance et de régénération au gré de divers ajustements sur les coûts.
En outre, elles confirment que l'édition d'un ou plusieurs quotidiens de grande qualité dans des pays où la démocratie ne semble pas en péril est miscible avec la notion de création de valeur aux quelques conditions propres à chacun d'eux, mais surtout de leur présence dans un groupe d'envergure, étant entendu qu'une partie des coûts fixes, au-delà des particularités françaises, demeure dans tous les cas de figure incompressible. D'autant plus d'ailleurs, que les ressources éditoriales sont les garantes de la valeur ajoutée fournie au titre et délivrée au consommateur et qu'elles influencent la dynamique concurrentielle.
La rentabilité de ces groupes devient alors le facteur clé pour assurer la pérennité de la diffusion de l'information et sa stabilité sur le long terme.

Deuxième d'entre eux, les stratégies de diversification et de consolidation de quelques éditeurs français hébergeant un ou plusieurs quotidiens. Celles-ci montrent d'une part qu'un quotidien peut, tout en étant au mieux à l'équilibre, devenir le fer de lance d'un groupe aux activités diversifiées et, d'autre part, que la concentration, à grande échelle permet de diluer les conséquences des faibles marges d'exploitation et des difficultés de financement, les faibles rentabilités permettant de dégager des montants supérieurs en valeur absolue.

Troisième d'entre eux, l'ajustement de crise. Bien que les marges de manœuvre soient structurellement limitées, les éditeurs ont démontré durant la crise, par obligation bien entendu, qu'il était encore possible de procéder à des ajustements de circonstance.
Ces trois constats illustrent que leur mauvais résultats ne signent pas la mort de l'information, mais simplement la fin de leur monopole sur celle-ci comme source exclusive de prospérité, la crise et l'essor du numérique ayant définitivement balayé les positions les mieux établies et les espoirs les plus tenaces à périmètre constant (*voir partie III*).

Et si la crise de 2008/2010 devenait salutaire

En l'état actuel des périmètres des différents marchés, et sans présager des ajustements éventuels (*voir partie III*), l'évolution des indicateurs économiques et financiers démontrent au bout du compte que les quotidiens payants sont arrivés, sous l'effet de la crise, à un point de non-retour et ne sont plus profitables à périmètre constant, à l'exception près bien entendu, sachant que les autres supports de diffusion ne leur tiennent pas pour autant la dragée haute.
L'information comme source exclusive de rentabilité et d'expansion ne peut plus se voir de manière isolée, une notion qui n'a au demeurant rien à voir avec celle souvent revendiquée par des éditeurs en mal de bons résultats, à savoir un résultat d'exploitation positif. Si celui-ci est une condition nécessaire, elle n'est en revanche pas suffisante.

À ce stade, le salut de ces supports s'inscrirait tout bonnement, au-delà de tout changement structurel plus profond, dans un regroupement ou un hébergement au sein d'un groupe plus diversifié dans la mesure où les opérations de réduction de coûts ont d'ores et déjà été menées sous l'impact de la crise et que le marché ne s'affiche pas avec une croissance de 10 % par an ! Mais cette condition nécessite en toute logique un processus de concentration et de consolidation qui vise à obtenir une taille critique qu'impose la dilution des ressources et la faiblesse des marges opérationnelles dans des activités à coûts fixes, et qui requiert de surcroît de forts investissements pour affronter les évolutions de marché et proposer des produits et services plus en phase avec les attentes, *id est* de proposer une nouvelle offre de valeur avec une nouvelle architecture de valeur. Et si elle apparaît fondamentale, elle n'est en revanche pas suffisante dans le contexte évoqué.

La destruction de valeur impose en effet au regard de l'amplitude de la rupture amorcée un changement beaucoup plus profond du prisme d'analyse qui va au-delà du simple compte d'exploitation et du bilan et qui nécessite de s'extraire des approches trop capillaires, *id est*

d'intégrer les réflexions dans leur globalité. La crise des années 2008/2010 pourrait néanmoins sur le plan managérial devenir salutaire et servir de catalyseur circonstanciel à une approche nouvelle.

*****

NOTES DU CHAPITRE II – PARTIE II

II-47. Article de *La Correspondance de la Presse* du 23/12/2010 – 12 quotidiens nationaux lancent un test de vente dans les voitures-bars des TGV. Il s'agit d'une opération test lancée avec la SNCF lancée dans la logique de celle des ventes à la criée proposées depuis 2008

II-48. Article des *Échos* du 12/01/2011 – Les quotidiens défendent les aides au portage. Les quotidiens nationaux ont augmenté de 15 % le nombre d'exemplaires portés, soit 60 000 par jour, soit 47 % de plus qu'en 2009

II-49. Entre 2008 et janvier 2011, *Le Figaro, Le Monde, Les Échos, Libération* ont augmenté leurs tarifs de 20 centimes d'euros par numéro pour les ventes en kiosque. Seul *France-Soir* a baissé son prix

II-50. Article du *Figaro* du 5/6/2009 – Crise : les journaux limitent leur parution *Libération* a ainsi cessé sa parution le 8 mai, le jeudi de l'Ascension, le 11 novembre, le 25 décembre et le 1er janvier en plus du 1er mai. *Le Figaro* supprime ses éditions du 15 août, 25 décembre et 1er janvier en plus de celle du 1er mai. *L'Humanité, Les Échos, La Tribune*, *La Croix* avaient déjà pris ces mesures avant 2009. Seuls *Le Monde* et *Le Parisien* demeurent présents les jours fériés, sauf le 1er mai

II-51. Chiffres évoqués par Alexandre Pugachev *La Correspondance de la Presse* du 12/11/2010 – Le propriétaire de "*France-Soir*" Alexandre Pugachev affirme vouloir continuer à investir dans le journal

II-52. Chiffres données par Patrick Le Hyaric, président du directoire de L'Humanité dans un article de *La Correspondance de la Presse* du 8/01/2010 : *L'Humanité* finalise la cession de son siège

II-53. Chiffres données par Valérie Decamp, Directrice générale de *La Tribune* dans un article de *La Correspondance de la Presse* du 13/02/2009 – *La Tribune* qui a réduit ses pertes à 13 millions d'euros en 2008, vise toujours l'équilibre en 2010

II-54. Chiffres d'affaires et dettes bancaires reconstitués en l'absence de publications des comptes consolidés en 2009 par les deux groupes concernés. Cela correspond en outre aux valeurs estimées et publiées dans *La Correspondance de Presse* du 12/07/2010 – *Sud-Ouest* veut se séparer de ses journaux gratuits – et dans *Les Échos* du 29/04/2010 – Le désendettement d'Hersant bute sur le conflit à *Nice Matin*

II-55. Pourcentages communiqués par Francis Gaunand président du directoire de Publihebdos dans un article des *Échos* du 28-29/05/10 – Presse Publihebdos s'étoffe de deux hebdomadaires.

II-56. Chiffres communiqués par Jean Minost, directeur des départements presse, affichage et cinéma chez Havas Média dans un article des *Échos* du 5/5/10 – Les *newsmagazines* veulent rénover leur modèle économique

II-57. Chiffres communiqués par Etienne Gernelle, directeur de la rédaction du magazine dans un article du *Figaro* du 24/4/10 – Le *newsmagazine Le Point* bénéficiaire en 2009

II-58. Enquête EPIQ 2009-2010, Les résultats de l'étude EPIQ 2009/2010 : communiqué de presse, résultats titre par titre et méthodologie – Disponible sur : http://www.audipresse.fr/node.php?id=905&elementid=1793

II-59. Chiffres communiqués par Jean-Christophe Thiery, président de Bolloré Média dans un article du *Figaro* du 16/12/10 – *Direct Matin* va porter sa diffusion à 1 million d'exemplaires

II-60. Chiffres communiqués par les éditeurs dans l'article des *Échos* du 13-14/11/2009 : *20minutes* se recapitalise à hauteur de 30 M€

II-61. Chiffres communiqués par Eric Hippeau, Pdg du *Huffington Post* dans un article des *Échos* du 12-13/11/10 – Le *Huffington Post* confiant dans la pérennité de son modèle

II-62. Chiffres communiqués par Laurent Mauriac, cofondateur du site *Rue89* dans un article de *lexpress.fr* du 15/10/10 – *Rue89, Mediapart, Slate*… Nouvelles presse et vieilles recettes – Disponible sur : http://www.lexpress.fr/actualite/economie/rue89-mediapart-slate-nouvelle-presse-et-vieilles-recettes_928135.html

II-63. Chiffres communiqués par les éditeurs dans un article des *Échos* du 6/09/10 – La presse face au mur du péage

II-64. Chiffres communiqués par l'éditeur par la voix de son rédacteur en chef John Yemma devant le World Editors Forum du 6/10/10 et repris dans un article du *Monde* du 8/10/10 : Le quotidien *Christian Science Monitor* commence à profiter de sa présence exclusive sur Internet

II-65. Chiffres communiqués par l'éditeur Edwy Plenel à l'AFP le 6/07/10 et repris en dépêche par cette dernière

II-66. Date communiquée dan une article de *La Correspondance de la Presse* du 1/12/10 – Comareg, le pôle de presse gratuite d'annonces du groupe Hersant Média placé sous protection judiciaire.

II-67. Chiffres publiés dans un article du site *lesechos.fr* du 27/5/11 – Six mois de sursis pour Comareg – Disponible sur : http://www.lesechos.fr/comareg.htm

II-68. Valorisation communiquée par Axel Springer reprise dans un article du journal *Les Échos* du 19/1/2011, p. 23 – Axel Springer relève son offre su *seloger.com*, valorisé plus de 630 M€,

II-69. Chiffres communiqués par le groupe Schibsted dans son communiqué de presse du 1/12/10 – Leboncoin-deal signed in Paris – Disponible sur : http://www.schibsted.com/en/Press-Room/News-archive/2010/Leboncoin-deal-signed-in-Paris/

II-70. Chiffres repris dans un article de Christophe Alix, dans *libération.fr du 31/5/11* – Meetic conquit par match.com – Disponible sur : http://www.liberation.fr/economie/01012340538-meetic-conquis-par-match-com

II-71. Chiffres communiqués par *La Correspondance de la Presse* du 3/11/10, p. 16 – Groupe Sud-Ouest : la filiale de journaux gratuits S3G SA placée en liquidation judiciaire

II-72. Rapports annuels du groupe Spir communication disponible sur le site de ce dernier : *spir.fr*

II-73. Chiffres communiqués par l'éditeur Jean-Christophe Serfati à *La Correspondance de la Presse* du 2/12/10 : Le journal gratuit *Topannonces* devient *Top*, magazine généraliste local

II-74. Données publiées dans un article des *Échos* du 24/2/11, p. 20, reprises des communications du groupe à la présentation des résultats 2010 du groupe, disponible sur le site spir.fr – Spir Communication veut changer de modèle

II-75. Données publiées dans un article des *Échos* du 9/5/11, p. 28 – La Comareg dévoile le plan de sauvetage de *Paru Vendu*

II-76. Le Groupe Indicateur Bertrand est en fait une division de Figaromedias, l'actionnaire majoritaire d'Adenclassifieds. Il s'agit d'un rapprochement des entités par apport des activités autonomes Groupe Indicateur Bertrand à Adenclassifieds. Information reprise par un article du *figaro.fr* du 3/4/09 – Adenclassifieds veut créer un puissant pôle immobilier – Disponible sur : http://www.lefigaro.fr/societes/2009/04/03/04015-20090403ARTFIG00404-adenclassifieds-veut-creer-un-puissant-pole-immobilier-.php

II-77. Étude Médiamétrie *« TV Locales, Septembre 2009 - Juin 2010 »* La mesure d'audience de référence des chaînes locales – Disponible sur : http://www.iconoval.fr/publicmedia/original/229/00/fr/2010%200II-07_CDP-%20TV_Locales.pdf

II-78. Données publiées dans le communiqué de presse 2010 d'Eurodata TV Worldwide – Disponible sur : http://www.mediametrie.fr/eurodatatv/

II-79. Liste des chaînes locales recencées par le Conseil supérieur de l'audiovisuel – Disponible sur : http://www.csa.fr/infos/operateurs/operateurs_television_privees_loc.php

II-80. Histoire du journal *La Croix* et du groupe Bayard Presse sur les sites respectifs – Disponible sur : http://www.la-croix.com/dossiers2/sommaire.jsp?docId=2340314&cat=7783, http://www.groupebayard.com/index.php/fr/articles/rubrique/art/10 – Résultats financiers du groupe disponibles sur le site du groupe : http://www.groupebayard.com

II-81. Économies sur les revues indiquées par le groupe Bayard à *La Correspondance de la Presse* dans un article du vendredi 10 /07/09 : Face à la crise, Bayard veut supprimer 50 postes et met en place une nouvelle organisation

II-82. Détails de la recapitalisation décrite entre autres par un article du journal Les Échos du 3/11/10, p. 22 – *Le Monde* a changé de mains hier après des négociations tendues

II-83. L'histoire économique du groupe Le Monde est parfaitement décrite par l'historien Patrick Eveno dans son ouvrage de référence – Le Journal *Le Monde*, Une histoire d'indépendance – Les données publiées en sont issues ainsi que des informations publiées par le journal lui-même chaque année et notamment dans l'édition du 1er juin 2007, p. 20 qui dresse un bilan des dernières années sous la forme d'un *Focus* ainsi que par la société des lecteurs du Monde (http://www.sdllemonde.fr/) qui dresse le bilan des comptes du groupe.

II-84. Tribune de Jean-Marie Charon publié sur le site *latribune.fr* du 3/07/10 – Une certaine idée de quasi-service public de l'information est toujours fortement ancrée dans nos mentalités – Disponible sur : http://ged.latribune.fr/zetasearch/recherche/index.jsp?DN_SEARCH=charon

II-85. Extraits cités dans un article de *La Correspondance de la Presse* du 19/11/10 – Les nouveaux propriétaires du Monde appellent à une gestion plus rigoureuse

II-86. Chiffres communiqués par le groupe Le Monde le 27/4/11 – Un communiqué du Conseil de surveillance du groupe Le Monde – Disponible sur : http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2011/02/07/communique-du-conseil-de-surveillance-du-groupe-le-monde_1476481_3236.html

II-87. Chiffres communiqués par Francis Morel, Directeur général du groupe Le Figaro, dans une interview du *Figaro* du 12/02/10 - Zone payante du *figaro.fr*, il faut savoir anticiper.

II-88. Chiffres communiqués par Francis Morel, Directeur général du groupe Le Figaro, dans un article de *La Correspondance de la Presse* du 11/02/09 – Le groupe Le Figaro est resté bénéficiaire en 2008

II-89. Chiffres communiqués par Francis Morel, Directeur général du groupe Le Figaro, dans un article de *lexpansion.fr* du 11/02/10 – *lefigaro.fr* devient en partie payant - Disponible sur : http://www.lexpansion.com/high-tech/lefigaro-fr-devient-en-partie-payant_226711.html

II-90. Données publiées par le site *lemonde.fr* du 3/2/10 – Le groupe Sud-Ouest veut ouvrir son capital – Disponible sur : http://www.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/acheter.cgi?offre=ARCHIVES&type_item=ART_ARCH_30J&objet_id=1113742&clef=ARC-TRK-D_01#xtor=RSS-3236 ; Article de *La Correspondance de la Presse* du 1/2/10, p. 26 – Le groupe Sud Ouest poursuit son processus de recapitalisation après une année 2009 difficile

II-91. Chiffres non publiés mais communiqués le 30/12/10 par une source syndicale à l'AFP et non démentis par le groupe lors de la présentation de ces résultats ; Données publiées dans un article de *challenges.fr* du 31/12/10 – Le groupe Sud Ouest réduit sa dette – Disponible sur : http://www.challenges.fr/actualites/medias/20101231.CHA1704/le_groupe_sud_ouest_reduit_sa_dette.html

II-92. Communiqué de presse repris par le site *daily-bourse.fr* du 20/9/07 – La société foncière Redveco acquière le siège bordelais du groupe Sud-Ouest – Disponible sur : http://www.daily-bourse.fr/la-societe-fonciere-redevco-acquiert-le-siege-bord-Feed-AFP070920125802.bwuisan7.php

II-93. Chiffre d'affaires communiqué par le groupe sur son site Internet – Disponible sur : http://www.groupehersantmedia.com/

II-94. Chiffre d'affaires communiqué par Dominique Bernard, Directeur général du Groupe Hersant Média dans une interview au journal *Les Échos* du 3/02/11 – Une refondation totale de notre activité de presse gratuite d'annonces

II-95. Données communiquées dans un article d'Anne Fleitz du journal *Les Échos* du 9/5/11, p. 28 – Un enjeu crucial pour le groupe Hersant, lourdement endetté

II-96. Chiffres communiqués par l'AFP citant une source proche du dossier

II-97. Données fournies dans deux articles du site *lesechos.fr* du 17/2/2009 – Le groupe La Dépêche du Midi va supprimer une centaine d'emploi – Disponible sur : http://archives.lesechos.fr/archives/2009/LesEchos/20365-131-ECH.htm?texte=LA%20DEPECHE%20DU%20MIDI et du 30/3/10 –Nouvelle formule pour La Dépêche du Midi – Disponible sur : http://archives.lesechos.fr/archives/2010/LesEchos/20646-135-ECH.htm?texte=LA%20DEPECHE%20DU%20MIDI

II-98. Données communiquées plusieurs articles de *La Correspondance de la Presse* du 11/6/09, p. 12 – Le groupe Centre-France-La Montagne vise une participation limitée dans le capital de la Nouvelle République du Centre Ouest ; du 21/6/10, p. 20 – En 2010, la priorité du groupe *La Nouvelle République du Centre-Ouest* est le désendetteemnt selon son président du directoire, Olivier Saint-Cricq ; du 23/02/10, p.10 – Le groupe Centre France – La Montagne s'apprête à prendre le contrôle de la République du Centre

II-99. Chiffres donnés par Jean Hornain, Directeur général du groupe Le Parisien dans une interview aux *Échos* du 10/03/08 – *Le Parisien* doit réussir sa transformation vers le plurimédia

II-100. Chiffres communiqués par *Les Échos* dans son édition du 25/10/10 – Serge Dassault aurait renoncé à racheter *Le Parisien*

II-101. Chiffres communiqué par François Morinière, Directeur général du groupe L'Equipe dans une interview aux *Échos* du 22/10/09 – Pour concurrencer *l'Equipe*, il faut faire un bon journal

II-102. Données disponibles sur le site de la Newspaper Association of America – Disponible sur : http://www.naa.org/TrendsandNumbers/Advertising-Expenditures.aspx

II-103. Données fournies dans quatre articles : *La Correspondance de la Presse* du 4/5/09, p. 17 – Le quotidien américain *Baltimore Sun* licencie un tiers de ses journalistes ; *Les Échos* du 2/7/09, p. 22 – Gannet prépare de nouvelles coupes claires dans ses effectifs – *Les Échos* du 18/3/09, p. 24 – La disparition des quotidiens imprimés s'accélèrent aux Etats-Unis ; *La Correspondance de la Presse* du 2/2/09, p. 14 – Le *Los Angeles Times* supprime 300 nouveaux postes, dont 70 de journalistes

II-104. Données fournies dans un article de *La Correspondance de la Presse* du 10/6/09, p. 15 – Le *Boston Globe* va baisser de 23 % les salaires de 600 employés

II-105. Données fournies dans un article de *La Correspondance de la Presse* du 27/3/09, p. 16 – Etats-Unis : Le *Chicago Tribune* et le *Los Angeles Times* fusionnent leurs rédactions étrangères

II-106. Données fournies dans un article de *La Correspondance de la Presse* du 9/12/08, p. 21 – Le *New York Times* hypothèque son siège pour éviter une crise de liquidités

II-107. Données fournies dans un article de *La Correspondance de la Presse* du 7/05/09, p. 17 – Le *New York Times* augmentent son prix de vente de 33 %

II-108. Données fournies dans un article d'Anne Feitz du journal *Les Échos* du 13/12/10, p. 11 – Schibsted, beaucoup plus qu'un groupe de presse

II-109. Données fournies dans un article de *La Correspondance de la Presse* du 16/11/09, p. 25 – Le Guardian Media Group supprime une centaine de postes

II-110. Données fournies dans un article de *La Correspondance de la Presse* du 20/05/09, p. 25 – Le groupe de presse néerlandais AD NieuwsMédia va supprimer 185 postes, dont 124 postes de journalistes

II-111. Données fournies par la Fédération des associations d journalistes espagnols (FAPE) – Disponible sur : http://www.fape.es

II-112. Données fournies dans le rapport annuel du groupe – Disponible sur : http://www.prisa.com

II-113. Données fournies dans un article du journal *Le Monde* du 26/8/09, p. 15 – Londres pourrait perdre ses deux quotidiens du soir

II-114. Données fournies dans un article de *La Correspondance de la Presse* du 24/7/09, p. 12 – Le groupe Editoriale L'Espresso enregistre un bénéfice net de 157 000 € au premier semestre contre 36,4 M€ un an plus tôt

II-115. Données fournies dans un article de *La Correspondance de la Presse* du 17/3/09, p. 15 – Avec un résultat net en baisse de 13,7 % en 2008, Roularta Média Group compte économiser 15 M€ en France et autant en Belgique

CHAPITRE III DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DES FIRMES, DE LA STRUCTURE CONCURRENTIELLE AUX MODELES ECONOMIQUES

Un des déterminants de la performance d'une firme est le potentiel de rentabilité du secteur d'activité dans lequel celle-ci évolue, le choix de ce dernier étant par conséquent fondamental. Il est en effet notoire par exemple que les firmes évoluant dans le secteur de la pharmacie n'affichent pas les mêmes rentabilités que celles présentes dans la grande distribution. Pour autant, dans la très grande majorité des cas, le choix du secteur d'activité n'est pas le fait d'un jour. Il a en effet été initié il y a plusieurs années et il est en toute logique impensable de le remettre en cause, surtout lorsqu'il est l'unique segment de l'entreprise. Reste que ce dernier évolue dans un environnement dont les bouleversements modifient les enjeux et les schémas traditionnels. Dès lors, l'objectif est d'analyser les différentes sources de profit inhérentes au secteur concerné, d'appréhender la meilleure manière de le capter en vue d'améliorer les performances globales de la firme.

Mais si la rentabilité moyenne d'un secteur influence celle des firmes qui y évoluent, ces dernières se trouvent aussi affectées dans leur performance par leur propre stratégie, expliquant presque implacablement que les résultats des unes ne sont jamais identiques à ceux des autres. La nature des produits et des services proposés, les systèmes de production et de distribution ou encore le pilotage des coûts fixes voire l'innovation ne sont que quelques facteurs qui affectent en effet ces firmes, influencent les prises de décision, et *a fortiori*, pèsent sur leur capacité à créer de la valeur.
Bien entendu, les effets de ces différents facteurs et forces économiques en jeu varient selon les caractéristiques du média dans un système d'interdépendance réciproque. Et bien qu'il y ait des éléments communs entre toutes les firmes d'information comme l'intensité du capital humain, il y a aussi une kyrielle de différences que ce soit au niveau du coût en capital exigé, des barrières à l'entrée, de la complexité des systèmes de distribution, du niveau de compétition, ou de bien d'autres déterminants qui agissent chacun à un niveau variable de la proposition et de l'architecture de valeur.

Cette prise de conscience des limites mais également des opportunités proposées par les caractéristiques des biens offerts par la firme, comme par ceux des autres concurrents, aide à la compréhension des modèles qui régissent le secteur en question dans une démarche constituée de plusieurs étapes, très imbriquées les unes dans les autres et aux fondements parfois aussi divergents que complémentaires.

Les prochaines sections de ce chapitre devraient ainsi nous permettre, après avoir approché l'épineuse notion de la délimitation des périmètres de marché et appréhendé les indicateurs financiers et économiques des firmes en présence, d'approcher la nature et l'intensité des différentes forces subies et émises par ces firmes productrices et notamment leurs spécificités, qui impactent leur performance à moyen et long terme, régissent l'industrie dans laquelle elles évoluent et influencent les modèles existants.

Elles offriront aussi la possibilité de se plonger dans le cœur même des chaînes de valeur anciennes ou nouvelles, sans perdre de vue que l'ensemble se construit à partir de transactions qui pèsent sur les modes de gouvernance et de ressources stratégiques qui interviennent dans la structuration d'une offre cohérente.

Et si l'objectif n'est pas de répondre de manière exhaustive à ce stade au problème posé au départ, il est en revanche de comprendre la complexité et les enjeux des mécanismes en vigueur en se reposant sur les schémas traditionnels, mais sans oublier de les dépasser au regard du contexte d'évolution des marchés.

Il s'agira dans un premier temps *(section 1)* d'approcher les différentes forces du marché à partir de la fameuse méthode d'analyse de Michael Porter [1980], même si celle-ci trouve ses limites dans la difficile délimitation des zones de marché et dans l'approche elle-même afin de mettre en exergue les grandes spécificités qui caractérisent (qualité du contenu, vente à perte, coûts fixes, double marché, concentration, etc.) ces marchés. Cette dimension s'inscrit d'ailleurs dans la lignée du paradigme classique de l'économie industrielle qui considère que la structure d'un marché influence la performance des firmes présentes qui à leur tour, par leurs choix, influencent le marché.

Cette approche, qui permet ainsi de définir des schémas concurrentiels dans un univers en mouvement autorise dès lors un autre regard sur l'attractivité de ces marchés. Et si l'analyse peut se conduire en référence à l'existant, qui a, au demeurant, fait ses preuves, ainsi qu'en se reposant sur les conclusions passées, elle ne saurait se contenter d'un simple toilettage.

Elle doit en effet dépasser les lignes de frontières établies afin de remettre au goût du jour l'impact des contraintes économiques sur l'offre et donc sur le profit. Car l'essor du Web et de la presse gratuite ont contribué à amplifier les paradoxes existants et à catalyser les contrariétés qui s'inscrivaient jusqu'alors dans un équilibre fragile entre les différentes spécificités des firmes, bousculant au passage les certitudes passées dans une interpénétration complexe et difficilement réductrice qui fait finalement que l'influence de la structure sur la performance n'est plus aussi évidente sans pour autant être négligeable.

Dans la mesure où il apparaîtra *« qu'une firme n'est pas toujours prisonnière de sa structure de marché »* [Porter, 1980] et que l'approche porterienne n'est pas sans défaut (rigidité, vision réductrice et libérale), un détour *(section 2*) complémentaire fondé sur une grille de lecture utilisant la théorie des coûts de transaction devrait permettre dans un deuxième temps de mieux cerner l'impact des changements liés à la révolution numérique sur les organisations, sans oublier d'éclairer les modifications concernant la presse quotidienne gratuite. En effet, la combinaison des différents éléments structurants au sens de la première théorie économique vue par Porter (barrières à l'entrée, concentration, rente de monopoles, etc.) avec les résultats financiers des firmes présentes amène à des conclusions qui nécessitent de rechercher les différentiels de performance sous un autre angle. En l'occurrence, les caractéristiques des transactions dont l'inefficience peut être un élément contrariant de la création de valeur [Williamson, 1975] par l'exagération des éléments générateurs d'irrationalité ou encore des facteurs internes aux organisations dans la logique de l'approche fondée sur les ressources [Wernerfelt, 1984] apparaissent comme deux voies additionnelles possibles, même si elles sont controversées.

Enfin *(section 3*) sera-t-il opportun dans une combinaison de circonstance d'approcher sur les différents marchés évoqués la notion de chaîne de revenus et de valeur et de s'intéresser à ce qu'il est convenu d'appeler une offre de référence*, id est* celle que le client s'attend à trouver pour un prix déterminé. Cette chaîne de valeur permet en effet d'identifier les activités primaires ou élémentaires qui autorisent la production d'un bien, d'observer leur structure de coûts et surtout d'analyser la contribution de chacune d'elles à la valeur perçue par le client. Et dès lors que la firme réussit à exploiter mieux que ses concurrents un maillon de ces activités, elle bénéficie d'un avantage concurrentiel certain.

Car l'offre de référence n'est pas une fin en soi, sinon cela signifierait que tous les concurrents sont sur un pied d'égalité et que la seule option envisageable est de se discriminer par les prix en produisant de grandes quantités ou en trouvant des sources de financement dérivés. Certaines firmes cherchent donc à s'éloigner de cette offre standardisée par le biais de deux grandes directions, soit en rendant l'offre plus attractive par ajout de valeur et donc plus chère, soit au contraire en la dépouillant des caractéristiques coûteuses et créant ainsi un avantage de coûts au-delà des volumes de production dans une stratégie de *low cost* inhérente par exemple au secteur de la presse gratuite.

L'offre ainsi construite repose sur un modèle économique le cas échéant partagé par les firmes du secteur qui proposent la même offre de référence, au-delà du jeu concurrentiel, et

qui leur permet théoriquement de créer de la valeur, sa pertinence, et donc sa pérennité, conditionnant alors la performance moyenne de chacune. Le modèle de revenus définit alors la manière dont les firmes gagnent de l'argent et le modèle de coûts et de capitaux engagés détermine les conditions d'intégration ou d'externalisation des éléments de la chaîne de valeur de l'offre.

Pour autant, s'il est envisageable de considérer l'existence d'un modèle moyen et partagé, il n'est pas forcément synonyme d'une évidente efficacité, la recomposition et l'innovation apparaissant parfois plus complexes à entreprendre que le suivi aveugle d'un consensus mal éclairé, comme l'illustre l'essor des petites annonces en ligne et de la presse gratuite.

La compréhension de tous ces éléments dans leurs différents aspects est donc un élément clé du jeu concurrentiel expliquant comment les firmes arrivent ou non à capter de la valeur, préalable obligé pour permettre la détermination des conditions intrinsèques, des éventuels effets de leviers, des éléments d'influence structurelle ainsi que des stratégies d'adaptation, de sorte que, le cas échéant, de nouvelles références puissent s'imaginer (voir *partie III*).

SECTION 1 LES FORCES STRUCTURELLES DES MARCHES AU SENS DE PORTER PESENT SUR LES DIFFERENTES OPTIONS STRATEGIQUES POSSIBLES

La polémique n'est pas nouvelle, et la dernière édition de Strategor [2009] ne dément pas ce constat avec la sempiternelle question de savoir quel est le principal déterminant de la performance d'une entreprise. Sa stratégie ou l'industrie à laquelle elle appartient ?

Loin de pouvoir trancher cet inépuisable débat, tant il est remarquable de constater que divers travaux de référence [Schmalensee, 1985 ; Rumelt, 1991 ; McGahan, Porter, 1997, 2002 ; Roquebert, Phillips, Westfall, 1996] n'ont pas réussi à déterminer une position consensuelle dans l'opposition des deux courants de pensée traditionnels – structuraliste et comportemental –, il semble raisonnable, et nous l'accepterons ainsi, de considérer que si l'influence de l'industrie ne peut pas être balayée d'un revers de main notamment dans des secteurs comme celui de l'imprimé où elle est fortement structurante pour les raisons déjà évoquées (*voir chapitres II & III, partie I*), elle ne s'avère toutefois pas plus prédominante et déterminante que celle de la firme même lorsqu'il s'agit de considérer de nouvelles industries comme celle de l'information en ligne. Jimg-Rong Huang [2007] démontre à cet égard dans son étude des sites d'information en ligne que les effets de l'industrie ne pèsent que pour 13,1 % sur la profitabilité des sites et pour 22,8 % sur leur performance.

L'approche porterienne, qui s'inscrit dans l'économie industrielle, a le mérite d'élargir la relation de bon sens entre profitabilité et nombre de concurrents à d'autres critères tout aussi déterminants, en proposant un modèle d'analyse structurelle de l'industrie et de la concurrence classiquement résumé dans un schéma dit des cinq forces (*voir schéma n° II-14 : Les cinq forces de l'analyse porterienne*), *id est* celles qui influent sur le potentiel de rentabilité des acteurs à long terme [Porter, 1980] – pouvoir des fournisseurs, pouvoir des acheteurs, menaces des nouveaux entrants, intensité concurrentielle, produits et services de substitution. En se reposant sur ce modèle, il devient alors possible de mettre en exergue les spécificités des firmes évoluant sur chacun des secteurs considérés, comme par exemple l'importance et la pertinence de la qualité de l'information, l'impossible vente au coût réel de production d'une édition imprimée, l'importance structurante d'un marché à deux versants ou encore la nécessaire recherche d'économies d'échelle inhérentes à l'intensité des coûts fixes.

Dans la lignée de cette approche, il devient alors possible de considérer les différents types de structures de marché, de la concurrence parfaite au monopole établi, en passant par l'oligopole ou la concurrence monopolistique, cette dernière ayant été introduite par Edward H. Chamberlin dans les années trente.
En l'occurrence, depuis Alan Albarran [2002], les médias, toutes catégories confondues, n'évoluent pas dans une structure de concurrence parfaite. Bien au contraire, et notamment pour ce qui concerne la presse imprimée, les situations de marché s'apparentent avant tout à des monopoles locaux dans le cadre de la presse régionale, voire des oligopoles (avec peu d'acteur, parfois) pour les autres familles, sachant que la question n'est pas aussi tranchée pour les quotidiens fortement marqués sur le plan éditorial, comme *L'Humanité, La Croix*, voire les plus modérés. En effet, dans la lignée d'Edward H. Chamberlin, il est possible de considérer qu'aucun des produits éditoriaux proposés n'est vraiment identique et parfaitement substituable mais qu'ils évoluent tous sur un marché similaire.

Pour approcher la nature de cette structure, plusieurs indicateurs peuvent être considérés, notamment le degré de concentration, la différenciation des produits ou encore les barrières à l'entrée, chacun d'eux ayant une influence bien déterminée. Ainsi est-il souvent considéré qu'il existe une corrélation positive entre le degré de concentration et la profitabilité des firmes étant entendu qu'elles ont dans ce cas un pouvoir de marché suffisant pour influencer les prix. Et alors que la différenciation des produits s'intéresse à la relation entre le prix et la quantité, les barrières à l'entrée déterminent en quelque sorte le degré de protection d'un

marché face à la venue de nouveaux entrants désireux de s'inviter directement ou par capillarité sur ce dernier, sachant qu'il est généralement accepté l'existence d'une corrélation positive entre l'intensité de ces barrières et la performance. Bien entendu, s'il y a des éléments communs entre toutes les firmes dès lors que l'on considère un marché restreint, il y a aussi des différences.

Si cette approche a sans conteste marqué l'histoire, révolutionné des pans entiers de l'analyse stratégique, elle n'en a pas pour autant été moins critiquée, à tort et à raison, des reproches qui prennent tout leur sens dans le cas présent pour au moins trois d'entre eux.

Le premier reproche formulé est son côté figé et fermé, rigoureux certes, mais qui limite le champ de l'imagination en supposant que l'industrie a des frontières parfaitement établies et stables. Or, l'évolution numérique tend à contrarier cette vision tant elle modifie les périmètres de marché, l'information écrite diffusée par le Web en étant l'illustration. Elle rend ainsi difficile l'analyse de quelque chose qui n'existe pas encore.
Le deuxième reproche est son côté réducteur étant entendu que les frontières entre les fournisseurs et les clients est claire, ce qui en l'espèce n'est plus tout aussi vrai au regard des stratégies de "tunnelisation" déjà évoquées (voir *chapitre IV, partie I*) et qui accentuent les degrés d'intégration verticale. L'évolution technologique a rendu poreuses les frontières existantes de sorte que les clients d'un jour deviennent parfois les fournisseurs du lendemain.
La troisième critique est la vision libérale du modèle qui exclut l'intervention des pouvoirs publics et la réglementation sous-jacente, ces deniers jouant pourtant un rôle non négligeable au royaume de l'information. S'il est envisageable de compléter le modèle par l'ajout de cette force complémentaire, il est aussi possible de la considérer comme une barrière à l'entrée étant entendu que ces règles font partie de l'environnement de départ.

Quoi qu'il en soit, il est fondamental de ne pas faire d'amalgames entre le niveau structurel de l'industrie défini par Michael Porter et le niveau de la firme, chacune pouvant en effet se positionner différemment par rapport aux forces en présence et en tirer avantage. Il convient aussi de ne pas perdre de vue que l'ensemble de ces forces contribue à tirer la rentabilité des capitaux investis vers le bas, *id est* vers le coût moyen pondéré du capital, celui qui sert de base de référence aux investisseurs (*voir chapitre I, partie III*). Ainsi est conditionné le fait de savoir si une industrie est attirante ou repoussante pour des investisseurs, sachant que chacun peut estimer sa prime de risque en fonction de ses propres critères qui ne sont pas toujours le rendement des obligations sans risque du marché.

A/ L'intensité de la concurrence entre firmes influence la rentabilité

Dans une logique assez implacable, le premier niveau d'influence s'inscrit en miroir de l'intensité concurrentielle au sens large du termes étant entendu que plus le nombre de firmes est important et plus les prix ont tendance à être tirés vers le bas avec des coûts associés (valeur complémentaire, services plus, etc.) en augmentation, l'objectif étant de capter le plus de clients possible. *A contrario*, dans une situation de monopole, la firme possède *a priori* une marge de manœuvre plus élevée pour modifier ses prix, ses produits ou ses services.
Cette intensité apparaît donc comme un déterminant clés de la profitabilité sachant que tous les facteurs qui contribuent à s'éloigner de la théorie de la concurrence pure et parfaite (rentabilité nulle) jouent en faveur de son accroissement. Parmi eux figurent à des niveaux d'intervention variable, la différenciation des produits, la part des coûts fixes et les économies d'échelle qui en découlent, les conséquences d'une économie à deux versants, la diversité des concurrents, la différenciation des produits, les barrières à la sortie et bien entendu la concentration de l'industrie.

1. Différenciation et valeur des produits, l'importance et la pertinence de la qualité de l'information

La différenciation des produits ou des services s'inscrit dans la logique de l'argumentation préalablement proposée qui visait à définir les zones de marché pertinentes. Elle résulte de la combinaison d'une multitude de facteurs aussi objectifs que subjectifs.
En l'occurrence si la méthode de l'analyse conjointe [Lilien, Rangaswami, 1998] (estimation du surcroît de prix que le client est prêt à payer au surplus de valeur) pouvait servir de base de détermination plus fouillée, elle ne prendrait pas en défaut la théorie de la concurrence imparfaite qui autorise l'existence d'offres non identiques mais partiellement concurrentes, *id est* potentiellement substituables, sachant que l'offre de référence demeure celle que le consommateur est en attente d'avoir sur un marché.

1.1. Une différenciation bénéfique

Cette offre de référence correspond à l'attente implicite des utilisateurs et n'est bien entendu pas figée dans le temps. Si l'histoire de la presse montre ainsi que les quotidiens généralistes n'ont pas su adapter leur offre au gré des décennies [Eveno (b), 2008], elle atteste aussi que les attentes des lecteurs ont évolué, de sorte que d'autres éditeurs ont pu et su répondre à ces besoins à l'instar des firmes éditrices de *newsmagazines*, de presse d'information gratuite, les

sites d'information en étant de surcroît les dernières illustrations (*voir partie I).* Chaque concurrent cherche ainsi à se différencier afin de créer une situation de monopole partiel de sorte que la différenciation devienne un gage de profitabilité.

Cette différenciation peut d'ailleurs se conduire par la qualité des produits ou dans une dimension géographique comme le fait la presse régionale, hebdomadaire ou quotidienne, sachant que les deux critères sont superposables à l'instar de la presse régionale du Sud-Est, qui voit *La Marseillaise* bénéficier d'un monopole de fond inhérent à sa ligne éditoriale. Cette famille de presse bénéficie d'une différenciation de "contenu géographique" majeure.

De la même manière dans la presse quotidienne, certains titres cherchent une diversification de contenu, de sorte que les niveaux de duplication de lecteurs laissent présager d'une différenciation perçue entre les différents titres. Cette différenciation est d'ailleurs moins marquée pour les titres gratuits, même si les taux de duplication ont moins de valeur en soi en raison d'une distribution gratuite de ces derniers. Or, contrairement à la diversité des concurrents qui impacte négativement le potentiel de rentabilité, la différenciation des produits améliore la profitabilité en rendant chaque produit unique.

Ce constat n'a bien entendu pas de sens à être mesuré sur le marché de la presse quotidienne au regard de sa structure de marché, mais s'avère intéressant sur les autres marchés dès lors qu'il est approché à l'aide des taux de duplication intra famille [EPIQ, 2009 ; Chapitre I, partie II]. Et si le résultat n'est pas clairement tranché pour la Presse quotidienne nationale (PQN), il apparaît toutefois une corrélation positive entre la moindre duplication d'un titre vis-à-vis de ses homologues sur les données EPIQ 2008-2009 et le niveau de perte affiché en 2008 par chaque support (hors consolidation groupe), exception faite du journal *Les Échos*, pour lequel les lecteurs considèrent les autres titres comme des compléments d'information.
Dans une moindre mesure, ce même constat peut s'opérer sur le marché de la presse gratuite même si la notion de duplication est moins révélatrice en l'absence de comportement d'achat.

1.2. Une subjective qualité

La qualité au sens large est une composante essentielle de l'information aux yeux du consommateur (*voir chapitre I, partie II*). Or pour les éditeurs, la produire représente un important niveau de coûts fixes qui justifie selon eux le prix du bien, au-delà du fait que la notion de qualité convenue n'est pas forcément identique à celle considérée par la firme, et notamment par les producteurs de l'information.

Le succès rencontré par l'information gratuite, imprimée ou numérique, alors que les quotidiens payants déclinent ou au mieux stagnent d'année en année, pose ainsi clairement la question de la valeur de l'information pour le lecteur et de fait semble balayer l'adage populaire selon lequel le consommateur est toujours prêt à payer pour un bien dit de qualité.
Il apparaît en effet que quels que soient les arguments retenus, l'acheteur ne semble pas convaincu par le surplus de valeur proposé par les éditions payantes, les sources gratuites semblant suffisantes à son niveau d'exigence et d'utilité au regard du prix et indépendamment du degré de cannibalisation entre les éditions imprimées et numériques, la comparaison devant se faire toutes choses égales par ailleurs.

La qualité apparaît donc une variable par essence subjective de sorte que la quantifier relève presque de l'impossible, d'autant plus d'ailleurs qu'elle s'interpénètre avec la notion de pluralisme et de pertinence. Le consommateur est au bout du compte le seul à déterminer par ses choix le produit qui lui convient le mieux et la négation de ce principe fondamental, quand bien même il serait orienté par des actions de communication, est un non-sens. En cela, le succès de la presse gratuite le démontre même si elle ne fait pas plaisir aux éditeurs traditionnels. Car peu importe qu'elle soit considérée comme de moins bonne qualité – peut-être conviendrait-il de parler de moindre profondeur –, elle séduit son public dans une dimension prix/qualité à l'instar des sites Web (*voir chapitre I, partie II*).

Son rôle est donc majeur dans la différenciation et donc dans la réussite des journaux [Becker, Randal, Russial, 1978]. Reste qu'un éditeur soucieux de produire un titre de qualité engage des coûts parfois prohibitifs de sorte que le lecteur n'est plus prêt à payer pour l'obtenir [Sjurts, 2005]. Et à l'inverse, il peut proposer des éditions de piètre qualité moins onéreuses mais qui l'entraînent dans une spirale déclinante qui finit par s'auto-entretenir et conduire le consommateur vers d'autres médias considérés de bonne qualité (*voir chapitre IV, partie I*).

Mais cette quête éventuelle de la qualité au sens de la profondeur n'est pas neutre dès lors que l'objectif est d'arriver à un niveau de contenu qui permet d'assurer une différenciation suffisante des supports entre eux pour une diffusion optimale selon le principe même de la théorie de l'engagement financier, sachant que la concurrence entre quotidiens pousse les éditeurs à la dépense et ainsi à accroître la qualité des publications par le biais du nombre de reporters, de services de presse et de la taille des rédactions [Litman, Bridges, 1986 ; Lacy, 1987 ; Lacy, 1992 ; Lacy, Blanchard, 2003 ; Cho, Thorson, Lacy, 2005] et parfois même de la quantité de pages pour le même prix [Everett, 1966].

Et plus que le nombre de concurrents dans une zone déterminée, c'est l'intensité concurrentielle qui apparaît comme le déterminant de cet accroissement des dépenses à but qualitatif [Rarick, Hartman, 1966 ; Lacy, 1990 ; Saint Cyr, Lacy, Guzman-Ortega, 2005] visant à assurer au passage une meilleure couverture de l'information, notamment locale, [Rarick, Hartman, 1966] et un traitement plus diversifié [Lacy, Fico, Simon, 1989] voire plus complet [Danielson, Adams, 1961].

Reste que la dépense n'est pas forcément synonyme de qualité, même si elle demeure un faisceau de présomptions, une probabilité. Leo Bogard [1989] tente ainsi une approche de celle-ci à partir trois facteurs mesurables et identifiables : le nombre de journalistes opératifs, le montant des dépenses en contenu éditorial, et le ratio de documentation servant à la réalisation des bulletins d'information. De son côté, George Gladney [1990] qui l'évalue par une étude plus qualitative auprès d'éditeurs estime qu'elle est synonyme de couverture locale et de précision.
Bien que les divergences sur les variables utilisées soient réelles, elles ne remettent pas en cause la théorie de l'engagement financier avec l'augmentation des ressources éditoriales et la relation entre la qualité et la diffusion [Lacy, Fico, 1991].
En suivant cette idée, il serait raisonnable de penser que la presse quotidienne a baissé en qualité dans la décennie 2000-2010, sauf à considérer qu'elle fournissait un niveau de qualité au-delà de l'optimal de diffusion et que la presse gratuite se situe à un niveau de qualité inférieure à cette dernière.

À défaut de valeur objective de la qualité, le rapport pagination/prix apparaît comme un élément certes subjectif sur le plan de la mesure de la qualité, mais intéressant et objectif pour approcher l'offre dans son ensemble, étant entendu que la richesse éditoriale est un facteur contributif au sentiment de qualité, même si le contraire est assurément vérifiable.
En l'espèce, Bertrand Pecquerie [2009] souligne dans une étude comparative de la pagination moyenne et du prix en Europe que les quotidiens nationaux français ont un contenu rédactionnel en moyenne deux fois moins riche que leurs homologues européens, *« (...) le rapport contenu / prix ou prix par page est donc de l'ordre de 1 à 2,5 au détriment de notre presse nationale ».*
Si cette différence n'est bien entendu pas facilement comparable par le consommateur français, elle prend du sens, au regard des résultats de marché, dès lors qu'il est constaté à partir des chiffres de la DGMIC [2009, 2010] que le volume de l'offre proposée au lecteur

entre le début des années quatre-vingt-dix et l'année 2008 a baissé pour la PQN, a augmenté pour la presse régionale et locale, les *newsmagazines* ayant connu une période de hausse jusqu'en 2000 puis de baisse jusqu'en 2005 avant de repartir dans un cercle vertueux. Sur le segment de la presse gratuite d'information, l'offre s'est étoffée depuis son apparition par un ajout de quotidiens, plus que par une variation de la pagination offerte.

De cette constatation empirique, il ressort que l'évolution de la performance moyenne de chaque segment s'avère sur la période considérée corrélée à cette évolution de l'offre.
Cette relation entre la qualité et la diffusion n'empêche pas cependant l'existence d'une limite, *id est* d'un point optimal à partir duquel la valeur supplémentaire de qualité n'aura pas d'impact sur la diffusion comme le propose Stephen Lacy dans son modèle [1989], proposition sur laquelle Patrick Le Floch [1997] rebondit en indiquant logiquement que *« le niveau minimal de qualité dépend de l'intensité de la concurrence. Les journaux en situation de concurrence directe sont alors contraints d'apporter un produit de qualité* supérieure ». Or, le niveau de concentration de la presse d'information en France est tel (*voir infra*) qu'il peut aisément justifier une baisse des ressources dites "de qualité". Il découle de ce constat d'importance trois éléments.

D'abord, le fait que la recherche de qualité dans un marché à forte intensité concurrentielle génère des coûts de production supérieurs à ceux qui existeraient en situation de monopole (*voir infra*), où le niveau de qualité se positionne au point optimal du rapport diffusion / qualité. La délimitation des périmètres de marché a une nouvelle fois une influence dans la mesure où il est possible suivant les frontières choisies de passer d'un monopole partiel à une situation de concurrence, ce qui modifie alors le rapport à la qualité des titres produits.

Ensuite, la présence des financements publicitaires, spécificités des marchés à deux versants, influe à des niveaux variables sur la nature des contenus et donc sur la qualité perçue, au même titre que la nature des droits de propriétés (*voir infra*).

Et enfin, le transfert de l'information sur le Web pose clairement la question de la qualité comme élément de différenciation à l'instar de ce que suggère Danielle Attias [2007] pour faire face au mimétisme éditorial inhérent à la stratégie suicidaire d'une course à l'audience financée par la publicité. *« Une stratégie alternative serait donc d'investir en qualité pour proposer des contenus de meilleure tenue, plus en phase avec la marque de l'éditeur et capables d'attirer un public ciblé. Un travail sur l'audience particulière et la politique*

commerciale de chaque site pourrait permettre d'augmenter les tarifs publicitaires et d'être profitable, même si l'audience n'atteint pas le niveau de celle des agrégateurs. » Cette dynamique rejoint en cela celle qui s'est imposée dans la presse gratuite (*voir chapitre I, partie II*) qui n'est pas en l'occurrence un signe de piètre qualité mais d'une réflexion sur le rapport qualité / coût / attente du consommateur. Elle résulte tout bonnement d'une stratégie *low cost* qui répond à certaines contraintes de marché (*voir infra*).

Si l'importance de la qualité ne semble faire aucun doute – une évidence qui n'est pas pour déplaire aux professionnels –, elle doit en revanche s'inscrire dans une dimension qui tient compte de l'appréciation et de la perception du client final, seul juge en la matière, mais aussi de la structure concurrentielle qui influence le rapport qualité / diffusion et donc pousse les firmes dans une direction de baisse ou d'accroissement du niveau de leurs publications.
Le succès des éditions gratuites, numériques ou imprimées, témoigne de ce caractère subjectif et de la nécessaire analyse différenciée qui s'impose aux firmes en présence dans un contexte où, une nouvelle fois, la délimitation des marchés influence la constitution des groupes stratégiques et *a fortiori* la dynamique structurelle de chaque industrie.

2. La vente à perte des éditions imprimées et numériques

Le constat selon lequel le prix de vente d'une édition imprimée est inférieur au coût de production n'est pas nouveau, Émile de Girardin l'avait indirectement imaginé lorsqu'il décida d'introduire la publicité dans son journal (*voir chapitre II, partie I*), même si son objectif de départ était en l'occurrence différent.

Depuis, les économistes de presse n'ont pas remis en question ce quasi-postulat entrepreneurial et s'accordent sur une demande relativement insensible au prix, en y ajoutant une indication complémentaire selon laquelle le prix ne dépend pas non plus de la seule combinaison de l'offre et de la demande dans un flou qui perdure encore à ce jour [Lewis, 1995]. Les études menées sur le rapport entre l'intensité concurrentielle et le prix facial ne sont en effet pas concluantes [Lacy, Martin (b) 2004 ; Lewis, 1995], depuis que Landau et Davenport [1959] ont estimé que *« le prix de vente d'un journal n'est ni déterminé par l'interaction entre la demande et l'offre, ni par les coûts de production. Il est arbitraire. »* Et de fait, aucun élément tangible ne vient contrarier ce constat dans la mesure où le niveau de prix ne pourrait s'inscrire que dans un seuil d'acceptabilité de l'offre de référence, ce qui en l'occurrence n'a pas vraiment été démontré.

En France, de Richard Brunois qui s'intéresse au cas particulier du *Figaro* [1972] à, plus récemment, Patrick Le Floch [1997] qui en fait la démonstration pour la presse quotidienne et hebdomadaire régionale [1997] ou encore de Nadine Toussaint-Dumoulins qui se penche sur l'économie de la presse, à Nathalie Sonnac et Patrick Le Floch [2005] qui le confirment en citant l'exemple du *Monde* et de *Ouest-France*, la démonstration sur un prix facial inférieur au coût de production est établie, les données du chapitre précédent le confirmant.

Afin d'assurer une diffusion la plus large possible, le prix s'avère donc en partie déconnecté de son coût de fabrication réel dans une dynamique de rigidité imposée par les conditions de marché, comme l'illustrent l'observation des calculs d'élasticité prix / demande (*voir chapitre I, partie II*). Le début de l'année 2002 offre même une vision caricaturale de cette dynamique avec l'arrivée sur le marché de produits de presse imprimée totalement gratuits, un concept qui s'étendra avec l'essor du Web et des sites d'information spécifiquement dédiés.

Pour autant, la relation entre la diffusion et le prix de souscription n'est pas établie. Le seul constat qui peut être fait sur la période 1985-2008 est que le prix facial moyen s'est accru alors que la diffusion moyenne a baissé selon les données de l'Office de justification de la diffusion (OJD) et de la Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC), ex Direction du développement des médias (DDM) pour la presse quotidienne payante, ou s'est maintenue pour les *newsmagazines* et la presse régionale.

Entériné sur le fond, ce constat ne souffre pas de l'épreuve du temps tant au niveau individuel qu'en moyenne même si l'ampleur de la sous-tarification varie selon l'évolution des coûts, et notamment celle des coûts fixes. C'est d'ailleurs cette baisse considérable des coûts fixes, notamment ceux inhérents à la production, qui pourrait laisser imaginer pour les *pures players* refusant la logique publicitaire un rééquilibrage en faveur des produits de la vente comme le souhaite par exemple le site Mediapart.

Les données de la DGMIC et les moyennes établies dans le chapitre précédent à partir des comptes financiers montrent ainsi qu'au-delà des cas particuliers, le chiffre d'affaires des ventes représente 57,17 % des charges en 2008 pour la presse quotidienne nationale payante et 53,15 % pour son homologue régionale, sachant que la première valeur est en baisse de 3 points depuis 2000 a contrario de la seconde qui s'affiche avec 4 % de plus de (*voir tableau n° II-56 : Part du chiffre d'affaires des ventes dans les charges pour la PQN et la PQR*). Bien entendu, il ne s'agit que de valeurs moyennes dont l'objectif est de montrer que l'absence de

couverture des charges par les ventes s'inscrit dans des proportions significatives sachant que le principe même de son évaluation par les moyennes entraîne des biais en raison des différences inhérentes à chaque titre.

Ce principe de la "vente à perte" n'est d'ailleurs pas sans conséquence puisqu'il contraint l'éditeur à rechercher d'autres sources de financement, à intégrer dans sa relation avec son lecteur un tiers dans un contexte d'interdépendance et d'exigence réciproque.

3. Deux clients pour un même produit, l'économie du *two-sided market*

Avec une sous-tarification du prix de vente par rapport au coût de production réel, voire même une gratuité totale, la firme a dans tous les cas obligation de rechercher d'autres recettes pour au minimum atteindre l'équilibre financier.
Et cette manne publicitaire n'est pas la moindre à en croire les valeurs déjà présentées (*voir chapitre I, partie II*), ce qui fait dire à Nicholas Kaldor dès 1950 que la presse est une activité subventionnée, même si certains auteurs, comme Lawrence Soley [1989] considèrent que la subvention en provenance de la publicité a plus un impact sur le volume de pagination que sur le prix de vente du journal en tant que tel, d'autres estimant que cette influence doit être nuancée selon l'attitude des lecteurs face à la publicité, la publiphobie ainsi qu'un faible intérêt des lecteurs pour la publicité étant des conditions pour un journal à prix plus bas [Gabszewicz, Laussel, Sonnac, 2005 ; Sonnac, 2000].
Cette existence même de ce marché, en l'occurrence celui de la publicité, est l'une des caractéristiques majeures de l'économie des firmes de l'information.

3.1. Entre éditeurs et annonceurs, une interaction sous conditions

Quoi qu'il en soit, dans la pratique, l'éditeur vend son produit deux fois, au consommateur et à l'annonceur. Il s'agit d'une vente de produits joints, le contenu étant destiné au lecteur, le support à l'annonceur, même si la frontière n'est pas toujours aussi étanche qu'il n'y paraît.

La raison de cette interaction est assez simple puisque si la firme impose un juste prix, *id est* celui dicté par ses coûts réels, elle devrait renoncer à une partie de la demande qui considèrerait alors le produit comme trop cher au regard de la possibilité de s'informer ailleurs, aidée en cela par la nature même du bien.
En effet, toutes choses égales par ailleurs et au-delà des biais d'évidence dans le calcul, le prix moyen estimé pour compenser, à périmètre constant, la perte de la manne publicitaire, ce qui

dans les faits serait assurément faux, devrait pour la Presse quotidienne nationale (PQN) et régionale (PQR) avoisiner respectivement les 2,67 € et 1,70 € (soit près du double du prix moyen constaté en 2008).

L'existence de ce double financement renvoie donc les firmes produisant l'information au cadre plus général de l'économie des plates-formes (*two-sided market*) qui combine en l'espèce les interactions entre consommateurs et annonceurs, les bénéfices des uns dépendant des autres [Rochet, Tirole, 2003 ; Evans, 2003 ; Roson, 2004 ; Amstrong, 2006], avec des externalités de réseau (*voir chapitre IV, parie I*) en l'occurrence croisées, étant donné que la satisfaction des consommateurs pour le bien concerné dépend de la demande pour un autre bien sur un marché différent.

D'un côté, l'intérêt et la satisfaction du lecteur sont fonction de la nature du contenu et du volume publicitaire. De l'autre côté, les annonceurs acquièrent d'autant plus d'espaces que la taille de l'audience augmente, leur satisfaction dépendant en partie de la demande des consommateurs. L'utilité des uns est donc liée à la taille de la demande des autres. Autrement dit, plus l'audience d'un support s'accroît, plus ce dernier devient attractif pour un annonceur, et plus celui-ci sera prêt à y investir son argent.
Cette dynamique d'interaction offre alors la possibilité aux éditeurs de fixer un prix de leur publication inférieur au coût marginal, voire d'envisager la gratuité totale, sachant qu'à la différence d'autres marchés, il ne s'agit pas d'un comportement prédateur, mais simplement de l'exploitation d'un système existant. Mark Amstrong [2006] considère d'ailleurs dans cette interaction que les acteurs de chaque versant sont aussi insensibles les uns que les autres aux relations que peuvent avoir ceux du versant opposé avec l'éditeur, seule comptant finalement leur propre réussite.

Mais les choses seraient trop simples si cette dynamique s'avérait totalement exacte. En effet, de cette interaction naissent deux types d'externalités, positives et négatives.
Côté consommateurs d'abord. Ainsi, lorsque ces derniers apprécient la publicité parce qu'ils considèrent qu'elle leur apporte une information intéressante, à l'instar des petites annonces, ou leur offre la gratuité du bien, les externalités de réseaux croisées sont qualifiées de positives.
À l'inverse, celles-ci s'avèrent négatives lorsque la publicité est considérée comme une nuisance en raison du volume présent. Or depuis plusieurs années, il est admis que le volume de publicité dans un support média a une incidence sur la perception des consommateurs

[Gabszewicz, Laussel, Sonnac, 2006]. Et alors qu'il est généralement accepté que le téléspectateur ou l'auditeur soit rebuté par la publicité [Brow, Rotschild, 1993 ; Anderson, Coate, 2000] avec une perte d'attractivité du média dès lors que le volume de publicité devient élevé [Gabszewicz, Laussel, Sonnac, 1999], les conclusions s'avèrent moins péremptoires en ce qui concerne la presse imprimée [Sonnac, 2000] – les déterminants à cette aversion étant plus complexes – et les sites Web [Attias, 2007].

Côté annonceurs ensuite. Si l'audience a effectivement une valeur indéniable, encore faut-il que celle-ci soit qualifiée et que le support soit en adéquation avec l'image à laquelle l'annonceur souhaite associer ses produits. Ainsi est-il possible de constater dans les faits qu'un *newsmagazine* comme *Marianne* ou qu'un site Web comme *lepost.fr* qui affichent la plus grande audience des *pure players* d'information (*voir chapitre I, partie II*) n'ont pas les résultats escomptés sur le plan publicitaire au regard d'autres supports qui affichent une audience sinon inférieure du moins équivalente.

La symétrie des relations entre les deux marchés n'est donc pas la règle et renvoie par la même occasion à la délimitation des périmètres de marché, étant donné que le marché primaire du consommateur peut s'avérer concentré alors que celui du marché secondaire de la publicité ne l'est pas forcément.

3.2. Incidences concurrentielles et éditoriales de cette économie à deux versants

Cette économie de plate-forme a trois incidences majeures, étant donné qu'entre deux extrêmes comme *Le Canard Enchaîné* qui refuse la publicité et *20minutes* qui ne vit que de cette dernière, la firme doit trouver le bon équilibre entre publicité et contenu ainsi que le tarif le plus pertinent pour les deux versants dans la lignée des éléments relatifs au contenu et à sa qualité. La sensibilité du consommateur au prix et à la publicité ainsi que celle des annonceurs au coût de l'espace publicitaire sont déterminantes.

Bien entendu, les supports gratuits sont confrontés à une autre dynamique qui entraîne les éditeurs dans une inéluctable course à l'audience à l'instar de celle que se livrent les journaux d'information gratuits, mais aussi certains sites Web comme le démontre fort bien Danielle Attias [2007] qui estime d'ailleurs *« que dans un contexte de concurrence entre deux sites de presse en ligne proposant des contenus homogènes, si les annonceurs considèrent ces sites comme de simples vecteurs de diffusion de publicités destiné à un public de masse, alors le site à l'audience la plus faible risque d'être marginalisé. »*

3.2.1. Première incidence, une indépendance sous contrôle

La prédominance des recettes publicitaires dans les comptes d'exploitation d'un éditeur est un élément perturbateur de son indépendance pour au moins trois raisons.

D'abord parce qu'à partir du moment où la firme accroît sa diffusion mais que celle-ci ne correspond plus aux attentes des annonceurs, de sorte que ces derniers ne sont plus prêts à payer pour l'unité supplémentaire, elle s'expose à une dégradation de sa rentabilité.
Ensuite, parce que, comme nous l'avons d'ores et déjà vu, la sensibilité des investissements publicitaires à la conjoncture économique hypothèque les comptes de résultats à la moindre turbulence à l'instar de la crise subie en 2008 / 2009.
Et enfin, parce que plus la publicité s'avère présente, et plus l'interdépendance s'inscrit dans une dimension d'influence dictée par les annonceurs [Bénilde, 2007], qui conscients de leur position, tentent de peser directement sur le contenu du journal comme le démontrèrent Lawrence Soley et Robert L. Craig [1992] dans une étude sur 250 quotidiens américains. Si ces derniers considèrent que 37 % des éditeurs capitulent face aux pressions des annonceurs, ils s'inscrivent ainsi dans la lignée de Ben Bagdikian [1983] et de Gloria Steinem [1990] et de Singer [1991] qui estiment que la publicité est un déterminant du contenu dans les médias de masse et que les annonceurs cherchent à l'influencer de sorte que l'absence de censure ou de changement entraîne un retrait des investissements.

3.2.2. Deuxième incidence, la tendance au mimétisme éditorial

Deux supports marqués sur le plan éditorial s'avèrent emblématiques de cette dynamique, le *newsmagazine Marianne* qui affiche moins de 20 % de son chiffre d'affaires en publicité en 2009 (contre 40 % en moyenne pour sa famille d'appartenance) et dans un autre registre, le site Web *lepost.fr*, qui malgré la plus forte fréquentation des sites d'information en 2009 présente le chiffre d'affaires le plus faible (*voir chapitre II, partie II*).

Ce paradoxe d'utilité traduit en fait l'épineuse question de l'influence du contenu sur le comportement des annonceurs qui ne souhaitent pas associer leur image à certain produit. Surtout, il remet en perspective le fait que la recherche de performance d'un éditeur, dès lors qu'elle demeure liée, en tout ou partie, à la captation de revenus publicitaires, dépend du type de contenu proposé aux lecteurs et contribue au mimétisme éditorial.
Cette tendance est d'ailleurs caractéristique des titres gratuits qui ont fini par considérer le lecteur, comme un consommateur-lecteur dans la logique d'une économie de l'attention qu'il

convient de capter pour la proposer aux annonceurs (*voir chapitres I & IV, partie I*). Tout est donc fait pour que le journal soit le plus sexy possible, qu'il réponde aux exigences requises par le cœur de cible, jeune urbain actif, pour ensuite être vendu aux annonceurs de sorte que les gratuits finissent par se ressembler [Feyel, 2010], d'autant plus fortement que l'apolitisation, le manque de relief, les transforment de manière un peu raccourcie en support de dépêches, indépendamment de la qualité de ces dernières.

Et cette question, par ailleurs inhérente au débat sur le pluralisme, n'est pas nouvelle. Si Olivier Steiner [1952] a été en l'espèce l'un des pionniers à s'intéresser à l'impact de cette économie de plate-forme sur la diversité et le contenu notamment à la télévision en considérant que les médias sont tentés de programmer des émissions similaires, il fut rejoint plus récemment par Jean J. Gabszewicz, Didier Laussel et Nathalie Sonnac, 2000] qui introduisirent l'action du régulateur en concluant que plus le volume de publicité est faible et plus la diversité de programme s'avère réduite.

Ces auteurs vont même plus loin [Gabszewicz, Laussel, Sonnac, 2002] dans le cas de la presse imprimée lorsqu'ils analysent l'influence de la publicité sur la différenciation du message politique des journaux, trouvant que celle-ci incite les éditeurs à affadir le contenu politique qu'ils délivrent, à tendre vers ce qu'ils nomment la pensée unique d'autant plus facilement que les lecteurs ne sont pas trop portés sur la teneur politique du journal ou que les recettes publicitaires sont fortement corrélées à la taille du lectorat. Ils notent que l'influence est d'abord indirecte et résulte de la concurrence que se livrent les éditeurs.

Dans des développements plus récents et notamment ceux liés à l'essor du Web, la démonstration de Danielle Attias [2007] est pour le moins séduisante quant au risque de mimétisme éditorial des sites d'information.
Rapprochant les sites de presse du modèle des chaînes de télévision où le rejet de la publicité est beaucoup plus important que pour la presse imprimée, elle confirme en substance dans la lignée de Pedro Barros, Hans J. Kind, Tore Nilssen et Lars Sørgard [2005] que les sites d'information évoluent *« dans une logique de média de masse qui tendrait au mimétisme des contenus et une mécanique de financement des médias par la publicité, dont les tarifs, de plus en plus bas, mettraient à mal la profitabilité des firmes sur le marché. »*
Ce constat s'inscrit en fait dans le changement de paradigme de la publicité sur les sites d'information déjà évoqué, et donc dans la course à la performance et à l'audience, dans une dynamique paradoxale qui voit la tarification au coût pour mille s'abaisser au fur et à mesure

que l'audience croît, donnant ainsi un avantage concurrentiel certain aux sites capables de fédérer le maximum d'internautes*, id est* à ceux qui proposent un contenu le plus diversifié et vaste possible, en l'occurrence les portails d'agrégation.
Cette stratégie qui nécessite de faibles coûts fixes n'est en l'espèce profitable que pour les leaders qui concentrent l'audience, ce qui pose clairement la question de la qualité du contenu comme élément de différenciation pour tous les autres. Surtout au regard du faible volume publicitaire destiné aux sites de contenus (*voir chapitre I, partie II*).

3.2.3 Troisième incidence, la spirale de diffusion

Et comme si la situation n'était pas assez complexe, la recherche d'une efficacité économique à partir de cette plate-forme accentue les processus de concentration.
Ce double financement est en effet un facteur d'explication de la concentration des firmes de presse, voire de l'existence de monopole naturel, comme cela a notamment été observé, au-delà des méthodologies différentes, à de nombreuses reprises depuis plusieurs décennies [Furhoff, 1973 ; Ferguson, 1983 ; Gustafsson, 1978 ; Bagdikian, 1980 ; Engwall, 1981 ; Thompson 1984 ; Dertouzos, Trautman, 1990 ; Reimer, 1992] avec notamment la mise en perspective de ce que Lars Furhoff appela au départ la spirale de la diffusion. Elle s'avère d'ailleurs d'autant plus significative que les biens sont de moindre qualité et que les consommateurs ne sont pas liés par un prix de souscription [Häckner, Nyberg, 2001].

Cette théorie tend à expliquer comment la publicité favorise la concentration par le biais d'un mécanisme d'interaction qui consiste à exclure les journaux dont l'audience est la moins importante, les annonceurs étant avant tout attirés par les plus diffusés. Or une fois que les plus faibles constatent une décroissance de leurs ressources financières, ils rentrent dans une spirale déflationniste d'économies qui les inhibe dans l'amélioration de la qualité de leur produit [Engwall, 1981]. Et ainsi de suite.

A contrario, la publicité, qui va préférentiellement aux leaders, renforce alors la position de ces derniers dans un processus cumulatif, d'autant plus important qu'il se combine avec les économies d'échelle pour aboutir à l'extrême à la constitution d'un monopole dans une forme naturelle étant entendu que la structure résulte alors d'un mécanisme induit par les forces structurelles du marché. Le surplus de recettes engrangées permet au leader de développer son offre de contenu, mais aussi de services, afin d'attirer de nouveaux lecteurs et acheteurs, et donc d'accroître son audience dans un cercle vertueux de croissance pour l'annonceur.

Pour autant, si cette spirale de la diffusion apparaît intuitive au-delà des démonstrations, Patrick Le Floch [1997] relève dans le cadre de la presse régionale française qu'elle ne suffit pas à expliquer l'existence du pouvoir de marché du leader ni même les modifications de configuration de marché, notamment la bonne santé des titres de deuxième rang. Elle ne permet pas d'ailleurs de rendre compte de la structure des marchés de la presse quotidienne nationale, pas plus que celle de son homologue gratuite, ni même des *newsmagazines*. *A contrario*, elle s'applique avec vigueur à la presse de petites annonces.

Pour le premier constat, l'explication qui ressurgit de manière la plus immédiate s'inscrit dans la théorie du *Fisrt Mover Advantage* [Liberman, Montgomery, 1987]*, id est* cette capacité qu'a le premier entrant a structurer l'offre de marché et de diffusion [Engwall, 1981], a capitaliser sur les facteurs d'apprentissage voire à s'accaparer les outils de production, sachant que cette place n'est pas contradictoire avec la possibilité de voir le leader s'effondrer en raison des contraintes inhérentes à sa position, et avec l'éventualité que les concurrents surpassent le premier entrant. C'est d'ailleurs cette dynamique concurrentielle qui a prévalu à l'installation de plusieurs groupes de presse régionale au sortir de la Libération, comme pour l'installation des titres gratuits au début de l'année 2002.

Quant au second constat, il trouve son origine dans l'option de différentiation qui devient un facteur limitant à la concentration dès lors qu'il est reconnu comme tel par le consommateur. Celle-ci offre en effet l'opportunité à un éditeur de proposer aux annonceurs une forte pénétration sur un segment donné, ce qui lui permet d'assurer la survie du journal en cherchant à se construire un monopole partiel.

Elle peut alors se construire autour de deux axes, superposables le cas échéant, le premier en proposant un contenu clairement différencié, le second en s'installant sur une zone géographique différente.

La première option permet ainsi d'expliquer pourquoi un titre de second rang peut continuer d'exister au sein de la zone de diffusion du leader, à l'instar de *La Marseillaise* en région Paca, tout comme il ne contrarie pas la juxtaposition de plusieurs *newsmagazines* résolument différents comme *Le Nouvel Observateur* et *Le Point*, et autorise la présence de quotidiens payants d'horizons divers comme *L'Humanité* ou *La Croix.*
La différenciation peut aussi se construire par opportunisme au gré de pages spéciales, thématiques ou spécifiques différenciées, le corpus général demeurant proche de celui du leader.

La seconde option, géographique cette fois, s'illustre avec les choix conduits par *Le Télégramme de Brest* ou encore ceux de titres de presse gratuite qui dans le cas présent se différencient par une zone de distribution différente.

Pour autant, la différenciation de contenu et géographique a ses limites. Dans l'hypothèse où elle ne s'applique pas à l'identité complète du journal, mais se traduit par des compléments éditoriaux, ou qu'elle s'est construite sur une zone de taille inférieure, il est en effet peu raisonnable de considérer qu'une firme leader ne s'intéresse pas à l'ensemble du marché éventuellement disponible, l'objectif étant alors de maximiser sa diffusion sur l'ensemble de la zone.

C'est en l'espèce ce qui se produit sur le marché de la presse locale, aux exceptions près bien entendu, mais également sur celui de la presse gratuite dont l'inapplication de la théorie de Furhoff est liée à la différenciation des zones de distribution. Néanmoins la dynamique de ces opérateurs qui souhaitent accroître leur diffusion à plus d'un million d'exemplaires, chacun est un facteur favorisant de superposition géographique et donc un accélérateur d'une concentration économiquement vertueuse.

Enfin, cette spirale de la diffusion s'accentue par les mécanismes d'entente de création de couplage entre les firmes, notamment en presse régionale et locale, mais aussi sur le Web, qui souhaitent ainsi se positionner sur les marchés de la publicité nationale et offrir un volume d'audience capable de rivaliser avec des concurrents du même secteur, voire d'autres médias, à l'instar de la radio ou de certaines chaînes qui proposent de surcroît des décrochages locaux.

4. Économies d'échelle et taille minimale efficiente, symptomatiques des coûts fixes et des surcapacités de production de l'imprimé

L'information est par essence un contenu fugace. Périssable, elle oblige la firme qui la produit à disposer des ressources nécessaires pour la produire, la renouveler et la diffuser le plus largement possible, des contraintes qui en l'espèce génèrent un haut niveau de coûts fixes, dont la conséquence immédiate débouche sur la recherche d'économies d'échelle avec en ligne de mire la question de la taille minimale efficiente.

4.1. Quand les coûts fixes structurent les firmes produisant l'information imprimée

Dans le prolongement des données du chapitre précédent et des nombreuses démonstrations en la matière en France [Le Floch, 1997 ; Loridant, 2004 ; Le Floch, Sonnac, 2005 ; Toussaint-Dumoulins, 2006], il est indubitable que la presse imprimée est une activité à coûts

fixes importants, représentés notamment par les coûts de rédaction et de production, mais aussi de captation de l'espace publicitaire [Amstrong, 2006], certains étant considérés comme des coûts irrécupérables [Bucklin, Caves, Lo, 1989] que ceux-ci s'expriment en pourcentage du chiffre d'affaires ou des coûts totaux.

Il s'agit en l'espèce du coût du premier exemplaire, de ce qui est communément appelé le coût du prototype dans la mesure où il ne bouge pas lorsque la diffusion augmente, irrécupérable par principe, mais qui n'est pas au demeurant une spécificité française, puisque tous les éditeurs sont confrontés au même enjeu à des degrés divers selon la répartition de ces mêmes coûts [Chapitre I, partie II ; OCDE, 2010 ; Picard, 2002], l'une des premières démonstrations en la matière remontant à Warne Corden en 1953 lorsqu'il considéra quatre type de coûts : les coûts fixes d'installation, d'équipement et de bâtiment, les coûts publicitaires, les coûts éditoriaux et ceux variant avec la diffusion au-delà des imperfections de son modèle qui considérait des marchés connexes et non interdépendants.

À ce degré de coûts fixes (*voir chapitre II, partie II*), s'ajoute l'impossibilité de stockage qui fait que plus la journée avance et plus le produit perd de sa valeur, les firmes ayant dans un idéal absolu intérêt à abaisser le prix de ce dernier au niveau du coût marginal de l'exemplaire pour absorber une partie, aussi faible soit-elle, de ces coûts. Dès lors que la diffusion s'accroît, le coût moyen à l'exemplaire baisse alors que les recettes augmentent jusqu'à ce que la courbe s'inverse.

Pour autant, deux trouble-fêtes sont venus perturber cette acceptation collective : la presse gratuite et les *pures players* qui en s'invitant sur le marché de l'information ont fait ressurgir le débat de fond relatif à l'importance du coût rédactionnel au regard du produit fini, mais aussi aux conséquences des coûts de production et de distribution.

Avec des coûts de rédaction qui s'inscrivent dans un rapport d'environ un à trois pour la première par rapport à la moyenne des quotidiens payants approchant le même niveau d'audience, et de un à huit pour les seconds, qui présentent des fréquentations de leur site supérieures à celles de certains quotidiens, la question de la pertinence de l'allocation de ces coûts éditoriaux se pose clairement au regard du produit fini.
Mais plus encore, elle s'intègre dans la réflexion menée sur la délimitation du marché de l'information, étant entendu qu'avec les mêmes ressources de coûts fixes, il est possible de satisfaire plusieurs niveaux d'exigence, *id est* de proposer des produits et des services

différenciés à l'instar des constructeurs automobiles qui utilisent des plates-formes communes à plusieurs modèles. Cette question prend alors tout son sens au regard des conclusions sur le rôle de la qualité du contenu dans la réussite d'un titre (*voir supra*).

Mais elle n'est pas la seule à avoir été remise au goût du jour puisque les coûts de production et de distribution de la presse cristallisent toutes les rancœurs au fur et à mesure que la fréquentation des sites des éditeurs en ligne s'envole (*voir aussi chapitre II, partie I*), la démonstration ayant été empiriquement faite que l'information gratuite n'est pas en crise…

Les coûts de production sont en effet quasiment devenus inexistants avec le Web au-delà des investissements technologiques requis sachant qu'ils s'avèrent réduits pour les éditeurs de presse gratuite en raison d'une part de leur format et de leur rythme de parution.

Les coûts de distribution, certes fonction de la diffusion, au-delà des éventuels surcoûts inhérents aux particularismes français (*voir partie I*), sont d'autant plus importants que la densité de population est faible et que la distance pour atteindre le consommateur final est grande [Picard, 2002]. L'essor des réseaux pose donc clairement la pertinence du maintien de ces coûts même si l'hypothèse d'un transfert complet sur le Web d'une édition imprimée qui serait économiquement très rentable, se heurte comme nous l'avons vu à la notion de substituabilité du bien, tant sur le versant consommateur que publicitaire. La presse gratuite a de son côté résolu une partie de l'équation en considérant que la diffusion devait se concentrer dans les zones de forte densité, *id est* celles qui permettent d'obtenir à moindre coût l'audience la plus large possible dans la même logique que la presse régionale.

Il résulte ainsi de cette domination des coûts fixes que les firmes opérant sur ces marchés ont une tendance à s'inscrire dans une logique d'économies d'échelle, d'économies de gamme et d'intégration [Le Floch, 1997 ; Le Floch, Sonnac, 2005 ; Picard, 2002] à des degrés variables suivant leur industrie d'appartenance. Elle entraîne alors une dynamique de concentration et dans l'absolu sur le plus long terme une tendance au monopole naturel dont les conséquences sur la diffusion, le contenu et la tarification publicitaire ne sont pas neutres (*voir infra*).

Dans la lignée des chiffres déjà observés, il est possible de retenir que la presse quotidienne payante y est ainsi la plus sensible, d'autant plus que les particularismes historiques génèrent un surcoût fixes. Les *newsmagazines* ne sont pas exempts de cette logique même s'ils peuvent profiter des conditions de production de l'imprimerie de labeur, la distribution s'opérant selon les mêmes principes. Quant à la presse d'information gratuite, elle bénéficie d'un rythme,

d'un format, de choix éditoriaux et d'un système de distribution qui lui permettent d'écraser ces coûts, mais sans pour autant pouvoir les remettre en cause, les économies d'échelle demeurant toujours un enjeu. Seuls les sites Web peuvent s'exonérer de cette logique de sorte que la notion de coûts fixes s'avère plus relative, sachant que les sites compagnons peuvent de surcroît bénéficier de synergies éditoriales. Le Web n'apparaît donc plus comme une activité à coûts fixes démesurés pour la production d'information.

4.2. Des surcapacités de production remises en cause par le Web

L'information a cette tare originelle qu'elle n'est pas prévisible ! Un tremblement de terre au Japon, une révolution au Moyen-Orient, une révélation sur des financements occultes d'un parti politique, autant de contrariétés qui peuvent venir troubler la quiétude d'un éditeur, tant au niveau de la pagination que du nombre d'exemplaires qui seront vendus et désormais dans son rapport au temps, le Web imposant un fil d'information accessible en permanence. Si ce surcroît de production peut s'avérer imprévisible, il peut aussi résulter de cycles mieux connus, plus identifiables comme le sont des élections présidentielles ou quelques événements internationaux majeurs.

L'éditeur de presse est alors confronté à un dilemme, répondre à la demande potentielle ou ne pas en tenir compte, la réponse résidant en fait dans la nature même de cette dernière. En effet, dès lors que la demande est prévisible, à l'instar d'une chaîne de télévision qui programme un film culte, l'éditeur a la possibilité de valoriser le surplus d'audience auprès des annonceurs. Cette dynamique n'attend d'ailleurs pas l'événement puisque elle se produit chaque jour durant, les éditions du début de la semaine n'étant pas valorisées au même prix que celles de la fin de semaine pour la presse quotidienne payante. La presse gratuite, la presse hebdomadaire et les *newsmagazines* procèdent aussi de la même manière, sur des échéanciers inhérents à chaque famille, tout comme les sites Web qui ont de surcroît la possibilité de segmenter l'audience en fonction du moment de la journée.

A contrario, si la demande n'est pas prévisible, l'éditeur doit opérer un choix, étant entendu qu'il ne peut pas le valoriser auprès de ses annonceurs potentiels. Soit il assure la satisfaction de son lecteur supplémentaire, id est qu'il doit *a minima* traiter l'événement pour ne pas se couper de ses clients habituels. Soit il rejette cette possibilité, il court alors le risque que des acheteurs occasionnels contribuent à rendre le titre indisponible pour les lecteurs réguliers.
Dès lors et autant pour tenir leur rang que satisfaire leurs clients et lecteurs, les titres ont pour

coutume d'augmenter leur diffusion comme il est possible de le visualiser sur les déclarations mensuelles de l'OJD au regard de quelques événements majeurs entre 2005 et 2009, un constat dont la presse quotidienne gratuite semble exempte.

Il n'en reste pas moins que cette contrainte d'adaptation à une demande fluctuante impose des surcapacités de production importantes tant au niveau de l'outil industriel qu'au niveau des ressources humaines, éditoriales et techniques. La presse quotidienne payante est en l'espèce la plus sensible à ces aléas, étant entendu que la presse gratuite fonctionne à diffusion et pagination constantes et que les autres familles utilisent des ressources variables inhérentes au rythme de parution. Et elle l'est d'autant plus qu'elle possède son propre outil de production, qu'elle rayonne avec des formats spécifiques au sein du même groupe à l'instar de la presse régionale.

Pour limiter l'impact de ces aléas, les firmes intègrent ainsi dès le départ ces investissements de surcapacité qui s'imposent à elles comme une contrainte sectorielle et non comme un choix stratégique. Pour autant, elles peuvent aussi les utiliser à bon escient et notamment pour élargir leur zone de diffusion afin de gagner des parts de marché ou en riposte concurrentielle, comme l'a fait en 2010 le groupe Amaury en réaction au lancement d'un concurrent du journal *L'Équipe*. Elles peuvent aussi se positionner, notamment au niveau de l'outil industriel, comme des prestataires de services pour le compte de tiers afin d'optimiser l'occupation de l'outil. Il n'en reste pas moins que ces dépenses relèvent d'une contrainte *a minima* pour la presse quotidienne payante et représentent un coût fixe qui renforce les rendements d'échelle et accentue ainsi la dynamique de concentration tout en favorisant les firmes à forte diffusion.

Mais la démonstration perd aujourd'hui de sa substance depuis l'essor des sites compagnons. En effet, le dilemme de l'éditeur de savoir s'il convient ou non d'accroître sa diffusion pour satisfaire une demande potentielle intègre ce nouvel élément qui est la capacité de la firme a offrir la même information à périmètre constant par son site Web. Elle peut ainsi maximiser son profit sans faire baisser le coût moyen publicitaire. Plus largement, cette dimension renforce la question de la mutualisation des moyens de production et donc de la diminution des coûts fixes, étant entendu que la surcapacité traditionnellement admise et acceptée n'est plus une condition *sine qua non* d'accès au marché de la presse quotidienne, la problématique étant moins aiguë pour les journaux qui recourent à des prestations externalisées, et quasiment inexistantes pour les sites d'information.

4.3. Des économies d'échelle structurantes pour la presse imprimée

Les économies d'échelle relèvent classiquement de deux dimensions, interne et externe. Dans le premier cas, elles résultent des avantages d'un regroupement par la taille au niveau de la production au sens large, de la gestion quotidienne mais aussi des fonctions supports telles que le marketing ou encore les services d'études. D'autant plus fortes que les coûts fixes sont importants, elles sont alors soit statiques – elles répondent alors à une logique d'intégration qui vise à réduire le coût moyen unitaire de production par augmentation de cette dernière –, soit dynamiques dès lors qu'elles combinent la diminution des coûts avec l'accroissement de la production cumulée en recherchant les effets d'apprentissage.

La différence n'est pas anodine dans un secteur comme la presse imprimée, secteur mature par définition qui s'inscrit d'abord dans la première logique, puisque, d'un côté il y a un déplacement sur la courbe de coût et de l'autre un affaissement de toute la courbe vers le bas.
Dans le second cas, elle provient des avantages inhérents au pouvoir qu'exerce une firme sur son environnement faisant ainsi référence au pouvoir du monopole.
Cela intègre par exemple le pouvoir de négociation tout comme le pouvoir de lobbying, très important en l'espèce au regard du montant des aides directes et indirectes à ce secteur par l'État (*voir chapitre III, partie I*).

En l'espèce, de cette présence des coûts fixes et des surcapacités de production découle schématiquement le fait qu'un accroissement de la diffusion permet de diminuer le coût moyen de production dans la lignée du modèle proposé dès 1953 par Warne M. Corden pour la presse quotidienne et largement revisité, enrichi et commenté depuis, la dynamique d'ensemble désormais établie concourant pour les journaux ainsi que les magazines à la concentration des opérateurs [Rosse, 1978 ; Bucklin, Caves, Lo, 1989 ; Detourzos, Trautman, 1990 ; Blair, Romano, 1993 ; Le Floch, 1997 ; Bay, Morgan, 2000].

Le constat est finalement assez logique, il s'agit de produire le plus possible pour diminuer le coût moyen de production et répartir les charges fixes de la fabrication du premier exemplaire. Les économies d'échelle sont d'autant plus importantes que les coûts fixes sont élevés, de sorte que le coût moyen diminue jusqu'à tendre vers le coût marginal, les éditeurs de grande taille y étant ainsi plus sensibles [Picard, 2002], *a contrario* d'ailleurs des éditeurs *online*.

Cette dynamique est tout de même très présente dans le secteur de la presse quotidienne payante sachant que son homologue gratuite ne présente pas le même niveau de répartition

des coûts fixes, tout comme les *newsmagazines* et la presse hebdomadaire, ces trois dernières familles sous-traitant quasiment toute la fonction de production (*voir chapitre III, partie II*). Ces économies s'avèrent en outre renforcées par la prise en considération de l'impact publicitaire sachant que le coût moyen de l'espace publicitaire diminue lorsque la diffusion s'accroît [Manduchi, Picard, 2009]. En effet, le coût de gestion de la production de l'espace publicitaire est fixé *a contrario* des recettes qui augmentent en même temps que la diffusion.
À l'opposé, les sites ne sont pas exempts de ces économies, notamment lorsqu'ils accompagnent les médias traditionnels, la convergence des ressources rédactionnelles en une *newsroom* unique conduisant à des partages de coûts significatifs [Quinn, 2005].

Les éditeurs s'inscrivent donc à des degrés variables dans une logique de rendements d'échelle croissants avec toutefois des limites au système dès lors que l'augmentation de la production nécessite des investissements coûteux en matériels et en ressources humaines qui créent une rupture dans la dynamique et génèrent alors des déséconomies d'échelle, mais aussi, notamment dans le cas de la presse locale des déséconomies de gamme [Le Floch, 1997] si les opérations ne sont pas suffisamment intégrées ou si l'objectif retenu entraîne des coûts complémentaires supérieurs aux économies générées par l'élargissement de la gamme. Cette notion rend compte de l'existence d'une taille maximale d'efficience dans la lignée des modèles évoqués qui considèrent qu'à partir d'un certain seuil de diffusion le coût moyen s'accroît étant donné que la firme n'arrive plus à valoriser l'unité d'audience complémentaire.

La production de ces biens à forts coûts fixes n'est cependant pas forcément homogène à l'instar de ce que produit la presse quotidienne régionale. En effet, à partir d'un corpus identique, les firmes de ce marché proposent souvent des éditions différentes suivant les zones de diffusion. Une partie est alors commune, mais l'information locale est spécifique de chaque département. Il semble alors logique de considérer que l'éditeur réalise des économies de gamme sur une partie des coûts fixes de cette multiproduction, gains qu'il n'aurait pas s'il devait produire des éditions différentes [Le Floch, 1997], ce que Nathalie Sonnac et Patrick Le Floch [2005] résument en indiquant qu'*« un éditeur proposant quarante-deux éditions différentes sera économiquement plus efficace que ne le seraient quarante-deux éditeurs produisant chacun un titre différent. »* En l'occurrence, les outils de production sont bien entendu les premiers éléments contributeurs qui de par leur surcapacité naturelle offrent des possibilités d'impression d'éditions supplémentaires, mais l'information en tant que telle n'est pas exempte, les informations régionales pouvant être mutualisées.

La vérification du niveau de ces économies d'échelle se heurte en France à ce que Patrick Le Floch notait déjà en 1997 dans son étude sur la presse régionale, *id est* un manque de données relatives à la surface publicitaire et à la répartition précise des coûts, un constat qui peut en l'occurrence être encore généralisé en 2010.
La difficulté se trouve alors de déterminer ces seuils au-delà de l'acceptation démontrée de l'existence même de ces économies d'échelle sachant que les méthodes existantes présentent des biais méthodologiques qui soumettent à caution les éventuels résultats.

Au-delà, l'existence de ces économies d'échelle contribue à structurer les marchés en question et participe à l'explication des options industrielles mises en place, notamment les processus d'intégration des systèmes de production. Compte tenu de l'importance des coûts fixes, la combinaison de cette interaction sur les deux versants concourt ainsi sur la durée à faire tendre la structure de marché vers un monopole naturel qui semble offrir des conditions d'efficience supérieures.
Pour autant, si elles ont des conséquences sur le processus de concentration, elles n'expliquent pas tout, notamment le regroupement entre firmes éloignées. Il arrive en effet sous certaines conditions que l'objectif de recherche de taille minimale d'efficience change de registre pour intégrer celui de la survie. L'objectif est alors pour la firme acquéreur de rester parmi les survivants dans un mariage de raison avec l'idée d'essayer d'atteindre le seuil critique.

4.4. Une taille minimale efficiente pour les éditeurs d'information

La combinaison des effets de ce double marché de plate-forme et de l'existence même de ces économies d'échelle pose clairement l'existence d'une taille minimale efficiente au-delà de laquelle l'unité de diffusion supplémentaire n'a plus guère de sens dans la maximisation du profit, les déséconomies d'échelle jouant alors leur mauvais rôle.
Si plusieurs approches sont ainsi référencées pour appréhender cette taille minimale, elles exigent la plupart du temps l'obtention d'un niveau d'information pas toujours disponible (imputation du coût du capital, technologie, fonctions de coûts, etc.), de sorte que Jean-Pascal Simonin [1977] revisite la technique dite du survivant *« qui vise à déterminer les tailles efficientes des établissements ou des entreprises à partir de l'évolution de leur distribution. L'utilisation de cette technique repose sur l'hypothèse que les unités les plus efficaces sont celles qui se comportent le mieux sur le marché, d'où avec le temps, toutes les autres choses restant inchangées, elles augmentent leurs parts de marché et occupent une place de plus en plus importante dans la distribution des unité selon leur taille. »*

Autrement dit, les firmes de taille efficiente sont celles qui arrivent à survivre *« l'intervalle de temps coïncidant avec la zone de production à coût moyen constant »*. Il est néanmoins important de noter que le concept d'efficience diffère de celui de survie au sens strict, la technique du survivant n'ayant pas vocation à déterminer la survie des firmes, étant entendu que la recherche d'une zone d'efficience n'a rien à voir avec le *« fruit d'une sélection naturelle »* [Simonin, 1977].

Initiée par George J. Stigler [1950,1958] et maintes fois revisités par des économistes de renom, cette approche mérite quelques égards dans la mesure où elle prend en considération tous les éléments d'influence du comportement de la firme dans une globalité proche des conditions de fonctionnement réel. Il s'agit d'une approche globale qui n'intègre pas seulement les économies d'échelle de sorte que d'autres paramètres puissent entrer en ligne de compte dans les conditions de survie. Si, bien entendu, à l'instar de toute méthode, elle n'est pas sans limite et s'avère imparfaite [Stigler, 1958 ; Shepherd, 1967 ; Bain, 1969, Rees, 1973 ; Simonin, 1977 ; Penrose, 1980 ; Norton, Norton, 1986], sa simplicité et ses avantages (utilisation de données simples, application au multiproduit, prise en compte de l'évolution technologique, etc.) permettent une application plus rapide avec peu de données afin d'avoir une première approche, une tendance de circonstance.

4.4.1. De 20 000 à 300 000 exemplaires de diffusion efficiente pour la PQR en 2009

Au regard de la qualité et des défauts de la méthode, Patrick Le Floch [1997] fut est l'un de ceux qui l'appliquèrent à la presse locale à partir des données de diffusion de l'OJD entre 1973 et 1990 avec *« pour but de mettre en évidence la taille minimale nécessaire à la survie des entreprises »*.

Son analyse statistiquement pertinente procède dans une premier temps d'un découpage en différentes classes de taille des titres existants sur la période considérée (0-20 ; 20-60 ; 60-150 ; 150-300 (000 exemplaires)), puis d'une segmentation plus fine (0-10 ; 10-20 ; 20-50 ; 50-100 ; 100-200 ; 200-300 ; 300-500 ; 500 et plus (000 exemplaires)) dans une volonté de vérification et de prise en compte des spécificités inhérentes aux petites et grandes classes.
Par les calculs des rapports de survie absolue et relative sur les intervalles 1990 / 1985, 1990 / 1980, 1990 / 1973 pour chaque classe, il en déduit que la zone de diffusion efficiente des quotidiens régionaux est comprise entre 50 000 et 300 000 exemplaires, *« les limites ne devant pas être interprétées de manière restrictive »*.

Il démontre par ailleurs qu'il n'y a pas *« nécessairement correspondance entre la zone d'efficience et la taille des quotidiens qui survivent »*, sachant que son analyse met aussi en exergue le cas particulier du journal *Ouest-France*, qui avec sa diffusion à plus de 700 000 exemplaires dépasse le seuil préalablement fixé à partir duquel les déséconomies d'échelle s'affirment. Seul quotidien à ce niveau de tirage, ce résultat atypique résulterait d'une combinaison de la qualité de l'information produite et de son pouvoir de marché qui permettrait ainsi de *« supporter les coûts de production ».*

Tout en remettant en cause à juste titre certaines critiques de Jean-Pascal Simonin au regard de la spécificité du bien presse, Patrick Le Floch démontre ainsi que la *« survie stricte des journaux diffusant entre 20 000 et 50 000 exemplaires peut s'expliquer par la volonté d'atteindre une diffusion efficiente en recherchant à bénéficier pleinement des économies d'échelle de production*, tout en concluant que *les quotidiens diffusant à plus de 300 000 exemplaires supportent des coûts trop importants qui ne sont pas compensés par des recettes publicitaires suffisantes »,* incitant ainsi l'éditeur à ne pas vouloir atteindre un public plus important afin de maximiser son profit.

L'ancienneté des travaux amène à utiliser la même méthode en actualisant les valeurs au titre de l'année 2004 et 2009 sur les classes réduites et plus larges.
Les conclusions générales demeurent proches, malgré la décroissance relative des diffusions payées sur cette période plus large, avec notamment plusieurs changements de classe pour une dizaine de titres (*voir tableau n° II-57 : Rapport de survie relative de la PQR selon la diffusion sur cinq classes*). La "largeur" des classes conduit légitimement à une segmentation plus fine (*voir tableau n° II-58 : Rapport de survie relative de la PQR selon la diffusion sur huit classes*). Il été noté sur la période quelques changements au niveau des classes inférieures.
Sur une longue période, le constat de Patrick Le Floch [1997] sur l'instabilité des variables demeure, aucune classe n'ayant de manière pérenne un taux de survie supérieur à 1, sachant que la fourchette de taille efficiente ressort comme presque identique même si elle n'est pas une fin en soi, avec cette fois la prise en compte de la classe 20-50.

Si bien entendu, l'utilisation de cette technique ne permet pas dans sa forme traditionnelle d'aboutir à la survie des firmes d'une classe, elle permet d'approcher raisonnablement les tailles efficientes avec quelques valeurs erratiques. Son fondement même offre un premier niveau d'explication quant aux changements de valeur sur les classes inférieures, voire une

valeur supérieure à un sur la tranche 0-10, dans la mesure où la disparition de certains titres et les baisses de diffusion ont conduit à des changements de classe, notamment en provenance des classes supérieures. Pour autant, Patrick Le Floch [1997] en contradiction avec les analyses de Jean-Pascal Simonin [1977] considère que l'exclusion des firmes en provenance des classes supérieures est dénuée de fondement, étant donné que la baisse de diffusion peut relever d'un choix du gestionnaire dans la recherche d'une maximisation de son profit. Le comportement des annonceurs, notamment en période de crise, l'absence d'économies d'échelle sur les coûts de diffusion justifient ce choix managérial.

Il ne faut, par ailleurs, pas oublier que le maintien d'une firme dans une classe résulte parfois de son appartenance à un groupe de plus grande envergure qui assure la pérennité du titre au-delà de toute autre considération d'efficience de production, sachant que la différenciation géographique et / ou de contenu peut contribuer au maintien d'une firme sur une zone bien déterminée. Le concept d'efficience dans sa version élargie intégrant cette dimension "environnementale" conduit à ne pas s'inscrire dans la seule logique de la minimisation des coûts de production.

C'est d'ailleurs en ce sens que Jean-Pascal Simonin [1977] préfère une autre approche, plus stricte, de la technique du survivant en réfutant la totale pertinence du principe de cette accumulation dans les classes de taille et à plus forte raison lorsque les diffusions baissent.
Il estime ainsi les conditions de survie stricte par exclusion des variations de diffusion entre les classes de la firme présente à l'origine, ce qui permet d'aboutir sur les huit classes précédemment citées dans une période 2004 / 2009, période de crise au sens large, à des taux de survie stricte relative supérieur à un pour les classes de moins de 20 000 exemplaires et de plus de 500 000 exemplaires, ce qui ne concerne que le journal *Ouest-France*, *id est* presque en dehors des zones efficientes établies de 20 000 à 300 000 exemplaires.

Si les conclusions de Patrick Le Floch [1987] s'élargissent ainsi, elles ne sont pas pour autant remises en cause sur le fond. La survie des titres faiblement diffusés continue de s'expliquer en dehors de la taille optimale par les capacités de différenciation de la firme et d'appartenance à un groupe d'envergure d'autant plus facilement que celle-ci est dans une situation de monopole et que le concurrent le plus immédiat n'a pas d'intérêt à venir prendre des positions sur le même terrain de jeu.
En outre, l'absence de zone de survie stricte entre 50 000 et 300 000 exemplaires, *id est* en plein dans la zone efficiente, conduit à considérer que cette dernière n'est pas une condition

suffisante et que la qualité du management permet de compenser la perte de compétitivité qui découle des économies d'échelle. Si les firmes présentes dans cet intervalle recherchent les économies d'échelle, d'autres facteurs rentrent en ligne de compte pour assurer leur survie.

Bien entendu, en raison des critiques inhérentes à cette technique – trop grand nombre de classes passant le test, introduction des éléments extérieurs, ignorance du pouvoir de monopole, etc. – la précaution s'impose quant aux enseignements qui en découlent, même s'il semble pertinent de retenir que l'élargissement de la zone efficiente sur la période menant à 2009 permet de considérer que l'amélioration des *process* de production a été significative.
Il apparaît aussi que les déséconomies d'échelle (coûts de recrutement, distribution) ne sont pas un mythe au-delà de 300 000 exemplaires et que les titres de petite taille survivent au regard de la spécificité de ce marché. Enfin, la large zone d'efficience et l'absence de taux de survie stricte au sein de cette dernière apparaît comme le fruit d'une alchimie entre les conditions environnementales de ce marché et la capacité managériale des firmes, l'ensemble permettant d'éloigner le facteur technologique comme étant le seul facteur rendant compte de l'efficacité des firmes.

4.4.2. Diffusion efficiente de la PHR, entre 0 à 20 000 exemplaires en 2010

Selon le même principe que pour sa consœur régionale, il a été estimé les taux de survie relative et absolue de 182 hebdomadaires régionaux recensés à l'OJD en 2010, ce qui représente une diffusion payée de 1,47 million d'exemplaires répartis en cinq classes (*voir tableau n° II-59 : Rapport de survie de la PHR selon la diffusion sur six classes*).

Si la période de temps s'avère moins large, elle n'empêche pas la mise en évidence d'une zone efficiente comprise entre la plus petite diffusion (*L'Essor Savoyard 73* et ses 1 233 exemplaires payés en 2010 – *La Voix du Haut-Doubs* et ses 874 exemplaires en 2004) et 20 000 exemplaires, avec comme dans le cas de la PQR une rupture de charge sur l'avant dernière classe (20 000-40 000 exemplaires) et un taux de survie supérieur à un pour le seul titre figurant à plus de 40 000 exemplaires en 2010, en l'occurrence *La Manche Libre.*

Il est en outre noté une correspondance entre la taille minimale efficiente et le taux de survie stricte entre 2004 et 2010 dès les plus faibles diffusions avec au global deux valeurs inférieures à un sur les classes 15 000-20 000 et 20 000-40 000 exemplaires, la taille minimale n'étant alors pas une condition suffisante à la survie notamment pour la classe 15 000-20 000. Il semble en revanche que taille maximale et taux de survie stricte coïncident dans la même

dynamique que celle notée pour la PQR avec une exception au-delà du seuil des 40 000 exemplaires. Le fait d'évoluer dans cette zone de production sous-optimale serait donc préjudiciable à la croissance de la diffusion et donc à la survie.

Ces résultats trouvent leur origine dans le caractère hyperlocal des titres faiblement diffusés mais bien implantés de la PHR qui offre de surcroît une dimension culturelle, un effet miroir suffisamment fort pour justifier un achat. Cette place permet au titre de capter des annonceurs très locaux, sans oublier les annonces et formalités légales, de sorte que le prix de l'espace publicitaire est en quelque sorte disproportionné.
En outre, beaucoup de titres de PHR sont intégrés au sein d'un groupe de plus grande envergure de telle sorte qu'une partie des synergies de production ont d'ores et déjà été captées avec réussite, notamment pour les plus petits d'entre eux.

De là découle l'effondrement du taux de survie relative sur la classe 20 000-40 000 exemplaires qui contient des titres au caractère ambigüe, non pas sur le plan du contenu, mais de la diffusion, et donc d'un point de vue publicitaire, avec une position d'inconfort concurrentiel significatif avec les firmes de PQR, d'autant plus soutenue qu'elles n'évoluent pas au même rythme et que le marché est en crise.

4.4.3. Diffusion efficiente de la PQN payante et gratuite complexe à évaluer

L'une des particularités de la presse quotidienne nationale payante est le faible nombre de titres qui complexifie la réalisation d'une distribution en classes de diffusion, outre le fait que les titres n'ont pas toujours une grande convergence de contenu à l'instar de la presse quotidienne économique comme *Les Échos* ou *La Tribune* qui divergent de la presse quotidienne d'opinion telle que *L'Humanité* ou *La Croix*, et *a fortiori* de *France-Soir* ou du *Figaro* au-delà des superpositions éventuelles.
S'il est dès lors raisonnable de considérer que ces éditeurs n'ont pas forcément la même zone d'efficience, le nombre de candidats éligibles ne permet pas de constituer une segmentation tenant compte à la fois d'un sous-ensemble lié au contenu éditorial et d'une diffusion, sachant que l'agrégation sur une seule tranche n'a guère de sens.

Dans cette optique, John Johnston [1960] considère d'ailleurs que plus le nombre d'unités est grand et plus la tendance probabiliste s'affirme, ce qui, en substance, signifie qu'une analyse sur une dizaine de quotidiens ayant des diffusions parfois très éloignées conduit à faire des classes dont la pertinence est faible. D'autant que George J. Stigler préconise une taille de

classe significative *id est* au moins équivalente à 10 % de la production, ce qui en l'espèce n'est pas le cas pour les titres considérés de manière individuelle ou pour les classes regroupant les quotidiens économiques ou populaires, voire le singulier *Herald Tribune*.

Au demeurant, en faisant abstraction de ces considérations et en excluant le cas particulier du *Herald Tribune* et du couplage *Parisien / Aujourd'hui en France* les titres de la classe "économique", "opinion", "populaire" ont un taux de survie relative stricte supérieur à un sur la période 2004 / 2010 dans une échelle de diffusion bornée par celles des titres eux-mêmes.
Les généralistes qui évoluent dans une classe dont les limites sont celles de leur diffusion respective ont quant à eux des taux inférieurs à 1 et ne devraient pas survivre.

En ne considérant que les diffusions et selon le même principe d'exclusion, il est possible de constater suivant le découpage réalisé une correspondance entre les taux de survie stricte relative et les taux de survie relative sur la période 2004-2010.
Pour autant, le même calcul sur la période 2008/2000, modifie un tantinet le constat en renforçant l'argumentation déjà développée précédemment pour la PQR (*voir tableau n° II-60 : Rapport de survie de la PQN selon la diffusion sur trois classes et deux périodes*).

Les différences notées sur les deux périodes, au-delà des biais d'évidence, tendent à confirmer que les grands titres seraient sortis de leur zone efficiente première sous l'impact de la réduction des investissements publicitaires, étant entendu qu'en raison de leur caractère national les économies d'échelle au niveau de la production ne sont pas toujours compensées par les déséconomies liées à la distribution qui ne se traduit pas toujours par des ventes ou par la collecte d'abonnés, dans un contexte de concurrence significative entre médias, une dynamique que connaissent moins la PQR et la PHR par leur implantation locale.
Avec l'objectif de continuer à maximiser le profit, la réduction de voilure en dehors de cette première zone d'efficience n'est donc pas une hérésie pour un éditeur évoluant au-dessus des 200 000 exemplaires quotidiens.

Le constat n'est par ailleurs pas antinomique avec les résultats de valeur concernant les titres de faible envergure, plus spécialisés par leur contenu comme les titres économiques et les titres marqué sur le plan éditorial tels que *L'Humanité* ou *La Croix* qui peuvent se reposer sur un taux d'abonnement très élevé (respectivement de 78,3 % et 89 % selon l'OJD en 2009), donc une récurrence du profit, la perte publicitaire étant proportionnellement moins importante, l'ajustement leur permettant de se "recentrer sur une zone plus efficiente".

Quant au taux de survie au sens strict, il apparaît au regard des conditions environnementales et de la dynamique concurrentielle, déconnecté de la seule et unique prise en considération du coût moyen de production.

Du côté de la Presse quotidienne d'information gratuite (PQIG) dite aussi presse quotidienne urbaine gratuite (PQUG), l'évaluation par cette méthode n'est pas totalement satisfaisante au regard du fait que les titres de cette famille sont trop peu nombreux et avec une durée d'existence sur le marché, qui justifie des périodes de forte croissance de la diffusion et une absence de stabilisation de cette dernière à la fin 2010.
Ainsi en prenant les principaux éditeurs qui se disputent le marché (*Metro, 20minutes et Direct*), avec une diffusion quotidienne qui varie en 2009 selon l'OJD entre 650 000 et 750 000 exemplaires, les différents taux de survie qu'ils soient calculés sur une courte période (2009/2004) ou depuis leur création sont tous supérieurs à un, incitant à la conclusion que la zone efficiente se situe dans les niveaux de diffusion de la dernière année en cours.

Quelques éléments s'avèrent par ailleurs divergents de l'activité de presse payante. La gratuité des produits place les firmes opérant sur ce marché dans une dynamique différente qui s'approche de celle des chaînes de télévision, mais aussi des sites Web gratuits*, id est* celle qui consiste à maximiser la plus large audience possible. La borne supérieure de la taille efficiente sera celle qui permettra de maximiser le profit à un niveau d'audience au-delà duquel la valeur ajoutée pour un annonceur n'est plus significative.
Pour autant dans sa structure de marché, dont l'articulation pagination/contenu éditorial se situe à un niveau de qualité inférieure à celui des quotidiens payants et pour laquelle la concurrence s'intensifie chaque jour notamment avec le Web, il est une question qui méritera d'être posée dès lors que la dynamique concurrentielle de cette famille sera stabilisée : la croissance de l'audience, sous-entendue de manière significative, ne passera-t-elle pas par une augmentation importante des coûts de production, notamment éditoriaux ?

Cette situation serait d'autant plus paradoxale que la presse d'information gratuite présente des coûts de diffusion plus faibles que ceux de la PQR ou de la PQN en raison d'un système de diffusion par colportage ou présentoirs, fondé sur le *chronomarketing* et le *geomarketing*, et qu'elle n'est pas pénalisée par des déséconomies d'échelle dans le recrutement de ses abonnés, ni même dans la diffusion en raison de sa focalisation dans les zones de forte densité et une absence de parution pendant certaines périodes comme une partie des vacances scolaires d'été et les week-ends, ce qui abaisse en substance ses coûts de production.

Or de manière empirique sur la période 2002-2010 et un peu sommaire étant donné que l'accès aux coûts segmentés n'est pas envisageable, il semble y avoir une relation significative entre la diffusion et les coûts totaux, une tendance qui s'observe de manière individuelle pour le titre *Metro* mais aussi collective pour les six firmes déjà observées (*voir graphique n° II-154 : Courbe de régression des coûts en fonction de la diffusion en 2008*).

Bien entendu derrière ce schéma se cachent des raccourcis qui imposent de prendre ces résultats avec une très grande prudence, mais pour autant ne remettent pas en cause l'existence de cette liaison un peu particulière en raison notamment du fonctionnement même des acteurs de ce marché de la presse quotidienne gratuite en 2010 et de cette période de forte croissance où l'objectif est de s'implanter fortement et durablement dans un contexte concurrentiel marqué par un encombrement du nombre de titres gratuits.
Cette différence d'approche n'est pour autant pas incompatible avec une vision plus traditionnelle, les deux pouvant se combiner, à certaines conditions, au sein de la même entité.

4.4.4. Diffusion efficiente pour les sites d'information

La question des économies d'échelle pour les sites d'information *pure players* prend une dimension un peu particulière. Au-delà de la jeunesse des sites existants qui complexifie l'analyse, elle peut en effet s'inscrire dans le schéma classique qui considère que la production de contenu relève d'une activité à coûts fixes, et donc avec des économies d'échelle reliées en l'occurrence à l'audience.

Cette question peut néanmoins s'analyser sous un autre angle dans la lignée de l'idée théorique avancée par Marc Bourreau, Michel Gensollen et Jérôme Perani [2001] à propos de la télévision payante, selon laquelle les contenus remportant un fort succès d'audience ont coûté cher à produire. Or le constat empirique formulé par ces auteurs trouve sa démonstration dans la mise en évidence d'une corrélation entre l'audience et le coût d'un programme à partir d'une fonction de coût croissant.
Ils éclairent ainsi ce paradoxe notamment par la présence de facteurs d'audience anticipée que sont les talents ou la qualité du contenu, *id est* des éléments capables d'attirer l'attention du public et de modifier ainsi la demande.
Le traitement de l'affaire Woerth-Bettencourt par le site Mediapart en 2010 en est l'illustration, *« ce dossier ayant permis de faire bondir le nombre d'abonnés de près de 40 % en quelques mois »*, selon le directeur de la publication, Edwy Plenel[II-116].

Cette idée peut, bien entendu, s'envisager pour toute activité de contenu, les *newsmagazines* en connaissent les ressorts avec des dossiers sur le salaire des cadres, les francs-maçons ou encore l'immobilier qui permettent d'augmenter les ventes au numéro, tout comme la presse quotidienne mesure une augmentation de sa diffusion lors des élections présidentielles ou de grands événements nationaux et internationaux selon les données de l'OJD.
Mais ce constat se raccroche alors à la question de la qualité éditoriale d'un titre et du traitement de l'information en fonction des désirs du consommateur et de sa capacité à payer cette dernière, indépendamment en l'occurrence de la question du coût de production éditoriale de ses sujets décidée en amont.

En revanche, cette idée prend davantage de sens pour les *pure players* en ligne dans la mesure où les coûts de diffusion et de production (hors éditorial) sont quasi inexistants comparativement à ceux de la presse imprimée. Si un site n'est pas regardé, les coûts de réalisation sont en effet moindres que si un journal n'est pas acheté.

Aucun site dans la structure concurrentielle existante ne peut se prévaloir de tendre vers 100 % de parts de marché, le coût marginal du point d'audience s'avère dès lors croissant dans cette période de conquête des lecteurs ou d'abonnés et d'autant plus évident que les barrières à l'entrée sont suffisamment faibles pour permettre des créations rapides de sites d'information, sachant que d'autres sources existent par ce vecteur, des *blogs* spécialisés à la ferme de contenus (*voir chapitre I, partie II*).
Or dans la mesure où l'information est un bien d'expérience et que des sites la proposent gratuitement, en partie ou en totalité (une partie demeure gratuite dans tous les cas), le rapport à l'audience devient différent. Le site est en effet une vitrine gratuite destinée à capter l'attention devant laquelle l'internaute décidera ou non de s'arrêter, sans rien dépenser, quitte à y revenir plusieurs fois.

L'éditeur qui veut augmenter son audience doit donc s'assurer de la qualité de ses informations, de l'exclusivité de son contenu sachant que le temps de mise à disposition n'est pas extensible, la nature même du bien faisant que l'information est très vite reprise sur d'autres sites Web.
Cette approche va donc à l'encontre d'un constat préalablement évoqué quant aux bienfaits du mimétisme éditorial structuré par la spirale de diffusion et renforce l'idée de l'importance de la qualité des contenus, bien loin d'une simple mise en ligne de production simplement reformatée au format numérique.

La concurrence sur les contenus devient donc encore plus forte de par ses caractéristiques, la relation entre les coûts et ces derniers se traduisant le cas échéant par une courbe coût-audience concave en L inversé avec un niveau de départ qui dépend du site mais s'avère élevé dans l'information (*voir graphique n° II-155 : Courbe théorique de la relation entre Audience-Recettes-Coûts*).

Lorsqu'un site se crée, son objectif durant la phase de lancement et de croissance est d'augmenter son audience, pour améliorer ses recettes tout en maîtrisant au maximum ses coûts afin de s'assurer un profit maximum sans jamais dépasser le point optimal (2^{e} intersection), sachant que la pente de la courbe diffère selon la nature des recettes du site. L'existence de recettes récurrentes d'abonnement, plus difficile à obtenir au départ, "écrase" la pente vers l'axe des abscisses, de sorte qu'en fonction du niveau de coût, la rencontre est impossible.

A contrario, pour un site existant et qui bénéficie d'une part de marché significative, la question est alors de savoir où il se situe par rapport au point optimal, étant entendu que le chiffre d'affaires total du secteur évolue d'année en année et qu'il n'est *a priori* pas question de réduire sa part de marché dans la mesure où la concurrence en profiterait de manière immédiate.

Si l'histoire de ce secteur rend complexe l'éventuelle modélisation exacte de cette relation tripartite, d'autant plus que derrière une apparente simplicité graphique se cachent d'autres facteurs d'influence (choix des contenus, liens éditoriaux associés, relation commerciale, intégration en régie, etc.), elle ne remet pas en cause cette existence et pose *ipso facto* la question de la dynamique concurrentielle entre les *pure players* et les sites compagnons.
En effet, ces derniers ont lors d'une éventuelle mutualisation de leurs ressources la capacité de produire de l'information en ligne en tirant la courbe des coûts vers le bas de sorte que le premier point d'intersection entre les coûts et les recettes soit atteint le plus rapidement possible. D'autant qu'à cette possibilité se combine la réalité du fonctionnement du marché publicitaire en ligne qui conduit quelques opérateurs à bénéficier d'un avantage concurrentiel certain au regard de leur capacité à générer de l'audience et donc à accentuer la pente de la courbe des recettes avec par ailleurs une prime au leader.
Une telle dynamique pèse alors sur les possibilités de survie d'un *pure player* qui n'aurait pas une stratégie de différenciation visible de son contenu ou qui fonderait son existence sur les seules ressources publicitaires.

4.4.5. Diffusion efficiente dénuée de sens pour le marché des petites annonces

La question des économies d'échelle et de l'estimation de la zone d'efficience sur le marché des petites annonces prend depuis 2007 une nouvelle dimension en raison de la profonde restructuration que connaît ce secteur d'activité avec l'essor du Web. En effet, si à la différence de la presse quotidienne, ce segment d'activité ne souffre pas d'une absence de représentativité liée au nombre de titres, il connaît une baisse considérable d'activité (*voir chapitre I, partie II*). De fait, le recours à l'estimation de la zone efficiente ainsi que du taux de survie aboutira à des résultats dénués de fondement, d'autant que les firmes éditrices ont procédé à des désinvestissements massifs depuis 2008 et que ce segment s'avère concentré.

5. La diversité des concurrents change le référentiel traditionnel

Il ne s'agit pas en l'occurrence de se focaliser sur le nombre de concurrents, mais sur la diversité de ces derniers. Les firmes produisant le même contenu peuvent en effet venir d'horizons très ouverts, avoir une origine technologique ou sectorielle différente ainsi que des composantes techniques variées.

Or la ressemblance entre les unes et les autres partageant une même histoire, les mêmes repères, la même culture parfois, est une condition qui tend à favoriser les ententes, directes ou indirectes, avec l'objectif d'augmenter la profitabilité du secteur. Mais lorsque qu'un franc-tireur, un nouveau venu désireux de ne pas respecter ces règles, ces codes d'usages s'installe sur le marché, il perturbe l'équilibre en place et tire les marges vers le bas.

Et c'est notamment ce qui s'est produit sur le marché des petites annonces avec le déferlement de sites Web qui ont fini par supplanter la rente de situation des éditeurs papier (*voir chapitres I & II, partie II*). Ce segment était effectivement beaucoup plus rentable avant 2007, lorsque schématiquement les trois grands acteurs du marché se le partageaient.

C'est aussi l'arrivée des quotidiens gratuits au début de l'année 2002 qui a bousculé le pré carré de la presse quotidienne en imposant un changement des usages dans les enquêtes d'audience [Brignier, Chavenon, Dupont-Ghestem, Dussaix, Haering, 2002 ; Schwartzenberg, 2007] et en déplaçant les règles établies notamment sur le versant publicitaire, mais aussi consommateur en indiquant clairement à ce dernier que l'information imprimée pouvait devenir gratuite, s'inscrivant en cela dans une tendance plus sociétale [Rieffel, 2010].

Au-delà du débat sur la cannibalisation des éditions numériques par les publications imprimées et de la qualité des éditions de gratuits (*voir chapitre I, partie II*), il apparaît que

les nouveaux venus, *pure players* et éditeurs de gratuits, transgressent les règles jusqu'alors existantes. Au global et indépendamment des cas particuliers, ces divers chamboulements apportés sont des facteurs favorisant une baisse de la profitabilité.

6. Des marchés en déclin en euros constants

Le paradoxe d'ores et déjà évoqué dans les chapitres précédents est saisissant. Si l'information n'a jamais été autant consommée depuis l'essor des sites Web, compagnons ou *pure players*, le marché au sens large du terme n'affiche pas une progression des plus florissantes avec une baisse de près de 20 % entre 2000 & 2009 (*voir graphique n° II-156 : Evolution indicielle des recettes du marché de l'information imprimée de 1990 à 2009*)
Or si dans un marché en croissance, les firmes peuvent croître presque naturellement par quasi-capillarité, elles subissent des tensions au niveau des prix et *a fortiori* des marges dans une industrie arrivée au stade de maturité ou de déclin [Strategor, 2010], comme c'est notamment le cas de la presse quotidienne payante dans les pays occidentaux [Doyle, 2002, Picard, 2002 ; Albarran, 2006] sans compter les rivalités entre les groupes stratégiques proches et les concurrents plus éloignés, notamment sur le marché de la publicité. Tous les marchés ne sont, bien entendu, pas identiques comme cela a été observé au préalable,.

7. L'obstacle des barrières à la sortie (*voir infra : barrières à l'entrée*)

Les barrières à la sortie peuvent prendre une multitude de formes tant elles sont liées à des considérations économiques (coûts fixes ou irrécupérables, actifs particuliers) psychologiques (difficulté d'abandon d'une activité, statut particulier) ou tout simplement stratégiques, dès lors que le secteur est complémentaire d'autres activités de la firme. Et si elles influencent la dynamique concurrentielle, elles s'intègrent au demeurant dans une dimension plus vaste en raison du lien d'évidence qui les unit avec la notion de barrières à l'entrée et de coûts irrécupérables. De fait, l'analyse les concernant sera-t-elle conduite ci-dessous (*voir infra*).

8. Une concentration des marchés effective

En France, le premier indice de concentration de la presse quotidienne se trouve dans la baisse du nombre de titres entre 1946 et 2008. Alors que la presse quotidienne nationale passe de 28 à 10 quotidiens sur cette période, la presse quotidienne régionale fond de 175 à 57 selon les données de la DGMIC en 2010 avec une baisse respective des diffusions par 3 et par 1,2.

A contrario, la presse hebdomadaire régionale présente une stabilité en trompe-l'œil depuis 1985 car derrière le nombre d'hebdomadaires se cachent une baisse de la diffusion d'un peu plus de 20 % ainsi qu'une concentration des droits de propriété avec par exemple la naissance du géant Publihebdos qui pèse près de 25 % du marché.
Quant aux autres familles, elles ne font numériquement pas exception à cette dynamique : la presse quotidienne d'information gratuite se concentre sur trois acteurs majeurs, tout comme la presse gratuite d'annonces, le marché des *newsmagazines* se distribuant autour de six firmes principales.
Cette tendance s'observe ailleurs en Europe et aux États-Unis [Reddaway, 1963 ; Rosse, 1980 ; Bagdikian, 1983 ; Thompson, 1984 ; Kaitatzi-Whitlock, 1996 ; Blair, Romano, 1993], le fort degré de concentration étant devenu consubstantiel des médias au sens large, et de la presse imprimée en particulier, dans la majorité des pays industrialisés [Dewenter, 2003].

8.1. L'analyse de la concentration, un facteur de compréhension essentiel

Dans la mesure où plus un marché est concentré et plus les potentiels de rentabilité sont importants, son analyse est essentielle. Les firmes qui évoluent dans un tel marché jouissent alors d'un pouvoir de marché qui leur offre la capacité de fixer leurs prix dans une assez grande liberté [Strategor, 2009]. Et le contraste peut être saisissant entre une situation de monopole ou de duopole voire d'oligopole différencié ou de concurrence.

Dans le premier cas, les firmes tendent à maximiser leurs profits au niveau de l'industrie plutôt qu'au niveau de la firme au risque de réduire la performance globale de l'industrie. En outre dans le cas extrême du monopole, la firme augmente ses prix pour accroître son profit, diminue les quantités mises sur le marché et génère ainsi une perte de bien-être collectif.
Dans le second cas, l'intérêt des uns n'est pas lié à celui des autres de sorte, par exemple, qu'il est possible de déclencher une guerre des prix à l'instar de ce qu'ont réalisé News Corporation en 1993 en baissant le prix du *Times* ou encore *Le Figaro* en se maintenant à 1 € lors du passage à l'Euro, sous réserve que l'élasticité prix / demande soit avérée.

Or si les industries de l'information écrite n'échappent pas à cette logique, elles ont la particularité de la complexifier. D'une part, parce que les marchés sur lesquels elles opèrent sont duaux. La notion de monopole éventuel doit dès lors être relativisée au regard du versant publicitaire étant entendu que la concentration des firmes n'empêche pas forcément la concurrence inter médias de s'exercer, et plus particulièrement au niveau de la publicité

nationale, même si plusieurs facteurs s'avèrent limitants (*voir chapitre I, partie II*). D'autre part, parce que la nature même des biens en présence revêt une dimension spécifique en tant que support de diffusion des opinions et des idées conférant ainsi une connotation particulière au processus de concentration *(voir chapitre III, partie I*).

Au global, ces particularités ne sont pas neutres dans la mesure où elles tendent à remettre en cause la pertinence de certaines méthodes de mesure de la concentration comme les très utilisés ratios de concentration et indice d'Herfindahl-Hirschman (HHI) qui autorisent une mesure classique de la concentration économique, mais pas des idées.
Pour ces raisons d'ailleurs certains auteurs comme Eli M. Noam [2005] suggèrent l'utilisation d'un autre indice de concentration qui tient compte de la diversité du nombre de titres. L'indice HHI qui correspond à la somme des carrés des parts de marché est rapporté à la racine carrée du nombre de firmes.
Le constat de ce dernier trouve d'ailleurs une illustration dans le cadre de la PQR dans le département des Bouches-du-Rhône. En effet, celui-ci s'avère l'un des rares du territoire à avoir un indice HHI aussi faible à 0,47 (mesure à partir de la diffusion, source OJD 2009), témoin d'une situation de concurrence plus soutenue, mais néanmoins trompeuse. Car derrière cette valeur se cachent en fait trois quotidiens bien différenciés dans la nature politique de leur contenu, de sorte que chacun règne finalement sur son propre marché dans un monopole partiel, une situation qui peut se retrouver aussi dans la presse quotidienne nationale payante.

Mais mesurer la concentration est une chose, utiliser la valeur la plus pertinente et le périmètre de marché le plus convenable en est une autre. Convient-il de se référer à la classique part de marché établie à partir du chiffre d'affaires ou faut-il considérer les chiffres de diffusion payée, voire les droits de propriété ? Faut-il considérer le support d'information pour rester dans une cohérence de segmentation traditionnelle ou intégrer la fonction d'informer plus proche de l'utilité d'un consommateur ? Comment intégrer dans ce cas la présence des sites Internet dont on ne connaît bien souvent que l'audience et à condition de les considérer dans un marché global ? Quel est alors le sens de prendre en compte les chiffres d'affaires des groupes de médias lorsque ceux-ci évoluent sur plusieurs segments ?

La définition du *relevant market* est donc un préalable obligé à cette détermination, les modifications des périmètres de marché ayant inévitablement un impact sur les niveaux de concentration et donc sur les pouvoirs de marché. Le choix des variables nécessaires au calcul dépend en outre de ce que doit représenter l'indice.

Si l'objectif est de déterminer la concentration au niveau d'une filière industrielle, le chiffre d'affaires national est un facteur pertinent, aussi erroné puisse-t-il être dans le cas de marchés isolés. Il devient alors possible de mesurer la concentration économique même si aucun *distinguo* n'est opéré entre un groupe qui réalise 80 % de son chiffre d'affaires en presse spécialisée et un autre qui rayonne en totalité dans une région à partir de plusieurs médias.
Si l'objectif est de rendre compte du contexte concurrentiel, alors il n'a de sens que s'il est segmenté par marché, ce qui pose des problèmes de récupération des données et de délimitation des zones de marché.
C'est d'ailleurs dans ce sens qu'évolue la vision de la Federal Concentration Commission aux États-Unis pour les médias, celle-ci admettant qu'il est nécessaire de distinguer des produits et services proposés du pouvoir de marché des firmes qui en ont la propriété.
Connue, la diffusion payée peut ainsi être utilisée même si elle ne permet pas d'intégrer les données des sites Web de manière cohérente. La relation se complique toutefois dès lors que les relations de propriété et de couplage publicitaire sont prises en compte. Car si la concurrence peut exister pour les acheteurs de périodiques, elle n'est pas forcément de mise pour les annonceurs, et vice versa. La presse quotidienne regorge ainsi de titres différents dans leur contenu de sorte qu'ils ne sont pas substituables, la presse d'information gratuite jouant quant à elle sur l'ambiguïté d'une publication nationale aux vertus locales.

La mesure de la concentration diffère donc selon les pouvoirs économiques à évaluer. Cette question n'est d'ailleurs pas sans soulever le problème de l'interprétation des lois anticoncentration selon les critères et les méthodes utilisées, dans la mesure où un groupe de médias peut proposer plusieurs produits ou services d'information concurrents entre eux de sorte que le marché des opinions n'est pas le marché tout court.
C'est d'ailleurs l'un des points sensibles que surveillent les autorités règlementaires que ce soit dans l'Union européenne par le biais du règlement CE n°139 / 2004 du conseil du 20 janvier 2004 relatif au contrôle des concentrations entre différentes entreprises[II-117] ou aux États-Unis[II-118], où les opérations de concentration qui accroissent les positions dominantes sont soumises à autorisation, au-delà des législations de chaque pays.

Les indices de concentration ne peuvent donc pas être pris pour une fin en soi pour juger de la structure de marché et notamment du pouvoir de marché d'une firme et de sa durabilité qui sont, en l'espèce, considérés comme substantiels à partir du moment où les contraintes concurrentielles des firmes en présence ont peu d'impact sur le leader du marché.

L'estimation du pouvoir de marché impose alors de vérifier si le comportement de la firme monopolistique confine à l'abus de position dominante, la démonstration ne pouvant s'effectuer qu'à condition de disposer des données nécessaires sachant que le recours aux parts de marché n'est pas une condition suffisante mais juste nécessaire.
Une part de marché élevée ne suffit pas en effet à considérer qu'une firme détient un fort pouvoir de marché, il s'agit d'un indice à remettre en perspective de l'élasticité de la demande, qui elle-même n'est pas l'idéal au regard de la possibilité théorique d'estimer le rapport entre prix et coûts marginaux sur le long terme. Mais le calcul de cet indice de Lerner se heurte à des difficultés opérationnelles, tout comme l'approche par le Q de Tobin dans la récupération de données.

La présence des barrières à l'entrée est aussi un facteur essentiel à prendre en compte. Si des concurrents peuvent en effet se développer sur un marché ou si de nouveaux entrants peuvent s'y installer, le pouvoir de marché de l'éventuel monopoleur risque d'être remis en cause, sachant qu'elles n'empêchent pas l'existence d'une concurrence au niveau des prix.

Le pouvoir de marché est donc une notion délicate à évaluer. Sa détermination se nourrit de plusieurs faisceaux de présomptions (parts de marché, indice de concentration, élasticité de la demande, résultats financiers, barrières à l'entrée) dans la mesure où il n'existe pas de méthode certaine et universelle et surtout où le manque de données fiables s'avère flagrant.

Dans cette complexité apparente, il s'agit avant tout de se focaliser sur l'aspect économique, et notamment d'appréhender l'adage populaire selon lequel, en France, les marchés de l'information sont concentrés [Le Floch 1997, Toussaint-Dumoulins 2004, Le Floch Sonnac 2005, Mathien 2003, Eveno (b) 2008], au-delà du très manichéen débat des conséquences sur le pluralisme d'ores et déjà évoquées (*voir chapitre III, partie I*)
Bien entendu, cela n'empêche pas de prendre toute la mesure des déterminants de cette concentration et d'appréhender les conséquences en termes de dynamique concurrentielle tant sur la partie diffusion que publicitaire, mais aussi au niveau des résultats économiques, la mise en perspective avec les résultats financiers étant à ce titre riche d'enseignements.

Toutefois, au regard des difficultés inhérentes à l'obtention de données, les différents constats, notamment pour ce qui concerne les indices de concentration et de pouvoir de marché, se nourriront des éléments et analyses déjà conduites, ainsi que des travaux effectués en la matière. Ils se fonderont aussi pour la délimitation des zones de marché sur les mêmes contraintes techniques que celles évoquées (*voir chapitre I, partie II*) sachant que quelques

digressions dans la lignée de l'idée déjà suggérée quant à la porosité des périmètres de marchés seront utiles pour affiner les réflexions de la prochaine partie et tenter de comprendre les paradoxes existants.

8.2. Une concentration de l'information imprimée bien réelle

L'utilisation du ratio de concentration basique (somme des parts de marché des n premières firmes) est exclu dans la mesure où il ne décrit pas l'ensemble de l'échantillon – les calculs s'opérant sur une base de quatre firmes –, où il s'avère trop descriptif et où il n'est pas le reflet exact de la structure concurrentielle étant donné que son résultat est identique si le sous-échantillon des n firmes choisies est très concentré ou au contraire très dispersé.
De fait, l'indice d'Herfindahl-Hirschman apparaît plus pertinent, sachant que les limites retenues sont celles classiquement utilisées, à savoir que le marché est considéré comme concentré lorsque cet indice (HHI) est supérieur à 1 800 points de base (0,18), moyennement concentré entre 1 000 (0,1) et 1 800 (0,18) et peu concentré en dessous de 1 000 (0,1).

Le principal atout de cet indice est que toute modification structurelle a des répercussions sur sa valeur, étant donné qu'il est le reflet combiné de la répartition des parts de marché entre les principales firmes et la composition du marché en dehors de celles-ci. Il présente aussi un autre avantage, celui d'avoir une réciproque qui permet de déterminer le nombre d'entreprises équivalentes, *id est* celui qui donnerait la même valeur d'indice dans une distribution uniforme. Le résultat permet alors de traduire la concentration du secteur au regard du nombre de firmes équivalentes [Morvan, 1991].

Si la diffusion France payée est une variable cohérente pour approcher le degré de concentration sur la diffusion, elle sera remise en perspective du versant publicitaire en se référant à la part de marché potentiel de la publicité au regard du support utilisé sachant que cette dernière intègre aussi une dimension inhérente à la taille de l'annonceur.
Il a en effet été vu précédemment que le volume de l'investissement publicitaire influe sur la répartition entre les différents médias et qu'il existe une certaine inertie au changement.
Ce constat prend d'ailleurs toute son importance dans la mesure où la part publicitaire dévolue à un support peut apparaître concentrée ou *a contrario*, remise dans un contexte plus global inter médias, beaucoup plus diluée. Il existe en effet plusieurs facteurs (paradigme de la publicité, pénétration du média, inertie aux changements, temps alloué par le consommateur à chaque média, audience, caractéristiques intrinsèques du support, habilité à

délivrer certains types de messages, etc.) limitant le degré de concurrence entre les médias, même si ces différences s'érodent au fur et à mesure du temps avec le transfert des produits et services sur le Web [Picard, 2002] et dès lors que les supports ne répondent plus aux exigences qualitatives sur lesquelles la convention classique de la publicité imprimée repose.

8.2.1. Une presse quotidienne nationale d'information concentrée

L'analyse de l'indice HHI de la PQN permet, à partir des parts de marché de diffusion France payée en 2009, de dégager trois valeurs selon que les titres gratuits sont inclus (0,16) ou non (0,17), et que *Les Échos* et *La Tribune*, qui peuvent s'apparenter à des titres spécialisés, sont intégrés ou non (0,21) (*voir tableau n° II-61 : Parts de marché et indice HHI nationaux pour la PQN en 2009 (diffusion)).*

L'estimation des parts de marché cumulées confirme cette concentration à un taux de 73 % en cumulé des quatre premiers titres et à 72,6 % dès lors que les titres de la PQIG ont été retirés de l'échantillon *(voir graphique n° II-157 : Appréciation de la concentration nationale de la PQN*), même si la valeur se situe à la frontière statistique.

Ces éléments sont intéressants d'abord parce qu'ils confirment l'idée répandue selon laquelle la PQN est un marché concentré. L'estimation conduite à partir du chiffre d'affaires 2008 des titres, données qui incluent dès lors l'autre versant du marché, les recettes publicitaires (*voir tableau n° II-62 : Parts de marché et indices HHI nationaux pour la PQN en 2008 (CA)*) ne remet pas en cause le constat. La part de marché cumulée des quatre premiers titres en 2008 s'établit à 75 ,5 % pour un indice HHI de 0,18, valeur qui s'affichent en hausse à respectivement 92,63 % et 0,27 dès lors que sont retirés les titres gratuits et spécialisés.

Quant au calcul de l'indice à partir des parts de marché publicitaire[II-119] établies sur le chiffre d'affaires 2008 de l'ensemble des titres (hors gratuits), il confirme le degré de concentration (HHI : 0,31) celle-ci s'accroissant en cas de segmentation plus fine à partir du contenu.

Cette situation, stable depuis plusieurs années – le calcul de l'indice HHI depuis dix ans le confirme – peut cependant se regarder sous un autre angle, celui de l'intégration des titres de presse quotidienne gratuite à partir du moment où il est admis que le contenu est d'abord de l'information générale et politique et qu'en outre sa diffusion dans les grandes agglomérations peut se mettre en miroir de celle des titres payants, notamment en Ile-de-France.

Il est alors constaté une diminution de cette concentration réelle du marché de l'information et donc *a fortiori* de la pression des firmes sur la structure du marché.

Bien entendu, cette position est contestable dans un référentiel de tradition. Mais dans l'hypothèse déjà évoquée où ces références viendraient à être modulées, il est implacable que le marché pourrait être alors considéré comme moins concentré, ce qui influencerait la dynamique concurrentielle et donc impacterait la profitabilité des firmes. L'accroissement de cet hypothétique degré de concurrence nécessiterait alors des ajustements en matière de qualité, de diffusion et de tarification publicitaire.

Et si de surcroît, la fréquentation des sites Web venait à être intégrée dans une telle mesure, il est probable que la dispersion serait encore plus importante. Il s'agit à ce stade d'une supposition étant techniquement difficile à évaluer dans la mesure où l'agrégation de l'audience et de la diffusion n'a pas de sens et que trop d'hypothèses devraient être formulées comme le fait qu'un visiteur unique équivaut à un acheteur de journal payant et à un lecteur de journal gratuit. En outre, dans une telle mesure, tous les sites Web d'information dont l'origine n'est pas forcément la presse et dont la superposition en termes de fréquentation est évidente, devraient alors être pris en considération.

Il est cependant intéressant au-delà de la rigueur de noter que l'indice de HHI serait de 0,061 dans une telle situation[II-120] et de 0,083 si les spécialistes de l'agrégation sont exclus.
Mais au-delà de la valeur, cette question fait ressortir toute la problématique du *relevant market* étant entendu que moins le marché est concentré et plus la concurrence reprend ses droits. Or dès lors que l'on se place du côté de la diffusion, la notion de substituabilité se met en miroir de la qualité du produit fourni au regard des attentes des lecteurs et influence ainsi le degré de concentration selon le niveau de cannibalisation considéré par les sites compagnons et l'importance des concurrents, *pure players* et autres sites d'information. L'information en tant que telle peut alors apparaître comme un marché concurrentiel.

Il est en revanche plus aisé de mesurer cet indice sur la région Ile-de-France dans la lignée des observations déjà conduite (*voir chapitre I, partie II*) sur la régionalisation de la diffusion de la PQN. Il s'avère que la concentration est tout aussi effective et s'inscrit dans la même logique que précédemment (*voir graphique n° II-158 : Appréciation de la concentration en Ile-de-France de la PQN ; tableau n° II-63 : Parts de marché et indices HHI en Ile-de-France pour la PQN en 2009 (diffusion)*).
La part de marché cumulée des quatre premiers titres en 2008 s'établit ainsi à 65,7 % pour un indice HHI de 0,14, valeur qui s'affichent en hausse à respectivement 94,31 % et 0,28 dès lors que sont retirés les titres gratuits et spécialisés.

Il est à noter au-delà que cette concentration se retrouve sur les segments de l'information spécialisés dans le domaine du sport et des courses hippiques, l'analyse ne pouvant être globalisée de par la différence de contenu. Sur le segment du sport, *l'Équipe* est en situation de monopole absolu. Quant à la presse hippique, elle se partage en 2008 entre trois acteurs majeurs, la Société des Éditions en Direct (43 M€), les Éditions France Libre (40 M€), ID Editions (17,9 M€) avec un indice global HHI de 0,43.

Pour autant, le découpage réalisé peut apparaître obsolète si l'on y intègre la notion de contenu des titres en ce sens où la différenciation éditoriale limite les conditions de substituabilité. En effet, est-il raisonnable d'assimiler *L'Humanité* et *Le Figaro* ?
Cette sous-segmentation par nature conduirait ce marché à un mélange de concurrence monopolistique et de duopole de contenu où le segment le plus concurrentiel contient deux firmes avec plusieurs cas de figures : celui d'une firme leader et d'une firme satellite, comme *Les Échos* et *La Tribune*, la première devant alors tenir compte de la seconde si elle veut maximiser son profit, celui de deux firmes qui pensent être leader comme *Le Figaro* et *Le Monde*, trois options étant alors possibles, l'interdépendance, la capitulation de l'un des titres ou l'entente coopérative, ce qui n'a encore jamais été constaté.

Pour autant, les conditions de duplication observées ne permettent pas de réfuter l'absence totale de substitution sachant que de toute façon, la prise en compte de cette dimension renforcerait le degré de concentration évoqué en le faisant tendre vers des situations de quasi-monopole et que la structure de marché est relativement stable depuis plusieurs décennies.

Cette situation n'est pas neutre dès lors qu'elle est rapprochée des impacts de la structure de marché sur la diffusion et la qualité, sous-entendu que la presse quotidienne n'a pas eu vocation ces dernières décennies à tirer la qualité vers le haut, ni même à accroître sa diffusion. Un point qu'il semble pertinent de mettre en miroir, au-delà de toute relation causale, de l'essor de la presse gratuite depuis 2002 et de celle des sites Web.

S'il apparaît enfin saugrenu de considérer le niveau de concentration comme un indice du pouvoir de marché, il est acceptable de ne pas le rejeter et de le mettre sous conditions du périmètre de marché retenu. En ne considérant que les supports imprimés, la concurrence potentielle sur le marché de l'information nationale est faible. Mais dès lors que les autres supports sont intégrés, il s'étiole de la considération des consommateurs vis-à-vis de ces derniers. L'information nationale devient alors très concurrentielle.

Il paraît par ailleurs peu concevable de considérer que ce pouvoir des supports payants puisse s'exercer sur le niveau du prix de vente dans la mesure où celui-ci s'avère un facteur de rejet du produit presse depuis plusieurs décennies et à plus forte raison lorsque le même contenu, du moins considéré comme tel par le lecteur-consommateur devient gratuit. En revanche, ces firmes ont la possibilité de prendre le pouvoir pour imposer un référentiel de qualité, principal déterminant à la diffusion, voire un niveau de diffusion en tant que tel.

8.2.2. Une presse quotidienne d'information gratuite en mutation

Dès lors que l'on considère ce marché comme indépendant, il est possible de procéder à une analyse de la concentration qui ne souffre pas d'ambiguïté puisque l'indice HHI s'établit à 0,335 à partir des données de diffusion 2009 de l'OJD et à 0,358 à partir des recettes publicitaires, donc du chiffre d'affaires de la même année.

Ce niveau de concentration devrait évoluer à la hausse dans la mesure où les éléments déjà abordés sont des facteurs prédisposant à ce processus. Quant au pouvoir de marché, il apparaît en tant que tel assez faible sur la diffusion et sur le marché publicitaire au regard de la dynamique concurrentielle et des caractéristiques des biens produits dans une articulation nationale-locale ambiguë, sachant que le leader avoisine les 45 % de parts de marché.

8.2.3. Une presse quotidienne et hebdomadaire régionale monopolistique

Dans la lignée des considérations du chapitre précédent sur les zones de marché, les calculs d'indice de concentration de la presse locale sont réalisés au niveau du département (pour des raisons techniques) quand bien même cette notion administrative ne recouvre pas systématiquement la zone de diffusion réelle (*voir schéma n° II-15 : Concentration de la presse quotidienne et hebdomadaire régionale en 2009 (HHI)*).

Cela étant, il n'eût pas été plus opportun de considérer une étude de la concentration sur le plan national puisque ce marché globalisé n'aurait aucune réalité physique [Toussaint, Leteinturier, 1978], la recherche du niveau de concentration à l'échelle nationale pour des marchés isolés n'ayant en tout état de cause aucun sens [Andersen, Rynning, 1991]. Trois raisons abondent dans ce sens. D'abord, parce que le niveau de concentration réel serait sous-estimé dans la mesure où les journaux ne diffusent pas sur l'ensemble du territoire. Ensuite, parce qu'il est délicat de considérer des biens qui ne sont pas substituables. Et enfin, parce que le résultat pourrait conduire à une mauvaise interprétation des seuils anticoncentration en cas de rachat de titres alors que les diffusions s'avèrent exclusivement départementales.

Pour la presse quotidienne régionale, le calcul des indices HHI donne des résultats sans appel puisque 45,83 % des départements, soit 44 d'entre eux, se trouvent en situation de monopole absolu (HHI = 1), 68,75 % de quasi-monopole (HHI > 0,75), le fait d'avoir deux titres permettant presque de considérer le marché comme concurrentiel ! En tenant compte des publications quotidiennes gratuites, le taux de monopole absolu tombe à 35,4 %, celui du quasi-monopole à 64,5 %.

Pour la presse hebdomadaire régionale, la concentration est de mise, même si en valeur d'indice elle semble moins importante puisque seuls 17,89 % des départements (17) ont un indice HHI de 1, près d'un quart (25, 26 %) d'entre eux ayant un indice supérieur à 0,75 (24). Seul le Nord, a un indice inférieur à la limite dite de concentration de 0,18 avec 0,099.

L'estimation est conduite pour la presse régionale à partir de la diffusion payée (OJD 2009), la prise en compte du chiffre d'affaires des groupes éditeurs n'ayant guère de sens dans la mesure où celui-ci n'est pas segmenté par zone géographique (cette information n'est pas accessible en base de données) et qu'il comporte des effets de régie croisée avec des clés de répartition différentes. Il est donc, au-delà de l'intérêt, techniquement difficile de conduire ce calcul sur la base du chiffre d'affaires segmenté des différentes publications.

En revanche, l'intégration des droits de propriété et l'analyse par le biais du marché publicitaire ne remettent pas en cause le constat, bien au contraire, ils l'amplifient de sorte que la quasi-totalité sont en situation de monopole tant pour la presse quotidienne régionale que la presse hebdomadaire régionale. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que le constat formulé en 1997 par Patrick Le Floch n'a pas pris une ride, puisque dès lors que l'on s'intéresse à la part de marché des deux premiers groupes au sein de chaque département, la PQR ressemble à une juxtaposition de monopoles locaux sur l'ensemble du territoire.

Le pouvoir de marché s'avère par ailleurs bien réel dans la mesure où il n'existe toujours pas de concurrence soutenue sur le marché de l'information locale.
La presse gratuite qui offre une coloration régionale ne se positionne en effet que sur quelques grandes agglomérations et les médias très locaux, notamment les chaînes de télévision, ont pour beaucoup déposé le bilan (*voir chapitre II, partie II*).
Sur le versant publicitaire, la disparition progressive de la presse gratuite d'annonces offre l'opportunité à la presse payante de récupérer une partie des annonceurs locaux même si cette dernière se trouve attaquée dans ses fiefs par la presse quotidienne gratuite.

Sur le plan de la publicité très locale, et compte tenu de cette dynamique, la tendance au monopole demeure dans la lignée de l'analyse de Patrick Le Floch*, id est « peu probable »* [Le Floch, 1997], notamment dans les grandes agglomérations, sachant en revanche que sur la publicité nationale le marché prend la forme d'un monopole virtuel par l'intermédiaire des regroupements de titres autour par exemple de PQR 66.

Ce pouvoir de marché ne devrait pas par ailleurs s'exercer sur le prix de vente pour les mêmes raisons que dans le cas de la presse quotidienne nationale, celui-ci étant un facteur limitant à l'achat d'une presse peu onéreuse. En revanche, le niveau d'interventionnisme peut être élevé sur la qualité des produits proposés ainsi que sur la diffusion et les tarifs publicitaires de par le positionnement monopolistique.

8.2.4. *Newsmagazines*, la concentration est de rigueur

En ne considérant d'une part que les six titres de *newsmagazine* et, d'autre part, que les données de diffusion France payée 2009 de l'OJD, le calcul de l'indice HHI ressort à 0,20. Le même calcul réalisé à partir des chiffres d'affaires donne un indice légèrement supérieur à 0,24, témoin lui aussi d'une forte concentration de ce segment. En ne prenant en compte que le chiffre d'affaires publicitaire[II-119], l'indice de concentration s'établit à 0,35.

8.2.5. Les éditeurs en ligne, une concentration à plusieurs visages

Dans le prolongement des analyses précédentes, la question du périmètre de marché de l'information en ligne est loin d'être anodine. En se référant à la notion exclusive revendiquée parfois par les *pure players* – des éditeurs de presse en ligne indépendants –, la concentration est alors assez élevée avec un indice HHI de 0,33 si elle est estimée sur le nombre de visiteurs uniques de ces six *pure players*[II-121], une valeur qui s'accroît dès lors qu'une segmentation liée au contenu exclut Le Post, Arrêt sur Images ou encore Backchich, des sites à la ligne éditoriale bien marquée. L'estimation à partir des chiffres d'affaires 2009 des sites en question aboutit à la même tendance pour un indice de 0,23.

En revanche dès lors que les sites compagnons des éditeurs généralistes, qui pourraient au demeurant être filialisés de leur maison mère, sont intégrés[II-122], le même indice ressort à la même date à une valeur de 0,09, soit la limite inférieure d'un état de concentration et à 0,07 en considérant, pour l'anecdote les quatre sites d'agrégation principaux[II-122] (Orange News, Google News, MSN News, Yahoo! news), sous-entendu qu'ils répondent à la fonction demandée par les internautes, à savoir informer.

En se plaçant du côté du consommateur, il apparaît clairement que dans le domaine de l'information en ligne, la concurrence semble de mise au-delà d'une délimitation trop classique des périmètres de marché et sans qu'il soit nécessaire d'intégrer la kyrielle de sites existants, les *blogs* ou encore les fermes de contenus. Il est en effet considéré de manière arbitraire que l'information requiert un certain professionnalisme pour que le site puisse atteindre des niveaux d'audience acceptables.

Sur le plan publicitaire, le marché réservé à la communication *online* se concentre sur quelques éditeurs notamment pour le *display,* sachant qu'il est limité en valeur absolue et très concurrentiel Ce constat remet en perspective le pouvoir de marché de ces sites qui ne font guère recette au regard du marché publicitaire en ligne (*voir chapitre I, partie II*).

Cette structure concurrentielle n'est pas, bien entendu, sans conséquence dans la mesure où la captation de l'audience à des fins publicitaires ou d'abonnements, imposent des investissements éditoriaux importants, de sorte que la qualité devienne un facteur distinctif. Il s'agit dans cet univers changeant et concurrentiel d'asseoir une marque qui assure l'aspiration la plus large possible de l'audience et qui offre aux annonceurs une notoriété et un contrat de lecture qui se rapproche de la convention classique de l'imprimé, loin des exigences de performance. En cela, les éditeurs traditionnels bénéficient d'un avantage.
Pour autant, face à cette concurrence affichée, il est de bon ton de ne pas perdre de vue au regard de la structuration du marché de la publicité *online* que la spirale de diffusion pourrait se transformer en spirale d'audience… dans la mesure où seuls les dix sites leaders de contenu semblent pourvoir exercer un pouvoir d'attraction suffisant pour les annonceurs.

8.2.6. Les firmes de petites annonces, en route vers une concentration numérique

Il apparaît désormais incontestable que les petites annonces se transfèrent sur le Web quand bien même quelques éditeurs demeurent sur le marché de l'imprimé. L'articulation n'est donc pas simple pour obtenir un calcul de l'indice HHI.
En considérant que le marché n'est plus qu'un vaste ensemble dont l'objectif est de répondre à l'attente des clients, il est possible de partir du chiffre d'affaires des firmes en présence d'évaluer l'indice HHI, chacune d'elles cumulant en son sein un ou plusieurs types d'activité, imprimée et/ou numérique. Le regroupement conduit à partir des revenus 2008 sur les 28 principales firmes du secteur pour un chiffre d'affaires total de 1,1 milliard d'euros, donne un indice HHI de 0,16, hors considération des participations croisées.

En ne prenant que les éditeurs d'imprimés au sens de la DGMIC, *id est* avec le biais que certains éditeurs aient une activité Web et sachant que deux d'entre eux devrait fermer avant 2012, l'indice ressort à 0,30 pour un total de chiffre d'affaires de 690 M€, trois groupes majeurs concentrant encore l'activité, Comareg, S3G, Spir Communication avec plus de 80 % de parts de marché, celles-ci chutant à moins de 50 % dès lors que les sites Web sont pris en considération.

Concentré sous l'ère du papier, ce marché s'est ouvert à la concurrence avec l'essor du Web. Pour autant, la structure concurrentielle ne devrait pas faire illusion trop longtemps étant entendu que les économies d'échelle s'avèrent aussi marquées sur le versant publicitaire et que de surcroît la taille offre des capacités de ripostes stratégiques aux nouveaux entrants sur un marché ; les barrières à l'entrée sont alors très faibles. La concentration devrait naturellement reprendre sur ce marché sur la période 2010-2015 autour des acteurs du Web.

8.2.7. Une concentration bien réelle pour une dilution de circonstance

Le visage de l'information sur supports imprimés est donc celui d'une concentration effective qui, de surcroît, ne date pas d'hier. Il est même, au sein de certaines familles de presse, dès lors qu'une différenciation géographique et/ou de contenus est opérée, celui d'une situation de monopole naturel.

Pourtant, plusieurs faisceaux doivent désormais être intégrés avec l'essor de la presse gratuite et surtout des sites Web pour accepter l'éventualité, exception faite pour les marchés de l'information locale (mais pour combien de temps ?) d'un mécanisme de dilution de cette concentration. Et cette dynamique ne touche pas seulement le versant de la diffusion, elle concerne aussi, malgré les attributs qui rendent les imprimés spécifiques, le marché publicitaire dès lors que les produits et les services mutent vers le Web [Picard, 2002] ou qu'ils ne justifient plus de leur notoriété et du contrat de lecture qui les lient à leurs lecteurs.

Il n'en reste pas moins que cette dilution ne s'entend qu'au prix de certains raccourcis, *id est* en acceptant la modification des périmètres de marché au-delà des références traditionnelles des choix de consommation qui ne seraient pas réalisés toutes choses égales par ailleurs, la qualité imaginée n'étant pas forcément synonyme de qualité désirée.

Cette dilution de circonstance ne présage pas en effet d'un renversement de tendance qui verrait l'information se concentrer de nouveau dès lors que les options stratégiques qui s'offriraient aux firmes s'imposeraient par les conditions de marché. La concurrence n'a en

effet pas que des vertus sur la performance des firmes dans la mesure où elle a une fâcheuse tendance à la tirer vers le bas, les piètres résultats des éditeurs devenant alors les déterminants d'un nouveau processus de consolidation à des fins économiques.
En outre, et notamment pour les sites Web gratuits et la presse d'information gratuite, la spirale de diffusion (ou d'audience) n'a pas disparu, bien au contraire, elle s'est même renforcée avec l'arrivée de la convention de la performance sur le marché publicitaire *online*.

8.3. De solides déterminants à la concentration des éditeurs

La tendance à la concentration dans la presse d'information n'est donc pas un fait nouveau. Et si les arguments souvent invoqués n'ont pas pris une ride (investissements onéreux, déficit chronique, sous-capitalisation, couplage publicitaire, coûts de production élevés, pouvoir de l'industriel, etc.), ils s'articulent globalement autour de trois facteurs principaux qui peuvent revêtir des formes variables et des niveaux différents suivant les familles de presse et dont les effets se mutualisent parfois, notamment par le biais des économies d'échelle : l'importance des coûts fixes (*voir supra*), la spirale de la diffusion (*voir supra*) et les barrières à l'entrée (*voir infra*) [Corden, 1953 ; Bucklin, Caves, Lo, 1989, Blair, Romano, 1992 ; Le Floch, 1997 ; Picard, 2002]. Robert G. Picard note par ailleurs que la concentration s'accroît lorsque la taille du *relevant market* décroît [Picard, 1988] ce qui est particulièrement vrai si l'on considère la presse quotidienne nationale à l'aune de son contenu éditorial ou que l'on intègre les sites Web comme des quotidiens numériques.

La spécificité de la fiscalité française, et notamment l'article 39 bis du Code général des impôts, permet en outre de considérer un autre facteur favorisant la concentration des journaux imprimés dans la mesure où il autorise les firmes bénéficiaires à profiter de franchises d'impôt au titre de l'investissement (*voir chapitre III, partie I*). Mais cette mesure qui a pu avoir une influence notable dans le passé lorsque les éditeurs gagnaient de l'argent s'avère aujourd'hui plutôt limitée, pour ne pas dire contestable, au regard de leurs résultats.

Tous ces facteurs sont donc des éléments contributifs, presque naturels, de la tendance à la concentration qui, d'intensité variable, se traduit à des niveaux géographiques bien distincts ou dans une logique identitaire inhérente au bien, de sorte qu'il est possible d'envisager derrière une apparente concurrence l'existence de monopole partiel, le choix du *relevant market* étant en l'occurrence déterminant pour l'appréciation de ce niveau de concentration.
Et si l'information en ligne peut sembler faire exception au regard de la structure de son

marché et dans la mesure où elle est peu soumise aux barrières à l'entrée et aux coûts fixes de production et de diffusion, elle subit néanmoins les effets de la spirale de diffusion de sorte que la concentration *online* s'impose très rapidement dans un marché publicitaire qui ne semble reconnaître que les sites leaders (*voir chapitre I, partie II*).

Cette tendance peut de surcroît se renforcer avec la volonté du dirigeant de la firme qui souhaite consolider ses positions par l'acquisition de titres isolés ou de groupes en difficulté, sachant que la concentration s'inscrit parfois dans une démarche de survie pour certaines organisations à l'instar du groupe régional La Nouvelle République du Centre Ouest qui a cédé une participation au groupe Centre France- La Montagne en 2010 pour assurer sa survie. Elle peut aussi s'amplifier par la volonté des ententes communes, notamment dans des couplages publicitaires, qui visent à renforcer la position dominante de plusieurs firmes vis-à-vis des concurrents, une sorte de concentration virtuelle.

Pour autant, la physionomie du marché est sans aucun doute sous-estimée dans la mesure où plusieurs règles édictées au titre des dispositifs anticoncentration (*voir chapitre III, partie I*) sont des facteurs limitants, une comparaison avec les structures étrangères servant de point d'appui à ce constat notamment aux États-Unis ou en Europe où la concentration est importante sur l'ensemble des marchés de la presse écrite [Albarran, 2002 ; Picard, 2002 ; Doyle, 2002] et plus largement des médias.

Inhérent à la structure même de l'information, la tendance au monopole apparaît alors comme une direction, même si elle ne concerne pas tous les marchés puisque certains d'entre eux sont encore des oligopoles différenciés, le niveau de concentration demeurant tout de même significatif. Pour autant, et dans la mesure où cette structure apparaît sur le plan économique comme la plus efficiente, il devient paradoxal d'avoir des monopoles avec des résultats aussi décevants, sauf à considérer l'existence d'une défaillance au sein même du marché, les vertus économiques du monopole s'avérant bafouées. Cela soulève aussi une question sur la pérennité des firmes dans la mesure où malgré une structure de marché qui offre sur le plan théorique les conditions de réussite favorables, celles-ci n'ont pas réussi à en tirer profit.

Bien entendu, ces structures ne sont pas figées dans le temps, elles varient selon les stratégies des firmes en place. L'objectif est alors pour ces dernières de s'éloigner le plus possible d'une structure de concurrence pure et parfaite et de tendre vers un monopole assurément plus rentable de sorte qu'aucune concurrence viable ne puisse s'exercer.

Mais autant, l'intérêt économique de la firme est évident, autant celui du consommateur devient socialement inacceptable dans la mesure où cette structure a des effets pervers sur les prix et sur la qualité éditoriale produite.

8.4. Des conséquences sur la diffusion, la publicité, la qualité et le profit

La structure de marché n'est pas neutre dans la mesure où elle influence les stratégies possibles. En l'occurrence, dès lors que la concurrence s'avère inexistante, l'objectif de la firme est de considérer le prix à payer sur l'un et l'autre versant. Le choix s'arbitre alors selon les élasticités prix afin de maximiser les profits, même s'il a déjà été évoqué la complexité, voire la quasi-impossibilité de jouer sur le prix facial pour le lecteur au regard du *process* de détermination qui ne dépend pas uniquement des coûts de production.
A contrario, dans le cadre d'une concurrence monopolistique ou d'un oligopole différencié, les firmes ont intérêt à jouer sur les barrières à l'entrée ainsi que sur la différenciation des produits et des services afin de se doter d'un avantage concurrentiel certain. Ce sont en l'espèce les configurations de marché où la stratégie des firmes joue pleinement son rôle quant à la capacité de ces dernières à accroître leur profitabilité [Strategor, 2009].

Aussi importante soit-elle, l'influence de la structure sur la diffusion, la publicité et le profit est une dimension complexe à évaluer même si plusieurs chercheurs de talent ont tenté l'expérience, notamment aux États-Unis, la seule démonstration de qualité en France concernant la presse régionale appartenant à Patrick Le Floch qui a identifié la relation causale de la structure des marchés sur le comportement des firmes en matière de diffusion, de tarification publicitaire et de rentabilité.

Pour autant, même si les études ne sont pas légion, la convergence de celles existantes offre un consensus éclairé significatif sachant que le manque de données disponibles, notamment sur le versant publicitaire, et la structure même de certains marchés (faible nombre de concurrents) pénalise la vérification à partir de méthodologie éprouvée ou tout du moins la rend dénuée de sens et donc d'utilité, le constat empirique devenant l'unique alternative.

8.4.1. Diffusion et concentration ne semblent donc pas faire bon ménage

L'effet délétère du regroupement ou d'une situation monopolistique se confirmant de part et d'autre de l'Atlantique. Ainsi, a-t-il été démontré dans la presse quotidienne et hebdomadaire américaine, sous l'angle de la constitution de chaînes de journaux, que la concentration a un

effet dépressif sur la diffusion étant donné qu'elle génère une réduction des coûts de production, notamment des dépenses éditoriales (*voir supra*), tout en conduisant les firmes à se focaliser sur les marchés plus prospères [Blankenburg, 1981 ; Bass, 1999 ; Lacy, Simon, 1997 ; Martin, 2003 ; Lacy, Martin (b), 2004].
Le regroupement entraîne une redéfinition des zones de diffusion afin d'éliminer les éventuels chevauchements tout en offrant une meilleure couverture régionale aux annonceurs. De surcroît, les périodiques appartenant à un même groupe tendent vers un partage des ressources éditoriales, administratives ainsi que des investissements de production [Martin, 2003], l'objectif étant de mutualiser les ressources.

Patrick Le Floch [1997] rejoint ce constat dans le cas de la presse régionale lorsqu'il démontre que le monopole tend à exercer une influence négative sur la diffusion en raison d'une demande insatisfaite des lecteurs liée à l'existence d'une offre concurrentielle trop similaire et d'une baisse de la qualité des produits.
Tout en considérant que la présence de deux titres n'est pas suffisante pour que la diffusion soit maximale, il insiste, tout comme ses homologues américains [Lacy, Sohn, 1990 ; Stone, Stone, Trotter, 1981; Lacy, Fico, 1991 ; Lacy, Martin (a), 2004], sur le rôle fondamental de la qualité en tant que facteur d'influence de l'achat d'une publication et donc, par conséquence de la diffusion.
La qualité est en effet considérée comme un stimulant de la diffusion (*voir supra*), un constat que ne renierait pas dans une vision plus moderne Danielle Attias [2007] dans son étude sur les sites Web de presse lorsqu'elle évoque son importance comme facteur de relèvement des tarifs publicitaires et comme outil de séduction des internautes habitués à une uniformisation de circonstance.

Alors que cette constatation apparaît un tantinet paradoxale au regard des premières réflexions qui visaient à ne considérer que les économies d'échelle et l'impact de la publicité comme facteur d'accroissement de la diffusion des quotidiens [Corden, 1953 ; Rosse, 1978], elle s'inscrit en fait dans une logique aussi managériale pour trois raisons.

D'abord parce que l'objectif d'une firme, aux exceptions près, est avant tout de maximiser son profit *id est* de ne pas sortir de sa zone d'efficience et de ne pas se trouver prise en étau par les déséconomies d'échelle qui peuvent surgir au niveau du recrutement comme de la distribution (*voir supra*). Il est logique de considérer qu'un titre n'a pas vocation à être diffusé dans une zone non rentable où un seul quotidien serait par exemple vendu sachant que l'unité

supplémentaire de lecteurs potentiels n'intéresse pas les annonceurs. Et plus le marché est concentré voire monopolistique comme dans certaines zones couvertes par la presse régionale, ou dans certains pans de la presse quotidienne nationale, et plus l'arbitrage de la part de la firme entre le coût marginal du lecteur supplémentaire et du coût de production au sens large devient évident.

Ensuite, parce que les regroupements ou la concentration incitent les éditeurs à se concentrer sur les zones les plus prospères de sorte que les fusions de titres abaissent la diffusion globale à un niveau inférieur à celui de la somme des deux titres pris séparément.

Enfin, parce que l'absence de concurrence encourage un éditeur à trouver le bon niveau de qualité, ni plus ni moins, qui lui assure une diffusion optimale auprès des annonceurs étant entendu que le coût de production n'est pas le déterminant unique de la fixation du prix facial et donc du volume de diffusion. Il y a alors une rationalisation des effectifs par une baisse de la taille des rédactions et *a contrario* une augmentation de la charge de travail à la hausse [Martin, 2003], sachant de surcroît que le traitement de fond s'avère plus édulcorée, moins *« agressif »* (*voir supra*).

Un éditeur en situation de concurrence a donc l'obligation pour maintenir sa diffusion de se situer à un niveau qualitatif qui justifie son prix facial afin d'offrir aux annonceurs une réelle valeur de référence, quitte à devoir accroître son niveau de diffusion. *A contrario*, le monopole s'exonère de ces contraintes.

La démonstration conduite pour la presse quotidienne régionale par Patrick Le Floch en 1997 lorsqu'il met en comparaison les niveaux de diffusion et de pénétration par département et la structure du marché est toujours d'actualité. Et même aux biais inhérents à la délimitation du *relevant market*, la diffusion moyenne est supérieure dans les configurations concurrentielles de 27,36 % en 2008 (à partir des données OJD rapportées au niveau de concentration), sachant que les écarts sont d'autant plus significatifs que le niveau de diffusion s'accroît dès lors que des classes de diffusion sont établies. La subjectivité inhérente à ces dernières doit cependant relativiser le constat. De son côté, la PHR s'inscrit dans la même tendance avec une diffusion moyenne inférieure en 2008 de 27,9 % dans les zones monopolistiques (à partir des données OJD rapportées au niveau de concentration).
A contrario, l'établissement d'une relation est moins aisé pour la presse quotidienne nationale au regard de la rigidité de la structure de marché depuis plusieurs décennies et du faible

nombre de titres sachant que de manière empirique, le déclin de la diffusion payée globale est factuel, tout comme le dynamisme insufflé à chaque pénétration de titres comme ce fut le cas avec la venue de *10 Sport* ou encore *d'Info Matin* en 1994.

Les marchés les plus concurrentiels affichent des diffusions qui se maintiennent ces quinze dernières années comme pour les *newsmagazines* ou progressent comme pour la presse gratuite d'information ou de petites annonces, avant que la crise et l'innovation ne contrarient cette dernière. Quant aux sites Web, même si le rapport à la diffusion physique est différent et que l'arbitrage se conduit sur d'autres postes de coûts, ils se sont aussi inscrits dans cette logique concurrentielle de course à l'audience avec l'objectif de maximiser le profit inhérent aux recettes publicitaires [Attias, 2007], notamment pour les sites gratuits.
Cette dynamique s'inscrit dans le changement de paradigme de la publicité *online* fondée sur des conventions de performance et dans la concentration du marché du *display* sur quelques sites leaders (*voir chapitre I, partie II*).

Au global, les différents indices existants font fortement pencher la balance dans le sens d'une influence négative de la concentration sur la diffusion papier, et *a fortiori* sur la qualité des contenus, une tendance d'autant plus significative que le marché devient monopolistique.
Cette articulation n'a bien entendu pas la même portée pour les sites Web en raison de l'absence de processus de diffusion, la qualité demeurant un élément de réponse pour asseoir la notoriété et l'image de marque d'un site face à un environnement concurrentiel [Attias, 2007] plus soutenu.

8.4.2. Publicité et concentration, une corrélation significative

Le manque de concurrence apparaît également déterminant sur la politique tarifaire des espaces publicitaires et notamment sur la tendance à l'accroissement de ces derniers dans une logique qui se rapproche de celle évoquée pour la diffusion.
En effet en situation de concurrence, l'éditeur aura tendance à proposer des tarifs inférieurs tout en essayant de maintenir un niveau acceptable de qualité, l'objectif étant de récupérer le plus d'annonceurs possible.

L'archétype de cette situation s'illustre dans les tarifs proposés par les éditeurs de sites d'information, de presse gratuite d'annonces depuis l'essor des sites spécialisés et de presse gratuite d'information qui à titre d'exemple propose, en moyenne 2010, une page quadrichromie intérieure à un coût au mille deux fois inférieur à celui des quotidiens

nationaux généralistes (prix brut catalogue des éditeurs rapporté à la diffusion OJD, hors remise) et à peu près identique à celui du regroupement PQR 66 dans un coût au mille qui demeure constant au regard de l'inflation.
A contrario, plus le marché se concentre et plus les tarifs évoluent à la hausse, mais avec un paradoxe qui veut que le pouvoir de marché et l'efficience de gestion de l'éventuel monopole limitent cette hausse à une valeur inférieure à la somme des diffusions nécessaires pour atteindre la même cible sur la même zone.

Le monopole est ainsi reconnu comme la structure la plus efficiente en presse quotidienne régionale pour sa capacité à proposer une tarification inférieure [Le Floch, 1997], même s'il est prédisposé à appliquer des tarifs supérieurs à ceux des firmes en situation de concurrence : *« Le tarif est tout de même inférieur à celui que paierait un annonceur désirant utiliser l'ensemble des supports sur un marché concurrentiel »* [Le Floch, 1997].
De manière empirique, l'analyse des tarifs bruts pratiqués (prix catalogue) par les éditeurs de presse régionale et locale rapportés au coût pour mille pour une page quadrichromie de début de semaine (diffusion OJD 2008 / tarifs médias 2008) montre qu'ils sont supérieurs en moyenne dans les zones monopolistiques de près de 4,8 %, sachant que le constat ne tient pas compte des remises commerciales, celles-ci pouvant dans certains cas être significatives mais inhérentes à chaque titre.
Il est en revanche notable que ce constat n'est plus d'actualité en 2010, une fois la crise du marché publicitaire passée.

Cette conclusion s'inscrit au demeurant dans la même tendance que celles proposées outre Atlantique par Stephen Lacy et Stephen Dravis [1991] ainsi que par Stephen Lacy, David Coulson et Hiromi Cho [2001] qui considèrent, au-delà des approches différentes, dans leurs études respectives que la concurrence permet de réduire le coût au mille proposé aux annonceurs par les quotidiens et les hebdomadaires, sachant que Robert Picard [1998] montre que la relation entre la diffusion et le prix absolu des espaces publicitaires serait non linéaire en raison notamment de l'impact des prix pratiqués par les journaux à forte diffusion.

Par ailleurs, il a été noté que la disparition de la concurrence pouvait devenir un facteur influençant le transfert des annonceurs vers d'autres médias, mais que cette possibilité dépendait de la dynamique concurrentielle inter médias [Ferguson, 1983 ; Shaver, Lacy, 1999] et du type de publicité, nationale ou locale [Reid, King, 2000]. Ann Maxwell et Wayne Wanta [2001] montrent à cet égard que la baisse des investissements dans les journaux

américains repose sur quatre arguments : meilleure audience des autres médias, déclin de la diffusion, préoccupation sur la zone de diffusion et coût de l'espace publicitaire, la similitude avec le marché français étant troublante.

8.4.3. Concentration et profit, une relation incertaine

L'analyse de la relation entre la concentration et le profit a toujours donné lieu à d'intenses débats, l'objectif étant d'expliquer dans la logique de la théorie économique en quoi la concentration *et a fortiori* le monopole, est un facteur d'accroissement de la performance au détriment du bien-être collectif dans l'utilisation du bien et notamment de la qualité.
En l'espèce, la question qui se pose est de savoir si le regroupement et l'éventuel monopole qui s'en dégage offrent une réelle profitabilité de sorte que la stratégie de maximisation des profits conduite à partir de la diffusion et de la tarification publicitaire s'avère payante sur le terme. Et la réponse est tout aussi incertaine que complexe, notamment en France.

Incertaine, car les quelques études de qualité conduites récemment, notamment celle de Patrick Le Floch sur la presse régionale [1997], ne permettent pas de trancher de manière définitive, ce dernier considérant que *« le seul enseignement (...) est que la relation entre la concentration des marchés et la rentabilité des journaux est positive »*.
Les réserves de ce dernier sont d'ailleurs suffisamment fortes pour relativiser le constat établi et ce ne sont pas les résultats des différentes études réalisées à l'étranger, qui offriront la possibilité, au regard de leur contexte et de leurs attendus, de conclure sans ombrage [Lacy, Shaver, Saint Cyr ; Brody, Picard, 1997 ; Schargrodsky, 2002 ; Lacy, Blanchar, 2003 ; Inland Press Association, 2008 ; Picard, Manduchi, 2009].

Complexe, car la configuration du marché français, le nombre d'acteurs, le niveau de concentration de chaque segment, la rigidité structurelle et la disponibilité de données d'exploitation analytique, limitent les possibilités d'établir une cohérence entre le *relevant market*, et donc l'indice de concentration, et les rentabilités existantes, ainsi que de réaliser des comparaisons qui ne seraient pas dénuées de sens.

Tout au plus est-il possible de se référer aux éléments d'ores et déjà évoqués (*chapitre II, partie II*) et de les corréler à la configuration du marché à partir de l'indice HHI évalué, hors consolidation dans le cas des groupes. Si sept constats peuvent ainsi être établis sous la forme de corrélation de données entre cet indice de concentration (HHI) évalué sur les données d'audience et la performance des acteurs (sur différents indicateurs), ils ne peuvent cependant

être considérés que comme une somme d'indices, la démonstration comparative étant pour ainsi dire limitée au regard des structures de marché, des données disponibles, de la taille des échantillons et des biais évoqués en introduction quant à la méthodologie et au manque de données (*voir introduction*).

Premier constat, il n'est pas envisageable de considérer une relation tranchée pour la presse quotidienne nationale, la comparaison au regard du faible nombre de titres, des résultats et de la structure de marché accentuant ce souci de faisabilité. La relation entre la concentration de l'audience et quelques indicateurs économiques, notamment les revenus et le résultat net, montrent des résultats divergents, dès lors que ne sont pris en compte que les quotidiens payants.
Ainsi, s'il existe une corrélation positive avec le chiffre d'affaires (0,9), elle devient négative avec le résultat net (-0,6). La diffusion génère donc un afflux de revenus, mais en même temps des coûts, nécessaires à cette audience, sachant que la corrélation s'avère aussi positive et marquée avec le résultat d'exploitation (0,4).

Deuxième constat, le marché des *newsmagazines*, l'un des plus concurrentiels de l'information au sens large si le raisonnement est conduit dans son ensemble voit sa physionomie évoluer avec entre autres la venue du magazine *Marianne*. La diffusion globale se trouve dynamisée, même corrigée du nouveau titre, mais le taux de corrélation entre le taux d'Excédent brut d'exploitation (EBE) et la concentration d'audience qui était significatif avant les années deux mille (0,3) perd de sa substance entre 2004 et 2008 pour s'établir à -0,6, celui établissant la relation avec le résultat net ressortant à -0,13 la même année. La question qui se pose en miroir rejoint celle inhérente à un pan de la presse quotidienne, *id est* de l'existence d'une forme de concurrence monopolistique au regard des contenus des publications proposées.

Troisième constat, la presse gratuite d'information se caractérise par une évolution de sa structure de marché avec l'arrivée de nouveaux entrants comme *Direct Matin, Direct Soir* ainsi que les publications gratuites spécialisées. Corrélativement à cette entrée de titres, alors qu'ils n'étaient que deux en 2002 (*Metro & 20minutes*), les marges d'exploitation évoluent à la baisse, indépendamment de l'impact de la crise, dans une dynamique de hausse de la diffusion proposée aux lecteurs en raison d'une stratégie d'implantation dans un marché trop concurrentiel. Pour autant, la relation qui unit la concentration d'audience avec le chiffre d'affaires et la rentabilité ressort respectivement à 0,55 et 0,89.

Quatrième constat, la presse quotidienne régionale qui offre le visage le plus concentré est celle pour qui les marges d'exploitation s'avèrent les moins délétères. Il est à cet égard intéressant de noter que les coefficients de corrélation entre le taux *d'EBITDA* (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) et la diffusion payée en 2008 sont significatifs dans les tranches correspondant à celles des zones d'efficience préalablement évoquées, 20 000-300 000 exemplaires et que la relation est positive dans son ensemble entre *l'EBITDA* et la concentration de diffusion à partir du moment où le raisonnement se conduit sur le degré de concentration de la zone primaire de diffusion du quotidien régional.

Par ailleurs étant donné la difficulté de superposer les zones de diffusion réelle des titres (soit parfois plusieurs départements) par manque de données, l'une des consolations possibles, est de raisonner à une échelle plus large, *id est* sur le périmètre global des journaux et des groupes propriétaires (zone où la tête de pont est leader).
Il est constaté que plus un titre a une part de marché élevée sur la zone considérée et plus le taux *d'EBITDA* est important, le coefficient de corrélation ressort à plus de 0,3 dans les régions Est avec le couloir rhodanien, Ouest, Sud-Ouest et dans une moindre mesure Nord. En revanche, aucun lien n'est établi dans la région Sud-Est, sachant qu'en moyenne le taux *d'EBITDA* des acteurs opérant en milieu monopolistique est supérieur de près de 30 %. En restreignant la zone au département de diffusion majeure et en considérant la concentration de diffusion, il apparaît que le coefficient de corrélation avec le taux *d'EBITDA* s'affiche à 0,2, soit un seuil représentatif.

Cinquième constat, la presse hebdomadaire régionale qui offre des structures concurrentielles plus variées offre une corrélation significative à 0,33 entre la diffusion et l'excédent brut d'exploitation en 2008 (*voir chapitre II, partie II*).
Avec la même problématique que sa consœur quotidienne, l'estimation du rapport entre le niveau de concentration et la profitabilité opérationnelle doit se conduire au niveau du périmètre non conventionnel, la segmentation des comptes d'exploitation au niveau départemental n'étant pas possible. Il apparaît en outre que la corrélation entre le résultat net et la concentration de diffusion ressort à -0,25.

Sixième constat, pour ce qui est de la presse d'annonces, l'évolution du contexte concurrentiel avec l'essor des sites Web spécialisés ont rendu ce marché beaucoup plus perméable qu'il ne l'était. Sur la durée, et alors que les éditeurs ont tenté de maintenir la diffusion pour limiter les pertes, la rentabilité moyenne de l'imprimé a baissé (divisée par deux entre 2000 et 2008).

Dès lors que les sites Web sont intégrés dans le calcul de concentration, il est constaté sur la période 2000-2008 que la baisse de l'indice de concentration est corrélé à la baisse des marges de l'imprimé. Dans cette logique, la relation qui unit la concentration de diffusion et le résultat d'exploitation ou le résultat net sont respectivement de 0,65 et 0,4.

Côté *pure players* d'information, la relation s'avère moins établie. Positive à 0,52 avec le résultat d'exploitation, elle est en revanche négative à -0,2 avec le résultat net.

Enfin, pour ce qui est des sites d'annonces, l'établissement de la relation entre la performance et la concentration de diffusion n'est pas estimable en raison d'un manque de données. En revanche, il est intéressant de se référer aux travaux de Jing-Rom Huang [2007] qui a établi outre-Atlantique une corrélation positive entre la concentration d'audience et les revenus, le contraire avec la profitabilité. L'auteur considère que plus le trafic est important et plus il se crée de demande publicitaire, les revenus augmentant alors. *A contrario*, il estime que les coûts pour conserver l'audience voire l'augmenter s'accroissant, la profitabilité des sites diminue.

8.4.4. Le paradoxe de la concentration

Stephen Lacy et Hugh J. Martin résument dans une revue académique [(b), 2004] l'une des conséquences essentielles de cette dynamique de baisse de qualité et de diffusion ainsi que d'augmentation des prix des espaces publicitaires sous l'effet de la concentration et notamment des regroupements de firmes éditrices. Et celle-ci s'avère pour le moins inquiétante pour l'avenir des journaux.

En effet si les lecteurs demeurent insatisfaits de leur périodique, beaucoup s'orienteront vers d'autres substituts aussi imparfaits soient-ils, déclenchant ainsi un phénomène de spirale déclinante.

La concentration devient alors un catalyseur indirect de la substitution. Or si les substituts étaient jusqu'alors inexistants dans la presse imprimée au regard de la structure concurrentielle, ils deviennent plus nombreux avec l'essor du Web et des publications gratuites. Ils offrent une alternative crédible dans un rapport qualité/prix défendable tout en imposant une dimension plus sociétale de la culture du gratuit [Rieffel, 2010].

De surcroît, si le nombre de lecteurs diminue, le coût au mille augmente de sorte que les annonceurs deviennent plus prédisposés à envisager un changement de support, même imparfait. D'autant que, par effet de conséquence pour les firmes désireuses de maximiser leurs profits, les tarifs publicitaires s'accroissent.

Pourtant si cette concentration semble avoir quelques effets immédiats de perte en qualité et en diffusion (sauf pour la presse régionale et gratuite) avec un accroissement des tarifs publicitaires, elle ne pénalise pas les profits à court terme qui eux augmentent ou tout du moins se dégradent moins. En dehors des *newsmagazines*, la corrélation entre la concentration d'audience et le résultat d'exploitation est significative pour l'ensemble des marchés en 2008, mais s'avère négative pour le résultat net à l'exception de la presse gratuite d'information et d'annonces. Il apparaît en effet que la dégradation réside dans le montant des dettes et dans des charges exceptionnelles pour ceux dont l'exploitation n'était pas trop abîmée.

Cette stratégie qui relève du choix discrétionnaire des propriétaires semble d'ailleurs être le reflet de la nature de l'actionnariat même si cette mise en évidence ne peut être considérée en France que dans le cadre de la presse régionale, de la presse quotidienne gratuite et de la presse gratuite d'annonces au regard des structures capitalistiques. La presse quotidienne payante n'offre pas un panorama comparatif suffisamment large à la différence des États-Unis où cette dynamique apparaît notable dans les groupes cotés [Blankenburg, Ozanich, 1993].

La concurrence est donc un facteur de stabilité sur le long terme [Lacy, Martin (b), 2004] en aidant au maintien de la qualité et en favorisant la baisse des prix publicitaires. Si la nature économique des biens informationnels est un facteur naturel de déclin [Rosse, 1980 ; Lacy, Picard, 1990], la concentration est un élément contrariant de la dynamique concurrentielle dans la mesure où les firmes se retrouvent face au dilemme de maintenir les profits en jouant sur les variables qualité/prix au risque d'accentuer la défiance des lecteurs et le rejet des annonceurs. Au-delà, cette situation pose la question du bien comme vecteur de diffusion des opinions et des idées dans une structure de marché dont l'influence n'est pas neutre.

B/ Menaces de nouveaux entrants et barrières à l'entrée

L'objectif d'une barrière à l'entrée, volontaire ou naturelle, est de créer un avantage économique substantiel pour les firmes en place sur un marché afin que les nouveaux entrants ne soient pas trop disposés à y pénétrer, et que la profitabilité de l'industrie demeure.
Et si cette notion faisait à l'origine référence à l'existence de barrières structurelles et exogènes, elle a été depuis considérablement enrichie, contestée et modifiée dans une dynamique incessante étant donné que les économistes eux-mêmes semblent avoir du mal à trouver une position consensuelle en la matière au-delà des tentatives de réconciliation.

Le débat commence au milieu des années cinquante lorsque Joe Bain [1956] définit les conditions d'entrée sur un marché comme étant celles qui permettent aux firmes en place d'élever le prix de vente au dessus du coût marginal de production et de diffusion sans favoriser les entrants potentiels. Il identifie ainsi trois barrières à l'entrée pouvant être la source d'un supra profit : les avantages sur les coûts par les firmes en place, la différenciation et les économies d'échelle.
À partir du moment où le petit nouveau ne peut pas obtenir le même niveau de profit, ces barrières à l'entrée sont donc réelles sachant que les firmes ne sont pas toutes logées à la même enseigne, certaines n'étant pas des créations *ex nihilo* mais des entreprises déjà présentes sur des marchés connexes [Shepherd, 1984].

Loin de faire l'unanimité par les économistes de renom, la position de Bain est rapidement contestée par George Stigler dès 1958 [1968] qui considère une barrière à l'entrée comme un coût qui doit être engagé par le nouvel entrant mais qui n'est pas supporté par les firmes déjà présentes, récusant au passage le rôle des économies d'échelle. Autrement dit, les conditions de production sont identiques entre les deux firmes, le nouvel entrant et celle installée, dès lors qu'elles produisent la même quantité de biens.

Entre ces deux positions pionnières, de nombreuses interprétations ont été conduites représentant les barrières à l'entrée sous différentes formes et avec plusieurs conséquences et différant par leur origine selon le produit concerné [Spence, 1977 ; Salop, 1979 ; Dixit, 1980 ; Glais, 1982 ; Schmalensee, 1980] allant même jusqu'à la création de la notion de marché contestable [Baumol, Panzar, Willig, 1982], *id est* avec une libre entrée et sortie.
Face à l'ambiguïté presque originelle de la notion de barrière à l'entrée, il conviendrait dans la lignée de Steven C. Salop [1979] de procéder à une distinction entre les barrières naturelles et stratégiques, aussi délicate à manier soit la différence. Finalement, et à partir d'un prisme plus managérial, plusieurs barrières à l'entrée semblent se conjuguer, s'interpénétrer parfois, sur les différents marchés de la presse, certaines étant effectives et d'autres plus contestables.

1. Les barrières d'ordre règlementaire

Visibles et discutées, elles s'imposent au marché de l'information imprimée. Pour autant, elles ne résultent pas des processus d'ajustement classique de la structure de marché, elles constituent une condition pour un entrant. Elles représentent d'abord une contrainte pour des firmes appartenant à des marchés connexes et désireuses de mobilité, sans s'appliquer aux sites.

2. Supériorité dans les coûts de production

Les firmes implantées sur un marché peuvent produire dans des conditions parfois plus avantageuses qu'un nouvel entrant dans la mesure où elles bénéficient d'une meilleure maîtrise des techniques et des outils de production, d'un effet d'apprentissage lié à l'expérience voire d'une technique brevetée ou inconnue de la concurrence ou qu'elles peuvent s'approvisionner en matière première ou en ressources humaines à des coûts inférieurs en raison d'un fort pouvoir de négociation.

Ces facteurs conduisent à ce qu'il est convenu d'appeler l'effet d'expérience, popularisé par Bruce Henderson au début des années soixante dix dans le prolongement de la fameuse loi de Wright [1936]. Il est admis depuis que le coût unitaire décroît à mesure que le volume de production cumulée augmente (hors inflation) au-delà du simple étalement des coûts fixes sur des volumes en croissance.
La traduction graphique de cette courbe d'expérience au niveau des coûts de production au sens strict (hors éditorial) à partir d'une échelle logarithmique permet alors de déterminer les pentes de la droite pour les différentes familles de presse et donc la capacité de réduction des coûts lorsque la production double. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les *newsmagazines* affichent une pente à près de 40 %, bien loin de la presse quotidienne nationale (10,2 %) et régionale (8,4 %) ainsi que de la PHR et (3,6 %) et de petites annonces (2 %). Quant à la presse quotidienne gratuite, elle ne semble pas en bénéficier depuis son lancement en 2002. Bien entendu, ces valeurs de pente sont à rapprocher de la rigidité des conditions de production, notamment de celles relatives à la presse quotidienne (*voir chapitre II & III, partie I*).

Il est par ailleurs notable, dans la mesure où elles peuvent représenter une part importante de l'équilibre financier, que les aides touchées par les éditeurs peuvent impacter le coût moyen de production et de diffusion de manière indirecte. En l'espèce, un nouvel entrant n'aurait pas accès immédiatement à ces aides, l'impact étant en outre fonction du niveau de ces dernières selon les différentes familles de presse.

3. Les économies d'échelle, source de divergence

En tant que barrières à l'entrée, elles sont des facteurs de friction entre les économistes depuis George Stigler. Sur le fond, elles traduisent le dilemme du nouvel entrant : soit il pénètre sur un marché avec des volumes réduits et il supporte des coûts de production unitaires supérieurs

à ceux des concurrents en place, soit il investit suffisamment pour atteindre la taille efficiente mais il risque alors de produire beaucoup plus que le marché n'est capable d'absorber. Cette dualité constitue les deux faces du même miroir : d'un côté il peut s'agir d'une barrière à l'entrée au sens strict du terme et, de l'autre, il est acceptable de considérer qu'elle découle d'une insuffisance de la demande, ce qui en l'occurrence ne s'applique pas aux publications gratuites.

Entre les deux extrêmes le curseur se déplace selon les marchés, sachant, finalement, que ces barrières à l'entrée, naturelles plus que stratégiques s'avèrent d'autant plus significatives que les firmes internalisent l'ensemble de la production et opèrent selon un rythme quotidien, à l'instar de la presse quotidienne régionale et nationale payante et qu'elles se combinent avec les effets d'expérience. Elles s'avèrent en revanche moins contraignantes pour les firmes externalisant leur production et d'autant plus faibles que ces dernières bénéficient d'un fort pouvoir de négociation avec les fournisseurs. Enfin, elles sont quasi inexistantes pour les sites Web et peu significatives pour la presse gratuite qui bénéficie d'un système de distribution indépendant de la demande et indexé sur l'audience pour l'autre versant du marché.

4. La différenciation s'impose comme facteur clé

Elle peut s'analyser au sens de Joe Bain comme une barrière à l'entrée. Un nouvel entrant éprouvera en effet des difficultés à créer une offre différenciée qui lui permette de rivaliser avec les concurrents existants qui proposent déjà des produits et services différenciés, de telle sorte qu'il sera contraint de dépenser beaucoup plus.
Si cette notion s'interpénètre avec celle des déséconomies de compression du temps, il s'agit en l'occurrence de considérer que la différenciation, soutenue entre autres par les coûts publicitaires nécessaires pour installer une marque, un savoir-faire, réduit les élasticités croisées de demande et la substituabilité des produits et services proposés.

Mais cette approche ne fait pas l'unanimité notamment chez Michel Glais [1992] dont l'idée s'inscrit dans une considération plus pragmatique qui est de considérer que la différenciation est un élément de valeur ajoutée consubstantiel de la politique d'une firme dans le cadre de ses relations avec ses clients, une position rejointe d'ailleurs par Patrick Le Floch [1997] à propos de la presse régionale pour laquelle il considère comme normal de s'attacher à la satisfaction des lecteurs en matière d'information locale ; il ne s'agirait alors pas d'une barrière stratégique volontairement actionnée pour faire barrage aux entrants.

Si la position de ce dernier est défendable pour la presse locale, elle perd de sa substance pour les autres supports d'information générale et politique et d'autant plus que contenu devient une pure commodité, la presse de petites annonces en étant l'archétype.

Au-delà des divergences sur l'origine de la différenciation, il semble, sauf à concevoir un positionnement de niche ou à pratiquer des prix très bas qui seraient alors moins profitables, que ces investissements peuvent entrer dans le cadre des barrières à l'entrée dont l'efficacité se fera sur le court et moyen terme, l'industrie du luxe en étant l'archétype, la presse magazine un exemple de choix.

5. L'accès au réseau de distribution ne représente pas une barrière significative

Au-delà des coûts, au regard des dispositions législatives encadrant la distribution de ces biens, il ne s'agit pas d'une barrière significative. En revanche, la rigidité du système de distribution et son insuffisance de points de ventes sont des facteurs qui peuvent réfréner les ardeurs à l'instar de celles évoquées par le groupe Springer à l'arrêt du lancement de son quotidien populaire, *Bild*, à l'été 2007.

« En Allemagne, il existe 115 000 marchands de journaux pour 80 millions d'habitants. En Pologne, 75 000 points de vente pour 38 millions de personnes. En France, il y a moins de 30 000 vendeurs pour 60 millions d'individus. Dans ces conditions, pour vendre 750 000 exemplaires, il fallait demander à nos lecteurs de changer leur comportement en allongeant leurs déplacements quotidiens pour se procurer le journal. Inconcevable ! », notait Andreas Wiele, président des magazines et de l'international du groupe allemand Axel Springer, pour se justifier[II-123]. Quant aux alternatives, elles sont indiscutablement trop coûteuses en 2010.

6. Les "déséconomies de compression du temps" entrent dans la danse

Elles relèvent d'une dimension plus subjective, l'idée étant que l'antériorité confère un avantage concurrentiel qui nécessitera pour le nouvel entrant un fort niveau d'investissement.

Cette notion évoquée par Dierickx Ingemar et Cool Karel [1989] repose sur le constat qu'il est plus onéreux pour la firme entrante d'atteindre sur une courte période le même niveau de développement que ses concurrents qui bénéficient d'une certaine expérience. Au-delà de la délicate distinction dans la pratique avec les effets d'expérience, cet aspect n'en n'est pas moins important dans la mesure où il existe un lien hors marché entre les lecteurs et le périodique, lien qui se traduit par une forte inertie aux changements [Engwall, 1981] et que l'on retrouve également sur le versant publicitaire *(voir chapitre I, partie I*).

Ces relations sortent ainsi du cadre traditionnel et nécessitent de forts investissements pour être modifiées sur la durée sachant qu'elles peuvent par exemple se traduire de manière indirecte par le taux de renouvellement des abonnements à une publication.
Bien entendu, ces liens sont d'autant plus forts qu'un acte d'achat a été réalisé de sorte que les publications gratuites, imprimées ou numériques, y sont moins sensibles au-delà de la préférence notée par les enquêtes d'audience.
Cette rigidité peut au demeurant s'avérer bénéfique dans la mesure où elle offre la possibilité à des titres, notamment les plus fragiles, de survivre plus longtemps dans un environnement déterminé que si la demande avait réagi plus rapidement aux changements concurrentiels.

7. Les surcapacités de production, conditions en demie teinte

Elles sont difficiles à considérer comme des barrières à l'entrée en tant que telles dans la mesure où elles ne confèrent pas aux firmes présentes une supériorité absolue. Elles s'inscrivent davantage dans la dynamique de dissuasion résultant d'une stratégie passive qui s'impose aux entreprises intervenant sur des marchés dont la cyclicité requiert cette capacité de réaction. Elles peuvent au demeurant être utilisées pour faire barrage à un nouvel entrant comme le fit le journal *l'Équipe*, avec *Aujourd'hui Sports*, en riposte au lancement du quotidien *10 Sport* en 2008 ou pour une firme en place afin de s'inviter sur un autre marché à l'instar du groupe *Ouest-France* qui se lança sur le marché de la presse quotidienne gratuite en 2002 et proposa en 2011, via sa filiale Publihebdos un hebdomadaire gratuit à Caen.

8. Les coûts irrécupérables, barrières d'évidence

Ils peuvent s'inscrire dans le prolongement de l'analyse de Joe Bain à partir du moment où ils correspondent à des dépenses qui ne peuvent pas être recouvrées dans un laps de temps suffisamment court pour être amorties. Ils deviennent en effet irrécupérables en cas de cessation de l'activité mettant au passage en lumière deux autres notions, celle des barrières à la mobilité et des barrières à la sortie. Ces coûts résultent en fait d'investissements spécifiques pour lesquels il n'existe pas de marché de l'occasion permettant une cession rapide. Il s'agit par exemple des outils de production très spécialisés et coûteux comme peut l'être une rotative de près de 25 M€ destinée à l'impression des quotidiens.
En outre à ces coûts d'actifs se superposent des coûts humains, notamment dans la presse quotidienne. Il s'agit d'investissement dans les équipes rédactionnelles et publicitaires, mais aussi de production dans un contexte dépendant d'un environnement social épineux et qui

s'inscrit dans une relation de dépendance tripartite complexe et inégale entre les syndicats, l'État et les firmes. Les négociations intervenues par exemple lors du plan Recapp en 2005 (*voir chapitre III, partie I*) illustrent le poids de ces coûts au même titre que la mise en place des clauses de cession, les coûts pouvant devenir rapidement prohibitifs.

Cette situation inverse d'ailleurs la dynamique entrepreneuriale de sorte que la firme préfère parfois absorber des pertes tant que celles-ci demeurent inférieures au coût de sortie directe mais aussi aux effets induits avec notamment le déclenchement de mouvements sociaux qui paralysent alors la dynamique globale.
Si cette contrainte pèse directement sur les éditeurs de presse quotidienne payante, notamment au regard des coûts de distribution et de production, elle se ressent également de manière indirecte sur les autres firmes qui ont externalisé leur production, les conflits opposant *Les Échos* ou encore *Direct Matin* à l'imprimerie du Monde en 2010 en étant le témoin. Ces coûts sociaux conduisent à une hypocrisie de circonstance, dont la nature et l'ampleur relèvent de l'histoire, mais continuent d'influencer la structuration de certains marchés.

Ces coûts irrécupérables, qui empêchent ces marchés d'être contestables, sont en l'occurrence fortement présents dans la presse quotidienne payante, nationale et régionale, et moindres dans la presse hebdomadaire et de petites annonces à l'exception des périodiques filiales de groupes régionaux. Beaucoup plus limités sur le marché de la presse quotidienne gratuite et des *newsmagazines*, ils sont pour ainsi dire inexistants pour les éditeurs en ligne.

9. Les capacités de riposte des firmes, élément d'ajustement à l'entrée

Le constat est implacable sur le fond, l'entrée sur les marchés de la presse d'information payante demeure marginale depuis plusieurs décennies ou, lorsqu'elle a existé, se solde par un échec cuisant. Patrick Le Floch [1997] note déjà ce phénomène en 1997 pour la presse régionale, il ne sera pas contredit vingt ans plus tard.
La presse quotidienne est logée à la même enseigne, les introductions récentes du *Quotidien de Paris* (1974-1996), du *Quotidien de la République* (1998-1998), *d'Info Matin* (1994-1996) ou encore du *10 Sport* (2008-2009) se sont toutes soldées par un échec. Quant aux *newsmagazines*, seul *Marianne* créé en 1997 a survécu. Seul le Web a connu des lancements majeurs avec l'arrivée des *pure players*, la réaction ne s'étant pas fait attendre de la part des éditeurs traditionnels qui ont, à cause de ou simplement dans une stratégie de circonstance, renforcé leurs sites compagnons.

Le constat est *a priori* paradoxal puisque ces marchés de l'imprimé, par définition concentrés, offrent en théorie les conditions favorables à l'entrée à un niveau inférieur à la taille efficiente étant entendu que les firmes en place n'assurent pas la totale satisfaction du marché tant au niveau de la diffusion que de la qualité (*voir infra*). Pour autant, à moyen et long terme, la situation se retourne le plus souvent pour les firmes qui ne sont pas efficientes, expliquant par conséquent la perte de compétitivité des nouveaux entrants et le cas échéant leur chute.

Au-delà des facteurs d'ores et déjà évoqués qui concourent à établir de fortes barrières à l'entrée, certaines firmes mettent en place une véritable stratégie de déstabilisation rendue possible par les spécificités inhérentes au marché.
La riposte peut ainsi s'organiser à l'instar de celle du journal *L'Équipe* qui en 2008 surinvestit (grâce aux surcapacités du groupe) en production et en qualité avec un supplément pour contrer le *10 Sport* ou encore du *Parisien-Aujourd'hui en France* qui se prépare à l'offensive face au lancement du quotidien à bas coût *Bild* à l'été 2007 par le groupe Springer.
Et si l'industrie de la presse régionale peut aussi réagir en diffusant sur des zones limitrophes ou en surinvestissant en informations locales, elle est aussi naturellement protégé de par ses spécificités, par *« ce zonage qui procède de la volonté d'adapter le produit aux lecteurs* [Le Floch, 1997], *id est par ses actifs qui lui donnent un avantage sur un concurrent éventuel. »* Dans la même veine, le couplage publicitaire crée des barrières à l'entrée en imposant des prix publicitaires moyens inférieurs à ceux que le concurrent potentiel est en mesure de proposer au regard de son coût moyen de production, sachant que cette situation ne résulte pas d'une stratégie active mais de la structure de marché et notamment du degré de concentration.

Ces barrières à l'entrée ne sont cependant pas insurmontables à l'instar du nouveau segment ouvert par la presse quotidienne gratuite, seule véritable innovation majeure des trois dernières décennies (1980-2010) en matière de presse imprimée avec notamment l'introduction d'un nouveau format et de la quadrichromie.
Il est d'ailleurs intéressant de constater que les éditeurs français n'ont pas adopté les mêmes stratégies de riposte que leurs homologues allemands désireux de bloquer cette initiative, laissant, au bout du compte, ces nouveaux acteurs prendre place sur le marché de l'information. Alors que les éditeurs allemands s'organisent en entrepreneurs pour lancer à leur tour des gratuits, les éditeurs français par leurs syndicats respectifs dénoncent le risque de déstabilisation du marché et demandent qu'une réflexion soit engagée dans la plus pure tradition colbertiste [Rieffel, 2010 ; Chapitre II, partie I].

La mise en œuvre des nouvelles techniques de production éditoriale, la prise en compte de l'impact des coûts de transaction avec une stratégie de diffusion tenant compte des zones de chalandise a eu pour conséquence de dévaluer l'avantage concurrentiel *princeps* des opérateurs traditionnels dans une dynamique proche de celle d'une standardisation dont l'objectif s'inscrit dans un rapport d'efficience coût/volume que les détracteurs nomment bien souvent *low cost*.

Ce segment s'avère certes concentré mais beaucoup plus perméable que celui de la presse quotidienne payante sachant que les économies d'envergure profitent aux firmes déjà présentes sur des marchés connexes de sorte que la valorisation des synergies, les partages des coûts et l'effet d'expérience leur permettent de pénétrer ce marché de manière plus aisée à l'instar des publications gratuites proposées par les groupes de presse régionaux.

Mais cette arrivée des gratuits remet aussi au goût du jour la notion de prix-limite qui peut être pratiqué sans risquer de favoriser la venue d'un nouveau concurrent, un prix maximum qui en théorie ne permet pas l'entrée dans la mesure où l'entrant ne fait pas de profit.
Pour autant, il a été vu que le prix fixé pour la presse payante n'est pas totalement dépendant du coût de production réel et s'avère au contraire inférieur à ce dernier. En l'occurrence l'option retenue par les éditeurs de gratuits n'a pas été de considérer que la production complémentaire qu'ils offraient ferait baisser le prix jusqu'à un niveau qui leur permettrait de couvrir leurs coûts, mais de déplacer la courbe du coût moyen de production avec un prix nul. La question qui peut alors se poser est alors de savoir si ce choix peut s'apparenter à une stratégie de prédation dès lors que l'on s'inscrit dans un schéma traditionnel qui veut que l'offre de référence soit payante ou bien s'il s'agit simplement de la capacité de plusieurs firmes de répondre à une demande en tenant compte des particularités du bien, cette dernière nous semblant en l'occurrence plus concevable même si elle ne fait pas le bonheur des éditeurs traditionnels.

10. Des barrières à l'entrée qui sont finalement bien réelles

Elles s'inscrivent finalement dans une échelle de valeur différente suivant les marchés. Elles sont suffisamment fortes dans la presse quotidienne payante pour limiter les nouveaux entrants ou les transfuges d'autres marchés avec un paradoxe pour le moins contrariant pour l'avenir puisque les firmes en présence n'affichent pas en l'occurrence de fortes rentabilités, logiquement synonymes de fortes barrières à l'entrée au sens de la théorie économique.

Leur importance implique par ailleurs que le niveau de concentration ne reflète pas complètement le niveau du pouvoir de marché réel des firmes. Un nouvel entrant n'aura en effet aucune envie de pénétrer un marché s'il n'est pas certain d'obtenir une part de marché suffisante.
Aidées par une décroissance du marché, ces barrières rendent la pénétration par de nouveaux acteurs sinon complexe du moins fortement risquée, notamment en raison des coûts irrécupérables qu'il conviendra de mettre en place pour constituer une information de qualité et construire ce lien hors marché si caractéristique des publications payantes.
Les coûts de différenciation et les déséconomies de compression du temps, ainsi que les spécificités du système de production et de distribution qui trouvent leur origine dans l'environnement historique de ces marchés renforcent cette imperméabilité, d'autant plus fortement que les firmes en place disposent de capacité de riposte.

De fait, le marché de la presse régionale apparaît comme le plus verrouillé, celui de la presse quotidienne nationale étant un tantinet plus perméable pour les firmes issues d'un marché connexe, en l'occurrence celui de la presse régionale, qui sur le papier dispose des meilleurs atouts pour s'y inviter. Et si les barrières à l'entrée perdent un peu de leur efficacité sur le marché de la presse gratuite et des *newsmagazines*, elles deviennent, toutes proportions gardées, insignifiantes pour les marchés des petites annonces et de l'information en ligne. Ce dernier s'avère d'ailleurs marqué par un niveau de barrière à l'entrée qui varie selon la nature du contenu [Chyi, George, 1998], un site d'investigation doté d'une rédaction équivalente à celle d'un quotidien gratuit d'information coûte bien plus cher qu'un site se contentant de reprendre des articles de fond et de les commenter, cinq salariés et quelques pigistes étant alors suffisants.

C'est d'ailleurs en ce sens que la notion de faible barrière à l'entrée est parfois galvaudée pour les sites d'information dans la mesure où les produits comparés ne sont pas toujours comparables, ni entre eux, ni avec des sites compagnons. Elle contribue ainsi à expliquer l'essor du nombre de sites, en France et ailleurs, au point que certains auteurs comme Hsiang Iris Chyi et George Sylvie [1998, 20001] considèrent à juste titre d'ailleurs qu'ils évoluent sur plusieurs sous-marchés.

En outre, dès lors que l'on se raccroche à l'idée préalablement émise sur le changement de délimitation des marchés de l'information, l'expérience montre que ces barrières ne sont pas si perméables que cela, le marché de l'information devenant alors plus vaste.

Elles peuvent en effet être surmontées dans la logique de la pénétration de la presse gratuite qu'il est certes possible de déconsidérer au regard de son contenu, mais qui en tout état de cause s'est installée en rentrant en concurrence avec les éditeurs traditionnels sur le plan de l'accès à l'information et de la publicité. Elle s'inscrit ainsi dans une logique *low cost* et prend à contre-courant l'avantage concurrentiel des firmes présentes.
L'innovation est aussi un élément destructeur de barrières à l'entrée en permettant la création d'une nouvelle offre qui remet en perspective l'avantage concurrentiel des acteurs en place, à l'instar des sites Web qui s'imposent sur le segment des petites annonces et de l'information nationale.

C/ La pression des produits de substitution et de l'innovation

La dynamique ressemble à celle évoquée sur la menace des nouveaux entrants. La théorie veut en effet que plus la pression des produits de substitution est faible et plus les firmes sont rentables dans la mesure où l'élasticité croisée de la demande est quasi inexistante.

Et jusqu'à une période récente les produits de substitution dans la presse d'information n'empêchaient pas les éditeurs de dormir. La seule véritable révolution des trois dernières décennies s'est traduite par le lancement de la presse gratuite et l'insertion de la quadrichromie dans toutes les pages !

Bien entendu, la menace n'était pas nulle. Mais au regard de ce lien hors marché très fort, de la rigidité inhérente au changement, et d'un rapport utilité-prix encore favorable par rapport à l'offre de référence, la pression des produits de substitution demeurait assez faible, même si la presse quotidienne nationale en raison de l'évolution de sa consœur régionale était le marché où celle-ci s'avérait la plus importante. Sur le versant publicitaire, le constat inhérent à l'arbitrage d'ores et déjà évoqué aboutit au même constat exception faite de la presse quotidienne locale dont la concurrence avec la presse gratuite d'annonces était avérée sur le marché de la publicité locale. La presse gratuite a en effet pu se développer en raison d'une tarification plus faible pour les annonceurs locaux grâce à l'asymétrie des coûts (absence de journalistes, distribution ciblée, impression décentralisée).
Et même si les supports n'étaient pas totalement substituables, cette concurrence offrait une alternative crédible de sorte que le montant des recettes publicitaires totales de la presse régionale payante pouvait évoluer à la baisse ou tout du moins ne pas croître aussi vite que

possible. En raison de sa position monopolistique qui tend à la fixation de tarifs publicitaires supérieurs, la presse régionale a de fait favorisé la substitution. L'impact global dans les comptes est en revanche moindre dans la mesure où les groupes propriétaires de ces deux formes d'imprimés étaient souvent les mêmes.

Mais cette question rejoint encore une fois plus largement celle de la délimitation du *relevant market*, de telle sorte que la pression des produits de substitution depuis l'essor du Web notamment peut varier de faible à forte suivant si l'on considère ou non la substitution d'un produit ou d'un service par le prisme de l'usage et de l'utilité dans un rapport au prix. D'autant qu'elle s'intègre dans une dimension temporelle qui contraint le dirigeant à se projeter vers l'avenir dans la mesure où les évolutions technologiques ne sont pas figées, et même si elle procède parfois d'une rupture inimaginable.

Il s'agit alors de savoir si les produits de substitution sont à rechercher dans une concurrence primaire ou au-delà de cette dernière, *id est* sur un marché de l'usage et de la fonction, qui est en l'espèce celui de l'information au sens large.
La raison est que l'innovation peut créer un nouveau produit ou service qui en s'arrogeant une partie de la demande ou en limitant l'envie d'y accéder d'une partie de la population, accélère le déclin des firmes présentes en aggravant la surcapacité structurelle et en conduisant à une intensification de la concurrence [Strategor, 2009].

Au-delà des conclusions des différentes études d'ores et déjà évoquées sur la réalité de la cannibalisation des éditions imprimées par leurs homologues numériques, il paraît fondamental pour anticiper la menace de substitution de dépasser l'incertitude mentionnée et de l'inscrire dans une dynamique prospective d'inévitables évolutions des usages, des attentes et de la technologie. Les modifications du marché des petites annonces confortent cette position dans la mesure où une analyse trop restrictive limitée à l'imprimé a empêché les acteurs de prendre la mesure des changements qui s'imposaient.
Et quand bien même les menaces de substitutions futures sont complexes à imaginer, surtout les ruptures technologiques, plusieurs indices ne peuvent d'ores et déjà pas être ignorés à court et moyen terme.

L'évolution des supports tout d'abord. Plus mobiles, à l'instar de l'iPad®, ils devraient suivre la même dynamique que celle des *smartphones* depuis le lancement de l'iPhone® en 2007 même si la politique des opérateurs de télécommunications sera un facteur limitant ou au

contraire favorisant cet essor. En 2010, 14,8 millions d'iPad® dans sa première version ont ainsi été vendus selon Apple, un début prometteur dans la mesure où la version 2 de cette tablette est sortie en mars 2011 et qu'à titre de comparaison l'iPhone® s'était vendu à un peu plus de cinq millions d'exemplaires la première année de sa sortie.
Les écrans devraient également subir à moyen terme une profonde modification bien au-delà de la révolution des écrans plats en 3D. Deux chercheurs coréens ont ainsi reçu le prix Nobel de physique en 2010 pour l'invention du premier écran flexible pouvant être plié et roulé de 30 cm fabriqué à partir du graphène, matériau plus résistant, plus flexible et transparent. Si le prototype n'est pas encore produit à grande échelle, il s'avère pour le moins prometteur.

L'évolution des réseaux ensuite. Les opérateurs de télécommunications travaillent en effet sur l'accélération de la transmission de données pour répondre aux demandes de flux de plus en plus soutenues. Parallèlement à l'arrivée de nouvelles normes, les vitesses de débit entrant et sortant couplées avec l'accroissement des zones géographiques couvertes laissent présager une couverture quasi totale de la population à l'horizon 2015 en haut débit et en Internet mobile au regard de celle qui existe déjà en 2010 (*voir chapitre IV, partie I*).

La combinaison de l'existant et des évolutions en cours enfin. Cette dernière a en effet redonné au produit qu'est l'information écrite toutes ses lettres de noblesse en la dissociant de son support originel et en lui offrant un rayonnement jamais égalé.
Pour autant, elle a ouvert la porte à des produits de substitution à partir des sites Web des éditeurs et de concurrents appartenant à des industries éloignées comme la télévision ou la radio de sorte que la pénétration du marché de Gutenberg qui était jusque là difficilement envisageable en raison des barrières à l'entrée (*voir supra*) est devenue possible par le simple changement de support, au-delà de tout débat sur la qualité du contenu.
Cette dynamique crée un contexte contrariant qui affaiblit l'avantage concurrentiel des éditeurs au profit d'autres opérateurs dans une dynamique de tunellisation de la chaîne de valeur qui voit la réussite s'inscrire dans la superposition d'au moins deux des niveaux de cette dernière parmi lesquels figurent les contenus, les services, les réseaux et les terminaux. Sauf à avoir une taille et une structure de marché qui rendent les firmes incontournables.

La démonstration conduite par Apple témoigne de cette capacité nouvelle à déplacer les limites de la pression de substitution, les éditeurs n'ayant pas réussi en juin 2011 à contrebalancer l'offre de tarification de leurs propres produits proposés par la firme de Cupertino sur l'iPad®. L'éditeur n'a en effet pas le choix du montant de vente de son journal

sur la tablette sachant qu'Apple prélève un droit de passage de près de 30 %. De manière un peu éloignée, une autre bataille s'annonce au centre du salon avec les nouveaux écrans connectés, qui devraient dans un avenir proche habituer les consommateurs à accéder aux contenus par cette ancienne petite lucarne à trois chaînes.

La pression de substitution et l'innovation a certes redonné de la valeur au contenu, mais n'a pas encore permis aux éditeurs de se la réapproprier avec toutes les caractéristiques de l'avantage concurrentiel. Cette difficulté n'est d'ailleurs pas étrangère à ce manque de réactivité inhérent à leurs structures et à leur culture qui ne les autorisent pas aux brusques changements de direction imposés pour pouvoir répondre aux opportunités du marché comme le font les *start-up*, une dimension qui se met d'ailleurs en miroir de l'intérêt d'internaliser ou pas un site compagnon.

D/ Pouvoirs des fournisseurs et des acheteurs

Le marché de la presse au sens large est, comme toute industrie, encerclé entre ses fournisseurs et ses clients de sorte que leur pouvoir s'inscrit dans un rapport de forces qui en 2010 ne tourne pas à l'avantage des éditeurs, quelques points méritant un détour.

Sur le marché du papier, les marges de négociation des éditeurs sont d'autant plus faibles qu'aucun n'a réellement de poids dans cette industrie concentrée parmi laquelle cinq grands producteurs possèdent plus de 50 % des parts de marché mondial du papier de presse.
Le prix du papier se fixe en outre au niveau mondial et fluctue selon le coûts des matières premières de manière immédiate et parfois violente. Ainsi, après une chute durant la crise de 2008, les prix de ces matières premières et *a fortiori* du papier sont remontés en flèche sous l'impulsion de la demande, notamment des pays émergents, la pâte à papier approchant en juin 2010 les mille dollars la tonne, soit sa plus haute valeur en quinze ans[II-124].
Finalement, le prix du papier est une donnée qui s'impose aux éditeurs, à la hausse comme à la baisse, dans un contexte où celui-ci représente en 2008 entre 27 % et 40 % du coût de production au sens de la DGMIC [DGMIC 2009].

Sur le marché des annonceurs, les éditeurs se trouvent de la même manière face à une industrie très concentrée puisque 80 % des budgets passent entre les mains des six plus grandes firmes mondiales [Xerfi, 2009]. Bien entendu, la donne s'avère légèrement différente pour la presse locale, la relation avec les annonceurs de petite taille étant dans la majorité des

cas gérée en direct, un système qui pousse à la recherche d'économies d'échelle dans la structuration des régies internes ou externes. Et si le Web s'organise autour d'une kyrielle de régies, il n'en compte que quelques-unes, sept au total, qui ont la capacité de proposer une couverture de plus de 50% en octobre 2010 pour les *Ad Networks* et une seule pour les *Custom Rolls-up*[II-125]. Par ailleurs, le modèle publicitaire du Web contrarie les éditeurs dans la mesure où *« le modèle publicitaire de la presse en ligne est une victime collatérale d'une recomposition plus générale du marché de la publicité en ligne, depuis la convention traditionnelle des médias vers une convention de performance inspirée du marketing direct* » [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010].

Les annonceurs prennent désormais le pli d'une mesure de l'efficacité publicitaire de sorte que la transposition *« du modèle publicitaire issu de l'imprimé, basé sur des campagnes de notoriété et d'image fonctionne mal en ligne »* [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010]. Cette situation, dans un marché de surcroît peu euphorique pour le *display* (*voir chapitre I, partie II*), est un handicap pour les éditeurs dans la commercialisation de leurs offres face à des régies de grande taille dont l'objectif est de maximiser le coût pour mille. Quant à leurs propres régies, elles ont un positionnement délicat sur ce marché.

Enfin, en raison de l'état général des éditeurs, les annonceurs bénéficient d'une capacité de négociation supérieure, seule la presse locale dispose encore d'une certaine position de force en raison de son caractère très localisé.

Sur le marché de l'impression et de la distribution, il a d'ores et déjà été acté que les particularités de fonctionnement de ces deux industries pèsent sur la chaîne de valeur. Il est en effet incontestable que tous les éditeurs dépendant de l'imprimerie de presse, et encore plus de la presse parisienne, sont handicapés tant sur le plan de la négociation que d'un éventuel coût de remplacement du partenaire, ce qui génère des surcoûts notoires qui finissent par se répercuter en aval de la filière. Et l'intégration verticale parfois opérée, qui pourrait en théorie améliorer le potentiel de profitabilité de l'industrie, s'avère en l'espèce contre-productif au regard des surcapacités existantes et des conditions de fonctionnement. Les *newsmagazines* bénéficient en cela sur la partie production d'un avantage certain.

Sur le versant des clients finaux, *id est* des lecteurs, le lien hors marché déjà évoqué (*voir supra*) assure cette sorte de fidélité à la publication qui rend les modifications tarifaires moins problématiques. Si celle-ci rend alors le recrutement d'un abonné éminemment stratégique, elle s'avère aujourd'hui déstabilisée par l'essor du Web qui offre une possible diminution du

coût de remplacement de la publication pour le lecteur. Ce dernier peut en effet de manière simple et encore gratuite en 2010 se faire une idée sur un autre titre, se forger une conviction et acquérir cette notion "d'expérience" inhérente aux biens informationnels.

E/ Une attractivité variable selon l'industrie et les groupes stratégiques

L'attractivité est un paramètre essentiel puisqu'elle conditionne la stratégie des firmes présentes, même si elle ne reste qu'une indication relative, et l'entrée éventuelle d'investisseurs. Elle est à considérer sous deux axes, celui de l'attractivité inhérente au secteur d'activité en tant que tel et celui de l'attractivité relative qui tient compte des caractéristiques de la firme éventuelle, étant entendu qu'un marché peut apparaître fermé pour un acteur alors qu'il serait un véritable relais de croissance pour un autre.

En raisonnant au niveau de l'industrie, il est possible de considérer *a priori* que le potentiel de profitabilité est somme toute identique puisque l'activité est la même, le niveau risque comparable et les forces concurrentielles similaires. Le coût du capital est alors identique, la création de valeur tendant vers le même résultat d'une firme à l'autre.
En pratique, sauf à ne considérer qu'une influence exclusive de la structure de marché, certaines firmes réussissent à se doter d'un avantage concurrentiel qui leur offre un surplus de valeur à l'instar du journal *Les Échos* sur l'activité de PQN ou du *Télégramme de Brest* sur le segment de la PQR, sachant que même dans les industries globalement destructrices de valeur, comme cela semble intuitivement être le cas dans la presse quotidienne nationale, certaines firmes créent de la valeur.

Pourtant, en se plaçant au niveau d'une firme qui dans sa stratégie peut évoluer sur plusieurs industries plus ou moins proches, le raisonnement se complexifie. En effet, en prenant des options internationales (groupe Bayard), en se diversifiant dans des activités nouvelles (Groupe Le Figaro) ou simplement sur des segments connexes (Groupe Ouest-France), la firme investit de nouveaux territoires dont les perspectives sont différentes de son *core business*, soit parce qu'elles sont plus risquées, soit parce qu'elles sont moins profitables, voire les deux…
L'attractivité et le niveau de risque deviennent alors les déterminants des options qui s'ouvrent à la firme en fonction de son propre positionnement et des synergies possibles, qu'elles soient opérationnelles ou financières.

Dans cette optique l'évaluation de l'attractivité peut se conduire dans une approche traditionnelle du référentiel des marchés existants au sens de la DGMIC et des professionnels, même si une nouvelle fois cette segmentation ne paraît pas depuis que le Web a aboli les frontières et modifié la relation au temps, que la presse gratuite s'est invitée dans le débat et que les attentes et usages en matière de consommation de l'information ont évolué.

Au-delà, elle se définit par une approche multicritère, *id est* dans la logique des chapitres précédents. Ces critères, qui peuvent s'apprécier de manière assez factuelle (croissance, potentiel, profit, concurrents, technologie, profil des clients, accès au métier, structure concurrentielle) , offrent ainsi une vision, sinon discutable, du moins porteuse de sens à partir du moment où elle est mise en perspective des différentes phases de cycle de vie du produit ou du service : démarrage, croissance, maturité, déclin (*voir tableau n° II-64 : Grille de lecture d'identification de la phase de cycle de vie d'une activité*).

L'application de cette grille de lecture qui combine ces critères et le cycle de vie permet même si les frontières ne sont jamais aussi tranchées qu'il serait agréable de l'imaginer d'arriver à une synthèse concernant les cycles des différentes activités (*voir tableau n° II-65 : Phase de cycle de vie des activités d'information écrite).*Ainsi, est-il possible de considérer la PQN en phase de déclin, la PQR dans le même état mais moins prononcé que son homologue, la PHR au sommet de sa gloire avec une tendance au déclin. Quant aux *newsmagazines*, ils sont en 2010 en phase de maturité, alors que la presse de petites annonces est en déclin terminal… Du côté du Web, les *pure players* de la petite annonce sont en phase de croissance, alors que ceux de l'information sont encore au stade de démarrage.

La détermination du degré d'attractivité passe dans un second temps par la prise en compte de l'analyse de la structure concurrentielle (marché, élasticité, parts de marché, barrières à l'entrée, niveau de prix, etc.), de la rentabilité potentielle et de l'intensité en capital de chaque industrie par le biais d'une autre grille de lecture, la subjectivité devant se réduire sous le poids de la rigueur, mais ne peut jamais être totalement exclue d'un tel schéma, au-delà du fait que peu de marchés s'avèrent attractifs (*voir tableau n° II-66 : Grille de lecture générale de l'attractivité ; n° II-67 : Intensité de l'attractivité des activités d'information écrite)*. Aussi est-il raisonnable malgré tout de considérer dans un ordre décroissant de l'intensité de la valeur de l'attractivité : les *pure players* de la petite annonce, *newsmagazines,* puis la presse quotidienne gratuite et enfin les *pure players* de l'information*,* la presse hebdomadaire régionale, la presse quotidienne régionale et la presse quotidienne nationale.

Bien entendu, dans ce contexte d'attractivité sectorielle divergente, il convient de tenir compte ensuite de la position de chaque firme en considérant à la base que celle-ci est déjà présente sur le secteur en question – sinon quel intérêt ? –, ou qu'elle bénéficie d'une connexion d'évidence qui lui permet de valoriser ses compétences distinctives tout en faisant jouer d'éventuelles synergies.
En effet, cette position relative influence la valeur de l'attractivité inhérente à l'industrie. Un groupe comme Bolloré ou Ouest-France n'a pas la même perception de l'attractivité de la presse quotidienne qu'un groupe comme PPR ou encore de manière caricaturale Microsoft. En outre, l'intensité de l'attractivité varie selon le prisme d'analyse, le risque de substitution de la presse quotidienne pouvant être considéré comme faible dans une référence exclusive à un marché fermé ou, au contraire, fort dans un référentiel élargi qui ne se borne pas aux frontières de cette dernière mais qui estime qu'un site Web peut demain proposer une offre de référence séduisante, dépassant en cela la notion de support.
C'est donc bien parce que la firme peut se reposer sur son savoir-faire au sens large que l'attractivité brute du secteur peut être relativisée, celle-ci devant alors être individualisée au niveau de chaque entreprise.

Mais pour cette approche nécessaire à la définition des orientations stratégiques de toute firme, l'industrie apparaît parfois comme un niveau de référentiel insuffisant comme cela a d'ores et déjà été évoqué étant donné que les produits et les services ne sont jamais totalement substituables et que les firmes sont rarement des clones, les taux de duplication en fournissant une illustration. Ainsi, en y regardant de plus près, dans chaque industrie apparaissent des sous-ensembles de concurrents qui partagent des caractéristiques stratégiques différentes.
De manière plus prosaïque, des quotidiens nationaux comme *Le Monde*, *Le Figaro* ou *Libération* constituent un groupe stratégique différent de celui des quotidiens économiques, même s'ils ne sont au bout du compte stratégiquement pas très éloignés, et *a fortiori* de quotidiens comme *L'Humanité* ou *La Croix*, voire *France-Soir* .

Cette question n'est pas neutre dans la mesure où la concurrence intra groupe apparaît parfois moins soutenue que celle qui peut exister entre différents groupes stratégiques même différents dans l'absolu, un paradoxe d'autant plus significatif que le nombre de firmes dans chaque groupe est faible à l'instar de ce qui se produit sur le segment des quotidiens nationaux. Lorsque l'un deux augmente ses prix, les autres suivent au lieu de rechercher un avantage sur ce facteur clé.

Les performances d'une firme s'expliquent alors par la somme des caractéristiques de l'industrie, du groupe d'appartenance, qui s'apparente parfois à une sous-industrie en tant que telle en raison des fortes différences observées, et bien entendu de la firme elle-même, garante des choix finaux qui peuvent être pris.

Dans cette topographie concurrentielle qui n'est, bien entendu, pas figée dans le temps, plusieurs facteurs déterminent l'intensité de l'éventuelle rivalité qui règne entre les groupes existants. Sa détermination permet alors de comprendre pourquoi et comment elle peut influer sur le choix des différentes options stratégiques.
Il s'agit en l'occurrence des *« barrières à la mobilité, du nombre de groupes stratégiques et de leur taille relative (plus ils sont nombreux et de taille équivalente, plus la lutte est farouche), du degré d'interdépendance des groupes sur le marché (s'il servent la même demande, la concurrence est plus forte) ainsi que de la distance stratégique entre les groupes (plus elle est forte, plus les stratégies sont diverses) »* [Strategor, 2009].

Mais pour pouvoir apprécier l'ampleur de cette intensité, il convient d'abord d'approcher ces différents groupes stratégiques autour de critères qui *a priori* discriminent le mieux les concurrents en présence, les axes ainsi définis pouvant au demeurant être variés selon ceux qui sont retenus (nature du produit, réseau de distribution, image de marque, prix, technologie, etc.).

Il s'agit alors d'opérer un choix parmi ces critères qui apparaissent les plus pertinents sachant qu'ils s'avèrent le plus souvent corrélés entre eux et que les firmes d'un même groupe optent en règle générale pour des configurations de choix similaires [Strategor, 2009]. Bien entendu, comme toute modélisation, elle a ses limites, et notamment *« la confusion engendrée entre la différenciation des produits, qui réduit l'intensité concurrentielle, et la diversité des concurrents, qui au contraire intensifie la rivalité* » [Strategor, 2009].

Dans cette optique la première possibilité est de se référer à un modèle classique articulé sur les critères traditionnels de segmentation au sens de la DGMIC et des us et coutumes en vigueur de sorte que l'industrie de la presse dans sa version élargie s'articule au bout du compte autour de deux grandes dimensions classiques, le rythme de parution et la nature du produit, un choix qui en l'occurrence ne donne pas entière satisfaction pour les raisons déjà évoquées qui s'ajoutent à celles de l'analyse concurrentielle de cette section.

Au-delà et sans même entrer dans une approche prospective, cette vision pose dans cette configuration la question du positionnement de la presse quotidienne gratuite qui s'avère bien souvent considérée comme en marge de ses homologues ainsi que celui des sites Web notamment des *pure players* promus depuis peu au rang d'éditeurs de presse en ligne.
Or il apparaît qu'en suivant cette classification d'antan, la représentation des groupes en présence semble teintée d'illogisme, voire d'incohérence avec la présence de la presse quotidienne gratuite et de la presse en ligne (*voir schéma n° II-16 : Proposition de représentation des groupes concurrentiels au sens traditionnel*). D'autant plus d'ailleurs que la classification présentée par la DGMIC [2009] s'appuie sur un niveau de segmentation mettant sur le même plan la presse quotidienne (subdivisée en nationale/locale puis par nature), soit une segmentation de périodicité, et la presse spécialisée ou de petites annonces, soit une segmentation de nature, avec la presse gratuite et en excluant toute référence à l'information en ligne.

Or, dans la mesure où pour des raisons tout simplement techniques (manque de données par secteur d'activité, de référentiel existant, etc.), mais aussi parce que la vision des opérateurs en place semble teintée d'inertie, il apparaît complexe, à l'aube de la décennie 2010-2020 de modifier de manière abrupte le prisme d'analyse pour aboutir à une autre configuration, plus proche selon nous, des évolutions en cours et d'une analyse construite à partir de l'usage auquel se réfère le consommateur (*voir schéma n° II-17 : Proposition de représentation des groupes concurrentiels dans une vision prospective).*

Un compromis d'étape semble raisonnable (*schéma n° II-18 : Proposition de compromis de représentation des groupes concurrentiels)* pour tenter de définir une topographie concurrentielle porteuse de sens qui permette d'appréhender l'intensité des rivalités entre les groupes ainsi formés et d'approcher de manière la plus pragmatique possible les différentes options qui s'offriront aux acteurs présents sur ces marchés (*voir partie III*).

Outre la détermination de l'intensité concurrentielle entre chaque groupe, l'objectif est donc de permettre de positionner les groupes les plus rentables, les groupes dominants qui structurent le jeu concurrentiel du secteur et le cas échéant, les originaux, *id est* ceux qui intègrent des firmes considérées en marge par les autres en raison de leurs positions et de leurs choix stratégiques mais qui préfigurent parfois des ruptures ultérieures, à l'instar de ce que pourrait représenter le groupe Le Figaro par ses prises de positions diversifiées sur la période 2005-2010.

Il ressort que le pouvoir structurant de la technologie a fortement modifié la lutte concurrentielle en réduisant la distance stratégique entre les firmes et en accroissant leur niveau de dépendance par homogénéisation des produits destinés à la même demande, tout en modifiant le prisme de la périodicité et du prix. Compagnons de groupes de presse ou de télévision, *pure players* ou simples agrégateurs de contenu, les sites Web exacerbent ainsi les luttes concurrentielles entre les différents groupes qui s'avèrent pour ainsi dire placés sur le même plan, indépendamment de toute périodicité. Sur le versant publicitaire, la technologie a également créé une zone de superposition concurrentielle nouvelle tout en ouvrant la voie à une industrie jusqu'alors consubstantielle de l'imprimé, celle des petites annonces en ligne.

Il est par ailleurs notable, que l'intensité de la rivalité entre la presse quotidienne régionale et certains groupes (les généralistes) de la presse quotidienne nationale ainsi que vis-à-vis de la presse quotidienne gratuite devrait s'amplifier à court terme (sur la période 2010-2015) en raison de la faiblesse des barrières à la mobilité et du degré d'interdépendance entre l'ensemble de ces groupes. L'éloignement des groupes de firmes de petites annonces sur le Web combiné aux changements en cours limite par ailleurs les possibilités d'intervention des groupes positionnés sur l'information générale et politique, les industries s'éloignant mutuellement au-delà de l'histoire qui les relie et des sources de financement que celles-ci pouvaient représenter. L'éloignement du groupe *newsmagazines* semble par ailleurs très relatif pour la presse quotidienne, la réciproque n'étant pas vraie.

Outre cette intensité intergroupe, c'est la rivalité intragroupe qui devrait aussi se renforcer dans un contexte de profitabilité en berne. Car même les firmes de PQR qui sont les plus monopolistiques de toutes, avec des barrières à l'entrée qui en font une quasi-forteresse loco régionale et des forces concurrentielles qui favorisent la performance, affichent une rentabilité moyenne, presque paradoxale. Dans le même temps, si les opportunités semblent plus fortes pour des médias digitaux, elles s'assombrissent par l'incertitude inhérente à un stade de développement récent, ceux-ci n'étant pas confrontés aux mêmes problèmes de croissance et donc de besoins en ressources que ceux installés en phase de maturité-déclin comme la presse quotidienne payante, sachant que les deux peuvent religieusement se combiner.

La proximité entre certains groupes et le besoin de relais de croissance des firmes les composant pourrait ainsi ouvrir de nouveaux horizons à celles ayant la possibilité de mettre en avant leurs compétences distinctives et de faire jouer des synergies éventuelles, et requiert alors des approches radicalement différentes (*voir partie III*).

Conclusion

Caractère figé, vision réductrice et parfois trop libérale, si l'approche porterienne n'est pas exempte de critiques, elle offre néanmoins un éclairage intéressant quant aux sources d'influence de la structure sur la performance. Et de fait cinq constats peuvent s'opérer.

● ***Premier constat, la concentration des marchés n'est pas un vain mot.*** Elle s'inscrit dans une dynamique de long terme et concerne toutes les familles de presse dans une vision traditionnelle du *relevant market,* étant entendu que le changement de prisme d'analyse, *id est* en intégrant la fonction et non plus la technique, lui donnerait un autre visage, tout comme le fait de considérer une segmentation éditoriale au sein de la PQN. Seul le marché des sites d'information ne semble pas encore concerné dans une vision élargie, ce qui ne signifie pas qu'il ne le sera pas dans un avenir proche.
Si l'absence de barrières à l'entrée offre des conditions à une dynamique concurrentielle soutenue, les forces structurelles et la situation économique des éditeurs devraient infléchir cette tendance. Résultante de la nature même du bien, la concentration s'impose en effet par la combinaison d'un ensemble de forces d'intensité variable.

Le bien informationnel est d'abord un produit dont la diffusion se fait à un prix inférieur au coût moyen de production. Et pour combler cette insuffisance de financement primaire, l'éditeur recourt alors à la publicité. Mais les annonceurs étant d'abord attirés par la plus grande audience, sous réserve de l'aspect qualitatif et d'une limite intégrant le rapport coût/unité de diffusion supplémentaire, il se crée une spirale de concentration avec une interaction visant à exclure les supports faiblement diffusés ou avec la plus faible audience.
La production du bien nécessitant en outre d'importants coûts fixes, notamment le coût de la première copie, elle s'inscrit dans une logique d'économies d'échelle avec en ligne de mire la question de la taille minimale efficiente et de survie aux limites discutables. Et s'il a été noté, l'absence de correspondance entre la limite inférieure d'efficience et de survie, il convient de la mettre en perspective d'autres considérations comme l'appartenance à un groupe d'envergure, la spécialisation du titre, le positionnement géographique et la concurrence entre les médias. L'absence de coûts fixes pour les sites Web, toutes proportions gardées, ne les exempte pas de rechercher des économies d'échelle notamment dans la production éditoriale, garante de la qualité et de la notoriété, et dans la gestion des inventaires publicitaires, dès lors que l'objectif est de devenir un site d'information au sens classique et complet du terme.

● ***Deuxième constat***. ***Les barrières à l'entrée et les pressions des fournisseurs et acheteurs*** semblent suffisamment fortes pour limiter les nouveaux entrants et structurer les marchés sachant que leur importance implique que le niveau de concentration ne reflète pas complètement le niveau du pouvoir de marché.

Décroissance des marchés, niveau des coûts irrécupérables pour constituer une information de qualité et construire ce lien hors marché si caractéristique des publications payantes, coûts de différenciation, déséconomies de compression du temps, spécificités du système de production et de distribution sans oublier la capacité de riposte, nombreux sont les facteurs qui rendent la pénétration risquée voire financièrement impossible.

Le marché de la presse régionale apparaît comme le plus verrouillé, celui de la presse quotidienne nationale étant un tantinet plus perméable pour les firmes issues d'un marché connexe, en l'occurrence de la PQR. Et si elles perdent un peu de leur efficacité sur le marché de la presse d'information gratuite et des *newsmagazines*, elles deviennent, toutes proportions gardées, insignifiantes pour les marchés de l'information en ligne et des petites annonces, ceux-ci étant d'ailleurs le théâtre d'une concurrence beaucoup plus soutenue.

Quant aux pressions des fournisseurs et des acheteurs, elles sont relativement fortes au niveau des industries directement connectées : celle du papier, de l'impression et de la publicité, à l'exception pour cette dernière du marché de la publicité locale. Les firmes de presse quotidienne s'avèrent ainsi les plus sensibles pour ce qui touche à la production pour des raisons culturelles, organisationnelles et historiques, les éditeurs *online* étant moins touchés.

● ***Troisième constat***. ***La pression de substitution et de l'innovation*** qui était, il y a encore quelques années, relativement faible peut se voir sous deux horizons différents.

Soit de manière figée en se limitant au référentiel d'antan, elle s'avère alors réduite, le seul changement majeur ayant été le lancement de la presse quotidienne gratuite en quadrichromie, les éditeurs traditionnels n'ayant pas été des grands innovateurs ces dernières années.

Soit de manière prospective en changeant le prisme des périmètres de marché, il s'agit alors de considérer l'essor du Web mais surtout des technologies futures.

Si l'innovation a d'ailleurs redonné de la valeur au contenu, elle n'a pas encore permis aux éditeurs de se la réapproprier avec toutes les caractéristiques de l'avantage concurrentiel. Cette difficulté n'est à cet égard pas étrangère à ce manque de réactivité inhérent à leurs structures et à leur culture qui s'avèrent un handicap à la réflexion ainsi qu'aux facteurs d'inertie au changement.

● ***Quatrième constat***. Tous ces facteurs combinés contribuent, à des niveaux variables, à structurer les différents marchés existants, influençant de fait les options stratégiques mises en place depuis plusieurs décennies et leur performance.
D'abord au niveau de la diffusion puisque les indices relevés montrent une influence négative de la concentration sur celle-ci, d'autant plus significative que le marché est monopolistique comme dans le cadre de la PQR.
Au niveau de la qualité ensuite, qui s'avère plus élevé en situation de concurrence sachant que ce constat se trouve aujourd'hui contrarié par la gratuité.
Enfin, au niveau publicitaire dans la mesure où la concurrence permet de réduire le coût au mille proposé aux annonceurs, sachant que la relation entre la diffusion et le prix absolu de la publicité serait non linéaire en raison de l'impact des prix pratiqués par les journaux à forte diffusion. La disparition de la concurrence est d'ailleurs un facteur influençant le transfert des annonceurs vers d'autres médias, même si cette possibilité dépend de la dynamique concurrentielle inter média et du type de publicité, nationale ou locale, ainsi que de l'évolution de la convention publicitaire de l'imprimé basée sur la notoriété et le contrat de lecture. Il est en outre notable que la course à l'audience incite au mimétisme éditorial.

Finalement, il ressort qu'en dehors des *newsmagazines*, tous les marchés affichent une corrélation positive et significative entre le résultat d'exploitation et la concentration d'audience (calculés sur l'indice HHI), seules les firmes de presse gratuite présentant des taux positifs porteurs de sens entre le résultat net et cette même concentration d'audience.

● ***Cinquième constat, si la structure des marchés est un facteur d'influence*** du comportement des éditeurs en matière de qualité, de diffusion, de recherche d'audience et de tarification publicitaire, elle n'est pas le seul déterminant de performance. En effet, la combinaison des différents éléments évoqués au sens de la théorie économique (barrières à l'entrée, concentration, rente de monopoles, différenciation des offres, etc.) avec les résultats financiers des firmes amènent à des conclusions assez paradoxales au niveau de l'industrie.

Si les forces structurelles qui s'imposent à partir de la nature du bien influencent les orientations stratégiques des firmes, elles n'ont pas non plus force de loi. Sinon, la presse gratuite n'aurait jamais vu le jour, les sites Web n'existeraient pas et les éditeurs seraient performants ! Pour autant, ce n'est pas parce que l'industrie est destructrice de valeur, que toutes les firmes ont un profit économique en berne, sinon l'industrie finirait par disparaître.

Il apparaît dès lors légitime de retenir dans la lignée de la controverse soulevée et des ajustements proposés par Porter lui-même [1980], *« qu'une firme n'est pas toujours prisonnière de sa structure de marché »* et qu'une analyse qui dépasse les frontières naturelles d'un marché fondé sur la technique permet de diluer la force des conclusions inhérentes au rapport structure de marché / performance en considérant que les barrières à l'entrée ne sont plus si fortes que cela, sauf peut-être pour la presse régionale, que la différenciation attendue n'est pas aussi significative et que les coûts de remplacement se sont atténués.

L'attractivité des différents marchés et l'intensité concurrentielle entre les groupes stratégiques suggèrent en outre que le rapprochement de certains marchés et la férocité de la lutte concurrentielle ouvrent de nouveaux horizons ceux ayant la capacité de valoriser leurs compétences distinctives et de faire jouer de réelles synergies entre les segments.

Si l'ensemble de ces facteurs n'a jamais fait obstacle à diverses modélisations depuis Warne Corden [1953], l'entrée dans le XXI^{e} siècle, avec l'essor du Web et celui de la presse gratuite, est venue bousculer les attendus et amplifier les biais inhérents aux modèles existants non seulement en modifiant les règles établies, mais surtout en faisant se rejoindre, voire coexister des approches différentes et en remettant au goût du jour la question de l'impact des contraintes économiques sur l'offre de contenu, notamment par le biais de la gratuité.

Bien entendu, il aurait été intéressant d'envisager l'ampleur de cette influence sur la performance, au-delà de la controverse évoquée, mais encore une fois l'absence de données ne permettait pas d'envisager une régression multiple comme extension de la simple corrélation, d'autant plus d'ailleurs qu'il nous apparaît essentiel de dépasser les simples frontières existantes pour considérer la performance des firmes consolidées dans un marché plus vaste.

Sur le plan de l'analyse de l'industrie, il est par ailleurs normal de considérer que dans la logique économique les hauts niveaux de performance ne peuvent perdurer qu'à partir du moment où les barrières à l'entrée sont suffisamment fortes, la différenciation des offres convaincantes et les coûts de remplacement importants.
Or si la dilution de cette protection naturelle peut fournir un élément d'explication aux piètres résultats des éditeurs à partir du moment où l'on considère le marché de l'information au sens large, les différentiels de profitabilité constatée peuvent être explorés par d'autres voies dans une contradiction d'apparence qui ne s'impose pas systématiquement, mais se complète

parfois à l'instar des caractéristiques des transactions dont l'inefficience peut être un élément contrariant de la création de valeur [Williamson, 1975] par l'exagération des éléments générateurs d'irrationalité ou encore des facteurs internes aux organisations dans la logique de l'approche fondée sur les ressources [Wernerfelt, 1984] qui détermine la capacité créatrice de l'avantage concurrentiel.

Si en temps normal ces approches se positionnent d'abord sur une analyse individuelle, quelques enseignements peuvent être tirés d'une vision plus élargie, même si encore une fois l'absence d'éléments factuels et comparables limite l'ampleur des conclusions et empêchent de mesurer précisément l'impact du comportement de la firme sur la performance.

SECTION 2 | COUTS DE TRANSACTION ET RESSOURCES INTERNES, DES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS ET STRATEGIQUES D'INFLUENCE

Aussi intéressante soit-elle, l'approche porterienne ne semble pas suffisante, de par ses propres caractéristiques, pour mettre en lumière la performance mesurée, et prendre toute la mesure des changements sur les marchés de l'information et notamment ceux qui résultent de l'essor du numérique ainsi que ceux à l'origine de la pénétration de la presse gratuite d'information dans des prés carrés jusque là bien établis et *a priori* imprenables.
La technologie numérique a en effet permis à tous les éditeurs de s'extraire des processus classiques de production et de distribution, générateurs de coûts considérables (*voir chapitre II, partie II*) tout en offrant, directement ou par l'entremise d'un tiers, une kyrielle de contenus et de services complémentaires au contrat de lecture habituel et ce, bien au-delà d'une délimitation traditionnelle des marchés qui a du mal à positionner les sites compagnons des journaux, et *a fortiori* les *pure players*.
Outre une diminution des temps d'intégration éditoriale, elle a aussi permis la suppression de l'étape de production tout en autorisant une diffusion immédiate sur un territoire plus vaste.
En abaissant les barrières à l'entrée et en réduisant ses coûts à leur plus simple expression, elle ouvre ainsi de nouvelles perspectives à l'intégration des fonctions et donc à l'organisation, plus ductile, moins hiérarchique et plus en phase avec les nouveaux usages.

Quant aux firmes éditrices de presse quotidienne gratuite d'information, elles ont à contre-courant dépassé les objections classiques des barrières à l'entrée, des coûts irrécupérables et des zones d'efficience pour prendre pied sur un marché *a priori* peu perméable en s'exonérant

des codes traditionnels et des fonctionnements hiérarchiques jusque là en vigueur, *id est* en imposant la gratuité du bien imprimé et en assumant une diffusion ciblée dans la pure logique inhérente à celle des annonceurs, indépendamment des circuits traditionnels.

Pour saisir l'impact des changements qui se sont opérés chez les éditeurs sous l'influence du numérique, les enjeux qui ont été révélés par la presse gratuite et le mode de gouvernance des éditeurs traditionnels, il s'avère intéressant dans un continuum marché-entreprise, de redonner à la firme toute sa valeur stratégique, à partir de deux approches distinctes proches du vécu managérial, d'une part celle des coûts de transaction, et d'autre part, celle fondée sur les facteurs internes.
Différents mais complémentaires, leurs objectifs et concepts se recoupent parfois avec d'autres approches [Ghertman, 2003], de sorte qu'il ne serait pas opportun de les opposer.
La première tente ainsi de rendre compte de l'existence de la firme à partir de ses coûts de fonctionnement, de comprendre la relation entre l'efficience de ces derniers et la performance tout en faisant la lumière sur les formes d'organisation possibles et notamment sur les décisions d'intégration verticale dont l'objectif est la recherche d'efficacité.
La seconde s'attache à déterminer ces ressources qui procurent un avantage concurrentiel notable et durable pour expliquer la performance d'une firme, considérée alors comme un ensemble complexe où celles-ci se combinent et s'entrechoquent.

A/ Quand les caractéristiques des transactions influencent les structures de gouvernance

La théorie des coûts de transaction repose sur une approche introduite par Ronald Coase dans les années trente lorsqu'il lie l'efficacité d'une organisation économique au niveau de ses coûts de fonctionnement, mais qui fut surtout développée par Oliver E. Williamson à partir des années soixante-dix, même s'il n'a pas été le seul à s'y pencher [Williamson, 2008]. Son objectif est en substance de comprendre pourquoi les firmes internalisent leurs transactions alors qu'elles pourraient être menées sur les marchés, *id est* s'emparent de l'intégration verticale comme composante d'une recherche d'efficacité sur des marchés aux multiples imperfections ou comme conséquence de coûts élevés. Il s'agit donc d'un choix qui permet de définir des structures de gouvernance dont le choix s'opère sur *« la minimisation de la sommes des coûts de production et des coûts de transaction. »* [Strategor, 2009], ces derniers étant sous l'influence des acteurs économiques et de la nature des transactions.

La question de l'intégration n'est pas nouvelle, l'arbitrage se faisant en première intention entre une meilleure coordination à tous les stades de l'industrie et la recherche d'une meilleure performance par la sous-traitance de certains éléments de la chaîne de valeur. Schématiquement, une firme qui s'inscrit dans l'une de ces deux dynamiques cherche à se construire un avantage concurrentiel et à améliorer sa profitabilité.

Trois raisons principales motivent une firme dans sa recherche d'intégration, qu'elle soit complète, partielle ou profilée : le renforcement de son modèle économique, l'accession à une ressource rare et spécifique ainsi que le contrôle d'une activité qui crée de la valeur [Strategor, 2009].

Les avantages sont l'amélioration de la qualité des produits et des services, la cohérence entre les axes stratégiques et leur mise en œuvre, une meilleure gestion du temps et un renforcement des investissements dans les actifs spécifiques. Côté inconvénients, l'intégration peut conduire à alourdir la structure de coûts (excès d'investissements, absence de mise en concurrence pour l'obtention d'un prix inférieur, croissance des prix de cession interne, etc.) avec parfois des surinvestissements de production. Elle complexifie l'accès aux avancées technologiques et à des solutions complémentaires dans la mesure où elle privilégie les solutions internes. Et enfin, elle peut devenir rapidement pesante dans un contexte d'incertitude de la demande de sorte que la firme peut voir ses coûts de production augmenter si le client venait à se faire rare.
À l'opposé l'externalisation présente l'avantage de faire baisser les coûts opérationnels, d'offrir de la flexibilité, un recentrage sur le cœur de métier et un accès privilégié à une expertise [Strategor, 2009]. *A contrario*, il peut s'installer un risque de dépendance, une perte de contrôle voire dans le pire des cas une absorption par le prestataire.

L'apport novateur d'Oliver E. Williamson a été de formuler une théorie complète de l'organisation des transactions entre les deux extrêmes, le marché et la firme, tout en acceptant les formes hybrides de gouvernance dont la structure finale dépend des caractéristiques des transactions, de leurs attributs.

Si Oliver E. Williamson différencie l'échange de la transaction dans la mesure où elle n'est pas instantanée et où elle s'organise avec une dimension temporelle (négociation, contrat de transfert, résolution du contrat *a posteriori*), il finit par considérer celle-ci comme *« le transfert d'un bien ou d'un service à travers une interface technologiquement distincte »*

[Williamson, 1985] ne faisant ainsi pas obstacle aux transactions internes au sein de la même organisation, entre deux départements différents par exemple. Il précise d'ailleurs un peu plus fortement que ses confrères la notion de coûts de transaction en regroupant d'un côté les coûts préalables (*ex ante*), à savoir négociation, rédaction et garanties, et, de l'autre, les coûts de l'après (*ex post*), *id est* ceux inhérents à la mauvaise adéquation du contrat, au marchandage de l'insatisfaction ainsi qu'aux recours conflictuels.

Pour autant qu'ils soient définis, sa position est assez claire quant à l'interdépendance de tous ces coûts et à la nécessité de les analyser dans leur globalité et non de manière unitaire. Car dans la mesure où ils sont complexes à identifier, seule la différence de coûts globaux devient intéressante [Williamson, 1994].

Mais derrière ces coûts qui conditionnent les modes d'organisation se cachent les caractéristiques essentielles des transactions. Oliver E. Williamson part ainsi du principe que celles-ci ne s'opèrent que dans le cadre d'une rationalité limitée en ce sens où les individus n'ont pas tous les éléments pour faire un choix purement rationnel avec la possibilité d'envisager toutes les solutions possibles [Ghertman, 2003] et sous l'influence d'un opportunisme personnel qui repose sur les fondements mêmes de la nature humaine et qui vise à la recherche de l'intérêt par les agents contractualisants [Williamson, 1975, 2005].

Il considère en outre que la spécificité des actifs qui font l'objet d'une transaction, l'incertitude et la fréquence de réalisation sont les attributs de l'arbitrage possible entre les organisations [Williamson 1979, 1999]. L'efficience des coûts est alors une source de création de valeur par l'atténuation des éléments générateurs d'imperfection [Williamson, 1975].
Parmi les attributs définis par Williamson [1985], la spécificité des actifs apparaît donc comme capitale. Les transactions qui reposent sur des investissements spécifiques sont risquées, les actifs ne pouvant pas être facilement redéployés sans une perte de valeur en cas de cessation des contrats. Le coût d'opportunité souligne alors ce risque de réaliser des investissements non rentables dans des actifs spécifiques. Dès lors que ceux-ci ont été conduits, et que leur valeur pourrait être réduite en cas d'opportunisme d'un agent, la firme aurait intérêt à intégrer la transaction sous réserve qu'elle soit fréquente.

Ces actifs sont schématiquement rangés en six grandes catégories et s'articulent autour *« d'actifs spécialisés qui ne peuvent pas être redéployés sans une perte de valeur »* [Williamson, 1994]. Complémentaires, ils renvoient de fait à la notion de coûts

irrécupérables et d'investissement durable et influencent *« le résultat des transactions en termes de choix stratégiques et de coûts de production »* [Ghertman, 2003]. Sont ainsi différenciés :

La spécificité de site considère la localisation comme un investissement substantiel réalisé par l'une des parties et de fait non redéployable, l'objectif étant de réduire les coûts de transport et de stockage ;

La spécificité d'investissements relève d'investissement à la demande, *id est* réalisé pour un seul client dans le cadre d'une relation unique ;

La spécificité d'actifs physiques qui consiste pour l'un des contractants, voire les deux, à investir de manière ciblée dans des technologies ou des matériels inhérents à la transaction. Spécifiques, ils ne relèvent cependant pas d'une demande particulière.

La spécificité d'actifs humains s'inscrit dans la logique des effets d'expérience des contractants qui ont su développer un capital, un savoir-faire reconnu et utilisable en tant que tel. Plus celle-ci devient importante et plus la mobilité des actifs sera faible.

La spécificité de marque représente l'investissement dans la marque des agents concernés par la transaction et vise à améliorer la réputation de cet actif intangible par nature.

La spécificité temporelle concerne l'utilisation simultanée de différents actifs pour une séquence bien définie.

Autre attribut déterminant, la fréquence des transactions qui concerne le nombre d'opérations réalisées, chacune générant des coûts qu'il est possible de regrouper afin de les optimiser. Car même si la spécificité des actifs et l'incertitude sont grandes, elles ne justifient l'intégration que si la transaction est suffisamment fréquente pour amortir les investissements.

L'incertitude renvoie de son côté à la rationalité limitée étant donné qu'elle explique en quoi il est difficile de prévoir, Oliver E. Williamson considérant d'ailleurs que l'opportunisme des agents est un facteur aggravant et que celle-ci s'avère d'autant plus grand que celui le nombre d'opérateurs capables de contractualiser est faible, ce qui est souvent le cas avec les actifs spécifiques [Williamson, 1994].

L'incertitude qui comprend aussi les facteurs environnementaux (législation, technologie, etc.) n'est importante que pour une transaction qui porte sur un actif spécifique, dans le cas contraire l'actif pouvant être facilement redéployé en cas de rupture de la transaction. Dans cette optique, plus les niveaux de spécificité de l'actif et d'incertitude sont faibles, plus les transactions s'accroissent, le marché devenant alors le mode de gouvernance approprié.

Les caractéristiques des transactions sont donc les déterminants des structures de gouvernance (marché, hybride, hiérarchie) les plus efficaces, *id est* ceux qui minimisent les coûts de transaction et de production. Il est alors considéré que l'intégration verticale permet de les réduire dès lors que les niveaux de rationalité limitée, d'opportunisme, d'exigence de spécificité des actifs, d'incertitude et de fréquence sont élevés.

En l'absence de cadre analytique spécifique Danielle Attias [2007] fut en France une précurseur dans l'utilisation de cette grille de lecture comme support de compréhension de l'influence d'Internet sur la presse, en se fondant notamment sur les deux transactions majeures et traditionnelles, l'édition-production et l'édition-distribution.
Son approche complétée des observations d'ores et déjà conduites dans les chapitres précédents sur les deux versants du marché offre l'opportunité de mieux cerner la manière dont les transactions ont été modifiées avec l'essor d'Internet et comment les attributs qui leur sont liés deviennent des éléments clés de la presse quotidienne gratuite. Révélateurs des différentes options d'internalisation ou d'externalisation, ces changements dessinent ainsi les choix d'organisation possibles des opérateurs en ligne et éditeurs de presse gratuite.
Elle ne pourra au demeurant se conduire sans considérer de manière plus large l'influence des technologies de l'information sur les firmes, l'environnement et les agents qui les composent tant de manière directe (recherche, stockage, transmission de l'information) qu'indirecte en tant que fonction support d'intégration pour des activités de *e-business* [Luncking-Reiley, Spulber, 2001 ; Dyer, 1997].

1. La spécificité de site réduite à sa plus simple expression

Jusqu'à présent les contraintes de sites que connaissait la presse traditionnelle relevaient des coûteuses (*voir chapitre II, partie I*) activités d'impression et de distribution dans une échelle de valeur qui variait selon la nature de la publication, la plus sensible étant la presse nationale dans la mesure où elle devait répondre à l'obligation de distribution, parfois quotidienne, de son édition sur l'ensemble du territoire. Et jusqu'au début des années soixante-dix, les imprimeries se trouvaient à proximité des rédactions pour diminuer les coûts de transmission de l'information, les firmes supportant alors les coûts de transport jusqu'au client final.

Mais les progrès technologiques (transport, informatique, etc.) ont permis d'envisager une décentralisation des systèmes d'impression à partir de plusieurs réseaux [Albert, 2008]. L'arbitrage se faisait alors entre les coûts de transaction avec les prestataires contractants et

les coûts de transport inhérents à un système intégré offrant la possibilité de passer d'une structure très hiérarchique à une forme plus hybride. Ainsi ne reste-t-il plus en 2010 que *Le Monde* et *Le Figaro* à avoir en totalité ou en co-actionnariat une imprimerie parisienne, les autres quotidiens nationaux sous-traitant l'impression, notamment chez le leader du secteur Riccobono qui gère *La Tribune, Libération, L'Humanité, La Croix* et a repris l'imprimerie du Gard, anciennement propriété du *Figaro*. Cette activité qui s'externalise de plus en plus reste au demeurant encore encadrée par la puissance syndicale (*voir chapitre III, partie I*).
Côté distribution, aucune internalisation n'a été conduite pour les raisons déjà évoquées, Presstalis demeurant omnipotent, les MLP s'étant d'abord développées sur la presse magazine *(voir chapitres II & III, partie I*).

A contrario, la presse régionale a, de par son caractère très local, internalisé ses activités de production et la très grande majorité de sa diffusion, son coût d'accès au client final demeurant alors moins important que le coût de transaction avec un prestataire. L'essor du portage pourrait toutefois modifier la donne dans les prochaines années. Quant aux *newsmagazines*, les moindres contraintes temporelles permettent aux éditeurs de recourir à l'externalisation de la production.

Mais voilà, Internet est passé par là. En permettant un accès dématérialisé au contenu indépendamment de tous les procédés d'impression et de distribution physique, le Web a en effet aboli la spécificité de site et offert ainsi le recours possible *« à une multitude d'accords avec différents partenaires via la contractualisation plutôt que l'intégration.* » [Attias, 2007].

De son côté, la presse quotidienne gratuite a une situation plus contrastée étant donné qu'elle doit imprimer ses exemplaires, mais qu'elle ne les distribue pas avec les mêmes circuits. Plusieurs éléments rentrent en effet en considération dans cette spécificité de site.
D'abord le fait qu'elle n'est pas distribuée dans toute la France mais seulement sur une sélection d'agglomérations de grande taille par colportage ou présentoirs.
Ensuite, parce que sa fréquence d'impression et donc de distribution est moins élevée, 18 numéros en moyenne mensuelle en 2010 (selon l'OJD) sachant qu'aucun numéro ne sort les week-ends et durant une grande partie des mois de juillet et août.
Enfin, parce que chaque édition est différente dans la mesure où un volume de pages est réservé pour un contenu en adéquation avec la zone de diffusion. En revanche, il est notable que le volume distribué par numéro s'avère supérieur à celui d'un quotidien payant, dans un rapport moyen de un à trois dès lors que le plus gros tirage (*Ouest-France*) est exclu.

Cette position particulière offre l'opportunité d'une contractualisation plutôt que d'une intégration, aussi tentante soit cette dernière pour la partie production qui au demeurant doit être mise en perspective des conditions de surcapacités notoires, des conditions sociales de l'imprimerie de presse et de l'installation désormais acquise dans le paysage de la presse imprimée de ces titres gratuits.

2. La spécificité des actifs physiques s'affaiblit avec le Web

Il s'agit en l'occurrence de considérer des investissements de coopération, technologiques ou matériels, étant entendu qu'ils servent les intérêts des deux parties désireuses d'entrer en transaction. La presse traditionnelle a dû mener *« un long effort pour s'adapter aux nouvelles techniques »* [Attias, 2007]. Transmission numérique des flux de copies, facsimilés, outils de gestion de l'abonné, changement des procédés d'impression, développement des réseaux, renforcement des centres de dépôts, augmentation du nombre de points de vente, autant d'investissements au long cours destinés à assurer une bonne coordination entre l'édition et la distribution au regard de l'évolution qui s'imposait.

Pour autant, comme le soulève Danielle Attias [2007], *« le contrat entre éditeurs et NMPP a connu de nombreux soubresauts, dus au mécontentement de certains éditeurs face aux coûts élevés du réseau Faximpresse, de problèmes de formats et aux retards de modernisation de l'appareil de production »*. Certains ont alors réintégré une production externalisée comme *Le Figaro*, d'autres ont créé leur propre réseau décentralisé à l'instar du groupe Amaury.
Avec des éditeurs régionaux fortement intégrés, un contexte de surcapacité de production notoire et un marché en berne dont le tirage moyen décroît, les positions défendables s'inscrivent dès lors dans une meilleure coopération plutôt que dans une intégration.

Au bout de la chaîne, si les NMPP ont-elles aussi, cherché à consolider leurs positions, en assurant des investissements physiques destinés aux éditeurs, il apparaît que ce point cristallise encore en 2010 les mécontentements face à une insuffisance reconnue (*voir chapitre III, partie I*). Les titres régionaux ont bien entendu résolu cette question en profitant de leur distribution locale, le concurrent MLP ayant de son côté axé son développement sur les magazines qui n'exigent pas le même niveau de contraintes.
Au demeurant, même si les investissements sont insuffisants, il apparaît que les éditeurs de quotidiens nationaux n'ont guère d'autre alternative à court terme pour une distribution au numéro sachant que la diffusion postée connaît aussi quelques ratés – *La Poste* considérant la

transaction défavorable au regard de ses investissements –, et que le portage a été longtemps déconsidéré financièrement et politiquement, voire idéologiquement, par les éditeurs et les organisations syndicales

Les éditions en ligne n'ont pas les mêmes contraintes pour que la transaction soit réalisée dans les règles de l'art. En l'espèce les actifs physiques relèvent d'un outil de gestion des données qui peut être développé en interne ou acquis chez un prestataire (EMC Documemtum, FileNet, Autonomy, OpenText, etc.).
Le cahier des charges désiré et le coût deviennent alors déterminants. Car si tous les logiciels proposent des solutions d'entrée de gamme standardisées sur l'écriture, la mise en forme ou la publication, ils peuvent évoluer vers des services plus complexes et personnalisables. Les rédactions découvrent à ce stade la même problématique que connaissent leurs collègues du marketing avec les potentialités des outils de gestion de l'abonné.

Au demeurant, cet investissement demeure moins onéreux que celui d'une imprimerie de presse dont le coût moyen est d'environ 25 M€, soit près de 100 à 150 fois plus que le coût catalogue d'un tel outil selon le niveau de prestations retenu.
Il n'en reste pas moins que l'évolution du Web impose aux éditeurs de proposer une kyrielle de services et de contenus allant bien au-delà de quelques articles en ligne (forums, *blogs*, *newsletters*, abonnements, petites annonces, archives, flux d'information, continu, paiement en ligne, services personnalisés, etc.), tout en les astreignant à mieux connaître le profil de l'internaute et les conditions d'utilisation du site (fréquentation, *tracking*, marquage, etc.). Cette course aux fonctionnalités de plus en plus diversifiées et personnelles qui semble d'ailleurs inévitable, renforce la réflexion d'une internalisation de cette spécificité afin de sortir d'une dépendance contractuelle, de réduire l'incertitude et de s'assurer une adéquation avec les usages et les demandes plus immédiates. En outre, si jusqu'à il y a encore quelques années, il ne s'agissait que de délivrer des contenus sur le Web, la conversion des sites à des modèles *freemium* à valeur ajoutée poussent les éditeurs à une meilleure maîtrise de l'outil et à une indépendance stratégique.

3. La spécificité de marque se décuple pour le Web et la presse gratuite

La marque est un actif important dont jouissent les titres d'information. Elle offre une visibilité évidente aux publications et permet de modifier le curseur de la relation contractuelle entre éditeurs et diffuseurs, malgré les considérations égalitaires de la loi Bichet.

La presse gratuite n'est d'ailleurs pas exempte de ce constat, mais elle bénéficie d'un avantage de taille dans la mesure où elle est distribuée gratuitement. L'accès à la marque accélère l'effet d'expérience même si le rayonnement s'avère limité de par les techniques de diffusion. Il permet en outre aux éditeurs de s'installer dans la convention classique de la publicité imprimée qui s'articule autour de la notoriété et du contrat de lecture.

Le Web n'a en ce sens pas révolutionné la spécificité de la marque, il l'a décuplée. D'abord parce qu'il apparaît indubitablement que l'adresse d'un site est liée à un actif de marque, notamment pour les sites compagnons, et ensuite parce que les systèmes d'accès à l'information par les moteurs de recherche génèrent une dépersonnalisation de la marque au profit du contenu. La marque est alors le lien qui permet de se référer à une source sur la toile.
Les différentiels d'audience s'expliquent donc en partie par ce déficit de notoriété, les éditeurs traditionnels bénéficiant à ce titre d'un avantage concurrentiel certain, à condition que la marque soit associée à la qualité et à la réputation attendues par l'internaute [Attias, 2007]. Le risque est alors celui d'une utilisation des sous-jacents de cette marque, un sorte de spoliation active ou passive à des fins publicitaires notamment.

Cette notion de marque est d'autant plus importante qu'elle s'intègre dans le paradigme classique de la vente d'espaces publicitaires de la presse imprimée. La marque représente une valeur, l'ensemble permettant à l'annonceur de toucher sa cible dans un référentiel connu. En revanche, sur le Web, les repères se sont déplacés avec l'intégration de critères de performance, de sorte que le nouveau paradigme en place s'articule autour d'une convention liant notoriété et performance, ce qui contraint à des adaptations en termes de commercialisation et d'organisation [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010].
Et dans la mesure où malgré une apparente similitude avec la presse imprimée, les conditions de travail, la dynamique concurrentielle, l'incertitude et les repères inhérents au marché de la publicité *online* sont différents, les régies se sont structurées dans une gouvernance plus souple fonction des priorités de l'éditeur au point parfois d'être externalisées sur le plan géographique et capitalistique.

4. Le Web réducteur de l'incertitude de transaction

L'incertitude dans laquelle se déroulent les transactions sur le Web est relativement faible au regard de celle existante dans les circuits de distribution et de production traditionnels où les conflits sociaux notamment font partie des déterminants de la négociation et du maintien des

avantages acquis depuis la Libération (*voir chapitres II & III, partie I*) [Attias, 2007]. L'existence même d'un site compagnon permet d'ailleurs de réduire cette incertitude, les éditeurs n'hésitant plus lors de mouvements de grève dans les imprimeries ou chez Presstalis à mettre à disposition gratuitement l'édition du jour via leur site Web indépendamment du manque à gagner avec la vente au numéro et du mécontentement des annonceurs.

Si l'incertitude se résume donc à des contrariétés techniques que les éditeurs dépassent facilement avec la technologie, la presse quotidienne gratuite n'a pas les mêmes avantages. Elle demeure encore produite dans des imprimeries où les traditions s'appliquent.
En revanche, le système de distribution gratuite par colportage ou présentoirs réduit considérablement l'incertitude au niveau de cette transaction, même si certaines opérations ponctuelles de déstabilisation ont pu être notées. Les ouvriers du Livre avaient ainsi détruit plusieurs milliers d'exemplaires de *Metro* et de *20minutes* lors de leur lancement[II-126] en 2002 et perturbé la distribution des éditions du groupe Bolloré en 2010 lorsque celui-ci avait exprimé sa volonté de changer d'imprimeur[II-127].

Du côté annonceurs, l'incertitude s'est au contraire accentuée. Alan Ouakrat, Jean-Samuel Beuscart et Kevin Mellet [2010] notent ainsi dans leur étude sur les régies publicitaires de la presse en ligne que *« l'environnement est beaucoup plus vaste sur le Web, si bien qu'il existe une forme d'incertitude sur le marché pertinent dans lequel opèrent les régies »*. Elle résulte en fait d'un marché encore en construction au sein duquel les montants négociés pour le *display*, *id est* le format principal des sites de contenus, sont en 2009 très faibles, environ 20 %, au regard des investissements en ligne (*voir chapitre I, partie II*).

5. La spécificité d'investissement passe de l'industriel au contenu sur le Web

La spécificité d'investissement relève d'investissement à la demande, *id est* réalisé pour un seul client. Pour la presse traditionnelle, elle s'inscrit dans la logique des économies d'échelle afin de rentabiliser les outils existants bien souvent en surcapacité naturelle [Attias, 2007]. En raison des particularités techniques d'un titre, du rythme de parution, de l'absence de marché de l'occasion, ces investissements rentrent dans la catégorie des coûts irrécupérables et s'avèrent très peu redéployables donnant une certaine rigidité aux transactions.

Danielle Attias [2007] indique que *«* 20minutes *se plie aux contraintes physiques du format du* Monde *: le format du quotidien gratuit est celui du Monde divisé par deux. »*

L'externalisation est donc un paramètre complexe au-delà des contraintes culturelles qui ont pu s'ajouter sur l'éventuel partage des ressources entre la presse nationale et régionale. Les *newsmagazines* ont ainsi moins de difficultés de par leur relative standardisation et leur rythme de parution qui ont permis à des offreurs de bénéficier d'économies d'échelle significatives et ainsi de proposer des conditions plus avantageuses.

Côté distribution, Presstalis a creusé son sillon grâce à des nvestissements spécifiques pour assurer la diffusion de la presse quotidienne nationale, son concurrent les MLP s'étant concentré sur les magazines.
Quant à la presse régionale, elle a renforcé son réseau local pour devenir autonome, en assurant parfois la distribution de titres nationaux, l'archétype étant le groupe Amaury qui pour des raisons historiques (*voir chapitre II, partie I*) a créé la SDPV afin de sortir ses titres du réseau traditionnel.
Désormais avec l'essor du portage, des acteurs comme Neopost procèdent aussi à des investissements spécifiques afin d'assurer une diffusion, alors que d'autres sociétés de distribution lorgnent sur l'essor du marché des gratuits, chacun des titres avoisinant le million d'exemplaires quotidiens à distribuer en 2011 dans près d'une vingtaine de villes.

Avec les sites Web, la spécificité d'investissements vise à *« doper l'audience »* [Attias, 2007] étant entendu que celle-ci est, comme dans le cadre de la presse imprimée, vendue aux annonceurs. L'objectif est donc de proposer un volume de contenus le plus important, le mieux structuré, le plus qualitatif et le plus récent possible afin d'être repéré le mieux possible par les moteurs de recherche et d'assurer la satisfaction de l'internaute.
Face à cette exigence croissante des lecteurs, les sites d'information se trouvent donc en concurrence frontale avec les spécialistes de l'agrégation qui, outre les fils d'agence, proposent un panorama très large d'information acquise ou simplement diffusée.

Pour assurer cette profusion demandée, les éditeurs peuvent effectivement internaliser les flux de production éditoriale, renforcer les collaborations entre les rédactions papier et Web, acquérir du contenu préfabriqué auprès d'agences spécialisées voire même de fermes de contenus. Il est aussi possible d'utiliser les informations produites par des sites spécialisés, l'objectif étant de proposer la gamme la plus large possible de contenu à l'Internaute.
Ainsi plusieurs formes de gouvernance ont-elles pu voir le jour selon la stratégie du site en question. Celui-ci peut en effet être producteur et diffuseur de son propre contenu, producteur et diffuseur de son contenu et de celui des autres, simple producteur ou simple diffuseur.

Par ailleurs, et dans la mesure où les sites encore sont majoritairement financés par la publicité malgré le recours à des sites *freemium*, il apparaît nécessaire de proposer suffisamment d'espaces aux annonceurs dans un contexte de limitation naturelle [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010]. L'éditeur est donc incité à augmenter le nombre de pages et à les structurer pour accueillir le plus de format possible dans un rapport subjectif de bien-être à la publicité qui en l'occurrence semble vécue par l'internaute dans une certaine ressemblance avec la publicité audiovisuelle [Attias, 2007].

Si ces actifs étaient au demeurant peu redéployables par principe au regard des spécificités de fonctionnement et des savoir-faire inhérents à l'édition numérique, ils deviennent plus transférables avec l'importance prise par les sites Web. Il est par ailleurs notable que face à cette demande croissante d'information, l'éditeur se retrouve en surcapacité une fois l'investissement consenti si un comportement opportuniste venait à se présenter.

6. La spécificité d'actifs humains se renforce en amont avec le Web

Jusqu'à une période très récente, les métiers de l'édition au sens large ne présentaient guère d'ambiguïté. Depuis l'écriture d'un article, jusqu'à la distribution du support l'hébergeant, chacun avait un rôle bien défini. Si l'évolution des technologies au sens large du terme a conduit à divers ajustements au gré du temps dans l'imprimerie et la distribution avec notamment la disparition de certains métiers et la réduction du nombre de postes nécessaires – des changements qui furent d'ailleurs à chaque fois l'objet d'interminables conflits sociaux [Jeanneney, 2001 ; Eveno (b), 2008] –, elle n'a pas épargné les rédactions avec le raccourcissement des étapes intermédiaires, de sorte que les journalistes devinrent de plus en plus des secrétaires de rédaction voire des "pré graphistes". Et à chaque évolution, la formation du personnel était de rigueur afin d'en faire un actif spécifique du titre.

Le Web a mis la touche finale à cette dynamique en permettant à l'article d'aller du journaliste au lecteur en quelques clics, *« sans intermédiation par un informaticien »* [Attias, 2007]. Pour autant, elle n'a pu se conduire sans investissement humain, l'évolution du nombre de programmes de formation du Centre de formation professionnelle des journalistes de Paris entre 2005 et 2010 en étant l'illustration. Et plus le site Web est spécifique, plus il a de fonctionnalités et plus le degré d'investissement et de valeur ajoutée requis est élevé.

Il est en effet clair qu'entre une simple mise en ligne d'articles de l'édition imprimée, désormais insuffisante, et un *pure player*, le niveau d'exigence est différent, même si le savoir-faire inhérent à l'expérience et à la formation est facilement redéployable.

La spécificité d'actifs humains s'est donc renforcée au niveau les rédactions en changeant de surcroît le mode organisationnel très hiérarchique, rubriqué et cloisonné qui va du journaliste au rédacteur en chef. Désormais l'ensemble s'organise dans une matrice qui combine le degré de réactivité, la thématique et la profondeur de l'article tout en y associant des supports (forums, chats, etc.) et des services (abonnements, annonces, liens, etc.) dans un décloisonnement de fonction avec les autres départements de l'entreprise.

Ces changements ont d'ailleurs fait l'objet de véritable programmes de résistance, notamment de la part des journalistes (*voir chapitre II, partie I*) de sorte que la majorité des rédactions Web ont d'abord été externalisées avant que les titres n'envisagent deux décennies après le lancement des premiers sites d'opérer un rapprochement, voire pour les plus ambitieux une fusion mais très tardivement par rapport au lancement des sites Web éponymes.
Alors que *Les Échos* lançaient cette idée en 2008 pour aboutir à la fin[II-128] de l'année 2009, *Le Nouvel Observateur* lançait le processus[II-129] au début de l'année 2011 pendant que *Le Monde* y réfléchissait[II-130]… *« Les spécificités humaines de la transaction reposent donc beaucoup sur la capacité des équipes Internet des éditeurs à se former et s'adapter au support en ligne, mais dépendent aussi de la diversité et de la profondeur de l'offre que veut ou peut proposer le titre »* [Attias, 2007].
Ces changements n'ont donc pas épargné les publicitaires de sorte que dans un premier temps l'absence d'expérience et de formation a été l'un des éléments favorisant l'externalisation de la régie Web. Depuis, l'expérience a renforcé ces actifs humains qui s'avèrent assez facilement redéployables.

7. La fréquence des transactions sur le Web pressure les journalistes

Les transactions édition-production et édition-distribution des publications traditionnelles sont caractérisées par une fréquence qui, en toute logique, s'avère fonction de leur rythme de parution [Attias, 2007]. De fait, la tentation d'internalisation sera d'autant plus forte que le rythme de parution est rapide et l'environnement incertain.

Le Web a pourtant bouleversé cette relation au temps. Il n'y a plus d'édition finale, mais simplement un produit évolutif dans le temps qui nécessite des mises à jour quasi permanentes et un fil d'information continu. Cette contrainte qui devient désormais la norme dans l'édition sur le Web s'impose aux journalistes comme une nécessité de marché [Attias, 2007], d'autant plus visible que les rédactions papier et Web ont été regroupées.

Or si la réactivité a des vertus incontestables et reconnues pour l'information, elle a aussi des travers qui peuvent conduire à des publications trop rapides, mal organisées, insuffisamment structurées, sans mise en perspective et dans le pire des cas erronées. La course à la rapidité peut ainsi conduire à des dérives journalistiques qui dénaturent la qualité du produit final et qui expliquent en partie le débat évoqué précédemment sur la perception des éditions en ligne par les internautes *(voir chapitre I, partie II*). Elle détruit en outre l'image traditionnelle d'une presse explicative en la rapprochant des références proposées par les autres médias audiovisuels et radiophoniques sur l'immédiateté.

Sur le versant publicitaire et comme un pied de nez à cette frénésie temporelle, Alan Ouakrat, Jean-Samuel Beuscart et Kevin Mellet [2010] relèvent que *« les campagnes publicitaires durent plus longtemps sur le Web que sur le papier où en général l'annonceur n'apparaît qu'une fois dans un numéro »,* ce qui complique le travail des équipes dès lors qu'elles sont mobilisées sur le front de l'imprimé et du numérique de manière d'autant plus significative que le marché n'est au demeurant pas toujours le même.

La fréquence des transactions de la presse quotidienne gratuite se rapproche quant à elle de celle de sa consœur payante, même si elle n'est pas aussi régulière dans la mesure où il n'y a en moyenne que dix-huit éditions par mois en moyenne annuelle (chiffres OJD 2010), la parution s'arrêtant entre autres pendant une partie des mois de juillet et août ainsi que les week-ends et à certaines périodes de vacances scolaires.

B/ Les ressources internes comme sources de l'avantage concurrentiel ?

Jusqu'à présent la performance était à rechercher dans la combinaison des caractéristiques de l'environnement concurrentiel. Les analyses étaient fortement influencées par le modèle de la concurrence pure et parfaite qui voyait des firmes homogènes, le marché permettant d'atteindre l'optimum économique.

1. L'apparente simplicité de la ressource, entre évidence managériale et complexité de la mesure

Insuffisant pour expliquer les différentiels de performance, c'est vers le milieu des années quatre-vingts que le courant fondé sur les ressources de la firme, *Resource Based View (RBV)*, prend du galon sous l'impulsion de Birger Wernerfel [1984].

Cette approche, au-delà des différentes tendances sous-jacentes, considère cette fois l'entreprise comme unité d'analyse et non plus l'industrie. Les entreprises sont alors vues comme étant capables d'accumuler des ressources et des compétences, sources de l'avantage concurrentiel [Wernerfelt, 1984 ; Wernerfelt, 1995 ; Dierickx, Cool, 1989 ; Penrose, 1995 ; Barney, 2001]. Dans cette optique, Birger Wernerfelt [1984] considère que les produits et les ressources constituent l'avers et le revers de la performance, les sources de l'avantage concurrentiel étant liées à leur hétérogénéité coordonnée qui détermine alors les marges de manœuvre stratégiques [Wenerfelt, 1984 ; Barney, 2001].

Il convient en l'occurrence de faire la différence entre la ressource et la compétence qui est la capacité de construire l'avantage concurrentiel à partir de la ressource. Et au-delà des appréciations légitimement différentes, si ces ressources sont bien à l'origine de l'avantage compétitif, elles sont néanmoins improductives lorsqu'elles sont isolées. Il convient en effet pour la firme de les combiner grâce aux aptitudes et à la maîtrise des systèmes afin que le potentiel créateur de valeur se formalise [Grant, 1991], prenne tout simplement corps.

Mais pour que l'avantage concurrentiel prenne forme, les ressources doivent répondre à plusieurs conditions *id est* être rares, valorisables, inimitables, non substituables et non transférables, tout en s'inscrivant dans la durée, même si, bien entendu, des ajustements peuvent s'avérer nécessaires [Amit, Schoemaker, 1993 ; Helfat, Peteraf, 2003 ; Peteraf, 1993 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991, Barney, Wright, Ketchen 2001].

Il s'agit donc bien de sortir de l'enfermement porterien du couple marché/produit ce qui d'ailleurs ne se fait pas sans difficulté tant l'approche conceptuelle s'avère parfois disparate entre les chercheurs [Fall, 2008 ; Maltese, Chauvet, 2004 ; Isckia, 2008 ; Strategor, 2009], notamment au niveau de la définition de la ressource, parfois nommée actif, capacités ou encore compétences ou tout simplement ressources [Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Amit, Schoemaker, 1993 ; Barney, 2001], et de l'unité d'analyse.
Ceci s'avère d'autant plus complexe d'ailleurs qu'une firme peut aussi contrôler une ressource sans en avoir la propriété, à l'instar du lien hors média qui unit une publication et un lecteur [Strategor, 2009].

Dans une vision plus opérationnelle, les ressources peuvent s'analyser autour de deux axes, à savoir leur caractère tangible (intangible) et fongible (non fongible) [Strategor, 2009]. Le premier critère renvoie à la notion de "matérialité", *id est* que les ressources figurent au bilan

de la firme (usine, terrain, etc.) ou *a contrario* à leur immatérialité, à savoir la technologie, la réputation, la marque ou encore les ressources humaines qui peuvent sous certaines conditions figurer au bilan, mais s'avèrent néanmoins complexes à déterminer. Le second critère s'inscrit dans la possibilité d'une ressource à être facilement vendable sur un marché.
Il n'en reste pas moins que dans les différentes définitions proposées de la notion même de ressources [Amit, Schoemaker, 1993 ; Barney, 1991 ; Wernerfelt 1984 ; Grant 1991], l'unanimité n'est pas toujours au rendez-vous [Strategor, 2009].

Alors que Robert M. Grant [1991] les regroupe en six catégories – financières, humaines, organisationnelles, physiques, technologiques et réputation –, Jay Barney [1991] se contente de trois groupes – les ressources en capital, les ressources humaines et organisationnelles –, et Danny Miller et Jamal Shamsie [1996] fondent les ressources sur la propriété et la connaissance selon leurs caractéristiques : discrète ou systémique. Les trois catégories originelles de Birger Wernerfelt [1984] ne font pas l'unanimité.

Séduisante, cette théorie a cependant fait l'objet de virulentes critiques quant à sa difficulté d'opérationnaliser de manière simple et pratique le lien entre performance et ressource, d'autant plus d'ailleurs que les quatre attributs requis ne sont pas systématiquement présents dans les ressources considérées comme significatives. Si les mesures ainsi conduites par les différentes études suggèrent la performance, elles ne constituent pas à proprement parler des mesures de performance. Xavier Lecoq et Saïd Lamy [2004] remettent même en cause la pertinence de l'unité d'analyse.
Et comme si cela ne suffisait pas, cette théorie a davantage été décortiquée sur le plan théorique, le nombre d'études empiriques publiées dans les six journaux principaux étant inférieur à 5 % entre 1990 et 2002 [Hoopes, Madsen, Walker, 2003].

Compte tenu de ces critiques en termes d'opérationnalisation, les préconisations de Michael Rouse et Urs Daellenach [1999, 2002] apparaissent fondées lorsqu'ils évoquent une approche conduite sous la forme d'un diagnostic, *id est* une approche individuelle fondée sur des entretiens avant que ne soit introduite la notion de capacité organisationnelle destinée à donner une dimension managériale à l'abstraction naturelle de ce concept [St-Amand 2004].

C'est d'ailleurs sur fond de divergences que d'autres courants centrés sur l'immatérialité des ressources et notamment le savoir et la propriété se sont fait entendre [Hall, 1992 ; McEvely, Chakravarthy, 2002] avec à cet égard des applications plus soutenues dans l'industrie

cinématographique, en l'occurrence les studios d'Hollywood [Miller, Shamsie, 1996], et dans le secteur audiovisuel [Haban, 2000] à partir d'un cadre d'approche centré sur les ressources de propriété et de savoir (*Property Based Resources ; Konwledge Based Resources*).

Cette déviation vers l'importance du savoir et de la connaissance s'inscrit en réalité dans la vision d'une des pionnières en la matière, Edith Penrose, qui estima dès 1959 que *« la firme est une institution compliquée, qui affecte la vie socio-économique des uns et des autres, et qui dans sa prise de décision s'avère influencée par des facteurs imprévisibles et non rationnels tel que le comportement humain »* [1995].
Cette dernière a ainsi été l'une des premières à considérer l'importance des connaissances et de l'apprentissage, et surtout cette capacité de la firme à combiner les ressources ou à utiliser ses connaissances dans des voies différentes de celles de ses concurrents pour se construire un avantage concurrentiel. Elle ouvrit ainsi la voie au futur *Knowledge Based View* (KBV).

Au demeurant cette dernière approche par la propriété et le savoir prend légitimement son sens dans l'univers médiatique où le contenu et la connaissance (depuis sa création jusqu'à sa fabrication et sa diffusion) apparaissent comme des facteurs clés de succès [Landers, Chan-Olmsted, 2004 ; Chan-Olmsted, 2006 ; Huang, 2007], d'autant plus importants que les médias connaissent une phase d'incertitude inhérente à l'essor du Web.

D'un côté, elle renvoie donc aux ressources de propriété (contrats affiliés, droits de propriété sur le contenu, propriété du réseau de distribution et du système de production, propriété de contenu à forte valeur ajoutée, etc.) qui ne peuvent pour certaines pas être imitées puisqu'elles sont protégées par des contrats d'auteur, des droits de propriété, des brevets, sources de l'avantage concurrentiel.
Si beaucoup de concurrents ont d'ailleurs conscience de cette valeur des droits de propriétés et qu'ils ont bien souvent la capacité de les copier, il leur manque le droit légal et l'historique de captation du talent en question. Et pour bénéficier de la rente économique associée à ce droit de propriété, il semble que la protection légale ou l'avantage au premier entrant soient des conditions *sine qua non* [Grant, 1991 ; Miller, Shamsie, 1996]. Ces ressources de propriété peuvent elles-mêmes se scinder en *« Discrete resources ou Systematic resources »,* les premières ayant une valeur indépendante de l'organisation à l'instar des protections légales, les secondes ayant une valeur parce que leurs composantes sont une part de l'organisation comme l'effet inhérent au premier entrant (date de création par exemple) ou encore au lien systémique (marque) [Miller, Shamsie, 1996].

De l'autre côté, d'autres ressources valorisables sont protégées par des barrières construites sur la connaissance (l'expertise créative, l'accès au talent, le management de l'audience et des compétences média, l'expertise internationale, etc.). Elles ne peuvent alors pas être imitées puisqu'elles sont complexes à comprendre, à anticiper voire à mettre en mouvement et qu'elles font appel à des talents bien particuliers (expertise éditoriale, créativité, compétence de développement de produits) ainsi qu'à la capacité de relier l'ensemble de ces compétences [Fiol, 1991 ; Hall, 1993].
Ces ressources de la connaissance, souvent nommées capital humain, sont de fait complexes à évaluer, les variables utilisées reposant la plupart du temps sur le nombre de collaborateurs, en l'occurrence de journalistes, le poids de la recherche et développement, mais dans une incertitude et une ambiguïté causale qui rendent délicate l'interprétation de l'origine de l'avantage concurrentiel. Jim-Rong Huang [2007] illustre ainsi cette difficile interprétation en montrant que seule l'analyse de la firme Google a permis de comprendre que c'est en encourageant ses chercheurs à passer 20 % de leur temps sur des projets personnels qu'elle a réussi à lancer la moitié de ses nouveaux produits. Or, une fois révélé, ce n'est plus un avantage concurrentiel, les autres pouvant faire de même.

En outre, parce qu'elles reposent sur des compétences techniques spécifiques, fonctionnelles et créatives, elles renvoient à la notion plus large d'expertise créative [Chan-Olmsted, 2006]. L'avantage concurrentiel, et donc la rente qui en découle, se crée alors à partir de cette difficulté de savoir comment la firme réussit à mettre en musique cette créativité, cette force de management de ses talents, comme si des barrières de la connaissance protégeaient ces ressources du savoir.
Or ces ressources de la connaissance qui renvoient à la notion de ressources intangibles sont avant tout plus flexibles et spécifiques [Miller, Shamsie, 1996] et d'abord utilisées en réaction à un environnement, comme une possibilité d'adaptation d'un produit aux attentes et aux modes de consommation du client final. Elles sont plus en phase avec leur environnement, s'avèrent d'autant plus transférables qu'elles reposent sur des individus uniques.
A contrario, les ressources de propriété qui s'inscrivent plus dans un schéma de contrôle de la ressource comme source de l'avantage concurrentiel semblent plus rigides avec le temps.

En cela, comme le notent Danny Miller et Jamal Shamsie [1996], les ressources de propriété sont d'une plus grande utilité dans un environnement stable et prévisible, alors que les ressources de savoir sont plus utiles et pertinentes dans un contexte changeant et imprévisible,

à l'instar de la période 2000-2010 pour les éditeurs traditionnels. Ces dernières s'avèrent dans tous les cas de figures plus complexes à mesurer, beaucoup plus subjectives à analyser, notamment dans le rapport déjà évoqué de ressource/performance [Chan-Olmsted, 2006].

2. Ressources internes, l'émergence du réseau relationnel et de l'organisation

En prenant en compte les limites opérationnelles de l'approche ainsi que les attendus du cadre reposant sur les ressources de propriété et de savoir, en considérant l'absence à notre connaissance de travaux académiques sur l'univers de la presse française analysée par le prisme de la RBV, et en rappelant que l'objectif est d'approcher les critères internes qui contribuent à expliquer le succès d'un éditeur au-delà des forces concurrentielles porteriennes, il apparaît raisonnable de suivre la recommandations de Michael Rouse et d'Urs Daellenach [1999, 2002] en se positionnant à partir d'un diagnostic individuel au sens médical du terme, *id est* dans l'esprit d'une démarche clinique (anamnèse, diagnostic, étiologie, etc.).

L'anamnèse est ainsi conduite de manière directe dans le cadre des différentes rencontres. Les données obtenues sont complétées par des éléments plus indirects issus de la presse spécialisée (*interviews*), l'ensemble étant retranscrit pour faire ressortir les points considérés comme des facteurs explicatifs du succès (relatif au regard des résultats).
Si la rigueur académique voudrait qu'un système de double codage (manuel et informatisé) soit utilisé pour limiter les biais, elle a perdu de sa substance au regard du faible nombre de critères rapportés et de la superficialité des échanges, signe en l'espèce d'une perte de repères des acteurs concernés qui évoluent dans un environnement mouvementé plutôt que d'une volonté d'obstruction caractérisée. Si cette difficulté à matérialiser les ressources clés résulte en partie du caractère intangible de ces dernières, elle répond aussi à une absence de projection dictée par une vision pessimiste trop tournée vers le passé.

Au demeurant, si plusieurs critères explicatifs du très relatif succès de quelques firmes peuvent être envisagés, sachant qu'ils n'ont assurément pas tous la même portée, ils s'apparentent parfois plus à des facteurs de présomption qu'à des éléments de certitude. Trois raisons principales tendent à l'expliquer.
D'abord le fait que parler de performance relève presque de la gageure. Tout au plus est-il possible de se référer à la notion de surperformance par rapport à une moyenne de secteur. En outre, l'incertitude et le manque de visibilité des éditeurs complexifient l'identification de ces ressources clés qui s'inscrivent le plus souvent dans un référentiel historique.

Ensuite, la nature des ressources identifiées ne respecte pas toujours toutes les conditions requises au sens de la *RBV* – rareté, valeur, inimitabilité, non substituabilité et non transférabilité –, ce qui diminue la force de l'éventuel avantage concurrentiel. En outre, le nombre de facteurs et d'interactions existants complexifie la détermination de la source primaire dans la logique du concept d'ambiguïté causale [Arrègle, 1995].
Enfin, le caractère immatériel de certaines ressources crée une confusion légitime dans l'appréciation par les firmes, celles-ci n'ayant de surcroît pas le même référentiel de valeur entre elles, notamment lorsqu'il concerne l'essor des sites d'information.

Les facteurs évoqués, aussi peu nombreux soient-ils, illustrent ce constat dans une vision qui s'attacherait à les scinder en ressources de propriété et de connaissance, plus adaptées aux industries de contenu [Chan-Olmsted, 2006].

● ***Sur le plan des ressources de propriété***, les particularités du système français font que des facteurs de production industrielle ou de distribution ne rentrent guère dans le cadre de la ressource de propriété distinctive mentionnée. Et la comparaison entre les *newsmagazines* et la presse quotidienne n'a pas lieu d'être puisque les industries sont différentes. Seule exception en la matière, mais qui s'adresse avant tout à la presse régionale, l'existence d'un réseau de portage dimensionné et efficace dans les quelques zones de concurrence réelles, sachant qu'il n'est pas en totalité éligible au critère de la *RBV*.
Le système de distribution des journaux gratuits du groupe Bolloré dans le métro ne s'avère pas plus durable que non transférable au regard du coût et au-delà des relations qui unissent le groupe à la régie francilienne par le biais d'Havas[*II-131*].
Quant à l'abolition des coûts de production et de distribution des *pure players*, l'élément n'a rien de réellement spécifique à partir du moment où il concerne l'ensemble des acteurs, sites compagnons et *pure players*.

La nature même du bien informationnel, périssable et intangible, limite en outre les bénéfices des droits de propriété inhérents aux droits d'auteurs, alors qu'il s'agit de l'archétype de la ressource significative dans une industrie de contenu à l'instar de l'audiovisuel ou du cinéma [Miller, Shamsie, 1996], la presse n'y faisant pas exception dans une moindre mesure surtout à l'heure du Web. Et c'est là le paradoxe de cette valeur qui se trouve réduite à sa plus simple expression avec les sites qui contribuent à une large diffusion des contenus, beaucoup étant repris indépendamment de toute législation sur le droit d'auteur sachant que la règlementation en la matière demeure encore inadaptée (*voir chapitre III, partie I*) et difficile à appliquer.

Il ressort que l'avantage de la gestion de cette valence apparaît plus comme la capacité d'un éditeur à trouver une articulation entre les droits des journalistes ou des auteurs et la possibilité d'utiliser leurs productions éditoriales dans un rapport de coûts, dimension qu'il est délicat de mesurer et de quantifier et qui concerne toutes les familles de presse ainsi que les sites d'information, sites compagnons ou *pure players*.

La puissance et la stabilité financière de quelques actionnaires industriels de quotidiens nationaux dès lors que l'on considère une échelle de valeur des fortunes respectives s'inscrit aussi dans cette logique sans que la relation soit finalement toujours claire en plus d'être à double tranchant. Or dans la mesure où hormis *L'Humanité*, *La Croix* et *La Tribune* qui au début de l'année 2011 cherche de nouveaux investisseurs[II-132], tous les titres de presse quotidienne nationale d'information sont la propriété de riches industriels, la question de la ressource distinctive devenant clairement posée.
A contrario, l'actionnariat familial de la PQR apparaît comme un facteur de stabilité et de projection en comparaison des tensions et de l'incertitude évoquées au sein du groupe EBRA, construit par rachats successifs par le Crédit Mutuel (*voir chapitre III, partie II*).

Si la valeur de la marque et de ce lien hors médias qui unit le journal et le lecteur apparaît incontestable, il semble qu'il se renforce avec le Web, l'âge du site étant de surcroît considéré comme une source d'avantage concurrentiel dans l'esprit du premier entrant, mais qui s'apparente plus à un effet de notoriété qu'à un effet d'expérience, celui-ci étant copiable.
Ce constat rejoint en cela la dynamique de l'innovation qui ne crée un avantage concurrentiel qu'à partir du moment où elle n'est pas partageable par tous à très court terme, la valeur reposant alors sur des stratégies de différenciation ou de coût/volume.
L'ambiguïté causale de l'image de marque s'avère donc subtile dans ces domaines de l'information, reconnue en l'espèce sous l'angle de la réputation et de l'image. Le journal *Les Échos* qui ne peut que se comparer à *La Tribune*, est une valeur construite sur le savoir et l'expérience, tout comme celle du *figaro.fr* qui renvoie à l'édition papier et influe sur le niveau de connexion.
La marque a d'ailleurs d'autant plus d'influence que l'univers est concurrentiel. Elle apparaît comme une ressource clé, que ce soit pour l'information ou les petites annonces, où l'immensité et la dépersonnalisation des moteurs de recherche renforcent ses attributs. Si elle est éligible au sens de la *RBV*, elle est en revanche délicate à évaluer, l'âge du site n'étant pas une variable significative comme l'a démontré Jim-Rong Huang [2007].

● ***Sur le plan des ressources de connaissance***, la récurrence s'articule autour de plusieurs notions dont la subjectivité ne connaît pas de frontières entre les familles de presse. Il s'agit de la qualité du contenu, de sa neutralité (presse gratuite), ou au contraire de son "irrévérence éditoriale" à l'instar de *Marianne* et de la créativité. Mais ces ressources sont-elles rares, non imitables et non transférables ? Et créatrices d'un avantage concurrentiel distinct et réel ?

La réponse n'est pas évidente dès lors que le raisonnement se conduit par secteur et que les résultats du journal *Le Monde*[II-133] sont par exemple mis en perspective d'un titre dit de référence [Eveno (b), 2008] pour la presse quotidienne nationale. Si la qualité est un facteur clé, elle ne répond pas, en totalité, aux conditions de la *RBV* en plus d'être excessivement subjective, donc difficilement mesurable. Dans ce cadre là, Robert G. Picard [2002] souligne d'ailleurs que l'exclusivité et la spécialisation sont des facteurs d'accroissement de la qualité d'un contenu et que les organisations doivent avant tout créer un niveau de savoir informatif reconnu comme tel par les consommateurs, en s'appuyant sur leurs journalistes mais surtout sur le savoir de ces deniers ainsi que sur l'information à laquelle ils ont accès.

La neutralité (au sens du caractère factuel de l'information) de la presse gratuite ne semble en outre pas éligible aux attributs de la *RBV*, ce trait s'inscrivant plus dans une dimension comparative intersectorielle que dans une logique d'éléments distinctifs. L'irrévérence éditoriale, ou plus exactement le positionnement éditorial, apparaît *a contrario* comme un facteur distinctif.

Quant à la créativité éditoriale, elle se prête mal à cette reconnaissance à la différence du secteur audiovisuel, l'information demeurant avant toute chose un bien de connaissance aux fondements non maîtrisables et relativement abrupts.

Une autre notion, moins subjective, s'intègre en revanche dans la définition de la ressource au sens de la *RBV* dès lors qu'elle est évoquée sous l'angle des relations professionnelles, des liens amicaux, de l'ancrage dans le tissu socio-économique, publique et politique, national ou local : le réseau relationnel. Très personnelle et dépendante des individus, cette ressource s'avère encore plus importante dans le cadre de la presse locale et spécialisée, celle-ci étant dans tous les cas à la source même de l'information journalistique différenciée de la dépêche d'agence plus caractéristique de la presse gratuite d'information.
Cette notion de réseau relationnel apparaît dans cette optique très liée à la nature du directeur des rédactions et du directeur du journal, même si chacun des journalistes a aussi son propre

réseau. Le dirigeant est un élément clé du développement de ce réseau relationnel, ce qui, en l'espèce, lui demande une implication aussi bien personnelle que professionnelle, son niveau d'information se structurant à partir de ses sources internes et externes. De cette notion ressort un facteur plus quantitatif comme le nombre de journalistes qui composent une rédaction, sachant qu'au-delà de la somme des valeurs individuelles, aucune corrélation sérieuse n'établit de lien entre la performance et ce nombre.

Dans le secteur de la presse, exception faite des quotidiens gratuits, la personnalité du dirigeant lui-même peut devenir une ressource rare, difficilement imitable et non remplaçable comme c'est le cas aussi chez certains *pure players* comme Mediapart ou Slate où le patron apparaît comme la ressource clé de l'avantage concurrentiel, voire chez certains *newsmagazines* comme *Marianne*, où il est synonyme de cette ligne éditoriale si tranchée.
En l'occurrence, le génie éditorial, l'entregent, la personnalité et le savoir faire du dirigeant sont essentiels, mais insuffisants au sens de la *RBV* dans la mesure où l'individu devient la seule ressource ayant toutes les qualités nécessaires. D'autant plus d'ailleurs que la valeur et la rareté des personnages sont liées en l'espèce à un parcours journalistique au sein d'autres rédactions dont les titres n'ont pas été les plus flamboyants qui soient lors de leur présence. Leur rôle semble plutôt s'inscrire dans une alchimie plus large.

Derrière la notion d'organisation souvent évoquée se cache en fait une kyrielle d'appréciation qui vont de l'état d'esprit à l'organisation interne, des compétences de l'organisation à l'identité exprimée, du nombre de journalistes à l'indépendance de la rédaction en passant par l'articulation des services commerciaux/rédaction sachant que l'ombre à peine voilée de la qualité et des compétences du directeur de la rédaction ressortent systématiquement. L'articulation entre le Web et l'imprimé apparaît en outre comme une problématique de circonstance plutôt qu'une ressource distinctive, rare et inimitable, celle-ci renvoyant en l'occurrence aux notions d'organisation et de management des ressources humaines.

Côté publicitaire, la gestion du couple marketing/production éditoriale des suppléments semble faire l'unanimité, *Le Figaro* faisant figure de spécialiste de la question tout comme ses cousins *newsmagazines* avec leurs suppléments thématiques. Peut-elle être pour autant considérée comme une ressource rare et non imitable ? Rien de plus aisé fondamentalement pour un concurrent que d'adopter une démarche similaire, même si elle peut s'avérer complexe à mettre en œuvre. L'effet d'expérience offre certes une évidente valeur ajoutée aux titres qui s'y adonnent, mais il n'est ni unique et ni réservé.

Autre valence reconnue, le prix et le niveau de remise que l'éditeur a la capacité d'absorber, notamment en ces périodes de crises, mais ce facteur ne semble guère distinctif, sauf à considérer une éventuelle capacité à absorber des pertes.

Sur le secteur des petites annonces, la chance évoquée par les firmes traditionnelles pour justifier de la réussite des opérateurs du Web sur ce créneau illustre avant tout l'état d'esprit des protagonistes. *A contrario*, les acteurs de ce segment préfèrent évoquer l'importance de la marque, de la relation et de la créativité commerciale ainsi que de l'interface technique, ces éléments posant encore la même question de l'éligibilité complète à la *RBV*.

Il apparaît finalement que parmi les différentes ressources identifiées, beaucoup n'apparaissent pas soutenables au sens de l'approche traditionnelle de la *RBV* à partir du moment où l'analyse se conduit par industrie, imprimé ou numérique. Les ressources identifiées, souvent basiques, parfois simplistes et le cas échéant difficiles à obtenir ou à conserver, ne sont pas toujours valorisables, non imitables, non substituables, non transférables et rares.
A contrario, et même si le lien entre la ressource et la performance est difficile à évaluer, la qualité, la marque, l'organisation et le réseau relationnel apparaissent comme des ressources déterminantes. Si toutefois la relation causale et l'éligibilité à la *RBV* des deux premières ressources sont ambiguës, elles s'avèrent plus évidentes pour les suivantes.

Il semble en effet que le poids du réseau relationnel soit un élément de choix qui conditionne le produit final. Les liens politiques, économiques et sociaux qu'entretient une firme avec son environnement s'avèrent donc fondamentaux pour qu'elle puisse avoir accès à des ressources fondées sur la connaissance [Gulati, 1999]. Les réseaux relationnels sont à la base de la performance et de la conduite des firmes [Gulati, Nohria, Zaheer, 2000].
Ces réseaux générés notamment par les journalistes, mais aussi par le directeur des rédactions et/ou de la firme sont alors considérés comme des ressources stratégiques qui permettent à l'organisation d'avoir accès à plusieurs actifs fondés sur la connaissance. Le réseau est alors reconnu comme créateur d'un avantage concurrentiel mais aussi comme un tremplin qui permet à la firme d'obtenir d'autres ressources inimitables, rares et valorisables.

En suivant ce raisonnement fondé sur la valorisation des ressources, il apparaît donc délicat de trouver au sens de la RBV, au-delà des défauts de cette dernière, une kyrielle de ressources raisonnablement distinctes pour la création d'un avantage concurrentiel certain au sein des

différents marchés considérés et qui s'illustreraient par le biais de firmes particulières, l'existence d'un ou deux éléments n'étant pas suffisante pour expliquer l'éventuel surperformance. Il est par ailleurs notable de constater une certaine forme de mimétisme dans la nature des ressources identifiées entre les différents secteurs cette fois, dans une comparaison souvent malvenue et non satisfaisante, mais dans laquelle il est possible de cerner quelques complaintes de circonstance et une ambiguïté causale discutable.

Finalement, la question qui demeure par ce biais est de savoir si réellement il existe, au sens de l'approche traditionnelle de la *RBV*, des ressources identifiables et distinctives pour construire un avantage concurrentiel significatif, ou si, dans une certaine forme de mimétisme résultant en partie de la nature même du bien et des spécificités de la presse d'information française, les actifs des firmes n'apparaissent pas comme trop homogènes pour assurer la création d'une survaleur à la moyenne de marché de sorte que les seules ressources qui semblent ressortir sont le réseau relationnel, l'organisation, la qualité et la marque.
Il aurait, bien entendu, été intéressant de chercher à établir une corrélation entre la performance et ces différents facteurs, mais la démarche se heurte d'une part à l'absence de variables distinctives porteuses de sens pour représenter certaines compétences et, d'autre part, de l'éternelle absence de données comme le montant des dépenses marketing ou commerciales dans un échantillon qui serait représentatif.

Au bout du compte, cette approche, même partielle, revient à ne pas rejeter l'influence porterienne mais à remettre en perspective la nécessaire articulation entre la stratégie, l'identité, les processus de gouvernance et la structure tel qu'évoqués préalablement tout en acceptant que la propriété et la compétence, au sens de la *RBV* seront des éléments clés d'une alchimie entre les différentes ressources constitutives des firmes, et notamment ces ressources intangibles qui forgent les spécificités des industries de contenu, quand bien même celles-ci n'aient pas tous les critères d'éligibilité remplis.

Cette faiblesse de ressources distinctives ne signifie pas au demeurant qu'elles ne sont pas envisageables à court, moyen ou long terme, sachant que dans le cas présent, elle contribue d'abord à expliciter les résultats des firmes en présence au regard des structures de marchés évoquées tout en offrant un support et des indices de présomption soutenables.
En revanche, pour une analyse plus individuelle et prospective, il serait nécessaire de dépasser les travers de la *Resource Based View* pour s'inscrire dans une dimension plus fine et micro économique imposée en l'espèce par l'interpénétration de l'environnement et de la firme.

L'objectif serait alors de contrecarrer le caractère difficilement mesurable des ressources intangibles. C'est d'ailleurs dans cette optique que certains académiciens se sont dirigés vers une approche plus pratique, plus opérationnalisable de la stratégie d'entreprise telle qu'elle se passe au quotidien, sous une appellation qui commence à faire son chemin, la S*trategy as Practice* [Priem, Butler, 2001 ; Johnson, Melin, Whittington, 2003 ; Carter, Clegg, Kornberger, 2008]. Cette approche a en effet le mérite de dépasser les raccourcis parfois contraints dans l'établissement d'une relation entre la performance et des variables qui n'illustrent que très partiellement la notion de compétences au sens de la *RBV*.

Conclusion

L'approche par les coûts de transaction et par les ressources internes offre donc de nouveaux éléments d'éclairage pour saisir l'impact des changements qui se sont opérés chez les éditeurs sous l'influence du numérique, comprendre les enjeux qui ont été révélés par la presse gratuite et appréhender les raisons du paradoxe résultat/marché ainsi que le mode de gouvernance des éditeurs traditionnels dans un continuum marché-entreprise.
Non contradictoires des conclusions de la section précédente, elles s'inscrivent au contraire dans une complémentarité qui ouvre de nouvelles perspectives (*voir partie III*).

● ***La première approche*** permet de montrer que les cas d'intégration totale de la production et de la distribution dans la presse ne sont pas légion.
Celles-ci concernent notamment les groupes de presse régionale en raison de leur spécificité d'actifs élevés (site, investissements, physiques), la fréquence élevée des transactions et la possibilité de consentir un investissement en distribution inférieur au coût d'externalisation. Elles ne sont cependant pas sans conséquence négative : prix de cession interne plus élevé, inertie organisationnelle par absence de remise en question, alourdissement de la structure de coûts, frein à la mise en concurrence des fournisseurs, etc.

Les autres titres, et notamment ceux de la presse quotidienne, ont malgré leurs attributs qui les incitent à une intégration complète, l'impossibilité technique et financière de la mener à bien, notamment sur la distribution, sachant que pour la production seuls *Le Figaro* et *Le Monde* ont conservé cette option qui n'a financièrement et techniquement plus aucun sens en 2010, l'externalisation apparaissant la meilleure option au regard de la dynamique concurrentielle, des résultats des firmes en question et des capacités du marché.

Quant à la presse quotidienne gratuite, ses attributs rendent légitimes les choix d'externalisation complets sur l'ensemble des processus de production et de distribution comme pour les *newsmagazines*, ces derniers ayant en outre l'avantage de pouvoir opter pour l'imprimerie de labeur et les MLP. Malgré ces possibilités d'externalisation, le mode de gouvernance de la presse traditionnelle s'avère au bout du compte assez hiérarchique même s'il s'estompe dans des cas d'intégration partielle.

Il convient cependant de relativiser la notion de choix stratégiques fondés sur une rationalité managériale. En effet, les considérations historiques et culturelles ont pesé sur les directions prises par les éditeurs à la Libération en matière de structuration des outils industriels, de sorte que les déterminants réels au choix d'intégration ou d'externalisation sont biaisés par des facteurs exogènes. Le paysage observé ne s'est donc pas simplement construit sur des choix stratégiques cohérents et dans les règles de l'orthodoxie financière, mais comme souvent en tenant compte de contraintes environnementales.

L'essor du Web a en revanche modifié ce mode de fonctionnement hiérarchique de la presse qui s'affranchit des spécificités de sites et d'actifs physiques. Finies les contraintes de production et les soucis d'approvisionnement en papier, terminées les contrariétés liées aux transports, oubliées les problématiques de stockage et de distribution au sein du réseau, Internet a ouvert de nouvelles perspectives qui offrent aux firmes la possibilité de s'exonérer des étapes de production et de distribution coûteuses, de s'installer à moindres frais sur ce marché de l'information *online* et de s'assurer un contact immédiat et étroit avec leurs clients, lecteurs et annonceurs pour mieux adapter leurs propositions de contenu et de services.
Producteurs ou diffuseurs, voire les deux à la fois, de leurs propres informations ou de celles des autres, les éditeurs passent d'un fonctionnement hiérarchique à des conditions de gouvernance plus ductiles et évolutives en autorisant la multiplicité des formes contractuelles. Et alors que l'incertitude s'est réduite à sa plus simple expression, le Web catalyse de manière exponentielle la fréquence des transactions de telle sorte que la pression du quotidien se translate vers l'amont au niveau des rédactions.

L'abolition de ces corsets ouvre ainsi la porte à de profonds changements et à des choix de gouvernance dont l'articulation repose sur le renforcement des spécificités de marque, corollaires de la notoriété et de la qualité, et des spécificités d'investissement destinées à accroître les capacités de l'éditeur en matière de flux numérique, d'audience et de publicité, l'ensemble conditionnant alors l'attractivité du site pour les lecteurs et les annonceurs.

Ces attributs ont également des influences sur le versant publicitaire qui sous couvert d'une certaine forme de complémentarité avec le lectorat de la presse imprimée affiche en réalité plusieurs différences, tant au niveau des méthodologies de travail que du rythme, de la gestion des inventaires ou encore de la dynamique concurrentielle qui s'avère en l'espèce beaucoup plus marquée et incertaine. Mais surtout, les éditeurs découvrent à leurs dépens que le paradigme classique de la publicité imprimée qui combine la notoriété (la qualité et l'audience) et le contrat de lecture s'efface au profit d'une convention de performance où les spécificités de marque et d'investissement deviennent des clés d'accès.

Ces particularités de fonctionnement, de rythme et de culture ont d'abord contribué à dissocier sur le plan géographique et capitalistique les régies *online* qui de surcroît se retrouvaient dans une situation d'asymétrie marquée dans la négociation avec les agences. Mais chemin faisant, au fur et à mesure que le Web prit son essor, elles ont été de plus en plus intégrées, partiellement ou en condition d'autonomie. Elles conservent néanmoins au regard des différences affichées une certaine latitude de fonctionnement.

Cette combinaison des spécificités d'actifs de marque et d'investissements inhérentes aux sites Web offre ainsi plusieurs formes de gouvernance organisationnelle qui vont de l'intégration partielle à l'externalisation en passant par la distribution duale (*voir tableau n° II-68 : Stratégies de valorisation des contenus et choix de gouvernance*) avec des stratégies de valorisation différentes [Attias, 2007].

● ***La seconde approche***, *Resource Based View (RBV)*, s'attache à déterminer ces ressources des ressources rares, valorisables, inimitables, non substituables et non transférables qui procurent un avantage concurrentiel notable et durable à la firme pour expliquer sa performance. Elle trouve ses limites dans sa version traditionnelle et contraint dans le cas présent, et plus largement pour les industries de contenu, au recours à une vision plus adaptée opérée à partir des ressources de propriété (*Property Based View*) – propriété éditoriale, contrats d'auteurs, propriété du réseau de diffusion, accès aux capitaux, alliances – et des ressources de connaissance (*Knowledge Based View*) – expertise créative, accès au talent, management de l'audience et des compétences média, réseau relationnel –, aussi intangibles que complexes à mesurer.

La mise en évidence des ressources permettant la création d'un avantage concurrentiel notable s'est néanmoins heurtée à l'absence de réelle performance sur les différents secteurs de

l'imprimé, au manque de visibilité des firmes qui s'inscrivent dans une dimension souvent passéiste et dépressive en raison du contexte, à la non-éligibilité de plusieurs ressources aux attributs de la *RBV*, ainsi qu'à l'immatérialité de certaines ressources qui crée une confusion légitime dans l'appréciation par les firmes, dans un contexte d'ambiguïté causale inhérent en partie à ce caractère intangible.

Conduite dans une approche diagnostique [Rouse, Daellenach, 1999, 2002], l'analyse révèle quelques éléments intéressants à inscrire dans une vision plus large.
D'abord l'existence de ressources considérées comme stratégiques, mais qui en l'occurrence ne sont pas éligibles en totalité aux conditions de la *RBV* (capacité de production et de distribution, capitaux, stabilité de l'actionnariat, créativité, neutralité, etc.) et de ressources situées à la frontière de ces conditions d'éligibilité à l'instar de la qualité et de la marque.
Ensuite, l'organisation et le réseau relationnel apparaissent comme des ressources stratégiques. Ce dernier est d'ailleurs considéré comme un facteur clé qui se structure autour du dirigeant et qui s'illustre par sa capacité à construire des relations politiques, sociales et économiques dans l'environnement proche de l'activité, ces réseaux de relation étant des facteurs de performance [Gulati, Nohria, Zaheer, 2000]. Si le réseau et l'organisation sont créateurs d'avantages, ils sont aussi de véritables tremplins pour accéder à d'autres ressources spécifiques dont la causalité apparaît ambiguë.
Il s'avère par ailleurs notable qu'au-delà des ressources identifiées une certaine forme de mimétisme résultant en partie de la nature même du bien et des spécificités de la presse française semble prévaloir entre les différents marchés.

Ces constats qui n'empêchent pas de considérer l'influence des forces structurelles remettent surtout en perspective l'importance de l'aptitude et de la compétence au sens de la *RBV* comme éléments de coordination des ressources existantes, et notamment ces ressources intangibles qui forgent les spécificités des industries de contenu, quand bien même celles-ci n'aient pas tous les critères d'éligibilité remplis, dans une dynamique d'interdépendance entre la stratégie, l'identité, les processus de gouvernance et la structure.
Cette faiblesse numéraire des ressources distinctives à un instant t ne signifie pas en outre qu'elles ne sont pas envisageables, sachant que dans le cas présent, elles contribuent d'abord à expliciter les résultats des firmes en présence, au regard des structures de marchés évoquées.
Ces deux approches apportent donc de nouveaux éléments d'éclairage dans la compréhension des modèles existants et posent les bases à des options possibles de création de valeur.

SECTION 3 DU MARCHE A L'OFFRE DE REFERENCE, LA CHAINE DE VALEUR, SUPPORT OBLIGE ET SOUS INFLUENCE, STRUCTURE LES MODELES ECONOMIQUES

Étape ultime de la compréhension du jeu concurrentiel, la détermination des différents modèles économiques (*Business Models*) qui règnent sur les marchés. Véritable alpha et omega de la performance des firmes, ils éclairent la manière dont celles-ci créent de la valeur et surtout comment elles tentent de s'en approprier une partie.

Partagé par l'ensemble des firmes d'un marché – sa pertinence étant *« l'un des déterminants du niveau de performance moyen de l'industrie »* [Strategor, 2009] –, le *Business Model,* devenu consubstantiel de l'essor du Web [Rédis, 2009] a pendant longtemps, par manque de consensus d'ailleurs [Demil, Lecoq, 2008 ; Jouison 2005], fait référence à la meilleure manière de générer du chiffre d'affaires. En réalité, il se construit autour de trois axes : un modèle de revenus qui détermine la manière dont les produits et les services sont facturés, un modèle de capitaux qui rend compte du rapport entre le profit économique et le coût moyen pondéré du capital (*voir chapitre I, partie III*) et un modèle de coûts qui s'inscrit en miroir de la chaîne de valeur moyenne d'une industrie, sachant que son individualisation permet aux firmes concernées d'affiner leurs choix stratégiques [Porter, 1985].
En déterminant ainsi les différentes activités élémentaires qui contribuent à la réalisation d'un produit ou d'un service, en examinant leurs coûts ainsi que leurs contributions à la valeur perçue par le consommateur [Porter, 1985 ; Strategor, 2009], celles-ci servent à édifier la position stratégique des firmes ou tout du moins à définir leurs options possibles en matière de création de valeur (*voir partie III*).

Fruit d'une alchimie de revenus et de coûts, dans une combinaison des caractéristiques de la dynamique concurrentielle d'un marché et des spécificités des acteurs en présence, le modèle économique s'apparente en quelque sorte à *« une équation économique »* [Benavent, Vertraete 2000], *id est « un niveau intermédiaire propre à opérationnaliser la stratégie »* [Rédis, 2007], sorte de *« méso d'analyse comprise entre des considérations "macro" de la stratégie et l'univers "micro" des approches fonctionnelles »* [Demil, Lecoq, 2008].

Il s'inscrit ainsi en miroir de l'offre de référence de chaque marché et de chaque groupe stratégique [Dussauge, 1995 ; Strategor, 2009], *id est* une offre, presque normative que le consommateur s'attend à trouver pour un prix déterminé. Assez intuitive dans son principe, cette notion n'en n'est pas pour autant moins importante [Dussauge, 1995 ; Strategor, 2009].
Les éditeurs ne font d'ailleurs pas exception à la règle qui veut qu'elle se caractérise par son

niveau de prix (sur les deux versants du bien informationnel) et par la valeur perçue par le consommateur. Si la dynamique de fixation du prix dans la presse s'avère à cet égard déconnectée du coût de production réel de la publication (*voir supra*), l'estimation de la valeur du bien, *id est* avec tous ses attributs directs et indirects, est plus compliquée.
Il s'agit en effet de déterminer les critères sur lesquels le consommateur fonde ses choix la valeur qu'il leur attribut dans une évidente irrationalité qui conduit d'abord à s'intéresser à ses exigences qualitatives et à sa perception – facteur subjectif mais déclenchant de l'acte d'achat, bien plus qu'à réaliser un profilage en règle de l'audience d'un support [Dumartin, Maillard, 2000 ; Audipresse, 2009, 2010], aussi intéressant soit-il au demeurant pour comprendre les usages qui ne présagent en rien des attentes (*voir chapitre IV, partie I*).

Mais les modèles économiques existants sont loin d'être figés dans le temps, même pour celles et ceux qui semblaient en apparence parfaits. Ils doivent en effet évoluer avec les conditions environnementales au risque de ne plus être en phase. Il arrive même parfois que de nouveaux entrants changent les règles ainsi établies en en proposant un pour le moins inattendu, parfois original et insolite, par ajustement ou par rupture stratégique. Ils s'écartent alors de l'offre de référence de sorte qu'il soit possible pour les protagonistes en question de se construire un nouvel avantage concurrentiel durable [Porter, 1986].

Michael G. Porter [1985, 1986] considère à cet égard que les options stratégiques, édifiées à partir de l'analyse de la chaîne de valeur et de la dynamique concurrentielle établie, s'articulent autour de deux grands axes génériques, les combinaisons, étant, bien entendu, possibles : le premier repose sur une domination par les coûts dans une stratégie dite de coût et de volume, le second se fonde sur la différenciation dans une stratégie dite de recomposition de l'offre [Strategor, 2009], qui permet à une firme de se distinguer en ajoutant de la valeur à un produit ou à un service, ou, au contraire, en en retirant (*low cost*).
Si la première s'analyse à partir de la structure de coûts, la seconde s'examine en partant de la chaîne de valeur de l'activité, sachant que, dans tous les cas, l'innovation peut devenir dans un environnement concurrentiel bien déterminé à un instant donné un élément d'adaptation, de bouleversement mais aussi un facteur de rupture stratégique.

C'est d'ailleurs dans cette logique que se sont construites les offres des éditeurs de presse quotidienne gratuite d'information, celles des *pure players* de l'information en ligne et des sites compagnons, ainsi que celles relatives aux services de petites annonces diffusées sur le Web. Elles résultent à des degrés divers de recompositions de l'offre traditionnelle sur

laquelle s'appuyaient les éditeurs depuis plusieurs décennies pour capter de la valeur. En créant de nouvelles offres de références fondées sur de nouveaux modèles, et *a fortiori* de nouveaux marchés, elles modifient les conditions environnementales et déstabilisent les modèles existants jusqu'à les rendre moins efficients.

A/ Ancrée dans l'univers collectif, l'offre traditionnelle de l'imprimée est-elle vraiment une offre de référence ?

L'offre de référence se caractérise par son niveau de prix (sur les deux versants du bien informationnel) ainsi que par la valeur perçue par le consommateur et en l'espèce l'annonceur, *id est* celle qu'ils s'attendent à avoir à un instant donné.
L'offre en question ne s'attache d'ailleurs pas seulement au produit ou au service en tant que tel, mais intègre tous ses attributs dans une vision élargie [Dussauge, 1995]. Et sur les marchés de l'information tout semble *a priori* très clair si l'on se réfère à une simple constatation de marché notamment d'une presse traditionnelle vieille de plusieurs décennies.

1. Un niveau de prix des offres proposées connu mais à l'édification arbitraire

Sur le versant consommateur comme sur le versant annonceurs[II-134] (tarif brut et remises classiques), à l'exception des ristournes accordées et qui relèvent de la discrétion d'évidence, la fixation du prix est pour le moins obscure.
Les études menées sur le mécanisme de détermination du prix facial ne sont en effet pas concluantes [Lacy, Martin (b) 2004 ; Lewis, 1995], depuis que Landau et Davenport [1959] ont estimé que *« le prix de vente d'un journal n'est ni déterminé par l'interaction entre la demande et l'offre, ni par les coûts de production. Elle est arbitraire. »*
Seule certitude, à quelques exceptions près comme *Le Canard Enchaîné*, le prix est en partie déconnecté du coût de fabrication afin que le bien soit diffusé le plus largement possible, cette possibilité résultant du particularisme inhérent aux marchés à deux faces (*voir supra*).

2. Perception de l'offre et nature de l'offre parfois en opposition

Il existe une confusion assez récurrente qui s'opère entre les usages et les comportements révélés par les études d'audience *(voir chapitre I, partie I*) et, finalement, ce qui apparaît comme le plus important, et qui s'inscrit tout simplement en miroir, *« c'est ce que les gens attendent, perçoivent et pensent des médias »* [Balle (b), 2009]. Et le hiatus est parfois si

important que l'offre de référence qui doit être caractérisée par un positionnement conforme aux attributs de valeurs identifiées chez le consommateur [Strategor, 2009], ressemble au bout du compte à une offre proposée, *id est* une offre constatée qui s'avère bien ancrée dans l'univers collectif, mais pas forcément conforme aux *desiderata* des acheteurs.
Pour l'approcher, il convient de se référer aux études qualitatives de marché et pas seulement à celles diligentées par les éditeurs, celles-ci se concentrant d'abord sur leurs abonnés avant de s'intéresser à leurs clients potentiels [Schwartzenberg, 2007 ; Eveno (b), 2008] dans la logique de l'adage consacré *« miroir, miroir, dis-moi qui est la plus belle ! »*

En la matière, et présentée d'ailleurs dans le *Livre vert des états généraux de la presse* [2009], l'étude qualitative de l'institut Dialego a le mérite d'offrir à la fin de cette première décennie consacrant l'information numérique une synthèse [Dialego, 2008] sur les attentes et les perceptions des individus en matière de presse d'information et de presse magazine.
Elle confirme en cela un élément d'ores et déjà développé (*voir infra ; chapitres I & IV, partie I*), à savoir que la presse devait être considérée dans un univers plus large qui est celui des médias dans un rapport au temps bouleversé par les changements de modes de vie et l'essor des nouvelles technologies. Elle est désormais entrée dans l'ère de l'attention dans laquelle le temps de consommation, la répétition et la fréquence, la compatibilité ou l'incompatibilité de la consommation avec d'autres biens ont une importance significative [Goldhaber, 1997, Aigrin, 1997]. Ces marchés sont ainsi vus comme des "marchés du temps" [Albarran, 2002] obligeant les consommateurs à des arbitrages.
Dans cette optique, et au-delà de leurs défauts respectifs, la presse d'information gratuite et les sites Web jouent de cette temporalité, la première étant majoritairement consommée dans des laps de temps inoccupés (transport, attente, etc.), les seconds à la demande.

Dans ce contexte, la presse d'information doit remplir la mission qui lui est attribuée, à savoir *« informer »*, *« cultiver »*, *« approfondir un sujet »*, *« avoir un aperçu de l'actualité »*, *« confronter les points de vue »*, *« éveiller l'esprit »* ou encore *« aider à réfléchir »*, bien loin de la presse magazine, à la frontière de laquelle se trouvent les *newsmagazines*, qui s'articulent autour du *« plaisir »*, de la *« détente »* et de la *« passion »*, sans oublier du *« savoir »* mais toujours dans un domaine inhérent au centre d'intérêt du lecteur [Dialego, 2008], la segmentation le permettant.
La presse régionale a quant à elle un rôle particulier inhérent à sa proximité, les lecteurs devant y trouver *« des informations sur la vie locale (...) qui leur permettent d'organiser leur*

quotidien tant au niveau personnel (...) que professionnel (...). » La qualité du contenu est donc primordiale, sachant que "cette mission d'information" doit se conduire dans *« l'objectivité »*, et *« l'indépendance »* [Dialego, 2008] tant vis-à-vis de l'État que des investisseurs.

Ces attentes sont aussi le reflet de différents attributs de valeurs consacrés pour la presse d'information générale et politique : valeur exclusivement individuelles (vérité, savoir, plaisir, mémoire individuelle, accomplissement, contact sensoriel, etc.), valeurs liées à l'individu mais aussi à sa place dans la société (lien social, reconnaissance, mémoire individuelle et sociale, valeurs exclusivement liées à la société (garantie d'opinion, d'expression, mémoire collective) (*voir tableau n° II-69 : Les valeurs de la presse d'information et de loisirs*).

L'offre proposée ne semble en revanche pas satisfaisante selon l'étude Dialego [2008] qui constate *« un déficit d'image »*, malgré le *« capital confiance »* dont elle bénéficie *a priori*. *« Les lecteurs perçoivent une presse écrite en décadence et en proie à ses propres peurs »* et notent *« un manque de neutralité, une uniformisation de la presse d'information et un manque général de débats. »*

Cette position n'est d'ailleurs pas contradictoire avec les conclusions mentionnées ci-dessus (*voir supra*) quant à la propension presque "naturelle" au mimétisme éditorial tout comme elle s'avère en adéquation avec les résultats de l'enquête "Baromètre de crédibilité des médias 2010", organisée depuis 1987 par TNS Sofres – Logica et publiée dans le journal *La Croix* qui en l'occurrence présente un déficit de crédibilité de la presse, et des médias en général, ainsi qu'un manque de confiance dans l'indépendance politique et financière des journalistes. Elle ne dément pas non plus les constats portés par Bernard Spitz [2004] sur l'appréciation des jeunes, qui voient la presse quotidienne comme une presse trop chère, élitiste et pas suffisamment proche de leurs préoccupations (*voir chapitre I, partie I*).

Alors que l'offre de référence doit théoriquement être en accord avec les attributs de valeurs identifiées chez le consommateur, elle apparaît au contraire en décalage flagrant avec l'offre proposée. Ce hiatus contribue à expliquer en partie la séduction réussie des offres recomposées par les quotidiens gratuits et les sites Web d'information ainsi que la bonne tenue des offres de contenus hyperlocalisés comme ceux de la presse régionale et locale ainsi que des offres proposées par les *newsmagazines*, qui par la frontière à laquelle ils se trouvent, répondent plus favorablement aux exigences formulées par les consommateurs.

Au global, et indépendamment de la vision des producteurs de l'information, la situation de l'offre d'information se confirme comme étant avant tout une crise de l'offre de référence, que les offres alternatives ont réussi à dépasser pour accéder elles-mêmes à cette "labelisation".

Elle peut dans cette optique être mise en perspective, notamment pour les quotidiens nationaux qui souffrent économiquement le plus, d'une comparaison des prix et de la pagination à l'échelle européenne, témoin de la richesse éditoriale proposée aux consommateurs. Or il s'avère, souligne Bertrand Pecquerie [2009] dans une étude comparative de la pagination moyenne et du prix que *« les quotidiens nationaux français sont non seulement plus chers que leurs homologues européens, mais que leurs contenus rédactionnels sont en moyenne deux fois moins riches. (...). Le rapport contenus/prix ou prix par page est donc de l'ordre de 1 à 2,5 au détriment de notre presse nationale ».*

Si la comparaison apparaît un tantinet raccourcie dans la mesure où le prix d'un bien ne peut pas être dissocié des critères de revenus et de charges du pays en question et que l'Association mondiale des journaux [WAN, 2010] montre qu'en 2010 le prix moyen du quotidien (1,11 $) est dans les plus bas des pays d'Europe occidentale (1,51 $ en Allemagne, 0,52 $ au Royaume-Uni, 1,39 $ en Belgique, 1,39 $ en Italie, etc.), elle a au moins le mérite de proposer un élément factuel de rapport de prix à une offre de lecture sachant que la notion d'offre de référence s'inscrit dans une dynamique de perception, bien loin parfois d'une réalité d'évidence.

3. Pragmatisme au royaume de la publicité et des petites annonces

En matière commerciale, la relation s'avère plus pragmatique, quand bien même elle concerne parfois des particuliers. *« Le modèle publicitaire issu de l'imprimé est basé sur des campagnes de notoriété et d'image »,* sur un contrat de lecture qui s'impose aux annonceurs en fonction des titres [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010].

La relative spécificité des marchés conduit à des mécanismes d'achat contraint qui réduit les choix des annonceurs et donc les budgets qui pourraient être dépensées sur d'autres médias [Picard, 2002], diminuant ainsi le degré éventuel de substituabilité. Celui-ci se produit lorsque la taille et la qualité de l'audience requiert l'utilisation spécifique d'un média.

Dès lors, la concurrence intra média est plus soutenue de telle sorte que l'élasticité de la demande publicitaire s'avère parfois plus présente, même si elle est modérée, pour les différentes familles de presse [Picard, 2002], ainsi que le cas échéant pour les segments qui

les constituent. Ce constat a d'ailleurs contribué à ce que les régies proposent des couplages qui répondent avec plus de précision aux demandes des annonceurs avec le cas extrême de la PQR pour la publicité nationale.
L'indice Coût/Diffusion, qui s'analyse à la lumière des variations de diffusion ou d'audience et qui dépend à la fois des évolutions tarifaires brutes des supports et de leur poids dans le panier de l'annonceur, est alors l'indicateur de choix auquel se réfèrent les annonceurs. L'offre s'ajuste alors d'elle-même à partir du moment où l'indice n'est plus favorable.

L'émergence du Web a cependant répondu à un vieil attribut désiré par les annonceurs et jusqu'alors impensable, celui de la performance que des géants comme Google ou Yahoo! ont su initier et tarifer dans leurs offres.
Cette exigence rendue possible devient l'une des composantes clés de la réflexion des annonceurs dans une tendance qui vise à modifier le paradigme traditionnel de la presse imprimée pour imposer celui de la performance, une dynamique vis-à-vis de laquelle les éditeurs ont peine à s'adapter au regard de leur culture et de leur histoire [Ouakrat, Beuscart, Mellet, 2010], mais aussi de leurs ressources.
Et malgré l'inertie existante qui s'instille par capillarité au fur et à mesure que la publicité *online* prend de l'importance, un décalage culturel modifie l'offre proposée, de sorte qu'elle ne puisse plus à terme se prévaloir d'être une offre de référence. Les couplages entre supports prennent alors toute leur importance pour limiter ce décalage.

Quant aux attributs exigés pour l'offre de référence des petites annonces imprimées, ils se sont considérablement enrichis sous l'impulsion de la puissance technologique. Le Web a ouvert de nouvelles possibilités jusqu'à lors inimaginables. Et pendant que la dynamique concurrentielle structure le prix de marché, la technologie renvoie l'offre imprimée à des années-lumière de l'offre de référence, le couplage étant en l'occurrence un argument palliatif qui n'a de sens que pour les titres leaders ou spécialisés.

Approcher l'offre de référence de l'imprimé traditionnel payant revient donc à constater l'existence d'un décalage entre elle et l'offre proposée, trop souvent considérée comme une offre de référence, surtout lorsqu'elle existe depuis plusieurs décennies et qu'elle n'a jamais été réellement remise en question et donc recomposée, pour quelque raison que ce soit. C'est d'ailleurs l'un des éléments qui a contribué au succès des quotidiens d'information gratuite et des sites Web qui ont chacun réussi à proposer une nouvelle offre de référence tenant compte des attributs de valeurs exigés en harmonie avec le prix proposé.

Cela ne signifie pas pour autant que les consommateurs rejettent l'imprimé traditionnel payant [Dialego, 2008], bien au contraire, mais qu'ils exigent simplement une modification de l'offre afin qu'elle corresponde mieux à leurs attributs de valeur.

Reste que l'évaluation de la valeur perçue par le client, au-delà des études préalablement évoquées, est hélas difficile, même si l'analyse conjointe (*voir supra*) offre une alternative crédible. Or en la matière, dès lors que l'analyse s'avère individuelle, il importe de ne pas perdre de vue que la perception n'est ni plus ni moins qu'une articulation entre les bénéfices et les sacrifices perçus. Et depuis Daniel Kahneman et Amos Tversky [1979], il est admis dans la logique de la *Prospect Theory* que les consommateurs évaluent une offre de manière assez binaire, en termes de gain et de perte, mais que la fonction d'utilité des sacrifices a une pente plus importante que celle des bénéfices.

Un individu a ainsi une propension naturelle à survaloriser un sacrifice comparativement à un bénéfice perçu, *id est* le cas échéant à ne pas reconnaître à leur juste valeur des produits ou des services trop techniques ou d'une qualité trop importante.

B/ De la chaîne de valeur à la structuration des modèles économiques traditionnels de la presse

Quel que soit le domaine d'activité, l'objectif d'une firme est de se constituer par rapport à ses concurrents un avantage concurrentiel, durable, défendable et déterminant, sésame obligé pour s'assurer d'une éventuelle création de valeur.
Mais celui-ci ne se décrète pas, il se construit à partir de la chaîne de valeur de la firme, *id est* de ses différentes activités, dont la nature, le poids sur la valeur perçue de l'offre par le client et l'efficience de l'articulation de celles-ci sont des facteurs clés de succès et s'entendent dans une dynamique et un contexte concurrentiels bien définis. Combinées avec le modèle de revenus de la firme, elles contribuent alors à forger son modèle économique.

Si le raisonnement se conduit de manière privilégiée au niveau de la firme, de sorte qu'elle détermine la manière dont elle se différencie, il est en l'espèce plus pertinent au regard de la question de départ de se projeter au niveau de l'industrie, *id est* à un niveau plus "macro" et de mettre en perspective *a posteriori* les marges de manœuvre possibles et les différentes options envisageables (voir *partie III*), en tenant compte de l'environnement concurrentiel et des conditions de marché, même si chaque firme a ensuite le loisir de l'adapter.

1. De la chaîne de valeur et du modèle de revenus de l'imprimé traditionnel…

Introduite par Michael G. Porter [1985], la notion de chaîne de valeur repose sur le découpage de l'ensemble des activités d'une firme en activités élémentaires, *id est* en activités principales (approvisionnement, production, diffusion, commercial et marketing, service après vente) qui contribuent directement à la production d'un bien ou d'un service, et en activités de support (ressources humaines, informatique, gestion, etc.) qui assurent la bonne marche de l'entreprise. Pour être éligibles à cette segmentation, Michael G. Porter [1985] considère que les activités doivent pouvoir être sous-traitées, ce qui peut parfois créer une forme de confusion, notamment lorsqu'elles sont mal délimitées ou plus simplement régies par une sorte d'inertie au changement à l'instar des activités de production de la presse imprimée.

1.1. La chaîne de valeur, support d'explication de la structure de coût

Ce processus de segmentation des différentes activités répond à un double objectif. Il s'agit d'une part d'en estimer leur coût ainsi que leur niveau de contribution à la valeur globale perçue, et, d'autre part, d'isoler celles qui ont une importante proportion de coûts fixes, notamment des coûts incompressibles, celles qui bénéficient d'un effet d'expérience (*voir infra*), ainsi que celles dont les coûts baissent (augmentent) avec le temps et dont le coût et / ou l'impact sur la valeur perçue varient selon les segments de clientèle [Strategor, 2009].

L'idée est alors de comprendre comment ces différents segments s'entremêlent et ainsi de mettre en perspective les activités qui permettent d'accroître la valeur perçue‘(et pas forcément la valeur réelle) avec une augmentation de coût acceptable ou celles qui offrent la possibilité de diminuer le coût sans trop influer sur l'intention de payer du consommateur. La valeur perçue est en l'occurrence celle du client et non celle de la firme, le travers étant ce que l'usage nomme le syndrome de l'ingénieur, *id est* du produit techniquement irréprochable mais qui ne convient pas au marché.

Les différentes options ainsi choisies déterminent l'architecture de valeur, *id est* leur position dans un réseau de valeur constitué de prestataires et de fournisseurs, de sorte qu'il devient possible d'identifier les activités qui peuvent être internalisées de celles qui devraient être sous-traitées. Une firme peut en effet choisir d'intégrer une fonction que ses concurrents externaliseraient, les choix ainsi effectués conditionnant le niveau de coût et de flexibilité ainsi que le degré de dépendance à d'éventuels partenaires sachant que toutes les activités ne sont pas sous-traitables [Demil, Lecoq, Warnier, 2006].

Quelle qu'elle soit, la chaîne de valeur n'est en revanche pas figée dans le temps dans la mesure où elle évolue dans un contexte plus large de dynamique concurrentielle et de contraintes environnementales, sachant en outre qu'elle demeure l'instrument d'analyse privilégié des différentes options de recomposition de l'offre (*voir infra*).

1.2. Trois activités principales pour une chaîne de valeur rigide

Dans le prolongement des deux chapitres précédents, et sous condition de raisonner à l'échelle de l'industrie, il est possible de mettre en exergue ces différentes activités qui composent la chaîne de valeur de l'information imprimée, *substratum* de choix pour comprendre d'une part comment les éditeurs de presse gratuite ont pu recomposer leur offre et, d'autre part, comment les sites Web ont réussi sous l'impulsion de l'innovation à s'installer dans le paysage.
Elle offre de surcroît l'opportunité de poser dans la dernière partie les bases d'une réflexion plus globale, dès lors qu'elle se regarde dans un contexte environnemental plus large et tient compte de tous les facteurs l'influençant.

La chaîne de valeur de la presse d'information traditionnelle (presse quotidienne nationale, presse quotidienne et hebdomadaire régionale, *newsmagazines*), s'articule ainsi autour de trois grandes activités primaires qui incluent la production éditoriale, la production de l'imprimé au sens industriel du terme et la distribution physique du support (*voir schéma n° II-19 : Chaîne de valeur synthétique de l'imprimé traditionnel*), trois activités qui représentent la majeure partie des coûts de ces différentes firmes au-delà de la difficulté de les segmenter et des biais inhérents à l'établissement de moyenne [Mathiens, 2003 ; Sonnac, Le Floch, 2005 ; Toussaint-Dumoulins, 2006]. Ainsi est-il possible au-delà des valeurs de chaque famille de presse de retenir que la part des coûts rapportée au chiffre d'affaires varie respectivement en 2008 de 9 % à 31 % en matière de distribution, de 14 % à 35 % pour l'impression, de 2 % à 40 % pour l'éditorial, de 5 % à 15 % en matière commerciale et de 5 % à 28 % pour les dépenses supports (*voir schéma n° II-19 : Chaîne de valeur synthétique de l'imprimé traditionnel*) .

Au-delà de la difficulté méthodologique, cette chaîne de valeur est finalement l'élément majeur de la compréhension du fonctionnement dans la mesure où elle met l'accent sur la valeur créée pour le consommateur, différenciant ainsi les activités centrales de celles qui s'avèrent accessoires. Pour autant, cette notion de *Core Business* n'est pas aussi limpide qu'il

serait agréable de le penser, étant donné qu'elle ne se réfère pas systématiquement à la valeur financière de l'activité (capital nécessaire, chiffre d'affaires, rapport de coûts, etc.), mais au rôle de cette dernière dans la construction de la valeur finale.

En l'occurrence, la prédominance de la production et de la distribution ne permet pas de considérer ces activités comme celles qui apportent le plus de valeur au processus, d'autant qu'elles sont, théoriquement pour la production et pratiquement pour la diffusion, externalisables.
En revanche, les activités éditoriales sont des activités centrales et constituent le cœur des compétences des firmes de contenu informationnel [Picard, 2002 ; Albarran, 2006], exception faîte pour celles dont l'activité est exclusivement consacrée à la vente d'espaces publicitaires comme la presse gratuite d'annonces ou pour celles dont les revenus publicitaires sont les seules ressources à l'instar de la presse d'information gratuite (*voir infra*), les ressources et compétences prenant sinon plus ou moins autant d'importance.
L'essor des technologies a d'ailleurs empiriquement confirmé que le cœur d'activité de ces firmes est bien la création, l'acquisition et l'organisation d'offres de contenu qui peuvent ensuite être proposées sur différents supports par l'intermédiaire de marques bien identifiées.

Les éditeurs ont désormais la possibilité, de par cette séparation effective de la valeur éditoriale (création, collecte, présentation) avec la valeur de production et de diffusion, de s'orienter dans des stratégies de services informationnels pour lesquelles les produits imprimés deviennent l'un des éléments possibles de l'expansion [Picard, 2002].
Si la valeur moyenne de chaque maillon est importante, elle s'analyse aussi dans un contexte plus large inhérent à l'architecture de l'ensemble, à son réseau de valeur constitué de ses prestataires et de ses fournisseurs [Demil, Lecoq, Warnier, 2006 ; Strategor, 2009] et dans un contexte environnemental précis.

1.2.1. Rigidité de la production, externalisation et efficience sous contrainte

Ainsi, a-t-il d'ores et déjà été vu pour la presse quotidienne nationale que derrière le poids du processus de production, tant relatif qu'absolu, se cache une certaine forme de rigidité, notamment lorsqu'il est comparé à celui des éditeurs étrangers, ce qui limite les options d'externalisation au-delà d'un périmètre socialement établi et historiquement accepté.
L'efficacité allocative s'en trouve considérablement réduite alors que cette activité n'apporte aucune contribution majeure à la valeur perçue, sous réserve bien entendu d'avoir un

prestataire de qualité, ce qui n'est en l'occurrence pas toujours le cas comme en témoignent les conflits ayant opposé le groupe Bolloré (*Direct Matin*), Lagardère (*Le Journal du Dimanche*) ou encore LVMH (*Les Échos*) au Monde Imprimerie[II-135] avec finalement le transfert chez un autre opérateur.

Le choix de l'externalisation est d'ailleurs celui retenu par les firmes éditrices de *newsmagazines* qui peuvent sous-traiter cette activité d'autant plus facilement que le rythme et la pagination sont mieux déterminables *a priori* et sans contrainte sectorielle. Quant aux publications régionales et locales, voire de petites annonces lorsqu'elles sont filiales de ces dernières, elles l'ont majoritairement intégrée dans un choix justifié par les besoins de flexibilité et de taille de groupe au regard des attributs de transaction (*voir infra*).

Cette activité à forts coûts fixes bénéficie en outre d'un effet d'expérience d'autant plus significatif que le rythme de production ralentit et que l'activité en question n'est pas soumise aux règles corporatistes de la presse parisienne. L'effet d'expérience, malgré les progrès technologiques, s'avère en effet limité dans la presse quotidienne nationale (*voir infra*) *a contrario* des *newsmagazines* sachant de surcroît que les gains de productivité affichés n'ont pas été répercutés dans leur totalité sur les tarifications en vigueur dans le cadre de la presse parisienne[II-136].

L'externalisation, dès lors qu'elle est analysée sous différents angles (attributs de transactions, chaîne de valeur, environnement, marché de l'impression, histoire), n'est en réalité pas aussi efficiente qu'elle devrait l'être pour la PQN en 2010, au-delà du fait que dans le contexte de cette fin de décennie, l'internalisation n'a assurément plus aucune justification économique et stratégique. L'imprimerie du *Monde* n'a malgré le périmètre du groupe plus aucun sens économique en 2010 – au-delà de ses pertes récurrentes qui devrait atteindre les 10 M€ en 2010 –, sachant, de surcroît, que plusieurs clients de cette dernière ont choisi ces trois dernières années de se retirer[II-135]. De son côté, celle du Figaro, Roissy Print (codétenue avec l'italien Seregni), aussi moderne soit-elle grâce à un procédé d'impression dit "*waterless*" n'a plus sa place en tant que telle au sein d'un groupe dont le cœur de métier n'est pas l'imprimerie.

Cette position est d'autant plus défendable que la prestation n'apporte qu'une valeur ajoutée très relative en regard des coûts, que le secteur est en surcapacité de production avec en outre des spécialistes de l'impression de quotidiens comme Riccobono, et qu'il s'avère en pleine évolution (*voir infra*).

Les surcapacités sur l'ensemble du territoire des imprimeries de la presse régionale et la déconfiture avancée de la presse d'annonces justifient par ailleurs une concentration d'efficience des moyens de production régionaux, l'objectif étant de diminuer la part de ces coûts fixes irrécupérables, même si les attributs de transaction rendent légitimes une intégration au niveau local sachant que l'évolution technologique permet d'imaginer des décentralisations locales au sein de la filière d'impression.
Cette possibilité n'est en outre pas une hérésie dès lors qu'elle s'analyse dans un schéma européen, les éditeurs de petite taille sous-traitant leurs activités de production à partir du moment où ils ne sont pas intégrés dans un groupe de grande envergure.

La question assurément provocatrice mais autorisée qui peut se poser à l'aube de la décennie 2010-2020 s'inscrit dans la logique de celle qui se développe dans le *Cloud Computing*, *id est* une externalisation d'efficience dans un contexte sensible de données.
Elle s'analyse de surcroît, au-delà du poids social et historique qui contribue à des surcoûts estimés à près de 40 % par rapport aux publications étrangères par les états généraux de la presse en 2008 [Livre vert, 2009 ; chapitre II, partie II], dans un contexte d'architecture de valeur où si elle s'avère moralement contestable, elle devient économiquement raisonnable à envisager. La comparaison européenne mérite cependant un bémol que les intéressés ont semble-t-ils occulté dans la mesure où les comparaisons de coûts d'impression par tonne établis par l'Association mondiale des journaux en 2010 [WAN, 2010] entre différents pays ne place pas la France en dernière position, la crise de la presse quotidienne française n'est pas seulement liée à ses coûts d'impression.

Ce qui est incontestable en revanche, comme le confirment les différentes études sectorielles (Xerfi, SVP, Pimsoll, Drire-Crocis)[II-136], c'est la recomposition du marché de l'impression avec une dynamique de concentration qui pousse la filière à se réorganiser pour répondre aux contraintes de marché, et notamment celles inhérentes aux coûts et à la productivité, aux demandes d'intégration globale de services, ainsi qu'à l'adaptation des outils sur fond d'évolution technologique, le tout dans un contexte de création de pôle de productivité graphique dans l'idée d'être au plus proche des clients à moindre coût.
La structuration de ce réseau de valeur est en passe d'offrir de nouvelles potentialités de valeur sur lesquelles les opérateurs intégrés de petite taille ne pourront résolument pas s'aligner en termes d'investissements, les coûts de mise à jour devenant conséquents et inefficients pour des firmes dont ce n'est plus le cœur de métier dans le contexte déjà évoqué.

Elle s'inscrit aussi dans ces enjeux qui l'opposent au Web, *id est* dans la capacité qu'auront les imprimés d'offrir des supports personnalisés tant aux consommateurs qu'aux annonceurs à partir d'une même édition et d'être produits au plus proche des zones de distribution.

1.2.2. Une distribution coûteuse, un réseau de valeur disparate selon les familles

La part moyenne de la distribution au sein de la chaîne de valeur en fait une activité cruciale dans la fourniture du produit final, même si elle s'avère fondamentalement moins importante que celle liée au contenu éditorial. En effet, quand bien même il y aurait un marchand de journaux devant chaque maison, il n'y aurait pas systématiquement un acheteur !
Cette part peut cependant être comparée à celle supportée par des éditeurs étrangers, les Anglais ayant par exemple un coût de distribution moyen de 17 % des coûts totaux, sachant que la comparaison du coût de distribution de l'exemplaire au numéro rapporté au prix facial établie par l'Association mondiale des journaux [WAN, 2010] permet de constater par exemple un différentiel moyen respectif défavorable aux éditeurs français de dix, cinq et trois points par rapport à l'Italie, la Belgique, ou les Pays-Bas.

Toutefois, au-delà des valeurs en tant que telles, la question de la distribution dans la chaîne de valeur, dès lors que l'on intègre les éléments déjà abordés (histoire, contexte, coûts, législation, coûts de transaction) s'articule autour de deux constats fondamentaux, le premier étant inhérent au corset législatif qui limite les potentialités d'intervention d'une firme isolée désireuse de se construire un avantage concurrentiel, le second étant lié à l'architecture de valeur et aux relations que développent les firmes d'un secteur avec les fournisseurs de cette prestation de diffusion. Qu'observe-t-on en synthèse ?

Premier constat, le système de distribution repose, sauf pour quelques réseaux en propre, sur des dispositions qui dépassent le niveau individuel des firmes pour dépendre d'une logique inscrite dans les fondamentaux de la loi Bichet.
Dans cette perspective, les éventuels ajustements sont dépendants des relations entre l'État et les éditeurs qui entre familles de presse ne partagent pas forcément le même objectif. Alors que la PQN peut trouver le réseau de Presstalis sous-dimensionné, la presse magazine peut s'en contenter. De même que le désencombrement des linéaires pénaliserait les magazines confidentiels, tout en offrant aux diffuseurs la possibilité de présenter des titres qui se vendent mieux. Quant à la rémunération du réseau, il apparaît que l'égalité de traitement imposée revient à considérer dans un autre domaine que l'artisan boucher vend son entrecôte avec la

même marge que celle appliquée à la basse côte, un non-sens qui le conduit sans équivoque à la faillite assurée ! Si certains sont prêts à modifier ce système de rémunération, d'autres font la sourde d'oreille, surtout lorsque les invendus entrent en ligne de compte. Enfin, si les *newsmagazines* peuvent légitimement être de fervents défenseurs du système d'aides à la diffusion postale dont bénéficie dans son ensemble la presse magazine, ils s'opposent aux quotidiens nationaux et régionaux qui préfèrent un renforcement des aides au portage, la diffusion postale n'étant pas adaptée au produit.
Au-delà des oppositions existantes entre les différentes familles, du constat affiché sur la fragilité du système et des préconisations suggérées par la kyrielle d'études sur la question et qui nécessitent de revisiter les fondamentaux de 1947, le poids de cette activité dans la chaîne de valeur est complexe, voire presque impossible à ajuster dans la pratique.

Deuxième constat, l'existence d'une différence de structuration du système de distribution entre les différentes familles de presse.
Le réseau de valeur de la presse régionale repose ainsi sur près de deux fois plus de points de vente que le réseau coopératif traditionnel, sachant qu'elle a aussi développé un réseau de portage plus important et d'autant plus présent que la zone couverte est dense.
Ce système a été édifié "en interne" de sorte que la capacité de couverture des groupes est relativement pertinente dans un rapport de coût/efficience au-delà des améliorations légitimes qui pourraient survenir dans le développement du portage et l'amélioration de la pénétration des zones de faible densité. L'effet d'expérience peut servir cette cause en l'absence d'une éventuelle saturation des ventes, indéterminable *a priori*. S'il est clair que la régionalisation a ouvert les portes au développement d'un réseau de valeur combiné, source de proximité avec le client et pour les annonceurs, il apparaît qu'elle se comporte comme un facteur limitant.

Le réseau de valeur de la presse quotidienne nationale dépend quant à lui quasi exclusivement d'un fournisseur, Presstalis, dont le fonctionnement au sens large est responsable de l'inefficience du système tant en termes de coût que de nombre de points de ventes, notamment lorsque ce dernier est comparé à la densité des réseaux européens estimés au rapport du nombre d'habitants.
Cela étant, cette densité du réseau n'a de sens qu'à l'aune de la diffusion décidée par les éditeurs de quotidiens qui en l'espèce soulève un paradoxe à partir du moment où il est constaté que certains concentrent leur diffusion d'abord sur l'Ile-de-France et ensuite au niveau des grandes agglomérations. Avoir un réseau de valeur plus important n'a donc de sens

que si le produit y est diffusé et surtout acheté, ce qui en l'occurrence n'est pas le cas, ne serait-ce que pour le réseau existant. De surcroît, le portage est sous-développé, l'abonnement un non-sens justifié par l'urgence de distribution.

Véritable serpent de mer, la diffusion de la presse quotidienne nationale est depuis longtemps considérée comme l'un des contributeurs à la crise que traversent les firmes éditrices de sorte que depuis mai 2011, dans la lignée des états généraux ressurgit la réflexion d'un partage du réseau de valeur des quotidiens régionaux et de l'ouverture de celui du groupe Amaury au profit de leurs confrères nationaux[II-137] à l'instar de ce qui se pratique dans bon nombre de pays européens [Livre vert, 2009].

Pourtant si cette option qui offrirait un réseau fortement dimensionné aux quotidiens nationaux, et des sources de revenus aux firmes éditrices de quotidiens régionaux, est envisageable, plusieurs objections existent, techniques d'une part, stratégiques de l'autre. Ainsi les horaires d'arrivée des quotidiens nationaux devraient-ils faire l'objet d'un ajustement, ce qui pourrait amener par conséquent une réflexion sur l'intérêt de la décentralisation de l'impression de ces titres. Les contextes juridiques de Presstalis et de la loi Bichet (clause d'exclusivité et de regroupement de titres) pourraient en outre complexifier cette opportunité, l'ensemble étant cependant envisageable au-delà des difficultés techniques.

Reste qu'au-delà de ces arguments se pose véritablement, et c'est sans doute le point le plus crucial, la question des conséquences de cette ouverture de réseau de valeur à moyen et long terme dans un contexte de reconfiguration du paysage de l'information.
Car non seulement la presse régionale autoriserait en la circonstance une venue plus aisée de ses concurrents sur le marché des lecteurs – concurrence qui se positionne en l'occurrence sur une partie du journal et qui s'exacerbe par le biais des sites Web nationaux –, mais en plus elle diminuerait la valeur de son avantage concurrentiel sur le marché des annonceurs.
En outre, elle se priverait des options stratégiques éventuelles qui viseraient à terme à renforcer sa dimension nationale, comme elle l'a initié à partir du Web, pour devenir un concurrent sérieux et crédible de la PQN qui par certains côtés s'approche aussi d'une diffusion quasi régionale.
Cette ouverture, qui diffère en cela d'une alliance originelle entre éditeurs, apparaît donc au-delà des éventuelles conditions économiques comme une option moralement fondée dans l'intérêt de la PQN, mais stratégiquement risquée pour la PQR, sauf à l'envisager comme une possible stratégie de prédation, qui relève alors du choix individuel et non collectif.

Le réseau de valeur des firmes de *newsmagazines* repose quant à lui sur les réseaux fournis par les prestataires de diffusion pour ce qui est de la vente au numéro et de l'abonnement, les messageries de presse et La Poste demeurant leurs interlocuteurs de choix sur lesquels les marges de négociation sont limitées dans la lignée du constat précédent.

La rigidité de ce maillon de la chaîne de valeur apparaît d'autant plus regrettable et contestable que le Web l'a rendu obsolète, la presse quotidienne gratuite ayant quant à elle décidé de s'en extraire dans une logique de portage ciblé.
Elle demeure à ce titre un obstacle de taille dans la structuration de la chaîne de valeur et dans une éventuelle dynamique de reconfiguration, mais aussi d'efficience de l'offre de référence, à partir du moment où il est acceptable de considérer que l'accès à l'information est un attribut de valeur de cette dernière.

1.2.3. Ressources éditoriales, maillon fondamental à l'architecture déficiente

Cette activité de la chaîne de valeur est l'objet d'un paradoxe pour le moins contrariant. Si les ressources éditoriales sont en effet un élément clé de la construction d'une offre de référence, elles sont aussi le poste idéal pour conduire des ajustements budgétaires au regard de la rigidité des autres maillons à l'instar des plans d'économies d'ores et déjà évoqués pour lesquels les conséquences à court terme ne sont pas toujours immédiates au regard des dynamiques concurrentielles et notamment des monopoles locaux (*voir supra*).
La question n'est pas de les considérer comme injustifiées, mais simplement de les remettre en perspective de la nécessaire construction d'une offre de référence qui, rappelons-le, ne doit pas non plus relever du syndrome de l'ingénieur, *id est* d'une surqualité imperceptible pour le consommateur mais revendiquée par le producteur.

Si l'ajustement de la masse salariale éditoriale n'est pas simple, dès lors qu'elle est considérée autrement qu'une simple variable corrective, il peut en l'espèce s'éclairer de quelques comparaisons internationales et notamment européennes qu'il convient cependant de prendre avec précaution, étant entendu que le coût éditorial peut s'avérer identique alors que la rédaction compte moins de journalistes et vice-versa pour un temps de travail variable et un montant de charges sociales différents.
Reste qu'au-delà des biais et des raccourcis statistiques, les éditeurs français sont dans une moyenne légèrement supérieure (de deux à cinq points), l'éditorial des quotidiens britanniques régionaux ne dépassant pas par exemple 18 % des coûts totaux[II-138].

Mais plus que les valeurs en tant que telles, le véritable enjeu autant budgétaire que stratégique demeure désormais l'architecture de valeur de cette activité principale dans un contexte de mutualisation des ressources et d'optimisation des relations avec le réseau de valeur représenté par les agences et les sources de syndication de contenus.

Et en l'espèce, les éditeurs français semblent à la peine. Englués dans des relations complexes avec l'Agence France Presse (*voir chapitre III, partie I*), ils ont par ailleurs acquis un retard notable dans le regroupement des différentes rédactions. Même *Le Monde*, précurseur de l'information numérique depuis 1995, date de lancement du site *lemonde.fr*, a attendu le début de l'année 2011 pour lancer le chantier de rapprochement de ses rédactions *print* et Web[II-139], les autres éditeurs de presse régionale, nationale voire de magazine n'ayant rien a envier à cette figure emblématique de l'inertie destructrice.

Au-delà des raisons justifiant cette défiance culturelle (*voir chapitre II, partie I*), le constat s'avère proprement décevant au regard de ce qu'un titre de référence comme *Die Welt* est capable de faire en développant le concept de "*multinewspaper newsroom*", *id est* d'une salle de rédaction unique destinée à la production éditoriale d'une kyrielle de contenus différents pour divers supports[II-140]. 400 journalistes travaillent ainsi en 2009 pour *Die Welt*, le quotidien de référence, *Welt Kompakt*, une édition pour des jeunes urbains, *Berliner Morgenpost*, le journal local de la capitale berlinoise, *Welt am Sontag*, le supplément du week-end, *weltonline.de* et *morgenpost.de*, les sites Web d'information ainsi que iWelt, une version pour iPhone®.
De l'autre côté de l'Atlantique, le *Wall Street Journal* a lui aussi défié les pesanteurs rédactionnelles en créant un *hub* de l'information, *« the Brain of the organisation »* comme le nomme Jim Pensiero, chargé de repenser l'organisation du travail de la rédaction[II-141] depuis la reprise du groupe par News Corporation en 2007.
Et pourtant, sauf avec une dose de malhonnêteté intellectuelle, il est difficile de considérer ces deux exemples comme de médiocres références sur leurs marchés respectifs.

Si cette mutualisation permet d'améliorer la productivité éditoriale, elle s'affiche aussi comme un élément stratégique de la construction de plusieurs offres de référence identifiées à partir de leurs marques et d'une même matière originelle.
Il ne s'agit pas en l'occurrence de considérer cette évolution dans une vision négative d'un taylorisme éditorial, mais de la nécessaire reconfiguration de ce maillon qui permet de réduire les coûts de production éditoriale et qui offre une valeur ajoutée complémentaire à des

supports qui ne pourraient pas se la financer, ouvrant ainsi de nouvelles opportunités de marché, à l'instar du groupe Ringier qui a réduit les coûts de sa rédaction de 15 % lors de la fusion de ses quatre rédactions (quotidien, gratuit, site et supplément) en une *newsroom* plurimédia de 220 journalistes[II-142].

Il est évident, aussi brutal que cela puisse paraître, que l'information brute demeure identique quel que soit le support, un constat qui d'ailleurs s'affirme aux yeux de tous avec l'essor du Web et des quotidiens gratuits. Le surplus de valeur pouvant créer un avantage concurrentiel s'inscrit en effet *a posteriori* selon le vecteur, le public, le format de destination, *id est* selon l'offre de référence finale. C'est de manière très lointaine sur ce principe que l'industrie automobile a organisé sa production de véhicules de loisirs, à partir de plates-formes identiques charge à chaque firme d'y ajouter ensuite des options pour créer des marques différenciées, c'est-à-dire des offres de référence variables selon les segments.

1.2.4. Ventes publicitaires, déconsidération de façade et imbroglio de valeur

La considération de l'activité publicitaire s'inscrit dans la logique de l'identité insufflée depuis la Libération (*voir chapitre II, partie I*). Pourtant, le constat est implacable, aucun titre d'information, aux quelques exceptions près, ne peut se passer des ressources commerciales.

Derrière cette déconsidération de façade, la part de ce maillon de la chaîne de valeur n'est pas négligeable même s'il est objectivement très complexe de la quantifier par famille de presse autour d'une moyenne. La raison est que d'un titre à l'autre, d'un groupe à l'autre, les règles de fonctionnement sont très différentes, tout autant justifiées pour des raisons économiques, qu'injustifiables lorsqu'il s'agit de ne pas trop considérer les forces commerciales au détriment des journalistes. À l'intérieur même de chaque famille de presse, les différences sont aussi significatives.

L'organisation du système commercial repose en effet sur plusieurs critères, la taille du groupe, la nature des publications ou encore la volonté de se positionner comme un prestataire pour le compte d'autres firmes, la complexification ayant de surcroît été renforcée avec l'essor du Web. Il en ressort un imbroglio avec des clés de répartition de charges sinon complexes à définir du moins trop hétérogènes.

Ainsi, la presse quotidienne régionale qui tire ces ressources de la publicité locale dépend-elle quasi exclusivement de régies externalisées pour sa publicité nationale. Alors que le *Télégramme de Brest* (Via Média) ou encore le groupe Ouest-France (Précom) ont des régies externes, *Le Républicain Lorrain* et *La Voix du Nord* ont choisi de les intégrer. De son côté,

Amaury Médias, régie externe du groupe éponyme, commercialise aussi les titres de ses homologues et plus ou moins concurrents selon les cas. Pendant que le groupe Le Monde s'organise autour de trois régies différentes selon les produits (Publicat, Le Monde Publicité et i-régie), le groupe Bayard Presse dispose de sa régie interne pour son quotidien *La Croix* et externalise la commercialisation de son site Web à RealMedia. De son côté *20minutes* a internalisé ses régies *print* et Web, cette dernière étant au démarrage hébergée chez Lagardère, *Le Point* confiant ses ventes publicitaires à sa régie Le Point Communication.
À cette diversité s'ajoute la complexité des couplages proposés inter et intra médias à l'instar de ceux que commercialisent des régies comme Lagardère ou Amaury Médias dans leurs *packages*.

Au-delà des différentes situations, les changements du paysage médiatique dans la décennie 2010-2020, les rationalisations budgétaires, l'émergence d'une communication à 360°, l'essor du numérique et les évolutions des usages et des attentes des consommateurs conduisent à de nécessaires ajustements de cette activité au sein de la chaîne de valeur, guidés par l'essor du *cross media*. Apparaissent alors des concepts de *« régies globales »*, *« transversales »* ou encore à *« guichet unique »* [Precepta-Xerfi, 2011]. Il s'agit de répondre à ces nouvelles exigences d'optimisation, de mesure de l'efficacité, d'accès à tous les médias, de nouveaux formats et concepts de communication, de renforcement et de différenciation de la marque tout en considérant le changement de paradigme entre la presse imprimée et le Web (*voir chapitre I, partie II*) et en ne perdant pas de vue le transfert des petites annonces sur le Web.

Ces évolutions imposent de fait aux régies de s'inscrire dans une dynamique vertueuse de services aux annonceurs (études d'audiences, package, créativité marketing, compétences hors médias, cross media, *re-engineering* de communication, 360°, etc.). Elles posent aussi par conséquence la question de la taille de la régie au regard des investissements nécessaires et donc de sa pertinence à être intégrée ou externalisée en monoclient dès lors que le groupe dispose de supports de faible envergure.

L'architecture de ce réseau de valeur devient donc un élément essentiel pour les éditeurs, que certains ont su anticiper à l'instar du groupe Amaury, et que d'autres ont semble-t-il découvert plus récemment comme le groupe Le Monde qui annonce en 2011 seulement une fusion de ses trois régies au sein de M Publicité[II-139].
Si l'internalisation peut avoir du sens pour des segments confidentiels, les évolutions du marché de la communication en limitent désormais la pertinence, d'autant que

l'externalisation présente l'avantage de la flexibilité sur des marchés par essence fluctuants et évolutifs, les ressources commerciales servant alors de variables d'ajustement comme cela a été constaté durant les crises des marchés publicitaires, notamment aux États-Unis.

Il convient toutefois de ne pas confondre l'externalisation de façade, qui consiste en un simple transfert des activités commerciales au sein d'une régie monoclient, et celle qui s'inscrit dans une logique de sous-traitance complète, plutôt destinée à des éditeurs de petite taille comme c'est le cas pour certains titres de presse quotidienne nationale ou *newsmagazines*, mais qui crée des situations indirectes de concurrence sur ce versant.

Au-delà, cette globalisation du marché de la publicité devient une nouvelle fois un élément contributif à un nouveau cycle de concentration sur ce versant du marché, de manière réelle, dès lors que les firmes se regroupent, ou détournée si celles-ci s'affichent par le biais des régies publicitaires.

1.2.5. De profondes divergences sur les activités supports

L'enchevêtrement des activités support, l'absence de données fiables et homogènes et la divergence des clés de répartition rendent délicate l'interprétation d'éventuelles moyennes de coûts au sein de la chaîne de valeur. En revanche, ce qui a été constaté, c'est qu'elles servent de variables d'ajustement dans les périodes de crise comme l'illustrent le déménagement du groupe Le Figaro, les ventes des immeubles des groupes Sud-Ouest et L'Humanité ou encore le déménagement de Bayard Presse, sans compter les réductions de frais généraux (*voir chapitre II, partie II*).

1.3. Profonds changements dans la chaîne de revenus, de nécessaires adaptations

En miroir de cette chaîne de valeur représentant l'enchaînement de la structure de coût, évolue le modèle de revenus dont les différents facteurs clés peuvent se synthétiser sous la forme d'un organigramme (*voir schéma n° II-20 : Chaîne de revenus des journaux*). Si la majorité des revenus sont générés par la diffusion et la publicité, d'autres sources connexes sont envisageables (produits, événements, etc.), même si elles demeurent plus confidentielles et en l'espèce non communiquées par les éditeurs français.

D'autres contributions peuvent s'y adjoindre notamment celles inhérentes à la régie publicitaire ou encore à l'impression voire au portage, mais elles demeurent réservées aux groupes de grande taille ayant développé une expertise et un savoir-faire en la matière à l'instar d'Amaury Médias ou encore de Roissy Print.

S'y ajoutent les aides de l'État qui représentent en moyenne 12 % du chiffre d'affaires global de la presse, sachant que ce montant varie selon les publication et que la dynamique d'obtention s'inscrit dans un rapport de dépendance à la ressource.

Générés par la proposition de valeur faite aux consommateurs, ces revenus ne sont cependant pas au beau fixe depuis le début des années quatre-vingt-dix selon les analyses de marché conduites avec une perte entre 2000 et 2009 en indice (base 2000) de 19,95 % pour la PQN et de 10,53 % pour la PQR (*voir tableaux n° II-70 : Synthèse de l'évolution des revenus de vente de la presse depuis 1990*). Si l'impact de la crise apparaît indubitable, il ne remet pas en cause sur le long terme cette décroissance structurelle déjà évoquée dès lors que le raisonnement s'effectue en euros constants, exception faite pour la presse régionale qui affirme sa proposition de valeur sur son marché et pour les *newsmagazines* qui la repositionnent depuis le début des années deux mille.

Sur le versant publicitaire (*voir tableau n° II-71: Synthèse de l'évolution des revenus publicitaires de la presse depuis 1990*), seules la presse hebdomadaire régionale stabilise son offre de valeur en euros constants avec une baisse de seulement 1,86 % de 'indice publicité (base 2000) sur la période 2000-2009, sachant que la presse d'information gratuite connaît en toute logique une croissance phénoménale sur les six premières années. Les autres familles de presse subissent le transfert des revenus des petites annonces sur le Web, l'offre proposée n'étant plus en adéquation avec les attentes, l'indice publicité chutant entre 2000 et 2009 de 62,2 % pour la PQN, de 20,68 pour la PQR et de 36,17 % pour la presse d'annonces, les newsmagazines affichant aussi un baisse notable sur la période 2000-2008 de 23,29 %.

Au global, parmi la presse payante, seule la presse locale dans son ensemble affiche une proposition de valeur qui semble encore durable, perceptible et en adéquation avec les attentes du marché. Alors que la presse quotidienne nationale connaît un décrochage sévère sur ces deux versants, les *newsmagazines* ont semble-t-il réussi à adapter leurs offres de valeur notamment sur le versant publicitaire sur lequel s'amorce une remontée des revenus malgré la baisse de ceux inhérents aux annonces. Au sein de la presse gratuite, les revenus de la presse d'annonces se transfèrent sur le Web, alors que l'offre des quotidiens d'information gratuits semble donner satisfaction à une partie du marché des annonceurs (*voir infra*).

Sur le long terme, l'évolution de ces revenus illustre l'ampleur du décalage qui existe dans l'offre proposée qui les génère et les attentes des différents clients, du lecteur à l'annonceur.

Mais derrière cette généralité se cache un constat intéressant qui ne s'avère pas majoritaire en France, à la différence de nos voisins européens. Il s'agit, notamment pour la presse quotidienne, de la répartition de la chaîne de revenus selon la période de parution. Si, bien entendu, les revenus varient selon les mois de l'année, ils divergent aussi en fonction des jours de la semaine. Les quotidiens anglais, italiens et allemands ont ainsi très rapidement considéré l'importance du week-end avec une diffusion qui pour certains double le dimanche, les recettes publicitaires étant parfois multipliées par six [Perquerie, 2009]. Et plus encore, ces éditeurs ont ainsi réussi à prendre une place de choix dans l'environnement concurrentiel de l'information qui en France a été capté par les *newsmagazines*, exception faite du *Figaro Magazine*, supplément du quotidien éponyme, lancé en 1976.

La réflexion sur les revenus porte aussi sur les modes de rémunération des firmes et donc sur leurs capacités à dynamiser les politiques d'abonnements, la réussite n'étant en moyenne pas l'apanage de la presse quotidienne nationale qui en 2009 selon l'OJD diffusait 19,7 % de ses titres par abonnements, loin des *newsmagazines* et de la presse régionale.
Derrière cette politique se cache l'enjeu des ventes aux tiers, véritable *« pétaudière »* [Schwartzenberg, 2007] qui devrait amener les éditeurs à infléchir leurs positions, surtout en période d'optimisation budgétaire et dans la mesure où derrière cette valorisation indirecte de la notoriété de la marque ressurgit le spectre de la gratuité. En considérant que ces ventes aux tiers atteignent 15,17 % de la diffusion payée pour la PQN en 2010 selon l'OJD et que les rabais consentis sont importants [Schwartzenberg, 2007], leur pertinence ne s'entend que par sur le versant publicitaire. Au demeurant, ces ventes sont moindres dans les autres familles.

Il y a lieu en outre de considérer le faible niveau d'optimisation des revenus dans une logique du *yeld management*, c'est-à-dire de la capacité qu'a un éditeur d'adapter son offre commerciale selon les clients et la période d'achat. Si cette option s'avère développée sur le plan publicitaire, elle se situe encore au niveau préhistorique pour les consommateurs. Cette absence positionne les titres, exception faite des *newsmagazines* qui avaient opté pour un *dumping* indirect de l'abonnement dans une rigidité commerciale inadaptée à l'heure de la presse gratuite et de l'information en ligne, cette dernière offrant tous les formats possibles.
L'évolution de cette chaîne de revenus a par ailleurs modifié l'importance de chaque versant pour les firmes concernées, sachant qu'au sein même du marché publicitaire le rapport de forces entre annonceurs et médias est désormais influencé par les changements que connaît le marché de la communication (*voir infra*).

Cette structure des revenus n'est par ailleurs pas sans conséquence sur le plan cognitif [Demil, Lecoq, Warnier, 2006] tant en interne qu'en externe. En interne, la prédominance des ressources générées par les petites annonces, et notamment le volume de *cash-flow*, a entraîné une certaine forme de myopie stratégique quant à la nécessité de reconsidérer les flux financiers de cette activité. De la même manière que les services à forte valeur ajoutée peuvent se sentir investis d'une mission supérieure… En externe, elle renvoie à une image de valeur, *id est* qu'elle conduit les clients et le réseau de valeur à interpréter les éléments qui créent de la valeur dans l'offre finale. La gratuité, même si elle est appréciée, contribue ainsi renforcer le sentiment de moindre qualité, aussi faux soit-il puisqu'il s'agit en l'occurrence d'une simple perception.

2. … au modèle économique de l'imprimé traditionnel, illustration d'un manque de congruence entre les chaînes de coûts et de revenus

Véritable *buzzword* de la *Net Economy*, le terme modèle économique, très employé dans sa version anglo-saxonne – *Business Model* – est à partir des années quatre-vingt-dix le mot incontournable de l'Internet et des *start-up* [Rédis, 2009]. Et même s'il fut très utilisé par celles-ci avant de se répandre et d'être adopté plus largement, il ne fut pas exempt de certaines confusions dont la plus fréquente était l'amalgame avec la notion de *revenue model*.
La différence revêt pourtant un caractère fondamental dans la mesure où elle intègre l'ensemble des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur à travers la proposition faite à ses clients, sa chaîne de valeur et sa capacité à capter cette dernière pour générer du profit.

2.1. Un concept aux multiples visages, une utilité managériale

Il est vrai que l'absence de définition précise faisant l'objet d'un implacable consensus académique [Jouison 2005 ; Demil, Lecoq, Warnier, 2006 ; Demil, Lecoq, 2008 ; Strategor, 2009] et un usage très large par les acteurs économiques ont produit une kyrielle d'acceptions illustrée par les quelque 246 millions d'occurrences (15/09/09) proposées par Google français et en anglais, parmi lesquelles ressort une incroyable diversité d'usages de l'expression.

La croissance exponentielle du nombre de références – 107 000 en 2000 [Chesbrough, Rosembloom, 2002], 1,26 millions en 2004 [Warnier, Lecocq, Demil, 2004] et 36,8 millions en février 2006 [Demil, Lecoq, Warnier, 2006] – contraste dans le même temps avec le moindre intérêt de la communauté scientifique [Demil, Lecoq, Warnier, 2006].

Il faut en effet attendre le début des années deux mille pour que des publications sérieuses soient réalisées [Demil, Lecoq, 2008 ; Rédis 2007] avec en l'espèce une approche du concept très liées à l'univers de *l'e-business* [Timmers, 1998 ; Amit, Zott, 2001 ; Afuah, Tucci, 2001], l'objectif étant de légitimer auprès d'investisseurs les levées de fonds [Demil, Lecoq, Warnier, 2006], mais aussi de répondre aux interrogations légitimes des firmes qui voyaient leurs activités bousculées comme les éditeurs de contenus (*voir infra*).

Cette frénésie d'utilisation inhérente à l'Internet, accompagnée d'un flou artistique du concept [Tapscott 2001] génère une attaque en règle du pape de la stratégie, Michael E. Porter en 2001 [Demil, Lecoq, Warnier, 2004 ; Jouison, 2005], qui lui reproche son absence de clarté [Porter, 2001]. La notion devient dès lors de plus en plus commentée et considérée, tout en étant différenciée de l'analyse stratégique classique pour enfin être envisagée pour d'autres secteurs [Magretta, 2002 ; Demil, Lecoq, 2008], même si celui de l'entrepreneuriat demeure l'une de ses terres de prédilection [Rédis, 2008].

Si les définitions ainsi apparues au début s'avèrent plus implicites qu'explicites, elles illustrent toute la difficulté inhérente à ce concept, pierre angulaire virtuelle et difficilement palpable pour le monde académique mais opérationnelle et immédiate dans l'univers de l'entreprise. Car *« considérer le business model suppose de se préoccuper d'éléments plus opérationnels que ceux des théories dominantes en stratégie, mais ne remet en rien en causes les questionnements traditionnels de celle-ci »* [Demil, Lecoq, Warnier, 2006].

Pourtant, cette notion n'est pas arbitraire, elle s'inscrit en quelque sorte dans la logique systémique du médecin généraliste qui combine l'environnement du patient (son habitat, ses habitudes, etc.), les résultats de ses analyses, l'anamnèse et les diagnostics différentiels pour établir un diagnostic, un traitement, puis un pronostic, voire le cas échéant une prophylaxie.
Elle revêt donc un caractère global qui permet d'inclure les différents pans de l'entreprise (marketing, finance, production, etc.), l'objectif étant de faire le lien entre les revenus, les ressources et les compétences ainsi que l'architecture organisationnelle de l'ensemble [Chesbrough, Rosembloom, 2002 ; Magretta, 2002] dans une opposition presque classique des découpages fonctionnels réalisés tant par les entreprises que par les chercheurs.

Aussi apparaît-il plus pertinent dans un contexte managérial de se rapprocher d'*« une équation économique »* [Benavent, Vertraete 2000], *id est « un niveau intermédiaire propre à opérationnaliser la stratégie »* [Rédis, 2007], sorte de *« méso d'analyse compris entre des*

considérations "macro" de la stratégie et l'univers "micro" des approches fonctionnelles » [Demil, Lecoq, 2008]. Il illustre alors la synthèse d'une proposition de valeur, d'une architecture de valeur et d'une équation économique de valeur [Strategor, 2009] dont la combinaison doit être garante de la réussite des firmes et de sa pertinence (*voir schéma n° II-21 : Les éléments constitutifs d'un modèle économique*).

Ce statut hybride semble ainsi [Demil, Lecoq, Warnier, 2004] mieux adapté à une lecture transversale et systémique et, surtout, à son application qui permet une synthèse des différents éléments jusqu'alors analysés. Il se rapproche du pragmatisme réclamé par les dirigeants [Powell, 2001] et finalement de la question qui demeure l'une des plus importantes pour les managers à savoir *« comment faire de l'argent dans mon secteur ? »* [Demil, Lecoq, 2008].

Dans l'absolu, il existe à peu près autant de modèles économiques que de firmes. Pourtant, dans chaque industrie, il est admissible qu'une sorte de processus de sélection se réalise avec le temps [Demil, Lecoq, Warnier, 2006], de sorte qu'un modèle dominant finisse par émerger, sachant au demeurant qu'il n'est pas figé, l'innovation pouvant en effet le remettre en cause à tout moment (*voir infra*) de même que les choix réalisés par l'une des firmes présentes à l'instar de groupes comme Le Figaro, Les Éditions Amaury ou encore Roularta Media Group. Cela étant, si certaines firmes cherchent à juste titre à se doter d'avantages concurrentiels, la propension à s'inscrire dans une logique de modèle dominant a été forte depuis la Libération, notamment pour l'édition de quotidien payant.

2.2. Un modèle par segment, une synthèse en forme de revers

La presse traditionnelle d'information, *id est* avant l'arrivée de la presse gratuite et des sites Web ne fait donc pas exception à cette dynamique de modèle dominant, au moins jusqu'à l'aube du XXI^{e} siècle, date à partir de laquelle quelques-unes ont commencé à réfléchir à l'évolution de leur propre modèle.
Plusieurs facteurs, d'ores et déjà évoqués, ont en effet contribué à renforcer cette tendance à l'homogénéisation, de sorte qu'il n'est pas incongru de considérer un référent en la matière, indépendamment de toute justification de valeur.

Et alors que les différentes analyses conduites jusqu'à présent ne remettent pas en cause ce caractère figé, la combinaison de la proposition de valeur, de son architecture et de l'équation économique illustre cependant des modèles au mieux grippés au pire à la dérive, en divergence avec de nouvelles conditions environnementales, fruit d'une évolution naturelle,

mais aussi de nouvelles offres de références issues de recomposition. Il ne s'agit pas en l'occurrence d'une simple mauvaise passe aggravée par diverses crises successives depuis le début des années quatre-vingt-dix, mais bien d'une dynamique de fond dont les attendus renvoient aux éléments des précédents chapitres et qui, au-delà de cette présentation linéaire, s'enchevêtrent religieusement pour donner corps au modèle de référence en vigueur depuis six décennies avec trois principaux éléments de synthèse managériale.

● ***La proposition de valeur traditionnelle*** qui avait pu être pertinente et attractive n'a en effet pas su évoluer dans la presse d'information généraliste de sorte que l'offre de référence des éditeurs de quotidiens nationaux a perdu son statut pour se contenter d'être une offre proposée, dont la valeur perçue, indépendamment de la perception de ses producteurs, s'est mise à décliner aux yeux des consommateurs.

Et alors que les publications à vocation régionale ont contrarié ce sentiment par leur ancrage et leur proximité, les magazines d'information créaient une nouvelle offre de référence en recomposant les maillons de la chaîne de valeur et en intégrant les aspirations des lecteurs que les quotidiens avaient délaissées. Quant aux firmes de petites annonces imprimées, elles ont réussi à proposer une offre de référence bien perceptible jusqu'à ce que le Web autorise de nouveaux standards.
Si le déclin trouve ses racines dans les conditions environnementales et de dynamique concurrentielle déjà observées, il traduit aussi l'absence de *« valorisation novatrice des ressources et des compétences »* [Demil, Lecoq, Warnier, 2006], de sorte que d'autres marchés se sont créés tels que ceux de la presse magazine ou des petites annonces sur le Web.

Alors que les quotidiens traditionnels s'enfermaient dans leur cœur de métier et évitaient de s'interroger sur la réallocation des ressources dans un marché déclinant, les éditeurs de gratuits, optaient pour une recomposition de l'offre afin de construire une nouvelle offre de référence en démontrant ainsi que ce n'est pas le produit en tant que tel qui ne convient pas mais l'offre proposée, cette articulation entre des attributs de valeur et un prix (*voir infra*).

Les quotidiens régionaux qui bénéficiaient de l'avantage de la proximité et renforçaient leur position grâce aux activités de PHR et de petites annonces fortement génératrices de *cash-flows* n'ont pas su anticiper les modifications des attributs de valeur en investissant les activités numériques et en modifiant l'offre de référence régionale par aveuglement concurrentiel.

Les monopoles en place et leur pouvoir de marché ainsi que les fortes barrières à l'entrée les a plongés dans une bulle concurrentielle que les gratuits et le Web allaient, catalysés par l'effet de la récession du marché publicitaire, faire dégonfler en recomposant l'offre de référence et en permettant le transfert des petites annonces sur la Toile.

De son côté, l'offre de référence des *newsmagazines* n'a pas été violemment remise en question sur le versant consommateur, le Web pouvant même les servir plutôt que de les pénaliser, la stratégie réussie menée par l'hebdomadaire *Spiegel* avec son site *Spiegel Online* pouvant à ce titre servir d'exemple[II-143]. En revanche, côté publicitaire, alors que l'offre en matière de petites annonces perd de sa splendeur passée sous l'effet des sites spécialisés, l'offre commerciale subit les effets de la crise du marché et d'une décroissance marquée au début des années deux mille avec une baisse de l'indice du panier moyen de l'annonceur. Depuis, et quelques ajustements plus tard, celle-ci redevient plus pertinente dans le marché pour la décennie 2010-2011.

Quant à l'absence de vision stratégique des éditeurs de petites annonces, elle a créé une situation de divergence complète entre la structure de coûts et de revenus, les offres n'étant plus pertinentes, aucune adaptation n'ayant été réalisée dans les périodes de vaches grasses.

De cette proposition de valeur découlent des revenus qui en l'occurrence s'inscrivent dans une tendance baissière, exception faite pour la presse régionale qui se maintient dans un numéro d'équilibriste tendu et les *newsmagazines*. Cette baisse est à relier à l'offre de valeur proposée aux annonceurs dans un contexte d'évolution, là encore, des attentes et des usages et de perte des revenus générés par les petites annonces qui, dans la décennie 2010-2020, ne pourront plus être raisonnablement intégrés dans la chaîne de valeur de revenus.

● ***L'architecture moyenne de valeur*** qui explicite comment une firme construit sa proposition de valeur montre que la pertinence n'est plus une raison d'être pour la presse quotidienne traditionnelle, même si les firmes éditrices de publications régionales compensent cette incongruité sous l'effet bénéfique d'un monopole local, quand bien même celui-ci commence à prendre l'eau sous l'effet conjugué du Web et des publications gratuites.
L'organisation de la chaîne de valeur illustre cette situation et conduit à des choix d'allocation de ressources inadéquates, une répartition entre les différentes activités qui n'a plus guère de sens en l'état actuel du marché et une offre de référence déconsidérée, à l'exception de celles proposées par les *newsmagazines* et dans une moindre mesure par la presse locale.

L'écosystème qui produit l'offre éditoriale et publicitaire n'est plus dans une parfaite congruence, le réseau de valeur des prestataires extérieurs et des fournisseurs qui participent à la mise sur le marché de l'offre imprimée étant devenu synonyme de dépendance pour la production et la distribution, ce qui diminue la valeur que les firmes peuvent de capter. L'externalisation n'est de surcroît qu'une source d'efficience relative pour la presse quotidienne, notamment nationale en raison du poids de l'histoire et à moindre échelle pour la presse régionale en raison de sa zone de chalandise très localisée*, a contrario* des éditeurs de *newsmagazines*.

L'architecture de valeur des activités de production et de distribution sur laquelle s'appuient les éditeurs de presse quotidienne nationale n'est plus pertinente, le déficit de revenus catalysant les contraintes inhérentes à leur poids et à leur rigidité alors que les réorganisations des filières de ces prestataires les poussent vers une structuration plus efficiente. La presse régionale limite de son côté les dégâts grâce aux investissements majeurs réalisés ces dernières décennies en termes de distribution et de production locales mais se trouve en 2010 dans une situation où le décalage entre l'offre de référence exigée et son écosystème commencent à diverger, ou tout du moins ne permettent pas les ajustements rapides au regard des sommes à engager. Quant à la presse magazine d'information, elle bénéficie des possibilités d'externalisation et des avantages liés au système de distribution, les éditeurs de petites annonces se trouvant quant à eux dans une situation de rupture frontale.

Côté éditorial, cette activité subit le poids de la tradition séculaire et de l'identité insufflée au fil des décennies, de sorte qu'au-delà de la part qu'elle représente dans la chaîne de valeur, son architecture et son réseau ne sont plus en adéquation avec les attributs exigés pour construire des offres de référence, la mutualisation des ressources et l'optimisation des relations avec le réseau de valeur représenté par les agences et les sources de syndication de contenus devenant des conditions obligées.

En outre, les nouvelles exigences des annonceurs (rationalisation, optimisation, 360°, numérique, mesure de l'efficacité, accès plurimédia, nouveaux formats, renforcement et différenciation de la marque etc.) combinées aux évolutions des usages et des attentes des consommateurs conduisent à des ajustements au sein de la chaîne de valeur et notamment à l'intégration du *cross media*.
Elles posent de fait la question de la taille de la régie au regard des investissements nécessaires et donc de sa pertinence à être intégrée ou externalisée en monoclient dès lors que

le groupe dispose de supports de faible envergure, une situation qui contribue à une dynamique de concentration. Il s'agit en effet de pouvoir répondre à ces nouvelles exigences tout en considérant le changement de paradigme entre la presse imprimée et le Web et en ne perdant pas de vue le transfert des petites annonces sur le Web.
Ce nouveau contexte impose de nouvelles règles en termes d'architecture de valeur et donc de poids de cette activité au sein de la chaîne de valeur que seuls quelques acteurs individuels sont en mesure de réaliser de manière efficiente et rapide à l'instar de groupes comme Amaury, Le Figaro encore Roularta Media Group ainsi que les leaders de la presse régionale.

L'environnement au sens large du terme a depuis la fin des années quatre-vingt-dix catalysé à des degrés variables selon la famille de presse l'inefficience de l'architecture de valeur des firmes d'information qui jusqu'à cette période s'inscrivaient dans un équilibre instable mais encore supportable que le Web, la crise des marchés publicitaires et l'essor de la presse gratuite ont fini par rompre. Les modèles existants ont ainsi perdu de leur pertinence sous le poids conjugué de tous ces facteurs, de sorte que leur validité sur le moyen terme doit être remise en question par l'entremise de quelques ajustements.

● ***L'équation économique*** résulte de l'articulation des deux autres composantes, de l'architecture de valeur et de la proposition de valeur. Si elle illustre la capacité d'une firme à créer de la valeur, elle témoigne en la circonstance d'une insuffisance généralisée même si toutes les familles de presse ne sont pas logées à la même enseigne, la presse quotidienne étant celle pour qui l'équation économique s'avère la moins pertinente et la moins créatrice de valeur (*voir chapitre II, partie II* ; *partie III*).
A contrario, et comme un véritable clin d'œil à un lancement fortement décrié, le groupe Metro International affiche, après une année de crise, une capitalisation boursière de près de 530 M€ à la fin de l'année 2010 selon Boomberg[II-144].

C/ Entre recomposition de l'offre et innovation, le choix des gratuits

Quel que soit le domaine d'activité, l'objectif de chaque firme est de se construite un avantage concurrentiel, pérenne, défendable et déterminant. À cette fin, Michael G. Porter [1986] identifie deux axes stratégiques génériques : d'un côté une stratégie fondée sur le rapport volume-coût qui permet à la firme de batailler sur les prix à partir d'une offre standardisée, de l'autre la stratégie de différenciation qui vise à produire une offre spécifique.

La théorie économique enseigne à cet égard que la différenciation s'organise schématiquement dans trois dimensions : la différenciation par le produit ou le service par adaptation de l'offre aux différents types de consommateurs, et donc de revenus disponibles, la différenciation de façade qui résulte d'une stratégie de communication visant à infléchir les préférences des consommateurs, et la différenciation spatiale qui consiste à considérer que l'utilisation d'un produit varie selon le lieu. Or à propos de cette différenciation du produit ou du service, les auteurs de Strategor [2009] préfèrent évoquer la notion de recomposition de l'offre dont l'ampleur varie selon les options retenues, un choix notamment porté dans son extrême par la presse quotidienne gratuite d'information.

1. La chaîne de valeur, source de recomposition d'une offre de référence

La stratégie de recomposition de l'offre s'articule autour de deux axes. Le premier consiste en une modification "positive" de la perception d'un ou plusieurs attributs de valeur constitutifs de l'offre de référence de sorte que le consommateur en accepte le surcoût. Il s'agit tout simplement d'un accroissement du couple valeur-prix. Le second repose sur la proposition d'une offre dépouillée d'un certain nombre de caractéristiques, l'objectif étant *a contrario* de réduire son prix par rapport à l'offre de référence dans une logique de *low cost*. Dans ce cas, le couple valeur-prix est revu à la baisse. Cette modification du couple valeur-prix peut en l'occurrence satisfaire l'ensemble du marché ou un segment particulier des consommateurs.

Il n'en reste pas moins que pour classer la kyrielle de positionnements qui découlent des différents ajustements possibles de ces variables, les auteurs de Strategor [2009] proposent de se référer à quatre grandes catégories génériques, fruits d'une combinaison entre *« le sens de la variation du couple valeur-prix, et l'existence ou non d'un sous-ensemble du marché, d'un segment de clientèle identifié a priori, à qui cette offre est spécifiquement adressée* » (*voir schéma n° II-22 : Matrice des typologies des recompositions de l'offre*). Ils identifient ainsi une matrice qui tient compte de la valorisation de l'offre par le marché ou un segment de marché et de l'accroissement ou de la diminution du couple valeur-prix.

Pour réussir une recomposition de l'offre, la firme doit cependant respecter trois conditions, au demeurant cumulatives [Strategor, 2009]. D'abord elle doit être perceptible, *id est* être reconnue dans le cadre du couple valeur-prix, ce qui n'est pas toujours le cas lorsque les consommateurs voient les prix des produits ou des services augmenter à périmètre constant (prix d'un journal à qualité et pagination identiques), que le surcroît de valeur s'avère inutile

ou mal perçu (services associés ou surcroît de pagination inutile) ou encore que la dégradation de l'offre est plus importante que la baisse éventuelle de prix (réduction de l'offre éditoriale).
Ensuite, elle doit être économiquement viable de sorte qu'elle réponde à une demande réelle et sérieuse. Le nouveau couple valeur-prix doit être capable de générer une demande suffisamment importante pour assurer la viabilité de l'opération. Cette faisabilité économique renvoie donc inévitablement à la notion de perceptibilité de l'offre, l'inadéquation entraînant l'échec de toute stratégie de recomposition, à l'instar de celles connues par *Info Matin* en 1994 ou encore du *10 Sport* en 2008 lorsque ces titres proposèrent une offre trop dégradée par rapport au prix proposé dans le contexte de référence de l'époque.
Enfin, elle doit être pérenne, *id est* construite dans la durée et non comme un coût marketing. Elle assure à la firme concernée un avantage concurrentiel défendable sur le moyen terme.

S'il semble en revanche assez évident que moins un domaine d'activité se prête à la production d'offres diverses et plus il est difficile d'obtenir une demande significative – l'analyse de l'environnement concurrentiel étant alors un élément essentiel –, il apparaît aussi que la recomposition peut parfois prendre des allures plus violentes, lorsque sont notamment conduites des stratégies dites de rupture, *id est* des stratégies qui construites le plus souvent sur fond d'innovation accroissent la valeur perçue par le client final par rapport à l'offre de référence tout en s'accompagnant d'un prix beaucoup plus faible, voire selon les cas d'une gratuité totale.
Cette offre devient alors une offre de référence à l'instar de ce qui s'est produit sur le marché des petites annonces transférées de l'imprimé vers le Web ou encore de ce qui s'avère être au demeurant le cas avec l'essor des sites d'information, compagnons ou *pure players*, même si en la matière, la conclusion apparaît moins péremptoire (*voir chapitre I, partie II*).

2. Quand les firmes de quotidiens gratuits d'information créent une nouvelle offre de référence

L'offre proposée par les gratuits s'appuie sur l'idée que les activités élémentaires de production et de distribution n'apportent pas de contribution significative à la valeur perçue par les consommateurs et que l'éditorial peut être considéré comme un attribut dégradable à partir du moment où le prix du produit est suffisamment attractif et qu'il ne s'éloigne pas tant que cela de l'offre de référence ou tout du moins répond en partie aux aspirations des intéressés. Il s'agit de cibler des lecteurs qui n'ont *a priori* pas l'intention de payer pour acquérir un journal quelle qu'en soit la raison d'ailleurs.

Cette stratégie de recomposition s'inscrit ainsi dans l'esprit d'une stratégie *low cost*, *id est* et plus précisément d'une stratégie de limitation (*voir supra*) dès lors qu'il est admis qu'elle s'adresse non pas à l'ensemble du marché, mais à une partie de ses actifs, étant donné qu'elle n'est distribuée que dans certaines villes à des moments bien identifiés et pour un segment de population précis. Cette situation peut tout autant s'envisager sous un autre angle, celui d'une stratégie d'épuration dans la mesure où les firmes cherchent à étendre leur rayonnement géographique et qu'elles s'adressent à tous par le biais de leurs sites Web respectifs.
Pour autant, et dans la mesure où la frontière est assez fine, cette recomposition de l'offre peut aussi s'analyser (*voir infra*) sous l'angle plus schumpeterien de l'innovation et plus particulièrement d'une innovation radicale en ce qui concerne l'offre de contenus et architecturale pour la mise à disposition auprès des lecteurs, l'innovation n'étant pas seulement dictée par des considérations technologiques.

2.1. Une réussite validée par les faits

Ce choix de recomposition, qui peut donc être considéré comme une innovation dans une vision plus large, a été fait le 13 février 1995 lorsque les habitants de Stockholm découvrent le premier quotidien gratuit d'information, *Metro*, distribué à l'entrée ou à la sortie des transports publics.
Depuis, le concept s'est étendu sur l'ensemble de la planète, de Londres à Singapour, de Boston à Athènes, ces journaux gratuits d'information font désormais partie du paysage (*voir chapitre I, partie II*) au point que la diffusion mondiale de cette famille de presse s'est accrue de 45,44 % entre 2005 et 2009 selon l'Association mondiale des journaux.

La France le découvre non sans heurt en 2002 lorsque *Metro* et *20minutes* débarquent respectivement les 18 février et 15 mars. Et si le journal *La Provence* riposte en lançant aussi son gratuit *Marseille Plus* le même jour que *Metro*, elle fut rejointe dans les années qui suivirent par d'autres éditeurs, la presse d'information gratuite finissant par représenter en 2008 près de 20 % de la diffusion totale de la presse d'information (PQR, PQN, PHR, *Newsmagazines*, PQG) selon la DDM [2009] et 7 % de son chiffre d'affaires.

Au-delà des réussites et des déboires de certaines éditions, le fondement de cette demeure toujours le même. Comme leurs homologues payants, ces journaux évoluent sur un marché à deux faces (*voir supra*), à une différence près, à savoir que les lecteurs des publications gratuites échangent du temps et de l'attention en lieu et place de l'argent.

Cette économie de l'attention repose donc d'une part sur la capacité de toucher le plus grand nombre de lecteurs en un minimum de temps, *id est* en introduisant une distribution là où le rapport coût/audience est le meilleur, et d'autre part, en faisant en sorte que le temps consacré à la lecture s'inscrive dans un rapport temps/qualité en adéquation avec la gratuité du support.
Pour répondre à ces deux critères essentiels, les éditeurs ont opté pour une recomposition de l'offre traditionnelle proposée en travaillant à partir de la chaîne de valeur de l'imprimé (part des activités, architecture et réseau de valeur) et du modèle de revenus en se concentrant sur trois points, de sorte que l'offre perçue soit cohérente avec la formulation *low cost.*

2.2. Une offre contenu/prix cohérente

Le contenu a ainsi été considérablement adapté, l'objectif étant de capter et de retenir l'attention tout en favorisant l'information factuelle. L'offre a ainsi été dégradée sans pour autant être déconsidérée même si les détracteurs ont régulièrement affublé le titre de *« McDo de la presse »* [Cordier, 2006].
Comme nous l'avons d'ores et déjà évoqué, les articles sont courts, offrent un aperçu factuel d'une situation nationale et internationale, sans oublier l'économie, le sport ou encore le divertissement, la météo et les programmes de télévision, ainsi qu'un zest d'information régionale conçue en fonction du lieu de distribution.
Journal de consommation [Feyel, 2010], le gratuit se construit à partir de dépêches plus ou moins retraitées, de peu d'articles internes, de visuels et d'un maximum de publicités.
Bannis les reportages trop long, les éditoriaux inutiles, la contrainte d'une lecture rapide, quinze à vingt minutes [Cordier, 2006 ; Feyel, 2010], impose le rythme et structure le journal ainsi que le travail des journalistes. Le visuel est important, le sensationnalisme interdit, la réflexion appartient au lecteur.

Ces choix éditoriaux ne sont pas le fruit du hasard, ils répondent à la contrainte de réduire les coûts de rédaction, qui sont résolument trop importants dans la presse traditionnelle. Ainsi, l'équipe éditoriale se trouve réduite au minimum, le personnel de rédaction représentant par exemple au sein du groupe Metro International, sur l'ensemble de ses éditions, une moyenne de 40 % des coûts salariaux[II- 145], soit 11,3 % des coûts totaux en 2009 et environ 40 % des effectifs d'une édition [Feyel, 2010].

Mais la chasse au coût s'illustre aussi de manière indirecte selon Gilles Feyel [2010], *id est* dans le profil des journalistes recrutés, plus jeunes et moins expérimentés avec des niveaux de

salaires *« en moyenne inférieurs de 25 % à ceux de la presse parisienne payante »*. Pour faciliter la productivité, Metro International édite même le bréviaire du parfait journaliste qui recense les règles éditoriales à suivre dans une logique purement industrielle de l'information.
La sous-traitance éditoriale règne également en maître, le recours aux agences de presse (AFP, Reuteurs, AP, etc.) faisant partie de la culture de ces groupes. Alors que *20minutes France* n'hésite pas à externaliser certaines rubriques comme *Coulisses TV* [Feyel, 2010], Metro International pousse la logique jusqu'à la création de sa propre agence interne, *Metro World News*, véritable banque de données "maison" alimentée par toutes les rédactions du monde, pour une économie budgétaire estimée à près de 2 M$ par an par le groupe[II-145].

2.3. Une attention ciblée, des annonceurs choyés

En recomposant l'offre de référence par une dégradation de celle-ci, les éditeurs de gratuits doivent logiquement s'adresser à un autre public. Inutile de rechercher en priorité le lecteur assidu et plus âgé de la presse quotidienne payante, le profil est assurément différent.
Plus urbains, plus jeunes, moins éduqués sans profilage de sexe ni même de catégorie socioprofessionnelle, le quotidien gratuit vise d'abord les lecteurs occasionnels et les non-lecteurs [Picard, 2001 ; Bakker, 2002 ; Masika, 2010], même s'il empiète en partie sur le lectorat de la presse payante notamment sur la presse dite populaire.

Mais ce lecteur d'un genre nouveau est aussi un consommateur, en ce sens où l'audience qu'il représente est l'une des clés du modèle de revenus des journaux gratuits de sorte que les commerciaux sont aussi nombreux, voire plus, que les journalistes, un constat qui illustre l'identité de la firme [Feyel, 2010].
Les quotidiens gratuits vont sur ce plan-là chercher à bousculer les habitudes de leurs concurrents payants en offrant le plus de souplesse possible dans les formats, l'objectif étant de compenser leur moindre légitimité éditoriale aux yeux des annonceurs les plus traditionnels. Jaquette, surcouverture, encart avec double rabat, etc., l'inventivité ne semble avoir pour limite que les contraintes techniques et sûrement pas éditoriales…
Le prix est un facteur tout autant déterminant, Emilie Cordier [2006] relevant à cet égard que *Metro* propose des tarifs plutôt alléchants en offrant des possibilités marketing innovantes comme l'habillement des colporteurs aux couleurs d'une marque.

Cette forme de *dumping* publicitaire a permis aux éditeurs de s'arroger une partie de ce marché publicitaire, mais surtout de faire venir des annonceurs peu habitués à la presse

quotidienne comme Universal Music, McDonald's ou encore H&M [Cordier, 2006], sans oublier ceux de petite taille ou avec moins de moyens financiers, parfois plus régionaux (théâtres, spectacles, cinéma) [Picard, 2001] sachant que d'une manière générale les publicitaires s'inscrivent dans la logique de la cible, *id est* des produits ou services à faible coûts. On retrouve là en quelque sorte le paradigme classique de la publicité de presse qui allie la notoriété du titre avec un contrat de lecture proposé aux lecteurs, sachant que ces titres sont mal placés pour la gestion des petites annonces.

2.4. Une production et une distribution tirées au cordeau

En se privant des ressources de ventes, l'éditeur de gratuit s'intéresse légitimement aux autres activités de la chaîne de valeur génératrices de coûts et moins importantes dans la valeur perçue par le consommateur : la production et la distribution. Pour minimiser ces coûts inhérents à l'activité de presse imprimée, les quotidiens gratuits ont d'ailleurs adopté dans la logique d'une stratégie d'attention *low cost* une pagination moyenne de 24 pages en format réduit ainsi qu'une diffusion ciblée limitée aux périodes d'activité les plus rentables, soit environ 200 jours par an (sans les périodes de vacances, week-ends et jours fériés).

Côté production, et malgré les efforts de rationalisation, il y a des coûts incompressibles (*voir chapitre II, partie II*) qui paradoxalement pèsent sur l'ensemble des gratuits puisqu'en ratio de chiffre d'affaires, le poids de l'impression et du papier pèse à peu près autant que celui des quotidiens payants (22-25 % en 2008) selon la DDM [2009]. À cet égard, le groupe Metro International affiche en 2009 un coût de papier et d'impression dans la moyenne des gratuits, *id est* à 49,26 % des coûts de production et à 28,35 % des coûts totaux[II- 145].
Si les spécificités françaises expliquent en partie ces coûts d'impression (*voir chapitre II, partie I*), elles ne sont pas les seules. Le papier est une matière première onéreuse, les gratuits s'impriment en quadrichromie et l'importance de la publicité les contraint à ce qu'il n'y ait pas de traces d'encre après l'impression [Hirtzmann, Martin, 2004], sachant que la qualité visuelle renforce les attributs de valeur de ces titres en s'opposant ainsi à une perception d'*a priori* qui les considère comme dégradés.

Côté distribution, un poste d'environ 20 % des coûts totaux – 17,8 % pour Metro International en 2009[II-145]– et 30 % des coûts de production au sens large, le choix repose sur un tryptique.
Premier axe, il s'agit de faire abstraction des circuits traditionnels de distribution, trop chers pour des publications gratuites, pour se concentrer sur les lieux où la cible privilégiée s'atteint

en un minimum de temps. Colportés ou mis en présentoirs (*voir chapitre I, partie II*), ces quotidiens sont donc distribués sur les nœuds de transports en commun, dans des enseignes spécialisées où les jeunes urbains actifs sont assez présents (restauration rapide, restaurants d'entreprise, réseaux de taxis, etc.). Pour limiter la déperdition, les techniques de géomarketing sont appliquées avec force de sorte qu'ils soient distribués le plus rapidement possible au plus grand nombre de personnes. Inutile d'envisager un ciblage sur des zones à faible densité de population, le quotidien gratuit ne sera jamais distribué sur l'ensemble du territoire.

Deuxième axe, qui s'inscrit dans la logique du précédent, la distribution se réalise dans des tranches horaires où le lecteur-consommateur est le plus disponible, *id est* lorsque son attention est captable selon les techniques de *chronomarketing*.

Troisième axe, le lien se poursuit par le biais du site Web éponyme et de différentes actions marketing (bons d'achat, jeux concours, club, etc.) dans la pure lignée de la grande distribution, l'objectif étant de renforcer la notoriété et de s'assurer une stabilité de l'audience, voire une progression.

Confirmée précédemment, et même si leurs équilibres financiers sont encore précaires, les firmes éditrices de quotidiens gratuits ont semble-t-il réussi un pari fondé sur des choix éditoriaux, économiques et des politiques organisationnelles et commerciales efficaces quand bien même elles s'apparentent par certains côtés à une forme d'industrialisation de l'information, à une taylorisation du contenu.

Mais contrairement aux débats stériles visant à discréditer l'information de ces titres, voire de leurs collaborateurs, il s'agit avant tout de regarder cet essor sous un autre angle, celui d'une réussite qui s'inscrit dans une reconfiguration de l'offre, d'une innovation que les autres acteurs n'ont pas su mener, *id est* une capacité à considérer les attributs de valeur de tous ces "lecteurs silencieux" pour construire une nouvelle offre de référence.

En brûlant ces vaches sacrées de la presse traditionnelle, en critiquant les traditions et en les détournant à leur profit, ces firmes ont réussi dans une première manche à refondre l'architecture de valeur tout en modifiant la part de chaque activité au sein même la chaîne de valeur, tout en acceptant de se priver d'une partie des revenus.

En rompant avec les positions dogmatiques de la profession, ils démontrent ainsi, ce qui était jusqu'en 1995 et *a fortiori* 2002 en France inconcevable, que l'absence d'intérêt pour la lecture n'est pas une fatalité et confirment qu'un produit pour réussir doit s'adapter à son marché, et non le contraire !

Cela ne dévalorise en rien les offres payantes existantes à condition bien entendu qu'elles s'inscrivent dans une logique d'offres de référence et non d'offres proposées, ce qui en l'occurrence ne semble pas être perçu de la sorte (*voir supra*).

Derrière cette stratégie dite *low cost*, mais qui pourrait aussi entrer dans le cadre d'une stratégie d'innovation par certains aspects, notamment celui de l'innovation produit et architecturale (*voir infra*), se cache une réflexion qui tient compte de la dynamique concurrentielle d'un marché, de la structuration de la chaîne de valeur et des attributs des activités essentielles dans la valeur perçue par le consommateur ainsi que du modèle de revenus et de ses déterminants pour forger un modèle économique qui apparaisse durable et viable au-delà des éventuelles recompositions (alliances, concentration, acquisitions) qui inéluctablement devraient se produire sur la décennie 2010-2020 (*voir chapitre II, partie II*) dans la logique schumpeterienne de l'innovateur copié.

Les options ainsi exposées et la logique de construction de cette nouvelle offre de référence ne sont par ailleurs pas contradictoires avec les conclusions déjà évoquées dès lors que l'on considère le marché de l'information gratuite dans une continuité de l'information en général, ces firmes pouvant en l'espèce former un groupe stratégique à part entière à positionnement original que les concurrents en place considèrent souvent comme aberrant.
La stratégie ainsi conduite par ces acteurs, qu'ils soient ou non de nouveaux entrants, peut aussi s'envisager comme une stratégie de niche, ce qui en l'espèce ouvre de nouvelles voies en termes de reconfiguration organisationnelle et de dynamique concurrentielle au sein d'un vaste marché de l'information, tout en modifiant les conditions environnementales.

L'analyse des différentes chaînes de valeur, de l'architecture et du réseau de valeur ainsi que des modèles de revenus et des attributs de valeur perçus par les lecteurs permet de reconsidérer dans un environnement concurrentiel défini l'existence de ces quotidiens gratuits sous une autre lumière, à savoir celle d'une réponse innovante aux attentes d'un marché et d'offrir ainsi de nouvelles perspectives aux firmes en place, ce qui d'ailleurs soulève deux questions cruciales pour l'avenir de ces opérateurs.
La première concerne sur le moyen terme la pertinence du maintien de l'imprimé selon l'évolution du marché publicitaire et des réponses qui pourraient être fournies dans la décennie 2010-2020 aux annonceurs (*voir partie III*) ainsi qu'en fonction de l'essor des nouveaux vecteurs comme les *smartphones* et les tablettes graphiques, étant entendu que le premier concurrent de cette offre est celle qui est diffusée gratuitement sur le Web.

La seconde est inhérente à toute innovation réelle dès lors qu'elle est créatrice de valeur. Car en créant de nouvelles règles du jeu concurrentiel et en déstabilisant le marché existant, la firme initiatrice se dote d'un avantage concurrentiel de premier entrant (*First Mover*) et mieux encore de ce que Joseph A. Schumpeter [1935] nomme un monopole de profits. D'autres firmes cherchant en toute légitimité à capter une partie de cette rente, cette dernière finit par se diluer de sorte que le groupe stratégique, voire parfois l'industrie, ainsi créé se restructure, une dynamique qui semble inéluctable dans la décennie 2010-2020, soit près de dix ans après la création des premiers quotidiens gratuits.

D/ Quand l'innovation autorise une modification de l'architecture et/ou de la proposition de valeur de l'information, de nouveaux modèles émergent

Depuis l'imprimerie de Gutenberg, la presse d'information a connu une multitude d'innovations, certaines mineures et d'autres plus radicales. Or, de la quadrichromie à la naissance des quotidiens d'information gratuits, en passant par les sites Web d'information et l'amélioration des *process* de production, toutes les innovations ne bouleversent pas en profondeur les modèles économiques en place et les conditions environnementales.
Car derrière ce terme, et contrairement à l'usage populaire qui le consacre au plan technologique, il existe plusieurs formes d'innovation, chacune d'elles ayant au bout du compte une influence variable sur l'architecture de valeur et la proposition de valeur, de sorte que leur capacité à modifier les règles du jeu concurrentiel ou à permettre une recomposition de l'offre, voire une rupture stratégique varie notablement.

Parmi les innovations capables de modifier les conditions environnementales et d'impacter, voire de rendre inefficient, le modèle économique de l'imprimé traditionnel dans ses deux composantes structurelles essentielles – la proposition et l'architecture de valeur, il en est une –, Internet –, qui, de manière inattendue à la fin des années quatre-vingt-dix, a permis la création de nouvelles offres de référence, voire parfois de nouveaux marchés. Pour autant, cette innovation technologique, universelle et partagée, n'est pas l'apanage d'une seule firme qui aurait par son biais réussi à se doter d'un avantage concurrentiel spécifique et significatif, mais s'apparente à une innovation ouverte à tous, de sorte que toutes les firmes existantes, petites ou grandes, peuvent l'utiliser pour construire de nouvelles offres de référence.
Cette situation relativement inédite, combinaison du *« caractère universel »* et *« multimédia »* et de la *« finesse du contrôle des échanges »* [Brousseau, Curien, 2001] contraint dès lors les

acteurs à devoir envisager leurs options stratégiques en s'appuyant sur des approches traditionnelles fondées sur les coûts et la différenciation, mais aussi sur l'innovation complémentaire, à partir du moment où ils souhaitent se construire un avantage concurrentiel déterminant, distinctif et pérenne.

1. L'innovation, de multiples visages pour une destruction créatrice de valeur

Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, catalysé par l'essor des réseaux numériques, le rôle de l'innovation est revenu sur le devant de la scène, tiraillé entre deux extrêmes, d'un côté celui qui assure un continuum de marché et de l'autre celui qui s'avère révolutionnaire [Christensen, 1997 ; Veryzer, 1998].

En s'inscrivant dans la logique du maintien et du renforcement des actions de marché, l'innovation évolutive favorise ainsi l'amélioration des produits et des services existants. L'incertitude de marché est alors relativement faible.
A contrario, l'innovation dite révolutionnaire est à la base des futures technologies, produits, services voire industries [Schumpeter 1951 ; Christensen, Rosenbloom, 1995 ; Hamel, 2000]. Discontinue par nature, elle a d'ailleurs souvent été qualifiée de "*disruptive innovation*" dans la mesure où elle permet aux consommateurs de bénéficier de produits ou de services qui n'existaient pas avant son invention.
Une innovation de rupture représente donc un nouveau paradigme qui peut générer de nouvelles richesses mais aussi transformer ou déplacer tout ou partie d'un marché établi [Christensen, 1997 ; Christensen, Overdorf, 2000], entraînant parfois une simple perte de parts de marché ou, au contraire, la destruction d'une industrie en place [Christensen, 1997]. De ce fait, l'incertitude du marché et de l'environnement est beaucoup plus élevée.

Schématiquement, et dès lors qu'une séparation doit être établie d'un point de vue pratique, il est possible de considérer deux types d'innovations : ces innovations radicales, discontinues, véritables ruptures de l'ordre établi, et ces innovations incrémentales, continues, qui relèvent des améliorations du produit ou du service en tant que tel ou de son processus d'élaboration [Abernathy, Utterback, 1978 ; O'Connor, Rice, 2001]. Or si les premières sont souvent moins nombreuses, elles sont plus destructrices des règles du jeu concurrentiel que les secondes.

Il n'en reste pas moins qu'en considérant cette dichotomie un peu trop binaire, Rebecca M. Henderson et Kim B. Clark [1990] y ajoutent une autre approche, l'innovation architecturale.

Cette vision dispose en la matière que les modifications de l'architecture de valeur peuvent elles aussi avoir des impacts stratégiques majeurs, alors qu'elles ne changent pas radicalement les fondamentaux du produit ou du service en question.

Si cette révision de l'architecture de valeur n'est pas toujours simple à identifier, elle conduit parfois à des changements de taille comme la modification d'un système de distribution ou la réorganisation d'une salle de rédaction. Elle passe d'ailleurs par un réaménagement de la chaîne de valeur, par une identification des aberrations qui peuvent exister au sein de chaque maillon, voire par une remise à plat de l'ensemble de la chaîne de l'industrie.

Dans une vision plus managériale, les auteurs de Strategor [2009], définissent les différents types d'innovation stratégique autour de la modification de l'architecture de valeur et la proposition de valeur, même si les frontières ne sont pas aussi imperméables qu'il n'y paraît, le positionnement étant d'abord une question de degré (*voir schéma n° II-23 : Grille de lecture des différents types d'innovation*). Cette classification permet de repérer les innovations fondées sur l'offre ou sur l'organisation mais aussi celles qui reposent sur une modification de ces deux dernières composantes et qui de fait créent une *« rupture stratégique totale »* [Strategor, 2009].

Mais envisager l'innovation sans faire référence à l'un de ses pères fondateurs, Joseph A. Schumpeter, empêche de considérer l'une de ses idées, à savoir la destruction créatrice de valeur, principe selon lequel *« le nouveau ne sort pas de l'ancien, mais apparaît à côté de l'ancien, lui fait concurrence jusqu'à le ruiner, et modifie toutes les situations de sorte qu'un processus de mise en ordre est nécessaire* [Schumpeter, 1935, 1951] ».

L'idée de Schumpeter repose en fait sur une dynamique assez simple selon laquelle une firme qui entreprend, qui innove en changeant son organisation ou en s'offrant de nouvelles compétences se construit un avantage concurrentiel spécifique qui lui permet de s'offrir un monopole de profit, souvent nommé monopole de l'entrepreneur ou de l'innovateur. En instituant de nouvelles combinaisons qui l'autorisent à capter cette rente de situation, elle bouleverse ainsi l'ordre existant, change les règles établies et reconfigure la dynamique concurrentielle selon un processus de destruction créatrice de valeur.

Mais la firme innovante ne reste jamais seule très longtemps, ses concurrents ont aussitôt faits de suivre le même chemin, de manière directe lorsque l'innovation est disponible ou non protégée (brevet) ou par capillarité lorsqu'elle n'est pas protégée (copie ou amélioration), ce

qui entraîne à terme une dispersion puis une disparition de cette rente d'innovation et l'atteinte d'un nouvel équilibre au sein du nouveau marché créé à l'instar, par exemple, de la dynamique rencontrée depuis l'essor de la presse gratuite d'information en 2002 ou du lancement des premiers sites Web de petites annonces à l'aube des années deux mille.

Ainsi dans le prolongement de Joseph A. Schumpeter, William J. Abernathy et James M. Utterback, [1975, 1978] développent la notion de cycle d'innovation *id est* l'enchaînement de trois phases successives qui vont du démarrage à la maturité.

La première phase est une période d'incertitude pendant laquelle chaque firme y va de son innovation, de son offre recomposée, l'objectif étant de devenir le leader dans la captation de la valeur naissante et dans l'appropriation de la rente. Elle se caractérise par une forte dimension technique, témoin d'un apprentissage de circonstance, le leader ayant souvent une étape d'avance.

La deuxième phase se traduit par la mise en orbite d'une offre de référence qui affirme les attributs de valeur de cette dernière. Si cette période est le siège d'un développement important qui vise à affûter les caractéristiques de l'offre (diversification, amélioration, qualité, performance, coût, etc.), elle est aussi le moment d'une forte intensité concurrentielle qui voit les concurrents potentiels s'immiscer sur le nouveau marché ainsi créé.

La dernière phase correspond à une période d'optimisation, à la recherche d'économies d'échelle, d'effets d'expérience ou encore d'apprentissage avec en ligne de mire une rationalisation et une amélioration des *process*.

À ce stade, l'innovation a vécu, les firmes sont dès lors à la merci d'une nouvelle innovation d'un concurrent et reviennent à des fondamentaux stratégiques pour se procurer un avantage concurrentiel distinctif, sans perdre de vue qu'une nouvelle innovation comprise les repositionnerait favorablement. De fait, dès lors que l'innovation est facilement adaptable ou copiable, et que le surcroît de valeur apparaît très fortement lié à la technologie, la firme détentrice est en quelque sorte condamnée à innover pour conserver son leadership, Google en étant l'illustration presque parfaite.

L'innovation n'a donc de sens qu'à partir du moment où elle crée un surcroît de valeur par rapport à l'offre traditionnelle en ajustant les modèles économiques existants ou en posant les bases de nouveaux modèles, voire en les rendant obsolètes jusqu'à mettre en péril les firmes

en place dans la mesure où elles n'ont pas réussi à modifier leurs flux d'investissements afin de s'arroger une partie de cette fameuse rente de l'innovation. Elle peut ainsi aller jusqu'à faire émerger de nouveaux marchés, plus ou moins indépendants, à partir d'offres qui n'étaient pas encore satisfaites sur le plan économique ou qui n'étaient tout simplement pas imaginables quelques années auparavant [Strategor, 2009].

2. 2010, de nouvelles offres informationnelles pour de nouveaux modèles et un nouvel environnement, quelques certitudes et encore beaucoup d'instabilité

Dans le cas des industries informationnelles, l'innovation peut bien entendu revêtir différentes formes et affecter dans des proportions variables aussi bien la proposition de l'offre de valeur que l'architecture de valeur.

Sans pour autant les déconsidérer, les innovations incrémentales à l'instar de l'amélioration des process de fabrication (productivité, quadrichromie, etc.) ne justifient pas que nous nous y arrêtions en détail, sauf à ce qu'elles conduisent à des ruptures significatives par effet de superposition. Car pour reprendre le célèbre exemple[II-146] de Joseph A. Schumpeter [1951] : « *Ajoutez autant de diligences que vous voudrez, vous n'obtiendrez jamais un chemin de fer de cette façon. »* Ces innovations continues, certes indispensables, ne modifient donc pas en profondeur les modèles quand bien même elles permettent aux firmes innovantes de se construire un avantage concurrentiel par ajustement de l'offre ou de l'architecture de valeur.

En revanche, il serait incongru d'occulter les quatre innovations majeures qui ont marqué ces deux dernières décennies – le lancement de la presse gratuite, l'essor des sites Web d'information et des sites de petites annonces ainsi que celui des infomédiaires –, sachant que si la première résulte bon an mal an d'une réflexion entrepreneuriale construite dans une logique de recomposition d'une offre existante basée sur des repères connus (*voir supra*), les trois suivantes découlent d'une succession d'innovations reposant à la base sur une "*innovation disruptive*" considérée au sens large du terme – Internet –, capable d'autoriser de véritables ruptures stratégiques et dont l'ampleur et la nature ont également affecté d'autres filières industrielles.

Elles ont, en l'occurrence modifié, par leurs nouvelles offres les conditions environnementales des firmes d'information, tout en ouvrant la porte à la création de nouveaux marchés en tant que tels, et, par conséquence, déstabilisé les modèles existants, à plus forte raison qu'ils s'avèrent peu ductiles.

S'il est en effet normal qu'une firme cherche à innover pour se construire un avantage concurrentiel significatif et durable, il s'avère en l'occurrence qu'Internet s'est imposé à tous indépendamment des opérateurs en place et sans préjugé, chaque firme pouvant tirer partie de cette "innovation générique", universelle et partagée, sans discrimination à l'entrée à la différence d'une innovation isolée reposant sur un brevet, afin de créer au-delà du prisme sociologique des usages et des attentes (*voir chapitre IV, partie I*) des innovations sectorielles, en l'occurrence informationnelles.

Reste que la valeur de l'innovation stratégique s'illustre dans la pertinence du modèle qui en découle, sa stabilité et sa capacité à générer des profits. Internet en tant que tel, dans une vision élargie de la technologie, apparaît avant tout comme une sorte "d'innovation support" qui permet aux firmes de conduire différentes options stratégiques, en s'ajustant sur les coûts et les volumes ou en se différenciant, mais aussi en innovant dans l'architecture et la proposition de valeur.
Difficilement protégeables, les innovations qui en découlent ne sont pour la plupart que de courte durée, les plus réussies devenant rapidement des offres de référence que les concurrents s'empressent d'imiter et que les initiateurs cherchent à modifier pour continuer de capter les profits qui en résultent.

Or, parmi les différentes offres innovantes de produits et de services évoquées – sites d'infomédiation, de petites annonces et de contenus –, toutes ne rentrent pas dans cette configuration de modèles établis, pérennes, stables et distinctifs dans la mesure où elles ne se situent pas au même stade de développement du cycle d'innovation.
Si les deux premières ont semblent-t-il réussi à mettre à profit de nouvelles innovations, dont ont profité les premiers entrants avant de se faire concurrencer une fois l'offre de référence établie, la dernière évolue dans une complexité déstabilisante qui à ce stade ne permet pas d'en définir toutes les composantes, mais de proposer différentes pistes de réflexion pour approcher une architecture et une proposition plus formalisées dans un marché et un environnement incertains (*voir partie III*).

Dans cette incertitude naissante surgit alors une question un tantinet provocatrice, celle de savoir si réellement, les sites de contenus informationnels offrent toutes les conditions requises pour un modèle stable, durable et pertinent, quand bien même ils accèdent au rang d'offre de référence, où s'il ne s'agit pas, vu l'absence d'innovations distinctives possibles et le contexte environnemental et concurrentiel dans lequel ils évoluent, d'un leurre dont la seule

issue serait de reconfigurer les offres existantes à partir de cette "innovation support" dans un périmètre plus large qui est celui de l'information, les stratégies génériques, coût/volume et différenciation, redevenant alors les voies de la raison (*voir partie III*).

2.1. Infomédiaires de l'information en ligne, un modèle centré sur l'innovation

La fonction d'infomédiation n'est pas nouvelle, elle a tout simplement repris ses lettres de noblesses avec l'essor d'Internet en sortant du giron professionnel pour s'imposer auprès du grand public, en raison de la quantité pharaonique de contenus désormais disponibles et dispersés qu'il est possible de proposer de manière exhaustive et personnalisable aux internautes et de la naissance des spécialistes de l'agrégation des nouvelles d'information comme *Google News, Yahoo! News ou encore Orange News*, etc.

Confidentielle au démarrage d'Internet, cette activité est devenue en 2010 l'une des pierres angulaires de l'information en ligne comme l'illustrent les niveaux de fréquentation de ces sites respectifs qui caracolent en tête des plus consultés ou servent parfois de source primaire d'information (*voir chapitre I, partie II*), au point de modifier substantiellement les conditions environnementales de l'information et de catalyser l'inefficience de modèles trop rigides.

Considérée avant tout comme une fonction d'extraction et de mise à disposition des contenus rendus disponibles par des producteurs de tout rang, de l'éditeur au blogueur, Franck Rebillard et Nikos Smyrnaios [2010] étendent néanmoins la définition communément admise en considérant *« qu'elle apporte un service supplémentaire de mise à disposition de contenus et de liens, issus d'une sélection se présentant sous une forme éditorialisée »,* de sorte que *« cette fonction ne consiste pas complètement en de l'édition, car les contenus sont en grande majorité importés d'autres sources, quand ils ne sont pas seulement pointés vers ces sources par des liens hypertextuels »,* ni même en de *« la diffusion-distribution. »*
De fait, et au-delà de toute considération économique, il serait inconvenant de renier le rôle de ces infomédiaires qui ont permis à plusieurs sites, notamment aux *blogs*, de sortir de l'anonymat, et donc qui ont contribué au pluralisme de l'information.

2.1.1. L'infomédiaire, un courtier de l'information

L'infomédiaire s'appuie indirectement sur une faille juridique qui ne qualifie pas cette activité [Rebillard, Smyrnaios, 2010], en se positionnant comme un aiguilleur dont l'offre de référence repose sur l'innovation *disruptive* que représente Internet, mais aussi, et surtout, sur

les innovations inhérentes aux firmes présentes dans cette activité et notamment leur algorithme de recherche qui s'appuie sur une kyrielle de facteurs plus ou moins confidentiels. Véritable innovation stratégique, cet algorithme leur permet de construire leur avantage concurrentiel et d'envisager de s'arroger une partie de la rente d'innovation en modifiant la valeur perçue et l'architecture de valeur classique de l'information.

Le principe de fonctionnement est simple et repose sur les attributs du bien et la puissance des externalités positives de réseaux, les infomédiaires s'inscrivant majoritairement dans cette dynamique originelle de la gratuité du bien et du financement indirect.
International comme Google, ou européen comme Wikio, chaque infomédiaire se concentre sur un marché, sachant que derrière les généralistes comme Google News, Yahoo! News ou encore Orange News, d'autres à l'instar de Wikio ou Paperblog cherchent à se spécialiser sur des niches informationnelles. Finalement, ce sont surtout les portails généralistes ainsi que les acteurs *« de la communication interpersonnelle en ligne »* [Attias, 20007] qui sont les leaders sur cette activité.

Quelles qu'elles soient, les firmes ont en fait choisi d'externaliser l'édition de contenus, sachant que cette dernière peut s'avérer être la seule activité de l'infomédiaire ou au contraire un complément d'une offre plus globale dont la nature et l'ampleur varient selon les firmes : *e-mail*, messagerie, *blogs*, petites annonces, actualité, comparateur de prix, *e*-commerce, services, etc. Alors que Google News ne représente qu'une partie de l'activité du géant de Montain View *(voir chapitre V, partie I*), Paperblog, *start up* française lancée en 2007 consacre son développement et ses ressources à l'organisation, la hiérarchisation et la diffusion des articles de ses *blogueurs* partenaires[II-147]. En outre, alors que les spécialistes de l'agrégation profitent d'une forte audience de départ qu'ils s'attachent à renforcer au titre de porte d'entrée sur le réseau [Fogel, Patino, 2005], les portails d'accès s'appuient aussi sur leurs clients.

N'étant pas éditeurs au sens traditionnel du terme, *id est* avec une salle de rédactions, ces infomédiaires ont choisi de distribuer les contenus à partir de partenariats non exclusifs, directs ou indirects, de sorte que le besoin en ressources éditoriales soit le plus faible possible [Attias, 2007]. Danielle Attias [2007] estime par exemple qu'il faut 2,9 personnes pour proposer une chaîne d'actualité chez un spécialiste de l'agrégation comme Yahoo !
Diffusés avec une fréquence de transaction élevée dans le cadre d'un processus que la technologie permet d'automatiser facilement, même si certains, comme Wikio ou Paperblog,

peuvent procéder suivant leurs modèles à une intervention manuelle, ces contenus se négocient en fonction du type d'éditeurs et du poids de l'infomédiaire dans un rapport de forces évident qui oppose la valeur du contenu et la marque de l'éditeur à la notoriété et à la puissance de l'infomédiaire.
C'est d'ailleurs ce qui fait dire en substance à Franck Rebillard et Nikos Smyrnaios [2010] que le rapport de forces entre infomédiaires et éditeurs est *« plus incertain pour Wikio et l'oblige à se recentrer sur les blogs »,* que pour Google qui parvient *« à imposer ses règles à la majorité des éditeurs. »*

L'information peut ainsi provenir des agences de presse (AFP, Reuters, agences spécialisées, etc.) qui par ce biais-là s'offrent une forme de visibilité au-delà de l'intérêt financier. Brute de production, elle est alors diffusée dans son intégralité, l'infomédiaire s'offrant, moyennant un abonnement, un fil de qualité mis à jour en permanence, mais très facilement substituable en raison du caractère peu différencié du contenu.

Plus différenciée et parfois même spécialisée, l'information peut aussi provenir d'éditeurs pour qui elle représente le cœur de métier. Ceux qui bénéficient de marque de référence ou disposent d'une information à haute valeur ajoutée et reconnue par le marché peuvent alors, suivant la force de l'infomédiaire qu'ils ont en face, envisager de négocier le prix de leurs contenus, les autres, dont le capital de marque est faible, doivent se contenter d'un échange contenus/visibilité ce qui offre *« au distributeur la garantie de proposer la gamme la plus large possible d'informations sans acheter de contenus supplémentaires »* [Attias, 2007].

Enfin, elle peut aussi faire l'objet de contrats spécifiques d'acquisitions ciblées comme pour des sites d'intégration partielle, l'objectif étant par exemple d'assurer la couverture d'événements sportifs ou politiques, voire d'offrir aux internautes des contenus spécifiques acquis auprès d'éditeurs spécialisés à l'instar de ceux proposés par Yahoo! France avec sa chaîne dédiée aux *blogs* et aux éditoriaux. Certains *pure players* comme *rue89.com* ou *slate.com* sont même devenus des fournisseurs de contenus Web pour les grands portails.

2.1.2. Un modèle d'une simplicité déroutante

En s'appuyant sur leur capacité à attirer de l'audience sur leurs sites, notamment en ajoutant en permanence de nouveaux services et en cherchant à devenir le point de passage obligé de l'internaute, les infomédiaires réussissent à se construire, *ceteris paribus* de la qualité de leurs produits et de leurs services, un capital de marque significatif en un minimum de temps.

En n'étant pas éditeurs et en nouant des contrats avec des prestataires de l'information, ils abolissent les coûts de production éditoriale, sachant que le réseau Internet leur permet d'éviter, toutes proportions gardées, les coûts de diffusion, tout en s'assurant une offre de référence porteuse de sens au regard du prix proposé.

Ce type d'activité fondée sur une utilisation de ressources tiers requiert ainsi peu de d'intervention humaine pour réaliser les transactions, tant avec les éditeurs qu'avec les internautes. Google News a même poussé le système jusqu'à une automatisation complète de la sélection des liens d'information grâce à son algorithme, tout en permettant à l'internaute d'organiser sa propre sélection selon ses centres d'intérêts. C'est d'ailleurs cette puissance de traitement transformée en porte d'entrée sur le Web que les éditeurs traditionnels ont attaquée, considérant qu'ils se faisaient spolier de leurs contenus sans en retirer les bénéfices publicitaires (*voir chapitre IV, partie I*).

Marc Leibat [2007] considère à cet égard en se fondant sur l'exemple du conflit qui a opposé Google aux éditeurs belges que *« l'incertitude juridique (...) et le coût financier induit par les batailles juridiques fleuves pousseront sans doute les éditeurs à rechercher des accords plutôt qu'un arbitrage judiciaire ».* Une position qui semble d'autant plus acceptable que Google a des capacités de "déréférencement de représailles" qui peuvent devenir préjudiciables aux sites dont la notoriété n'est pas suffisante pour que les internautes les consultent directement, Jean-François Fogel et Bruno Patino [2007] estimant déjà en 2005 que *« 40 % des visites quotidiennes d'un site non indexé viennent du moteur de recherche Google »,* une tendance que ne contredit pas les études du Pew Research Center [2009, 2010]. La puissance de routage des portails leur donne un avantage concurrentiel immédiat et durable.

Cette stratégie se finance à partir d'un modèle de revenus indirects qui combine la valeur de la marque de l'infomédiaire et sa capacité à attirer une audience de masse. Et même s'il peut utiliser tous les attributs de la ressource en ligne comme l'intermédiation commerciale, la revente de fichiers, ou encore le don et le bénévolat [Beuscart, Dacheux, Mellet, 2008], ce modèle de revenu demeure avant tout basé sur les ressources publicitaires (bannières, liens, etc.), sachant que les infomédiaires, notamment les leaders comme Google ou Yahoo! ont contribué à imposer d'une part un changement de paradigme de la publicité traditionnelle en la faisant évoluer vers une valorisation de la performance et, d'autre part, des coûts les plus bas du marché par rapport à ceux proposés par les sites compagnons de la presse traditionnelle (*voir chapitre I, partie II*).

En créant un surcroît de valeur par rapport à l'offre d'information classique et en ajustant les modèles économiques existants, tant au niveau des revenus que de l'architecture de coûts, les infomédiaires ont réussi par le biais d'une innovation stratégique totale à faire émerger un nouveau marché dont la pertinence du modèle n'est économiquement plus contestable, même si elle est moralement attaquable.
Construite dans la logique schumpeterienne, cette activité s'inscrit sans ombrage dans la dynamique des cycles d'exploitation structurés au départ par deux infomédiaires de référence, autant décriés qu'enviés, Yahoo ! et Google.
Après une première phase de quelques années de recherche technique, d'apprentissage et de perfectionnement de leur algorithme de recherche, cette innovation complémentaire à celle d'Internet et qui repose sur *« une tentative de traduction algorithmique des logiques éditoriales qui régissent le domaine de l'actualité »* [Rebillard, Smyrnaios, 2010], les deux firmes se sont hissées au firmament de l'infomédiation (*voir chapitre V, partie I*).

Une fois l'offre de référence créée, les deux compères ont alors cherché à améliorer les attributs de leurs offres respectives (amélioration, qualité, performance, coût, etc.) et à optimiser leurs *process* de fabrication. Témoin d'une colossale intensité concurrentielle qui voit d'ailleurs d'autres concurrents s'inviter sur ce marché et qui finalement ne repose que sur une offre simple, dépouillée et *a priori* facile à mettre en œuvre pour peu qu'on possède un algorithme innovant, Google renforce sa base technologique et devient en moins d'une décennie (2003-2010) l'un des sites d'information les plus consultés de France, la firme réussissant plus largement à capter la majorité de la rente d'innovation.

Chemin faisant, le leader entre dans une période d'optimisation, de recherche d'économies d'échelle avec en ligne de mire une rationalisation et une amélioration de ses *process*. A ce stade, l'innovation de départ ayant vécu dans son principe, le leader, en l'occurrence Google, étant à la merci d'une nouvelle innovation revient à des options stratégiques traditionnelles fondées sur les volumes et la différenciation des produits et de ses services, tout en recherchant de manière significative une nouvelle innovation qui lui permette d'obtenir un nouvel avantage concurrentiel.
Il est d'ailleurs loin d'être anecdotique de constater que la firme de Montain View dépense en moyenne 12 % de son chiffre d'affaires en recherche et développement, soit 2,7 milliards de dollars en 2008, sans compter la kyrielle d'acquisitions technologiques rendues possible par sa pléthorique trésorerie (*voir chapitre V, partie I*).

2.1.3. Parasitisme contraint ou interdépendance bien comprise ?

Le modèle économique de l'infomédiaire, dès lors qu'il ne rémunère pas l'éditeur à l'origine de l'information est devenu au fil du temps une véritable source de conflit entre ces deux protagonistes, notamment depuis que le leader mondial Google s'est transformé en aspirateur publicitaire en s'arrogeant notamment en France un peu moins de la moitié du marché estimé de la publicité *online* (*voir chapitre I, partie II*).

D'un côté, l'éditeur considère qu'il se fait spolier, sans contrepartie d'un contenu protégé par le droit d'auteur et qui lui a coûté cher à produire. De l'autre, l'infomédiaire estime qu'il génère un apport d'audience valorisable par l'éditeur, Franck Rebillard et Nikos Smyrnaios [2010] considérant à cet égard *« qu'approximativement 20 % du trafic du* monde.fr *provient des moteurs de recherche, essentiellement Google, que le pourcentage monte à 30 % pour un* pure player *comme rue89, à 40 % dans le cas d'un site de la presse régionale comme* ladepeche.fr *et même à plus de 50 % pour le site de* L'Express *»*.
Google estime d'ailleurs que chaque mois un milliard de clics en provenance de Google News est renvoyé aux éditeurs, soit près de cinq milliards de dollars de revenus générés (en 2008) pour ses partenaires Adsense®, soit plus que son propre résultat net selon le rapport annuel de la firme la même année[II-148].

Derrière ce différend se cache pourtant une réalité un peu plus complexe étant donné que ces deux acteurs sont à la fois des concurrents et des partenaires sur les deux versants du marché de l'information. L'intensité de la relation qui les unit les conduit alors à osciller entre un parasitisme contraint et une interdépendance bien comprise, comme l'illustre la démonstration de Franck Rebillard et Nikos Smyrnaios [2010] autour de trois cas concrets (Google, Wikio, Paperblogs), que les deux auteurs résument sur le plan théorique par un schéma de circonstance qui illustre la complexité des relation noués entres toutes les strates de l'information en ligne (*voir schéma n° II-24 : Filière de l'information en ligne*).

Aussi clair soit-il, ce schéma ne traduit cependant pas l'intensité de la relation qui peut exister entre un infomédiaire et un éditeur. Ainsi est-il logique de considérer que celle-ci s'avère différente lorsqu'elle concerne Google et *Le Figaro* ou Wikio et le *blog* d'un internaute.
En effet, si dans une relation d'interdépendance, les deux agents sont contraints de vivre ensemble, dans le cadre d'un parasitisme, l'hôte peut sinon se placer, au-delà de la difficulté, dans des conditions qui visent à se débarrasser du parasite, ou du moins dans une position diminuant les effets de cette spoliation.

Car il n'en reste pas moins que derrière l'opposition souvent affichée, notamment entre les éditeurs de presse traditionnelle et les infomédiaires, en l'occurrence Google, surgit la question de fond de la valorisation réciproque d'une information.

Les infomédiaires ont en effet réussi par le biais de l'innovation à structurer via un modèle pertinent un pan entier de l'économie de l'information avec, et c'est l'une des sources de conflit avec les éditeurs de contenus, la domination sans concession d'un de ses acteurs, Google, le chiffre d'affaires de Wikio ne semblant *a contrario* pas poser de souci (2,3 M€ à fin 2009). À cet égard, l'hégémonie aussi contestable soit-elle peut, sous couvert d'une autre innovation, se fissurer, la trajectoire de Yahoo! étant à ce titre remarquable – la raison s'inscrivant dans la fragilité du modèle (*voir chapitre V, partie I*) –, l'essor de Twitter et de Facebook pouvant servir d'illustrations connexes. En attendant, les leaders du marché ont construit une offre de référence qu'aucun éditeur isolé n'aurait été à même de concevoir, offre au demeurant utile au pluralisme de l'information.

La perte de revenus légitimement revendiqués par les éditeurs doit dès lors s'analyser au regard de la fréquentation naturelle du site éponyme, *id est* sans renvoi de liens, et de leur capacité à vendre les espaces de ce dernier à des annonceurs dont l'objectif s'avère différent lorsqu'ils utilisent un média de masse tel qu'un portail généraliste ou un site issu d'une publication, fût-elle de référence et avec une fréquentation élevée.
Or, il a été d'ores et déjà vu que la publicité *online*, notamment pour le *display*, format de référence des éditeurs de contenus, se concentrait fortement sur les sites leaders (*voir chapitre I, partie II*) et qu'un financement exclusif par la publicité des sites de journaux paraissait illusoire dans le contexte français au regard de la fréquentation existante, et à plus forte raison si celle-ci venait à perdre celle véhiculée par les infomédiaires.

Il s'agit en outre de ne pas perdre de vue que la générosité éventuelle de Google apparaîtrait bien mince une fois les montants répartis (*voir chapitre I, partie II*) entre éditeurs et que la règle des transferts de publicité ne s'écrit pas dans un tableur Excel®, la fin des monopoles publicitaires sur la communication de la grande distribution en étant un exemple de choix, les flux télévisuels n'étant pas aussi significatifs que les lobbyistes l'avaient imaginé de même que le transfert de la publicité du service public vers les autres chaînes après 20 h ne s'est pas faite de manière linéaire [IREP-France-Pub, 2009, 2008, 2007].
De fait, si aucun éditeur isolé ne peut pratiquement décider, au-delà de l'intérêt social, de mettre un terme à ce courtage d'information, soit par intérêt économique, soit en raison de

l'incertitude et de la complexité des recours juridiques fondés sur la question du droit d'auteur (*voir chapitre III, partie I*), il ne faut pas oublier que les flux d'audience générés ne sont pas aussi négatifs que cela pour la marque de destination et que le fondement même de sa construction originelle repose sur la fourniture d'un bien informationnel gratuit à une demande de masse.

Le courtier achète un bien en considérant que l'audience qu'il génère sert de moyen de paiement à la construction de l'offre de référence qu'il propose, mais encore faut-il pour qu'il puisse valoriser sa propre audience que le bien en question fourni par des tiers soit en adéquation avec celui attendu par l'utilisateur de l'infomédiaire.

Cette situation qui mélange les bienfaits ou, selon, les méfaits, des externalités de réseau et de la notion de double marché ne doit pas faire oublier qu'à la base il y a un produit, une information, de sorte que la nature même de cette dernière, sa qualité, sa profondeur, son origine, son mode de mise à disposition, autrement dit ses attributs ont une influence sur la relation qui peut se nouer entre l'infomédiaire, l'éditeur et les deux versants du marché.

Dans la mesure où la compétition frontale isolée sur le terrain publicitaire est illusoire avec les leaders de l'infomédiation, que les éditeurs n'ont pas la stature ni les capacités d'innovation secondaire pour se doter d'un avantage concurrentiel significatif par ce biais-là, pas plus qu'ils n'ont d'intérêt économique réel, au-delà du débat moral, à la confrontation, il semble à ce stade plus opportun de se contenter au regard des attributs respectifs, des offres de valeur et des architectures de valeur existantes d'un parasitisme bien compris et non plus contraint, quitte à le faire tendre vers une interdépendance maîtrisée, notamment pour les éditeurs dont les sites rivalisent en fréquentation avec celle des infomédiaires de l'information en ligne, même si cette dynamique éventuelle risque d'être longue et compliquée.

La reconfiguration de l'architecture de valeur chez les éditeurs apparaît plus largement l'une des clés à l'infléchissement de cette situation, sachant qu'au regard de l'environnement concurrentiel et de sa dynamique, il serait incongru de leur part de faire porter la responsabilité de leur situation financière aux infomédiaires.

Ces derniers ont en effet créé grâce à une innovation stratégique de rupture une offre de référence puis un nouveau marché dont le modèle économique est désormais établi. Et même si son architecture de valeur est moralement contestable, elle ne repose ni plus ni moins que sur le fondement même des doubles marchés et des externalités de réseau dont profitent également les éditeurs.

Cette nouvelle configuration de valeur permet en outre de valider que dans ce cadre précis l'égalité de positionnement de l'offre de contenu proposée – sites compagnons sur le même plan selon la provenance de l'internaute – accentue le fossé concurrentiel et renforce l'offre de référence de l'infomédiaire.
Elle plaide ainsi pour une restructuration de l'offre des éditeurs d'information en ligne dans une stratégie de différenciation qui vise à profiter des flux de l'infomédiaire sans rechercher l'impossible victoire sur le marché publicitaire, mais à créer un différentiel reconnu, en modifiant les attributs de l'offre "commune" pour construire une nouvelle offre de référence fondée sur un ajustement du couple valeur/prix, reconnue selon le chemin d'accès.

Cette affirmation de la différenciation s'impose d'autant plus fermement que la gratuité est un facteur d'accentuation du décalage concurrentiel, ce qui oblige les firmes en présence à envisager une possible modification de l'architecture de valeur de cette activité, qui, bien entendu, doit se considérer dans le périmètre plus large de l'ensemble des activités (*voir partie III*) et dans un contexte environnemental différent de celui d'avant !

2.2. Petites annonces en ligne, quand l'innovation permet une recomposition de l'offre de référence et de l'architecture de valeur

Les petites annonces proposées sur le Web sont une quasi illustration de la dynamique résultant d'une innovation stratégique majeure. D'abord parce qu'elles créent un surcroît de valeur par rapport à l'offre traditionnelle. Ensuite parce qu'elles posent les bases d'un nouveau modèle économique en rendant obsolètes jusqu'à mettre en péril ceux des firmes en place, en modifiant leur chaîne de revenus par le transfert de valeur vers un autre support. Enfin, parce qu'elles ont fait émerger un nouveau marché, par le biais d'offres qui n'étaient tout simplement pas imaginables et qu'elles ont permis aux premiers entrepreneurs de capter une rente de monopole avant d'être rattrapés par les suiveurs, étant entendu, comme précédemment, qu'Internet a offert un support technologique disponible à tous, que seuls les plus clairvoyants ont su structurer pour recomposer une offre pertinente.

La pertinence du modèle économique qui en découle, sa stabilité et sa capacité à générer des profits apparaît d'ailleurs incontestable en 2010, trois exemples opposés pouvant servir d'illustration de cette destruction créatrice de valeur : *adenclassifieds.fr (*figaroclassifieds depuis 2011*), seloger.com, leboncoin.fr* dans un marché valorisé à près de 400 M€ en 2010 [Precepta-Xerfi, 2010].

Jusqu'en 2007 le secteur des petites annonces était dominé par l'univers de l'imprimé pour lequel il convient de faire le *distinguo* entre l'offre de la presse gratuite et l'offre payante des éditeurs traditionnels, spécialisés ou généralistes.
Or, dans la lignée des observations proposées (*voir chapitre I, partie II*), le marché la petite annonce était aussi bien profitable pour les éditeurs traditionnels pour qui les petites annonces représentaient un pourcentage significatif de leur chiffre d'affaires que pour les firmes de presse spécialisée, quand bien même la publicité commerciale générait aussi une part importante de leur chiffre d'affaires.

L'année 2007 apparaît en quelque sorte comme celle de la révélation de la rupture stratégique initiée près d'une décennie auparavant par des *pure players* de la petite annonce, l'année 2009 se situant en euros constants au même niveau de chiffre d'affaires que 1995 – soit 510 M€, en baisse de 34,15 % depuis 2000 –, sachant que la chute des années 2007-2009 s'est considérablement amplifiée, mais pas seulement sous l'effet de la crise (*voir graphique n° II-159 : Évolution du chiffre d'affaires générés par les petites annonces entre 1990 et 2009*).
Jusqu'à cette année-là, la proposition de valeur faite aux consommateurs et aux annonceurs, l'architecture de valeur bien maîtrisée dans son ensemble ainsi que l'économie de valeur qui générait des profits et des rentabilités significatifs, sont donc cohérentes.

Mais voilà, comme pour les infomédiaires, Internet a offert aux plus clairvoyants la possibilité de s'appuyer sur cette révolution technologique ouverte à tous – les éditeurs traditionnels n'ayant donc aucune excuse sur le fond – pour procéder à une innovation stratégique majeure en agissant à la fois sur l'offre de valeur et sur l'architecture de valeur, notamment sur la structure de coûts et de capitaux.

En abolissant les coûts de distribution et les coûts d'impression, les protagonistes, qui bénéficièrent de faibles barrières à l'entrée, ont ainsi réussi dès 1997 pour le leader *seloger.com* et 1996 pour *cadremploi.fr* à proposer des sites Web avec une offre recomposée qui incluait toutes les potentialités offertes par la technologie.
En réduisant les coûts, ils étaient alors en mesure de concentrer leurs efforts sur la partie commerciale de la chaîne de valeur, tout en générant des taux de rentabilité affriolants (*voir chapitre II, partie II*).
C'est donc en captant une partie de la valeur du marché de l'imprimé, *id est* en la détruisant partiellement, que ces premiers entrants ont structuré un nouveau marché sur fond d'innovation secondaire, rendue en l'occurrence possible grâce à l'innovation.

Et depuis la naissance des premiers sites, le marché s'est organisé dans une dynamique presque classique de cycles d'innovations, d'autant plus rapidement d'ailleurs que l'absence d'innovation protégeable a ouvert rapidement la voie à beaucoup d'autres acteurs (*voir schéma n° II-25 : Structuration du marché des annonces en ligne*).

Une première phase exploratoire s'est ainsi déroulée de 1996 à 2003 organisée par exemple par des précurseurs comme *seloger.com (1997)*, *monster.fr* (1999), *entreparticuliers.com (2000)*, *cadreonline.fr* (1996), *cadremploi.fr (1996)*, *regionsjob.com* (2000). Les offres se cherchent alors, les firmes structurent leur architecture de valeur et la bulle Internet éclate. Il faut attendre 2001 pour que la migration des annonces d'emploi, témoin d'un besoin de rapidité et d'économie, se fasse sentir et que les professionnels prennent conscience des nouveaux attributs de l'offre de référence proposée.

Passé cette période de démarrage, les offres s'affinent, la technologie est rodée, Internet s'installe de sorte qu'à partir des années 2003-2004 et jusqu'à la fin de cette première décennie du XXI^{e} siècle, les firmes d'annonces en ligne profitent de la reprise économique et du considérable envol des annonces immobilières portées par un marché qui ne connaîtra pas de pause avant 2009, ce dernier devenant l'un des premiers en France devant l'emploi.

Cette phase de captation de profit ouvre de sérieuses opportunités à une kyrielle de nouveaux acteurs, *pure players* ou sites compagnons, même si en l'occurrence la règle de leadership du premier entrant demeure respectée avec la domination de sites comme *cadremploi.fr* (1996), *monster.fr* (1999) ou encore *seloger* (1997), les secteurs connexes comme celui des rencontres ne faisant pas exception à la règle *meetic.fr* (2001).
En raison de la non-spécificité de l'innovation, les leaders du marché sont attaqués de toutes parts aussi bien par des *pure players* que par les sites des éditeurs traditionnels. Les firmes affûtent les caractéristiques de l'offre (diversification, amélioration, qualité, performance, coût, etc.) en s'ouvrant à de nouveaux secteurs comme la formation, l'annonce du particulier (voiture, bateaux, divers) tout en commençant à se regrouper et à ouvrir leur capital en Bourse (*adenclassifieds.com et entreparticuliers.fr* en 2007*, seloger.com* en 2006, etc.) pour assurer le financement de leur croissance.
Dans cette phase de forte intensité concurrentielle où les barrières à l'entrée sont faibles, plusieurs mouvements capitalistiques d'acquisitions ou d'alliances s'opèrent comme le regroupement de *cadremploi.fr, keljob.com* et *explorimo.com* en 2006 qui donne naissance au groupe Adenclassifieds, celui-ci intégrant la cote de la place parisienne en 2007 tout en

poursuivant ses emplettes (Indicateur Bertrand, Cadreonline). Adenclassifieds n'est pas une exception, tous les acteurs du secteur cherchent durant cette seconde phase à renforcer leurs positions, sachant que les offres de couplage initiées par les spécialistes de la petite annonce commencent à fleurir (*lacentrale.fr, caradisiac, topannonces, etc.*). Or cette période est d'autant plus inéluctable et cruciale que l'innovation est toujours possible à l'instar du lancement du site *leboncoin.fr* en 2006 par Schibsted et Spir Communication et que la concurrence de grands opérateurs comme Priceminister ou eBay peut se renforcer du jour au lendemain.

La deuxième décennie 2010-2020 initie la dernière phase du cycle, celle où règne l'optimisation, la recherche d'économies d'échelle et d'effets d'expérience avec en ligne de mire une rationalisation et une amélioration des *process*. L'intérêt du secteur n'est plus à confirmer, l'offre de valeur et l'architecture de valeur ont fait leurs preuves, le modèle économique est stable. Les leaders directs ou connexes ayant suffisamment de *cash*, mais n'ayant pas toujours eu pour, certains, la capacité créative de prendre part au cycle en première période, peuvent désormais renforcer leurs positions ou s'offrir quelques pépites et s'octroyer ainsi un avantage concurrentiel certain et significatif dans une activité où l'imprimé décroît inexorablement et où la demande s'accroît.

Le groupe Le Figaro, actionnaire d'Adenclassifieds, n'a ainsi eu de cesse que de monter au capital de ce dernier pour finaliser un rachat définitif d'actions en novembre 2010 et retirer la firme du marché (53,4 M€ de chiffre d'affaires[II-149] à la fin 2009) afin de l'intégrer dans le périmètre du Figaro en 2011 sous l'égide de Figaro Classifieds. Après être entré au capital de *seloger.com* à hauteur de 12,4 % en septembre 2010, l'éditeur allemand Axel Springer s'est de son côté payé cette pépite de 82, 74 M€ de chiffre d'affaires[II-150] à la fin 2010, après plusieurs valorisations pour près de 633 M€ en janvier 2011. Enfin, binational à l'origine, *leboncoin.fr* est passé sous le pavillon norvégien[II-151] de Schibsted, Spir Communication, filiale du groupe Ouest-France, ayant cédé la moitié de ses parts pour une valorisation globale de 400 M€ en échange de (50 %) de la société Car & Boat Media (*lacentrale.fr* et *caradisiac.fr*) valorisée à 120 M€ à la fin 2010.

Passé la phase de destruction créatrice de valeur se pose alors la question de ce marché pour les éditeurs traditionnels, d'une part pour ceux dont la petite annonce est le cœur d'activité et, d'autre part, pour ceux dont elle constitue un élément clé de la chaîne de revenus, dans un contexte de baisse inéluctable (*voir chapitre I, partie II*).

Car les atouts ne manquent pas : l'offre de référence est stabilisée et évolutive (gains de temps, géolocalisation, photos, personnalisation, etc.), les investissements s'accroissent, le panier moyen et le nombre de clients augmentent par transfert.
Néanmoins, ce marché, en plus d'être sensible à une conjoncture économique et sectorielle pourrait être contrarié par l'essor des modèles gratuits pour les annonces entre particuliers qui se rémunèrent selon le principe d'intermédiation. Concurrencé par l'essor des réseaux sociaux et par les grandes places de marché comme eBay ou Priceminister, il y a aussi un risque de démonétisation directe du modèle pour les particuliers en dehors d'un modèle transactionnel d'intermédiaire.

Alors que les segments destinés aux professionnels devraient donc poursuivre leur consolidation autour des leaders avec des offres de plus en plus affinée dans la décennie 2010-2020, et pourquoi pas l'intégration de modèles de rémunération à la performance comme cela est souvent le cas sur le Web, les segments destinés aux particuliers, sauf pour les niches, semblent désormais condamné au modèle de la gratuité relative.

Au regard de la structure de ce marché *online* et de la dynamique concurrentielle, les éditeurs traditionnels absents, quelle que soit la part des petites annonces dans leur résultats il y a encore une décennie, n'ont, en 2010, plus d'autres options que de se porter acquéreurs d'un existant ou de se retirer en trayant les activités en cours, sauf à avoir une innovation de génie ou une gestion à la marge de l'existant, donc sans coût.

La problématique devient alors plus complexe pour les groupes existants dans la mesure où le risque de démonétisation des annonces de particuliers et la dynamique de concentration sectorielle sont bien réels. La combinaison de ces éléments avec les résultats des intéressés ouvre la porte à d'ultimes regroupements parmi les derniers mohicans de l'imprimé, d'autant que plus certains que sur les trois leaders du marché, seul le groupe Spir Communication devrait être encore en vie en 2012 (*voir chapitre II, partie II*).

2.3. Sites d'informations, des approches multiples et complexes pour des modèles en phase encore exploratoire et un environnement bouleversé

Dans le prolongement des analyses précédentes, Internet a donc offert le *substratum* à l'essor de l'information en ligne avec toutes les possibilités et les conséquences d'ores et déjà abordées, l'ensemble ayant modifié en profondeur les conditions environnementales de l'information.

Comme pour les autres marchés, les firmes, anciennes ou nouvelles, se sont donc initiées aux joies de l'information en ligne dès le milieu des années quatre-vingt-dix. Or, jusqu'à la fin de la décennie 2010, les profits consistants, les parts de marché significatives et une croissance durable des revenus sont rares, pour ne pas dire anecdotiques, de sorte que si l'on considère qu'une innovation n'a de valeur qu'à partir du moment où le modèle économique qui en découle est stable et capable de générer des profits, la question de sa pertinence, et donc de sa pérennité est clairement posée.
Mieux encore, il s'agit de se demander si, comme le préconisent les auteurs de Strategor [2009] dans une vision plus large, il existe bien un nouveau modèle économique dans la mesure où les *« modèles réellement novateurs sont rares, voire inexistants et la nouveauté relève plutôt de l'application dans un secteur d'un business model qui a fait ses preuves au sein d'un autre. Ce qui s'avère essentiel dans ce cas, c'est d'adapter le modèle aux caractéristiques différenciées et spécifiques du secteur d'activité visé.*»

Si ce constat est d'abord empirique en France, George Sylvie [2008] observe que la confusion règne de part et d'autre de l'Atlantique et qu'aucun consensus n'existe parmi les voies à emprunter, avec des résultats mitigés qui reflètent les diversités des approches et traduisent l'absence de formule innovante qui aurait pu être imitée par les différents acteurs.
L'innovation dans l'information en ligne n'a donc pas encore permis à une firme de s'octroyer un avantage concurrentiel qui lui permet de défendre des positions durables, significatives et créatrices de valeur, alors que dans le même temps, elle a offert une formidable démocratisation de l'information tout en bouleversant les conditions environnementales des éditeurs traditionnels par la création de nouvelles offres de références.

De fait, la question de l'existence même d'un modèle de l'information en ligne se pose, tant pour les *pure players* que pour les firmes plurimédia, sachant que l'absence de modèle universel ne signifie pas qu'il n'en n'existera pas. Elle se pose d'autant plus fermement que les produits issus de cette innovation ont une influence autant indirecte que directe sur les modèles existants.

2.3.1. Un contexte d'incertitude et d'instabilité pour une exploration nécessaire

Deux visions opposées s'affrontent au regard de l'état du marché. D'un côté, un vent d'optimisme s'affirme grâce à de forts niveaux d'audience, une croissance à deux chiffres des ressources publicitaires en ligne, l'émergence de modèles payants, un contenu qui s'améliore

et se structure, une véritable utilisation du Web comme moyen d'information et une reconnaissance des marques *online* d'information avec le développement des *pure players*. D'un autre côté, le pessimisme ne s'éloigne pas pour autant dans la mesure où après une forte croissance dans la décennie 2000-2010 les audiences semblent marquer le pas, où le montant des dépenses publicitaires réservées aux médias de contenus n'est pas aussi important en valeur absolue que les intéressés ne l'imaginaient, la part de marché étant encore très faible, sachant de surcroît que le contenu en ligne ne semble pas encore bénéficier des mêmes attributs qu'une édition papier.
Mais derrière cette ambivalence, il ressort que le modèle sur lequel l'information en ligne repose est encore dans une phase exploratoire où chacun y va de sa proposition et de son architecture de valeur, source d'opposition et de ressemblance, de contradiction et d'expérimentation, dont les premières pierres ont été posées à l'aube des années deux mille, oscillant entre deux extrêmes, du tout gratuit au tout payant, de l'individualisation des ressources au partage de celles-ci (*voir chapitre II, partie II*).

Cette situation d'incertitude inhérente au caractère évolutif de l'offre et de l'environnement [Picard, Dal Zotto 2006] illustre aussi le changement de prisme des éditeurs traditionnels habitués à évoluer dans un univers plutôt prévisible, de média de masse, de faible concurrence et de coûts élevés, voyant les lecteurs comme des individus plutôt passifs prêts à accepter leur journal [Chyi, 2008], malgré une érosion des ventes. La difficulté d'imagination vient du fait que les éditeurs opèrent sur deux types de produits, l'un stable, l'autre changeant [Krusvik, 2006], Robert G. Picard et Cinzia Dal Zotto [2006] considérant même *« qu'ils n'ont pas une manière de penser qui leur permet de reconnaître les opportunités* ».

Or avec les difficultés structurelles des journaux qui s'enracinent dans la décennie 2000-2010 sous l'effet conjugué et interdépendant de l'évolution naturelle des conditions environnementales avec les recompositions et les innovations qui ouvrent de nouvelles perspectives, l'avenir des publications payantes semble s'hypothéquer à la lumière du Web, des marchés publicitaires traditionnels, notamment celui des petites annonces, qui se tendent alors que celui du *online* s'envole, ainsi que des usages et des attentes qui se modifient chaque jour au gré de l'évolution. La recherche d'un modèle exploitable s'impose dès lors au grand jour. Mais encore faut-il qu'il y en ait un ou à défaut une voie qui se dessine, la recherche des premiers modèles économiques efficients commençant à l'aube des années deux mille en plein éclatement de la bulle Internet et ne semble toujours pas structurée dix ans plus tard.

2.3.2. Des constats qui s'opposent, des modèles qui se cherchent

C'est donc dans un contexte d'absence de consensus autour d'un modèle économique applicable à l'univers naissant de la "Web information", que les différentes recherches vont se conduire sur les nouvelles opportunités de vente et de distribution de contenus et de commercialisation d'espaces publicitaires dans une dynamique qui finalement s'inscrit en miroir de l'évolution des marchés, tant sur le plan environnemental que concurrentiel.

Les premières pierres de réflexion sérieuse dont regorge la littérature concernent en fait la *Net Economy* au sens large du terme (*voir supra*), le *Business Model,* étant en effet devenu une notion consubstantielle de l'essor du Web [Rédis, 2009], même si bien souvent elle ne fait référence qu'à la meilleure manière de générer du chiffre d'affaires. L'objectif est en ce début du XXI^{e} siècle de séduire les investisseurs et de justifier le nouvel environnement prometteur qui allait s'ouvrir.

Et pendant que toute une classification de différents modèles économiques émerge [Geoffrion, Krishnan, 2000, Timmers, 1998, Rappa, 2010, Alt, Zimmerman, 2001], certains auteurs se concentrent sur les composantes clés de ces modèles, de la chaîne de valeur au contenu en passant par la chaîne de revenus, les ressources ou encore la structure et le prix, etc. [Mahadevan, 2000 ; Afuah, Tucci, 2001, Amit, Zott, 2001].

Souvent centrés sur des produits physiques en vente par le réseau Internet, plus que sur des produits digitaux, ces approches s'articulent majoritairement sur un triptyque commun : produit (services), consommateur/marché, revenu [Fetscherin, Knolmayer, 2004], Jonas Hedman et Thomas Kalling [2003] faisant *a contrario* partie des premiers à considérer le rôle des ressources physiques, humaines et organisationnelles.

Pour autant, tous ces modèles demeurent encore insuffisants pour fournir une vision claire de ceux qui pouvaient s'appliquer aux contenus digitaux, en l'occurrence l'information. Il faut dire qu'à la différence des produits physiques qui de manière raccourcie ne changent que de mode de diffusion, l'un des premiers enjeux étudiés de cette architecture de valeur de l'information sur le Web concerne le risque de cannibalisation et les conséquences de cette prolifération de contenus gratuits, souvent issus au départ d'une simple mise en ligne "d'informations imprimées" [Chyi, Sylvie, 1998, 2001].

Cette question n'a d'ailleurs de sens que parce que la vente est l'un des éléments clés du modèle de revenus et que le contenu est communément reconnu comme un facteur essentiel de l'économie des journaux. À cet égard, il a d'ores et déjà été observé que la notion de cannibalisation a considérablement évolué depuis la naissance des premières *start-up* en 1995,

époque où il était encore considéré au regard de l'offre existante que la consommation de médias traditionnels n'était pas affectée par le Web [Bromley, Bowles, 1995] et que les éditions *online* n'étaient pas des substituts [Mueller, Kamerer, 1995] de l'imprimé.

Depuis, d'autres études sont venues adoucir cette première vision pour renforcer l'idée d'une sorte de "cannibalisation à tiroir" qui doit dès lors être considérée dans un contexte environnemental changeant et qui varie selon la nature de l'offre et du consommateur. En effet, il apparaît désormais que la notion de substitution ne peut pas être dissociée des attributs de l'offre proposée aux lecteurs dans un environnement concurrentiel déterminé.

Au début de l'ère Internet et jusqu'à l'aube du XXI^{e} siècle, *id est* lorsque les premiers sites d'information commencent à voir le jour à l'instar du *monde.fr* en 1995, quelques modèles appliqués au contenu fleurissent, mais s'apparentent plus au regard du contexte environnemental et concurrentiel qu'à des grands principes de marché.

Et alors que Jeffrey Rayport [1999] souligne l'importance du réseau comme élément central des modèles de fournisseurs de contenus, Robert G. Picard s'attache à décrire les opportunités et les menaces pour les journaux et autres producteurs de contenus qui s'efforcent de faire face à l'emprise des nouvelles technologies [Picard, 2000].
Ce dernier insiste d'ailleurs sur cet environnement de plus en plus compétitif pour l'imprimé et sur ces consommateurs auxquels doivent s'attacher les éditeurs, tout en dressant une liste des différents modèles existants et leur évolution jusqu'à cette époque (*Videotext, Paid Internet, Free Web, Web Ad Push, Portal and Personal Portal, Digital Portal*) [Picard, 2002].
Pendant ce temps, Koen Pauwels et Enrique Dan [2000] insistent sur cette possibilité de renforcer l'image de marque "hors ligne" de l'imprimé grâce au Web et d'attirer de nouvelles audiences et donc de nouveaux annonceurs.

Le début des années deux mille marqué par l'éclatement de la bulle Internet fait alors redescendre les apprentis spationautes de la finance virtuelle sur terre, mais ne permet pas d'opérationnaliser les approches en vogue.
Alors que les revenus publicitaires sur lesquels les éditeurs fantasment collectivement ne s'envolent pas durant cette période, que certains auteurs comme Ali Farhoomand et Peter Lovelock, [2001], estiment que les fournisseurs de contenus agissent plus comme des intermédiaires au sein de la chaîne de valeur, que d'autres, comme Carina Ihlström et Jonathan Palmer [2002] ou encore Wenuy Dou [2004], insistent respectivement sur la

personnalisation du contenu, l'archivage, l'évolution des formats publicitaires et la nécessité d'un contenu à haute valeur ajoutée pour les professionnels, Cornelia C. Kruger et Paula M.C. Swatman [2003] dressent un état de la classification des fournisseurs de contenus, tout en considérant que *« le modèle de l'e-information dépend du contenus offerts »* [Kruger, Swatman, 2004].

De leur côté, Marc Fetscherin et de Gerhard Knolmayer [2004] concluent, dans leur recherche d'un modèle efficient, que le degré de cannibalisation est principalement expliqué par le pourcentage de contenu mis à disposition gratuitement sur le Web et que les éditeurs utilisent, volontairement ou non, les produits en ligne comme des substituts aux produits physiques.
Dans ce flou artistique et bien involontaire où les architectures de valeur s'entrechoquent et les propositions de valeur se superposent, à une époque où l'investissement *online* commence à frémir, de nouvelles propositions de modèles apparaissent [Lewis, 2004 ; Krueger, Van der Beek, Swatman, 2004], la plupart s'articulant autour de la notion de compétences de base, de stratégie de marque et/ou de niche, de combinaison de modèles, de technologie avec deux tendances qui prêtent à sourire dix ans après : les modèles qui intègrent la création, l'acquisition, l'ajout de valeur et la distribution de contenu à partir d'une plate-forme et ceux qui concentrent leurs savoirs-faire que ce qu'ils font de mieux, tout en trouvant les bons partenaires. Jing-Rong Huang [2007] conclut à l'existence cinq modèles : *« Registration, complement or support, partnership, portal and transactionnal »*.

Robert G. Picard et Cinzia Dal Zotto [2006] confirme cette instabilité, cette absence de vision certaine dans une étude qui pourtant est menée sur 42 éditeurs internationaux de grande taille, *id est* des groupes plurimédia. Ils révèlent ainsi l'inquiétude des intéressés et constatent qu'ils demeurent focalisés sur leurs activités traditionnelles. Leur état des lieux offre un constat sans concession d'éditeurs convaincus du passage à un environnement très concurrentiel (80 %), de la nécessité de se concentrer sur leur cœur de métier et de partager les ressources éditoriales (70 %), de l'importance de la technologie et de l'innovation (66 %), de l'obligation d'accroître le périmètre des groupes existants pour affronter les défis technologiques et augmenter ses ressources financières (50 %) et, enfin, de développer des nouveaux produits et des nouvelles marques (50 %), sachant que la marque de référence de l'imprimé demeure une marque ombrelle forte (50 %).

Pour autant, et quel que soit le niveau de réflexion, aucun modèle universel ne semble émerger [Sylvie, 2008], tous se heurtent à la réalité d'une impossible configuration dans un

contexte où les éditeurs ont de plus en plus de difficultés à stabiliser leurs ventes et leurs ressources publicitaires, pris entre un désir d'innovation et une réalité économique que seuls les groupes aux ressources financières solides peuvent dépasser en prenant des paris risqués comme l'a fait comme News Corporation en lançant son journal pour l'iPad®, *The Daily*, en février 2011 pour un investissement de près de 20 M$ selon le groupe.

Et alors que les différentes études sur l'intention de payer de l'internaute convergent toutes vers une absence de monétisation (*voir chapitre I, partie II*), que la peur de la cannibalisation demeure, même si elle n'est pas formellement établie au sens strict, que les ressources publicitaires consacrés à l'Internet s'accroissent et que quelques sites accèdent enfin à une profitabilité relative, beaucoup d'éditeurs continuent de tester différentes approches considérant ainsi, encore timidement, la possibilité de faire payer du contenu, mais en s'appuyant toujours sur la publicité [Herbert, Thurman, 2007], même si Andre Dua et Liz Segel [2007] suggèrent l'existence de marchés de niche pour des consommateurs d'information sensibles à la fonctionnalité, la commodité, l'intemporalité et l'exhaustivité.

Pour autant, et même si quelques éditeurs privilégient la stratégie du payant [Herbert, Thurman, 2007], et notamment des Français comme *lemonde.fr ou lesechos.fr*, la majorité des sites d'information demeurent encore en accès gratuit à l'aube de la crise des années 2008/2009, tant aux États-Unis, en Europe [Leiba, 2007] qu'en France [Attias, 2007].
Les éditeurs sont en effet réticents à modifier leur approche de la substituabilité, de peur que les contenus en ligne ne cannibalisent définitivement les éditions imprimées [Herbert, Thurman, 2007] qui sont leurs principales ressources.
Or tout en étant attirés par les ressources publicitaires, ils demeurent coincés entre leurs convictions d'une inexorable évolution de l'information en ligne et l'impossibilité jusque là évidente de la faire payer [World Editor Forum, 2008].

Les modèles gratuits, ou au mieux mixtes à prédominance gratuite ont alors force de loi, même le célèbre *New York Times* n'en démord pas avec l'arrêt de son programme payant TimesSelect lancé deux ans auparavant – Jeff Jarvis [2007] concluant alors que *« le contenu [était] maintenant et pour toujours gratuit »* –, Rupert Murdoch envisageant lui aussi a un instant (en 2007) de rendre le site du *Wall Street Journal* gratuit[II-152].
Si aucun modèle de revenus unique n'émerge à l'aune de 2010, la chaîne de valeur revient au centre des tendances, l'objectif étant de mieux comprendre l'architecture de valeur qui peut se dessiner avec celles existantes. Alors que Michael O. Wirth [2006] s'intéresse à la question de

la convergence, George Sylvie [2008] propose de développer un modèle d'information en ligne en s'appuyant sur l'approche par les ressources (*Resources Based View),* celles-ci semblant au cœur de la réussite de quelques sites.

Mais voilà, la crise de 2008 bouleverse les attendus. Les éditeurs constatent une détérioration de leur diffusion et de leurs recettes publicitaires, notamment dans les pays occidentalisés, de sorte qu'un revirement significatif s'opère dans la relation entretenue vis-à-vis de la gratuité de l'information en ligne.
Haro sur le gratuit, l'information a un coût, elle doit désormais être payante, une nouvelle proposition de valeur se dessine, le papivore Rupert Murdoch lui-même déclarant le 6 août 2009 à l'occasion de la présentation des résultats de News Corporation[II-152]: « *On va faire payer pour tous nos sites d'information. »* Et depuis cette annonce retentissante, les éditeurs semblent se convertir comme on entre en religion.

Outre ceux qui ont opté pour des raisons financières pour un arrêt des rotatives (*voir chapitres I & II, partie II*), les plus emblématiques reviennent à des considérations payantes ou tout du moins mixtes ; *The Times* et son édition dominicale *The Sunday Times* s'essayent ainsi au tout payant le 1er juillet 2010 alors que le *New York Times* propose de nouveau en mars 2011 une édition en ligne[II-153] payante pour 15$ par mois tout en limitant le nombre d'articles à 20 (*voir chapitre I, partie II*).
D'autres initiatives voyEnt le jour dans le reste de l'Europe (*voir chapitre I, partie II*) à l'instar du groupe Guardian News Media (*Observer, Guardian*, etc.) qui a indiqué en substance en juin 2011 par la voix de son directeur général que le numérique devenait l'avenir, acceptant par ce biais une réduction progressive des éditions papier[II-154]. Et si le Pew Research Center constate dans son étude 2011 que le nombre de sites payants s'accroît aux États-Unis, il n'en relève encore qu'une quarantaine à la fin de l'année 2010[II-155].

Les conversions s'enchaînent néanmoins dans une logique purement économique partant du principe que la publicité à elle seule ne suffit pas à combler la baisse de la diffusion, mais aussi dans une résultante d'échec au tout gratuit préalable.
Le résultat à la fin de l'année 2010 ne semble encore guère probant puisque le Pew Research Center[II-155] estime que le taux d'abonnés payants n'est que de 1 % et que le succès des formules payantes se concentre sur les sites à très forte valeur, économique notamment, à l'instar du *Financial Times* qui revendique 210 000 abonnés sur le Web[II-156] en 2010.

Les éditeurs français ne faisant pas exception à cet infléchissement de leur position originelle même si certains sites comme *lemonde.fr* ou *lesechos.fr* l'avaient précédé. De *liberation.fr* à *latribune.fr* en passant par *lefigaro.fr*, de *Paris-Normandie au Progrès de Lyon (voir chapitre I, partie II),* tous commencent à s'inscrire dans cette dynamique avec des offres payantes qui varient dans la forme et le fond selon les sites.
À défaut d'offres payantes, les éditeurs ne jurent plus que par le Web, les déclarations d'intention officielles fleurissent depuis 2009, des *newsmagazines* à la presse quotidienne régionale, des quotidiens gratuits aux payants, même la presse hebdomadaire régionale a amorcé sa conversion au numérique lors de son 37e congrès de mai 2010.

Pour autant, et même si le recul est encore insuffisant pour juger honnêtement de la pertinence des offres payantes alors que les offres gratuites ont de leur côté montré leurs limites financières, les résultats économiques ne semblent pas encore convaincants, notamment celui d'une référence en la matière, le site *lemonde.fr*.

Si les modèles payants demeurent donc incertains, un autre défi s'ajoute à l'aube de la décennie 2010-2020, c'est l'intégration des applications mobiles. Les audiences migrent en effet rapidement sur les *smartphones* et les tablettes avec une nouvelle fois un arbitrage à conduire entre le gratuit et le payant, sachant qu'un intermédiaire contrariant pour les éditeurs, Apple, s'est invité sur ce marché de l'application mobile et des terminaux en imposant des règles inhérentes à celles de l'innovateur qui a réussi à capter une part significative de la rente. Le principal sujet de discorde en 2010 concerne la commission de 30 % prélevée par la firme de Cupertino qui de surcroît refuse de communiquer les coordonnées des abonnés. À la monétisation des sites Web, s'ajoute désormais celle des applications mobiles.

Dans cet environnement changeant, la survie et la vitesse d'adaptation sont devenues des questions essentielles, le rapport au temps devenant différent selon l'environnement. Si jusqu'à l'aube du XXIe siècle, les éditeurs ont été dans un environnement stable et prévisible, ils ont, depuis cette date, changé de dimension pour évoluer dans un contexte assurément ductile, de sorte que les choix stratégiques, notamment pour ceux qui souhaitent s'inscrire dans une démarche de *first mover*, ressemblent parfois à une approximation de circonstance, une recherche permanente de l'alternative qui en l'occurrence s'avère justifiée.
Et l'évolution des différentes approches économiques de l'information en ligne sur deux décennies entérine ce constat, confirmant *ipso facto* que les éditeurs doivent en permanence

tenter de s'adapter pour rester en ligne sur l'évolution de leur environnement. Car les modèles d'hier ne sont pas des gages de réussite pour ceux d'aujourd'hui, eux-mêmes différents selon toute vraisemblance, de ceux de demain.

En outre, il est, de manière factuelle, assez incontestable que l'environnement en ligne est devenu consubstantiel de l'imprimé, les deux formats s'entrelaçant désormais même si quelques *pure players* tentent de s'installer dans le paysage et d'inventer leur propre modèle, l'impossible dissociation n'étant qu'un faisceau de présomptions de la difficulté à inventer un modèle pérenne. C'est d'ailleurs une différence notable avec le marché des petites annonces en ligne qui, lui, s'est structuré (*voir infra*) autour de quelques acteurs qui ont réussi à construire un modèle dont la pertinence se mesure à l'aube des comptes d'exploitation.

Dans le paysage de l'information, les éditeurs traditionnels ne peuvent plus se passer d'une présence en ligne qui leur offre une nouvelle voie de communication, de nouvelles opportunités de produits et de services additionnels, même si les investissements de la décennie 2000-2010 ne sont pas encore rentables et si la contrainte financière les pousse, dans une courte vue, à se retirer du Web.

Il n'en reste pas moins que dans cet univers d'incertitude et hyperconcurrentiel où les barrières à l'entrée et les montants d'investissements requis sont faibles (*voir supra*), où les produits sont fortement substituables, dès lors que l'on raisonne au niveau des attributs du consommateur, où les potentialités autorisées par l'innovation générique que représente Internet ont ouvert à des nouveaux entrants le chemin de l'information en ligne parmi lesquels aucun n'a vraiment réussi à capter la rente de l'innovation traditionnellement associée, la théorie économique enseigne dans la lignée de Michael Porter que les firmes peuvent rechercher un nouvel avantage concurrentiel autour de deux axes stratégiques : une stratégie coût-volume qui consiste à produire une offre identique à l'offre de référence, mais en réduisant les coûts de production et donc le prix, ou une stratégie de différenciation qui consiste à jouer sur le couple valeur/prix (*voir supra*).

Mais aussi classiques soient-elles, elles révèlent en l'espèce leurs limites naturelles dès lors que l'offre de référence est reconnue et acceptée par le consommateur, qu'elle est gratuite et que les sources de financements complémentaires sont insuffisantes, ce qui renvoie une nouvelle fois à la question de l'existence même d'un modèle économique. Au demeurant, l'absence de modèle universel, qui prédominait dans l'imprimé, ne signifie pas qu'il n'y a pas

de modèle adapté à l'information en ligne, sachant qu'il ne faut pas confondre le modèle d'une firme d'information en ligne et d'un groupe plurimédia avec une activité d'information en ligne, et que l'existence d'un modèle ne signifie pas que tous les acteurs du marché peuvent en profiter, l'audiovisuel français en étant un exemple, que les réussites de quelques sites d'information en ligne, *pure players* ou sites compagnons, ne contrediront pas, pas plus que la captation de valeur par les quelques leaders de l'infomédiation.

Si tous ces éléments imposent une réflexion plus systémique, ils suggèrent par la même occasion de reprendre à bon compte la proposition de Robert G. Picard et de Cinzia Dal Zotto [2006], c'est-à-dire de considérer les différentes options à partir d'un « *meta-model* » qui servirait de base pour édifier des modèles spécifiques, dynamiques et contextuellement pertinents, étant entendu qu'il en existe plusieurs. Ils reposent sur trois axes interdépendants, dont la distinction s'avère cruciale : *Way of thinking*, *Operational system, Capacity for value generation* (*voir schéma n° II-26 : Caractéristiques des modèles de l'information imprimée et en ligne*). Il s'agit alors de se reposer sur des repères intangibles, des acquis, pour défendre d'éventuelles positions au royaume de l'incertain.

2.3.3. Des acquis au royaume de l'incertain

L'illusion serait de faire croire à la possible détermination d'un modèle économique éprouvé sur lequel les firmes pourraient s'appuyer pour composer leurs partitions.
Si, en l'occurrence, les éléments ci-dessus confirment cette utopie dans un contexte d'incertitude autant avéré que légitime, ils incitent *a contrario* dans la lignée de Robert G. Picard et de Cinzia Dal Zotto [2006] à approcher les facteurs d'ores et déjà acquis et confirment le poids de la chaîne de valeur dans les reconfigurations proposées, sachant qu'à la linéarité traditionnelle se substitue une nouvelle chaîne de valeur.
Cette dernière offre ainsi l'opportunité de ne plus considérer l'existence d'un seul modèle économique, mais de plusieurs, tout en acceptant que le producteur de contenus fasse désormais partie intégrante d'un réseau de valeur beaucoup plus vaste.

Ainsi en s'appuyant sur des modèles de chaîne de valeur recomposée comme celui de Sylvie George [2008] (*voir schéma n° II-27 : Modèle chaîne de valeur du journal en ligne*), de Cornélia Krueger et Paula Swatman [2004] (*voir schéma n° II-28 : Modèle chaîne de valeur du contenu en ligne*), ou encore de celui de Thomas Kalling et de Jonas Hedman [2003] (*voir schéma n° II-29 : Modèle de Kalling et Hedman*), il est possible, malgré le manque de critères

de réussite absolue, de tirer des recherches réalisées et des constats empiriques quelques enseignements significatifs et partageables. Ces éléments peuvent ensuite servir de point d'appui à une intégration ou à une reconfiguration éventuelle plus globale au sein d'une firme plurimédia (*voir partie III*) suivant l'option prise quant à la pertinence d'un modèle isolé.

2.3.3.1. La proposition de valeur de l'information en ligne porteuse de sens

Elle semble pour le moins satisfaisante si l'on se contente de mesurer le nombre d'internautes visitant les différents sites existants (*voir chapitre I, partie II*), dès lors qu'ils sont gratuits, sachant que l'offre de référence repose schématiquement sur l'articulation entre la perception qui dérive des attributs du consommateur et le prix proposé.
Il a d'ores et déjà été vu que les principaux facteurs reconnus comme attributs de valeur pour l'information en ligne – ils se superposent avec ceux de l'information tout court – sont sa quantité, sa qualité, sa crédibilité, la vitesse à laquelle elle est diffusée, sa disponibilité et son accessibilité en différents formats, son exclusivité (est-elle recyclée ou conçue spécialement) et son degré de spécialisation, sachant que Robert G Picard [2000] considère les deux derniers critères comme des facteurs à haute valeur ajoutée.

Le marché niche est d'autant plus intéressant qu'il est à forte valeur ajoutée et qu'il permet de redécouvrir les principes qui ont fait le succès de la presse magazine, *id est* de coller aux aspirations des consommateurs dans un environnement très concurrentiel au sein duquel la technologie rend cette option possible. Les éditeurs, mais aussi tous les autres fournisseurs de contenus, peuvent en effet se positionner sur ce type de marché, de sorte que leur site devienne une offre de référence pouvant être valorisée directement ou par association.

À tous ces attributs s'ajoutent désormais ceux inhérents à l'outil en tant que tel, des forums de discussion, à l'hébergement de *blogs*, de la simple possibilité d'expression à l'adhésion à un véritable club. Il est de surcroît réaliste d'avoir des alternatives à la publication permanente de l'information 24h/24 par le biais d'éditions multiples, de sorte que l'internaute se retrouve avec plusieurs journaux et non plus un seul, quel que soit le contenu, sachant que toutes les combinaisons sont techniquement envisageables, l'imprimé pouvant même venir en complément de l'offre numérique comme le propose *rue89.com.*

Sylvie George [2008] insiste en outre sur un autre point, la distance qui sépare le consommateur de la source de l'événement. Celui-ci qui s'inscrit dans une réflexion très anglo-saxonne inhérente à la diffusion de la langue vise à analyser les potentialités d'un

marché *« longue distance »*. Si cette idée perd un peu de son sens pour les sites en français, il est intéressant de ne pas l'exclure dans l'hypothèse où un éditeur de quotidien dont la diffusion imprimée se concentrerait en Ile-de-France souhaiterait créer un modèle numérique pour le reste du territoire.
Quant au prix, toutes les formules existent de la gratuité la plus complète au tout payant en passant par des offres mixtes, le positionnement de chaque site résultant d'une combinaison entre l'ère du temps et la culture de l'éditeur, mais certainement pas du coût de production. À cet égard, les services associés sont considérés comme valorisants mais pas déclenchants.

Côté annonceurs, comme cela a d'ores et déjà été examiné, le changement de paradigme pour la publicité en ligne a créé un hiatus entre les exigences de ces derniers et l'offre proposée encore trop traditionnelle. D'autant que le marché de la publicité au sens large du terme évolue vers l'intégration des nouveaux usages et des nouvelles attentes des consommateurs, *id est* avec l'obligation de proposer des offres *cross media* plus larges, ce qui par conséquent impose une remise à plat du système organisationnel.

Dans cette jungle concurrentielle de l'information en ligne, il ressort que la marque devient un critère consubstantiel de l'avantage concurrentiel, au-delà des polémiques inhérentes à la pertinence de sa mesure. Certaines éditions en ligne ont en effet une réputation suffisante dans leur communauté de lecteurs pour envisager de faire payer le contenu, rien que sur leur nom, notamment pour de l'information à forte valeur ajoutée et à partir du moment où elle n'est pas disponible gratuitement ailleurs. *A contrario*, les inconnus du Web, les illégitimes de l'information doivent plutôt choisir entre l'isolement et l'alliance, cette dernière pouvant permettre de créer des contenus uniques et différenciés dès lors qu'ils ont une expertise significative et pouvant être reconnue comme telle en offre de référence. La coopération de marque devient un élément de valeur ajoutée dans un univers aussi concurrentiel.

De cette proposition de valeur découle la chaîne de revenus qui en l'occurrence n'est guère lucrative ! Dans la mesure où il a déjà été constaté qu'à moins de six millions d'internautes, le volume des dépenses publicitaires, notamment pour le *display*, format privilégié des sites de contenus, s'avère insuffisant pour couvrir les frais d'une petite rédaction de *pure players* et *a fortiori* d'une équipe plus grande, il n'est d'autre choix que de chercher des ressources complémentaires, sachant qu'au regard du référentiel classique les sites de contenus ne peuvent plus compter sur les petites annonces qui ont été structurées dans un marché distinct (*voir supra*).

En toute logique d'expérience, les éditeurs se portent alors sur les formules d'abonnement et de ventes au numéro, couplées ou non avec les versions imprimées, sachant que la vente de contenu ne porte que sur une partie de l'information, celle considérée comme avec la plus grande valeur. Il est en effet impensable de proposer de la dépêche AFP payante alors qu'elle figure gratuitement sur un autre site. C'est donc cette notion de zone réservée, dite *premium*, qui se développe, mais qui n'a de sens que pour les sites dont l'offre de référence, généraliste ou spécialisée, est reconnue par l'internaute, sachant que l'absence de recul vis-à-vis de ce type d'offres encore peu présentes en 2010 ne permet pas d'en vérifier la pertinence.
Sa réussite est au demeurant conditionnée à l'offre en tant que telle, mais aussi à la dynamique concurrentielle, étant entendu que si une offre considérée comme une offre de référence venait à demeurer totalement gratuite, l'offre payante ne rencontrerait qu'un succès limité. Et c'est bien là la grande difficulté inhérente aux offres numériques, difficulté qui n'existait pas dans l'univers de l'imprimé même avec l'essor de la presse gratuite d'information dont l'offre de référence diverge.

Les revenus peuvent aussi provenir des formules d'accès aux archives, à des *newsletters* à des informations personnalisées, ainsi que d'une kyrielle d'autres services complémentaires qui deviennent des services plus, mais pas l'élément déclenchant. Les sites compagnons appartenant à des groupes financièrement plus puissants qu'un simple *pure player* à l'instar du Figaro, du Monde ou encore Ouest-France, ont à cet égard la capacité de proposer une palette de services complémentaires qui par effet d'accumulation se comportent comme un élément de valeur ajoutée distinctif, sachant que certains continuent à se nourrir des aides de l'État (*voir chapitre III, partie I*), qui pour les *pure players* s'avèrent relativement modestes comparativement aux autres aides directes et indirectes des éditeurs traditionnels.

Pour certains sites qui jouissent d'une forte notoriété ou d'une expertise reconnue comme Mediapart, Rue89 ou Slate, ils peuvent recourir à la vente de contenu qui peut s'opérer pour des sites concurrents, voire pour des journaux imprimés.
Cette activité de service qui peut générer quelques revenus substantiels, notamment pour un *pure player* comme *rue89.com* (*voir chapitre II, partie II*), pose néanmoins un problème stratégique de savoir si le rôle d'un éditeur est de se transformer en agence, d'autant plus lorsque sa marque de fabrique se retrouve chez un concurrent qui fournit le contenu gratuitement à l'instar d'un portail comme Orange, en partenariat avec le site *slate.com*.
Au-delà de la comparaison, c'est un peu comme si le fabricant d'une voiture la vendait à son

concurrent et qu'ensuite celui-ci l'offrait gratuitement. Dans le cas présent, et il ne s'agit pas d'une vision à courte vue, la relation de fournisseurs n'a de sens, dans la dynamique concurrentielle très spécifique à l'information numérique, que si le produit est intégré dans une autre chaîne de valeur qui vise à produire un produit différent de celui du fournisseur.

Par ailleurs, il est assez paradoxal de constater la faiblesse des systèmes de *Pay Per View* et *Paid Per Product,* alors que le Web a accentué l'autonomie des décisions d'achat des internautes tout en offrant une kyrielle de possibilités marketing.
La transposition du système classique de l'abonnement pourrait en effet prendre la forme d'une vente à la demande, avec notamment le micro paiement, une solution remise au goût du jour par Google à l'été 2009 avec son service *Check Out* pour faire face à la fronde des éditeurs (*voir chapitre V, partie I*), mais qui trouve ses limites dans l'opération en elle-même (remplir les numéros de sa carte de crédit), dans l'impact psychologique, notamment en France, d'effectuer une valorisation d'un article par rapport à un autre et dans le prix même de l'article qui rapporté au journal ne devrait pas dépasser les 10 à 15 centimes d'euros.

Ce système déjà expérimenté par *Le Télégramme de Brest* ou encore par *Les Échos* pourrait prendre une nouvelle dimension avec les solutions de *start-up* spécialisées comme Echovox/Zong qui propose des solutions plus simples de codes numériques reçus par *SMS* à chaque demande de connexion, une configuration qui dépend de l'essor de l'Internet mobile et qui s'inscrit dans les attendus de l'observatoire du micro paiement de Hi Média qui indique que parmi les 40 % d'Européens à pratiquer le micro paiement, 74 % le font avec un système alternatif à la carte bancaire (67 % en France)[II-157].

Il pourrait toutefois être concurrencé par le service *Pass Media* de Google[II-158] lancé en février 2011 qui permet aux éditeurs de vendre des abonnements en ligne à la journée voire au mois, mais aussi des articles à l'unité, des *packages* de plusieurs numéros depuis leurs sites ou leurs applications mobiles (Android®), tout en accédant à certaines données sur l'acheteur. En ne prenant qu'une commission de 10 %, contre 30 % pour la firme de Cupertino, le portail se positionne ainsi frontalement à son éternel rival décrié par les éditeurs qui ne manquera pas de créer un kiosque mondial, un Relay à l'accès infini et avec le plus de titres possible.

Mais en initiant ce type de service, les deux géants mettent surtout en évidence les limites des petits kiosques numériques des éditeurs de presse quotidienne régionale et nationale et la faiblesse de leurs moyens de développement, posant par conséquent la question de leur pérennité face à une option de recomposition de l'offre dans une vision d'interdépendance

bien comprise à l'heure où la vitesse d'évolution impose des prises de positions rapides et techniquement coûteuses. Ils prennent en outre de sérieuses positions sur les potentialités inhérentes à l'Internet mobile et aux tablettes numériques, qui devraient respectivement sur la période 2010-2020 rattraper l'Internet fixe et s'imposer comme un support de choix, de la lecture à la demande.

Pour autant, toutes ces possibilités ne permettent pas encore de faire des miracles, les deux leaders du marché *lemonde.fr* et le *figaro.fr* ne dépassant pas les 30 M€ de chiffre d'affaires à eux deux, malgré tout le capital de marque et toute la puissance éditoriale des groupes correspondants.

L'offre payante du site *lemonde.fr*, l'une des premières du marché, aussi valorisante soit-elle, ne représente qu'un succès très relatif (*voir chapitre II, partie II*). Quant à celles des autres groupes de presse, la notion de succès est tout aussi fragile dans la mesure où les éditeurs voient souvent dans un simple équilibre du résultat opérationnel le symbole de la réussite, un constat qui ne tient en outre pas compte des effets induits par l'édition imprimée. La différence peut d'ailleurs s'illustrer dans les résultats des *pure players* qui sont partis de rien, sans capital de marque, sans effet de notoriété et sans support.

Face à cette insuffisance de revenus, les firmes sont enclines à rechercher d'autres ressources de financement dont la palette de possibilités varie selon la taille du groupe d'appartenance, question de moyens ! Le Figaro peut en effet s'offrir, comme en 2008, La Chaîne Météo, soit un chiffre d'affaires supérieur à celui de tous les *pure players* réunis la même année. Au-delà, ils se construisent autour des potentialités du Web, comme le e-*commerce*, la prestation de services, les sites de services, la tentation étant grande de marcher sur les plates-bandes des voisins, sachant que les éditeurs n'ont pas, pour la majorité d'entre eux, une taille qui justifie ces diversifications, qui de surcroît ne s'inscrivent pas toujours dans leur cœur de métier.

Qu'un groupe comme Le Figaro se développe, autour de sa marque, sur le marché des petites annonces, accueille un site comme *sport24.com* ou *lachainemeteo.com*, achète *evene.fr* cela a du sens, mais qu'il se positionne sur la vente en ligne d'habits de luxe qui relève d'un autre modèle économique (*voir chapitre II, partie III*), d'un marché sur lequel des mastodontes sont en train de prendre de sérieuses positions, imposera à moyen terme des arbitrages stratégiques au-delà de l'impact psychologique que soulève à juste titre Jean-Marie Charon [2010], à savoir la limite entre le commerce, la crédibilité et de l'image d'un groupe.

Qu'un *pure player* comme *rue89.com* génère une partie substantielle (40 %) de ses revenus sur des prestations de services pose par ailleurs la question de sa survie en dehors sur le marché de l'information. Au-delà, si possibilités de recherche de financement complémentaire démontrent toutes les potentialités d'agrégation autour d'un site phare, reconnu et emblématique, elles valident aussi par l'absurde la difficulté pour un éditeur *online* de ne se concentrer que sur les ressources de son cœur d'activité, en l'occurrence l'information.

Ces initiatives confirment, au demeurant, la nécessaire créativité et l'expertise en matière de marketing selon les bons vieux principes de base formulés par Philip Kotler et Bernard Dubois [2000], une activité sous-développée dans la chaîne de valeur traditionnelle des éditeurs français, et à plus forte raison des sites d'information en ligne. Comme l'attestent les différentes offres existantes, la technologie permet pourtant une kyrielle de combinaisons commerciales possibles pour les lecteurs dans une vision très éloignée du principe de l'offre unique (au-delà des quelques segmentations classiques) sur laquelle s'appuient les éditeurs depuis plusieurs décennies.

Ces derniers, par culture la majorité du temps, n'ont pas encore transformé leur vision orientée vers le produit vers celle tournée vers le client, et c'est sans aucun doute l'une des leçons les plus significatives de cette période 2000-2010 dans le cadre du passage au royaume du Web. Les éditeurs de la décennie 2010-2020 découvriront que le consommateur, et non plus le journaliste, est roi, un concept jusqu'à présent ignoré, mais que le Web a imposé. Le marketing redevient ainsi au centre des propositions pour un bien d'expérience d'une effrayante simplicité et très concurrentiel.

2.3.3.2. L'architecture de valeur, de nouveaux fondements pour de prochains enjeux

Le premier niveau de l'architecture du réseau de valeur se regarde différemment suivant la nature du site concerné. En effet, alors que les *pure players* sont des structures isolées, les sites compagnons peuvent se positionner sous divers registres.

Ils peuvent en effet appartenir à une filiale *ad hoc* spécialisée dans l'information numérique comme le Monde Interactif ou regroupant toutes les activités numériques comme Ouest-France Multimédia, ou encore être intégrés à l'intérieur même de l'entreprise comme un simple service à l'instar de *20minutes, Libération, Marianne, Sud-Ouest*, etc, sachant que certains construisent des formules plus complexes où une partie seulement des ressources est

externalisée comme Idobs créé par *Le Nouvel Observateur* au lancement de son site en 1999, ou comme *Le Figaro* qui articule le produit final sur les compétences de plusieurs filiales, de l'Agence de presse à Figaro Médias, sans oublier la société éditrice du quotidien.
Si ce choix structurel a été souvent à l'origine dicté par des considérations culturelles et identitaires *(voir supra*), il devient désormais un élément révélateur des options stratégiques retenues et du modèle économique attendu. Les choix conduits par *Le Monde* sont évidemment différents de ceux mis en place par le groupe Schibsted, mais la dynamique concurrentielle et la structuration de cette activité en ligne imposent dorénavant la congruence entre la structure, l'identité, la gouvernance et la stratégie *online*, ce qui n'est assurément pas encore le cas, indépendamment des raisons qui le justifient.

Au-delà du positionnement de la structure en tant que telle, l'organisation de la chaîne de valeur de l'information en ligne illustre les changements radicaux survenus par rapport à celle de l'imprimé classique, notamment la perte de cette linéarité exemplaire et la modification du poids de chacune des activités primaires de production industrielle et de distribution, qui, toutes proportions gardées, sont devenues inexistantes.
L'écosystème traditionnel qui produit l'offre éditoriale et publicitaire a en effet été démembré, de sorte que le réseau de valeur des prestataires extérieurs et des fournisseurs qui participent à sa mise sur le marché s'est reconfiguré. Il ressort de ces changements l'importance de trois maillons, la production éditoriale, le pôle publicitaire et la configuration technique.

● ***La production éditoriale*** revêt plusieurs formes, internes ou externes. Les *news* acquises peuvent ainsi provenir de personnels *free lance*, d'agences ou d'autres firmes, les éditeurs ajoutant alors de la valeur par association avec leur marque, tout en offrant des liens, de l'interactivité voire du contenu propre au support. La modification de la nature de la transaction imposée par le Web influence ainsi la constitution même des rédactions (*voir supra*), de sorte que selon le profil du site, l'organisation diffère. De la place centrale du *desk* dont l'objectif est d'assurer un flot continu, toutes les combinaisons sont possibles : structuration par domaine ou par services, intégration au cœur d'une rédaction classique pour réadapter les contenus de l'édition imprimée, développement de pôles spécialisés liés à ce nouvel univers (forums, *chats*, participation des internautes, plateau de télévision, etc.), etc.
Si la multitude d'organisations possibles ne peut pas être remise en cause, le constat est que dans le tâtonnement partagé s'illustrent la déficience organisationnelle au sens du rapport entre l'objectif et la structure dans ce nouvel environnement.

Quelle que soit la forme d'organisation choisie, les rédactions des sites font figure de parents pauvres (*voir chapitre II, partie II*), étant donné que le nombre de collaborateurs destinés au cœur de l'activité, à savoir l'information, demeure faible, ne dépassant pas les 40 journalistes. Les effectifs sont réduits, le *pure player* le mieux fourni étant Mediapart, les sites compagnons les plus dotés étant ceux du *Figaro* et du *Monde* avec des rédactions de près de 40 journalistes, même si le décompte est à prendre avec circonspection, dans la mesure où l'ensemble de l'offre éditoriale ne repose pas seulement sur l'équipe dédiée.
Cette relative faiblesse semble d'ailleurs partagée de part et d'autre de l'Atlantique, aux quelques exceptions près, Jean-Marie Charon [2010] faisant référence à cet égard au modèle de la rédaction à 35 issu, de cercles de réflexion nord-américains évoqué dans le cadre des états généraux de la presse en 2008.

Elle soulève ainsi la question déjà abordée de la qualité produite au regard du débat qui s'était installé chez les éditeurs d'imprimé avec les rédactions *low cost*, fortement critiquées, des quotidiens gratuits. Et plus encore elle pousse à la provocation de savoir si, sous réserve de l'absence de participation d'une rédaction d'un journal compagnon, l'éditeur peut s'inscrire dans une démarche vertueuse qui vise à pouvoir proposer une offre de référence payante, sachant que la dynamique concurrentielle pousse à un renforcement structurel des effectifs, à une augmentation des ressources éditoriales, condition obligée pour s'assurer une audience suffisante et une offre payante reconnue comme distinctive et valorisée comme telle.

En cela, en raison du caractère protéiforme de cette architecture éditoriale et de la configuration de la chaîne de valeur, un éditeur de site compagnon bénéficie *a priori* d'un avantage concurrentiel supérieur par rapport à celui d'un *pure player*, sauf à ce que ce dernier se positionne sur un segment de niche, un choix qui l'éloigne alors de l'information générale et politique.

● ***Autre maillon qui ressort comme essentiel de cette chaîne de valeur, la maîtrise de l'outil*** technique. Les firmes peuvent en effet acquérir l'infrastructure technologique, trouver un partenaire ou devenir un fournisseur qui propose une plate-forme à d'autres éditeurs, avec en toile de fond la question de l'internalisation ou de l'externalisation.

En l'espèce, Jean-Marie Charon [2010] résume bien la situation : *« La majorité des sites disposent d'équipes de développement souvent légères, 2 ou 3 informaticiens pour les* pure players*, 5 à 6 pour les quotidiens. Les plus grosses équipes du* Monde Interactif *ou de*

L'Express atteignent 12 et 10 personnes. » La question de l'internalisation n'a pas variée (*voir supra*), elle met en perspective les avantages de la solution intégrée, du sur-mesure dans un contexte de dynamique concurrentielle où, d'une part, la réactivité aux usages, aux attentes et aux nouveaux supports est l'une des clés essentielles de cette activité et où, d'autre part, les attributs de valeur modifient la nature des transactions.
Si l'intégration permet de coller aux aspirations en vogue, elle n'a de sens qu'à partir du moment où les délais d'implantation sont en adéquation avec la vitesse d'évolution des pratiques. Or trop souvent, la réactivité des systèmes internes pèche par un sous-dimensionnement économique, de sorte que les délais s'allongent jusqu'à ne plus être acceptables. Si cette dynamique n'est pas propre aux éditeurs en ligne, elle s'avère en revanche cruciale pour ces derniers en raison du contexte concurrentiel de cette activité, mais aussi du stade de développement dans lequel elle se situe, à savoir la phase exploratoire de l'innovation, période de recherche et de tâtonnements, de structuration d'une offre conduite à partir de nombreux ajustements.

À l'opposé, certaines firmes préfèrent sous-traiter, la rapidité d'exécution, le coût et la possibilité de se reposer sur des structures ayant de bonnes capacités d'investissements dans un environnement très changeant faisant partie des arguments qui légitiment cette externalisation. L'une des figures emblématiques de la gestion de cette sous-traitance est SDV plurimédia, filiale des Dernières Nouvelles d'Alsace, qui a construit sa notoriété et son savoir-faire dès 1981 avec la mise en ligne des premiers services minitel. En 1995, elle développe et héberge le site du quotidien éponyme, une vitrine qui fut ensuite suivie par des collaborations[II-159] avec les *« sites du* Figaro *(2002), des* Échos *(2003), de* Paru Vendu *(2003), mais aussi par la réalisation de services plus spécialisés comme le support de la diffusion publicitaire du Monde Interactif ou encore de Web66 Presse Régionale* ».

Une nouvelle fois, l'architecture de valeur se construit certes en fonction des arbitrages financiers, mais aussi des options stratégiques retenues qui diffèrent notablement entre un site comme celui de *L'Express*, filiale d'un groupe plurimédia, et celui de *Marianne*, éditeur relativement isolé à faible moyen, constat qu'il est aussi possible de formuler dans les autres familles de presse, *L'Humanité* n'ayant pas les mêmes objectifs que *Le Figaro*.

Si bien entendu, la surface financière n'est pas un gage de réussite, elle offre dans une période d'exploration un avantage évident à ceux qui ont la capacité d'adapter leurs offres aux évolutions des usages ainsi qu'aux nouveaux supports mobiles afin de s'inscrire dans la

logique du *first mover*. Elle est d'autant plus importante qu'une fois l'innovation générique et universelle intégrée par tous, les offres produites par la suite résultent de stratégies de recomposition qui, au-delà des règles d'ores et déjà établies, s'installent dans la logique de l'essai et de l'erreur.
La mise en orbite d'un journal dédié à l'iPad® par News Corporation illustre cette capacité que les éditeurs de petite taille n'ont pas, un constat d'autant plus douloureux lorsque la comparaison s'établit avec les capacités d'investissements en recherche des firmes comme Google ou Apple (*voir supra*).

La contrainte technique devrait accélérer dans la décennie 2010-2020 la divergence entre les firmes ayant les ressources techniques et financières de se déployer rapidement dans ce nouvel environnement et celles qui devront se contenter de suivre.
En cela, les *pure players*, malgré leur créativité inhérente à l'esprit *start-up*, vont rapidement se trouver à court de moyens techniques et financiers pour structurer des offres réactives en phase avec l'évolution concurrentielle, étant donné que quatre ans après leur démarrage ils n'ont toujours pas atteint leur point mort.
A contrario, les géants européens de l'industrie comme Axel Springer, Ringier, Schibsted ou dans une moindre mesure Ouest-France et Le Figaro bénéficient, au-delà de leur lourdeur systémique, d'avantages inhérents à leur taille dans un paradoxe environnemental où la faiblesse des barrières à l'entrée qui accroît l'intensité concurrentielle, s'oppose au fort besoin de renouvellement des investissements requis pour un maintien en adéquation avec les exigences d'un marché aussi évolutif.

● ***Dernier maillon, la gestion de l'espace publicitaire***, qu'il s'agisse des petites annonces ou de la publicité traditionnelle. Il a d'ailleurs d'ores et déjà été vu (*voir supra*) que si les sites d'information peuvent oublier en tant que tels les éventuels revenus des petites annonces, les évolutions du marché imposent aux régies de s'inscrire dans une dynamique vertueuse de services aux annonceurs, ce qui une nouvelle fois pose la question de leur taille et de leur positionnement au regard des investissements nécessaires, tant en savoir-faire humain que sur le plan technique.

Si l'internalisation peut avoir du sens pour des segments très confidentiels, les évolutions du marché de la communication en limitent désormais la pertinence pour les éditeurs en ligne de petite taille, d'autant que l'externalisation présente l'avantage de la flexibilité sur des marchés par essence fluctuants et évolutifs.

Il convient au demeurant de ne pas confondre l'externalisation de façade, qui consiste en un simple transfert des activités commerciales au sein d'une régie monoclient, et celle qui s'inscrit dans une logique d'une sous-traitance complète, plutôt destinée à des éditeurs à faible ressources qui utilisent par exemple les services de la firme Hi Média ou d'une autre régie publicitaire (*voir chapitre I, partie II*).

A contrario, les sites compagnons des firmes de grande taille au portefeuille bien diversifié dans l'imprimé, la petite annonce voire les services ont davantage intérêt à être intégrés ou construits sur une externalisation filialisée, de sorte que, dans ce contexte de globalisation du marché dans lequel s'imposent les réseaux sociaux et où le *display* se concentre sur les leaders, ils bénéficient d'un savoir-faire et d'une force de frappe structurée autour de leurs marques pour répondre à ces nouveaux enjeux publicitaires.
Au-delà, l'évolution de la publicité *online* combinée aux exigences des annonceurs et à la structure du marché sont, à l'aube de la décennie 2010-2020, des facteurs contributifs à la concentration des éditeurs.

2.3.3.4 L'équation économique des sites d'information

Si elle illustre, par la combinaison de l'architecture et de la proposition de valeur, la capacité d'une firme à créer de la valeur, elle témoigne pour les sites d'information en ligne d'une insuffisance généralisée (*voir chapitre II, partie II*), dès lors qu'il ne s'agit que de considérer le site en tant que tel et non pas les activités numériques d'un groupe plurimédia au sens large. Car même pour des leaders en la matière comme *lefigaro.fr* ou le *monde.fr*, le résultat n'est pas probant, surtout si l'on tient compte de l'effet induit généré par l'imprimé et que l'on modifie un tantinet les clés de répartition des ressources dédiées, sachant qu'aucun *pure player* n'équilibre ses comptes en 2010 et que les autres sites compagnons affichent les résultats que les services financiers veulent bien leur donner, au-delà d'un *satisfecit* de convenance dicté par un équilibre du résultat opérationnel.

Indépendamment de tout débat sur la qualité des produits et des services, aucun site d'information ne peut réellement, dès lors qu'il est pris de manière isolée, se targuer d'avoir réussi à capter une rente de l'innovation ! Il apparaît qu'en la matière, celle-ci n'existe pas encore, l'innovation ou l'ajustement stratégique n'ayant pas permis de recomposer une offre secondaire créant un avantage concurrentiel durable et distinctif sur le marché français, à l'exception près qui pourrait se dessiner sur un modèle payant à forte valeur ajoutée.

La question du modèle économique des sites d'information est donc clairement posée, qu'ils soient *pure players* ou sites compagnons, dans cette phase qui succède à l'innovation générique et qui s'apparente encore à l'aube de la décennie 2010 à une période d'exploration au sein de laquelle les différents acteurs cherchent à structurer leurs offres avant d'imaginer pouvoir entrer dans une phase de consolidation rentable, à l'instar de ce qu'ont pu connaître les sites de petites annonces. Mais n'est-ce pas un leurre ?

Dans ce contexte d'incertitude où l'absence de recul est significative à l'aube de la décennie 2010-2020, quelques acquis apparaissent incontestables avant d'envisager ne serait-ce qu'une recomposition de l'existant.

Premier acquis, l'existence des sites d'information est désormais incontestable et ne peut plus être remise en cause. Or indépendamment de tout modèle inhérent à son existence, l'essor de ce nouveau support en ligne modifie en profondeur les conditions environnementales de l'information, en plus de déstabiliser les modèles existants.

Deuxième acquis, les différents fondements, notamment la nouvelle chaîne de valeur et de revenus possibles, contribuent à imaginer non pas un modèle générique, mais une multitude de possibilités dans la lignée de l'expression que la sagesse populaire nous enseigne, à savoir que les petits ruisseaux font les grandes rivières.

Troisième acquis, même en tenant compte de fortes pentes de croissance sur la décennie 2010-2020 (*voir chapitre I, partie I*), l'insuffisance des revenus publicitaires, notamment en dessous d'un certain seuil d'audience dans la mesure où ils se concentrent sur les leaders, pousse la majorité des éditeurs à réviser leurs positions vis-à-vis des modèles gratuits, sans pour autant se couper des recettes liées à l'audience, pour évoluer vers une structuration mixte, dont le résultat dépendra de la nature de l'offre proposée et de la dynamique concurrentielle, étant entendu qu'il n'est pas synonyme de rentabilité.
En effet, la déstructuration de la chaîne de valeur a permis aux internautes d'accéder à une kyrielle de nouvelles offres de référence, de sorte que si l'offre gratuite suffit à répondre aux attributs de valeur de l'internaute, l'offre payante peut être vouée à l'échec.
Si un site régional payant peut ainsi répondre aux attentes en matière d'information locale, il peut tout à fait s'avérer décevant, et donc concurrencé par des offres gratuites, en matière d'information nationale voire internationale ou économique. La démonstration est similaire pour un *pure player* payant qui se comparerait à un site compagnon gratuit, sauf à ce qu'il ait

une stratégie de niche payante à très haute valeur ajoutée ou une audience supérieure à huit millions de visiteurs uniques par mois, avec un positionnement qui n'effraie pas les annonceurs et une structure légère. Et ainsi de suite, toutes les combinaisons étant possibles, de sorte que l'existence même d'une offre gratuite suffisante et reconnue par le consommateur limite les bénéfices d'une recomposition de la chaîne de valeur par une augmentation du couple valeur/prix.
Les éditeurs d'offres mixtes, *id est* avec une partie *premium*, sont les premiers concurrents de leurs offres payantes et donc de la réussite de ces dernières sur le moyen terme !

Quatrième acquis, la modification en profondeur de la chaîne de valeur de l'information en ligne oblige à une modification profonde de son architecture.
Elle conduit en effet indépendamment des revenus générés à mettre en perspective par la nature même des transactions le rôle crucial des rédactions, de l'interface technique ainsi que de la structuration des services commerciaux et marketing.
Pourtant, malgré leur importance, ces composantes s'avèrent, au moins jusqu'en 2010, paradoxalement sous-dimensionnées et en rupture entre l'identité, la structure et les options stratégiques souvent retenues, sachant que les firmes de grande taille, *id est* majoritairement celles qui possèdent un titre éponyme au site considéré, bénéficient d'un avantage inhérent à leur surface financière et à leur notoriété.
En rendant compte par ailleurs, de l'hyperconcurrence qui règne, elles s'inscrivent en miroir de la déformation du périmètre concurrentiel qui voit les autres médias traditionnels devenir légitimes, à partir du moment où ces firmes ont suffisamment de crédit et de confiance de la part des internautes pour déstabiliser une offre de référence existante, la nouvelle chaîne de valeur les autorisant à s'inviter sur le même terrain de jeu.

Cinquième acquis, malgré la faiblesse des barrières à l'entrée, les faibles coûts de production industrielle et de distribution, et sous réserve de réaliser un site de bonne tenue éditoriale dont la comparaison ne souffre pas de celle des imprimés, l'environnement concurrentiel impose des niveaux d'investissements en ressources humaines et en technologie significatifs si l'éditeur souhaite recomposer la valeur du couple contenu/prix ou ne pas faire une croix sur les ressources publicitaires liées à l'audience. Un site de qualité est donc un site coûteux.
Or c'est bien là tout le hiatus, la faiblesse des revenus conduit à l'existence de structures légères, qui pour la plupart, si elles n'étaient pas adossées à un groupe auraient d'ores et déjà été en faillite, à l'instar du sort réservé sur la période 2010-2015 à quelques *pure players* (*voir*

chapitre II, partie II), alors que la dynamique concurrentielle pousse à l'accroissement des moyens tant pour ceux qui désirent augmenter leur audience que ceux qui souhaitent développer une offre de référence payante, sachant que cette dernière se retrouve en concurrence frontale avec une éventuelle offre mixte destinée à conserver le même niveau d'audience !

Au bout du compte, l'ensemble de ces éléments conduisent légitimement à s'interroger, aussi provocateurs soit-il, sur l'existence même d'un possible modèle économique pour un site isolé d'information, dans la mesure où ils mettent en perspective quelques contrariétés et paradoxes, d'autant plus significatifs qu'ils s'analysent à l'aune des autres facteurs d'ores et déjà évoqués dans les précédents chapitres.

D'abord, et de manière factuelle, le marché n'a jamais réellement validé par les faits un modèle pris isolément dont les résultats rendraient compte de l'expérience acquise, au-delà des *satisfecit* de circonstance et des effets induits qui valorisent les sites des éditeurs traditionnels à des niveaux éloignés d'une réalité de fonctionnement.
L'innovation générique et partagée qu'est Internet n'a pas permis par son caractère universel à une firme de se construire un avantage concurrentiel significatif et durable pendant la phase d'exploration, celui-ci ne pouvant désormais que s'imaginer par une recomposition de l'offre existante fondée sur une modification de la valeur du couple contenu/prix, étant entendu que la gratuité par dégradation de l'offre existe déjà et qu'elle ne peut pas être totalement remise en cause dans la mesure où elle génère quelques ressources publicitaires.

Ensuite, l'insuffisance des ressources publicitaires, qui se concentrent de surcroît sur les leaders, pousse les éditeurs à remettre en cause le tout gratuit pour évoluer vers des offres payantes, au moins en partie. Pour autant, celles-ci ne peuvent se considérer qu'à l'aune d'un accroissement de la valeur du couple contenu/prix, *id est* d'investissements significatifs, donc coûteux, en matière éditoriale, commerciale, technique et organisationnelle.
Or si la réussite d'une telle offre payante dépend bien entendu de ses attributs de valeur (contenu/prix) et donc de la capacité de l'éditeur à la faire accéder au rang d'offre de référence, elle repose aussi sur la dynamique concurrentielle, *id est* sur le portefeuille existant d'offres gratuites ou mixtes, qui peuvent le cas échéant être considérées comme des offres de référence et donc perçues comme suffisantes, les offres payantes répondant alors au syndrome de l'ingénieur. Celles-ci, et parfois même celles de l'éditeur en question, deviennent dès lors les premiers concurrents des offres payantes dès lors qu'elles demeurent pérennes.

Et l'occurrence, c'est bien la déstructuration de la chaîne de valeur de l'information traditionnelle, couplée aux attributs du bien informationnel et aux potentialités du Web qui a permis l'essor d'une kyrielle d'offres de références gratuites dont les niveaux de connexion illustrent l'intérêt du consommateur. En provenant d'une multitude d'acteurs situés parfois au-delà des frontières naturelles de l'imprimé et avec des conceptions divergentes dans leur rapport à la gratuité, elle a ouvert la voie à un marché hyperconcurrentiel. Il paraît dès lors presque utopique d'imaginer que parmi les diverses offres gratuites ou même mixtes proposées, aucune ne convienne à l'internaute de demain, sachant que le passage au tout payant concerté de l'ensemble des éditeurs de sites est, à la fin de l'année 2010, irréaliste. D'autant plus d'ailleurs que certains sites considèrent la gratuité comme un facteur clé de succès ou une composante inévitable de leurs activités à l'instar des éditeurs de publications gratuites, voire des autres.

Enfin, pour qu'un site conserve, dans un marché aussi concurrentiel, un niveau d'audience minimal, générateur de revenus publicitaires de surcroît concentrés sur les leaders, le renforcement des ressources éditoriales, techniques et commerciales apparaît comme une condition obligée à une amélioration perceptible des offres gratuites génératrices d'audience. Cette dynamique s'impose cependant dans un contexte où la rentabilité de la gratuité n'est ni acquise ni significative en dessous d'un certain seuil, de sorte que la gratuité est souvent synonyme d'organisations légères.

Et c'est bien là au bout du compte toute la contrariété et tout le paradoxe, voire parfois la schizophrénie de l'information en ligne, auxquels les éditeurs traditionnels de sites compagnons, mais aussi les *pure players*, n'étaient pas préparés.

En permettant la déstructuration de la chaîne de valeur de l'information traditionnelle, en autorisant une nouvelle architecture de valeur et en offrant plus largement les conditions à l'essor d'une kyrielle de sites d'information, l'innovation, partagée, universelle et peu coûteuse à la base, a ouvert la porte à une situation concurrentielle inédite au regard de la nature même du bien informationnel.

La dynamique concurrentielle pousse en effet à l'accroissement des moyens, et donc des coûts, aussi bien pour ceux qui désirent augmenter, ou tout simplement conserver leur audience pour ne pas se priver des quelques subsides publicitaires, que ceux qui souhaitent accroître la valeur du couple contenu/prix pour structurer une offre de référence payante destinée à compenser la faiblesse des ressources publicitaires, sachant que cette dernière se

retrouve en concurrence frontale avec une éventuelle offre gratuite ou mixte qui conditionne un niveau d'audience significatif pour le marché ! Plus les éditeurs de sites améliorent leurs offres gratuites, plus ils concurrencent leurs offres payantes, tout en mettant sur les marchés des offres potentiellement cannibales de l'imprimé. Cette situation inédite ne ressemble d'ailleurs en rien à la modification du paysage concurrentiel connu lors de l'arrivée des gratuits, aucun éditeur n'ayant accepté de rendre son offre gratuite !

Mais la contrariété ne s'arrête pas là, dès lors que le site est isolé, dans la mesure où plus les revenus publicitaires, qui de surcroît se concentrent sur les leaders, sont faibles, et plus les offres payantes, sous réserve d'avoir une équation de valeur pérenne, doivent être tarifées à un niveau qui tient compte du coût réel de production, ce qui, pour ne pas être rédhibitoire pour le consommateur qui dispose d'une propension à payer très faible, requiert des structures légères en contradiction avec ce qu'impose la dynamique concurrentielle pour la recherche d'une audience significative ou la valorisation d'une offre payante de bonne tenue.
Si cela justifie alors la possibilité de privilégier les offres mixtes pour atténuer le niveau de prix, tout en conservant une audience significative pour bénéficier de recettes publicitaires, cela ne résout pas le paradoxe de devoir accroître les ressources, donc les coûts, au regard de ce qu'impose l'environnement concurrentiel, et donc d'accentuer une situation d'autoconcurrence entre l'offre gratuite et payante, alors que la rentabilité demeure limitée par l'impossible augmentation de tarifs dans un univers d'hyperconcurrence et l'absence relative de revenus publicitaires !

Les sites d'information illustrent ainsi par cette situation les limites du système à deux versants structurés à partir de la nature même du bien informationnel, dès lors que les revenus publicitaires s'avèrent insuffisants et concentrés et où une technologie universelle et partagée autorise un univers très concurrentiel dans lequel les offres de références, gratuites et payantes, se superposent religieusement et résultent d'éditeurs aux objectifs divergents.

L'existence de ces contrariétés et paradoxes de marché propre à l'information en ligne ne signe pas pour autant l'échec des offres payantes, mais conditionne simplement leur réussite à la structure concurrentielle qui pousse naturellement à une dynamique d'audience et de concentration, ainsi qu'à la capacité des éditeurs à assurer le pilotage de leur propre concurrence et à concevoir, dans un environnement évolutif et très concurrentiel, des offres différenciées, dans un arbitrage subtil entre les ressources, le niveau d'audience de l'offre gratuite et le prix de l'offre payante pour une rentabilité mécaniquement limitée. De fait, si

elle ne permet pas non plus de rejeter la réussite d'une offre de niche à haute valeur ajoutée qui serait alors l'exception à moyen terme, elle favorise de manière pragmatique pour ce qui est de l'information générale et politique, les sites compagnons et notamment ceux des éditeurs de grande taille, c'est-à-dire ceux qui disposent des ressources éditoriales, techniques, et financières pour ajuster la nature de leurs offres dans cet environnement si particulier.

Il apparaît ainsi qu'au regard de la nature même du bien informationnel et de ses attributs de valeur, de la structure et de la dynamique concurrentielle, des potentialités du Web ainsi que des caractéristiques de la dynamique des marchés publicitaires et de l'innovation en tant que tels, l'existence d'un modèle économique, sous-entendu pérenne et défendable, ne peut pas dans le contexte concurrentiel en vigueur à la fin de la décennie 2000-2010 être dissocié d'une analyse plus large.
Les différentes composantes évoquées poussent en effet à conclure à l'absence de pertinence et de durabilité d'un modèle isolé au sens de la création de valeur, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il n'en existera jamais – l'exception en est la confirmation –, les modèles étant par principe évolutifs et dépendants de l'environnement concurrentiel.

L'analyse vise alors, non pas à considérer un site d'information en ligne de manière isolée, mais à le réintégrer comme une activité à part entière, en reconsidérant l'information comme un produit pouvant être diffusé sur plusieurs supports – le Web ne devenant alors qu'un vecteur parmi d'autres – au sein d'un groupe plurimédia.
L'information en ligne s'inscrit alors dans une dimension plus large, celle de l'information. Reste qu'à la considérer ainsi revient à offrir la primeur aux sites compagnons, *id est* à exclure tout modèle isolé, en dehors des marchés de niche sur lesquels un acteur comme Mediapart peut se positionner. Cela revient également à conforter l'hypothèse déjà émise du nécessaire changement de prisme d'analyse des périmètres de marché.
Bien entendu, ce constat doit s'éclairer en fin de partie, à savoir dans la conclusion, des différents éléments soulevés dans les chapitres précédents, sachant qu'il servira *de facto* de point d'appui aux *scenarii* évoqués dans la dernière partie (*voir partie III*).

Conclusion

Au-delà des définitions et des polémiques qui l'entourent, le modèle économique se construit autour de trois axes : un modèle de revenus, un modèle de capitaux et un modèle de coûts. S'il est admis qu'un modèle dominant finit par émerger au sein d'une industrie, il est aussi établi

que sa pertinence influe sur le niveau de performance et que celui-ci doit évoluer en fonction des conditions environnementales au risque de devenir inefficient. Or, il ressort que le modèle économique de l'imprimé traditionnel a été déstabilisé sous l'effet conjugué et interdépendant d'une modification des conditions environnementales avec l'apparition de nouvelles offres de référence, voire de nouveaux marchés, résultantes des stratégies de recomposition proposées par les éditeurs de quotidiens gratuits et de l'innovation primaire qu'est Internet, qui dans le même temps agit directement sur l'architecture et la proposition de valeur des modèles existants, au niveau des revenus et du degré de substitution.

En véritable support de performance, le modèle économique repose donc sur une proposition de valeur et une offre de référence construite à partir des attributs exigés par les clients, ainsi que sur une architecture de valeur, ces deux composantes n'étant pas figées dans le temps.
Il apparaît dès lors que les journaux payants pâtissent à des degrés variables et selon les familles, le pire étant la PQN, du décalage, entre cette offre proposée, souvent ancienne et rarement réajustée et l'offre de référence. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils rejettent l'imprimé traditionnel mais simplement qu'ils en exigent une modification, sachant de surcroît qu'un consommateur a tendance à survaloriser un sacrifice comparativement à un bénéfice perçu et que ce hiatus peut s'accentuer avec la venue de nouvelles offres de référence, imprimées ou numériques, certaines pouvant devenir des substituts crédibles.

De cette offre de valeur, reconnue ou non, découlent des revenus de ventes qui en l'espèce s'inscrivent dans une tendance baissière, exception faite pour la PHR qui se maintient, la PQR et les newsmagazines se trouvant entre 1990 et 2009 dans un numéro d'équilibriste tendu. Cette baisse se relie à l'offre de valeur proposée aux annonceurs dans un contexte d'évolution des attentes et des usages et de perte des revenus des petites annonces qui, dans la décennie 2010-2020, devront logiquement sortir de la chaîne de revenus, sachant que les diverses aides sont un élément de stabilisation dans un rapport de dépendance contrariant.

En miroir de cette proposition de valeur, il ressort ainsi que la pertinence de l'architecture de valeur n'est plus de mise pour la presse quotidienne traditionnelle, même si les publications régionales compensent les effets délétères sous l'effet bénéfique d'un monopole local. L'organisation en place conduit à des choix d'allocation de ressources inadéquates, une répartition entre les activités qui n'a plus de sens dans l'environnement 2010 avec une offre proposée déconsidérée, à l'exception de celles proposées par les firmes de *newsmagazines* et dans une moindre mesure par la presse régionale.

Côté production industrielle et diffusion, le réseau de valeur des prestataires et des fournisseurs est devenu synonyme de dépendance et d'inefficience relative, le déficit de revenus catalysant les contraintes inhérentes à leur poids et à leur rigidité, alors que les réorganisations des filières de ses partenaires les poussent vers une structuration plus efficiente, *id est* vers une réorganisation complète des conditions d'externalisation et de rationalisation des processus de fabrication et de distribution.
Côté éditorial, cette activité subit le poids de la tradition, de sorte qu'au-delà de la part qu'elle représente, son architecture et son réseau ne sont plus en adéquation avec les attributs exigés, la mutualisation des ressources et l'optimisation des relations avec le réseau de valeur représenté par les agences et les sources de syndication de contenus devenant obligées.
Enfin du côté annonceurs, les nouvelles exigences combinées aux évolutions des usages et des attentes des consommateurs conduisent à des ajustements et notamment à l'intégration du *cross media*. Elles posent de fait la question de la taille de la régie au regard des investissements à conduire et donc de sa pertinence à l'intégration ou l'externalisation en monoclient, dès lors que le groupe dispose de supports de faible envergure.

L'environnement a donc presque naturellement catalysé depuis la fin des années quatre-vingt-dix, diversement selon la famille de presse, l'inefficience de la proposition et de l'architecture de valeur des firmes d'information qui jusqu'à cette période s'en sortaient dans un équilibre instable encore supportable mais qu'Internet, par les innovations secondaires, la crise des marchés publicitaires et l'essor de la presse gratuite a fini par rompre, en captant une part de la valeur, mais surtout en proposant de nouvelles offres de référence au marché tout en agissant directement sur les modèles existants.

Car ne nous y trompons pas, les modèles ne sont par principe pas figés et c'est en partant de ce postulat, en s'écartant de l'offre existante et en modifiant l'architecture de valeur que les éditeurs de gratuits se sont lancés en se fondant sur une stratégie de recomposition *low cost* de limitation ciblée sur une partie des lecteurs, dans certaines villes et à des moments déterminés.
En proposant cette nouvelle offre dégradée, mais cohérente, au niveau du couple contenu/prix, en ciblant l'économie de l'attention et en choyant la seule source de revenus disponible, en réorganisant la chaîne de valeur et notamment tous les coûts, les éditeurs de gratuits ont réussi à apporter une réponse innovante et à construire une équation de valeur pertinente, dont la pérennité s'inscrit en miroir de l'évolution du marché publicitaire et de l'essor des nouveaux récepteurs, son premier concurrent étant en effet le site gratuit.

Cette évolution des modèles et des offres procède aussi de l'innovation dans une dynamique qui se déroule généralement en trois temps : incertitude créatrice, mise en orbite d'une offre avec affirmation des attributs de valeur et optimisation. Elle s'illustre alors dans la pertinence du modèle qui en découle, sa stabilité et sa capacité à générer des profits.
Or, Internet, considéré comme une "*innovation disruptive"*, apparaît, en l'espèce, comme une sorte "d'innovation support", universelle et partagée, sans discrimination à l'entrée, qui permet aux firmes de conduire différentes options stratégiques, en s'ajustant sur les coûts et les volumes ou en se différenciant, voire en innovant secondairement. Et si toutes ne rentrent pas dans la configuration de modèles établis, pérennes et distinctifs, elles pèsent en revanche sur tous les marchés en permettant l'essor de nouvelles offres de référence et en modifiant l'architecture et la proposition de valeur de l'imprimé traditionnel, trois offres étant devenues les symboles de cette évolution : les sites de petites annonces, d'infomédiation et de contenu.

L'innovation a ainsi permis aux premières firmes entrantes sur le marché des petites annonces en ligne de capter la rente inhérente avant d'être rattrapée, étant entendu que seules les plus clairvoyantes ont su structurer une offre pertinente. Le modèle qui en découle, sa stabilité et sa capacité à générer des profits sont incontestables en 2010 dans un marché valorisé à près 400 M€. Si cet essor remet clairement en cause la pérennité de l'imprimé, l'évolution de la "Web annonces" n'est pas exempte d'interrogations sur la décennie 2010-2020, notamment vis-à-vis du risque de démonétisation directe du modèle destiné aux particuliers en dehors d'un modèle transactionnel d'intermédiaire, et de la poursuite de la phase de consolidation amorcée autour des leaders et de l'intégration de modèles de rémunération à la performance.

En modifiant l'offre d'information classique et en ajustant les modèles, tant au niveau des revenus que de l'architecture de coûts, les infomédiaires ont réussi par le biais d'une innovation secondaire, leur algorithme, à faire émerger un nouveau marché dont la pertinence n'est économiquement plus contestable. De Google News à Orange News, ces sites s'appuient sur leur capacité à attirer l'audience par le biais d'une offre de référence relativement simple, mais qui évolue en permanence, de sorte que les nouveaux services les rendent encore plus indispensables et les confortent dans leur rôle de point de passage.
En n'étant pas éditeurs, ils abolissent les coûts éditoriaux, sachant que le réseau leur permet d'éviter, toutes proportions gardées, les coûts de diffusion. En jouant sur la puissance des externalités de réseau, ils concentrent l'audience et édifient un modèle de revenus qui repose majoritairement sur la vente de publicité.

Et c'est bien là l'origine du conflit avec les éditeurs. D'un côté, ces derniers considèrent qu'ils se font spolier, sans contrepartie. De l'autre, l'infomédiaire estime qu'il génère un apport d'audience valorisable. Pour autant, la perte de revenus revendiquée doit se regarder par le prisme de la fréquentation naturelle du site, *id est* sans renvoi de liens, et de la capacité à vendre les espaces de ce dernier à des annonceurs dont l'objectif s'avère différent lorsqu'ils utilisent un portail ou un site compagnon, fût-il de référence et fréquenté.
Ce constat, qui s'ajoute aux dynamiques particulières du marché en ligne, plaide pour alors une reconfiguration de l'offre et de l'architecture de valeur des éditeurs dans une stratégie de différenciation qui vise à construire une nouvelle offre à partir d'un ajustement du couple valeur/prix, reconnue selon le chemin d'accès. Cette affirmation s'impose d'autant plus que la gratuité est un facteur d'accentuation du décalage concurrentiel.

Les sites d'information n'ont quant à eux pas réussi à capitaliser sur l'innovation primaire, dès lors qu'ils sont considérés de manière isolée et indépendamment des offres de niche. En revanche, leur essor a offert de nouvelles offres de référence, dont la nature est un facteur d'influence sur le degré de substitution avec l'imprimé et sur la dynamique concurrentielle. Avec finalement une situation faite de plusieurs paradoxes et contrariétés.
En effet, soit le site joue la carte de la gratuité ; mais dans ce cas, il doit atteindre un niveau d'audience significatif pour espérer bénéficier de revenus publicitaires qui se concentrent sur les sites leaders, ce qui, outre le fait de nécessiter au regard du contexte concurrentiel d'un investissement en ressources pour être visible, est de manière factuelle et empirique limité.
Soit il opte pour un modèle payant, donc coûteux par les ressources, pour valoriser le couple contenu/prix, ce qui le contraint à tarifer son offre au coût moyen de production dans un contexte de forte concurrence des autres offres gratuites et de faible intention à payer.
Soit il propose une offre mixte pour limiter le prix de l'offre payante, mais il doit alors continuer au regard du contexte concurrentiel à investir pour ne pas perdre son audience, donc les quelques subsides publicitaires, et valoriser son offre payante, tout en sachant que l'augmentation de la qualité de l'offre gratuite ouvre une zone de concurrence possible avec sa propre offre payante !
Mais dès lors que la rentabilité est limitée par l'impossible tarification au coût réel de production de l'offre payante dans un univers d'hyper concurrence où règnent les offres gratuites et par l'absence relative de revenus publicitaires, cela justifie l'existence de firmes de petite taille, ce qui devient alors contradictoire avec les exigences de la dynamique et de la structure de marché.

Si ces paradoxes et contrariétés de marché n'empêchent pas l'existence des offres payantes ou mixtes, voire gratuites, pas plus qu'ils ne permettent de rejeter la réussite d'un modèle pour une offre de niche, ils remettent en cause celle d'un modèle générique pertinent et pérenne pour un site isolé d'information générale et politique, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il n'en existera jamais, les modèles étant par principe dépendant de l'environnement.

De fait, ils fournissent dans la structuration des offres un avantage concurrentiel significatif aux éditeurs de grande taille, *id est* à ceux qui disposent des ressources pour ajuster la nature de leurs offres dans un environnement évolutif et concurrentiel et ainsi réaliser des arbitrages entre le coût des ressources, le niveau d'audience générateur de revenus publicitaires et la tarification des offres payantes.
Par conséquent, l'ensemble suggère à ce stade d'intégrer l'évolution de ces sites dans un périmètre plus large, en reconsidérant l'information comme un produit pouvant être diffusé sur plusieurs supports, le Web ne devenant alors qu'un vecteur parmi d'autres au sein d'un groupe plurimédia.

CONCLUSION DU CHAPITRE III

La compréhension des mécanismes de la performance (relative !) – de la structure concurrentielle au choix du modèle économique – est un point clé de la compréhension du jeu concurrentiel. En l'occurrence, quatre éléments essentiels ressortent avec une évidente variabilité au sein de chaque famille: l'existence de plusieurs facteurs d'influence, le caractère rigide et suranné des modèles traditionnels, l'infléchissement possible, total ou partiel, de ces derniers, le rôle de l'innovation comme point d'appui à une éventuelle rupture stratégique et à l'émergence de nouveaux modèles.

Structure concurrentielle, les limites du couple concentration/profits

Il apparaît en s'appuyant sur la vision porterienne, au-delà des travers du modèle, que la structure même d'un marché est un élément d'influence de la performance, celle-ci trouvant son origine dans la nature du bien et sa traduction principale dans le degré concentration.
Le produit informationnel est en effet un produit dont la diffusion se fait à un prix inférieur au coût moyen de production dans un *process* de détermination qui est loin d'être connu. Or pour combler cette insuffisance primaire, l'éditeur recourt aux potentialités des marchés à deux

versants, *id est* à la publicité. Mais les annonceurs étant d'abord attirés par la plus grande audience possible, sous réserve de sa qualification et de sa qualité ainsi que d'une limite intégrant le rapport coût/unité de diffusion supplémentaire, il se crée une sorte de spirale de concentration presque naturelle avec un mécanisme d'interaction qui exclut les supports les moins diffusés ou avec la plus faible audience.

À cette particularité originelle se joint l'importance des coûts fixes requis pour la production du bien, les coûts inhérents à la première copie, qui poussent les éditeurs à s'inscrire dans des logiques d'économies d'échelle avec en ligne de mire la question de la taille minimale efficiente et de survie qu'il convient de considérer en miroir de la spécialisation du titre, de l'appartenance à un groupe, du positionnement géographique et de la concurrence entre médias. L'absence relative de coûts fixes pour les sites Web ne les exempte pas de cette dynamique, notamment dans la production éditoriale, garante de la qualité et de la notoriété, dans la gestion des inventaires publicitaires et dans les supports techniques.

En y ajoutant tous les facteurs qui contribuent à ériger de fortes barrières à l'entrée – la décroissance structurelle des marchés, le niveau des coûts irrécupérables pour constituer une information de qualité et construire ce lien hors marché si caractéristique des publications payantes, les coûts de différenciation, les déséconomies de compression du temps, les spécificités du système de production et de distribution, sans oublier la capacité de riposte des firmes en place –, il devient implicite que les différents marchés de l'imprimé disposent de des attributs du marché concentré dans une combinaison quasi mécanique.

Et effectivement, au-delà des divergences dans la définition du *relevant market*, il apparaît en se reposant sur l'indice d'Herfindahl-Hirschman (HHI) que les marchés de l'imprimé sont très concentrés, la palme revenant à la presse régionale qui ressemble à une juxtaposition de monopoles locaux, la PQN payante pouvant s'en rapprocher en considérant une segmentation éditoriale au sein de cet oligopole d'apparence. Seul le marché des sites en ligne, dès lors qu'ils sont considérés en dehors de leur maison mère, est réellement concurrentiel.

Les conséquences à ce niveau de concentration ne sont pas anodines. D'abord parce que les indices relevés montrent une influence négative de la concentration sur la diffusion. Puis parce que la qualité s'avère plus élevée en situation de concurrence, sachant que la gratuité modifie l'approche du lecteur vis-à-vis de ce bien d'expérience et que la course à l'audience incite au mimétisme éditorial et à la bienveillance publicitaire. Ensuite, parce que la

concurrence permet de réduire le coût au mille proposé aux annonceurs, et que la relation entre la diffusion et le prix absolu de la publicité n'est pas linéaire, en raison de l'impact des prix pratiqués par les journaux à forte diffusion. Et enfin, parce qu'il semble établi en 2008 qu'en dehors des *newsmagazines*, les autres marchés présentent une corrélation positive et significative entre le résultat d'exploitation et la concentration d'audience (calculés avec l'indice HHI), seules les familles de presse gratuite d'annonces et d'information présentant des taux de corrélation positifs porteurs de sens entre le résultat net et cette concentration.

De fait, les éditeurs se retrouvent-ils confrontés au dilemme de tenter de maintenir les profits à court terme en jouant sur les variables qualité / prix / diffusion au risque d'accentuer la défiance des lecteurs et le rejet des annonceurs, un arbitrage d'autant plus préoccupant qu'il se conduit dans un environnent changeant avec de nouvelles offres de référence qui émergent et avec des firmes dont les résultats ne sont pas en phase avec ce que la théorie économique enseigne quant à la relation entre la profitabilité et la concentration.
En réduisant l'offre, la concentration devient donc un catalyseur indirect de la substitution, tout en n'assurant plus suffisamment son rôle passé d'accélérateur de performance. Au-delà d'une situation qui pose la question du rôle du bien informationnel, sa nature économique apparaît donc un facteur naturel de déclin qui s'illustre dans la tendance au monopole dont les bénéfices se heurtent aux limites d'acceptation d'un marché et donc à son évolution.

En ajoutant la forte pression des fournisseurs et des acheteurs, la pression de substitution et d'innovation, il apparaît que si les forces structurelles qui s'imposent influencent les orientations stratégiques des firmes, elles ne sont pas les seules variables explicatives malgré la rigidité apparente des marchés de l'imprimé. Sinon, la presse gratuite n'aurait jamais vu le jour, les sites Web n'existeraient pas et les éditeurs seraient très performants !
Pour autant, ce n'est pas parce qu'une industrie détruit de la valeur, que toutes les firmes en perdent, sinon celles-ci finiraient par disparaître, étant entendu par ailleurs que les hauts niveaux de performance ne perdurent que si les barrières à l'entrée sont suffisamment fortes, la différenciation des offres convaincantes et les coûts de remplacement significatifs.

Il apparaît dès lors légitime de retenir dans la lignée de Porter [1980], *« qu'une firme n'est pas toujours prisonnière de sa structure de marché »* et qu'une analyse qui dépasse ses frontières naturelles permet de diluer la force de conclusions trop péremptoires sur les déterminants de sa performance, tout en acceptant que la dilution des barrières de protection naturelle et le changement environnemental qui ouvrent la porte à de nouvelles offres remettent en cause les

conditions d'accès à la profitabilité. Ce constat permet donc de ne pas rejeter l'influence de la structure, tout en considérant que d'autres facteurs entrent en ligne de compte, de sorte qu'un détour par les caractéristiques des transactions et par les ressources internes offre des éléments complémentaires à la compréhension des mécanismes de profitabilité.

Gouvernance organisationnelle et ressources, des facteurs de présomption imbriqués

En examinant la relation entre l'efficience des coûts de fonctionnement et la performance, tout en considérant les formes d'organisation possibles, il apparaît que le mode de gouvernance de la presse traditionnelle est assez hiérarchique, une rigidité qui trouve son origine dans les attributs des transactions et dans des considérations historiques et culturelles.
L'intégration a souvent été la règle, malgré ses travers classiques : inertie organisationnelle, alourdissement de la structure de coûts, absence de concurrence entre fournisseurs, etc.

Bien entendu, les spécificités d'actifs élevés (site, investissements, physiques), la fréquence des transactions et la possibilité de consentir un investissement en distribution inférieur au coût d'externalisation (pour la presse régionale), rendent légitime cette option. Pourtant, au regard de la dynamique concurrentielle, des surcapacités de production, des potentialités de la distribution numérique, de l'évolution de la filière d'impression et des résultats financiers des éditeurs, il apparaît que l'externalisation complète de ces processus est la meilleure option notamment pour la PQN, un constat qui peut cependant s'amoindrir dans le cadre de la presse régionale pour les groupes d'envergure, étant entendu qu'à court terme la question demeure.
Quant à la presse gratuite, ses attributs facilitent les choix d'une externalisation complète comme pour les *newsmagazines*, ces derniers ayant l'avantage de pouvoir opter pour l'imprimerie de labeur et les Messageries de presse lyonnaise (MLP).

Mais voilà, en s'affranchissant des spécificités de sites et d'actifs physiques, les sites Web ont modifié ce mode de fonctionnement hiérarchique en autorisant une multiplicité des formes contractuelles et des conditions de gouvernance organisationnelle plus évolutives.
En catalysant la fréquence des transactions dans cet univers concurrentiel, le Web a translaté la pression du quotidien vers les rédactions, modifié le paradigme traditionnel de la publicité vers une convention de performance, tout en renforçant les spécificités de marque, corollaire de la notoriété et de la qualité, et les spécificités d'investissement destinées à accroître les capacités de l'éditeur en matière de flux, d'audience et de publicité, l'ensemble conditionnant alors l'attractivité du site pour les lecteurs et les annonceurs.

Ces différences d'attributs, au-delà des divergences presque culturelles entre l'imprimé et le Web, posent alors de sérieux problèmes de gouvernance organisationnelle, à partir du moment où la firme est à la fois éditrice de journaux et d'un site compagnon. Si le hiatus était acceptable au temps des *start-up*, il crée désormais une dissonance majeure dans la relation entre les options stratégiques, la structure et l'identité de la firme.

L'approche par les ressources (*Resource Based View (RBV)* vise de son côté à rechercher celles qui par leur caractère inimitable, non substituable, non transférable, valorisable et rare sont à la base de l'avantage concurrentiel notable et durable. En l'occurrence, si elle se heurte à des difficultés techniques et opérationnelles de mesure, elle rend compte par une vision plus adaptée aux industries de contenus – ressources de propriété (*Property Based View*) et de connaissance (*Knowledge Based View*) – et d'une conduite fondée sur le diagnostic de l'importance de l'organisation et du réseau relationnel, sources d'avantages et dans le même temps tremplin pour accéder à d'autres ressources plus spécifiques.
Elle met aussi en perspective l'importance des ressources qui ne sont pas éligibles au sens strict de la *RBV* (capacité de production et de distribution, capitaux, stabilité de l'actionnariat, créativité, neutralité, accès au client, management de l'audience, etc.) et d'autres qui se situent à la frontière de ces conditions d'éligibilité à l'instar de la qualité et de la marque.

Modèle économique, l'inadéquation de l'offre et de l'architecture de valeur

Au-delà des polémiques qui l'entourent, le modèle économique est un élément déterminant, considéré, à un instant T et dans un environnement donné, comme l'équation économique qui repose sur une proposition et une architecture de valeur. S'il est d'ailleurs admis qu'un modèle dominant émerge au sein d'une industrie, il est aussi considéré que celui-ci doit s'inscrire en miroir de l'environnement dans lequel il se structure au risque de devenir inefficient.

Or, il apparaît que le modèle économique de l'imprimé traditionnel est demeuré figé au point d'être déstabilisé dans sa cohérence sous l'effet conjugué et interdépendant d'une modification presque naturelle des conditions environnementales avec l'apparition de nouvelles offres de référence résultantes des stratégies de recomposition proposées par les éditeurs de quotidiens gratuits et d'une innovation primaire – Internet –, qui a fini en l'occurrence par agir directement sur l'architecture et la proposition de valeur des modèles existants, tant au niveau des revenus que du degré de substitution possible.

Ainsi a-t-il été constaté un décalage notable entre l'offre proposée et l'offre de référence qui repose sur les attributs exigés par les clients, notamment pour les quotidiens nationaux, la presse régionale l'ayant infléchie par un ancrage local. Et alors que les *newsmagazines* créaient une nouvelle offre, la presse de petites annonces rayonnait jusqu'à ce que le Web autorise de nouveaux standards. Si cette divergence révèle l'exigence d'une offre différente, elle s'accentue au demeurant avec l'apparition de nouvelles offres de référence, certaines pouvant devenir des substituts crédibles, d'autant plus pertinents que les offres numériques s'étoffent qualitativement et quantitativement.
Le modèle de revenus qui en découle s'est d'ailleurs inscrit en faux. D'abord sous l'effet d'une érosion structurelle des ventes, exception faite de la presse régionale et des *newsmagazines* qui conservent une forme d'équilibre précaire à tendance négative sur une période allant de 1990 à 2009, et enfin sous l'effet conjugué d'une baisse des volumes publicitaires et du transfert des petites annonces vers le Web, les quotidiens nationaux et la presse d'annonces ayant été les plus sinistrés entre 2000 et 2009. Quant aux diverses aides, elles demeurent un élément clé de stabilisation dans un rapport de dépendance contrariant.

Face à cette évolution, il ressort que la pertinence de l'architecture de valeur n'est plus au rendez-vous, notamment pour la presse quotidienne et la presse de petites annonces, les publications régionales compensant ces effets par un ancrage local, les *newsmagazines* par une offre mieux adaptée. Cette inadéquation s'illustre au niveau des activités de production éditoriale, de commercialisation des espaces publicitaires, de production industrielle et de distribution avec une forte rigidité organisationnelle et financière des deux dernières, alors que le cœur de la valeur ajoutée du produit final se situe au niveau de la première, les activités secondaires étant quant à elles bien trop souvent négligées.

Le modèle économique de l'imprimé est donc demeuré stable depuis plusieurs décennies, s'installant dans une sorte d'équilibre précaire partagé et subissant en l'absence d'évolution les changements d'environnement et la modification de la dynamique concurrentielle. Pourtant à en croire l'essor de la presse gratuite d'information, les modèles ne sont pas figés.

En s'écartant de l'offre existante tout en rendant les attributs contenu / prix cohérents, en modifiant l'architecture de valeur tout en écrasant les coûts de production, en choyant la seule source de revenus disponible tout en ciblant l'économie de l'attention, les éditeurs de gratuits ont apporté une réponse innovante et construit un modèle pertinent à partir de cette stratégie de recomposition *low cost* ciblée. Et au-delà de l'incontestable réussite, sa pérennité sur le

marché français s'écrit à l'aune de l'évolution du marché publicitaire et de l'essor des nouveaux récepteurs, sachant que le premier concurrent de leur offre pourrait devenir le site d'information gratuit.

Quand l'innovation autorise de nouveaux modèles et influe sur ceux existants

L'innovation n'a de sens que si elle crée un surcroît de valeur à l'offre traditionnelle, sachant qu'elle s'illustre dans la pertinence du modèle qui en découle. En l'espèce, Internet, considéré comme une "*innovation disruptive"*, apparaît d'abord comme une "innovation support", universelle et partagée qui permet aux firmes de conduire différentes stratégies, de la différenciation à l'innovation.

Ce faisant, trois offres innovantes – les sites de petites annonces, d'infomédiation et de contenu – ont vu le jour. Et si elles ne rentrent pas toutes dans le cadre du modèle pérenne et distinctif, elles ont, en revanche, toutes une influence d'une part sur l'environnement dans lequel évoluent les modèles traditionnels en créant de nouvelles offres de référence dont le degré de substitution s'écrit en fonction de leur nature et, d'autre part, sur la conception des modèles en agissant tant au niveau de la proposition que de l'architecture de valeur.

En créant un surcroît de valeur et en inventant une nouvelle architecture de valeur, l'innovation a ainsi permis aux éditeurs de d'annonces en ligne d'inventer un modèle et de faire émerger un marché, tout en modifiant la chaîne de revenus des modèles traditionnels.
Le modèle économique qui en découle, sa stabilité et sa capacité à générer des profits sont incontestables en 2010, même si son évolution dépend du risque de démonétisation directe du modèle destiné aux particuliers, en dehors d'un modèle transactionnel d'intermédiaire, et de la poursuite de la phase de consolidation amorcée autour des leaders ainsi que de l'intégration de modèles de rémunération à la performance. L'innovation s'est finalement illustrée dans la destruction créatrice de valeur par ce transfert de valeur de l'imprimé vers le Web.

De leur côté, les infomédiaires ont créé un autre modèle tout aussi pertinent en modifiant l'offre d'information classique par une recomposition secondaire issue d'une autre innovation, un algorithme. En s'appuyant sur la puissance des externalités de réseau, en abolissant les coûts de production éditoriale, en s'assurant une offre de référence porteuse de sens au regard du prix, ils concentrent ainsi l'audience autour d'un modèle de revenus fondé quasi exclusivement sur la vente de publicité.

C'est d'ailleurs là l'origine du conflit avec les éditeurs. La perte de revenus revendiquée par ces derniers doit toutefois s'analyser au regard de la fréquentation naturelle de leur site éponyme, *id est* sans renvoi de liens, et de leur capacité à vendre les espaces publicitaires à des annonceurs dont l'objectif diffère lorsqu'il s'agit d'un média de masse ou d'un site compagnon, fût-il fréquenté, sachant que la dynamique publicitaire du marché en ligne impose un seuil d'audience significatif, difficilement atteignable en l'absence des flux indirects véhiculés par les infomédiaires.

Si les sites d'information n'ont quant à eux pas capitalisé sur l'innovation primaire, dès lors qu'ils sont considérés de manière isolée, ils ont en revanche offert aux marchés de nouvelles offres de référence capables d'influencer la dynamique concurrentielle et le degré de substitution avec l'imprimé.
Ainsi, au regard de la nature même du bien, de la dynamique et de la structure concurrentielle, des attributs organisationnels et de gouvernance du Web et de l'innovation, la recherche d'un modèle pertinent et pérenne pour un site isolé semble vaine à l'aube de 2010, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il n'en existera jamais, les modèles évoluant par principe selon leur environnement, l'exception étant en l'occurrence la règle.
Cela n'entérine pas par ailleurs l'échec des offres payantes, mixtes ou gratuites, mais conduit à devoir les reconsidérer, en l'absence de modèle, stable, partagé et univoque, dans un périmètre plus large, en reconsidérant l'information comme un produit pouvant être diffusé sur plusieurs supports, le support en ligne ne devenant qu'un vecteur parmi d'autres, une offre différenciée dans sa nature et son support.
Cette éventualité s'affirme d'autant plus que l'existence de ces sites pèse sur les modèles traditionnels, tant au niveau de la proposition de valeur en mettant sur le marché des offres qui peuvent déstabiliser celles existantes, au-delà du degré éventuel de cannibalisation, qu'au niveau de l'architecture de valeur qui modifie le poids et la hiérarchie des activités primaires.

De cette approche de la performance, il ressort que l'évolution naturelle de l'environnement catalysée elle-même par de nouvelles offres de référence rend apparente cette contradiction entre une mécanique structurelle, économiquement justifiée et financièrement inévitable, la rigidité du modèle de l'imprimé traditionnel et la nécessaire ductilité imposée par la nouvelle dynamique et structure concurrentielle résultante des recompositions et des innovations.
L'ensemble ouvre la voie à une douce alchimie qu'il convient d'intégrer dans une dynamique plus large avant d'envisager d'autres hypothèses (*voir partie III*) qui plaident à ce stade pour

une reconfiguration plus large de la proposition et de l'architecture de valeur de l'information dans une stratégie qui vise à construire de nouvelles offres à partir d'un ajustement du couple valeur / prix selon le vecteur de diffusion, le tout dans un contexte plurimédia.

*****

NOTES DU CHAPITRE III – PARTIE II

II-116. Citation d'Edwy Plenel, directeur du site Mediapart à l'occasion d'un petit déjeuner organisé par la chaire Media-Entertainment de l'Essec le 18/3/11

II-117. Règlement relatif au contrôle des concentrations entre différentes entreprise en Europe - Disponible sur : http://europa.eu/legislation_summaries/competition/firms/l26096_fr.htm

II-118. Règlement relatif au contrôle des concentrations entre différentes entreprises aux États-Unis - Disponible sur : http://www.justice.gov/atr/public/testimony/hhi.htm

II-119. En l'absence du chiffre d'affaires publicitaire sur l'ensemble des titres, il a parfois été reconstitué à partir du chiffre d'affaires total duquel a été soustrait le chiffre d'affaires de la diffusion payé en tenant compte de la part abonnements et de la diffusion au numéro au prix moyen existant de l'année en cours. Le biais est acceptable au regard de l'objectif sachant qu'un contrôle sur le chiffre d'affaires total peut être réalisée par croisement avec les données de la DGMIC.

II-120. Calcul de l'indice effectué à partir des fréquentations de six *pure players* de l'information établies en février 2010 selon Médiamétrie, des fréquentations des sites compagnons des 10 quotidiens nationaux, des deux *newsmagazines* leaders (*L'express, Le Nouvel Observateur*) et des chaînes de télévision (tf1, France Télévision) le même mois selon Médiamétrie, de la diffusion France payée des 10 quotidiens nationaux payants à partir des données de l'OJD et de la diffusion des quotidiens gratuits le même mois à partir des données de l'OJD. Dans ce cas, un acheteur équivaut à un internaute unique et à un numéro diffusé pour la presse gratuite.

II-121. Calcul de l'indice effectué à partir des fréquentations de six *pure players* de l'information sur les données Médiamétrie de février 2010 ou sur les chiffres d'affaires 2009 des éditeurs.

II-122. Sites intégrés pour le calcul, les neuf sites les plus fréquentés selon Médiamétrie en février 2010 en nombre de visiteurs uniques : *Le Figaro, Le Monde, Le Parisien, L'Express, Le Nouvel Observateur, 20minutes, TF1 News, Libération, France Télévision News* en complément des six *pure players*, voire avec les quatre sites d'agrégation, *MSN News, Google news, Yahoo! news,* et *Orange News*

II-123. Interview de Andreas Wiele, président des magazines et de l'international du groupe allemand Axel Springer - Disponible sur : http://www.lefigaro.fr/medias/20070706.FIG000000112_le_lancement_d_un_bild_a_la_francaise_etait_trop_risque.html

II-124. Prix à la tonne cité par Paul-Antoine Lacour, délégué de la Fédération des pâtes à papier dans un article des *Échos* du 3/6/10, p. 18 - Papier : les prix grimpent en flèche dans toutes la filières

II-125. Valeurs communiquées par Médiamétrie/Netratings dans un communiqué de presse du 20/12/10 - L'audience des regroupements publicitaires sur Internet, septembre-octobre 2010 - Disponible sur : http://www.mediametrie.fr/internet/communiques/l-audience-des-regroupements-publicitaires-sur-internet-septembre-et-octobre-2010.php?id=375 –Les *AdNetworks* regroupent les sites dont l'espace publicitaire est commercialisé de manière exclusive par une régie. Les *Customs Roll-Ups* représentent les offres thématiques non exclusives.

II-126. Article de Guy Dutheil dans le journal Le Monde du 23/2/2002 - Des colporteurs parisiens du journal gratuit « Metro » agressés et hospitalisés - Disponible sur : http://www.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/acheter.cgi?offre=ARCHIVES&type_item=ART_ARCH_30J&objet_id=743116&clef=ARC-TRK-G_01

II-127. Article du site *liberation.fr* du 5/02/10 - Le syndicat du Livre dit attaquer Bolloré pour defender Le Monde – Disponible sur : http://www.liberation.fr/medias/0109617521-le-syndicat-du-livre-cgt-dit-attaquer-bollore-pour-defendre-le-monde

II-128. Article du site *jdd.fr* du 16/12/09 – Fusion des rédactions aux Échos – Disponible sur : http://www.lejdd.fr/Medias/Depeches/Fusion-des-redactions-aux-Echos-158431/

II-129. Article du site *lefigaro.fr* du 28/2/11 – Nouvel Obs, fusion des rédactions et nouvelles formules – Disponible sur http://www.lefigaro.fr/medias/2011/02/27/04002-20110227ARTFIG00241--nouvel-obs-fusion-des-redactions-et-nouvelle-formule.php

II-130. Article du site jdd.fr du 1/02/11 - Izraelewicz se présente à la rédaction du Monde - Disponible sur : http://www.lejdd.fr/Medias/Depeches/Presse-ecrite/Actualite/Izraelewicz-a-presente-son-projet-a-la-redaction-du-Monde-262653/

II-131. Article du site *marianne2.fr* du 28/3/08 – Bolloré impose le monopole de sa presse à la Ratp - Disponible sur : http://www.marianne2.fr/Bollore-impose-le-monopole-de-sa-presse-a-la-RATP_a85300.html

II-132. Article du site *lemonde.fr* du 5/1/11 – Le quotidien *La Tribune* est placée sous procédure de sauvegarde - Disponible sur : http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2011/01/05/le-quotidien-la-tribune-est-place-sous-procedure-de-sauvegarde_1461426_3236.html

II-133. Article du site *lemonde.fr* du 27/4/11 - Un communiqué du conseil de surveillance du groupe Le Monde – Disponible sur : http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2011/04/27/un-communique-du-conseil-de-surveillance-du-groupe-le-monde_1513472_3236.html

II-134. Tarifs médias brut sur le site de Tarif Média – Disponible sur http://www.tarifmedia.com/

II-135. Article du site *graphiline.com* du 16/5/11 – La quotidien Les Échos quitte l'imprimerie du Monde pour celle du Figaro – Disponible sur : http://www.graphiline.com/article/14295/Le-quotidien-Les-Echos-quitte-l-imprimerie-du-Monde-pour-celle-du-Figaro ; Article du site *latribune.fr* du 26/4/11 – Le syndicat de la presse parisienne se penche sur la crise au Monde Imprimerie – Disponible sur : http://www.latribune.fr/technos-medias/medias/20110426trib000617811/le-syndicat-de-la-presse-quotidienne-se-penche-sur-la-crise-au-monde-imprimerie.html

II-136. Article du site *generation-nt.com* du 12/7/10 – Le marché français de l'imprimerie affecté par les entreprises zombies – Disponible du http://www.generation-nt.com/marche-francais-imprimerie-affecte-par-entreprises-newswire-1049831.html ; Étude Xerfi 2010 – Imprimerie et activités graphiques, analyse du marché, prévision 2010 – Disponible sur : http://www.xerfi.fr/etudes/0COM01.pdf - Étude du Crocis-Drire de 2007 – L'imprimerie en Ile-de-France, enjeux et perspectives – Disponible sur : http://www.crocis.ccip.fr/detail-5-6-68-l-imprimerie-en-ile-de-france---hors-serie.html - Étude SVP 2010 – L'imprimerie en France – Disponible sur : http://www.svp.com/uploads/syntheses/Synthese_Marche.pdf

II-137. Article d'Anne Feitz des Échos du 10/5/11, p. 22 – Les quotidiens nationaux envisagent d'être distribués par la PQR

II-138. Chiffres communiqués dans l'étude du Cabinet Oliver & Ohibaum conduite en 2009 pour le compte de l'Ofcom – A macro-economic review of the UK local media sector – Disponible sur : http://www.oando.co.uk/publications.php

II-139. Projet de fusion des rédactions communiquées dans les colonnes des *Échos*, dans un article d'Anne Feitz du 24/5/11, p. 25 – *Le Monde* fusionne ses régies et poursuit sa réorganisation

II-140. Réorganisation présentée par le groupe Axel Springer le 20/2/09 au travers d'un commiqué de presse - Newsroom der WELT GRUPPE/ BERLINER MORGENPOST ist Ausgewählter Ort im Land der Ideen 2009 – Disponible sur : http://www.axelspringer.de/presse/Newsroom-der-WELT-GRUPPE-BERLINER-MORGENPOST-ist-Ausgewaehlter-Ort-im-Land-der-Ideen-2009_547269.html

II-141. Citation relatée dans un article de François Bourboulon des *Échos* du 16/8/10, p. 11 – Dans la *newsroom* du *Wall Street Journal*

II-142. Chiffres communiqués par le groupe Ringier lors de sa présentation annuel des résultats le 27/5/11, repris dans l'article des *Échos* du 30/5/11, p. 25 – Le groupe de médias suisse Ringier tire profit de ses investissements dans la presse

II-143. Article de Karl de Meyer dans *Les Échos* du 25-26/09/09, p. 11 – Spiegel Online, le média le plus influent d'Allemagne

II-144. Capitalisation boursière estimé par Bloomberg en date du 26/5/11 : disponible sur http://www.bloomberg.com/apps/quote?ticker=MTROSDBB:SS

II-145. Rapport annuel du groupe Metro International 2009 – Disponible sur : http://www.metro.lu/investors/annual_reports

II-146. Citation reprise par le Ministre de la Culture, Renaud Donnedieu de Vabres, le 17 janvier 2006 lors d'un discours sur l'observatoire des usages numériques – Disponible sur : http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/conferen/donnedieu/observatoirenumerique-2006.html

II-147. Concept officiel affiché sur le site *paperblogs.fr* – Disponible sur : http://www.paperblog.fr/

II-148. Données communiquées par le rapport annuel du groupe – Disponible sur : http://www.google.com

II-149. Chiffre d'affaires communiqué sur le site Boursorama.com en juin 2010 - Disponible sur : http://www.boursorama.com

II-150. Chiffre d'affaires communiqués par le groupe *seloger.com* le 25/1/11 – Disponible sur : http://www.groupe-seloger.com/zi/xedy/PDF/6/eecf8807-7449.pd

II-151. Chiffres communiqués par le groupe Schibsted dans son communiqué de presse du 1/12/10 - Leboncoin-deal signed in Paris – Disponible sur : http://www.schibsted.com/en/Press-Room/News-archive/2010/Leboncoin-deal-signed-in-Paris/

II-152. Déclaration de Rupert Murdoch reprise par le blog Etreintes Digitales de Marie Catherine Beuth le 10/11/09 – Presse et Internet : Murdoch navigue à vue – Disponible sur : http://blog.lefigaro.fr/medias/2009/11/presse-et-internet-murdoch-nav.html

II-153. Dépêche AFP reprise par le site lefigaro.fr du 17/3/2011 – Le *New York Times* payant sur le Web - Disponible sur : http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2011/03/17/97002-20110317FILWWW00639-le-site-new-york-times-passe-au-payant.php

II-154. Information communiquée par le directeur général du groupe Guardian News & Media reprise dans un article des *Échos* du 20/6/11, p. 26 – Le *Guardian* accélère dans le numérique

II-155. Major Trends 2011 of The Pew Research Center, disponible sur : http://stateofthemedia.org/2011/overview-2/major-trends/

II-156. Chiffres donnés dans un article de l'expansion.com du 28/3/11 de Raphaële Karayan - Presse payante sur le Web: à la recherche de la formule magique – Disponible sur : http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/presse-payante-sur-le-web-a-la-recherche-de-la-formule-magique_251404.html

II-157. Données de l'observatoire d'Hi-Media reprises dans un article du site lejournaldunet.fr du 16/2/11 – 40 % des internautes européens pratiquent le micro paiement – Disponible sur : http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/micropaiement-en-europe.shtml

II-158. Article du site *generation-nt.com* du 17/2/11 - Google lance *Pass Media* – Disponible sur : http://www.generation-nt.com/google-one-pass-paiement-presse-ligne-actualite-1161361.html

II-159. Références fournies par le site SDV plurimédia – Disponible sur http://www.sdv.fr/index.php/a-propos-de-sdv/histoire

CONCLUSION | DEUXIEME PARTIE

Centrale, cette deuxième partie l'est assurément, par la place qu'elle occupe dans cet ouvrage, mais surtout par ses conclusions. Car au-delà de la segmentation d'usage en chapitres, elle conduit à la mise en perspective d'éléments, qui, plus que disjoints par nature, s'entremêlent religieusement, pour offrir un corpus systémique porteur de sens, sachant qu'ils se combinent avec ceux d'ores et déjà évoqués. Six enseignements principaux se font ainsi jour.

L'implacable et paradoxale évolution des marchés incite à la flexibilité

L'évolution des marchés de l'information imprimée s'inscrit depuis plusieurs décennies dans une logique inéluctable, quasi naturelle, inhérente à tout bien de consommation, et se structure au gré des changements sociétaux des avancées technologiques et des offres proposées par ses acteurs.

De fait, est-il constaté jusqu'au tournant du XXI^{e} siècle, un changement des habitudes de lecture et une défiance de plus en plus soutenue des jeunes vis-à-vis de l'imprimé. Alors que la PQN connaît une érosion structurelle de son lectorat, les titres régionaux amortissent la décroissance par leur proximité qui se combine à ce lien hors marché qui unit le lecteur et le titre. Et alors que les *newsmagazines* continuent leur office et améliorent la recomposition de leurs offres, la presse gratuite d'annonces s'illustre au gré de l'essor économique.
Mais voilà, la décennie qui s'ensuit est marquée par l'arrivée des publications gratuites et par des avancées technologiques majeures qui vont, de l'essor des réseaux à celui des terminaux, se superposer dans une interdépendance significative aux évolutions naturelles de l'environnement. En créant cette véritable rupture organique qui autorise la fragmentation des usages et des attentes, la multiplication des modes de distribution et de consommation des médias en général, et de l'information en particulier, elles vont modifier en profondeur le contexte dans lequel les firmes évoluent avec à la clé cinq impacts majeurs.

Premier impact, l'accélération du divorce de cette génération de l'Internet, les *Digital Natives*, avec le support imprimé. Le Web est en effet devenue leur petite lucarne et l'évolution démographique fait que ce sont eux les consommateurs de demain. Et dans ce nouvel univers de profusion et de sollicitation permanente, la consommation du bien informationnel s'inscrit dorénavant dans un rapport au temps qui transforme l'information en un bien d'attention et où la gratuité devient un attribut de référence de l'offre proposée.

Deuxième impact, l'apparition de nouveaux produits et l'innovation ont ouvert la voie à de nouvelles offres informationnelles, voire parfois à de nouveaux marchés. Alors que la presse d'information gratuite s'invite en 2002, Internet, considéré comme une innovation support, universelle et partagée permet l'émergence, par différenciation, recomposition et innovation secondaire, dès la fin des années quatre-vingt-dix de trois offres innovantes, inexistantes jusqu'à cette date : les sites de petites annonces, les sites d'infomédiation et les sites d'information, *pure players* ou compagnons de médias traditionnels. Or si elles ont des répercussions directes au niveau des chaînes de valeur et de revenus, elles révèlent surtout le décalage existant entre les offres proposées sur le marché et les offres de références exigées par le consommateur dans un paradoxe qui voit, d'une part, les différents sites créés et la presse gratuite d'information atteindre respectivement des forts niveaux de fréquentation et d'audience et, d'autre part, la diffusion de la presse traditionnelle décliner. Illustratrices de cette crise de l'offre qui se combine à celle de la demande, elles modifient dans le même temps le rapport à l'information alors que le désir de s'informer demeure.

Troisième impact, l'information change de statut et se consomme autrement. Alors que la presse gratuite affiche en 2010 la première audience du marché, le Web s'impose en l'espace de dix ans (2000-2010) comme l'une des sources principales d'information, notamment chez les jeunes, sachant que les sites compagnons ou *pure players* s'intègrent dans un marché plus large qui voit les réseaux sociaux, les fermes de contenus ou encore les *blogs* devenir des sources à part entière. Mais le Web n'a pas simplement modifié les attentes et les usages, il a aussi ouvert la porte de l'accès du citoyen au rang suprême de journaliste, remettant en cause au passage l'hégémonie des médias traditionnels dans un sentiment de défiance caractérisée.
Directe autant qu'indirecte, consommée en un lieu unique ou par le biais de liens, l'information en ligne a changé le statut de l'information, qui en s'extrayant de ses supports originels, est de surcroît devenue plurimédia.
Considérée comme un produit à part entière, elle est désormais consommée, filtrée ou modifiée à l'envi, selon le contexte, sachant que la gratuité, consubstantielle des biens informationnels en ligne est devenu un postulat qui autorise des fréquentations de plus de cinq millions de visiteurs uniques par mois pour des sites comme *lemonde.fr* ou le *figaro.fr.*

Quatrième impact, le versant publicitaire se transforme également. Les évolutions des usages et des attentes des consommateurs, les rationalisations budgétaires des annonceurs, l'émergence d'une communication à 360°, l'essor du numérique conduisent à de nécessaires

ajustements sur fond de *cross media*. Il s'agit de pouvoir répondre aux exigences d'optimisation, de mesure de l'efficacité, d'accès à tous les médias, de nouveaux formats et concepts de communication, de renforcement et de différenciation de la marque tout en intégrant le transfert des petites annonces sur le Web et le changement du paradigme publicitaire qui passe d'une approche fondée sur la notoriété et la qualité à une vision indexée sur la performance.

Cinquième impact, la question non tranchée du degré de cannibalisation de l'information en ligne sur les éditions imprimées. S'il apparaît en effet à l'aube de la décennie 2010-2020 qu'un certain consensus de littérature se dessine autour d'une absence de cannibalisation – d'autant plus significatif que l'information en ligne est considérée comme un bien inférieur –, il ressort aussi que les résultats des différentes études menées s'avèrent moins péremptoires qu'au démarrage des *start-up* en 1995, l'évolution des attributs de valeur du contenu expliquant cette inflexion.

Qualifiée au départ d'accessible et de pratique, mais certainement pas d'agréable ni de valorisante, l'information en ligne ne recueillait pas la préférence des internautes à conditions équivalentes de prix et de contenu. Pour autant, les offres se sont enrichies en même temps que les possibilités d'accès et il devient évident que cette question s'analyse désormais dans la différenciation de l'offre de contenus et de son rapport au prix.

Chaque édition *online* est en effet confrontée à une concurrence au niveau du vecteur de diffusion, mais aussi du contenu en ligne, qu'il s'agisse de spécialistes de l'agrégation qui reprennent l'information disponible gratuitement, de concurrents audiovisuels qui transforment l'investigation en reportages ou encore de *blogs* voire de *pure players* qui s'ouvrent aux enjeux de l'éditorial et de la prise de parole.

Cette dynamique éclaire alors dans un environnement devenu très concurrentiel cette si faible intention de payer et les raisons de ces audiences pharaoniques, dès lors que les accès sont gratuits et que l'offre de référence est conforme aux attributs de valeur du consommateur.

Le Web a ainsi remis au goût du jour le rôle du couple contenu/prix comme facteur essentiel du choix du consommateur d'information, un déterminant de la proposition et de l'architecture de valeur proposée. Le véritable enjeu qui apparaît alors est la définition des prochaines offres, gratuites et payantes, qui seules détermineront la propension d'un internaute à se contenter de la première ou à se procurer la seconde, sachant qu'elles modifient le prisme de perception de l'internaute qui peut ainsi mieux considérer ses propres attributs de valeur dans une vision active et non plus subie.

En miroir de ces facteurs environnementaux apparaît alors un constat économique peu réjouissant pour la presse d'information, sachant qu'une simulation indexée sur la part que représente l'imprimé dans le budget des ménages, sur l'évolution sociodémographique et l'appétence des jeunes générations à lire, évalue, *ceteris paribus*, la perte éventuelle pour l'ensemble de l'imprimé à environ un milliard d'euros entre 2010 et 2020 !

Le constat est d'ailleurs sévère puisque la presse d'information nationale qui représente selon la DGMIC [2010] 19,3% du chiffre d'affaires total de la presse éditeur en 1990 voit sa part se réduire à 13,85 % en 2009 avec une baisse des ventes au numéro et une chute constante du chiffre d'affaires de la publicité et des annonces, qui passe ainsi de *« l'indice 100 en 2000 à l'indice 36 en 2009 en euros constants (du PIB) »* [DGMIC, 2010], alors que dans le même temps la population croît de 12 %.

La PQN est la plus touchée avec une baisse de 35,7 % en euros constants à 736 M€ entre 2000 et 2009, alors que les *newsmagazines* affichent une baisse de 5 % sur cette période à près de 350 M€. De son côté, la presse quotidienne gratuite d'information qui ne pèse en 2009 qu'entre 110-120 M€ voit sa croissance exponentielle depuis 2002 se ralentir sous l'effet de la crise de 2008/2009, ses attributs en faisant un support très sensible aux aléas conjoncturels.
A contrario si l'enthousiasme qu'affiche la presse locale sur la période 2000-2009 en euros courants (+26 % pour le chiffre d'affaires total, + 13 % pour la publicité et les annonces) doit être tempéré, dès lors que les chiffres sont rapportés en euros constants (-15,9 %), corrélés à l'évolution de la population et mis en perspective d'une structure de marché quasi monopolistique, ils ne remettent pas en cause sa plus grande solidité avec un marché global valorisé en 2009 à près de 2,97 milliards d'euros, son offre de valeur étant plus en adéquation avec les attributs exigés sur deux versants.
Quant à la presse d'annonces, elle amplifie en 2009 (-30,7 %), après 2008 (-11,8%), la baisse amorcée en 2007 (-4,7%) pour s'établir à 470 M€ en baisse de 19,89 % depuis 1990.

Si ces résultats s'expliquent en partie par le prisme de l'évidente crise des marchés publicitaires, notamment en 2000 et 2009, ils ne remettent pas en cause les tendances de fond, surtout lorsqu'elles concernent l'évolution du chiffre d'affaires des petites annonces dans la presse d'information, celle-ci étant en baisse de 33,69 % à 510 M€ sur la période 1990-2009 avec un point de stabilisation estimé dans une fourchette de 300-350 M€ à l'horizon 2015. D'autant plus d'ailleurs que cette dynamique s'est installée avant l'essor du Web et celui de la presse gratuite.

Parallèlement à ces tendances amorcées bien avant les années deux mille, le Web est très rapidement considéré comme le messie tant attendu. Dix ans plus tard, il est néanmoins admis que le marché du *display*, format de référence pour les sites de contenus, oscille dans une fourchette comprise entre 480 et 500 M€, sur les quelque 2,1 milliards d'euros de la publicité en ligne, soit une manne variant de 185 à 285 M€ (entre 37 % et 57 % selon les estimations) pour les sites de médias. Rapporté ne serait-ce qu'aux 153 sites référencés par l'OJD en 2009, le chiffre d'affaires moyen ressort à 1,86 M€, sachant en réalité que seuls les dix leaders du marché absorbent une partie significative de cette manne relative. Avec la domination d'un système de valorisation au coût pour mille qui impose une véritable course à l'audience, les éditeurs semblent donc à la peine avec des tarifs de cinq à quinze fois plus élevés pour rivaliser avec les spécialistes de l'audience.
Et si ce marché est destiné à s'accroître, les prévisions les plus optimistes tablent sur une valorisation d'environ 800 M€ à l'horizon 2015, soit 300 à 450 M€ pour les éditeurs, à peine le montant de perte du marché des petites annonces !

Ces changements de marché finissent par illustrer le paradoxe d'une information gratuite en ligne ou imprimée, fortement consommée et peu valorisée, qui s'oppose à une information payante en déclin, mais encore génératrice de revenus à défaut de *cash-flows*.
Or, derrière cette transformation se cache une autre évolution plus profonde, plus impalpable cette fois et qui touche les éditeurs au plus près de leur identité. D'un univers relativement prévisible de *mass media* à faible concurrence et à coûts élevés où les lecteurs s'avèrent plutôt passifs et prêts à accepter leur édition imprimée, ils évoluent vers un environnement aussi imprévisible que déconcertant où l'information ne s'inscrit plus dans cette vision descendante et monolithique, mais dans une consommation choisie à l'intérieur d'un espace-temps restreint et concurrentiel et parmi une profusion de nouvelles offres de référence offertes par des acteurs dont les attributs de valeur mettent en perspective l'importance du couple contenu/prix ainsi que les nouveaux usages et attentes de ceux qui il y a encore quelques années s'appelaient des lecteurs, et qui désormais se comportent comme des consommateurs.

Des structures économiques et financières à bout de souffle

En miroir de cette évolution environnementale apparaissent dans une logique presque implacable des résultats économiques et financiers dégradés. Et le constat est amer, car même en neutralisant l'impact de la crise des marchés publicitaires en 2008-2009, la question de la pérennité des modèles par le prisme financier est clairement posée.

Les quotidiens nationaux sont en effet au bord du gouffre avec des taux de marge souvent négatifs, des endettements bancaires et financiers trop importants au regard de leurs fonds propres et de leur capacité à générer du *cash*.
Les rentabilités sont majoritairement négatives et les ratios de solidité financière dégradés, de sorte qu'en confondant capitaux propres et sources de financement à moyen terme, ils semblent structurellement condamnés en 2010 à ne survivre qu'au gré de recapitalisations successives, avec le soutien de l'État ou dans le giron d'un groupe aux ressources diversifiées et génératrices de *cash*, voire consolidé sur son cœur de métier avec un effet de seuil estimé à près de 650-700 M€.
Aucun quotidien isolé, et à plus forte raison ceux dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 M€ n'a en 2010 la capacité d'assurer seul sa pérennité à moyen terme.

La situation des firmes de PQR apparaît plus contrastée avec des marges d'exploitation en moyenne moins dégradées, même de manière isolée, mais pas pour autant plus prometteuses.
D'abord parce que ces résultats s'inscrivent dans un contexte de quasi-monopole et de bénéfices d'ores et déjà intégrés des consolidations passées.
Ensuite, parce que certains de ces groupes une fois consolidés ont bénéficié, directement ou par leurs filiales, de la manne des petites annonces, *id est* d'une source de *cash-flow* net importante qui leur a permis de financer leur endettement jusqu'en 2007. Or la déroute irréversible de cette activité va tarir cette source pour les faire revenir à des activités aux marges d'exploitation et à la capacité d'autofinancement trop faibles pour assurer une stabilité sereine de l'édifice. Les comptes des groupes de petite taille peu ou pas diversifiés (jusqu'à 250 M€) illustrent d'ailleurs cette équation, dès lors que ratios sont trop faibles pour envisager une stratégie de développement qu'imposent les évolutions de marché.
Enfin, parce que même si les firmes de PHR, souvent filiales des groupes de PQR, offrent des marges d'exploitation et des rentabilités convenables, elles bénéficient pour la majorité des effets de consolidation de leur maison mère et doivent affronter l'étroitesse de leur marché et l'évolution du segment des annonces légales.
Au bout du compte, si les firmes de PQR, n'ont pas encore besoin de généreux mécènes, et bien que les aides de l'État soient nécessaires pour stabiliser les comptes, elles ont, sauf exception, besoin d'actionnaires de référence prêts à investir dans un nouveau cycle de consolidation, voire de diversification dans une logique où le seuil économiquement raisonnable au regard de la dynamique concurrentielle et des ratios d'exploitation s'écrit à partir de 650-700 M€ de chiffre d'affaires consolidés.

Du côté de la presse quotidienne gratuite, les firmes sont dans une position économiquement instable avec, d'une part, la nécessaire croissance de la diffusion – et donc des coûts – qui permettrait de dépasser les points faibles du modèle à partir 1,2 million d'exemplaires et, d'autre part, le maintien destructeur des positions concurrentielles actuelles qui finiront par avoir raison des acteurs de ce marché pendant la décennie 2010-2020, au regard de la très grande fragilité des comptes d'exploitation et de l'absence de rentabilité significative pour absorber une lutte concurrentielle farouche et des développements qu'impose la dynamique de marché. En l'espèce, les firmes adossées à un groupe d'envergure bénéficient d'un avantage concurrentiel certain.

Les *newsmagazines*, s'en sortent mieux avec une structure de comptes d'exploitation plus solide, mais limitante par les niveaux de *cash* générés en valeur absolue. En outre, malgré des contraintes de marché moins fortes, ces firmes demeurent à la merci des aléas conjoncturels et des évolutions de marché au regard de la part que représente la publicité. La solitude est en l'occurrence un facteur contrariant du développement et des résultats.

Quant aux firmes de petites annonces, le constat est sans appel dans un marché qui devrait se réorganiser autour de 300-350 M€ sur la période 2010-2020. Après avoir affiché des marges d'exploitation et des ratios à faire rêver un banquier, ces acteurs ont vu leurs résultats plonger sous l'effet d'une baisse du chiffre d'affaires et d'une rigidité structurelle des coûts. *A contrario*, les sites Web de petites annonces affichent une santé financière presque insolente, notamment les leaders qui ont su capter une partie de la rente d'innovation en attendant l'inévitable consolidation de second tour qui devra faire face au risque de démonétisation de certains services jusqu'à présent payants.

Alors que la presse imprimée offre une vision assez délétère, les comptes des *pure players* de l'information ne brillent pas pour autant. Et malgré les *satisfecit* de convenance, les sites compagnons se réfugient dans la discrétion, au-delà des chiffres d'affaires des deux leaders du secteur, *lemonde.fr* et *lefigaro.fr* qui ne dépassent pas respectivement 17 et 13 M€ en 2009. Les modèles reposant exclusivement sur la publicité apparaissent dans ce contexte de marché financièrement voués à l'échec sur le court terme à moins d'une audience d'au moins huit millions de visiteurs uniques, ceux se fondant sur un développement mixte étant en 2010 trop consommateurs de capitaux pour une faible rentabilité. Ceux reposant sur un modèle payant ont les meilleurs arguments pour s'assurer un avenir, sachant que dans cette voie le marché devrait s'illustrer par le principe de l'exception culturelle, un seul élu étant en mesure de

réussir à l'aube de 2010 sur le court terme, sa pérennité dépendant de la patience de ses investisseurs et de sa capacité à trouver des relais de croissance permettant de riposter aux attaques concurrentielles des sites compagnons.
Le fourmillement inhérent à toute activité de *start-up* devrait à court terme, 2010-2015, offrir les conditions à des repositionnements autour d'un acteur majeur de l'information en ligne ou d'un groupe de plus grande envergure capable de se payer une firme plus réactive, stratégiquement, culturellement et avec des processus de gouvernance en phase avec les évolutions de marché, sauf à être la cible d'investisseurs habités d'une vision uniquement pluraliste de l'information.

Dans cet écosystème en difficulté, il apparaît que les contraintes industrielles et sociales, au-delà de leur légitimité historique, se comportent comme des facteurs à rendements décroissants dès que le chiffre d'affaires baisse et que les ajustements s'avèrent complexes.
Si les firmes ont d'ailleurs tout intérêt à avoir une structure de coûts la plus flexible possible pour limiter les variations sur l'exploitation et sur les rentabilités et pour ne pas étouffer leurs capacités de réaction, elles ont aussi entériné en 2008/2009 le fait que leur marge de manœuvre dans le pilotage des coûts est de manière factuelle limitée à périmètre constant et surtout insuffisante pour se redresser de manière pérenne et offrir de réelles opportunités de gains dans des échelles de valeurs qui soient significatives en valeur absolue.

Cette spirale de décroissance pèse dès lors sur les sources de financement, étant entendu que dans les secteurs à activités cycliques, à forts besoins de capitaux ou à coûts fixes élevés, l'orthodoxie financière incite l'entreprise à se financer par capitaux propres pour réduire le point mort financier afin de ne pas aggraver, par l'effet de levier de l'endettement, les conséquences des retournements conjoncturels sur la rentabilité. Mais pour se financer ainsi, et sous réserve que l'investisseur ne soit pas en quête de notoriété ou d'influence, il convient d'offrir des taux de rentabilité au moins supérieurs à ceux d'un Livret A et de ne pas considérer l'investisseur comme un puits sans fond, sachant que l'absence de capitaux propres est une chose, l'incapacité de les transformer en *cash-flows* en est une autre.

Bien entendu, derrière ces tendances de marché se cachent d'inévitables disparités, la destruction de valeur au sein d'une industrie ne signifiant pas que toutes les firmes suivent la même tendance. Car, derrière cette dynamique un tantinet désarmante, trois constats peuvent servir de points d'appui plus réjouissants. D'abord le fait que les marges d'exploitation et les rentabilités des éditeurs étrangers, elles aussi dégradées sous l'impact de la crise et de

l'évolution des marchés, témoignent d'une capacité de résistance et de régénération au gré de divers ajustements sur les coûts. Ensuite, celui de considérer que certaines stratégies de consolidation et de diversification de groupes hébergeant un ou plusieurs quotidiens s'avèrent rentables et que tous les marchés de l'imprimé ne présentent pas la même faiblesse. Enfin, de ne pas oublier que l'information n'a jamais été autant consommée et que même si les marges de manœuvre sont structurellement limitées, les éditeurs ont démontré durant la crise de 2008/2009, par obligation certes, qu'il était encore possible, pour certains, de procéder à des ajustements de circonstance qui s'inscrivent dans une vision plus large.

Des déterminants de performance de l'imprimé qui expriment leurs limites

Nature du bien, ressources, modèles de revenus, chaînes de valeur, etc., les facteurs d'influence de la performance sont nombreux et agissent à des degrés divers selon les firmes.

Il est en effet apparu que les différents marchés de l'imprimé traditionnel disposent des attributs du marché très concentré dans une structuration quasi mécanique et naturelle, qui trouve son origine dans la nature même du bien informationnel et résulte de la combinaison de plusieurs facteurs : diffusion à un prix inférieur au coût de production, marché à deux versants, spirale de diffusion, niveau des coûts fixes et irrécupérables, barrières à l'entrée, lien hors marché, capacité de riposte, etc. Si le marché des sites en ligne, dès lors qu'ils sont considérés de manière isolée, est le plus concurrentiel – un paradoxe qui résulte de la convergence déjà évoquée –, il n'est pas à court terme exempt de cette dynamique.

Et les conséquences sont significatives. D'abord parce que les indices relevés montrent une influence négative de la concentration sur la diffusion. Puis parce que la qualité s'avère plus élevée en situation de concurrence et que la course à l'audience incite au mimétisme éditorial et à la bienveillance publicitaire. Ensuite, parce que la concurrence permet de réduire le coût au mille proposé aux annonceurs. Et enfin par ce qu'en dehors des *newsmagazines*, les autres marchés présentent en 2008 une corrélation positive et forte entre le résultat d'exploitation et la concentration d'audience, seules les familles de presse gratuite d'annonces et d'information présentant des taux positifs entre le résultat net et cette même concentration.
De fait, les firmes se retrouvent-elles confrontées au dilemme de maintenir ou non les profits à court terme en jouant sur les variables qualité / prix / diffusion au risque d'accentuer la défiance des lecteurs et le rejet des annonceurs, une stratégie pour le moins risquée lorsque la dynamique concurrentielle évolue et que l'environnement devient plus instable.

Bien entendu, la structure concurrentielle n'est pas seule responsable de la performance, gouvernance organisationnelle et ressources étant des facteurs de présomption imbriqués.

Il ressort ainsi que le mode de gouvernance de la presse traditionnelle est assez hiérarchique, une rigidité inhérente à ses attributs de transactions. En l'espèce, les spécificités d'actifs (site, investissements, physiques), la fréquence des transactions et la possibilité de consentir un investissement en distribution inférieur au coût d'externalisation (pour la presse régionale), rendent légitimes les choix éventuels d'internalisation, même si au regard de la dynamique concurrentielle, des surcapacités de production, des potentialités de la distribution numérique, de l'évolution de la filière d'impression et des résultats financiers, il apparaît que l'externalisation est la meilleure option, un constat qui s'amoindrit pour la presse régionale.
A contrario, les sites Web ont modifié ce mode de fonctionnement en autorisant une multiplicité des formes contractuelles et des conditions de gouvernance, tout en renforçant les spécificités de marque, corollaire de la notoriété et de la qualité, et les spécificités d'investissement destinées à accroître les capacités en matière de flux, d'audience et de publicité, l'ensemble conditionnant l'attractivité du site pour les lecteurs et les annonceurs.

Côté ressources, il apparaît que l'organisation et le réseau relationnel, sources d'avantages concurrentiels et dans le même temps tremplin pour d'autres ressources plus spécifiques, s'avèrent essentiels. Il apparaît aussi que certaines ressources – capacité de production et de distribution, capitaux, stabilité de l'actionnariat, créativité, neutralité, accès au client, management de l'audience, qualité, marque − apparaissent comme un ensemble de faisceaux de présomption dont la pertinence s'affirme au regard des autres éléments dans une dynamique d'interdépendance entre la stratégie, l'identité, la gouvernance et la structure.

Au-delà des polémiques qui l'entourent, le modèle économique est aussi un élément clé de la performance, considéré comme l'équation économique d'une firme, l'articulation entre la proposition et l'architecture de valeur, sachant que si un modèle dominant émerge au fil du temps, sa pertinence doit s'inscrire en miroir de l'environnement dans lequel il se construit.
Or, il apparaît que celui de l'imprimé est demeuré figé au point d'être déstabilisé sous l'effet conjugué et dépendant d'une modification presque naturelle de l'environnement avec l'apparition de nouvelles offres résultantes des stratégies de recomposition proposées par les éditeurs de gratuits et des recompositions ou innovations secondaires issues d'Internet, ces dernières agissant directement sur l'architecture et la proposition de valeur des modèles existants, tant au niveau des revenus, de la chaîne de coûts que du degré de substitution.

Ainsi a-t-il été constaté un décalage notable au niveau de l'offre proposée et de l'offre de référence qui repose sur les attributs exigés par les clients, notamment pour les quotidiens nationaux, la presse régionale l'ayant infléchie par son ancrage local. À cela s'ajoutent un modèle de revenus qui se déstructure au gré du temps et une inadéquation de l'architecture de valeur au niveau des activités de production éditoriale, de commercialisation des espaces publicitaires, de production industrielle et de distribution avec une forte rigidité organisationnelle et financière des deux dernières, alors que le cœur de la valeur ajoutée se situe au niveau de la première, les activités secondaires étant trop souvent négligées.

Le modèle économique de l'imprimé traditionnel est donc demeuré relativement figé depuis plusieurs décennies s'installant dans une sorte d'équilibre précaire partagé. Cet immobilisme est finalement devenu un frein significatif à la performance, d'autant plus préoccupant que l'évolution naturelle de l'environnement a été catalysée sous l'effet de plusieurs facteurs, éloignant ainsi la pertinence du modèle originel qui avait au demeurant fait ses preuves, des conditions environnementales du XXI^{e} siècle.

Quand l'innovation ouvre la voie à de nouveaux modèles et déstabilise ceux existants

Dans le pourtour des années deux mille, quatre nouvelles offres informationnelles, édifiées à partir d'une recomposition stratégique et d'une innovation de rupture, font leur apparition : la presse gratuite d'information, les sites de petites annonces, les sites d'infomédiation et les sites de contenu, toutes ayant une influence, d'une part, sur l'environnement dans lequel évoluent les modèles traditionnels en créant de nouvelles offres de référence dont le degré de substitution s'écrit en fonction de leur nature et, d'autre part, sur la conception même des modèles en agissant tant au niveau de la proposition que de l'architecture de valeur.

La première confirme ainsi qu'un modèle économique n'est jamais figé dans le temps. En rendant les attributs contenu/prix cohérents et en modifiant l'architecture de valeur, les éditeurs de gratuits en ont ainsi construit un en se reposant sur une stratégie de recomposition *low cost* ciblée, dont la pérennité dépend de l'évolution du marché publicitaire et de l'essor des nouveaux récepteurs, le site gratuit étant en effet le premier concurrent de cette offre.
Au-delà de l'aspect sociétal inhérent à la gratuité, il est apparu que cette offre dégradée, mais répondant aux attentes, n'avait qu'un effet limité, au-delà d'un marché restreint, quant à une cannibalisation active de l'imprimé payant.

La deuxième valide qu'en autorisant une nouvelle offre de référence et une architecture de valeur innovante de la petite annonce sur le Web, l'innovation a permis l'émergence d'un marché à part entière, fondé sur un modèle original, tout en impactant la chaîne de revenus de l'imprimé traditionnel. Elle n'a donc pas seulement créé un marché, elle s'est illustrée dans la destruction créatrice de valeur par le transfert de valeur de l'imprimé vers le Web.
La pertinence du modèle est incontestable, même si son évolution dépend du risque de démonétisation directe du modèle destiné aux particuliers, en dehors d'un modèle transactionnel d'intermédiaire, et de la poursuite de la phase de consolidation amorcée autour des leaders ainsi que de l'intégration de modèles de rémunération à la performance.

La troisième, qui s'illustre par une recomposition secondaire issue d'une autre innovation, un algorithme de recherche, repose sur la puissance des externalités de réseau et l'abolition des coûts de production éditoriale.
En concentrant l'audience à partir de produits éditoriaux qui ne lui appartiennent pas, l'offre d'infomédiation édifie un modèle de revenus qui dépend quasi exclusivement de la publicité, source de conflits avec les éditeurs qui se sentent spoliés. La perte de revenus doit toutefois s'analyser dans un contexte plus large, *id est* selon la fréquentation réelle de leur site sans renvoi de liens et de leur capacité à vendre de la publicité à des annonceurs dont l'objectif diffère selon la nature du site. D'autant que la publicité *online* se concentre sur les sites leaders et qu'un financement exclusif des sites d'information relève de l'illusion organisée pour la majorité des sites au regard des niveaux d'audience.
Quand bien même il est en accord avec la dynamique inhérente à l'innovation, ce modèle dont la pertinence est validée, demeure néanmoins l'apanage de quelques firmes et influence donc la nature des offres de marché, tant sur le versant consommateur qu'annonceur, mais dans un rapport de forces qui mérite que les éditeurs s'inscrivent, au-delà du débat moral, d'abord dans une vision d'interdépendance maîtrisée plutôt que dans une situation de parasitisme non assumé et revendicateur.

La quatrième rend compte de l'impossible structuration d'un modèle économique durable et pertinent pour un site d'information en ligne, dès lors qu'il est considéré de manière isolée et que l'exception ne s'impose pas en règle généralisable. En revanche, son existence même est un facteur d'influence du degré de cannibalisation éventuelle de l'imprimé et de la dynamique concurrentielle sur le marché de l'information, étant entendu que les sites d'offres gratuites font partie des supports les plus consultés.

Il ressort finalement que la combinaison des différents facteurs évoqués n'offre pas toutes les conditions nécessaires et suffisantes pour une possible performance et la pérennité d'un modèle éventuel, au-delà des multiples propositions et architectures de valeur existantes. Déstructuration de la chaîne de valeur de l'information traditionnelle, modification de l'architecture de valeur, attributs du bien informationnel, potentialités du Web, dynamique concurrentielle et structure de marché, faible propension à payer, etc. Autant d'éléments qui illustrent dans ces paradoxes et contrariétés de marché notés, les limites du système à deux versants, structuré à partir de la nature même du bien informationnel, dès lors que les revenus publicitaires s'avèrent insuffisants et concentrés et que la technologie autorise un univers très concurrentiel, où s'affrontent une kyrielle d'offres de référence gratuites en provenance d'une multitude d'acteurs, au-delà des frontières naturelles de l'imprimé, qui dans tous les cas ne partagent pas le même objectif économique et financier dans la proposition de valeur faite aux lecteurs et aux annonceurs.

De fait, sans rejeter la possible réussite d'une offre de niche, ce constat rend illusoire dans le contexte de marché de la fin de la décennie 2000-2010, la recherche d'un modèle pertinent et pérenne pour un site isolé, ce qui au demeurant ne présage pas de l'avenir, un modèle étant par définition évolutif. Si ce constat ne remet pas en cause pour autant la possibilité de construire des offres articulées autour de différents modèles de revenus et de coûts, ni l'existence d'une niche qui relèverait de l'exception, il fournit un avantage concurrentiel significatif aux éditeurs de grande taille, *id est* à ceux qui disposent des ressources pour concevoir et ajuster des offres différenciées dans un environnement changeant et dans un équilibre qui tient compte de la dynamique de marché.

L'absence de congruence entre le marché, les résultats et les déterminants de la performance

De cette approche de la performance, il ressort donc l'existence de plusieurs facteurs d'influence. Or jusqu'au début des années deux mille, le modèle économique de l'imprimé se combine bon an mal an, au-delà des controverses sur le poids financier de chaque activité, avec les forces structurelles de marché dans une alchimie presque mécanique inhérente à la nature même du bien informationnel et à une rigidité historique, installée dans un équilibre instable relativement précaire, mais autorisée par un environnement prévisible et considéré, au regard de l'identité existante, comme suffisant. Et tous les acteurs à des degrés divers s'inscrivent dans cette même tendance.

Mais voilà, l'évolution naturelle de l'environnement et les nouvelles offres créées rendent apparentes l'incohérence systémique entre cette mécanique structurelle, économiquement justifiée et financièrement inévitable, la rigidité du modèle de l'imprimé traditionnel et la nécessaire ductilité imposée par la nouvelle dynamique concurrentielle, fruit de l'innovation et des recompositions stratégiques.
Si le hiatus pouvait au temps des *start-up* s'avérer encore acceptable, il apparaît dans la configuration de marché qui s'ouvre dans la décennie 2010-2020 qu'il crée une dissonance majeure dans la relation entre les options stratégiques, la structure et l'identité de la firme et devient un frein notable à la performance. Mais est-il pour autant inéluctable ?

Ces différents constats illustrent en fait que les mauvais résultats des éditeurs ne signent pas la mort de l'information, mais simplement la fin de leur monopole sur celle-ci comme source exclusive de prospérité et de profitabilité, l'évolution de l'environnement, la crise et l'essor du numérique ayant définitivement balayé les positions les mieux établies et les espoirs les plus tenaces. Ceux-ci plaident dès lors, dans la mesure où les modèles ne sont jamais figés et que l'influence de la structure concurrentielle peut s'infléchir, pour une reconfiguration plus large de la proposition et de l'architecture de valeur de l'information dans des stratégies qui visent à construire de nouvelles offres à partir d'un ajustement du couple valeur/prix selon le vecteur de diffusion, des conditions qui suggèrent que l'information en tant que produit, qui n'est plus suffisante pour être le seul vecteur de performance à moins d'un périmètre valorisé à plus de 650-700 M€, puisse s'inscrire dans un univers plus large.

Au jeu du portrait chinois et à ce stade, si chaque marché était en 2010 un pays, la presse quotidienne nationale serait la Grèce, une économie en faillite après des années d'incohérence structurelle, mais que personne ne veut laisser tomber. La presse régionale serait l'Allemagne, une situation marquée par la crise conjoncturelle, mais avec de sérieux atouts pour reconfigurer son offre et ses comptes d'exploitation dans une dynamique profitant de la situation de ses voisins. Les *newsmagazines* seraient la Belgique, petit pays d'outre-Quiévrain, où l'inefficience des structures ne pénalise pas trop l'économie de ses acteurs dans un clivage pourtant marqué. La presse gratuite d'information serait alors l'Irlande, petit pays qui après une croissance formidable doit, sous l'effet de la crise des marchés, s'adapter et se restructurer fortement, son modèle reposant sur une clé. Quant à la presse de petites annonces, elle serait l'Islande, symbole de faillite après des années de prospérité alors qu'elle avait les moyens d'assurer sa reconversion. Les sites de petites annonces s'apparenteraient bien à la

Norvège, petit pays à fort produit intérieur brut, avec du potentiel et de solides fondamentaux, les sites d'information dépasseraient alors les frontières nationales pour prendre le costume aussi adoré que détesté de l'Europe, zone de convergence et de divergence dont l'économie n'est encore que virtuelle.

Vers de nouveaux repères

Au-delà de ces considérations très terre à terre, il ressort dans une vision un peu provocatrice que la structuration des marchés qui s'est opérée au gré de l'histoire par la technique a au XXI^{e} siècle moins de pertinence. Car, indépendamment de la notion de *relevant market*, il apparaît que les nouvelles offres informationnelles, notamment celles des sites Web, ont rendu la topographie concurrentielle moins évidente, moins lisible.

En accroissant la porosité des frontières, le pouvoir structurant de la technologie a en effet modifié la lutte concurrentielle en réduisant la distance stratégique entre les différentes firmes et en augmentant leur niveau de dépendance par homogénéisation des produits destinés à la même demande, tout en modifiant le prisme de la périodicité et du prix.
Il s'est ainsi superposé à l'évolution d'autres facteurs déterminants des périmètres de marché tels que : la nature des produits, la dimension plurimédia, l'évolution de la diffusion, la superposition des sociotypes, les habitudes de lecture, les nouveaux usages et attentes, les objectifs *cross-media* des annonceurs, l'audience des sites Web, le transfert des petites annonces, la dynamique concurrentielle, les résultats économiques, etc. Ainsi n'est-il plus incongru d'envisager un autre référentiel et de retenir alors que l'information soit découpée en plusieurs catégories : spécialisée pour le grand public, spécialisée pour les professionnels, spécialisée dans les services, générale et politique, et proposée sur différents supports.

Cette opportunité de reconsidérer la vision traditionnelle devient d'autant moins ubuesque que la performance d'une firme s'explique autant par les caractéristiques concurrentielles d'un marché, que par celles de son groupe et de sa position à l'intérieur de celui-ci, par son modèle économique, les innovations, les mutations, les altérations ou encore les variations qui peuvent survenir dans l'environnement.
Enfin, cette vision, aussi délicate soit-elle en pratique, s'inscrit dans un état d'esprit, celui insufflé par les nouvelles propositions et architectures de valeur, *id est* celles qui poussent les éditeurs à évoluer vers des stratégies de "l'information service" dans lesquelles le support papier ne sert plus que d'alibi à un référentiel passé.

Il se dessine en effet de plus en plus clairement que l'édition d'information s'articulera dans la prochaine décennie 2010-2020 autour de la collecte d'informations, de la vérification, de la création, de la mise en forme et non plus de la production industrielle et de la distribution. Dans cette optique, les firmes passent d'une position traditionnelle à l'intérieur de laquelle l'industriel s'avérait prédominant et structurant (imprimerie, papier, encre) vers un cadre émergent et pas encore totalement défini fondé sur une industrie de l'information et du savoir. Cette éventualité n'est pas, bien entendu, sans influer sur la culture des firmes qui évoluent sur ces marchés en les conduisant dans une forme de crime de lèse-majesté à devenir des opérateurs de contenus avant même d'être des firmes de presse, au sens du référentiel traditionnel.

La subtilité est tout à fait concevable dès lors qu'on l'intègre dans un périmètre plus large des réflexions déjà abordées. Il conviendrait alors de revoir l'intitulé des firmes présentes et de ne plus se référer aux attributs traditionnels, dans la mesure où le métier de base se superpose entre plusieurs industries, la nouvelle chaîne de valeur de l'information tendant à rapprocher les différentes industries les unes des autres.

Bien entendu, si cette option est séduisante sur le papier, elle trouve un certain nombre d'obstacles légitimes, au-delà d'un éventuel rejet culturel, législatif ou identitaire de la part des intéressés, notamment pour les firmes de grande taille construites dans un référentiel traditionnel. En revanche, dans une vision prospective, sa mise en œuvre pourrait se conduire dans une articulation de la structure, des options stratégiques, de l'identité et des *process* de gouvernance, certains en France et à l'étranger ayant inconsciemment ou volontairement commencé cette mutation, voie inéluctable d'évidence à la création de valeur (*voir partie III*).

*****

TROISIEME PARTIE

3e partie - La creation de valeur est-elle encore envisageable et à quelles conditions pour les firmes produisant l'information ecrite ?

CHAPITRE I - DE LA VALEUR A LA VALORISATION, L'IMPRIME TRADITIONNEL A DETRUIT PLUS DE VALEUR QU'IL N'EN A CREE ……900

Section 1 - Quels indicateurs pour quels résultats ? …….. .902

Section 2 - Des méthodes d'évaluation aux avantages et inconvénients très différents ……910

Section 3 - Perte de valeur pour l'information isolée en tant que telle, avantage aux groupes d'envergure et diversifiés ……918

CHAPITRE II - HYPOTHESES ET PRECONISATIONS, UNE APPROCHE PROTEIFORME DES OPTIONS POSSIBLES DANS LA RECHERCHE DE VALEUR……967

Section 1 - De certitudes en hypothèses, le décalogue des conditions qui structurent les *scenarii* possibles et s'imposent aux acteurs ……971

Section 2 - Premier scénario : des ajustements situationnels, nécessaires en première étape, mais insuffisants à moyen terme ……1000

Section 3 - Deuxième scénario : libéralisme et étatisme, deux options extrêmes dénuées de sens pour l'information écrite ……1038

Section 4 - Troisième scénario : réformes structurelles, consolidation et diversification, un résultat fonction de l'ampleur des actes ……1044

Section 5 - Quatrième scénario : changement de décor pour l'information, entre un réalisme subséquent et une prospective probable ……1078

Section 6 - Cinquième scénario : et si c'était déjà trop tard ? ……1101

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE 1121

« *Le premier trimestre de l'année 2043 sera le moment où les news imprimées s'arrêteront aux États-Unis, le dernier lecteur épuisé jetant la dernière édition froissée* », prophétisa Philip Meyer dans sa première édition de *The Vanisihing Newspaper* en 2005. Plus proche de ce côté de l'Atlantique, Bernard Poulet [2009] ne conteste pas l'idée, son chiffrage s'inscrit dans le même ordre de grandeur, la vision étant résolument pessimiste. De l'autre côté du Pacifique, l'Australie connaît aussi ses prédicateurs, Trish Bolton [2006] considérant que le *« journal est peut-être à son agonie en perdant ses annonceurs et son audience »*.

Et alors que Francis Balle [(b), 2009] juge en substance qu'un média n'a jamais chassé l'autre, sous-entendu, le Web ne devrait pas remplacer la presse, il ressort des deux premières parties que la question de la capacité à créer de la valeur par les éditeurs n'est pas seulement une simple lubie de quelques financiers malveillants, mais bien un enjeu d'avenir dont les tenants et aboutissants s'illustrent par l'évolution assez délétère des résultats financiers des firmes en présence, à un moment où l'information n'a jamais été autant consommée, où les marchés sont de plus en plus instables et où les déterminants de la performance révèlent leurs limites, les éditeurs offrant, sous certains angles, une vision pour le moins anachronique de leur fonctionnement.

La question qui se pose alors est de savoir s'il convient de s'en remettre à Saint Jude, l'apôtre des causes désespérées ou si, au contraire, l'information écrite peut devenir une activité créatrice de valeur, et, le cas échéant, selon quelles conditions, étant entendu que le contexte qui sévit tant au niveau des firmes que de l'environnement au sens large, à l'aube de la décennie 2010-2020, pousse à un *aggiornamento*, devenu en la circonstance, inéluctable.

L'importance de cette notion dépasse en réalité le simple périmètre des éditeurs, elle s'inscrit dans une dynamique plus vaste qui touche tous les secteurs d'activité. Elle répond en effet aux exigences interdépendantes d'actionnaires désireux de maximiser leurs investissements, et d'entreprises ayant besoin de sources de financement pour se développer, moderniser leurs outils de production ou encore investir de nouveaux marchés dans un environnement instable.

Portée au firmament à l'aube du XXI^{e} siècle par les apprentis spationautes de la finance moderne, elle devint l'objet de toutes les critiques, parfois violentes, et d'ailleurs confirmées par l'éclatement de la bulle Internet au changement de millénaire. Cette dernière eut à cet égard la vertu pédagogique de remettre en perspective les indicateurs de création de valeur, leur pertinence et de rappeler que l'analyse keynésienne n'était pas définitivement à jeter aux orties. Les valorisations des *start-up* et autres valeurs technologiques avaient en effet atteint des niveaux tellement inconsidérés que les adorateurs de John Meynard Keynes pouvaient sans conteste démontrer qu'ils ne reflétaient pas les valeurs fondamentales et donc, que les outils de valorisation étaient imparfaits, en raison de l'activité spéculative, fruit d'une incertitude et du besoin de liquidité inhérent à tout investisseur.

Bien entendu, s'il est possible de considérer que face à ces dérives de la finance et qu'au regard de la nature particulière du bien informationnel, il appartient à l'autorité publique de trouver les moyens de financement de sa production et de sa diffusion, cette éventualité achoppe sur la possibilité de construire une diversité éditoriale des opinions et des idées sous tutelle, en plus de s'avérer économiquement irréaliste. Il s'agit en l'espèce de rechercher des configurations où la privatisation est compatible avec l'intérêt général, dépassant ainsi les approches dogmatiques et idéologiques qui n'envisagent que la nationalisation de l'information sur des modèles souvent cités en exemple, comme la British Broadcasting Corporation. En l'occurrence, l'argumentation souffre d'une vision restrictive des mécanismes économiques, tout en oubliant l'importance des schémas identitaires et culturels qui demeurent à la base d'une politique publique d'information (*voir chapitre II, partie I*) et qui, eux, sont consubstantiels de chaque pays ; l'essor de la presse, de la radio et de la télévision dans différents pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne ou encore la France est à ce titre illustratif.

Quant au mécénat ou financement collectif que les Américains nomment le *Crowdfunding*, il trouve indubitablement ses limites dans les capacités financières des bailleurs de fonds, notamment dans des pays latins, culturellement moins sensibles à la philanthropie

économique. Les levées de fonds pour la presse ont à cet égard été un échec cuisant depuis leur lancement en 2008 – 900 k€ pour onze titres en 2010[III-1] –, celle pour l'information en ligne portée notamment par Rue 89 avec *jaimelinfo.com* étant encore au stade de démarrage à l'aube de la décennie 2010-2020, de sorte que les enseignements demeurent limités. Son fondateur, Laurent Mauriac, estime cependant *« qu'il ne faut pas fantasmer »*[III-2I], il est effectivement probable que le budget de fonctionnement de ProPublica et ses quelque 10 M$ annuels ne soit qu'un rêve difficilement accessible[III-3], celui-ci faisant partie des réussites exemplaires mais isolées de financement communautaire, dans un pays où la bienfaisance de l'homme riche s'affiche ouvertement et le rôle dévolu à l'information dans le jeu démocratique est inscrit dans la constitution.

Entre ces deux extrêmes aussi défendables que contestables, il semble raisonnable de considérer la création de valeur comme une composante essentielle de l'évolution des firmes, à plus forte raison dans des périodes où les évolutions de marché nécessitent des prises de position fortes, requièrent des niveaux d'investissements importants et imposent une défense des avantages concurrentiels existants, sachant qu'elle n'est pas antinomique avec la notion de pluralisme, bien au contraire. Les démocraties bien portantes des pays scandinaves, de la Suisse ou encore de l'Allemagne illustrent cette combinaison possible de la valeur et du pluralisme.

Il s'agit donc de considérer, de manière un tantinet raccourcie, qu'une firme est profitable et donc créatrice de richesse lorsque son exploitation permet de dégager une rentabilité supérieure au coût de ses ressources financières. La marge ainsi obtenue n'apparaît donc pas au compte de résultat, mais traduit le fait que les ressources financières engagées, notamment par les actionnaires, seront rémunérées au niveau exigé par ces derniers en fonction de la rentabilité qu'il est possible d'obtenir sur le marché pour des investissements comparables, *id est* présentant le même niveau de risque. Au-delà des éventuelles polémiques relatives à la "financiarisation" de l'économie, il y a au moins un consensus généralement admis, selon lequel la valeur fondamentale d'une firme correspond à une estimation de la valeur actualisée des flux de revenus attachés à la détention de son capital. L'accroissement de valeur est la résultante de la pertinence du modèle économique en place.

Et la difficulté commence dès le point de départ de ce constat, *id est* de réussir à évaluer, au-delà des éventuelles présentations souvent (trop ?) rassurantes des dirigeants, les réelles perspectives de croissance et les conditions de réalisation. Elle se renforce dans la nécessité

d'une évaluation dynamique, car cette analyse n'a de sens que conduite selon les perspectives stratégiques d'une firme, qui s'articulent autour des modes et des voies de croissance (diversification, innovation, concentration, etc.) [Strategor, 2009], *id est* dans une combinaison des éléments relatifs à l'environnement et à chaque industrie.

Pour appréhender dans le contexte d'ores et déjà défini dans les deux parties précédentes cette capacité créatrice de valeur et par conséquent les conditions qui l'autorisent, deux étapes semblent nécessaires.

Préalable obligé, l'approche de la notion de valeur en tant que telle et la valorisation de différents éditeurs (*chapitre I)*, condition requise à la prospective. Dans cette optique et bien que les méthodes et les indicateurs d'évaluation soient nombreux, trois approches se partagent le devant de la scène, au-delà des plus académiques, qui s'avèrent d'ailleurs peu utilisées dans la pratique (Bates, Gordon-Shapiro ou Irving-Fisher, etc.), même si elles sont à l'origine des plus usitées. La première se veut prospective, l'entreprise vaut alors ce qu'elle va rapporte avec ses *cash-flows* actualisés. La seconde considère que la firme vaut ce qu'elle possède, *id est* ses actifs, malgré la difficulté de valoriser l'incorporel. Quant à la troisième, elle s'articule autour d'une approche par comparaison selon les *deals* déjà effectués.
Si, bien entendu, des écarts de valorisation apparaîtront entre les différentes méthodes, ils ne devraient pas remettre en cause la tendance structurelle, indépendamment de l'impact de la crise de 2008/2009, d'une destruction de valeur qui finalement s'inscrit dans une logique presque implacable des résultats financiers et des constats de marché observés, même si la perte de valeur au niveau d'une industrie ne signifie pas que toutes les firmes qui la composent suivent cette dynamique, ou du moins l'ampleur de cette dernière. La démonstration ne fera bien entendu pas l'impasse sur la question d'une évolution à périmètre constant afin d'illustrer, le cas échéant, la défaillance de l'équation de valeur qui règne sur ces marchés de l'information, traduction économique de l'inefficience des modèles qui prévalaient jusqu'à présent et des difficultés à assurer une création de valeur.

Une fois l'état des lieux dressé et la question de l'évolution à périmètre constant résolue, un dernier temps (*chapitre II*) sera nécessaire, d'hypothèses en recommandations, pour approcher par l'entremise de quelques *scenarii* cadres, aussi implacables que contestables, autant improbables que certains, les conditions qui permettraient au regard des dynamiques de marchés et des déterminants de la performance de s'inscrire dans une vision vertueuse de création de valeur à l'horizon 2016 et de donner ainsi tort aux prophéties les plus alarmistes.

Si six *scenarii* – du changement dans la continuité à la profonde métamorphose du paradigme traditionnel – semblent requis en la circonstance, indépendamment des différentes options inhérentes à chacun d'eux, ils ne s'envisagent qu'à partir des conclusions des chapitres précédents, *id est* dans une vision à deux étages qui dissocie notamment ce que les auteurs de Strategor [2009] nomment la *Business strategy* et la *Corporate strategy*. La première s'intéresse en effet au positionnement de la firme dans un secteur d'activité, à la dynamique concurrentielle et aux conditions d'obtention d'un avantage concurrentiel pérenne, source de performance durable. La seconde dépasse ce premier niveau, *« la démarche consiste à essayer de créer un portefeuille d'activités cohérent, en assemblant des activités qui ont collectivement une valeur supérieure à la somme des valeurs qu'elles auraient individuellement, si elles restaient indépendantes »* [Strategor, 2009].
Et si les pierres d'achoppement sont toujours possibles, au même titre que les pires *scenarii* qui doivent bien entendu être envisagés pour être mieux évités, il devrait néanmoins ressortir que la création de valeur ne relève pas d'une hypothèse farfelue à partir du moment où sont individuellement et collectivement acceptés les divers ajustements de circonstance dictés par l'urgence, de sorte que les firmes puissent enfin retrouver les moyens de s'adapter à ce nouvel univers numérique, ductile et centré sur le client, l'imprimé pouvant alors sans ombrage conserver sa place aussi bien dans la forme que dans l'esprit.

Cette dernière partie sera donc le fruit d'une délicate alchimie destinée à éclairer l'avenir sous une autre lumière que celle d'une sinistrose confirmée par les faits et les chiffres, mais en prenant garde de ne pas tomber dans l'incantation ayatollesque stérile, quand bien même certaines pistes relèvent parfois de l'hypothèse ou de la préconisation argumentée, sujette par principe à discussion et étant entendu que nul ne peut se prévaloir de l'absolue vérité dans une configuration aussi systémique.

*****

NOTES DE PARTIE III

III-1. Chiffres communiqués au titre de 2010 par l'association qui gère les fonds, Presse et Pluralisme - Disponible sur : http://www.sppmo.org/Le-mecenat-en-faveur-de-la-presse.html

III-2. Propos de Laurent Mauriac recueillis dans un article du site *jdd.fr* du 28/3/11 – Quant les internautes financent l'info – Disponible sur : http://www.lejdd.fr/Medias/Internet/Actualite/J-aime-l-info-la-plateforme-de-dons-pour-la-presse-en-ligne-290997/

III-3. Budget de fonctionnement annuel financé par la fondation de Herbert et Marion Sandler – Le site emploie une trentaine de journalistes et s'est spécialisé dans l'investigation

CHAPITRE I | DE LA VALEUR A LA VALORISATION, L'IMPRIME TRADITIONNEL A DETRUIT PLUS DE VALEUR QU'IL N'EN A CREEE

Une entreprise, à quelques exceptions près, a pour vocation de créer de la valeur dont les variations reposent schématiquement sur deux facteurs essentiels : la somme des cash-flows générés et le taux auquel ceux-ci seront actualisés, id est le Coût moyen pondéré du capital (CMPC). Cette équation de valeur rend compte de la pertinence du modèle économique.

Cette notion de coût du capital repose tout bonnement sur le postulat que les investisseurs exigent un taux de rentabilité des fonds investis proportionnel au risque et supérieur au coût du capital. Dans le cas contraire, les capitaux fuient l'industrie concernée, les entreprises éprouvant alors quelques difficultés à se financer. Ce coût d'opportunité du capital se détermine donc à partir du rendement des obligations sans risque, auquel s'ajoute une prime de risque spécifique, celle-ci variant d'une industrie à l'autre.

Cela étant, le risque est une notion subjective puisqu'elle résulte en l'occurrence de l'incertitude sur les résultats futurs au regard de choix réalisés à un instant donné. Or ce difficile exercice de prévision est devenu particulièrement manifeste chez les éditeurs.

Alors que les journaux faisaient face à un risque faible, dans la mesure où les modes de lecture, les comportements des lecteurs et des annonceurs tendaient à être assez stables et servaient les mêmes fonctions jour après jour, ils connaissent depuis le début des années deux mille une amplification de celui-ci, en raison de l'évolution naturelle de l'environnement lui-même catalysé par diverses reconfigurations de marché. Bien entendu, les dirigeants cherchent à le réduire en le répartissant sur plusieurs activités, sous réserve de leur existence.

À cela s'ajoute un risque lié à la non-liquidité du capital, *id est* à l'impossibilité de le céder en tout ou partie, ce qui requiert alors la prise en compte d'une prime de risque complémentaire d'une valeur variable selon l'industrie, l'échec de la cession du *Parisien* à la fin de l'année 2010, ainsi que la difficulté à trouver des investisseurs pour *Libération* ou encore *La Tribune* en 2010 et 2011 étant, à des degrés et pour des raisons divers, illustratifs.

En acceptant que le niveau de risque soit assez identique et que l'activité entre concurrents soit proche, il est possible de considérer un coût moyen pondéré du capital identique, celui-ci déterminant alors la rentabilité minimale que les actionnaires sont en droit d'attendre.

Dans ce contexte d'incertitude, si une firme ne respecte pas les exigences du marché ou tout du moins le rapport rentabilité/risque, elle est alors sanctionnée dans des formes diverses selon qu'elle est cotée ou non (vente de titres, difficulté de financement, impossibilité de mener des opérations de croissance ou de recapitalisation, etc.). Souvent dénoncée par les

entreprises elles-mêmes, cette anticipation d'exigence présente *a contrario* des avantages puisqu'elle leur permet d'accéder à des ressources parfois significatives. Ce constat met d'ailleurs en perspective l'influence des facteurs n'ayant pas un impact direct sur la trésorerie, dès lors que les investisseurs considèrent que la valorisation ne sera pas au rendez-vous.

De cette situation découlent deux conséquences. La première s'inscrit dans la logique de la théorie du signal selon laquelle l'information n'est pas entendue de la même manière par les différents acteurs. Il appartient alors à la firme de mettre en place une stratégie de communication financière qui ne repose pas uniquement sur une simple présentation d'états financiers, mais bien sur une analyse stratégique approfondie pour diminuer au maximum l'asymétrie de l'information. La seconde rend compte, dans la logique de la théorie de l'agence, de la divergence des intérêts qui peut exister entre les actionnaires, les dirigeants ou les créanciers, de telle sorte que certaines décisions ne trouvent leurs fondements que dans la volonté de favoriser les uns aux détriments des autres, les turpitudes du groupe Le Monde ayant à cet égard valeur d'exemple (*voir chapitre II, partie II*).

De fait, l'analyse de la création de valeur n'est pas aussi évidente, et à plus forte raison quand elle se réalise dans des industries où la discrétion s'inscrit en religion. Trois étapes semblent donc nécessaires pour l'approcher de manière la plus fondée qui soit, étant entendu que le résultat illustre la pertinence du modèle économique en vigueur.

Il s'agira d'abord de s'interroger sur la notion de valeur financière en tant que telle et, notamment, sur les indicateurs qui permettent de l'évaluer, chacun d'eux recouvrant parfois des notions différentes, certains s'avérant même inapplicables dans la pratique (*section 1*).

Puis, une fois les bases posées, il deviendra opportun de procéder à une synthèse des différentes méthodes d'évaluation utilisables et aussi d'en vérifier l'adéquation avec les industries concernées (*section 2*). D'autant que la culture du secret des éditeurs complexifie la tâche et nécessite quelques hypothèses de circonstance et qu'au sein d'une même entreprise, les approches de valorisation peuvent parfois varier selon la nature des actifs détenus. Ainsi, parmi les kyrielles d'approches existantes, trois semblent les plus appropriées, au-delà de l'anecdote qui voit l'approche utilisée au début des années quatre-vingt-dix par le papivore Robert Hersant pour la presse quotidienne, reprendre du galon.

La première se veut prospective, l'entreprise vaut ce qu'elle va rapporter. Cette approche s'appuie donc sur des prévisions de flux de revenus futurs usités (dividendes, *cash-flows, etc.*)

et nécessite une bonne connaissance des données de marché (risque, rentabilité des marchés actions, etc.) et de l'entreprise. La deuxième détermine la valeur de marché des éléments constituant son patrimoine, notamment quand ils sont évalués à leur coût historique et qu'ils sont depuis longtemps dans le périmètre de la firme, sachant que se pose la difficulté de prise en compte de l'actif immatériel. La troisième consiste à évaluer l'entreprise au regard de la valorisation d'autres actifs similaires ou de transactions déjà effectuées.

Enfin sera-t-il possible (*section 3*) d'examiner l'évolution de la valorisation moyenne de chaque industrie et des différentes firmes présentes, sachant que les résultats, qui varient selon la méthode, s'inscrivent collectivement dans la logique des observations déjà évoquées.
Si les approches patrimoniales et par valeurs comparables devraient permettre de mettre en perspective la perte de valeur substantielle pour l'imprimé traditionnel indépendamment des biais méthodologiques et de l'impact conjoncturel de la crise des marchés publicitaires à la fin de la décennie 2000-2010, celle fondée sur l'actualisation des *cash-flows* ne devrait pas les remettre en cause dans la mesure où les niveaux de flux observés pour obtenir un simple équilibre devraient apparaître comme impossibles à obtenir à périmètre structurel constant. Et de ce constat ressort l'indéniable défaillance de l'équation de valeur des firmes auscultées, symbole d'un modèle économique devenu inefficient et inadapté.

Ce faisant, et au-delà des biais d'évidence, il devrait être possible de tirer les conséquences sur les éventuelles capacités créatrices de valeur au cours de la décennie 2010-2020 et surtout de voir à quelles conditions cette dynamique vertueuse peut s'envisager.

SECTION 1 | QUELS INDICATEURS DE VALEUR POUR QUELS RESULTATS ?

Qu'est-ce que la valeur ? Poser une telle question peut paraître saugrenu, pourtant il est fondamental de savoir de quoi il retourne car derrière une kyrielle d'indicateurs existants, les notions regorgent parfois de surprises (*voir schéma n° III-1 : Différents indicateurs selon les possibilités de manipulation et leur date d'apparition*).
Schématiquement, ils peuvent être classés de manière arbitraire par date d'apparition et par catégorie d'origine. Il y a ainsi les indicateurs comptables comme le résultat net et surtout le bénéfice par actions, qui présentent l'inévitable inconvénient de variabilité liée aux éléments exceptionnels, aux provisions, etc. D'autres indicateurs comme le résultat d'exploitation, *l'EBITDA* (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amotization*) ou l'Excédent

brut d'exploitation (EBE) sont devenus appréciés pour pallier cette déficience. Lorsque les notions de rentabilité sont devenues au cœur des analyses, les ratios de rentabilité des capitaux propres et économiques ainsi que le *Cash-flow Return On Investment* (*CFROI*) ont pris le pas sur les autres [Vernimmen, 2008]. Or tous ces indicateurs comptables ne prenaient pas en compte la notion de risque. Dès lors, à partir du moment où il a été admis que la rentabilité dégagée est un indicateur insuffisant en termes d'analyse de valeur, il a fallu la comparer aux capitaux employés, *id est* au CMPC – *WACC* (*Weight Average Cost of Capital*) – et qui correspond au coût moyen des ressources financières de la firme mises à la disposition de celle-ci par les contributeurs qui souhaitent revoir la couleur de leurs investissements.

De là sont apparues des notions *d'Economic Value Added* (*EVA*), appelée communément profit économique, qui consiste à mesurer la création de valeur sur une durée, celle-ci prenant alors une valeur numéraire définie. Les indicateurs de nature financière sont par ailleurs centrés autour de la valeur actuelle nette, son avantage étant de mesurer la valeur réellement créée, son inconvénient la complexité de traitement et le besoin d'informations souvent internes que les comptes publiés n'offrent pas la majeure partie du temps. De fait, les analystes préfèrent recourir à des indicateurs externes plus simples à des fins d'analyses boursières, comme la *Market Value Added* (*MVA*) et le *Total Shareholder Return* (*TSR*), ce qui dans le secteur de la presse d'information générale n'est pas utile, les firmes n'étant pas cotées, à l'exception de Spir Communication qui évolue sur le marché des petites annonces. Au demeurant ces deux derniers indicateurs peuvent faire apparaître une destruction de valeur alors même que la firme a dégagé sur son actif économique une rentabilité supérieure au coût du capital. Seule une analyse profonde permet de diminuer cet inconvénient.

Si certains indicateurs sont donc focalisés sur une analyse du passé de la performance économique d'une firme, d'autres permettent de travailler sur une anticipation de l'avenir, sachant que, dans cette dualité, les plus académiques dont les fondements sont à l'origine des méthodes les plus usitées, sont aussi ceux dont l'utilisation est la moins fréquente.

A/ Le Coût moyen pondéré du capital employé, inévitable et pertinent

Le coût moyen pondéré du capital ou WACC est un concept fondamental en finance puisqu'il sert à la fois dans le choix des investissements comme taux auquel les flux sont actualisés dans le calcul de la Valeur actuelle nette (VAN), mais également à la détermination de la

valeur d'un actif économique. C'est donc le taux de rentabilité minimum que doit dégager une entreprise pour satisfaire ses actionnaires (le coût des capitaux propres) et ses créanciers (le coût de l'endettement). Il s'agit donc du coût de financement global de l'entreprise [Esnault, Hoarau, 2005 ; Vernimmen, 2008 ; Palou, 2008].

Or, le taux de rentabilité exigé par un investisseur pour un actif économique ne dépend que du risque de cet actif et s'avère donc fonction d'une kyrielle de paramètres tels que la structure des coûts (plus les coûts fixes sont importants, plus le coût est élevé), la sensibilité économique de l'entreprise à la conjoncture (notamment la dépendance au marché publicitaire) ou encore la visibilité de l'activité (très incertaine au regard des nouvelles technologies) et les résultats qui diffèrent d'une activité à l'autre (voir chapitre II, partie II).

Cette idée s'inscrit dans la droite ligne des travaux fondateurs de Franco Modigliani et Merton Miller [1958] selon lesquels le coût du capital d'une entreprise est indépendant de sa structure financière et donc du niveau de dettes, sous hypothèse de l'absence d'impôts et de fiscalité, de coûts de transaction et d'asymétrie d'information. Cela peut sembler paradoxal au départ puisque la dette coûte moins cher que le capital, mais le raisonnement se fonde sur l'idée que l'accroissement du levier financier augmente le risque de telle sorte que les prêteurs demanderont une rentabilité plus élevée.

En intégrant la fiscalité de l'entreprise [Modigliani, Miller, 1963], ces mêmes auteurs notent que l'endettement s'avère privilégié dans la structure financière, celle considérée comme optimale comportant un montant maximum de dettes. Ils démontrent à cet égard « que la valeur de l'actif économique de l'entreprise endettée est alors égale à la valeur de l'actif économique de la même entreprise non endettée, majorée de la valeur actuelle de l'économie d'impôts liée à la déductibilité fiscale des intérêts de la dette. » [Vernimmen, 2008].

Leurs hypothèses ont cependant plusieurs limites sur lesquelles leurs détracteurs s'appuient. La première est qu'au-delà d'un certain seuil d'endettement, le risque financier devient important et les coûts associés ne sont plus compensés, notamment les coûts de faillite [Brennnan, Schwartz, 1978]. La seconde est que la fiscalité d'un investisseur individuel est différente [Vernimmen, 2008]. La troisième s'inscrit dans la lignée de la théorie de l'agence et notamment dans la divergence des choix entre dirigeants, créanciers et actionnaires [Jensen, Meckling, 1976 ; Hirschleifer, Thakor, 1992], ces derniers préférant par exemple endetter une « société à maturité sans forte perspective de croissance et à forte profitabilité, pour éviter à

ses dirigeants de consacrer des fonds à des diversifications hasardeuses ou à des expansions inconsidérées, toutes deux destructrices de valeur » [Vernimmen, 2008]. La dernière résulte de la trop classique asymétrie d'information [Myers, Majluf, 1984] entre actionnaires et dirigeants qui, lorsqu'elle est poussée à l'extrême, s'inscrit dans la théorie du pecking order qui considère que les dirigeants s'orientent vers une structure financière en fonction des coûts d'agence et d'intermédiation, dans une échelle qui va de l'autofinancement, en passant par la dette (du moins risqué au plus risqué) jusqu'à l'émission d'actions.

Le coût du capital peut se définir par une méthode plus directe, en l'occurrence celle du Modèle d'équilibre des actifs financiers (MEDAF), selon le principe que le taux de rentabilité à exiger de tout investissement pour satisfaire les investisseurs est égal au loyer de l'argent sans risque, plus une prime de risque liée à l'activité de l'entreprise. Cela donne :

$$K = Rf + \beta e \times (Rm - Rf)$$

Rf : taux de l'argent sans risque du marché (correspondant en France à l'OAT dix ans)
Rm : le taux de rentabilité du marché
Bêta : le βε de l'actif économique, *id est* le β de l'entreprise à dette nulle que les Anglo-Saxons nomment le β *leveragé*

Le βe d'un actif mesure la dispersion des flux de trésorerie futurs de cet actif par rapport à ceux du marché, à l'image du β d'un titre qui estime la rentabilité d'un titre de celui-ci par rapport au marché. Ces deux β sont liés puisque si une entreprise investit dans des projets avec un βe élevé, elle aura un β de ses actions élevé et une rentabilité fluctuante. La difficulté d'établir un tel bêta suffisamment fiable dissuade souvent les analystes d'avoir recours à cette méthode. Les analystes préfèrent ainsi, par simplification, adopter dans le calcul de rentabilité des capitaux propres le bêta classique obtenu par régression de la rentabilité de l'actif sur celle du marché, celui du groupe Adenclassifieds ressortant par exemple[III-4] à 1,09 en mai 2009, celui de Bertelsmann à 0,19 et celui de Schibsted à 1,03 en décembre[III-5] 2010.

Ce coefficient étant un indicateur de sensibilité, le multiplier par la prime de risque revient à déterminer le risque additionnel et, de fait, la rentabilité additionnelle attendue par rapport à un investissement sans risque. Enfin, plus l'historique sera long et plus cette prime de risque est significative et exploitable, sachant que beaucoup d'analystes retiennent leurs propres taux basés sur l'effet d'expérience.
Le coût du capital (*voir schéma n ° III-2 : Représentation schématique du coût du capital*) peut aussi se définir de manière indirecte en le reconstituant à partir des rentabilités de chaque titre financier pondérées en valeur globale du financement de l'entreprise.

Il existe, bien entendu, autant de coûts du capital que de firmes, sachant que pour des groupes plurimédia, il est en théorie normal de considérer des coûts différents par activités, les petites annonces sur le Web, la presse imprimée payante ou encore la presse magazine ne présentant pas le même risque, même si en pratique un taux moyen fait souvent l'affaire…
Finalement, une firme crée de la valeur à partir du moment où son profit économique est positif, c'est-à-dire lorsque la rentabilité des capitaux investis (Return On Invested Capital ; ROIC) est supérieure à celle du coût du capital, sachant qu'il convient de ne pas confondre la croissance du chiffre d'affaires et celle du profit économique [Vernimmen, 2008].

B/ L'Economic Value Added (EVA), simple mais risquée

Sans aucun doute moins ambitieux sur le plan académique, cet indicateur qui mesure la création de valeur sur un exercice, tient compte entre autres du coût de la dette mais aussi du coût des capitaux investis. L'apport de cet indicateur est de considérer un résultat net à partir duquel la valeur est créée puisque ce dernier se calcule après la rémunération des créanciers et celle des actionnaires sur les fonds apportés.
En fait, ce modèle vient du cabinet américain de conseil en management Stern Stewart & Co qui a été le premier à l'introduire par déclinaison de la valorisation sur les résultats excédentaires à la fin des années quatre-vingts[III-6].
L'objectif était de proposer un système de mesure de performance des dirigeants d'entreprises et ainsi de disposer d'un outil permettant de fixer la partie variable de leur rémunération ! L*'EVA* sert donc à mesurer la performance interne économique de l'entreprise alors que la *Market Value Added* (*MVA*) traduit la performance externe du titre de l'entreprise par rapport au marché [Vernimmen, 2008]. Elle s'établit selon la formule :

EVA = Résultat opérationnel (après impôt) – Rémunération Capitaux investis (WACC* Capitaux investis)

Cet indicateur correspond donc à la différence entre les revenus net d'impôt tirés de l'exploitation et le coût de l'ensemble des ressources financières affectées à l'exploitation. Le coût de la dette est évalué par les frais financiers payés par l'entreprise alors que le coût des fonds propres correspond au taux des emprunts d'État (sans risque) plus une prime de risque rémunérant l'actionnaire. Il y a alors création de valeur lorsque la rentabilité économique est supérieure au coût des capitaux investis. Mais malgré cette simplicité apparente, l'*EVA* est contestée en raison des interprétations possibles sur les ajustements apportés aux états

financiers par le cabinet Stern Stewart & Co. Ceci est pourtant fondamental puisque d'un côté la méthode comptable à la base de l'*EVA* donne une signification plus précise aux valeurs comptables annuelles et de l'autre la performance historique conditionne celle du futur !

L'*EVA* remporte un grand succès auprès des dirigeants grâce à sa structure du type "revenus moins coûts" pour des décisions opérationnelles de court terme, d'autant qu'elle permet de faire le lien entre le bilan, représenté par les capitaux engagés et le compte de résultat représenté par le résultat d'exploitation net. Elle offre la possibilité d'optimiser l'utilisation du capital et d'analyser les différents leviers de la création de valeur, y compris le coût des ressources [Tournier, Tournier, 2002 ; Palou, 2008].
En revanche, elle s'avère dangereuse pour la construction du long terme. En effet, un bon moyen d'augmenter l'*EVA* consiste à ne plus faire d'investissements ! Comme le compte d'exploitation reflète les investissements passés alors que les capitaux engagés comprennent les investissements pour le futur, elle est à la frontière entre hier et demain.

Maximiser l'*EVA*, c'est donc profiter du passé sans investir dans le futur. En calculant les capitaux engagés à l'aide de leur valeur de marché, qui reflète bien la valeur de l'entreprise dans le futur, il est possible d'arriver à des résultats paradoxaux. Elle doit être maniée avec précaution pour ne pas tomber dans le travers de la maximisation par la réduction du besoin en fonds de roulement et/ou par les sous-investissements [Palou, 2008]. Elle revêt une dimension encore plus délicate dans la presse en raison des retraitements imposés au niveau des actifs et notamment des incorporels censés générer les *cash-flows,* mais qui sont rarement comptabilisés en raison de leur subjectivité. Mais pour les créateurs de l'*EVA*, la ressemblance est plus importante que la différence, de sorte qu'ils doivent être considérés comme des actifs corporels capables d'offrir une mesure plus fine du résultat.

C/ D'autres indicateurs à l'utilité pratique variable

La Valeur actuelle nette (VAN) est l'indicateur de choix qui traduit la création ou la destruction de valeur dégagée par l'allocation de ressources. Elle est la valeur résultant de l'actualisation des flux de trésorerie, la différence entre la valeur actuelle et la valeur de marché. L'influence du taux d'actualisation est donc certaine, de sorte que plus il est élevé et plus les flux futurs seront dépréciés et plus leur valeur actuelle sera faible. Cela reflète une exigence de rentabilité. Il convient de définir alors le taux de rentabilité actuariel, c'est-à-dire

celui qui annule la valeur actuelle nette [Palou, 2008 ; Vernimmen, 2008]. Ce taux est souvent utilisé dans la mesure où il est comparé au taux de rentabilité exigé. Il faut cependant prendre en compte que la notion de taux de rentabilité actuariel considère que les flux sont réinvestis au même taux. Il ne faut donc pas l'utiliser pour comparer des décisions d'investissement entre plusieurs actifs.

Finalement, il convient de rechercher d'un côté les flux financiers à optimiser selon le risque et de l'autre côté le taux de rentabilité exigé par les apporteurs de fonds. La valeur créée est donc égale à la différence entre la valeur de l'actif économique et le montant comptable de l'actif économique, de sorte que sur la durée cette valeur prenne la forme d'une rente la plus importante qui soit. Cet indicateur est cependant difficile à appliquer en pratique.

De son côté, le CFROI (*Cash-Flow Return On Investment*) ou taux de rentabilité interne est correspond plus à la moyenne des taux de rentabilité interne des investissements actuels de l'entreprise. Ce taux est, bien entendu, comparé au coût moyen pondéré du capital pour déterminer la création de valeur [Barker, 2002].

Il doit égaliser l'actif économique avant dotations aux amortissements et réévalué de l'inflation avec les excédents bruts d'exploitation après impôts. S'il ne demeure en outre pas limité aux résultats de l'année, il est difficile à calculer dans les faits sauf à recourir à une version simplifiée : excédent brut d'exploitation / actif immobilisé avant amortissements + besoin en fonds de roulement. Il présente aussi les mêmes inconvénients que ses homologues du *Return On Capital Employed* et du *Return On Equity*, *id est* ceux des indicateurs comptables qui vivent en vase clos en ignorant la notion de risque. Pour reprendre un tantinet de pertinence, sa comparaison à des taux exigés est une bonne chose.

Quant au *Total Shareholder Return (TSR) ou taux de rentabilité totale***,** il exprime ce qu'a rapporté en plus-values et en dividendes un titre acquis au début de sa période de calcul. Il est égal au rapport entre, d'une part, le cours ajusté de l'action à la fin de l'année (ou de la période) majoré du dividende distribué et, d'autre part, le cours ajusté à la fin de l'année précédente (ou à la fin de la période pluriannuelle précédente) [Barker, 2002].

Le *TSR* équivaut au taux actuariel, de sorte que pour avoir une certaine signification, il doit être calculé sur une longue période afin de lisser les impacts des variations boursières à l'instar des valeurs médias en 2000. Sur le moyen terme, il représente donc la vraie valeur de l'actionnaire de sorte qu'une entreprise peut créer de la valeur avec un *TSR* négatif sur un an. L'émetteur doit indiquer si le *TSR* est calculé en brut ou en net de l'imposition des plus-values

et dividendes, avec ou sans prise en compte de l'avoir fiscal. À l'échelle d'une action, il s'agit du taux de rentabilité obtenu grâce au dividende et à la progression de sa valeur. Au regard des industries étudiées, cet indicateur ne présente guère d'utilité dans la mesure où le nombre de firmes cotées est quasiment nul, exception faite de quelques-unes qui évoluent sur les marchés des petites annonces ou de firmes plurimédia étrangères.

Enfin, l*e Bénéfice par action (Earning Per Share)* s'inscrit dans le même esprit que le *TSR*, son utilité étant conditionnée à la cotation des firmes. C'est l'un des critères les plus simples en termes d'accessibilité et le plus utilisé en raison du lien direct avec la valeur de l'action par le multiple du résultat net, le *Price Earning Ratio*. Pour autant, le fait qu'il soit l'un des plus répandus n'exclut pas ses carences, comme l'absence de prise en compte du coût des capitaux propres – et *de facto* du risque –, ainsi que la forte variabilité du résultat net selon les choix opérés d'une année sur l'autre. La valeur réelle est en outre un simple multiple du Bénéfice par actions (BPA) en raison des risques et des potentiels de croissance. De fait, un BPA en baisse après une opération ne traduit pas toujours une destruction de valeur si le taux de croissance après est plus fort ou si le risque de l'actif est réduit. Et inversement.
Il s'agit donc d'un indicateur comptable qui traduit l'enrichissement théorique de l'actionnaire pendant l'année, ce n'est pas un flux financier. Il peut devenir pertinent à condition : que le risque de l'actif économique soit le même d'un exercice sur l'autre, que le taux de croissance des résultats soit le même avant et après une opération déterminée, et que la structure financière de l'entreprise soit en permanence identique. À ces trois conditions cumulatives, sa croissance est synonyme de création de valeur, et inversement !

Conclusion

Les fonds propres ne sont pas une ressource gratuite contrairement aux us et coutumes de certains éditeurs. Et c'est bien parce que les capitaux demeurent des actifs risqués que les investisseurs réclament un taux de rendement proportionnel au risque de sorte qu'en l'absence, ils se tournent vers d'autres placements. Mais le coût des fonds propres ne se limite pas seulement au versement de dividendes, il s'agit d'un coût d'opportunité d'un autre placement de même niveau de risque.
Finalement, une firme ne crée donc de la valeur qu'à partir du moment où la rentabilité des capitaux investis est supérieure à celle du coût du capital, sachant qu'il convient de ne pas confondre la croissance du chiffre d'affaires ou de la marge opérationnelle avec celle du profit

économique. Et en l'absence, elle risque de rencontrer des difficultés pour se financer. Reste que pour le savoir, le choix de l'indicateur est essentiel, certains étant focalisés sur une analyse du passé de la performance économique, d'autres permettant de travailler sur une anticipation de l'avenir, le coût moyen pondéré du capital (capitaux propres et dettes) faisant en cela partie des indicateurs de choix qu'il est possible de pondérer d'un facteur de risque.

SECTION 2 | DES METHODES D'EVALUATION AUX AVANTAGES ET INCONVENIENTS TRES DIFFERENTS

Au sein même des éditeurs, les approches de valorisation peuvent varier selon les actifs qu'elles détiennent. L'objectif est donc de vérifier leur pertinence en prenant quelques précautions indispensables et en appliquant les retraitements nécessaires pour aboutir à une valorisation des actions et/ou des capitaux propres la plus conforme possible à la réalité.

A/ L'actualisation des flux : la méthode du *Discounted Cash-Flows*

La méthode du Discounted Cash-Flows (DCF), ou l'approche intrinsèque de la valeur, est sans aucun doute l'une des méthodes de référence dans la mesure où elle fait appel à la théorie fondamentale qui permet d'évaluer un actif économique. Déduction faite de la valeur de l'endettement net, on obtient alors la valeur des capitaux propres [Tounier, Tounier, 2002 ; Palou, 2008 ; Vernimmen, 2008].

1. Bien évaluer les flux de trésorerie, une condition *sine qua non*

L'évaluation par les flux de trésorerie disponibles consiste donc à procéder à l'évaluation des flux de trésorerie futurs qu'il conviendra d'actualiser au coût moyen pondéré du capital, id est au coût de financement global de l'entreprise.

Cette méthode suppose en théorie une actualisation à l'infini, ce qui en pratique est peu réaliste et introduit de fait un premier biais. Par conséquent, l'actualisation se fait, dans un premier temps, sur une période moyenne, communément appelée horizon explicite, de cinq à sept ans (trois à dix selon les secteurs), puis, dans un second temps, l'horizon infini est borné par ce que l'on appelle la valeur terminale [Barker, 2002 ; Palou, 2008 ; Vernimmen, 2008].

En définitive, la valeur de l'actif économique correspond à la somme de la valeur actuelle des flux de trésorerie après impôt sur l'horizon explicite et de la valeur actuelle de la valeur terminale retenue à la fin de l'horizon explicite.

La détermination de ces flux est donc la projection des performances opérationnelles de l'entreprise et de leur traduction en termes de cash-flows à l'horizon explicite, il ne s'agit donc pas d'une analyse de performance passée. Si la durée retenue est en moyenne de cinq ans [Vernimmen, 2008 ; Barker, 2002], ce n'est, bien entendu, qu'une moyenne, sachant que dans des secteurs très changeants ou fortement dépendants de la conjoncture comme les médias, une durée de cinq années semble déjà longue. Ceci est d'autant plus crucial que la prévision des cash-flows nécessite de faire des arbitrages les plus précis possible en accord avec la stratégie de l'entreprise et l'environnement (concurrence, cycle, croissance, etc.).
Les flux dégagés par l'actif économique s'estiment à partir de l'excédent brut d'exploitation après impôt théorique duquel on retranche la variation du besoin en fonds de roulement, l'objectif étant d'obtenir un flux à partir d'une notion comptable. Ce faisant, la soustraction des investissements nets des désinvestissements permet d'obtenir les flux de trésorerie disponibles après impôt, le fameux free cash-flow.

Étant dans une logique de *cash* par le biais de l'opérationnel, plusieurs retraitements s'avèrent le cas échéant nécessaires : réintégration des dotations aux amortissements et provisions de chaque exercice (déduction comptable, pas de cash) ; engagements "retraite" (dette) ; valorisation des filiales sur le non coté ; mises en équivalence éventuelle dans l'hypothèse où des participations financières n'ont pas été retenues dans les flux de trésorerie, reports fiscaux déficitaires par actualisation des économies d'impôts au coût des capitaux propres jusqu'à leur utilisation intégrale ; réintégration selon la quote-part de la valeur des capitaux propres des filiales si les intérêts minoritaires sont importants ; conversion éventuelle en capital des instruments financiers existants en reprenant la valeur de marché.
Une fois le *free cash-flow* annuel déterminé, il reste à l'actualiser et à prendre en compte la valeur terminale sachant que la simulation peut se faire en retenant l'impôt payé.

2. La valeur terminale, une variable déterminante

La valeur terminale, difficile à évaluer, est souvent calculée soit à partir de l'actif économique réévalué ou non en dernière année de l'horizon explicite, soit à partir des flux de la dernière année de l'horizon explicite calculés sur la base de multiple des soldes de gestion, sachant

qu'elle peut représenter plus de 50 % de la valeur totale de l'entreprise. En pratique, elle est le plus souvent fondée sur un taux de croissance à l'infini d'un flux normatif selon le modèle de Gordon-Shapiro [Barker, 2002 ; Vernimmen, 2008]. Ne pouvant pas être équivalent au dernier flux retenu, celui-ci doit cependant être en phase avec le niveau de marge opérationnelle, d'investissements et d'amortissements, du besoin en fonds de roulement estimé, tout en étant cohérent avec la stratégie et la croissance à long terme.

La majorité du temps, une convergence vers le coût du capital est retenue, signe d'une dégradation de la rentabilité selon l'idée qu'une création de valeur permanente n'est pas tenable sur l'infini, sauf à supposer que l'entreprise ait la capacité de croître et d'afficher des performances indéfiniment supérieures à l'environnement économique.

Une fois additionnées la valeur actualisée des flux intermédiaires et la valeur terminale, il convient de retrancher l'endettement net. Il est aussi possible d'obtenir l'objectif de cours à partir de la valeur d'entreprise (valeur horizon + valeur terminale actualisée) en retranchant le montant de la dette financière nette et le montant des minoritaires (en valeur comptable ou de marché par rapport au poids relatif dans la capitalisation boursière). Il faut y ajouter les immobilisations dans la mesure où elles génèrent des résultats (mis en équivalence) qui ne sont pas pris en compte dans l'actualisation et qui peuvent avoir un poids important par rapport au reste des actifs de l'entreprise, participant ainsi à la valeur du groupe.

S'il est fréquent d'utiliser la valeur comptable de l'endettement net comme première approximation de sa valeur financière, il arrive parfois que cette valeur s'en écarte. Lorsque l'endettement est important et que l'écart entre la valeur de la dette et son montant comptable l'est aussi, il est souhaitable de raisonner en valeur et non en montant comptable. C'est le cas par exemple de France Télécom en 2008 qui présente un écart de dette comptable et de dette de marché de près de 5 % de sa capitalisation boursière !

3. Des avantages et des limites

Cette méthode présente l'avantage d'être prospective et de tenir compte des performances ainsi que de la structure financière de la firme, du marché et d'un cadre réglementaire donné. Elle offre aussi une forme de flexibilité et permet l'établissement de plusieurs *scenarii* selon les différentes hypothèses de départ. Pour autant, sa pertinence réside dans le réalisme des hypothèses afin d'éviter l'excès d'optimisme dans les prévisions et *de facto* de conduire à une

surévaluation. Autre inconvénient : la valorisation de la valeur terminale. Les hypothèses divergent donc fortement suivant la nature de la firme et notamment selon son niveau de dépendance aux revenus publicitaires dans un contexte d'incertitude (*voir tableau n° III-1 : synthèse des avantages et des inconvénients de la méthode DCF).*

4. Des variantes à la méthode DCF

S'il existe bien entendu d'autres méthodes fondées sur l'actualisation des flux, il apparaît que leur fondement ne permet pas de les utiliser dans le contexte de l'étude et des firmes en présence. Il s'agit pour mémoire de la modélisation à phases de croissance multiples qui vise à réduire le poids de la valeur terminale dans la valorisation de l'entreprise, notamment pour celles ayant une croissance rapide, de *MVA*, *id est* de l'*EVA* actualisée au coût d'opportunité des ressources ; celui-ci correspond à la somme de la capitalisation boursière et de la valeur d'endettement de laquelle on retranche le montant de l'actif net comptable, ainsi que du modèle des dividendes actualisés qui est considéré comme le modèle fondamental de la valorisation des actions au point que certains considèrent que tout modèle de valorisation théorique doit pouvoir s'articuler avec le celui des dividendes [Barker, 2002].

B/ L'Actif net réévalué (ANR)

Simple d'utilisation, la méthode patrimoniale "comptable" qui consiste en l'évaluation séparée des différents actifs et engagements de la firme, offre la possibilité d'être reconsidérée pour évaluer ce qui est communément appelé l'Actif net réévalué (ANR). Elle est dans ce cas adaptée aux entreprises dont l'hétérogénéité des métiers, des activités ou des participations ne permet pas une approche globale, et notamment celles ayant des métiers ou des sociétés distincts imposant alors une approche par branche, des holdings aux participations hétérogènes, voire des sociétés où la détention d'actifs par mise en équivalence ne permet pas une approche par les comptes consolidés [Vernimmen, 2008]. Cette approche s'inscrit donc dans une démarche patrimoniale "renforcée", l'objectif étant de valoriser les éléments corporels et incorporels pour en estimer la valeur réelle.

Il convient de ne pas mélanger plusieurs approches qui consisteraient par exemple à réévaluer d'un côté des actifs à la valeur de marché et de l'autre à la valeur liquidative (valeur de marché minorée d'une décote qui tient compte de la nécessaire réalisation rapide), voire à la valeur de remplacement (coût nécessaire pour recréer à l'identique l'actif concerné).

Les actifs corporels semblent plus simples à considérer que les actifs incorporels qui représentent pourtant, dans certaines firmes, une importante partie de l'actif et notamment pour des sociétés Internet qui se construisent par des opérations de croissance externe et qui ont peu d'actifs matériels dans l'acquisition.

L'actif immatériel s'articule autour de différents postes comme la recherche et le développement, les marques, les brevets et les licences, les droits au bail et les fonds de commerce, les droits d'auteur ou encore les frais d'établissement sachant que les normes comptables ont en l'espèce leur influence et que les modes de traitement peuvent aussi varier (*voir schéma n° III-3 : Reconnaissance des actifs immatériels et traitement des évolutions de valeur*) [Dick, Missonier-Piera, 2006 ; Palou, 2008 ; Vernimmen, 2008].
Les actifs incorporels sont d'autant plus importants dans les médias d'une manière générale qu'ils représentent, selon une étude[III-7] menée par le cabinet Ernst & Young de 2008, 83 % de l'actif inscrit au bilan (pour une moyenne tous secteurs de 63,6 %) et que leur traitement n'est pas forcément chose aisée. Schématiquement, les différentes catégories d'actifs incorporels à surveiller dans l'univers médiatique sont selon cette même étude, les marques, les accords de non-concurrence, les droits de diffusion et de publicité, les relations clients, les contrats de crédit-bail, les technologies ainsi que les catalogues d'œuvres.

Les différences sont néanmoins significatives d'un groupe à l'autre. Alors qu'en 2008 les actifs incorporels de Spir Communication totalisent 63 % de l'actif non courant[III-8] (235,3 M€ dont 205 M€ au titre du *goodwill*), ceux du groupe NextRadioTV s'affichent à hauteur[III-9] de 78,9 % avec de surcroît une répartition différente dans la mesure où 98,7 % de ces incorporels proviennent du *goodwill* constaté lors des acquisitions selon le rapport annuel de l'entreprise.
Côté Internet, Adenclassifieds présente 36,3 M€ d'actifs incorporels[III-10] en 2008 répartis entre le fonds commercial (20,2 M€), les concessions, brevets et droits similaires (6,9 M€), les frais de recherche (1,5 M€) et quelques immobilisations diverses sachant que le *goodwill* représente 79,5 M€. L'ensemble de l'incorporel concentre 95 % de l'actif non courant.

Les actifs financiers sont constitués de participations stables et de prêts à long ou moyen terme. La valorisation retenue pour les titres de participation est la valeur de marché. Si celle-ci est cotée, le calcul peut se faire à partir de la moyenne des cours du dernier mois boursier.
Enfin, pour les prêts accordés par la firme, il est préférable de vérifier elle se trouve dans les conditions de remboursement. En l'absence, les provisions pour risque sont à considérer. Il arrive en outre de devoir faire des corrections au niveau des placements de trésorerie [Palou, 2008].

Côté passif, le niveau de risque détermine l'ampleur et la nature du traitement des provisions pour risques et charges (provisions règlementées, fonds propres, ou charges probables), sachant que les quasi fonds propres constituent un enjeu de dilution (selon les instruments financiers y figurant) comme ce fut la cas pour le groupe Le Monde lorsqu'il devait faire face avant son acquisition en 2011 à 75 M€ d'obligations convertibles. Les dettes financières se prennent en général en valeur de bilan, sachant qu'il convient de s'interroger sur la possibilité d'utiliser les éventuels reports fiscaux déficitaires ou crédits d'impôts et de tenir compte de leur valeur. Quant aux éléments de hors bilan (engagements donnés ou reçus et non provisionnés), si la probabilité de réalisation du risque est forte, ils sont retraités et réintégrés.

La valorisation patrimoniale ne recouvre néanmoins pas tous les éléments de l'entreprise, d'où la nécessité de prendre en compte le *goodwill* (survaleur), *id est* la différence entre le prix payé par un acheteur lors d'une acquisition et l'actif net comptable de cette dernière qui représente la valorisation des avantages économiques attendus des immobilisations non identifiables et des synergies attendues. Cet écart d'acquisition, positif ou négatif, est la valeur résiduelle du coût d'acquisition après affectation [Esnault, Hoarau, 2005 ; Palou, 2008].

La valeur réelle demeure cependant délicate à approcher, tant il est difficile de valoriser des avantages non économiques attendus d'immobilisations non identifiables, comme par exemple de parts de marché, du capital humain, voire la part de ce que peut représenter ce lien hors marché qui unit un titre et son lecteur (*voir chapitre III, partie II*).

Lors d'une valorisation, le *goodwill* est donc considéré comme une valeur de supplément, au-delà des valeurs de l'actif et du passif. Il s'analyse alors par la valeur actuelle des superprofits que procure à la firme l'ensemble des éléments incorporels qui la composent, sachant qu'il peut être déprécié si nécessaire [Palou, 2008 ; Vernimmen, 2008].

Au-delà de la nécessaire cohérence, cette méthode est souvent présentée comme statique, ce qui est vrai dans l'absolu, à la différence de celles fondées sur l'actualisation des *cash-flows*.

Elle peut toutefois avoir l'avantage de se combiner sur certaines activités avec une méthode d'actualisation voire de multiples (*voir infra*), notamment pour certains groupes aux activités bien distinctes et aux profils bien identifiés, à l'instar d'un groupe comme Le Figaro. Il est aussi possible sur certains sous-jacents du bilan de recourir à des ratios financiers, soit en tant que ratios de transaction observés dans le secteur, soit en tant que comparables à des référentiels cotés comme les sociétés Internet.

Par ailleurs, en dehors du bilan, point de salut. Seul ce qui y figure peut être valorisé, les éléments subjectifs comme les résultats de la notoriété, de campagnes de communication ou de formation, ne sont pas pris en compte. Ce point est alors le plus souvent compensé par l'application d'une décote ou d'une prime sur l'actif net réévalué.
L'autre inconvénient concerne le pourcentage de détention des actifs, au regard des éventuelles participations croisées et des autocontrôles. Le principe consiste à déterminer le pourcentage de contrôle économique des actifs sachant que se pose *de facto* la question de la juste détermination de la part de la dette nette à mettre en face des actifs.
En effet, la consolidation lors d'une intégration globale (100 %) ne fait pas état de la quote-part de dette nette de la filiale non détenue par la société mère (minoritaires). Ainsi, déduire la dette nette consolidée de la valeur trouvée, c'est déduire la dette affectée aux minoritaires des actifs dans la valorisation du groupe.

Cette méthode présente cependant un avantage majeur pour les sociétés cotées lors de corrections boursières notamment, puisqu'elle permet de faire apparaître de façon instantanée toutes sortes de décotes même par rapport à l'actif net comptable.

C/ La méthode des comparables : la vision immédiate de la valeur

Cette méthode est basée sur des comparaisons entre des transactions identifiées, portant sur des investissements de nature voisine ou équivalents et réalisés dans les mêmes conditions de marché [Barker, 2002 ; Tournier, Tournier, 2002 ; Vernimmen, 2008]. Elle s'intéresse à la rentabilité des ressources de la firme, le multiple dépendant de plusieurs facteurs comme la croissance attendue, le risque ou les taux d'intérêt, sachant qu'il s'avère calculé à court terme.

Les multiples utilisés proviennent d'un échantillon de firmes comparables ou d'entreprises ayant été cédées et pour lesquelles une valeur des capitaux propres a été évaluée, la taille de l'échantillon étant en l'espèce un inconvénient. Dans cette approche comparative, deux axes se dégagent : les multiples de transaction et les multiples boursiers.

Le multiple de transaction considère que dans le prix payé par l'acquéreur figure déjà la prime de risque dans l'acte de prise de contrôle. Il en est de même des conditions de règlement et des garanties éventuellement accordées [Vernimmen, 2008], le souci principal étant l'absence d'échantillon représentatif et d'une information pertinente alors qu'en parallèle, les transactions effectuées quotidiennement en Bourse constituent un référentiel plus accessible.

La valeur de l'actif économique résulte alors de multiples de soldes de gestion avant frais financiers et notamment du résultat d'exploitation après impôt, de l'EBE, de *l'EBITDA* ou encore de *l'EBIT* (*Earnings Before Interest and Taxes*). Puisque l'actif économique est financé par les capitaux propres et par l'endettement net, la valeur globale va se répartir entre les valeurs de marché des deux précédents facteurs.

Le multiple, à des degrés divers, des résultats d'exploitation a l'avantage de la simplicité et de la possibilité de subir un retraitement d'usage pour se rapprocher au mieux de la notion d'exploitation en réintégrant par exemple des charges comme l'intéressement ou la participation. Prendre des multiples, après dotations aux amortissements et provisions et impôts, permet en outre de lisser les différences pour des comparaisons hors frontières.
Ce multiple du résultat d'exploitation est en fait un indicateur global qui dépend principalement du taux de croissance de ce dernier, mais aussi du risque et du niveau des taux d'intérêts qui en augmentant accroissent le niveau d'exigence de l'investisseur.

Ces trois points renforcent le caractère global de la méthode et imposent une rigueur certaine dans le calibrage de l'échantillon afin d'éviter que des sociétés rentables soient sous valorisées et vice-versa. Par conséquent, cette méthode n'a de sens que dans des activités semblables.

Les multiples boursiers, et nommant le *Price Earning Ratio* (*PER*), présentent en l'espèce moins d'intérêt étant donné le faible nombre de firmes de presse d'information cotées en France. Pourtant, le PER est un outil simple et pratique qui permet d'apprécier le cours d'une action à partir du BPA. Il définit le rapport entre le cours boursier et le BPA faisant ainsi le lien, par comparaison avec les pratiques du marché, entre la valeur d'un actif et le résultat net qu'il dégage [Barker, 2002 ; Palou, 2008 ; Vernimmen, 2008].
En l'étendant à la globalité de la firme, le *PER* considère le rapport entre la valeur des capitaux propres ou capitalisation boursière et le bénéfice part du groupe. Il traduit ainsi l'enrichissement théorique de l'actionnaire pendant une année par le biais du BPA. Le bénéfice net est considéré comme corrigé des éléments exceptionnels, qui de fait, lorsque l'on prend celui qui est publié, peut être entaché d'éléments non récurrents. Pour le nombre d'actions, il est nécessaire de tenir compte des éventuelles dilutions.
En général, les différentes analyses sont conduites sur l'année en cours mais aussi sur l'année passée et future sachant que plusieurs *PER* relatifs peuvent s'envisager. L'intérêt du *PER* relatif par rapport au *PER* est de tenir compte de toute correction boursière ou surévaluation temporaire ou durable d'un marché boursier [Barker, 2002 ; Vernimmen, 2008].

Bien qu'il soit assez réducteur, le *PER* reste cependant l'approche la plus utilisée en première intention. Elle consiste donc à proposer une valeur de marché qui correspond par nature à une transaction boursière. En outre, l'analyse historique des *PER* offre des points de repère, c'est en l'espèce un élément d'analyse. Mais ce critère présente, outre ses limites naturelles, un inconvénient majeur dans la mesure où il sert en quelque sorte d'amplificateur à des considérations spéculatives à l'instar de la folie boursière des années deux mille et de la crise de 2008. En période de correction boursière forte ou de bulle spéculative, ce critère doit être utilisé avec prudence. Car l'utilisation du simple *PER* dans les évaluations suppose implicitement que les caractéristiques du marché restent constantes.

Outre les multiples les plus utilisés en pratique (résultat d'exploitation, excédent brut d'exploitation, *Price Earning Ratio*), il en existe bien entendu d'autres mais qui sont en l'espèce moins utiles [Barker, 2002 ; Palou, 2008 ; Vernimmen, 2008].

Conclusion

Parmi les trois grandes méthodes de valorisation, aucune ne permet vraiment d'atteindre la vérité absolue, sinon cela se saurait. De fait, les précautions à prendre lors de leur mise en œuvre constituent la clef de voûte d'une approche pertinente des valorisations.
La complexification des marchés mais aussi des structures juridiques et financières des firmes fait qu'une méthode est adaptée à un contexte et à une structure à un instant donné, mais pas forcément à un autre, d'autant plus lorsque l'analyse se réalise de l'extérieur et que le culte du secret guide les firmes en présence *(voir tableau n° III-2 : Synthèse des avantages et inconvénients des différentes méthodes d'évaluation).*
Moyennant l'ensemble des précautions indiquées, les valorisations constatées aboutissent, malheureusement serait-on tenté de dire, au même constat pour les firmes d'information, à savoir une perte de valeur parfois significative.

SECTION 3 | PERTE DE VALEUR POUR L'INFORMATION ISOLEE EN TANT QUE TELLE, AVANTAGE AUX GROUPES D'ENVERGURE ET DIVERSIFIES

En raison des biais existants, mais aussi pour tenir compte de la nature même des firmes, qui ressemblent parfois à un enchevêtrement d'activités diversifiées, la valorisation des différents acteurs a pour sous-jacent la distinction des différentes méthodes pour au moins deux raisons.

Première raison : l'hétérogénéité des familles de presse, et à l'intérieur de chacune d'elles des firmes concernées : tailles variables, sources de revenus différenciées, et parfois même une cotation en Bourse d'une des filiales, voire de l'ensemble. De fait, les méthodes de valorisation peuvent s'avérer délicates à manipuler.

Ainsi la valorisation fondée sur les perspectives de flux pour les années futures peut-elle conduire à des sur ou sous-évaluations dans la mesure où l'activité est très dépendante des ressources publicitaires. La détermination des *cash-flows* devient alors délicate au-delà des caractéristiques inhérentes à la méthode en tant que telle : calcul du coût moyen pondéré du capital, impact des taux d'intérêts, choix du β, même si ce dernier (β sectoriel désendetté) s'affiche en moyenne entre 0,98 et 1,3, hors majoration pour des questions de risque particulier ou d'absence de liquidités sur le marché.

Pour autant, le recours à la méthode patrimoniale au sens strict crée des distorsions, étant donné que les actifs incorporels représentent parfois une grande part des actifs, sans compter le développement des activités numériques qui, *a priori*, ne "pèsent pas lourd" dans les bilans, mais s'avèrent génératrices de flux.
Elle se justifie alors si la structure des actifs de la firme fait que celle-ci en détient une majorité en propre ou en partenariat et que l'ensemble des actifs incorporels n'est pas significatif, comme pour certains groupes familiaux.

Quant à la méthode des comparables, si elle s'applique classiquement pour les acteurs cotés, elle n'est pas exclusive. Elle offre en effet une vision sans dimension prospective avec des moyennes réalisées sur les différentes opérations et selon les années.
Dans des secteurs comme la presse écrite, à un moment où la conjoncture est très incertaine, ces ratios peuvent constituer un élément de comparaison, voire s'avérer suffisants à condition d'être représentatifs ce qui, n'est pas toujours le cas au regard de la discrétion qui entoure les montants de cessions et le nombre d'opérations réalisées. D'autant plus d'ailleurs qu'il n'apparaît pas satisfaisant de prendre en compte les ratios du secteur média tout entier, dans la mesure où ils concernent majoritairement des firmes plurimédia de grande taille et cotées sur les marchés (*voir graphiques n° III-1 : Ratios moyen de valorisation sur* l'EBITDA *en France et en Europe ; n° III-2 : Ratios moyen de valorisation sur* Shareholders funds *en France et en Europe ; n° III-3 : Ratios moyen de valorisation sur* Total assets *en France et en Europe ; n° III-4 : Ratios moyen de valorisation sur* Market capitalisation *en France et en Europe).*

Dans cette logique de valorisation, il est d'ailleurs intéressant de se rappeler la bonne vieille méthode du "papivore" Robert Hersant qui évaluait aux débuts des années quatre-vingt-dix un journal sur un multiple de nombre d'acheteurs. Patrick Eveno rappelle fort bien [2004] à cet égard qu'en prenant en compte les moyennes des transactions réalisées sur le marché de la presse quotidienne de l'époque et en les corrigeant de l'inflation, la valorisation moyenne à l'aube de 2010 serait d'environ 500 € le lecteur[III-11] !
Si cette approche des multiples avait du sens dans un environnement stable et avec la situation économique et financière de l'époque, elle apparaît en 2010 beaucoup plus incertaine. Pour autant, Robert Hersant ayant l'habitude selon Patrick Eveno [2008] d'acquérir ses titres à faible coût, la comparaison avec d'autres évaluations ne manquera pas d'intérêt (*voir infra*).

Deuxième raison : la discrétion, surtout lorsque les résultats sont mauvais. Les données sont alors complexes à obtenir même si fondamentalement l'information financière est un facteur qui permet aux acteurs d'affiner les différentes niveaux de valorisation, que la firme soit cotée ou non, et de limiter ainsi les biais de sur ou de sous-évaluation.
Dès lors, l'analyse de la création de valeur se complexifie, d'autant qu'elle se conduit, en France, dans un contexte de marché difficile et de recomposition du paysage. Cette question se pose de fait en fonction des différentes familles, mais aussi au niveau de chaque firme, étant donné que l'évolution de l'ensemble ne présage pas des potentialités de chacune.

A/ Destruction de valeur massive pour les quotidiens nationaux

Parler de création de valeur dans la Presse quotidienne nationale (PQN) à la fin de la décennie 2000-2010 pourrait paraître provocateur au regard d'un marché qui affiche de lourdes pertes entre 1990 et 2009 avec un chiffre d'affaires qui s'effondre de 1,04 milliard d'euros à 736 M€ (euros courants ; 1/3 de perte en indice base 2000 en euros constants) et d'une situation économique et financière délétère illustrée, pour la plupart des firmes, par une insuffisance des marges d'exploitation – parfois même négatives –, une faiblesse de l'autofinancement ainsi que des *cash-flows*, une instabilité financière et des rentabilités négatives.

1. En actif ou par comparaison, la perte varie de -10 à -168 % entre 2000 et 2008

Dans un contexte où les seules firmes qui se rapprochent de l'équilibre d'exploitation peuvent remercier les aides de l'État, les quotidiens nationaux ont, sur la période 2000-2008

collectivement, détruit plus de valeur qu'ils n'en n'ont créée. Le résultat, quelle que soit la méthode d'évaluation retenue – même en multiple d'un nombre de lecteurs (excepté pour deux firmes) – est édifiant avec une perte de valeur moyenne estimée à plus de 90 % sur cette période, avant même l'éventuelle prise en considération de l'impact de la crise financière qui, en toute logique, l'a dégradée un peu plus (*voir graphique n° III-5 : Perte de valeur moyenne des firmes de PQN entre 2000 et 2008*).

Pour qu'il en ait été collectivement autrement, il aurait fallu très schématiquement sur la période considérée que l'*EBITDA* moyen se maintienne entre 6 % et 10 % – avec un épurement des dettes –, soit un accroissement du chiffre d'affaires trop important à envisager à périmètre de charges fixes constant, eu égard à la rigidité existante et à l'environnement. Car au-delà de l'éventualité mathématique, cela s'apparente tout simplement à une illusion dans le contexte de marché d'ores et déjà défini, une croissance du marché publicitaire de plus de 10 % relevant du rêve.

Si la perte de valeur est donc incontestable au niveau de l'industrie dès lors que l'information est considérée de manière isolée, elle n'est en fait que le témoin d'une dégradation de l'ensemble des firmes.
Celles-ci n'ont en effet pas créé de valeur sur la période considérée avec des niveaux de perte qui demeurent bien entendu variables entre elles et selon les méthodes d'évaluation, mais qui au-delà des écarts ne change pas la donne (*voir tableau n° III-3 : Variation de valeur des firmes de PQN entre 2000 et 2008 selon différentes méthodes).* En effet, sur les sept firmes analysées, la destruction de valeur est significative avec des écarts considérables d'une entreprise à l'autre, seule l'approche par multiples de prix aux lecteurs pourrait laisser un peu d'espoir !

Derrière ces chiffres, il est par ailleurs possible d'établir pour chaque méthode une corrélation significative entre la diffusion et le résultat net (coefficient respectif de 0,13 ; 0,31 ; 0,37), sachant qu'il est dans le même temps visible que la dégradation s'avère plus soutenue depuis le milieu de la décennie, et que la plus petite firme et la plus importante en chiffre d'affaires et en diffusion offrent une meilleure résistance à la perte de valeur, ce qui semble au demeurant logique, la plus petite demeurant néanmoins à des niveaux de valorisation inférieurs à zéro !

Parmi les firmes existantes, la rigidité des coûts agit comme un catalyseur de perte dès lors que le marché se restreint, la croissance du chiffre d'affaires, et notamment celui de la

publicité apparaissant au contraire comme un accélérateur de *cash-flows*. Il est par ailleurs notable que l'endettement pèse fortement sur les marges de manœuvre, et que l'investissement demeure relativement faible.

2. À périmètre structurel constant, la prospective confirme la perte de valeur

Si la valorisation par une actualisation des *cash-flows* est évidemment délicate en raison des incertitudes de marché, notamment publicitaire, de sorte qu'il est possible d'avoir des surcotes ou des décotes significatives, elle ne remet pas en cause le constat précédent, dès lors que le raisonnement se conduit à périmètre structurel constant, *id est* en ne jouant que sur les variables classiques de marché ou de gestion. En effet, au-delà des biais, les différentes simulations effectuées démontrent qu'il conviendrait de considérer pour que les firmes recréent (en moyenne) de la valeur à périmètre de charges constant – ce qui n'a rien à voir avec le simple fait d'équilibrer un compte d'exploitation – un accroissement du marché d'au moins 10 %, notamment du marché publicitaire, le tout avec un désendettement significatif !

Si n'importe quel tableur Excel® offre cette opportunité, la réalité des mécanismes économiques et financiers la recale presque définitivement, notamment au regard de la rigidité des coûts et d'un désendettement qui apparaît trop complexe, étant entendu de surcroît que l'incertitude refroidit logiquement les investisseurs.
Car même en acceptant une croissance du marché publicitaire indexée sur les prévisions globales et *a priori* réalistes des agences médias ainsi qu'une stabilisation des ventes en euros constants, il ressort, au mieux, que seules quelques firmes peuvent prétendre à un équilibre d'exploitation avec une réduction de 10 à 23 % des coûts, sans pour autant amorcer un cycle vertueux et pérenne de création de la valeur. Il semble donc raisonnable dans ces conditions de considérer comme un objectif ambitieux le simple fait d'éviter d'en perdre trop, un exercice loin d'être évident au premier abord !

De fait, même en considérant ces prévisions optimistes, celles-ci s'avèrent résolument insuffisantes au regard d'une situation qui demeurerait en l'état (*voir graphique n° III-6 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur de la PQN entre 2000 et 2008*), étant donné qu'avec une croissance de 2 % ou 5 %, et une marge d'exploitation moyenne entre 3 % et 5 % selon les firmes – soit des réductions de coûts allant pour certains éditeurs jusqu'à 23 % ! –, les valeurs d'entreprise franchissent tout juste l'équilibre, la prise en compte des dettes nettes les pénalisant de manière significative !

Cinq raisons le justifient dans la lignée des développements précédents. Première raison : les conditions de marché sont à périmètre structurel constant irréversibles au regard des dynamiques concurrentielles et des changements d'usage qui s'imposent parmi les consommateurs d'information, notamment sous l'effet générationnel et celui des nouvelles offres de référence en ligne. Deuxième raison : le transfert de la publicité vers les nouveaux médias, des petites annonces vers le Web et le recentrage sur les vrais *mass media*, étant entendu que le paradigme classique de la publicité de presse, notamment pour la PQN, apparaît trop figé et donc limité dans des périodes d'arbitrage et d'évolution des exigences. Troisième raison : les différentes mesures d'ajustement possible sur le plan individuel qui ont déjà été prises pour limiter la casse, voire tout simplement éviter la faillite en 2008/2009, touchent à leur fin. Quatrième raison : l'état des comptes et l'absence de rentabilité font que la recherche de capitaux semble vaine, sauf à trouver des mécènes, les possibilités d'investissement ultérieures s'avérant limitées. Cinquième raison : les déterminants de la performance étant inhérents à la nature même du bien informationnel et encore sous l'influence de l'histoire, aucune évolution naturelle ne peut être envisagée, les éditeurs étant englués dans des contraintes issues du XIX^{e} siècle qui limitent leur capacité de réaction et de recomposition stratégique dans un univers qui pourtant, à tort ou à raison, l'exige.

Mais l'impossible création de valeur à périmètre constant au niveau de l'industrie ne signifie pas pour autant que toutes les firmes sont logées à la même enseigne, comme le vérifie l'estimation future des *cash-flows*. Car si l'information ne permet plus de recréer de la valeur de manière isolée, elle peut devenir, dans une vision élargie, le substrat à un cercle vertueux, même si dans ce cas elle ne s'adresse pas à toutes les firmes et ne concerne que les plus diversifiées (*voir infra*), celles de petite taille et exclusives se trouvant *de facto* exclues de cette éventualité.

Parmi celles-ci dont l'avenir est assurément compromis à l'aube de la décennie 2010-2020 figurent *L'Humanité, La Tribune, France-Soir* et dans une moindre mesure *Libération*. Car la question n'est plus à ce stade d'envisager une possible création de valeur, mais simplement de ne pas déposer le bilan, chacun des titres affichant une situation presque inextricable.

Le quotidien fondé par Jean Jaurès, *L'Humanité*, est en effet trop isolé et ne dispose plus de marges de manœuvre directes au regard des dispositions déjà prises au moment de la crise de 2008, alors que la situation était déjà délétère *(voir chapitre II, partie II*). N'ayant plus de ressorts économiques à sa disposition, sa survie financière ne tient, dans le contexte de

marché d'ores et déjà évoqué, qu'à l'existence de ressources indirectes et instables, *id est* en dehors de toute relation client, à savoir des aides de l'État qui sont de 13 M€ en 2009 et de 9 M€ en 2010, de la Fête de L'Humanité qui contribue à hauteur de 8 % au chiffre d'affaires et des dons qui ont avoisiné les 650 k€[III-12].

Malgré cela, en considérant une stagnation de sa diffusion et une érosion des ressources publicitaires dans une tendance de marché, le quotidien entame la décennie 2010-2020 sur un déficit qui devrait varier entre 1,5 et 2 M€. Sa pérennité requiert aussi une injection de capitaux, ceux-ci ne pouvant s'entendre que dans une volonté de mécénat, le titre étant trop isolé pour envisager un équilibre de valeur à moyen terme, dans la mesure où une dynamique vertueuse ne s'entend qu'avec un résultat d'exploitation d'au moins 5 %, un épurement des dettes et une croissance du chiffre d'affaires récurrente de 5 %.

La Tribune voit aussi l'avenir en noir. Mécaniquement et financièrement, au regard des dispositions déjà prises pour enrayer sa chute (*voir chapitre II, partie II*), il manque à l'aube de 2011 une quinzaine de millions d'euros pour se remettre à flot, sachant que ces derniers relèvent du mécénat bien compris.

Cette somme demeure en effet insuffisante au regard de la dynamique concurrentielle existante pour mettre en place un nouveau plan de développement générateur de valeur, il peut au mieux stabiliser l'édifice à court terme. En l'absence et dans la mesure où le titre ne bénéficie d'aucune autre ressource, que l'appel aux lecteurs relève de l'imagination, et qu'il n'a jamais gagné un euro en dix ans, le titre devra cesser sa parution ou tabler sur 23 % de réduction de ses coûts avec une croissance de 3 % et un désendettement pour simplement continuer d'exister. Quant au transfert sur le Web, il relève de l'illusion, l'avenir du titre se dessinant, en format numérique ou imprimé, au sein d'un groupe de plus grande envergure.

De son côté *France-Soir* ne continue d'exister que par la bienveillance de son actionnaire de référence, les différents plans de relance – très coûteux au demeurant – s'avérant des échecs flagrants et pour ainsi dire logique (*voir chapitre II, partie II*). Les marges de manœuvre du titre sont inexistantes dans l'environnement qui est le sien et au regard de ses comptes, seule la persévérance d'Alexandre Pougatchev permet à court terme au titre de rester en vie et de ne pas être en faillite. En l'absence, il ne dispose d'aucune solution de survie isolée, de sorte que l'arrêt de la perfusion signerait mécaniquement la mort du titre, le transfert sur le Web étant un échec certain à très court terme au regard du marché et des déterminants de la performance, sachant qu'aucun groupe n'a vocation à l'accueillir !

Quant à *Libération*, il bénéficie d'un capital d'image, d'un actionnaire de référence qui peut au regard des sacrifices déjà consentis pour sauver le titre (*voir chapitre II, partie II*) considérer un nouveau tour de table dont le montant devrait avoisiner les 12 à 15 M€ pour permettre de sortir du rouge à court terme et d'envisager un plan de relance et quelques développements Internet à l'aube de 2011. Pour autant, la conquête de nouveaux abonnés demeure très hypothétique, sachant de surcroît que la faiblesse des ressources publicitaires installe le quotidien dans un effet ciseau, étant donné que leur accroissement entraîne une baisse des aides de l'État, ressources qui en 2010 avec ses 8 % du chiffre d'affaires permettent au titre d'approcher l'équilibre ! Les marges de manœuvre à la disposition du quotidien de la rue Béranger au regard des éléments évoqués sont donc trop faibles pour envisager une création de valeur à périmètre structurel constant, une injection de capitaux autorisant simplement de maintenir le titre en bonne ordre de marche, son isolement devenant un handicap majeur, un adossement la seule vraie porte de sortie à moyen terme, sauf à refaire un tour de table.
À défaut, un équilibre de valeur au regard des années deux mille ne peut s'envisager à moins d'un résultat d'exploitation de 5 %, ce qui veut dire une réduction encore drastique des coûts pour un titre qui a déjà subi un élagage en règle, le tout avec une croissance récurrente de son chiffre d'affaires d'au moins 3-4 %, condition presque utopique dans le contexte de marché qui s'ouvre sur la période 2010-2020.

Au-delà de ces différentes variations, la tendance de fond est implacable. La prospective confirme que la création de valeur pour les seuls quotidiens isolés apparaît comme un leurre, dès lors que les conditions demeurent inchangées au-delà des quelques ajustements de bonne gestion de père de famille. Ces firmes ne sont en effet que de petites et moyennes entreprises de faible envergure, avec un produit qui ne permet plus de s'inscrire dans cette démarche vertueuse. Il ne reste schématiquement que quatre issues : le renforcement significatif des aides de l'État, la fermeture, la restructuration massive demandés par les banquiers avec un éventuel adossement à un autre groupe ou les généreux mécènes peu regardants sur la rentabilité de leurs actifs, ces firmes étant d'abord pour un investisseur un gouffre financier avant d'être un véhicule de rentabilité.

Au demeurant, même si cette impossibilité concerne aussi les autres quotidiens nationaux - *Le Monde*, *Le Figaro*, *La Croix* ou encore *Les Échos*, ceux-ci bénéficient d'un avantage concurrentiel significatif, celui d'appartenir à un groupe de plus grande taille ou d'être sur un

marché spécialisé, de sorte que l'information puisse devenir le substrat à une création de valeur *corporate*, sachant que ces firmes disposent par ailleurs des ressources pour, *a minima*, ne pas en perdre au niveau de l'activité. Cela étant, quelques conditions apparaissent requises pour la circonstance (*voir chapitre II, partie III*).

De la combinaison des différents éléments évoqués jusqu'à présent résulte donc en l'état actuel des choses à l'aube de la décennie 2010-2020, cette impossible création de la valeur pour l'information prise de manière isolée. Or, face à de tels niveaux de perte, la question qui se pose désormais, est de savoir si, d'une part, dans une vision élargie, *id est* au sein de groupes de plus grande envergure, diversifiés et possédant entre autres un quotidien, l'information peut devenir une source possible de valeur (*voir infra*), et si, d'autre part, les défaillances structurelles d'ores et déjà évoquées peuvent être infléchies pour redonner une dynamique vertueuse à ces différents acteurs dans le contexte de marché déjà défini et au regard de l'état des firmes, sachant qu'il n'y aurait *a priori* pas de place pour tout le monde *(voir chapitre II, partie II*) et que le poids de l'environnement ne peut pas être balayé d'un revers de main au-delà de la complainte trop souvent partagée.

B/ *Newsmagazines*, une création de valeur en équilibre instable

Acteurs de l'information nationale, il est acceptable, dans le prolongement des observations déjà conduites (*voir chapitre I, partie II*), de considérer que les *newsmagazines* semblent sur le papier plus performants avec un marché d'un peu plus de 350 M€, comparable à celui de la Presse hebdomadaire régionale (PHR), et avec des firmes qui affichent des comptes d'exploitation plus solides que ceux de leurs homologues de la presse quotidienne, celles-ci évoluant dans une échelle de chiffre d'affaires allant de un à dix, de près de 14 M€ à 145 M€.

Pour autant, s'il paraît raisonnable de se réjouir pour ces firmes d'une augmentation du chiffre d'affaires moyen dans une inversion de tendance qui remonte à 2004-2005, notamment au niveau des ventes, il s'avère tout aussi inquiétant de constater l'absence d'une répercussion significative de cette dynamique sur les marges d'exploitation et sur leur structure financière, notamment pour les plus grandes d'entre elles.
Et c'est bien là le point de fragilité de ces acteurs pour qui le cercle vertueux engagé d'une augmentation des ventes ne fonctionne financièrement qu'à la condition que la courbe de l'audience permette d'assurer une bonne présence de la publicité commerciale qui pèse encore

40,1 % du chiffres d'affaires, sachant de surcroît que les petites annonces qui représentaient 28 % des revenus en 1990 n'y contribuent plus guère qu'à hauteur de 3,14 % dix-huit ans plus tard.

Cette prédominance de la publicité qui soumet ces firmes aux aléas conjoncturels offre l'inestimable avantage d'être une source à *cash-flows* significative lorsque les pages tombent les unes derrières les autres, mais à le triste inconvénient de se transformer en machine à rendement décroissant dès lors qu'elles se font plus rares, de sorte que les bons vieux taux *d'EBITDA* qui ont fait la gloire de cette famille de presse deviennent plus complexes à atteindre, le résultat étant sauvé par un ajustement rapide sur les coûts.

1. En actif net ou par comparaison, la valeur chute de 30 % entre 2000 et 2008

Les niveaux de valorisation s'inscrivent dans la logique des comptes d'exploitation depuis la baisse de régime du début des années deux mille et surtout de la baisse des ressources publicitaires qui amplifie les variations. De fait, par effet de ricochet, la courbe de création de valeur suit mécaniquement cette évolution au niveau de l'industrie. Ainsi est-il constaté sur la période 2000-2008, une variation significative de la valeur selon la méthode (*voir graphique n° III-7 : Perte de valeur des* newsmagazines *entre 2000 et 2008*) avec une baisse moyenne qui finalement s'établi à hauteur de 30 % en moyenne, seule l'approche patrimoniale permettant de dégager une légère dynamique de croissance.

Pour autant, vu la diversité des firmes concernées, de fortes disparités se cachent derrière cette tendance, avec de surcroît une corrélation porteuse de sens dans la lignée des éléments analysés précédemment.

Il ressort que la méthode influe en l'espèce très fortement sur la variation de la valorisation, la raison résidant dans la nature même des comptes d'exploitation où la baisse du marché publicitaire, notamment en 2008, entraîne immédiatement un effondrement de *l'EBIDTA,* sachant en outre que le résultat courant modifie la capacité bénéficiaire utilisée dans l'estimation de la rente de *goodwill* lors de la réévaluation de l'actif net (*voir tableau n° III-4 : Variation de valeur des* newsmagazines *entre 2000 et 2008 selon différentes méthodes*).

Si la perte de valeur des *newsmagazines* est effective au global sur la durée, elle ne touche donc pas toutes les firmes de manière uniforme, certaines s'affichant même en croissance (firme 3) ou tout simplement en légère perte (firmes 4 et 5). Elle apparaît beaucoup plus sensible aux aléas conjoncturels de par la structure économique sous-jacente, de telle sorte

que l'amélioration du marché publicitaire atténuerait rapidement la baisse constatée pour certains titres, notamment sur des multiples d'*EBIDTA*. L'application sur une moyenne d'*EBITDA* des trois dernières années amondrit d'ailleurs la perte.

Il est en outre noté une corrélation entre la valeur (méthode patrimoniale et Actif net réévaluée) et la diffusion payée avec des taux significatifs, respectivement de 0,11 et 0,76. Individuellement l'information magazine dispose donc, au-delà des montants en jeu en valeur absolue, d'une certaine capacité créatrice de valeur, même si celle-ci demeure en 2008 dans un équilibre instable en raison de la dégradation des compte d'exploitation. Pour autant les ressorts semblent plus souples pour repartir dans une dynamique vertueuse.

2. À périmètre structurel constant, la prospective confirme l'équilibre instable

L'actualisation des *cash-flows* ne remet pas en cause la tendance notée. En effet, au niveau de l'industrie, la création de valeur, même si elle demeure faible dans l'absolu au regard des montants en jeu, semble moins problématique sur le papier, étant donné qu'un accroissement du chiffre d'affaires de seulement 2 %, couplé à une réduction de trois points des charges d'exploitation ou pour certains un simple maintien – soit des conditions envisageables – offrent en moyenne l'opportunité de dépasser un équilibre de valeur *(voir graphique n° III-8 : L'actualisation des flux confirme le potentiel des* newsmagazines). Avec une croissance de 5 %, les firmes peuvent alors se remettre à rêver à des jours meilleurs, la corrélation entre la valeur et les conditions de marché étant évidente sur ce marché.
L'enjeu est désormais pour ces firmes d'arriver à se renforcer sur des revenus de ventes récurrents pour stabiliser, voire augmenter les revenus publicitaires, étant entendu que les petites annonces ont d'ores et déjà migré vers le Web et qu'elles ne reviendront pas dans ces supports et que les coûts ont déjà fait l'objet d'ajustements entre 2008 et 2010.

Au-delà de la variation en pourcentage, la valeur créée (en valeur absolue) – mais aussi celle éventuellement perdue – s'inscrit en miroir de la taille du titre, la machine à *cash-flows* jouant à plein régime dès lors que la croissance du chiffre d'affaires publicitaire est au rendez-vous, celle sur la diffusion ayant un impact plus significatif au niveau des coûts, les frais de production demeurant malgré tout importants.
Isolés, les *newsmagazines* ont donc des potentialités à périmètre constant, mais à condition que les ventes soient au rendez-vous – ce qui n'est pas gagné dans le contexte concurrentiel existant –, afin de bénéficier d'un effet de levier sur la publicité. En l'absence, une

reconfiguration du paysage s'impose pour que les firmes sortent de leur isolement et réussissent à réduire encore leurs coûts pour compenser une stagnation du chiffre d'affaires et renforcer les coûts indispensables à cette dynamique, ses dépenses éditoriales.

C/ Toujours pas de création de valeur pour la presse quotidienne gratuite depuis son lancement

Initié au printemps 2002, le marché la Presse quotidienne d'information gratuite (PQIG) s'organise schématiquement autour de trois acteurs de référence – *20minutes* (cofiliale de Ouest-France), Bolloré (*Direct Matin, Direct Soir*), Metro International – dans un volume d'affaires de près 120 M€ à la fin 2010, les firmes ayant toujours autant de difficultés à équilibrer leurs comptes à cette date.

1. En actif net, une création de valeur entre 2000 et 2008 en trompe-l'œil

Fondé sur une recomposition stratégique du modèle de l'imprimé traditionnel (*voir chapitre III, partie II*), le modèle initié n'a, dans le contexte défini, semble-t-il pas encore fait ses preuves sur le plan de l'équation de valeur. Pour autant, il faut se méfier du différentiel établi entre 2002 et 2008, celui-ci pourrait conduire à de fausses interprétations (*voir graphique n° III-9 : Évolution de la valeur pour la PQIG entre 2002 et 2008 (en indice)*).

En effet, il pourrait laisser penser que la création de valeur est au rendez-vous dans cette famille de presse puisque tous les indicateurs semblent au vert par rapport à 2002, année de sa création. Il n'en est rien fondamentalement, étant donnée qu'il s'agit avant toute chose d'un atterrissage de la destruction de valeur inhérente à la phase de lancement durant laquelle les coûts sont plus importants que le chiffre d'affaires, sachant qu'à l'aube de 2010, toutes les valeurs d'entreprise sont inférieures à zéro !.

Il est donc nécessaire d'entourer de quelques précautions la pertinence des valeurs obtenues, les périmètres de comparaison variant depuis 2002 au gré des lancements de titres, la moyenne des quatre premières années ne s'établissant ainsi que sur deux titres, *20minutes* et *Metro*, les dernières publications venant mécaniquement accentuer la perte de valeur moyenne. Et de fait, les quelque 200 M€ engloutis au global par ces quotidiens n'ont toujours pas été suffisants pour que la création de valeur devienne porteuse de sens six ans après le lancement du premier titre.

Au demeurant, toutes les firmes semblent suivre cette dynamique, sachant qu'aucun éditeur n'a à la fin de l'année 2009 encore gagné d'argent et qu'il aurait fallu une croissance de plus de 10 % et un maintien des ratios de charges pour que six ans après sa création cette industrie *low cost*, dans son ensemble, atteigne une valeur tout juste positive ! Les trois spécialistes de l'information quotidienne gratuite ont donc clairement encore du chemin à faire pour arriver ne serait-ce qu'à l'équilibre de valeur.

Il convient bien entendu d'apporter un bémol historique à ce constat au regard de la jeunesse de ce marché, mais aussi de l'intensification de la pression concurrentielle depuis 2007 dans un secteur qui n'excède pas les 120 M€ en 2010. La dynamique suivie par les deux premiers acteurs, *20minutes* et *Metro* entre 2002 et 2006 montre que la création de valeur n'était pas inenvisageable dans le contexte de l'époque, l'évolution à plus large échelle du groupe Metro International pouvant servir de point d'appui à cette hypothèse, même si le groupe est plus proche d'un équilibre que d'une création de valeur récurrente et significative.

2. À périmètre structurel constant, la prospective confirme la difficile création de valeur

Dans les conditions de marché qui s'ouvrent à l'aube de la décennie 2010-2020, il conviendrait, pour que tous les acteurs s'inscrivent dans une dynamique vertueuse, de tabler sur une croissance à périmètre constant d'au moins 10 % du chiffre d'affaires par an, tout en considérant que les coûts sont suffisamment bien maîtrisés pour arriver à l'horizon 2016, par une estimation des *cash-flows,* à la valeur symbolique de zéro.

Si sur le papier, c'est techniquement possible, plusieurs arguments viennent néanmoins tempérer ce scénario (*voir infra*), de sorte que des prévisions qui tourneraient entre 2 et 5 % de croissance par an apparaîtraient beaucoup plus réalistes (*voir graphique III-10 : L'actualisation des flux confirme l'absence de création de valeur pour la PQIG*), la valeur n'étant dans ce cas pas au rendez-vous à périmètre structurel constant.

Les différentes hypothèses sont en fait le résultat de plusieurs éléments qui s'affrontent sur un marché de trop petite taille pour le nombre d'acteurs considérés.

D'abord, la dépendance à la publicité impose une logique de diffusion suffisante, parfois segmentée, qui en l'espèce sur le marché français ne semble pas atteinte au niveau de chaque firme. Cette dimension doit d'ailleurs être corrélée à la faiblesse du marché publicitaire

français, à la récurrence des stratégies d'investissement dans les choix de répartition et à l'inertie du paradigme de la presse qui fonde sa commercialisation sur la notoriété et la qualité. Une croissance de 10 % ne permet en réalité au marché de générer qu'une dizaine de millions d'euros supplémentaires, sachant que la croissance se conduit majoritairement par la prise de parts de marché sur les autres supports, et donc dans des proportions limitées. Tout au plus est-il possible d'envisager une amélioration des marges d'exploitation

Ensuite, il convient de ne pas oublier que leurs principaux concurrents sont aujourd'hui les sites d'information gratuits qui offrent, pour certains, une valeur ajoutée éditoriale, que ces firmes ne peuvent pas proposer pour des raisons de coûts. Or, en renvoyant leurs lecteurs sur le Web, elles ouvrent une zone de concurrence frontale dont elles ne peuvent paradoxalement pas se passer. L'évolution de l'imprimé gratuit s'inscrit donc en miroir des évolutions de la consommation d'information sur le Web dans un contexte plus large qu'il n'y paraît.

Enfin, la structure même des firmes en présence, fondée sur une stratégie *low cost* de course à l'audience, ainsi que l'état des comptes et des bilans limitent les marges de manœuvre à périmètre structurel constant, indépendamment de toute recapitalisation complémentaire.

A contrario, d'autres arguments peuvent plaider pour une évolution plus favorable. Les résultats d'audience qui propulsent les différentes éditions au rang de presse la plus lue ainsi que les indicateurs financiers des précurseurs, en France et ailleurs, montrent qu'à partir du moment où la conjoncture est au rendez-vous et la pression concurrentielle faible, les marges d'exploitation, publicité dépendante, ne faiblissent pas. La légèreté de la structure qui relève d'une stratégie de volume, *id est* d'audience, à moindre coût – une dynamique qui pose au-delà la question de la zone d'efficience éditoriale – ainsi que les effets de levier financier permettent dès lors d'offrir des rentabilités acceptables avoisinant les 6-8 %, une dimension qui se retrouve d'ailleurs à plus large échelle chez le leader mondial, Metro International. En outre, ces éditeurs ont des actionnaires capables de supporter un déficit d'exploitation récurrent pendant la phase de lancement et d'absorber les éventuels chocs conjoncturels.

Mais si ce contexte a pu exister au démarrage de cette famille de presse dans le monde, la dynamique concurrentielle du marché français l'a obscurci de telle sorte qu'à périmètre structurel constant, la création de valeur n'est pas envisageable au niveau de l'industrie, les hypothèses raisonnables retenues le confirmant.

La question qui se pose alors est de savoir si cette activité a la capacité dix ans après son lancement de commencer à créer de la valeur dans le marché tel qu'il est et avec des firmes dont la santé financière ne respire pas la santé, sachant que la pertinence du modèle est établie, mais que sa réussite au-delà d'un simple équilibre d'exploitation apparaît conditionnée par la structure de marché.
Et en l'occurrence, il s'agit de l'imaginer par le biais d'une restructuration du paysage concurrentiel, étant entendu que même en étant optimiste la valeur ne peut pas être uniformément partagée, la condition idéal étant l'existence d'un seul acteur. L'objectif n'est plus alors de créer de la valeur, mais de dynamiter la structure de marché pour ensuite espérer en gagner !

D/ *Burn out* pour la petite annonce imprimée, euphorie pour celle en ligne

Le constat est sombre mais l'évolution du marché de la petite annonce baisse depuis le début des années deux mille avec une perte de 33,7 % en valeur entre 1990 et 2009. Et il concerne aussi bien les éditeurs de presse gratuite d'annonces dont le marché perd 40 points d'indice en euros constants entre 2000 et 2009 avec une très nette aggravation depuis 2007, que tous les éditeurs traditionnels pour qui le montant de cette ressource s'effondre de 26,4 % sur la même période, au-delà des disparités en jeu pour chaque famille de presse.

Pour autant cette perte pour les éditeurs, qui jusqu'à présent, rayonnaient sans partage ne s'inscrit pas dans une logique de produits de substitution, mais simplement de changement de réseaux de diffusion. Car la nature même du produit, la petite annonce, n'a pas pris une ride. Le volume d'affaires de l'imprimé devrait simplement se transférer en très grande partie sur le Web en l'espace de moins d'une décennie, passant de près d'un milliard d'euros à environ 300-350 M€ à l'horizon 2015.

Rien d'étonnant dans cette dynamique purement schumpeterienne (*voir chapitre III, partie II*) à ce que les éditeurs de presse gratuite d'annonces affichent, à quelques exceptions près, un niveau de perte significatif et que les *pure players* surfent sur une euphorie créatrice.
Quant aux éditeurs d'information, ils subissent les effets collatéraux de manière directe par la perte de revenus engendrée, et indirecte par leurs filiales spécialisées dont les résultats sombrent dans des profondeurs abyssales (*voir chapitre III, partie II)*.

1. En route pour la destruction de valeur pour la presse gratuite d'annonces

En actif net et en valeur patrimoniale, la valeur de ce segment baisse en moyenne de 5 % entre 2000 et 2008. Dans la lignée des conditions de marché, des analyses financières et du modèle économique de la presse d'annonces, cela semble presque surprenant (*voir graphique n° III-11: Perte de valeur de la presse gratuite d'annonces entre 2000 et 2008*).

Il faut dire que la crise publicitaire n'avait pas encore atteint son apogée en 2008, sachant de surcroît que depuis le début des années deux mille, l'euphorie qui régnait sur cette famille de presse avait permis aux éditeurs concernés de se constituer de véritables machines à *cash-flows*, et donc quelques trésors de guerre bien utiles pour passer l'année 2008, voire masquer les turpitudes à venir par une simple analyse du passé !

Mais voilà, derrière le choc conjoncturel qui s'amorce en 2008 s'est engagé un séisme structurel de sorte que la perte de valeur qui s'affiche à la fin de l'année 2009 résulte de la combinaison de l'évolution naturelle et catalysée du marché avec un transfert vers le Web, des déterminants de la performance et de la rigidité des structures en place confortée par un aveuglement stratégique de premier ordre chez ces anciens champions du *cash-flow*. Et s'il existe, bien entendu, de fortes disparités entre les différentes firmes, cela ne remet pas en cause la tendance de fond quelle que soit la méthode choisie, une différence apparaissant dans la constitution d'échantillons selon le chiffre d'affaires retenu (*voir tableau n° III-5 : Variation de valeur des firmes de presse gratuite d'annonces entre 2000 et 2008*).

Il apparaît en effet sur trois échantillons de 19 firmes que les plus affectées par cette baisse de valeur sont en moyenne celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10 M€, l'effet de la taille intervenant en revanche comme un catalyseur de décroissance dès lors que le marché s'est retourné, un constat qui se mesure sur les firmes de grande envergure par une évaluation prospective des *cash-flows* avec une baisse du chiffre d'affaires (*voir infra*). La structure des coûts se transforme rapidement en massue, en l'absence d'ajustement rapide.

De fait, les mastodontes du secteur amplifient les pertes de valeur avec notamment les deux cas particuliers très significatifs encore en lice à l'issue de la crise des marchés en 2008 et 2009, la Comareg et Spir Communication – cette dernière étant cotée à la Bourse de Paris –, sachant que le sort du troisième spécialiste du secteur, S3G s'écrit en 2010 au passé *(voir chapitre II, partie II*).

Parmi cet ancien trio du *cash-flow*, la Comareg, filiale de Groupe Hersant Média, paye le plus lourd tribu avec, sur la fin de la décennie 2000-2010, une perte de valeur vertigineuse, sachant que le plan de purge conduit dès 2008 pour limiter l'ampleur de l'effondrement demeure mécaniquement insuffisant, le groupe finissant par être placé en redressement judiciaire à la fin de l'année 2010 (*voir chapitre II, partie II*) avec un plan qui présenté quelques mois plus tard prend l'allure d'un cataplasme à la moutarde. Car au-delà de cet artifice juridique qui laisse un petit temps de survie et d'espoir, le groupe est tout bonnement en faillite et les incantations n'y changeront rien, étant entendu qu'aucun investisseur sérieux ne peu raisonnablement investir un kopeck dans une telle activité, sachant que le dernier concurrent, Spir Communication, a par ailleurs tout intérêt à attendre la chute. D'autant que ce dernier, déjà malmené par les analystes, qui de leur côté avaient anticipé ce transfert de valeur, voit son cours dévisser entre son point le plus haut de 180,5 € en juillet 2005 et 11,1 € en mars 2009, soit une perte de 16,4 fois sa valeur[III-13]. Un décrochage en règle pour un groupe heureusement diversifié et disposant d'une capacité de désendettement, mais au demeurant tout autant englué sur ce secteur en perdition !

À périmètre structurel constant, la prospective confirme le retournement de situation, l'incertitude de la méthode ne suffisant pas à cacher la potentielle perte de valeur, dès lors que le raisonnement se conduit à périmètre structurel constant.
En effet les simulations effectuées démontrent qu'il conviendrait de considérer, ne serait-ce que pour stopper l'hécatombe, un accroissement du marché de 2-3 %, tout en assurant un maintien des charges dans la dynamique historique, ce qui est tout simplement impossible au regard des conditions de marché et de l'ampleur du transfert vers le Web qui s'ouvre à l'aube de la décennie 2010-2020. L'histoire ne revient pas en arrière, d'autant moins d'ailleurs que les firmes en question ont accumulé de forts retards dans leur développement numérique comparativement au *pure players* et que la nature du transfert ne s'analyse pas comme un simple artefact, mais comme une dynamique beaucoup plus profonde.

De fait, même en considérant des prévisions très optimistes, celles-ci s'avèrent résolument insuffisantes au regard d'une situation qui demeurerait en l'état, sachant qu'une hypothèse de décroissance de - 5 % accélère la chute (*voir graphique n° III-12 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur des firmes de petites annonces*).

Dans un marché qui va finir par s'éroder pour atteindre environ 300-350 M€ à l'horizon 2015 – ce qui assurément ne laisse pas de la place pour tous – et avec des acteurs disposant d'un

retard important dans le développement de leurs activités sur le Web, le constat est sur le fond implacable et l'impossible création de valeur au rendez-vous. Dès lors que l'on considère une croissance à l'infini inférieure à 0 %, la valeur actualisée sombre pour tous les échantillons dans des profondeurs négatives, même avec une réduction significative des coûts !

D'autant plus d'ailleurs que la dynamique concurrentielle pousse à l'essor de cette activité sur le Web avec d'abord un risque de démonétisation des annonces de particuliers sous l'influence des sites gratuits, ensuite l'instauration d'une rémunération à la performance sur les marchés professionnels, rendue possible par la technologie, et enfin un renforcement des *pure players* par une dynamique naturelle de concentration sectorielle (*voir infra*) qui vise à s'infiltrer sur tous les segments d'activité de ce secteur.

Les perspectives ne s'envisagent donc que de manière individuelle et par une restructuration profonde avec une distinction entre ceux qui peuvent avoir des positions très ciblées sur des marchés de niches et le cas échéant profiter de la dynamique de concentration et des niveaux de valorisation élevés et ceux qui généralistes doivent atteindre une taille critique à moindres frais sans négliger la part du Web, ce qui ouvre la porte à d'inévitables regroupements.

Les firmes de petites annonces ont donc été littéralement dépassées par les événements puisqu'en 2005-2006, elles apparaissaient encore comme de véritables machines à *cash-flows*, seuls quelques signes avant-coureurs commençaient à se faire jour (*voir chapitre II, partie II*). Il aurait fallu pour qu'elles se maintiennent à flot que le marché ne s'effondre pas, qu'elles prennent le virage du numérique plus rapidement, tout en allégeant les structures de manière drastique ; un mille-feuilles de conditions parfaitement indigestes !

Ainsi, la question qui se fait jour à l'aube de la décennie 2000-2010 au regard de ces résultats catastrophiques et des nouvelles conditions de marché est de savoir si ces ex-spécialistes de la création de valeur disposent encore de marges de manœuvre.
Si au niveau de l'ensemble de l'industrie de l'imprimé, et non de la petite annonce, la réponse semble négative en raison du transfert de valeur qui s'opère, elle s'analyse différemment au niveau de chaque firme, étant entendu que toutes n'ont pas les mêmes capacités de rebond dans cet univers désormais écrit sous l'emprise du Web et qu'au regard des équilibres existants seul le groupe Spir Communication demeurera en lice en 2012 et sera le navire amiral d'un secteur en plein tangage avec quelques escorteurs de très petite taille.

2. Une création de valeur en croissance pour les *pure players* de la petite annonce

A contrario des firmes traditionnelles, les *pure players*, fidèles à l'esprit schumpeterien, surfent de leur côté sur la vague Internet et affichent des niveaux de valorisation presque indécents dans un marché qui n'est pourtant estimé qu'à environ 420 M€ en 2010 sur un total de 1,4 milliard d'euros pour toutes les petites annonces [Xerfi, 2008 ; Precepta-Xerfi, 2010].

En actif net ou par comparaison, la progression de valeur s'envole entre 2000 et 2008**.** Quelle que soit l'approche retenue et malgré les divergences notables liées à période de lancement de ce marché, la tendance ne souffre pas de la comparaison avec les firmes d'imprimés traditionnels. Et le constat est sans appel au seuil de la prochaine décennie 2010-2020, il s'inscrit d'ailleurs dans la logique des éléments financiers déjà observés (*voir chapitre II, partie II*), malgré un volume d'affaires relativement faible (*voir graphique n° III-13 : Création de valeur chez les* pure players *de l'annonce en ligne entre 2000 et 2008*). Les firmes de ce secteur se sont transformées en moyenne en machine à *cash-flows* sur la période 2000-2008 avec des progressions inhérentes à l'univers de la *start-up*.

Cette tendance ne se retrouve cependant pas de manière uniforme. Il apparaît en effet que si les leaders du marché bénéficient d'un avantage certain et d'une véritable prime à la valeur, les autres firmes connaissent quelques difficultés pour se faire une place au soleil (*Tableau n° III-6: Variation de valeur (%) des* pure players *de l'annonce en ligne entre 2000 et 2008)*, toutes comparaisons gardées avec l'hécatombe dans l'univers de l'imprimé puisque la plus faible croissance de valeur entre 2000 et 2008 observée sur un échantillon de six firmes est de 146 % par une approche valorisant les actifs. Les valorisations par multiples *d'EBITDA* offrent un minimum de 5715 % de croissance pour des montants significatifs.

À périmètre structurel constant, la prospective confirme la création de valeur**.** L'incertitude de la méthode n'entache pas le potentiel de valeur, dès lors que le raisonnement se conduit à périmètre constant, *id est* sans regroupement et dans une évolution tendancielle presque naturelle. La dynamique inhérente au transfert de valeur est en effet inéluctable même si le Web ne capte pas l'ensemble des 1,4 milliard d'euros estimés pour le marché des petites annonces et qu'il le fait encore dans de faibles proportions (*voir graphique n° III-14 : L'actualisation des flux confirme la création de valeur des* pure player*s de l'annonce*). Ainsi est-il notable que si une croissance de 2 % par an s'avère suffisante, l'effet de levier devient en toute logique significatif dès que le marché s'affiche en hausse de 5 %

Parmi les différents *pure players*, deux sont d'ailleurs assez révélateurs de la dynamique en place sur ce nouveau marché, Adenclassifieds et SeLoger, propriété respective du groupe Le Figaro et Axel Springer.

Entré à la Bourse de Paris le 22 mars 2007 à 34,50 €/action, le groupe Adenclassifieds qui résulte de la fusion de *cadremploi.fr*, *explorimmo.com* et *keljob.com* conduite en septembre 2006, finit par être retiré de la cote par son actionnaire de référence à l'automne 2010, Le Figaro, et intégré dans le giron du groupe (*voir chapitres II & III, partie II*), histoire de retrouver les niveaux de *cash-flows* d'antan générés par ce secteur d'activité et de ne plus supporter les aléas des marchés, l'objectif n'étant pas de conduire une opération capitalistique mais de se positionner sur un segment stratégique. En effet, de 150 M€ de chiffre d'affaires en 1995, les petites annonces du journal ne représentent plus que 95 M€ en 2000 et près de 25 M€ au début de 2010, soit une perte de plus de 100 M€ en 15 ans, *id est* 20 % du chiffre d'affaires total du groupe.
La dégringolade n'a au demeurant rien de spécifique, elle est généralisée, Adenclassifieds réalisant de son côté 59 M€ de chiffres d'affaires en 2008.
Ce groupe est devenu l'un des leaders du marché des petites annonces classées sur Internet, en volume d'annonces et en audience avec ses trois secteurs d'activité – l'emploi, la formation et l'immobilier – et un modèle en quasi-totalité basé sur du *B to B*. Leader sur l'emploi il bénéficie depuis l'origine, 1996, de la prime au premier entrant, tout en étant *outsider* sur l'immobilier, derrière *seloger.com* et à un niveau similaire à celui de Logic-Immo (groupe Spir Communication). Si ces activités sont par principe fluctuantes selon la conjoncture, elles présentent des perspectives de croissance forte, sous l'effet du transfert désormais naturel et inéluctable de l'imprimé vers le Web et de l'activité de la firme.
En outre, cette industrie demande peu d'investissements et la variation du besoin en fonds de roulement joue naturellement comme une ressource. Le groupe a donc la capacité de générer des *cash-flows* significatifs, sachant que grâce à une trésorerie abondante (53,7 M€ à fin 2009 de trésorerie et équivalent), la structure dispose des ressources pour quelques opérations de croissance externe ou pour absorber les chocs conjoncturels.
La valorisation avant l'intégration complète par Le Figaro fait apparaître des écarts significatifs, entre 104 M€ par capitalisation boursière et 187 M€ dans une approche par les *cash-flows* actualisés (*voir tableau n° III-7 : Valorisation d'Adenclassifieds à la fin 2009*). L'explication réside dans l'absence de comparables pertinents sur des activités plus ou moins similaires et dans le manque de recul sur la valeur aggravée par l'incohérence généralisée qui

sévit sur les marchés dans la période 2008-2009. Malgré tout, ils ne remettent pas en cause même dans la fourchette basse, la capacité structurelle de cette firme à créer de la valeur, elle réalisait avant la crise, soit en 2008, un résultat net de 6,3 M€.

Autre conquistador de la petite annonce en ligne, le groupe allemand Axel Springer, qui après l'échec du lancement de Bild (*voir chapitre II, partie II*) traverse le Rhin en procédant à une acquisition stratégique, celle du groupe SeLoger pour un montant valorisant la cible à près de 633 M€, soit 14,23 fois *l'EBITDA* 2010. Avec un chiffre d'affaires de 82,77 M€ en 2010, un résultat net de 20,7 M€, une croissance de 10 % par an et un ratio de *cash-flow*/chiffre d'affaires de 36,8 %, le leader de la petite annonce en ligne a de quoi attitrer les convoitises, notamment celle d'un groupe en quête de relais de croissance de ses activités traditionnelles avec des valorisations qui oscillent entre 462 M€ (PER) et 651 M€ par une approche actualisée des *cash-flows* (*voir tableau n° III-8 : Valorisation de SeLoger à la fin 2010).*
Avec un cours de Bourse à 34 € lors du lancement de l'Offre publique d'achat (OPA) – son cours le plus haut étant le 2 novembre 2007 à 46,57 € –, l'Allemand paie une somme quasi équivalente au chiffre d'affaires de la presse quotidienne nationale d'information généraliste pour pouvoir se développer sur l'ensemble de ces marchés et rivaliser ainsi avec des concurrents tel que le Britannique *Right-Move*. Il s'agit aussi de ne pas se laisser distancer sur des activités désormais "européannisables", par d'autres groupes comme Schibsted, tous ayant identifié la petite annonce en ligne comme une source de *cash-flows* de remplacement rapide et facilement accessible dès lors que le savoir-faire est acquis.

Cette prise de position ressemble en effet à la dynamique conduite par le Norvégien sur cette activité de service à fort rendement, les petites annonces représentant en 2009 29 % du chiffres d'affaires du groupe et 52 % du résultat opérationnel. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il a acquis en 2010 la totalité du site français *leboncoin.fr* pour près de 18 fois *l'EBITDA* 2009, soit environ 400 M€ de valorisation[III-14] alors que ce dernier ne réalise encore qu'un chiffre d'affaires de 18 M€ la même année (*voir chapitre II, partie II*).

En considérant le passage sous pavillon américain du leader de la petite annonce amoureuse, Meetic, pour une valorisation[III-15] d'environ dix fois *l'EBITDA*, soit 345 M€ en mai 2011, voire plus largement l'activité spéculative sur quelques valeurs technologiques, comme celle tournant autour de l'Américain Groupon (existant en France) valorisée à plus de 25 milliards de dollars au début 2011[III-16], il apparaît clairement que cette dynamique de consolidation

autour des leaders, autant européenne que mondiale, n'est plus le fruit du hasard et qu'elle est destinée à renforcer les capacités créatrices de valeur ou à permettre à une firme d'en capter une partie sur ce segment prometteur. Ce secteur d'activité dispose en effet d'une offre de valeur et d'une architecture de valeur qui ont fait leurs preuves. Les hypothèses retenues sont en accord avec la stabilité du modèle économique.
La création de valeur est au rendez-vous, la combinaison de l'ensemble de ces facteurs permettant aux organisations présentes de s'en octroyer une partie, à condition d'avoir déjà pris de solides positions pour la décennie 2010-2020 ou d'avoir de sérieux moyens d'intervention, la prime aux premiers entrants ne relevant pas du mythe.

Pour autant, ce secteur demeure encore instable dans la mesure où les positions ne sont, au début de l'année 2010, pas encore figées ni à maturité. La question de la pérennité de cette capacité à créer de la valeur ne peut pas être dissociée de la répartition de cette valeur ainsi générée ; et qui devrait évoluer au gré des processus de consolidation, des éventuels entrants attirés par les hauts niveaux de profitabilité, et des mouvements de quelques éditeurs désireux de prendre une part du gâteau, sur ce qu'ils jugent comme une ressource leur appartenant.

E/ Entre perte et création de valeur, le double visage de la presse régionale

Les éditeurs de presse locale qui représente 31% du chiffre d'affaires de la presse éditeur en 2009 [DGMIC, 2010] – 90 % étant l'apanage de la presse quotidienne – évoluent dans un marché plus serein, puisqu'entre 1990 et 2008, ses composantes sont en progression en euros courants, soit 26 % pour le chiffre d'affaires total, 35% pour l'ensemble des ventes, et 13 % pour la publicité et les annonces. En indice (chiffre d'affaires en euros constants aux prix du PIB – base 100 en 2000), ce secteur est en revanche en baisse (*voir chapitre I, partie II*).
L'enthousiasme doit donc être tempéré pour les raisons déjà évoquées, notamment au regard de l'évolution de la démographie, de la dynamique concurrentielle qui s'exacerbe au sein de ce marché mais aussi sur des segments qui dépassent ses frontières (information non régionale) ainsi que de l'environnement et du transfert des petites annonces. Pour autant, il ne remet pas encore en cause de manière ferme et certaine la plus grande solidité des acteurs de cette famille et surtout celle des firmes de Presse quotidienne régionale (PQR) qui s'avèrent structurellement plus stables que leurs consœurs nationales, même en étant considérées de manière isolée, ainsi que celle des éditeurs de Presse hebdomadaire régionale (PHR). Et de fait, les niveaux de valorisation illustrent cette ambiguïté.

1. Contraste de valeur au royaume des quotidiens régionaux

Avec des marges d'exploitation, certes faibles, mais parfois positives pour quelques-uns en 2008, des capacités d'autofinancement moins dégradées et une stabilité financière de meilleur augure sauf pour quelques firmes fortement endettées (*voir chapitre II, partie II*), les éditeurs de PQR ont, malgré les bémols déjà évoqués, une amplitude de chiffre d'affaires allant de un à cent – donc quelques disparités d'évidence –, de quoi garder une certaine forme d'optimisme dans un marché moins tourmenté qui bénéficie d'un évident effet de proximité.

1.1. En actif net et par comparaison, la valeur baisse de 42 % entre 2000 et 2008

L'évolution des niveaux de valorisation de la PQR apparaît moins catastrophique que celle de son homologue nationale. D'abord parce que la valorisation demeure en territoire régulièrement positif. Ensuite parce que la baisse moyenne constatée – moyenne sur les trois méthodes – n'est que de 42 % entre 2000 et 2008, avant l'impact de la crise financière qui l'a bien entendu accentuée, mais encore une fois dans des proportions moindres que sa consœur nationale (*voir graphique n° III-15 : Évolution de la valorisation de la PQR entre 2000 et 2008*). En outre, derrière cette tendance se cache une convergence des montants de valorisation en jeu (*voir graphique n° III-16 : Valorisation moyenne des firmes de PQR en 2000 et 2008*)

Bien entendu, cette perte de valeur moyenne, qui est incontestable, masque un visage plus contrasté, dès lors que l'analyse se porte sur les firmes de manière isolée ou plus prosaïquement réunies en échantillon, à l'instar des regroupements d'ores et déjà effectués (*chapitre II, partie II*) par niveau de chiffre d'affaires avec des contrastes significatifs inhérents à la taille des groupes, des actifs possédés et des résultats (*voir tableau n° III-9 : Variation de valeur des firmes de PQR entre 2000 et 2008 selon différentes méthodes*).
Ainsi, les pertes de valeur sont-elles moins marquées pour les échantillons intermédiaires que pour celui qui héberge les plus grandes firmes, la palme de la résistance revenant à celui qui regroupe les plus petits acteurs de ce segment.

Par ailleurs, si derrière ces différences il existe bien une corrélation significative entre le taux d'*EBITDA* et la valorisation moyenne pour les années 2000 et 2008 à des taux qui ne souffrent pas de l'ambiguïté causale (supérieurs à 0,61), il est significatif de relever dans la logique des observations déjà conduites (*voir chapitre II, partie II*) que celle-ci ne peut être établie avec la diffusion payée qu'en 2008 et que pour les échantillons 1 (0,25) et 2 (0,26),

ainsi que de manière plus tendancieuse le 3 (0,15). Il est enfin notable que la dégradation des valorisations s'avère moins soutenue pour les firmes de petite et moyenne taille, une fois les extrêmes neutralisés.

1.2. À périmètre structurel constant, la prospective confirme l'ambiguïté tendancielle

La valorisation par *DCF* toujours aussi délicate confirme cette ambiguïté qui règne au sein de la PQR. En effet, au niveau de l'industrie, la perte de valeur semble moins irréversible, étant donné qu'un accroissement du chiffre d'affaires d'environ 2 % couplé à une réduction de charges permettrait de tendre vers une marge d'exploitation comprise entre 5 % et 10 % et offrirait ainsi l'opportunité d'une stagnation de valeur, voire d'une très légère augmentation de celle-ci, des valeurs supérieures générant un cercle vertueux (*voir graphique n° III-17 : L'actualisation des flux confirme l'ambiguïté de valeur de la PQR*).
Avec une croissance moyenne de 5 %, l'effet de levier traditionnel de ce type d'activité joue alors à plein régime.

Pour autant, si ces hypothèses s'avèrent techniquement et structurellement possibles, elles s'inscrivent tout de même en miroir de quelques conditions d'évidence, notamment la capacité de réduction des coûts – d'autant plus complexe pour les firmes de petite taille avec peu de flexibilité – ainsi qu'une croissance récurrente et minimale de 2 % par an dans un marché tendu, cette dernière possibilité étant assurément incertaine pour au moins les trois première année de la décennie 2010-2012. Et en l'absence, la décroissance de valeur serait au rendez-vous, étant entendu par ailleurs qu'une croissance de 10 % par an paraît irréaliste au regard des conditions environnementales !

Bien entendu, derrière ces moyennes prospectives se cachent entre les titres de très fortes disparités liées aux corrélations indiquées ci-dessus. Les titres les plus importants bénéficient d'effets de levier plus significatifs (corrélation Taux d'*EBITDA*/Valeur), dans un sens comme dans l'autre d'ailleurs, ce qui permet de tirer les moyennes vers des valeurs plus élevées.

Les différentes hypothèses retenues ne semblent pas sur le papier totalement délirantes au regard des conditions de marché de la PQR, même si quelques bémols ont pu être apportés sur le moyen terme pour différentes raisons déjà évoquées : structure de marché, nature de firmes, diversification hasardeuse, évolution des petites annonces, manque de flexibilité financière, etc. (*voir chapitre II, partie II*).

La véritable interrogation qui rendra les prévisions plus ou moins pessimistes à court terme, dès lors que le périmètre structurel reste constant, demeure d'un côté la capacité des firmes à se repositionner sur le marché des petites annonces, étant entendu que le marché des ventes peut être considéré dans la dynamique actuelle et que celui de la publicité peut encore bénéficier de l'effet de proximité, et de l'autre côté la gestion des déficiences structurelles qui étaient encore gérables jusqu'à présent, mais qui sous l'effet de la crise ont poussé ces acteurs dans leurs ultimes retranchements (*voir chapitre II, partie II*) et posé les bases d'une consolidation dans un périmètre plus large, histoire de retrouver des taux d'*EBITDA* créateurs de valeur et des marges de manœuvre dans la réduction des coûts…
L'équilibre demeure de ce fait très instable avec de telles considérations et peut évoluer dans un sens ou dans un autre, sachant qu'à marché stagnant et à périmètre structurel constant, la valeur demeure en berne, la croissance devant de surcroît s'envisager en tenant compte des évolutions auxquelles les groupes éditeurs sont structurellement liés.

De fait, si la prédisposition individuelle d'une capacité créatrice de valeur de l'information régionale semble plus significative, elle ne peut désormais plus se faire à périmètre structurel constant et toutes choses égales par ailleurs au regard des hypothèses envisagées et des comptes affichés (*voir chapitre II, partie II*). Elle laisse augurer dès lors qu'une consolidation serait effectuée, *id est* au sein de groupes de plus grande envergure, de meilleurs résultats (*voir infra*), de sorte que les défaillances structurelles s'effacent avec le regroupement et que les marges de manœuvre réapparaissent dans un marché apathique.

De ces différents éléments évoqués, les firmes apparaissent donc à la croisée des chemins avec, d'un côté, une possible création de valeur dès lors que les conditions de marché seraient redevenues favorables et que les ajustements de saine gestion seraient mis en place, au-delà de toute autre considération, et de l'autre côté, une décroissance programmée de la valeur si l'environnement venait à se maintenir ou à se dégrader et si les firmes demeuraient en l'état dans un contexte de changement des usages et des attentes en matière d'information quand bien même celui-ci serait en décalage par rapport à la PQN.

Cette divergence d'appréciation peut de manière anecdotique s'illustrer par les différentes valorisations constatées du *Parisien* lors de la volonté affichée de vente de ce dernier par la famille Amaury à l'été 2010. Evalué dans son périmètre global de cession (imprimerie, distribution comprises) à près de 200 M€ par les cédants[III-17] – revu à la baisse à l'automne 2010 à près de 150 M€ –, il ressort avec les hypothèses considérées ci-dessus, qu'un montant

variant entre 67 M€ (hypothèse basse) et 148 M€ (hypothèse haute) serait plus proche de la réalité économique et financière du titre et de ses à-côtés, dès lors que celui-ci serait considéré hors du groupe, *id est* une estimation comprise entre cinq et douze fois l'*EBITDA* 2010 de l'ensemble, la raison devant la situer finalement aux environs de 100-110 M€. Les propositions faites par les différents protagonistes se sont au-delà avérées trop faibles pour les propriétaires du titre[III-17].

2. Presse hebdomadaire régionale, une création de valeur en quantité limitée

Les éditeurs d'hedomadaires régionaux affichent une performance bien singulière dans la presse d'information (*voir chapitre II, partie II*). Pour autant, malgré des marges d'exploitation et des rentabilités convenables par rapport aux autres firmes, ils bénéficient pour la majorité des effets de consolidation de leur maison mère et doivent affronter l'étroitesse de leur marché – les montants demeurant faibles en valeur absolue (chiffre d'affaires moyen de 975 k€ par firme) –, l'évolution du segment des annonces légales ainsi que les soubresauts d'un marché en pleine instabilité, les coup de boutoir de ce denier étant au regard des réserves dont ils disposent très rapidement destructeurs.
Et les variables économiques et financières observées (*voir chapitre II, partie II*) trouvent un écho dans les montants et les perspectives de valorisation, avec toujours une différence marquée entre les firmes dite d'information et celles spécialisées dans les annonces légales, certaines étant bien entendu mixtes.

2.1. Une baisse moyenne de valeur de -38,37 % entre 2000 et 2008

Les niveaux de valorisation s'inscrivent dans la logique même de l'équilibre et de la dispersion déjà, étant entendu que ce secteur fait l'objet d'un particularisme avec la présence de titres dédiés à la publication des annonces légales (avec des fortes marges) et de la prédominance d'un acteur majeur, Publihebdos, qui représente près de 20 % du marché.

Ainsi a-t-il été noté sur la période 2000-2008 une perte de valeur moyenne de 38,37 % (*voir graphique n° III-18 : Évolution de la valorisation de la PHR entre 2000 et 2008*), qui au demeurant s'inscrit dans une grande variabilité selon la méthode choisie, l'évaluation par les multiples de l'*EBITDA* et du nombre de lecteurs amplifiant de manière très significative la baisse moyenne enregistrée, à la différence des deux autres méthodes qui évaluent la baisse à moins de 10 % sur la même période.

Cette différence majeure est dans le cas présent inhérente aux effets des multiples qui, de par leurs origines, s'appliquent davantage à l'évaluation des quotidiens que des hebdomadaires et *a fortiori* ceux spécialisés dans l'annonce légale.

Tant en raison des différences liées aux méthodes utilisées que du profil économique et financier des 102 firmes analysées, cette moyenne cache donc de très fortes disparités en termes de valorisation, dès lors que l'analyse se porte sur les firmes de manière isolée ou plus simplement réunies en échantillon, à l'instar des regroupements d'ores et déjà (*voir chapitre II, partie II*) par niveau de chiffre d'affaires et par type d'activité – information et annonces légales –, avec des contrastes significatifs inhérents à la taille des groupes et des actifs possédés ainsi que des résultats. Les firmes de petites annonces confirment ainsi leur potentiel créateur au même titre que les plus petites d'entre elles représentées dans l'échantillon 5.
A contrario, les plus grandes ressortent comme les plus aptes à détruire de la valeur sur cette période, coincées par la rigidité des ajustements requis.
Il est par ailleurs noté une dispersion plus importante des valeurs obtenues que pour celles de la PQR (*voir tableau n° III-10 : Variation de la valeur des firmes de PHR entre 2000 et 2008* selon différentes méthodes ; *voir graphique n° III- 19 : Valorisation moyenne des firmes de PHR en 2000 et 2008*).

Les variations par échantillon s'inscrivent dans la logique des résultats financiers, avec une influence de la taille, étant entendu qu'il existe bien une corrélation significative et porteuse de sens entre les niveaux de valorisation et l'excédent brut d'exploitation (supérieur à 0,51) de chaque firme, une dynamique qui ne se retrouve pas avec la diffusion France payée pour l'échantillon des plus petites firmes (échantillon 5).

Par ailleurs si les montants de valorisation demeurent faibles, il est constaté d'une part que les taux de croissance les plus importants s'affichent chez les spécialistes de l'annonce, celle-ci ayant un fort effet de levier sur les *cash-flows* nets pour une progression moyenne de près de 30 %, et d'autre part que le nombre de firmes évoluant en territoire négatif a baissé entre 2000 et 2008, passant de 81 à 74 sur les 102 totales, les firmes concernées souffrant, outre d'une faiblesse des marges d'exploitation, d'un endettement qui limite les marges de récupération.

2.2. À périmètre structurel constant, la prospective confirme le potentiel de valeur

La valorisation par l'actualisation des *cash-flows* ne remet pas en cause la tendance notée. En effet, au niveau de l'industrie, la création de valeur, même si elle demeure faible dans l'absolu

au regard des montants en jeu, semble envisageable à court terme (*voir graphique n° III-20 : L'actualisation des flux confirme le potentiel de valeur de la PHR*). Cette possibilité ne se considère toutefois qu'avec un accroissement moyen du chiffre d'affaires de 2 % et un maintien des coûts d'exploitation dans la lignée de l'historique – soit des conditions techniquement imaginables en pratique, mais qui demeurent insuffisantes pour les plus grandes firmes dont les coûts de structure doivent être absorbés.
Elle n'en demeure pas pour autant moins faible et surtout précaire au regard des valeurs en jeu et de l'évolution du marché qui en cas de stagnation inverserait la tendance.

Bien entendu, il existe encore à ce niveau une différence majeure entre les échantillons, et *a fortiori* entre les firmes, étant donné que certaines d'entre elles doivent pour s'intaller en territoire positif, réduire leurs coûts de manière significtaive, *id est* de 3 à 15 % sur un ou deux exercices. Car derrière ces moyennes se cache un nombre de firmes significatif pour lesquelles les taux de croissance de 2 et 5 % demeurent insuffisants – soit respectivement 8, 3, 5 et 9 pour les échantillons 1, 2, 3 et 4 –, traduction de l'équilibre précaire dans lequel elles se trouvent à périmètre structurel constant.

De fait, si la corrélation entre l'EBE et la valorisation est établie dans le cadre des évaluations par la méthode des *DCF*, elle met surtout en exergue l'impérieuse nécessité pour l'ensemble des firmes de PHR, qui sont au bout du compte de faible envergure, de contenir leurs coûts voire de les diminuer. La simple baisse de 1 à 2 %, au-delà des cas particuliers, agit comme un catalyseur sur l'ensemble des firmes, seules dix firmes restant en valorisation négative, l'endettement jouant son effet massue.
Des lors, dans le prolongement des observations passées, il ressort qu'en dehors des cas particuliers gérés à la marge (filiale d'un imprimeur de quartier) ou des spécialistes des annonces légales qui ont la capacité de générer des *free cash-flows* créateurs de valeur, la mise en place d'économies d'échelle et de synergies visant à réduire les coûts à périmètre de croissance équivalent ou faible devient un avantage significatif dans ces fourchettes de valeur.

Par effet de conséquence, cette situation confère un avantage aux firmes regroupées ainsi qu'aux filiales de groupes de PQR comme l'illustre de manière presque caricaturale l'évolution de la valeur du groupe Publihebdos qui a en moyenne des différentes méthodes multiplié sa valeur par vingt en huit ans par le biais de plusieurs opérations de consolidation avec à la clé une amélioration de sa marge d'*EBITDA* à plus de 10 % dans un marché en croissance, un renforcement de sa trésorerie et une maîtrise de son endettement. La

prospective confirme même à périmètre constant les capacités créatrices de ce groupe de PHR, sa taille lui permettant de plus de mieux absorber les chocs conjoncturels aux effets de levier à rendements décroissants !

À terme, la capacité créatrice de valeur s'analyse toutefois sous le spectre de l'évolution de ce marché des annonces légales et, au-delà du contexte socio-économqiue, de la dynamqiue concurrentielle en tenant compte du fait que même si la rentabilité peut s'avérer satisfaisante en pourcentage, elle demeure faible en valeur absolue, ce qui place les firmes dans un numéro d'quilibriste précaire.
La création de valeur demeure donc dans une dynamique instable, même si les potentialités semblent de manière prospective plus favorables à partir du moment où quelques ajustements d'usage permettent de restaurer les marges, notamment le fait de sortir de l'isolement et de se préparer à la migration des petites annonces légales.

F/ Des sites d'information en quête de valeur

Difficile de parler de création de valeur sur ce marché de l'information en ligne qui oppose la très grande fréquentation des sites Web à la très faible performance des firmes qui y évoluent, sachant que parmi ces dernières il est impossible au regard des données disponibles d'évaluer l'ensemble des sites compagnons, à l'exception du Monde Interactif.

Dans ce royaume où la martingale n'a pas encore été trouvée, les *pure players* ont collectivement, depuis leur naissance, détruit plus de valeur qu'ils n'en ont créée. Car avec plus de 15 M€ engloutis en quatre ans, des résultats financiers à rendre un banquier insomniaque et des comptes d'exploitation en mal de rentabilité, la question de la création de valeur ne peut s'imaginer que sur le moyen terme, dans le pur esprit de la *start-up*.

Pour autant, l'équation de valeur ressemble encore à l'Arlésienne et ne peut s'écrire qu'en miroir de la patience des investisseurs et dans tous les cas pas avant 2015, étant entendu que l'ensemble des firmes avec un possible avenir – Rue89, Mediapart et Slate – ne pourront pas s'exonérer au regard de leurs résultats (*voir chapitre II, partie II*) d'une nouvelle injection de capitaux pour attaquer la décennie 2010-2020 afin d'envisager les futurs développements et de pourvoir rivaliser avec les autres spécialistes de l'information dans un marché résolument instable et où les offres de référence gratuites sont clairement abondantes et majoritaires.

À ce stade, et quelle que soit l'approche retenue, l'objectif serait non pas de créer de la valeur au sens classique du terme, mais plus simplement de se rapprocher de l'équilibre, *id est* de zéro, les firmes évoluant à la fin de la décennie 2000-2010 en territoire négatif.

À périmètre structurel constant, les perspectives en termes de création de valeur ne sont guère réjouissantes dans un environnement aussi concurrentiel, le modèle économique n'étant en l'occurrence pas encore totalement pertinent. Au-delà des raisons qui le démontrent (*voir chapitre II, partie II)*), les *pure players* devraient pour sortir des tranches de valeur négatives à l'horizon 2016 – ce qui n'a rien à voir avec le simple équilibre d'exploitation – afficher une croissance récurrente d'au moins 10 % par an avec une amélioration de la marge d'*EBITDA* construite autour d'un maintien des coûts au niveau initial, ce qui semble en l'occurrence difficile pour des structures aussi légères, dont la progression passe par d'inévitables investissements et donc par des coûts. Avec une croissance des coûts moyenne de 2 %, la valeur demeure négative sur cet horizon, soit près de dix ans après le début de l'aventure[III-18].

Derrière cette tendance moyenne se cachent bien entendu quelques disparités qui sont fonction de la politique choisie par le site en matière de *revenue model*, le gratuit (Rue89) s'opposant schématiquement au payant (Mediapart).

Or si le premier bénéficie d'un effet de levier théorique plus important grâce aux ressources publicitaires, la structure du marché de la publicité en ligne et la dynamique concurrentielle de l'information *online* limitent ses potentialités de croissance rapide, et dans tous les cas ne permettent pas d'envisager à périmètre constant[III-18] les 10 % de croissance du chiffre d'affaires requis pour, ne serait-ce qu'atteindre l'équilibre en 2016. De fait, sur ce simple constat, l'avenir du site ne peut pas s'écrire seul, la valeur étant une condition de survie à moyen terme. Rue89 n'a donc que deux options, se recapitaliser à perte pour les investisseurs ou intégrer le giron d'un groupe de grande taille sous la forme d'une *spin-off* de recherche.

Quant au second, l'analyse financière illustre les mêmes difficultés, mais pour des raisons différentes, étant donné que la recherche d'un *pool* d'abonnés requiert des coûts plus importants tant éditoriaux que commerciaux (*voir chapitre II, partie II*). Avec 4,4 M€ de charges d'exploitation en 2010, soit 20 % de plus qu'en 2009, un site comme Mediapart, devrait pour atteindre l'équilibre[III-18] en termes de valeur à l'horizon 2016 et non de compte de résultats, contenir ses coûts dans une progression de 2 % et continuer d'augmenter son chiffre d'affaires de 10 % par an. Ce n'est pas impossible, au-delà de la difficulté.

Du côté des sites compagnons, l'analyse de valeur est biaisée en raison de l'appartenance à un groupe et du faible nombre de données disponibles. En la matière, seul Le Monde Interactif publie ses comptes. Et la création de valeur est incontestable sur la période 2000-2008 puisque quelle que soit la méthode retenue, elle affiche un taux minimum de 162 % de croissance (méthode ANR)[III-19]. Avec une croissance de 4 % par an et en conservant sa marge d'*EBITDA* historique, le site a la capacité de tripler sa valeur à l'horizon 2016[III-20].

Pourtant si la création de valeur est évidente, elle devient moins évidente à partir du moment où elle s'envisage sans sa maison mère, *id est* avec une clé de répartition des charges différente, en l'absence de la valeur de la marque et avec l'instauration d'une prime de non-liquidité plus significative, les résultats devenant nettement moins reluisants. Le simple accroissement des coûts de 15 % et un accroissement de quatre points du taux d'actualisation reviennent à éliminer, le reste demeurant constant, les perspectives de création de valeur. En revanche, considéré comme un investissement qui ensuite se consolide sur l'ensemble du groupe, ce site devient une activité génératrice de valeur et donc porteuse de sens.

Si, en 2010, aucun site d'information ne peut s'enorgueillir d'être la machine à *cash-flows* rêvée et identique à celles d'autres sites de contenus comme Doctissimo ou Aufeminin et de services à l'instar d'Allociné ou Groupon, il apparaît que leur capacité à créer de la valeur s'analyse en fonction de leur nature, les raisons étant à chercher dans la structure même de l'architecture et de l'offre de valeur, ainsi que dans la dynamique et la structure concurrentielle de cette activité (*voir chapitre II, partie II*).

Il ressort néanmoins que si trois ou quatre ans après leur lancement la valeur n'est toujours pas au rendez-vous, les conditions pour inverser la tendance sont, toutes choses égales par ailleurs, mécaniquement très ambitieuses, voire trop pour certains, au regard du contexte de marché et des possibilités d'intervention de ces firmes en termes de développement étant entendu qu'isolé, seul le modèle payant peut légitimement espérer réussir un tel défi.
L'avenir des *pure players* demeure donc conditionné à ce stade à la générosité des bailleurs de fonds et à leur volonté de rester fidèles à l'esprit des "capitaux-risqueurs" pendant une période d'au moins dix ans après le lancement, celui des sites compagnons s'inscrivant en miroir de la stratégie d'investissement du groupe propriétaire, étant entendu que la création de valeur en tant que telle ne revêt pas la même signification pour une firme isolée dont la survie en dépend et pour un groupe qui ne l'envisage que comme un investissement à consolider dans une vision globalisée à l'instar des choix opérés par le groupe Le Figaro ou encore Le Monde.

G/ L'information comme support, la taille et la diversification comme catalyseurs des *cash-flows*

Jusqu'à présent le constat est implacable, mais l'information sur papier journal au sens strict du terme n'a pas créé de valeur sur la période 2000-2008, dès lors qu'elle est isolée ! Une situation, bien entendu contrastée, mais qui, en l'espèce, soulève deux questions.

La première concerne la capacité à inverser cette tendance de fond, dès lors que la prospective a mis en évidence pour certaines firmes un impossible retour à une dynamique vertueuse dans les conditions de marché d'ores et déjà définies) ou impose des conditions trop complexes au regard des situations existantes (*voir chapitre II, partie III)*.

La deuxième, préalablement évoquée, s'inscrit dans la logique économique d'une consolidation et d'une diversification des groupes hébergeant des quotidiens nationaux ou régionaux ou encore d'hebdomadaires ou de sites Web et, de fait, de leur capacité à créer de la valeur, étant entendu que le degré de concentration en presse régionale est très marqué (*voir chapitre III, partie II*). La valorisation de quelques groupes de grande envergure et parfois diversifiés dont l'analyse financière a été conduite offre ainsi des éléments de réponse qui ne souffrent pas de l'ambiguïté.

1. La consolidation Core Business, insuffisante, mais préalable obligé

Une fois qu'il a été fait abstraction des groupes de PQN de petite taille (inférieure à 100 M€) dont le sort a d'ores et déjà été évoqué *(voir supra*), la figure emblématique de la consolidation dans le cœur de métier demeure le groupe Le Monde. Or, dix ans après un ambitieux programme de développement du quotidien du soir, préalablement détaillé (*voir chapitre II, partie II)*, le constat est sans appel puisque le groupe a depuis près d'une décennie confondu capitaux propres et source de financement primaire à coût zéro !

De déficiences opérationnelles en endettement non maîtrisé sans oublier une succession de crises de gouvernance, le résultat est implacable : la perte de valeur[III-21] moyenne approche les 67 % pour une valorisation qui en 2008 varie entre 0 et 120 M€, selon notamment l'estimation conduite pour les actifs incorporels, et l'appréciation des potentialités du titre à reconstruire sa marge d'*EBITDA* et à diminuer son endettement.

À périmètre structurel constant, le groupe ne peut donc mécaniquement plus créer de valeur, indépendamment de sa capacité à redonner quelques couleurs à sa marge opérationnelle. En outre, l'approche[III-21] par la méthode des flux tend à montrer que pour retrouver son niveau de valorisation du début 2000 dans un horizon 2016, un minimum de 2 % de croissance du

chiffre d'affaires par an ainsi qu'une réduction massive des coûts de 10 % par an sur trois ans puis d'un maintien de ces derniers à moins de 1 % est la condition obligée ! Autrement dit, un vrai programme de rigueur couplé à une hypothétique reprise du marché, sachant qu'en l'absence de cette dernière, le degré de purge devra être accentué.

De côté de la presse régionale, les groupes Sud-Ouest, Dépêche du Midi, Nouvelle République du Centre-Ouest et La Montagne Centre-France illustrent bien les conséquences sur la valeur finale d'un déficit opérationnel et d'un endettement trop important pour les niveaux de marge classique de la PQR.
Ainsi, dans le prolongement de l'analyse conduite précédemment (*voir chapitre II, partie II*), ces quatre groupes ont en moyenne[III-22] respectivement perdu sur la période 2000-2008 près de 60 %, 58 %, 63 % et 71 % de leur valeur, sachant que la neutralisation d'une évaluation par les multiples d'*EBITDA* qui agit comme un effet de levier, réduit ces taux à 16 %, 40 %, 60 % et 40 %. Bien entendu, les raisons de cette décroissance divergent et ont été évoquées plus longuement précédemment (*voir chapitre II, partie II*).
Si le groupe Sud-Ouest paye schématiquement le lourd tribu d'une stratégie de diversification trop coûteuse (donc un fort endettement), de l'absence de consolidation maîtrisée du pôle Midi Libre et d'un ralentissement global du marché des petites annonces, ses homologues de plus petite taille s'avèrent d'abord pénalisés par une baisse significative de leur taux d'*EBITDA* sur la période considérée, avec une structure de coûts beaucoup trop handicapante – l'endettement ayant aussi crû de manière disproportionnée par rapport aux résultats –, étant entendu que les marges de manœuvre deviennent assurément plus compliquées à mettre en œuvre sur des activités à coûts fixes et à faible marge.

À périmètre de structure constant, l'analyse prend cependant une autre tournure puisqu'une évaluation par l'actualisation des flux – quand bien même les hypothèses sont discutables –, tend à montrer que les deux groupes de petite taille ne peuvent retrouver une situation vertueuse à l'horizon 2016 qu'avec un minimum de croissance de 3 % par an et un maintien du niveau de coût originel, ce qui à ce niveau de chiffre d'affaires, relève de l'acrobatie budgétaire. D'autant qu'en cas de maintien du chiffre d'affaires, il conviendrait d'envisager une baisse de 8 à 10 % des coûts pendant deux exercices, puis un maintien, pour arriver à un simple équilibre de valeur, i*d est grosso modo* à une marge d'*EBITDA* de près de 10 %[III-23].
À ce jeu là, les firmes de grande taille bénéficient, en raison des déterminants de la performance (*voir chapitre III, partie II)* d'un avantage qui leur permet de mieux piloter leur

coût et donc de redonner plus rapidement de la couleur aux marges d'exploitation. Ainsi, un groupe comme Sud-Ouest peut-il, dans un marché stable, atteindre un équilibre de valeur par une réduction des coûts entre 5 % et 10 % par an sur deux exercices, suivi d'une stabilisation, à condition bien entendu que l'endettement ait été réduit, ce qui en l'espèce est une autre histoire !

Il ressort ainsi de l'évolution de la valeur de ces groupes et de leur structure financière (*voir chapitre II, partie II*) qu'au regard de l'environnement de marché au sens large du terme, l'orthodoxie budgétaire requiert de manière privilégiée pour des activités à faible marge et à fort niveau de coûts fixes des financements par capitaux propres pour limiter les effets massue destructeurs de la dette en cas de ralentissement des affaires et l'atteinte d'une taille critique significative pour permettre des ajustements de circonstance, dès lors que l'activité est peu diversifiée sur d'autres métiers connexes et que le marché est apathique, voire déclinant.

Dans la décennie qui s'ouvre à l'horizon 2010-2020 et sauf à ce que le marché croisse de 5 % à 10 % par an – ce qui paraît tout simplement irréaliste –, la consolidation apparaît donc comme un préalable obligé à une dynamique vertueuse de création de valeur, ce qui n'a rien à voir avec le simple équilibre du compte d'exploitation.
Les différentes approches pouvant être conduites dans les conditions de marché déjà définies et qui nécessitent des prises de position fortes à l'ère du numérique conduisent alors à imaginer le niveau d'efficience budgétaire de groupes focalisés sur leurs activités traditionnelles à partir de 650-700 M€.

2. Des *cash-flows* secondaires pour une activité primaire peu créatrice de valeur

Parmi les différents groupes présentés précédemment (*voir chapitre II, partie II*) figurent également deux groupes atypiques, car diversifiés par rapport à l'activité primaire d'édition d'un quotidien d'information. Il s'agit des groupes Bayard et Amaury, dont le titre phare d'information qui représente respectivement près de 20 et 33 % du chiffre d'affaires de l'ensemble, soit une part significative, est en perte de valeur sur la période 2000-2008.

Pourtant, dès lors que chacun de ces groupes est considéré dans son périmètre global, la création de valeur semble au rendez-vous à des niveaux qui ne souffrent pas des biais méthodologiques[III-23]. Le groupe Amaury affiche ainsi sur la période considérée une progression de 46 % de sa valeur à un peu plus de onze fois l'*EBITDA* 2008, grâce entre

autres à sa filiale Amaury Sports, véritable *cash machine* du groupe qui présente une *EBITDA Margin* de 22,56 %, une capacité d'autofinancement de 18 % pour un chiffre d'affaires de près de deux fois inférieur à celui du quotidien !
De son côté le groupe Bayard tire les fruits de la réussite de ses activités de presse magazine, même si celles-ci s'avèrent moins lucratives en période de vaches maigres que celles ayant trait à l'évènementiel. Cela étant, le groupe bénéficie d'une récurrence de ses flux grâce à son portefeuille d'abonnés, l'ensemble s'affichant à l'équilibre de valeur sur la période 2000-2008, le ralentissement économique de l'année 2008 ayant affecté ses marges opérationnelles et limité le niveau de *cash-flows*. Cela dit, même diversifié, ce groupe doit piloter sa marge avec une grande précaution dans la mesure où même les années fastes l'*EBITDA Margin* ne dépassait pas 5 %.

Toutes choses égales par ailleurs, ces deux groupes ont sur un horizon 2010-2016 une capacité créatrice de valeur certaine, dès lors qu'ils ont la possibilité de générer une croissance récurrente de 2 % du chiffre d'affaires sur l'ensemble, tout en contenant les coûts à leur niveau habituel.
La diversification joue donc, même sur des activités aux marges supérieures à celles de l'imprimé traditionnel d'information, le rôle d'amortisseur pour un secteur en déclin structurel, et offre, par la même occasion, les conditions d'une possible réallocation de ressources pour des prises de position imposées par le nouvel environnement.
Bien entendu, le risque d'une diversification trop marquée est de ne plus bénéficier du lien primaire avec l'édition pour constituer un portefeuille d'activités qui finirait par relever d'autres marchés aux règles assurément différentes. C'est d'ailleurs en ce sens que le groupe Le Figaro s'est développé puisque ses activités numériques[III-24] représentent à l'aube de 201 près de 20 % des quelque 550 M€ de chiffre d'affaires consolidé en 2010.

Cette diversification pose néanmoins clairement la question du maintien dans une même entité des activités diversifiées devenues plus lucratives pour les actionnaires que l'activité primaire soulevant ainsi l'importance des synergies opérationnelles et financières (*voir chapitre II, partie III*).

La diversification offre donc, sous réserve des activités concernées, un complément de marge sans lequel le titre de presse ne pourrait pas survivre, étant entendu qu'aucun quotidien isolé ou groupe de petite taille n'a, à périmètre structurel équivalent pour la décennie 2010-2020, les atouts pour s'inscrire dans une dynamique vertueuse de création de valeur au regard de

l'environnement de marché qui s'ouvre, en l'occurrence une modification du lectorat, du comportement des annonceurs et des lecteurs et la décroissance structurelle de la diffusion dans un contexte où l'information n'a pourtant jamais été autant consommée.

Conclusion

Juge suprême de la capacité d'un modèle économique à créer de la valeur, l'équation de valeur des firmes de l'imprimé traditionnel semble résolument passée sur la période 2000-2008 du stade de léthargie avancée à celui de coma dépassé !
Et au-delà des divergences possibles en raison des biais inhérents aux méthodes d'évaluation, et notamment aux options sous-jacentes, le constat est sans appel au début de la décennie 2010-2020, même avec des hypothèses optimistes: l'information ne crée plus de valeur en tant que telle, dès lors qu'elle est considérée comme isolée et à périmètre structurel constant.

Dans cette déconfiture, la palme revient à la PQN qui amplifie ses pertes au fur et à mesure du temps sur la période 2000-2008 – entre 10 et 178 % de perte de valeur moyenne selon la méthode – avec des valorisations qui évoluent même en territoire négatif ! Si une corrélation peut être établie avec la diffusion et le résultat net, il est notable que les firmes se comportent différemment, les plus sensibles étant celles de petite taille, *id est* avec moins de 100 M€ de chiffre d'affaires, dont l'avenir est mécaniquement et financièrement compromis et passe par un soutien de l'État, une recapitalisation massive, une consolidation ou une fermeture.
La situation semble d'autant plus complexe qu'à périmètre constant et malgré une croissance de 2 et 5 % du chiffre d'affaires, l'actualisation des *cash-flows* ne remet pas en cause la dynamique observée sur un horizon 2016. L'inversion de tendance s'impose avec une croissance récurrente d'au moins 10 % à fonctionnement de charges équivalent, seule une croissance d'au moins 5 % par an avec une réduction significative des coûts – de 3 à 23 % selon les firmes – permettrait d'enclencher un nouveau cycle vertueux. Des conditions qui de manière pragmatique relèvent à périmètre constant de l'illusion !

Du côté de la PQR, la perte de valeur moyenne entre 2000 et 2008 est incontestable (-42 %), même si elle est plus modérée que celle de la PQN et évolue en territoire positif. Or au-delà de cette tendance, ses acteurs se trouvent au seuil de 2010 à la croisée des chemins, dans un équilibre instable. En effet d'un côté les hypothèses retenues pour un retour à un équilibre ne semblent pas irréalistes, sous réserve d'un repositionnement rapide sur le segment des petites

annonces ainsi que d'un retour à l'orthodoxie budgétaire et à une gestion des déficiences structurelles qui étaient encore gérables jusqu'en 2007, mais qui sous l'effet de la crise, ont contraint les firmes dont l'amplitude de chiffre d'affaires varie de un à cent, à de nécessaires ajustements jusqu'ici impensable.
La nouvelle donne de marché, l'évolution des activités connexes de la PQR et les adaptations requises leur imposent toutefois d'envisager l'avenir dans un périmètre plus large, afin de retrouver des taux d'*EBITDA* créateurs de valeur, *id est* supérieurs à 10 %, et des marges de manœuvre financières pour ne plus subir le poids de l'endettement.
Pour autant, de l'autre côté, le maintien des positions dans un marché même stable, soit inférieur à 2 %, serait synonyme d'une décroissance de la valeur dans un contexte de changement des modes de consommations, quand bien même ceux-ci s'avèrent décalés par rapport à la rapidité avec laquelle ils touchent l'information nationale.

La PHR, intimement liée à la PQR, se complaît elle aussi dans le contraste. Si en moyenne, la perte de valeur est significative sur la période 2000-2008 (-38 %), elle masque une réalité plus profonde. Les spécialistes de l'annonce légale demeurent des machines à *cash-flows*, alors que leurs consœurs plus portées sur l'information évoluent dans un équilibre instable de sorte, que même dans une prospective de croissance favorable de 2 ou de 5 %, 25 d'entre elles (sur 83) restent en valeur négative sans un ajustement significatif sur les coûts, *id est* sans une réduction allant de 3 à 15 % selon les acteurs. La faiblesse des marges limite les possibilités d'intervention avec parfois, des effets massue inhérents à l'endettement, de telle sorte que l'absence de croissance (0-1%) devient rapidement destructrice de valeur, les possibilités d'ajustement rapide étant faibles au regard de la taille des acteurs.
La PHR bénéficie donc d'un potentiel limité, qui dépend de l'évolution du marché de l'annonce et de la capacité des firmes à infléchir les coûts d'exploitation, les synergies nées de regroupements agissant comme un catalyseur de valeur.

Plus problématique, la situation des firmes traditionnelles de petites annonces, qui dans un marché qui se réduit comme peau de chagrin, semblent collectivement condamnées à la destruction de valeur, étant entendu que même avec une réduction significative des coûts, l'actualisation des *cash-flows* fournit, avec une croissance à l'infini en territoire négatif, des valorisations en chute libre ! Dépassées par le transfert de valeur vers le Web, ces firmes qui étaient jusqu'en 2005-2006 des machines à *cash-flows* ne disposent plus de marges de manœuvre et doivent à partir de 2010 écrire leur avenir sous la plume d'une profonde

restructuration avec un *distinguo* entre celles qui auront des positions de niches et le cas échéant pourront profiter de la dynamique de concentration et des niveaux de valorisation élevés sur le Web et celles qui sont généralistes et qui devront dans ce cas atteindre une taille critique à moindres frais, ce qui ouvre la porte à d'inévitables regroupements dans un marché qui devrait descendre aux environs de 300-350 M€ à l'horizon 2015-2016 pour un seul acteur d'importance qui ne peut pas être autre que Spir Communciation.

Dans le même temps, les *pure players* de la petite annonce illustrent le principe de la destruction créatrice de valeur. Pour autant si ce marché *online*, qui ne capte encore qu'une faible partie du 1,4 milliard d'euros estimé pour le marché des petites annonces, est destiné à croître, la création de valeur ne peut s'entendre que dans une dynamique de consolidation, européenne ou mondiale, autour des leaders. Elle nécessite de surcroît que les firmes présentes aient à l'aube de la décennie 2010-2020 pris de solides positions ou de forts moyens d'intervention au regard des niveaux de valorisation des acteurs présents, la prime aux premiers entrants ne relevant pas du mythe. La question de la pérennité de cette capacité à créer de la valeur ne peut enfin pas être dissociée de la répartition de la valeur ainsi générée.

Moins importante, la baisse de valeur moyenne des *newsmagazines* sur la période évoquée n'en est pas pour autant moins réelle à près de 30 %. Elle procède de la décroissance des marchés publicitaires et la fuite des petites annonces vers le Web qui deviennent un effet de levier conjoncturel de cette décroissance. Au-delà de la corrélation significative entre la valeur et la diffusion payée, il ressort que leur capacité de création de valeur évolue dans un équilibre instable partagé entre une dégradation factuelle de l'exploitation sous l'effet d'une mauvaise conjoncture et des déterminants plus facilement ajustables. L'actualisation des *cash-flows* confirme en effet que la création de valeur, même faible en valeur absolue, peut devenir une réalité, sous l'effet d'un accroissement récurrent du chiffre d'affaires d'environ 5 %, combiné à une réduction de trois points des charges d'exploitation, *id est* des conditions qui ne relèvent pas du mirage mais de la presque trop simple difficulté.

Du côté des sites d'information, parler de création de valeur relève de l'illusion. Pour les *pure players*, il ressort en effet que trois ou quatre ans après leur lancement, la valeur évolue en zone négative. Or les conditions moyennes qui permettraient d'inverser la tendance – maintien des coûts sur l'historique avec une croissance de 10 % du chiffre d'affaires sur l'horizon 2016 –, id est d'aller au-delà d'un simple équilibre d'exploitation, apparaissent, mécaniquement trop ambitieuses quand on considère le contexte de marché et les possibilités

d'intervention des acteurs. Tout au plus, l'un d'entre eux peut-il réussir à équilibrer ses comptes à l'horizon 2012, en l'occurrence Mediapart, étant entendu que les autres comme Slate ou Rue89 devront soit se recapitaliser massivement, soit s'adosser à un autre groupe. Pour les sites compagnons, l'enjeu est différent, l'absence de chiffres publiés fait que les seuls résultats du Monde Interactif ne sont pas représentatifs, d'autant plus que sa formidable croissance de valeur doit s'analyser à l'aune de la marque qui l'héberge et des clés de répartition des coûts, le contraste devenant alors saisissant.
Si la création de valeur relève de l'illusion à périmètre structurel constant pour les *pure players*, elle est conditionnée par la générosité des bailleurs de fonds pendant au moins dix ans… Pour leurs homologues compagnons, elle s'analyse à la lumière de la stratégie du groupe propriétaire comme un investissement à consolider dans une vision globalisée.

Quant aux groupes diversifiés, ils offrent un visage en demi-teinte selon la nature de leurs activités connexes et l'ampleur de la consolidation. Ainsi est-il visible que la somme d'activités non créatrices de valeur permet au mieux de retrouver quelques marges de manœuvre vers le chemin de l'orthodoxie budgétaire, mais dans des proportions qui s'avèrent de manière factuelle limitées, étant donné la faiblesse originelle des marges d'exploitation et la nature des coûts de l'activité principale, ce constat étant aussi bien valable pour la PQN que la PQR, au regard des résultats économiques et financiers des groupes analysés.
Si la consolidation sur le cœur de métier apparaît désormais comme une condition nécessaire, elle n'est plus suffisante depuis que l'information générale et politique ne peut plus être considérée comme une source exclusive de rentabilité et d'expansion dans des valeurs qui n'approcheraient pas les 650-700 M€ de chiffre d'affaires, étant entendu que la création de valeur n'a rien à voir avec le simple équilibre d'exploitation.
A contrario, si la diversification secondaire offre des marges complémentaires, permettant d'héberger des activités déficitaires ou du moins à l'équilibre, elle pose alors la question de ses propres limites, celles qui feraient basculer le groupe vers d'autres métiers plus rémunérateurs et ainsi le pousseraient à se séparer de ses activités d'éditeur traditionnel d'information non rentables pour se concentrer sur ces métiers, à l'instar des choix réalisés par le groupe Amaury lors de la mise en vente du *Parisien*.

Il ressort finalement qu'à périmètre structurel constant, et dans les conditions de marché qui s'ouvrent pour la décennie 2010-2020, l'information isolée ne peut plus être une source de création de valeur unique et que, même consolidée au sein d'un groupe de grande taille, son

édition requiert des ajustements de fond pour retrouver le chemin de la vertu financière, sauf à n'être plus qu'une activité parmi d'autres au sein d'un groupe diversifié où ces dernières assurent la rentabilité de l'ensemble.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Indicateurs de valeur, présentations des différentes méthodes d'évaluation – *Discouted Cash-Flows*, actif net reconstitué, multiple –, les deux premières sections de ce chapitre ont été résolument placées sous le signe de la technique. Pour autant, elles ne manquent pas d'intérêt au regard des développements proposés, notamment dans des secteurs d'activité comme l'information pour au moins deux raisons principales.

Première raison, la mise en exergue du fait que, contrairement à une croyance presque admise chez certains éditeurs de presse quotidienne, les fonds propres ne sont pas une ressource gratuite laissée à la diligence du dirigeant qui peut actionner ce mode de financement à sa convenance. Ce sont en effet des actifs qui présentent un niveau de risque variable et c'est pour cette raison que les investisseurs réclament un taux de rendement proportionnel au risque, de sorte qu'en l'absence, ils se tournent vers d'autres placements.

Deuxième raison, cette notion de risque est devenue l'une des pierres angulaires du financement actuel des éditeurs qui, de par l'absence de création de valeur, ont des difficultés à trouver des investisseurs dont l'objectif ne serait que de maximiser leur placement. Le risque est en effet un concept qui résulte de l'incertitude future et du résultat des choix qu'il convient de faire au présent. Celle-ci est particulièrement forte dans les industries de l'information depuis que l'environnement a été fortement déstabilisé : évolution technologique, changement des modes de consommation, modification des audiences, transfert des services vers le Web, demande des annonceurs, etc.

De fait, si une entreprise n'arrive pas à dégager une rentabilité supérieure au coût des ressources (fonds propres et dettes), elle risque alors de rencontrer de sérieuses difficultés pour se financer et donc pour croître ou affronter les défis qui s'imposent, sachant qu'il convient de ne pas confondre la croissance du chiffre d'affaires ni même celle de la marge opérationnelle avec celle du profit économique ! Or, c'est en l'occurrence le constat pour le moins amer qui peut être fait au royaume de l'imprimé traditionnel, l'absence ferme et

significative de création de valeur rend compte de cet impossible financement et donc des difficultés à trouver les ressources nécessaires pour assurer les futurs développements. Bilan de l'opération : la valeur a été, la valeur n'est plus.

L'information isolée et à périmètre structurel constant ne crée donc plus, aux quelques exceptions près bien entendu, de valeur en tant que telle, une situation qui s'avère d'autant plus inquiétante que derrière les variations conjoncturelles catalysées par la crise de 2008 se cachent les déficiences structurelles du *medialand* occidental que le Web et l'évolution naturelle de l'environnement ont tout simplement amplifiées. Or les conditions requises pour recréer une dynamique vertueuse de création de valeur ou plus simplement rechercher un juste équilibre s'avèrent complexes à mettre en œuvre à périmètre constant, étant entendu que la faiblesse des marges limite les possibilités d'intervention dans des activités à fort niveau de coûts fixes, que les sources de financement se tarissent à l'aune des rentabilités établies, que l'endettement agit comme un effet massue – plusieurs groupes en ont fait la délicate démonstration – et que les résultats des firmes s'affichent en berne.

Bien entendu, les divergences d'appréciation sont possibles en raison des biais et des sous-jacents utilisés dans les différentes estimations conduites, sachant que la perte de valeur moyenne ne signifie pas que toutes les firmes soient logées à la même enseigne. Reste que sur le fond, au regard des valeurs collectives et individuelles recueillies, qui s'inscrivent dans une amplitude de variation inégale selon les marchés, le constat s'avère aussi impitoyable qu'implacable, même avec des hypothèses optimistes. Et il est d'autant plus sévère que les analyses ont volontairement été conduites sur une longue période en s'affranchissant des effets de la crise ressentis en années pleines en 2009 et 2010 – ces derniers ayant dégradé un peu plus les résultats –, de sorte qu'elles sont l'illustration la plus proche possible de la capacité intrinsèque des firmes à créer ou à détruire de la valeur.

Avec une perte de valeur variant de -10 % à -178 % entre 2000 et 2008 et des valorisations évoluant en territoire négatif, la PQN amplifie ses pertes au fur et à mesure du temps avec une situation d'autant plus complexe que les quotidiens souffrent d'une insuffisance à tous les étages du compte d'exploitation et du bilan et qu'une croissance du chiffre d'affaires comprise entre 2 et 5 % est insuffisante pour inverser significativement la tendance à périmètre structurel équivalent. Seule une progression récurrente de 10 % du marché, *ceteris paribus*, ou une moindre augmentation couplée avec des réductions de charges allant de 3 % à

23 % selon les firmes, permettrait d'enclencher un cycle vertueux, soit des conditions qui, au regard de l'environnement et des firmes elles-mêmes, relèvent de l'illusion bien comprise.

Si bien entendu les firmes se comportent différemment, les plus petites d'entre elles, *id est* celles qui réalisent moins de 100 M€ de chiffre d'affaires, sont les plus exposées, étant donné qu'elles ne sont plus en mesure d'assurer leur pérennité à moyen terme. Elles sont au début de la décennie 2010-2020 en faillite virtuelle. Leur équation de valeur n'est désormais plus efficiente, leur survie passe par un soutien de l'État, une recapitalisation massive voire une consolidation, sachant que cette dernière option peut se conduire au sein d'un groupe diversifié dans lequel les autres activités financent en quelque sorte l'édition du quotidien ou un groupe de grande taille concentré sur son cœur de métier pour lequel le regroupement offre des synergies d'évidence visant à accroître les marges de manœuvre, entre autres dans la gestion des coûts, mais avec un effet de seuil qui permettrait de retrouver une *EBITDA Margin* génératrice de *cash-flows* significatifs et qui se situerait – sauf pour des groupes spécialisés – aux environs de 650-700 M€ de chiffre d'affaires consolidé.

Au-delà de tout débat idéologique, les quotidiens ne disposent plus de manière isolée et à périmètre structurel constant des arguments pour retrouver le chemin de la vertu financière, au sens d'une création de valeur dont le montant ne serait pas mis en miroir d'autres considérations que celles relevant du compte d'exploitation.

Si l'information régionale semble quant à elle mieux lotie dans la mesure où elle dispose d'une propension plus favorable à la création de valeur, elle se trouve de fait à la croisée des chemins. En effet, même si les firmes de PQR perdent en moyenne 42 % de leur valeur entre 2000 et 2008, elles évoluent majoritairement en territoire positif.

En outre, des conditions de marché favorables de 2 à 5 % de croissance sous réserve de quelques ajustements d'usage - repositionnement sur les petites annonces, réduction des coûts, gestion des déficiences structurelles, etc. – laissent imaginer mécaniquement et théoriquement l'existence d'un possible cycle vertueux de création de valeur, sachant que ces hypothèses favorisent les firmes d'envergure.

Cette possibilité s'enrichit d'ailleurs d'une situation économique et financière moyenne en apparence moins dégradée.

Pour autant derrière le vernis affiché et dans la lignée des bémols précédemment abordés – quasi-monopole, déroute des petites annonces, évolution de la PHR –, il s'avère que si le marché demeure apathique (croissance inférieure à 2 %) voire en décroissance, la perte de valeur s'amplifie, l'équilibre ne pouvant se rechercher que dans une réduction drastique des

coûts d'autant plus complexe à mettre en œuvre que les firmes sont de petite taille peu ou pas diversifiées. En outre la consolidation, très présente en PQR, ne devient un argument de poids qu'à partir d'une taille critique qui s'estime, toutes choses égales par ailleurs, aux environs de 650-700 M€ de chiffre d'affaires, seuil à partir duquel il est possible de retrouver de réelles marges de manœuvre, des taux d'*EBITDA* créateurs de valeur et des capacités d'autofinancement assurant un volume de *cash* significatif, ces ajustements n'étant cependant porteurs de sens qu'à l'aune du niveau d'endettement des firmes, comme l'illustrent les résultats du groupe Sud-Ouest.
L'équilibre de la PQR demeure de ce fait instable sachant qu'à marché stagnant et à périmètre structurel constant, la valeur demeure en berne. L'inversion de tendance ne peut par ailleurs s'envisager qu'en tenant compte des évolutions auxquelles les groupes éditeurs sont structurellement liés, sauf à imaginer une progression globale et récurrente du marché de près de 5 % par an avec une bonne tenue des coûts fixes !

De son côté la PHR, plus limitée en potentiel de valeur, affiche dans une moindre mesure le même visage que sa consœur nationale. La perte de valeur moyenne (-38 %) offre en outre un contraste saisissant entre les éditeurs d'annonces légales qui sont de véritables machines à *cash-flows* et les autres, dont l'avenir s'écrit en fonction de leurs capacités à réduire les coûts, à partir du moment où le marché aurait une croissance inférieure à 2 % par an.
Vingt-cinq firmes demeurent d'ailleurs en territoire négatif dans une vision prospective d'un marché progressant de 2 % à 5 % et sans ajustement à la baisse des coûts dans une fourchette de 3 % à 15 % selon les firmes, sachant que beaucoup d'entre elles bénéficient d'ores et déjà des effets induits de leur maison mère.

Sur les marchés de moindre envergure, le constat n'est guère plus réjouissant. Les *newsmagazines* perdent en effet près de 30 % de leur valeur, dont le point d'équilibre se situe en moyenne autour d'une croissance d'environ 5 % du chiffre d'affaires, couplée à une réduction de trois points des charges d'exploitation, étant entendu que la corrélation de la diffusion avec la valeur est significative au regard des déterminants de la performance.
Si les conditions d'exploitation sont plus facilement ajustables, elles sont néanmoins plus difficiles à actionner sur les titres de faible envergure comme *Marianne* ou *Valeurs Actuelles*. De fait, l'équilibre est bien réel, l'évolution du portefeuille de lecteurs étant la condition *sine qua non* pour enclencher une dynamique vertueuse, étant donné que les petites annonces, fort lucratives par le passé, ont fui et que le marché publicitaire demeure tendu et étroit.

De son côté, la presse quotidienne d'information gratuite et ses quelque 200 M€ engloutis n'a toujours pas créé de valeur près de dix ans après son lancement, sachant que tous les éditeurs sont logés à la même enseigne et qu'il aurait fallu une croissance de plus de 10 % et un maintien des charges d'exploitation, pour que, six ans après sa création, cette industrie *low cost* atteigne une valeur tout juste positive. Des conditions qui sont tout simplement irréalistes. Pire, à périmètre structurel constant dans un marché qui ne dépasse pas les 120 M€ au début de 2010, une croissance récurrente de 10 % par an qui de manière pragmatique ne peut se concevoir que par une augmentation des coûts même contenus et proportionnés chez ces spécialistes du *cost killing*, demeure insuffisante pour envisager une création de valeur à l'horizon 2016. Si la dynamique suivie par les deux premiers acteurs, *20minutes* et *Metro* entre 2002 et 2006, montre que la création de valeur n'était pas inenvisageable au départ, la dynamique concurrentielle du marché français a obscurci cette éventualité. Car si la pertinence du modèle semble établie, sa réussite au-delà d'un simple équilibre d'exploitation s'avère conditionnée par la structure de marché, l'idéal étant qu'il n'y ait qu'un seul acteur.

Source de revenus pour les uns et activité à part entière pour les autres, les petites annonces relèvent d'une activité quasi schumpeterienne avec un constat sans appel.
D'un côté, les firmes traditionnelles sont condamnées à la destruction massive de valeur dans la mesure où même avec une réduction significative des coûts, l'actualisation des flux ne permet pas d'envisager un simple équilibre dans un marché qui se réduit comme peau de chagrin pour évoluer vers les 300-350 M€ à l'horizon 2015.
De l'autre côté, les *pure players* démontrent, même s'il ne captent qu'une partie du 1,4 milliard d'euros estimé du marché de la petite annonce, que le transfert de valeur repose sur un modèle pertinent qui pénalise d'une part les éditeurs pour lesquels elle représentait une source de revenus parfois considérables et, d'autre part, les spécialistes de cette activité. Pour autant et au-delà des importants niveaux de valorisation qui règnent sur les marchés au commencement de la décennie 2010-2020, l'inéluctable création de valeur ne peut s'envisager que dans une dynamique de consolidation autour des leaders – la prime au leader étant avérée –, ce qui impose pour ses acteurs d'avoir, soit d'ores et déjà pris de sérieuses positions concurrentielles, ou tout simplement les moyens de les acquérir.

Quant aux sites d'information en ligne, la notion de création de valeur est encore utopique puisqu'ils évoluent tous en territoire négatif trois ou quatre ans après leur création, aucun ne faisant exception. Or les conditions qui permettraient d'inverser la tendance imposent sur

l'horizon de la décennie 2010-2020, *id est* vers 2016, des conditions ambitieuses de près de 10 % de croissance du chiffre d'affaires avec un maintien des coûts, ce qui en l'espèce devient rapidement contradictoire avec la nature même de l'activité et la capacité d'ajustement de ces éditeurs dans l'environnement concurrentiel qui les caractérise : marché publicitaire réservé et limité, niveau de ressources pour développer une offre de référence, structure financière, déterminants de performance, intensité concurrentielle des sites compagnons, etc. L'hypothèse de création de valeur, aussi incertaine soit-elle, s'écrit donc dans tous les cas à la mesure de la patience des investisseurs, sachant que seul un modèle payant peut encore avoir l'opportunité de réussir un tel défi. Leurs homologues et concurrents – sites compagnons d'un imprimé – ne partagent pas la même problématique, la création de valeur ne s'analysant qu'en fonction de la stratégie du groupe propriétaire, comme un investissement à consolider dans une vision globale, les chiffres étant en l'espèce très ductiles dans leur pertinence.

Cette absence de création de valeur, au-delà de l'impact conjoncturel de la crise des marchés, pèse donc sur les sources de financements, étant entendu par ailleurs que dans les activités cycliques à fort besoin de capitaux ou à coût fixe élevé et donc souvent à marge réduite, la firme a intérêt à se financer par capitaux propres pour réduire l'effet massue de la dette en cas de retournement, à l'instar de ce qu'ont subi plusieurs éditeurs et notamment des groupes comme Sud-Ouest ou encore Hersant Média.
Or, sans financement et sans *free cash-flows* significatifs, pas de développement. Tout juste est-il possible d'envisager, dans le meilleur des cas, un simple équilibre opérationnel, mais qui, en l'espèce, ne permet pas de prendre des positions significatives à l'heure où l'évolution de l'environnement l'impose sans retour.

Et de fait si les firmes ont longtemps joué les équilibristes de la finance avant de revêtir, assurément trop tard, le costume contraint du gestionnaire averti sous les coups de boutoir de la crise de 2008/2009 – à la recherche du juste équilibre entre la destruction de ressources et leur maintien opérationnel –, elles n'ont plus à l'aube de la décennie 2010-2020 et à périmètre structurel constant – mécaniquement et financièrement – assez de marges de manœuvre opérationelles et financières pour s'inscrire dans une dynamique vertueuse de création de valeur à un niveau proportionnel aux enjeux.
En dehors du cas particuliers des *pure players* de la petite annonce, la prospective démontre en effet que les objectifs de croissance du chiffre d'affaires et le degré de baisse des coûts requis relèvent d'un scénario au mieux très optimiste au pire irréaliste.

L'équation de valeur qui prévalait jusqu'à présent ne fonctionne plus, traduction d'un modèle économique qui après avoir fait ses preuves se trouve pour le moins inadapté et source d'inefficience au regard des conditions de marché et des déterminants de la performance.

Au regard des hypothèses envisagées, les perspectives apparaissent donc relativement sombres à partir du moment où les conditions de marché demeurent stables voire déclinantes et le périmètre considéré constant.
Bien entendu à 10 % de croissance par an, tout aurait été différent, mais envisager un tel taux ne relève t-il pas de la malhonnêteté intellectuelle, même sur une courte période ? Assurément oui. Et à 5 % avec quelques ajustements au niveau des coûts ? Même les plus optimistes ne se risqueraient pas à une telle prévision sur la période 2010-2020. Un petit 2 % alors, couplé à une révision drastique des coûts ? Si le taux paraît au moins imaginable, au-delà de l'évidente difficulté, il doit s'accompagner d'une réforme de fond, sachant que toutes les firmes ne peuvent pas prétendre à de telles conditions de marché et qu'il s'avère insuffisant pour certains éditeurs au regard de l'effort à consentir. En dessous de 2 %, la destruction de valeur se poursuit, l'enrayement de la chute passant par un ajustement forcé des charges, une situation plus facile à mener pour les firmes de grande taille mais qui devient rapidement contrarié par les limites structurelles préalablement évoquées.

Dans cet écosystème médiatique les firmes doivent donc retrouver des marges de manœuvre individuelles et des réponses à un endettement parfois important, seul chemin envisageable pour une incertaine création de valeur.
Or dans la mesure où les options les plus évidentes ont d'ores et déjà été utilisées et qu'elles ont de surcroît démontré leur insuffisance à enclencher un cercle vertueux, elles deviennent *de facto* limitées à l'horizon 2020, dès lors que le raisonnement se conduit à périmètre constant et au-delà d'un simple équilibre opérationnel.

La messe est-elle pour autant dite? Certainement pas, étant donné que l'information n'a jamais été autant consommée et que les firmes éditrices peuvent s'inscrire dans un périmètre plus large, au-delà des bémols sur les conséquences naturelles d'une diversification trop large, ou intégrer des groupes concentrés avec l'inévitable notion de taille critique.
Pour autant, si la consolidation et l'ajustement de l'exploitation sont des présupposés techniques et financiers, ils ne sauraient s'apparenter au Saint Graal. En effet au-delà des simulations sur tableur Excel®, l'inversion de tendance ne se résout pas par une simple pirouette comptable dans la mesure où elle est indissociable de l'évolution naturelle et

catalysée de l'environnement et des facteurs d'influence déjà évoqués. Elle s'inscrit ainsi en miroir d'une contextualisation beaucoup plus large et contraint à s'interroger sur l'infléchissement des défaillances structurelles observées.

Ces différents constats et la nature même de la rupture amorcée poussent à une modification du prisme d'analyse et à dépasser les approches trop capillaires, trop consanguines, pour envisager d'autres *scenarii*, des plus improbables qui ne verront jamais le jour à ceux qui, malgré l'insuffisance évidente, constituent un préalable obligé à une évolution ultérieure, sachant que demeure de l'autre côté du miroir l'autre question, celle de savoir si la recherche du profit n'est pas finalement une idée saugrenue pour un bien comme l'information.

*****

NOTES DU CHAPITRE I – PARTIE III

III-4. Valeur de bêta retenue par le commissaire aux comptes lors de l'apport de la branche d'activité Indicateur Bertrand par la société Figarosmédias à la société Adenclassifieds – Disponible sur : http://www.figaroclassifieds.fr/uploads/File/adenclassifieds/3863%20Rapport%20sur%20la%20r%C3%A9mun%C3%A9ratin%20des%20apports.pdf

III-5. Valeurs communiquées au 31/12/10 par le site *vernimmen.net* – Disponible sur : http://www.vernimmen.net/html/fiches_societes/index.html

III-6. Origine et information sur le site du cabinet – Disponible sur : http://www.sternstewart.com/?content=history&p=1980s

III-7. Étude du cabinet Ernst & Young réalisée en 2008 – Capital immatériel, son importance se confirme ; analyse du poids du capital immatériel dans la valeur d'une centaine d'entreprises cotées européennes – Disponible sur : http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0108_Etude_Capital_Immateriel/$file/0108_Etude_Capital_Immateriel.pdf

III-8. Données fournies par le rapport annuel du groupe Spir Communication – Disponible sur : http://www.spir.fr

III-9. Données fournies par le rapport annuel du groupe NextRadioTV – Disponible sur : http://www.nextradiotv.com

III-10. Données fournies par le rapport annuel du groupe Adenclassifieds – Disponible sur : http://www.adenclassifieds.com

III-11. Données fournies par Patrick Eveno dans un article du *Monde*, du 18/6/2010 – La valeur des journaux est historiquement basse

III-12. Chiffres donnés par le directeur du journal dans un article du site *lemonde.fr* du 19/7/11 – *L'Humanité* une fois encore le dos au mur – Disponible sur : http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2011/07/19/l-humanite-une-fois-encore-le-dos-au-mur_1550345_3236.html

III-13. Chiffres communiqués par Boursorama – Disponible sur : http://www.boursorama.com

III-14. Chiffres communiqués par le groupe Schibsted dans son communiqué de presse du 1/12/10 – Leboncoin-deal signed in Paris – Disponible sur : http://www.schibsted.com/en/Press-Room/News-archive/2010/Leboncoin-deal-signed-in-Paris/

III-15. Chiffres repris dans un article de Christophe Alix, du site *libération.fr du 31/5/11* – Meetic conquis par match.com – Disponible sur : http://www.liberation.fr/economie/01012340538-meetic-conquis-par-match-com

III-16. Valorisation citée par un article du site *nytimes.com* du 17/03/2011 – *Groupon Valuation Soars as Possible IPO Nears* – Disponible sur : http://dealbook.nytimes.com/2011/03/17/groupon-valuation-soars-as-possible-i-p-o-nears/?ref=technology

III-17. Chiffres communiqués à plusieurs reprises depuis l'ouverture de la *Data Room* – Le groupe Amaury confirme l'ouverture d'une data room pour *Le Parisien*, *La Correspondance de la Presse*, 9/7/10, p. 17 – Le dossier du *Parisien* suscite toujours des convoitises, *Les Échos*, 1/09/10, p. 25 – Serge Dassault s'apprête à faire une offre pour acheter *Le Parisien* à Amaury, *Les Échos*, 17-18/09/10, p. 29 – Marie-Odile Amaury ne vendra pas *Le Parisien* pour moins de 150 M€, *La Correspondance de la Presse*, 15/10/10, p. 11 – *Le Parisien* n'est plus à vendre : Amaury va devoir offrir un nouvel avenir à son quotidien, *La Correspondance de la Presse*, 8/11/10, p. 30

III-18. Evaluation par la méthode des *Discounted Cash-Flows* malgré le manque de recul sur l'exploitation. Maturité à l'horizon 2016 – Coût moyen pondéré du capital 10,07 % avec coût sans risque OAT dix ans de 3,6 %, prime de risque de 5 % ; prime de non-liquidité de 30 % – Rente terminale sur huit ans – Croissance à l'infini : 3 % – Investissements réduits, BFR selon historique – Impôts : 33 %

III-19. Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres 16,12 % en 2000 et 12,25 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 4,3 en 2000 et 3,6 en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 30 % en 2000 et 0 % en 2008 ; prime de risque spécifique de 20 % en 2000 et 20 % en 2008 ; β de 1,3 en 2000 et 1,3 en 2008 durée de la rente pour actualisation du *goodwill* : dix ans

III-20. Évaluation par la méthode des *Discounted Cash-Flows*. Maturité à l'horizon 2016 – Coût moyen pondéré du capital 10,07 % avec coût sans risque OAT 10 ans de 3,6 %, prime de risque de 5 % ; prime de non-liquidité de 30 % – Rente terminale sur huit ans – Croissance à l'infini : 3 % – Investissements réduits, BFR selon historique – Impôts : 33 %

III-21. Évaluation réalisée avec les mêmes données que pour les estimations moyennes de la PQN

III-22. Évaluation réalisée avec les mêmes données que pour les estimations moyennes de la PQR

III-23. Évaluation réalisée avec les mêmes données en supprimant la décote de liquidation et des multiples de groupes plurimédia européens

III-24. Article de Philippe Laroque du 10/9/11 du site *lefigaro.fr* – Rentrée 100 % convergente pour *Le Figaro* – Disponible sur : http://www.lefigaro.fr/medias/2011/09/09/04002-20110909ARTFIG00653-rentree-100-convergente-pour-le-figaro.php

CHAPITRE II | HYPOTHESES ET PRECONISATIONS, UNE APPROCHE PROTEIFORME DES OPTIONS POSSIBLES DANS LA RECHERCHE DE VALEUR

« Think Different. » Ce clin d'œil évoqué en introduction trouve ici son aboutissement. Ce dernier chapitre a en effet pour vocation de tenter de déjouer – mais est-ce pour autant encore possible ? – les constats préalablement opérés, les prédictions les plus alarmistes des déclinologues et ayatollahs proclamés, en imaginant à l'horizon 2020 les conditions de la vertu financière et les *scenarii* possibles à la création de valeur, étant entendu qu'elle doit être considérée comme une composante essentielle de l'évolution d'une firme, notamment dans des périodes où les évolutions de marché imposent de forts niveaux d'investissement, des prises de positions sérieuses et une défense des avantages concurrentiels.

L'objectif est donc d'éclairer l'avenir sous une autre lumière, d'aller au-delà d'un immobilisme dévastateur et de ne pas s'en remettre à Saint Jude, même si le bouleversement apparaît profond et systémique. Sans occulter l'hypothèse d'un *statu quo* délétère, il s'agira dès lors de dépasser les approches trop dogmatiques ou idéologiques tout en prenant soin de ne pas tomber dans la trop facile incantation stérile, l'objectif étant de ne pas franchir l'indicible frontière de la prévision démontrée et de la prospective argumentée, sous couvert des visions prônées par Albert Einstein[III-25] considérant *« qu'on ne peut pas résoudre un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré »* et de l'économiste Peter Drucker[III-25] convaincu que *« la meilleure façon de prévenir l'avenir, c'est de le créer. »*
La frontière est mince mais dans une période aussi bouleversée et changeante, la prévision et la prospective apportent chacune des éléments de réflexion dépendants de leurs qualités et défauts respectifs. Alors que la première s'attache à définir des *scenarii* en phase avec la réalité immédiate sur un horizon de moyen terme – ce qui la pénalise pour identifier les ruptures majeures, notamment celles liées à l'innovation –, la seconde s'inscrit dans le registre de l'imagination fondée, dont l'objectif est d'abord d'apporter une vision crédible et cohérente – aussi contrastée et délicate à envisager soit-elle, parfois contradictoire – au-delà de sa mise en œuvre réelle qui appartient à ses acteurs.

L'alchimie devient dès lors subtile. Et c'est d'ailleurs pour cette raison que l'analyse et *ipso facto* les conclusions qui en découlent ne se bornent pas à une simple évidence comptable – il faut faire des économies –, ni même au suivi aveugle des prises de positions d'un concurrent sur le Web – il faut faire payer nos articles – et encore moins à un transfert de responsabilité aveuglant ou à une recherche coupable – c'est de la faute de Google et de l'histoire.

La destruction de valeur et les perspectives préalablement envisagées sont telles qu'elles poussent en effet l'imagination, au regard de l'ampleur de la rupture amorcée, à un profond *aggiornamento* et à se désolidariser des approches trop capillaires – parfois trop claniques – *id est* à les intégrer dans un écosystème plus large où l'interdépendance des différents facteurs d'influence ne peut plus être masquée.
Et dans cette configuration où tout s'entrechoque, chaque acteurs n'est plus qu'un maillon d'une chaîne de valeur globale, celle de l'information, voire de l'univers médiatique. Reste à vérifier si ce qui s'apparentait jusqu'alors à un problème insoluble ne pourrait pas devenir une fabuleuse opportunité ? Et à quelles conditions ?

Pour ce faire, plusieurs *scenarii* cadres, d'hypothèses en certitudes, de prévisions en prospectives, peuvent être envisagés dans une vision différenciant la *Business* et la *Corporate strategy* : du simple ajustement de circonstance à la profonde métamorphose –, du plus implicite à celui qui, bien qu'insuffisant, constitue une étape à une refonte plus profonde de l'écosystème, voire à l'impensable probable. Afin d'aller au-delà de cet objectif premier et notamment de faire ressortir, comme par un jeu de miroir déformant, les éventuelles pierres d'achoppement possibles et de mettre en perspective les conditions d'une dynamique vertueuse de création de valeur, ils n'excluront pas, d'une part, l'hypothèse d'un immobilisme destructeur par le biais d'une unique vision prospective – et, d'autre part, les options extrêmes, souvent évoquées, d'une nationalisation ou d'une libéralisation complète, ces deux dernières pouvant devenir, dans un excès de circonstance, des conséquences des autres *scenarii*.
Et si de fait ils n'ont pas tous la même probabilité de réalisation, ils permettent de soulever les principaux enjeux et questions afin de devenir rapidement opérationnels, sachant que les cas particuliers ne relèvent que de l'exemple choisi, la mise en œuvre appartenant à ses acteurs.

Pour autant, en véritable figure imposée, une première étape (*section 1*) s'impose, celle qui consiste à faire ressortir dans une vision combinatoire, le *substratum* des hypothèses et des certitudes sur lequel reposent les *scenarii* suivants sans revenir, bien entendu, dans le détail des éléments déjà exposés, la litanie serait sans fin.

Viendra alors le temps du premier scénario (*section 2*), assez conservateur, où les différentes options retenues serviront d'alibi à une mise en scène des conditions vertueuses à une équation de valeur efficiente, tout en conservant une vision traditionnelle des prés carrés établis. Il s'écrira alors avec des aménagements de circonstance, *id est* le plus souvent des

réactions à l'environnement, mais sans jamais vraiment remettre en cause le modèle qui prévalait jusqu'alors. Dans cette optique, le maintien de l'ambiguïté relationnelle avec l'État restera un présupposé, au même titre que les arrière-pensées entre chaque famille. Bien que plusieurs facteurs, notamment identitaires, aient une forte propension à le favoriser, il devrait ressortir de cette posture qu'elle s'avère fortement limitée, sinon risquée, pour l'avenir et qu'elle pourrait bien, poussée à l'extrême, conforter la vision des plus pessimistes. Pour autant, ce scénario, qui révèlera ses avantages comme ses insuffisances pourrait prendre à court terme un autre visage, celui d'une étape intermédiaire à des évolutions plus profondes, un indispensable passage vers un scénario plus abouti (*voir infra*).

Chemin faisant (*section 3*), il sera opportun de prendre le contre-pied du premier scénario pour en imaginer un plus extrême, dans lequel deux options, qui refont systématiquement surface à chaque crise, seront envisagées : d'un côté, l'information sera considérée comme un produit libéralisé dans la lignée du rapport de l'Institut Montaigne [2006] et, de l'autre, comme un service d'État. Les préalables obligés passent respectivement par une remise en cause des aides publiques et un décloisonnement complet du marché, ou par un financement public récurrent et suffisant voire par une nationalisation des organes d'information. Et sans aucune considération idéologique sur leur bien-fondé et leurs limites, elles devraient permettre de mettre en lumière – au-delà de l'incohérence éventuelle de l'équation de valeur ainsi créée – divers enjeux dont la prise en compte serait le présupposé à des évolutions plus abouties, sachant qu'en l'absence elles pourraient donner corps à des perspectives moins réjouissantes.

Mais pour dépasser les ajustements trop évidents, voire trop claniques (*section 4*), un scénario plus ambitieux, beaucoup moins conservateur, plus déterminé à faire bouger les lignes du landerneau de l'imprimé devra être envisagé au regard de la rupture amorcée, sachant que les chemins imaginés se dessineront au gré de divers facteurs d'influence qu'il est tout bonnement impossible de balayer d'un revers de main. Dans les options sous-jacentes à ce scénario cadre – diversification, consolidation et réformes structurelles –, le résultat sera alors conditionné au degré d'ajustement et d'opérationnalité retenu, étant entendu que la première peut diligemment devenir suspecte aux yeux des actionnaires, la deuxième peut se transformer rapidement en mirage coûteux, et la troisième ne s'envisage que par un consensus complexe qui voit plusieurs parties s'affronter, les mêmes qui ont construit leur histoire à la Libération… La capacité de se libérer des schémas historiques et corsetés sera dès lors un

élément déterminant, étant entendu qu'il serait déraisonnable d'imaginer un délai trop court à un tel changement identitaire. L'environnement existant contraint ainsi de manière pragmatique à envisager ce scénario par le biais d'une succession d'étapes, dont la première s'appuierait en quelque sorte sur les ajustements déjà conduits dans le premier scénario, sachant que dans la vision la plus aboutie, un paysage à cinq ou six groupes d'envergure pourrait alors se dessiner.

Restera alors à s'aventurer dans le royaume de la provocation bienséante avec un scénario cadre situé à la frontière de la prévision et de la prospective, avec deux grandes séquences destinées, cette fois, à se projeter à l'horizon 2020 (*section 5*).

La première proposera une autre vision des marchés de l'information, plutôt architecturale, destinée à envisager la fin du paradigme de l'entreprise de presse. L'idée sous-jacente s'inscrit dans le fameux dilemme de l'innovateur défini par Clayton Christensen [1997], pour qui une réaction rationnelle aux changements conduit à l'échec ! Il ne s'agit pas de considérer que la presse disparaîtra au profit du numérique, mais plutôt d'imaginer un autre référentiel dans l'esprit affiché par la légendaire firme de Cupertino, celui de répondre aux attentes du client, en recombinant le meilleur de l'ancien et du nouveau monde. Et en la considérant comme un aboutissement presque naturel des *scenarii* précédents, étant entendu que le contexte identitaire empêche une mise en place abrupte, elle deviendra à l'horizon 2016 la porte d'entrée à une vision plus prospective.

La seconde franchira ainsi la limite de la prévision pour la prospective, au confluent de l'imagination et du réalisme, avec une vision résolument provocatrice, mais non dénuée de fondements. Elle trouvera alors ses racines dans la suite presque logique, volontairement exagérée, des *scenarii* construits jusqu'alors ainsi que des tendances et incertitudes établies avec l'objectif de mettre en perspective, en poussant la mise en scène dans ses retranchements, les conditions requises pour un ultime basculement vers cet univers numérique.

Il s'agira finalement d'imaginer à l'horizon 2020 la disparition progressive des marchés de l'imprimé au sens de la technique au profit d'un vaste marché de l'information, sachant que dans cette éventualité, il n'est pas question de donner raison aux fossoyeurs de la presse, celle-ci demeurant intacte dans l'esprit, dans la forme et dans les valeurs des institutions qui auront réussi le tour de force de consolider les savoir-faire, les contenus et les marques existantes en acceptant le partage de valeur et le changement d'univers.

Enfin, viendra le moment de ne pas rejeter dans ce royaume de la prospective un dernier scénario, provocateur et construit dans la logique des observations évoquées précédemment et des attendus du premier scénario, selon lesquelles l'immobilisme et les ajustements trop capillaires rendent illusoires toute idée de création de valeur à moyen terme (*section 6*). Au-delà d'une vertu cathartique de circonstance, il viendra mettre en perspective, comme pour conjurer le mauvais sort ou plus prosaïquement offrir des éléments de réflexion, les pierres d'achoppement possibles aux options retenues et les conséquences d'une exagération des incertitudes soulevées ainsi que d'une pusillanimité collective, l'ensemble de ces facteurs aggravant une nouvelle fois une équation de valeur devenue inefficiente et inadéquate.

Loin d'être parole d'évangile, ces prévisions, anticipations et prédictions fondées sur des tendances lourdes, des faits incontestables et des incertitudes inhérentes à l'exercice serviront donc de fil d'Ariane, étant entendu qu'il est tout bonnement impossible de scénariser l'immensité des hypothèses.

Leurs déroulés seront ainsi autant de suggestions face aux situations qui se présentent que de mises en perspectives des points d'appui et des facteurs essentiels à une modification des périmètres existants et à la recherche de cette dynamique vertueuse, ainsi que des éventuelles chausse-trappes et pierres d'achoppement qui ne manqueront pas de surgir. Et, si toutes sont par principe et intrinsèquement discutables, elles offrent finalement un regard différencié sur les enjeux et les questions qui apparaissent en considérant la période 2010-2016 comme essentielle, avant que la dégradation ne s'accentue ou que l'immobilisme n'entérine les pronostics les plus alarmistes

Dans cet écosystème au processus particulièrement complexe qui implique chaque acteur, le préambule qui s'imposera alors, indépendamment des différents arbitrages retenus, est de savoir si les protagonistes auront collectivement et individuellement la volonté de conduire ce changement dans un temps désormais compté et qui n'est plus infini.

SECTION 1 | DE CERTITUDES EN HYPOTHESES, LE DECALOGUE DES CONDITIONS QUI STRUCTURENT LES *SCENARII* POSSIBLES ET S'IMPOSENT AUX ACTEURS

Le nier serait malhonnête : le XXI^{e} siècle marque le début d'une rupture pour l'information au-delà de celle touchant l'ensemble des médias. En toile de fond l'inimaginable évolution de l'environnement, autant naturelle que catalysée par l'essor de plusieurs innovations.

Pour autant si chaque époque a connu depuis la révolution industrielle son lot d'innovations majeures, celle-ci s'avère surtout marquée par la vitesse à laquelle elles se sont propagées et ont été adoptées ainsi que par l'ampleur de la rupture amorcée qui a fini par donner naissance à de nouvelles offres dont les attributs répondent à un besoin jusqu'alors insatisfait.
Cinq années auront en effet suffi pour que le téléphone mobile et Internet s'imposent. Et cette progression ne devrait pas s'arrêter là, sachant qu'elle n'a été rendue possible que parce qu'elle s'inscrit en miroir des évolutions sociétales plus profondes et qui sont par nature moins ductiles. Si elle reflète ainsi la capacité d'adaptation de l'individu, elle traduit aussi celle de la technologie à répondre aux nouvelles attentes.

Dans ce nouvel écosystème, l'environnement prévisible, délimité, feutré et matériel de l'imprimé traditionnel a volé en éclats pour laisser la place à un univers souple, dématérialisé et mondialisé, aussi déconcertant qu'imprévisible, structuré autour d'une économie de l'attention et dans lequel la nature même du bien a fini par s'exprimer librement, ouvrant la voie à une nouvelle relation fondée sur la gratuité et le partage, étant entendu que le coût marginal de reproduction et de diffusion devenaient proche de zéro et que les éditeurs traditionnels venaient tout bonnement de perdre leur monopole sur la valeur de l'information.
D'où l'essor de la gratuité, des *Users Generated Content* et *de facto* des difficultés pour les firmes de tirer profit de cette défaillance presque génétique au-delà de celles existantes dans l'économie de plates-formes à laquelle ils sont traditionnellement soumis.

Si l'univers de la musique a été l'illustration presque parfaite de ces changements, celui de l'information n'a rien à lui envier, ces derniers ayant cristallisé les déficiences structurelles qui étaient jusqu'alors compensées, parfois masquées, par leurs acteurs au gré d'ajustements divers que la crise économique initiée en 2008 a définitivement rendus anachroniques, renvoyant ainsi l'information comme source exclusive de profitabilité aux livres d'histoire.
Reste que si la destruction de valeur, qui s'inscrit en miroir des résultats des firmes, est significative entre 2000 et 2008, elle ne résulte pas seulement de l'essor du Web, mais dépend d'une alchimie multifactorielle et systémique qui puise son origine première dans l'histoire et la nature même du bien et qui s'enrichit d'éléments structurels et environnementaux qui ont fini par s'empiler dans une rigidité parfois sclérosante.

Il apparaît désormais clair que tous ces facteurs d'influence s'entrechoquent et se complètent sans complaisance. De l'innovation technologique à l'évolution sociétale, des déterminants de la performance aux résultats financiers, de l'évolution de l'environnement au poids de

l'histoire, de la mondialisation à la nature du bien, sans oublier le contexte économique, leurs incidences sur l'univers de l'information pour la décennie 2010-2020 relèvent selon les cas de l'hypothèse argumentée au contour encore incertain et fragile ou d'une tendance beaucoup plus profonde, assurément inéluctable, marquée par des faits pour le moins incontestables.

A/ Quand de profondes tendances et d'incontestables faits pèsent sur l'écosystème de l'information

Il y a des tendances et des faits qu'il est difficile de nier. Que l'on y soit favorable ou pas, ils s'installent dans le paysage parfois subrepticement, parfois avec violence et rapidité. Pour autant, cela ne relève pas du hasard.

Ces profondes tendances qui structurent l'environnement ne sont au bout du compte que le reflet des comportements et des états d'esprit des consommateurs dont les attributs de valeur changent, naturellement ou catalysés par un élément extérieur. Quant aux faits, ils sont bien souvent l'aboutissement d'une évolution – courte ou longue – d'une direction, d'actes ou encore de décisions, de sorte qu'ils deviennent alors incontestables dans leur existence, sauf par le prisme de l'évidente malhonnêteté intellectuelle…

1. La nature du bien informationnel, source de défaillances programmées

Le bien informationnel n'est par nature pas un bien comme les autres. L'information est un bien d'expérience, éphémère, sous tutelle, public et non rival et peut, associé à un support de diffusion, changer de nature, devenant alors un bien mixte ou privé. Ses caractéristiques qui rendent compte de cette nature si singulière ne sont pourtant pas sans conséquences aussi bien directes – importance des coûts fixes de production, économies d'échelle, coût marginal qui tend vers zéro, vente première à perte, recours à la publicité selon le principe des marchés à deux faces – qu'indirectes – tendance au mimétisme éditorial, spirale de diffusion favorisant la concentration, diffusion sous-optimale pour le monopoleur, externalités de réseaux croisées, arbitrage des exigences des consommateurs et des publicitaires.

Et si cet état d'imperfection explique alors en quoi l'intervention de l'État s'avère légitime pour rééquilibrer les marchés qui en découlent, il est pour le moins incontestable même s'il était jusqu'à présent gérable. Car depuis peu, le Web a tout simplement catalysé ces défaillances originelles en autorisant qu'un bien privé se transforme en bien public sans exclusion et non rival, soit un média de masse consultable à la demande et non plus dans une

vision descendante imposée. En modifiant, avec la gratuité d'accès et la valorisation de la publicité à la performance, les paradigmes traditionnels, il a remis au goût du jour l'importance de la dissociation, donc de la complémentarité, du contenu et du support, rendant ainsi compte des difficultés pour un éditeur, en l'absence d'exclusion, d'en tirer profit.
Dans ce contexte qui ne retiendrait que l'articulation de la nature du bien et de son économie, la gratuité ressort alors comme une hérésie !

2. La technologie, des réseaux aux terminaux, s'impose chaque jour un peu plus

Si les nouvelles technologies signant l'entrée dans le XXI^{e} siècle sont révolutionnaires, la vitesse à laquelle elles s'installent laisse pantois, reléguant l'ère de la révolution industrielle à l'âge de pierre et laissant la place à un espace ouvert, ductile, décentralisé et participatif qui infléchit les rapports de forces entre les firmes en place. Cinq années auront en effet suffi pour que le téléphone mobile et Internet s'imposent avec respectivement 98 % et 71 % de la population équipée à la fin 2010, un quart des connexions se faisant en mobilité.
L'enjeu qui s'impose toutefois procède de cette rupture organique qui occasionne une fragmentation des usages et des attentes ainsi qu'une multiplication des modes de distribution et de consommation qui, en déstructurant les chaînes de valeur traditionnelle, et en prescrivant un nouveau référentiel, permettent à de nouveaux acteurs – équipementiers, opérateurs de réseaux et spécialistes des services – de s'inviter sur devant de la scène médiatique, jusqu'alors réservée, dans une stratégie de "tunnellisation" des différentes couches de cette nouvelle chaîne de valeur globale. Grâce à cet essor des réseaux et des terminaux, elles replacent ainsi l'individu au cœur des marchés, aucun média n'étant épargné par cette mobilité naissante et cette délinéarisation qui libèrent le consommateur des figures imposées.

Mais la technologie n'a pas seulement "démassifié" les anciens médias, elle en a aussi créé un, le Web, avec des fonctions qui se déclinent au pluriel. Et même si la frontière est parfois confuse entre média traditionnel et média via Internet, elle n'entache pas le goût des individus pour les anciens, elle en modifie juste l'utilisation. Dans cet univers où les outils et les services sont d'une utilisation de plus en plus simple, 75 % des internautes ont un temps moyen de connexion quotidien de vingt-quatre minutes avec une surconsommation, notamment chez les 13 à 24 ans pour qui « *Internet s'impose peu à peu comme un média dominant »* [Bigot, Croutte, 2010]. Cette durée augmente chaque année, sans pour autant faire reculer celle de la télévision qui demeure stable à près de 3 h 30 mn par jour, alors que celle destinée aux réseaux sociaux s'est accrue à une moyenne de 4 h 15 mn par mois[*III-26*].

Pour autant dans cette ère de l'hyperchoix et d'abondance, les journées ne font toujours que vingt-quatre heures. Le consommateur doit donc choisir et non plus subir ses offres de contenus, 28 % des Français consommant au moins quatre grands médias quotidiennement[III-27], contre 18 % en 2006, avec en outre un essor significatif des réseaux sociaux – 80 % s'y connectent une fois par mois[III-26] –, notamment chez les jeunes générations. En devenant un adepte du *multitasking,* il se fait ainsi l'écho de cette inévitable économie de l'attention qui structure la planète média dans son ensemble.

C'est donc dans ce contexte incontestable et irréversible où les usages se modifient, comme ils s'inventent sans *a priori* ni déterminisme, selon les attentes encore inexprimées et que la technologie – mobilité, très haut débit, services mobiles, etc. – sera à même de satisfaire, que les éditeurs vont évoluer. L'incertitude procède alors des possibles nouveautés et surtout de leur vitesse d'implantation. Cette dynamique impose une capacité d'anticipation et d'imagination au-delà des standards et des référentiels établis dans un calendrier qui parfois se précipite (*voir infra*), l'accès en mobilité sera ainsi quasiment la règle en 2015-2016.

3. Le consommateur prend le pouvoir, l'information s'adapte, la publicité aussi

L'évolution du comportement du consommateur est un peu à l'image d'Internet. Fini la vision hiérarchique et descendante, place aux regroupements, au partage, à la consommation éclairée et choisie tout en revendiquant des produits et des services de plus en plus adaptés et personnalisés.

Le consommateur se veut libéré des carcans imposés dans un esprit de mobilité absolue et de rapport au temps modifié selon l'adage consacré : *« Anytime, anywhere, any device ».* Alors, pour arriver à ses fins, il accepte de rendre poreuse cette frontière indicible entre la vie publique et la vie privée, abandonnant une partie de sa liberté au profit d'un service dont l'utilité est conforme aux attributs demandés en n'hésitant plus à laisser diverses informations ci et là sur le Web, devenu pour l'occasion une base de données géante.

Et dans cette dynamique qui s'impose en force, les *Digital Natives*, qui devraient représenter près d'un quart de la population de plus de 15 ans à l'horizon 2020, sont la clé de voûte de cette tendance avec deux traits devenus caractéristiques de leurs habitudes. D'un côté la gratuité, miroir *« d'un style de vie, d'un univers offrant des perspectives et des opportunités nouvelles qu'il convient de saisir lorsqu'elles se présentent à nous »* [Rieffel, 2010]. Celle-ci s'impose sans détour, même si derrière l'apparence, quelqu'un paye toujours l'addition. De

l'autre, les réseaux sociaux devenus un passage obligé qu'il est impossible d'ignorer, des marques de référence à vocation communautaire qui concentrent les goûts, les habitudes, les amis, bref, une kyrielle de données inaccessibles aux éditeurs et, surtout, monétisables !

La consommation d'information ne fait pas exception à cette évolution sociétale, elle qui se situe désormais au confluent de l'écrit, de l'audio et du visuel, dans une mobilité d'évidence et dans une disponibilité permanente, de sorte qu'il n'est plus incongru de recourir à la notion d'hyperinformation. L'affaire WikiLeaks illustre en cela ce caractère d'évidence, au-delà des fuites, avec la mise à disposition de plus de 250 000 documents d'un seul coup.
Directe autant qu'indirecte, consommée en un lieu unique ou par le biais de liens, l'information en ligne a changé le statut de l'information. Devenue un produit à part entière, elle est dorénavant consommée, filtrée ou modifiée à l'envie ou à l'excès, elle ne s'inscrit plus dans une vision descendante, structurée et imposée par l'éditeur. Mieux, le Web a ouvert les portes du journalisme aux citoyens devenus en l'espèce des *Users Generated Content*. Des *blogs* aux réseaux sociaux, des contributions directes ou indirectes, ils ont modifié leur rapport à l'information, remettant en cause l'hégémonie des médias traditionnels, et surtout leur crédibilité, leur qualité et la consanguinité de l'écosystème financier-politique-médias.

Et comme si cela ne suffisait pas, c'est sa valeur en tant que telle qui a été modifiée. La gratuité qui explique les millions d'internautes et le succès de la presse gratuite, est devenue consubstantielle des *commodity news*, cette information de base qui apparaît suffisante aux attributs de valeur du consommateur. Ce dernier dispose alors d'une offre informationnelle considérable et concurrentielle parmi laquelle il peut faire son marché, tout en ayant la possibilité de goûter à tout pour simplement un peu de temps !

Cette évolution devient un facteur conditionnant des options stratégiques dans la mesure où elle ouvre la porte à une tarification différenciée de l'information, étant entendu que l'information de base est accessible gratuitement au regard de l'environnement concurrentiel, alors que l'information à haute valeur ajoutée, donc coûteuse à produire, ne peut légitimement plus être bradée en espérant un financement publicitaire. Elle offre une situation inédite d'ajustements du couple valeur/prix.
Dans le même temps, elle oblige les firmes à travailler sur des contenus de plus en plus différenciés, mais aussi de plus en plus proches où l'effet miroir et communautaire joue à plein. L'hyperlocal est ainsi devenu l'une des composantes de l'univers informationnel.

Inévitable corollaire de ces évolutions, celle des annonceurs qui s'initient à la communication, sélective et personnalisée, à 360°, ainsi qu'à la publicité comportementale fondée sur le *datamining*, la maîtrise des données clients et le profilage devenant un enjeu de taille. Dans une tendance qui voit le comportement du consommateur changer et la technologie s'imposer, c'est toute la filière publicitaire qui s'adapte, avec en ligne de mire le fameux *cross media*, l'objectif étant alors de capter le plus d'attention possible, quitte à offrir des services gratuits en échange, de favoriser l'expérience et de rendre l'ensemble interactif en reliant tous les canaux disponibles. Or si cette évolution influence les annonceurs et les agences, elle doit inciter les opérateurs à envisager une combinaison des différents supports, un développement de nouvelles plates-formes et à ne pas négliger l'effet d'expérience et l'interactivité, l'ensemble poussant à une modification organisationnelle au sein même des structures et à l'essor de la publicité digitale "intelligente", dans la logique de la dynamique insufflée par JC Decaux avec ses premiers supports digitaux à double face lancées à l'automne 2011[*III-28*].

Et dans cette ère d'abondance et de volatilité, la marque redevient parfois une valeur refuge, celle qui rassure, offre de la crédibilité, permet d'échanger et de vivre de nouvelles expériences, tout en orientant les choix dans une vision communautaire, globale et circulaire. À condition toutefois de ne pas se méprendre sur son rôle. Car, la marque n'a de sens que si le consommateur y retrouve ce qu'il en attend, si elle se différencie suffisamment. Une marque média globale n'a donc d'existence réelle qu'à partir du moment où tous les attributs attendus par le consommateur sont présents, sachant que contrairement à une croyance bien ancrée, une marque, aussi emblématique soit-elle, n'a pas vocation à perdurer, sa condition passée ne présageant pas de sa réussite et de son acceptation futures ! Elle doit donc être en perpétuel mouvement pour s'adapter à un univers d'infidélité où de nouvelles marques voient le jour dans des laps de temps très courts à l'instar de Google ou de Facebook,

Dans cette économie de l'attention, le désir de s'informer n'a pourtant pas faibli, il s'est juste organisé différemment. Si dix années auront été nécessaires pour que cette tendance s'installe, notamment chez les *Digital Natives* pour qui le Web commence à devenir la première source d'information au détriment de la presse plus encore que la télévision qui défend son pré carré, la question est désormais de savoir si cet effet générationnel perdurera (*voir infra*) ou s'estompera, sa disparition étant tout bonnement impossible. Quoi qu'il en soit, ces changements contraindront les éditeurs à une révolution, à savoir passer d'une organisation et d'une identité très égocentrique et centrée sur leur produit à un écosystème ouvert et focalisé sur le client !

4. Des marchés de l'offre et de la demande en crise structurelle

Les marchés de l'imprimé sont en crise à l'aube de 2010. Et elle ne date pas d'hier, *id est* bien avant l'essor du Web, sachant que rapportée à l'évolution de la population qui augmente de 12 % sur la période considérée, elle apparaît encore plus sombre. En euros constants (indice 2000), la baisse des ventes entre 2000 et 2009 est de 19,95 % pour la PQN, 10,53 % pour la PQR, seuls la PHR s'affichant en hausse de 8,05 %, les *newsmagazines* étant eux aussi en croissance entre 2000 et 2008 à hauteur de 15,59 %. Du côté de l'indice publicitaire, la chute est beaucoup plus forte avec des baisses respectives sur la même période de -62,2 % pour la PQN, de -20,68 % pour la PQR, de 1,87 % pour la PHR, de -36,17 % pour la presse d'annonces gratuites.
Et alors que la croissance est depuis 2002 pharamineuse pour le marché de la presse d'information gratuite dans un volume cependant limité à 110-120 M€, les *newsmagazines* s'illustrent aussi par une baisse de l'indice publicitaire de 23,29 % entre 2000 et 2008 (*voir chapitres II & III, partie II*)

Ces valeurs illustrent finalement deux tendances. D'un côté, la baisse récurrente de la part consacrée à la presse dans le budget des ménages qui, selon l'INSEE[III-29] se situe *« entre 0,9 % et 1,3 % pour les ménages dont la personne de référence est née entre 1920 et 1939 et passe en dessous de 0,3 % pour les ménages les plus jeunes* ». De l'autre, l'évolution du comportement des annonceurs qui depuis plusieurs années sacrifient la place de la presse dans le ratio des investissements médias, sa part de marché passant ainsi de 60 % à 36,4 % dans un marché en croissance globale de 19,2 % en euros courant entre 1990 et 2009.
Il s'agit donc bien de deux évolutions structurelles aggravées par des éléments conjoncturels, de sorte que l'inversion de tendance ne peut pas se faire du jour au lendemain !

Cette défiance touche particulièrement les jeunes vis-à-vis de la PQN, Bernard Spitz [2004] notant déjà en 2004 que la part des lecteurs âgés de 15 à 24 ans et celle des 25 à 34 ans ont chuté respectivement de 17,5 % et de 18 % entre 1994 et 2003. Marc Leibat [2007] confirme de son côté l'existence d'un *« effet générationnel négatif très marqué »*, la part de lecteur de PQN chez les jeunes générations (15-28 ans) ayant été divisée par trois en quatre décennies.

Cette tendance de fond n'a pour autant pas été compensée par ce qui devait être l'eldorado annoncé. En deux décennies, le Web n'a en effet pas transformé les espoirs collectifs en euros comptants. Lorsque *Le Monde* affiche en septembre 2010, 110 000 abonnés numériques au compteur (40 % uniquement au Web), *Libération* en revendique dix fois moins à environ

10 000 (45 % pour le Web), alors que Mediapart s'enorgueillit d'approcher les 25 000. Quant au *Figaro*, son offre payante n'a séduit que 7 000 abonnés[III-30] sur les premiers dix-huit mois de son lancement en 2010. Selon McKinsey, les ventes numériques n'atteignent d'ailleurs que 16 % des 14 % que totalisent les activités Internet dans le chiffre d'affaires des journaux[III-31].

La publicité en ligne ne séduit pas beaucoup plus puisque le *display*, format de référence des sites de contenus, ne représente qu'environ 482 M€ sur les 2,1 milliards annoncés en 2010, la part consacrée aux sites de contenus médiatiques variant entre 37% et 57 % dans une logique de concentration sur les dix ou vingt premiers[III-32], de sorte que mathématiquement le modèle audience/publicité n'a de sens qu'à partir de huit millions de visiteurs uniques pour un site isolé. De surcroît, le Web a modifié le paradigme classique de la publicité de l'imprimé vers une convention liant notoriété et performance, de sorte que la marque devient un élément clé, l'incertitude une réalité. Le Coût pour mille (CPM) a ainsi été consacré, laissant aux leaders incontestés de l'audience le soin de "faire le marché", notamment en termes de prix des inventaires, sachant que le CPM de l'imprimé ressort de cinq à dix fois celui des sites de contenus, lui-même de dix à vingt fois celui des spécialistes de l'agrégation.

Cette évolution est au demeurant le miroir d'une crise de la demande qui renvoie à l'évolution sociétale évoquée, tant du côté des consommateurs que des annonceurs. Il ressort en effet que l'offre d'information payante se confirme comme étant une crise de l'offre de référence, que les offres alternatives (quotidiens et sites gratuits) ont réussi à dépasser pour accéder elles-mêmes à cette "labellisation", la presse régionale atténuant cet impact par un effet de proximité qui offre au royaume de l'hyperlocal une voie de sortie. Cette défiance qui se renforce par la tendance au mimétisme éditorial résultant des déterminants de la performance, s'aggrave du déficit de crédibilité et du manque de confiance dans l'indépendance des journalistes[III-33].

Quant aux annonceurs, ils suivent les tendances de fond, de sorte que les quotidiens ne sont plus ces anciens passages obligés pour la publicité et que les sites d'information ne présentent plus d'intérêt qu'au regard des objectifs premiers. Les budgets publicitaires suivent donc les tendances de consommation des médias, l'information n'étant plus une valeur suffisante sur laquelle il est possible de capitaliser les yeux fermés.

Bien entendu, derrière cette crise, plusieurs incertitudes demeurent, plusieurs options stratégiques pouvant alors s'envisager. Pour autant sa profondeur structurelle limite les possibilités d'une inversion rapide au-delà de l'influence de l'effet générationnel sur la durée.

5. Des situations financières délétères avec des pertes de valeur significative

Les faits sont là, aussi détestables soient-ils. Les différents marchés de l'imprimé et de l'information en ligne sont, excepté celui des petites annonces *online*, en pleine déconfiture, étant entendu que la perte de valeur d'une industrie ne présage pas des éventuelles exceptions.

Premiers touchés, les quotidiens nationaux qui souffrent d'une insuffisance à tous les étages du compte d'exploitation et du bilan, avec des rentabilités parfois négatives et des ratios de solidité financière effrayants. Résultat : une perte de valeur de -10 % à -178 % entre 2000 et 2008 et donc des valorisations négatives ! La situation est d'autant plus préoccupante qu'une croissance du chiffre d'affaires de 2 à 5 % est insuffisante pour renverser la tendance à périmètre structurel constant, un cycle vertueux ne s'envisageant qu'avec des réductions de coûts de 3 à 23 % selon les firmes ou une croissance supérieure à 10 % ! Seul, aucun groupe isolé, et à plus forte raison ceux dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 M€, n'a en 2010 la capacité d'assurer sa survie à moyen terme, ces derniers étant en faillite virtuelle.
Leur pérennité passe par un soutien de l'État, une recapitalisation massive, voire une consolidation au sein d'un groupe diversifié ou concentré sur son cœur de métier, mais avec dans ce dernier cas un effet de seuil qui permettrait de retrouver une *EBITDA Margin* génératrice de *cash-flows* et qui se situerait – sauf pour des groupes spécialisés – aux environs de 650-700 M€ de chiffre d'affaires consolidé.

Côté PQR, si la situation semble moins critique avec des marges moins dégradées, elle s'affiche avec une perte de valeur moyenne de 42 % entre 2000 et 2008, tout en restant en territoire positif. Deux options se dessinent alors, sachant que derrière ce vernis, quelques bémols subsistent : quasi-monopole qui intègre les effets induits des consolidations ; déroute des petites annonces (source de *cash-flows* récurrents), évolution des filiales de PHR qui sont dans un marché étroit et face à une incertitude pour les annonces légales.
Soit les conditions de marché sont favorables – de 2 à 5 % de croissance – sous réserve de quelques ajustements sur les petites annonces, les coûts et les déficiences structurelles, un cycle vertueux est alors mécaniquement et théoriquement envisageable. Soit le marché stagne voire faiblit, et la perte de valeur s'amplifie, l'équilibre ne pouvant se rechercher que dans une réduction des coûts complexe pour les firmes de petite taille peu ou pas diversifiées. De fait, la consolidation, déjà très présente, devient un argument, mais avec un effet de taille qui s'estime à près de 650-700 M€ de chiffre d'affaires, histoire de retrouver des marges génératrices de *cash*, cette éventualité ne s'écrivant qu'à l'aune d'une baisse de l'endettement.

Quant à la PHR, plus limitée en potentiel de valeur et avec une exploitation moins dégradée, elle ressemble à sa grande sœur avec une perte moyenne de 38 % dans un contraste saisissant entre les éditeurs d'annonces légales – source récurrente de *cash-flows* – et les autres, dont l'avenir dépend de leur capacité à réduire les coûts dans un marché ayant une croissance inférieure à 2 % par an. De petite taille, ces firmes disposent de marges de manœuvre réduites, vingt-cinq demeurant d'ailleurs en territoire négatif dans un marché qui est en croissance de 2 à 5 % et sans ajustement des coûts, étant entendu que beaucoup d'entre elles bénéficient des effets induits de leur maison mère.

Rouge vif, c'est aussi la couleur des comptes et des bilans de la presse quotidienne d'information gratuite. Les quelque 200 M€ engloutis depuis 2002 n'ont toujours pas créé de valeur, sachant que tous les éditeurs sont logés à la même enseigne et qu'il aurait fallu une croissance de plus de 10 % et un maintien des charges d'exploitation pour atteindre une valeur tout juste positive, soit une situation impensable. Pire, à périmètre structurel constant dans un marché qui ne dépasse pas les 120 M€ à l'aube de 2010, une croissance récurrente de 10 % par an qui ne peut d'ailleurs se concevoir que par une augmentation des coûts même contenus et proportionnés, demeure insuffisante à l'horizon 2016. Si la création de valeur est envisageable, le maintien des positions concurrentielles actuelles est destructeur. L'évolution de la structure de marché est donc un facteur clé de pérennité de cette famille.

De leur côté, les *newsmagazines*, qui affichent des structures d'exploitation plus solides perdent près de 30 % de leur valeur entre 2000 et 2008 avec un point d'équilibre situé en moyenne à environ 5 % de croissance couplée à une réduction de trois points des coûts d'exploitation. Cela étant, même avec des contraintes de marché plus faibles, les marges de manœuvre sont limitées surtout pour les titres de faible envergure, étant entendu que la corrélation de la diffusion avec la valeur est significative et que la publicité est une source significative de *cash-flows* et que le marché demeure petit en valeur absolue. Isolées, ces firmes sont à la merci de la conjoncture et de l'évolution des usages, la solitude étant un facteur contrariant de développement surtout si le périmètre concurrentiel venait à évoluer.

Source de *cash-flows* récurrente et de désendettement, la petite annonce relève désormais d'une activité schumpeterienne. Du côté des firmes traditionnelles, la destruction de valeur est significative, les plus touchées étant celles spécialisées qui voient leur marché se réduire pour tendre vers un plancher de 300-350 M€ à l'horizon 2015. De l'autre côté, les *pure players* confirment, même s'ils ne captent qu'une partie du 1,4 milliard d'euros estimé en 2008 par

l'institut Xerfi pour l'ensemble, que le transfert de valeur repose sur un modèle pertinent. Pour autant cette nouvelle création de valeur ne peut s'envisager que dans une dynamique de consolidation autour des leaders, ce qui impose pour ses acteurs d'avoir d'ores et déjà pris de sérieuses positions concurrentielles ou tout simplement les moyens de les acquérir, les autres pouvant à court terme se contenter d'une niche à bas coût ou traire le peu qui reste.

Quant aux nouveaux venus, les sites d'information *pure players*, ils ne s'illustrent pas plus que leurs pairs, puisqu'ils évoluent tous en valorisation négative trois ou quatre ans après leur création. Or les conditions qui permettraient d'inverser la tendance imposent sur l'horizon 2016 une croissance de près de 10 % par an du chiffre d'affaires avec un maintien des coûts, ce qui est contradictoire avec la nature même de l'activité et leur capacité d'ajustement : marché publicitaire réservé et limité aux sites leaders, niveau de ressources pour développer une offre de référence, structure financière, déterminants de performance, intensité concurrentielle. L'hypothèse d'une création de valeur s'écrit donc à l'aune de la patience des investisseurs – étant entendu que le niveau de réserve disponible ne leur permet pas de passer l'année 2012-2013 – ou d'un rapprochement avec un groupe de plus grande envergure, le marché n'étant en mesure d'accepter que l'exception culturelle !

Dans cet écosystème dégradé, il ressort que les contraintes industrielles et sociales, au-delà de leur légitimité, pèsent sur les comptes d'exploitation dès lors qu'elles se combinent aux dimensions sociétales. Et malgré les ajustements consentis, les firmes sont, à l'aube de la décennie 2010, au bord du précipice, la crise ayant préempté les marges de manœuvre encore disponibles. De fait, cette situation pèse sur les sources de financement, dans la mesure où dans des secteurs comme celui-ci, l'entreprise a intérêt à se financer par capitaux propres pour réduire son point mort financier afin de ne pas aggraver, par l'effet de levier de l'endettement, les conséquences des retournements conjoncturels. Or sans financement et sans *free cash-flow*, pas de développement. Tout juste est-il possible d'envisager, un honorable équilibre opérationnel, mais qui, en l'espèce, ne permet pas de prendre des positions significatives à l'heure où l'évolution de l'environnement l'impose sans détour.

Bilan de l'opération : la valeur a été, mais la valeur n'est plus. L'information isolée et à périmètre structurel constant ne crée donc plus, à quelques exceptions près, de valeur. Et les conditions pour recréer une dynamique vertueuse sont complexes à initier, étant donné que la faiblesse des marges limite les possibilités d'intervention et que l'endettement agit comme un effet massue. Les firmes isolées n'ont plus en 2010 – mécaniquement et financièrement –

assez de marges de manœuvre pour s'inscrire inverser la tendance à un niveau proportionnel aux enjeux, seules celles de grande taille diversifiées ou consolidées dans leur cœur de métier bénéficient encore d'une ouverture avec néanmoins un effet de seuil non négligeable.

Pour autant les conséquences, au-delà des chiffres et des options possibles, sont sérieuses. Car avoir des idées est une chose, les financer en est une autre. Et de fait quelles que soient les acquisitions prévues, les développements numériques et les diversifications imaginés, toutes ces options ont un coût qui requiert des capacités d'investissement. Aucun groupe n'a pourtant en France en 2010 la capacité de débourser 630 M€ pour acquérir le site *seloger.com* à l'instar d'Axel Springer, ni même la possibilité d'investir 20 M$ pour lancer une version numérique d'un journal pour l'iPad®, et encore moins de séduire des investisseurs qui ne rechercheraient que la rentabilité de leurs actifs.
Et s'il est possible de s'en désoler, il relève de l'utopie d'imaginer des développements calqués sur ceux de groupes plurimédia d'envergure qui font rêver beaucoup de commentateurs, le chiffre d'affaires 2010 d'Axel Springer étant pour l'anecdote quasi équivalent à celui de toute la presse régionale, *id est* près de 2,79 milliards d'euros pour 510,6 M€ d'*EBITDA*[III-34]. Le rêve n'a résolument qu'une vertu cathartique !

6. Des déterminants de performance moins efficients et une innovation qui ouvre la voie à de nouveaux modèles économiques et déstabilise les anciens

Le constat est établi. D'un côté, les déterminants de performance de l'imprimé traditionnel révèlent leurs limites, entre rigidité mécanique de la structure concurrentielle et inadéquation du modèle économique… De l'autre, l'innovation a ouvert la voie à de nouveaux modèles, en déstabilisant, voire en rendant obsolètes, ceux existant, tout en modifiant l'environnement par la création de nouvelles offres informationnelles. Et au milieu, des firmes qui s'affairent à la quête du Saint Graal, ce modèle économique voué à résoudre tous leurs problèmes des six dernières décennies ! Reste qu'il n'est pas le seul facteur d'influence, la performance s'inscrivant en effet en miroir de plusieurs déterminants et que la notion de modèle novateur et original relève en réalité d'abord d'une adaptation différenciée et spécifique de ce qui existe dans d'autres industries.

Premier facteur d'influence, la structure de marché (coût de production, barrières à l'entrée, lien hors marché, capacité de riposte, etc.). Elle relève d'une vision porterienne, Chiy Hsiang Iris l'ayant par ailleurs confirmée en 2008 pour les sites d'information. Les conséquences sont

établies : une influence négative de la concentration sur la diffusion, la qualité qui est plus élevée en situation de concurrence, une course à l'audience qui incite au mimétisme éditorial et à la bienveillance publicitaire, une concurrence qui permet de réduire le coût au mille proposé aux annonceurs, une corrélation positive et significative entre le résultat d'exploitation et la concentration d'audience. Autrement dit, les firmes doivent arbitrer le niveau de profit à court terme en jouant sur quatre valences – coût / qualité / prix / diffusion – au risque d'accentuer la défiance des lecteurs et le rejet des annonceurs.

Les systèmes de gouvernance organisationnelle influent aussi sur la performance. Il ressort à cet égard que l'imprimé traditionnel s'inscrit dans une dynamique hiérarchique et peu flexible, et que si les spécificités d'actifs, la fréquence des transactions et l'existence d'un investissement en distribution inférieur au coût d'externalisation (pour la presse régionale) rendent compte des choix d'internalisation, la dynamique concurrentielle, les surcapacités de production, les potentialités de distribution numérique, l'évolution de la filière d'impression ainsi que les résultats financiers poussent vers une externalisation des transactions, un constat qui s'amoindrit dans le cas de la presse régionale.
A contrario, les sites Web autorisent une multiplicité des formes contractuelles et des conditions de gouvernance, tout en renforçant les spécificités de marque, corollaires de la notoriété et de la qualité, et les spécificités d'investissement destinées à accroître les capacités d'absorption en matière de flux, notamment d'audience et de publicité, l'ensemble conditionnant l'attractivité du site.

Les ressources, notamment l'organisation et le réseau relationnel, sont aussi une source d'avantages concurrentiels sachant que la capacité de production et de distribution, les capitaux, la stabilité de l'actionnariat, la créativité, la neutralité, l'accès au client, le management de l'audience, la qualité et la marque sont des facteurs de présomption qui s'affirment dans une dynamique d'interdépendance des faces du tétraèdre stratégique.

Quant au modèle économique, traduction plus managériale d'une architecture et d'une proposition de valeur, son influence, au-delà du modèle dominant, est déterminante, sachant de surcroît qu'il doit être en adéquation avec l'environnement. Or jusqu'au début des années deux mille, celui de l'imprimé se combine, au-delà des controverses sur le poids financier de chaque maillon de la chaîne de valeur, avec les forces structurelles en place dans une alchimie presque mécanique, l'ensemble évoluant dans un équilibre instable, autorisé par un environnement prévisible et considéré comme suffisant par les différents opérateurs.

Mais voilà, l'effet conjugué de l'évolution naturelle de l'environnement et des nouvelles offres de référence résultant des stratégies de recomposition ou d'innovations rendent apparentes l'incohérence systémique entre cette mécanique globale, économiquement justifiée et financièrement inévitable, la rigidité du modèle de l'imprimé traditionnel et la nécessaire ductilité imposée par la nouvelle dynamique concurrentielle. D'autant plus d'ailleurs qu'elles agissent simultanément sur l'architecture et la proposition de valeur des modèles existants, tant au niveau des revenus, de la chaîne de coûts que du degré de substitution possible.

Le décalage avéré entre l'offre proposée et l'offre de référence, la déstabilisation structurelle des modèles de revenus, l'inadéquation de l'architecture de valeur au niveau des activités de production éditoriale, de commercialisation, de production industrielle et de distribution ont éloigné la pertinence du modèle originel, qui avait au demeurant fait ses preuves, des conditions environnementales du XXI^{e} siècle.
Et si le hiatus était tolérable, il crée en 2010 une dissonance majeure dans la relation entre les options stratégiques, la structure et l'identité de la firme et devient un frein notable à la performance, une reconfiguration des différents maillons devant dès lors être envisagée afin qu'il soit en adéquation avec l'univers dans lequel les firmes évoluent.

Et de fait, l'innovation a bouleversé la donne avec des modèles qui rendent inefficients les anciens et modifient la dynamique concurrentielle avec quatre offres de référence jusqu'ici inenvisageables : la presse gratuite d'information, les sites d'annonces, les sites d'infomédiation et les sites de contenus. Et si Internet demeure une innovation primaire universelle, il ne permet pas de créer un avantage concurrentiel pérenne, significatif et exclusif, seules les stratégies secondaires d'innovation, de diversification ou de recomposition s'avèrent fructueuses.

La première offre confirme ainsi qu'un modèle économique n'est jamais figé et qu'en rendant les attributs contenu/prix cohérents et en modifiant l'architecture de valeur, il était possible de dépasser la rigidité de l'existant en s'appuyant sur une stratégie de recomposition *low cost* ciblée, sa pérennité dépendant de l'évolution du marché publicitaire et de l'essor des nouveaux récepteurs puisque le site d'information gratuit est de fait son premier concurrent. Ce constat ouvre dès lors des perspectives à des juxtapositions diversifiées.

La deuxième offre valide la dynamique schumpeterienne de destruction créatrice de valeur, l'innovation ayant permis l'émergence d'un nouveau marché, fondé sur un modèle recomposé, qui impacte aussi la chaîne de revenus de l'imprimé.

Sa pertinence est incontestable, même si son évolution dépend du risque de démonétisation directe des offres destinées aux particuliers, en dehors d'un modèle transactionnel d'intermédiaire, de la poursuite de la phase de consolidation amorcée autour des leaders ainsi que de l'intégration de modèles de rémunération à la performance. De fait, l'absence de position établie ou de moyens pour l'acquérir rend illusoire la possibilité de capter les revenus qui en découlent, la prime au leader étant bien établie, les éditeurs absents ne pouvant pas revenir au premier plan.

La troisième offre, l'infomédiation, joue sur la puissance des externalités de réseau et l'abolition des coûts de production éditoriale pour concentrer l'audience et édifier un modèle de revenus fondé quasi exclusivement sur la publicité qui, lorsqu'elle atteint des sommets, devient une source de conflit avec des éditeurs qui s'estiment spoliés. Pour autant, cette perte estimée doit s'analyser au regard de la fréquentation réelle de leur site sans renvoi de liens – jusqu'à 40 % d'écart – et de leur capacité à vendre de la publicité à des annonceurs dans les conditions particulières du marché *online* !
Dans ce contexte et au-delà du débat moral, les éditeurs semblent avoir intérêt à s'inscrire dans une dynamique raisonnable d'interdépendance maîtrisée plutôt que de lutte acharnée. D'autant qu'ils devraient rapidement se trouver confrontés à un nouvel enjeu, celui des réseaux sociaux, et notamment du leader Facebook. En commençant à l'apprivoiser – "bouton" partager ou "like" –, ils ont vu une partie de leur trafic passer par cette source, 7,14 % des connexions des cinq premier journaux d'Europe[III-35] en provenant. Or de l'Europe à la France, le chemin est court. À terme, nul doute que Facebook va lui aussi devenir un énorme piège à publicité et un générateur d'audience dans la mesure où il dispose d'une base de données de connaissances sur chaque internaute à faire rêver un annonceur et à faire pleurer un éditeur qui lui ne connaît guère grand-chose sur le profil de ses lecteurs !

La quatrième offre rend compte, dans le périmètre qui s'ouvre en 2010, de l'impossible structuration d'un modèle économique durable et pertinent pour un site d'information isolé, à l'exception culturelle près, son existence étant néanmoins un facteur d'influence de la dynamique concurrentielle.
En effet, derrière une apparente simplicité se cachent plusieurs facteurs de contrariété et paradoxes, inhérents aux nouvelles offres et architectures de valeur possibles, qui procèdent des attributs du bien, des potentialités du Web ainsi que des caractéristiques de la dynamique des marchés publicitaires et de l'innovation. Seule une recomposition secondaire par

différenciation ou par dégradation de l'offre peut alors être envisagée, aucune firme n'étant en mesure par absence d'innovation réelle de se doter d'un avantage concurrentiel certain.
Et de fait, quels que soient les modèles de revenus imaginés – gratuits, payants, diversifiés, subventionnés –, les résultats sont, à l'exception près, mauvais.
En l'espèce, l'équation de valeur imaginable devient rapidement irréaliste dans la mesure où les revenus publicitaires s'avèrent insuffisants et concentrés sur les leaders, où la tarification au coût réel de production d'une offre payante est limitée dans un univers, où règnent des offres gratuites reconnues comme suffisantes, et où la technologie favorise l'émergence d'un univers concurrentiel dans lequel s'affrontent des propositions de valeur en provenance d'une multitude d'acteurs ne partageant pas, au-delà des frontières de l'imprimé, le même objectif économique et financier.
Bien entendu, cela ne permet de rejeter la possible réussite d'une offre de niche au-delà de l'unique exception imaginable –, ni même de remettre en cause la possibilité de construire des offres articulées autour de différents modèles de revenus et de coûts et encore moins de considérer qu'il n'existera jamais de modèles efficients, ceux-ci étant par principe évolutifs et dépendants de l'environnement concurrentiel.
Pour autant à l'aube de 2010, il serait incongru de valider la pertinence d'un tel modèle, la vision la plus pragmatique au regard de l'objectif étant d'envisager l'information en ligne comme un vecteur parmi d'autres, capable de procurer un avantage concurrentiel significatif aux éditeurs de grande taille dans la structuration de leurs offres.
Cela concerne alors ceux qui disposent des ressources pour ajuster des offres différenciées dans un équilibre qui intègre la dynamique de marché, ainsi que ceux qui sont en mesure de réaliser des arbitrages entre le coût des ressources, le niveau d'audience générateur de revenus publicitaires et la tarification des offres payantes. L'information en ligne ne devient qu'un élément d'une vision globalisée.

Il serait enfin incomplet d'oublier que la réussite d'une organisation relève d'une cohérence des quatre dimensions interdépendantes qui la façonnent – l'identité, la structure, les processus de décision et la stratégie –, de sorte que l'évolution des objectifs ou de l'environnement doit entraîner, sous peine d'inefficience, leur modification coordonnée, sachant que les facteurs de l'excellence portent en eux les germes du déclin, lorsqu'ils sont poussés à l'extrême.
Cette dimension, que ne démentirait pas le cofondateur de *Marianne* Jean-François Khan[*III-36*] lorsqu'il évoque *« la structure féodale d'une firme de presse »*, *« cette structure pyramidale*

digne du XII^e siècle », et *« le manque de souplesse »*, n'est pas neutre, dès lors que les *scenarii* envisagés imposent de profondes modifications identitaires ou de gouvernance, certaines devenant de fait irréalistes ou nécessitant un temps d'ajustement.

B/ Des facteurs d'incertitude qui pèsent sur les différents *scenarii*

« La vérité, c'est toujours un pari sur l'incertitude », ironise Jérôme Touzalin dans son *Passager clandestin.* Et la recherche du scénario idéal en est l'illustration tant elle dépend de facteurs aux contours incertains. Aussi importants que les profondes tendances et les faits déjà évoqués, ils ne sont parfois que le simple revers de la même pièce à l'instar de l'évolution technologique ou de celle du comportement des *Digital Natives*, fruits d'autant de certitudes que d'hésitations. Et si la plus vertueuse des rigueurs n'évite pas cette inévitable instabilité qui ouvre la porte à de nombreuses options inhérentes à toute décision stratégique, elle en limitera au moins la portée, et par conséquent le nombre de choix retenus.

1. Quel environnement économique dans un univers désormais mondialisé ?

La crise de 2008/2009 restera gravée dans les mémoires. Mais la question qui se pose *a posteriori* est la capacité de rebond des économies et notamment celle du marché publicitaire, leurs destins étant corrélés dans un environnement désormais mondialisé. Deux options sont schématiquement envisageables. La première verrait la croissance stagner voire pire se dégrader sous l'effet *boomerang* des mesures prises pour juguler cette crise pendant au moins cinq ans. La seconde la verrait se redresser après une phase de convalescence de deux années. Or les conséquences ne sont pas anodines puisque l'évolution des dépenses publicitaires s'amplifie à la hausse ou à la baisse au gré de l'évolution du PIB, les récessions ayant un impact négatif et significatif sur l'économie des médias [Picard, 2002].

D'un point de vue pratique, les différentes agences médias s'adonnent à des prévisions qui tiennent compte de ce contexte mais aussi du média. Ainsi, dans un scénario optimiste, *id est* avec une croissance mondiale moyenne des budgets publicitaires de 5 % par an entre 2010 et 2015, ZénithOptimédia[III-37] anticipe une augmentation de 2-3 % en Europe de l'Ouest, mais avec une inversion notable des parts de marché : la télévision renforcerait son hégémonie de *mass media* alors que les journaux perdraient six points à 17,3 % pour devenir le troisième opérateur, juste derrière Internet qui lui s'envolerait de 14,2 % par an.

A contrario, les hypothèses pessimistes font rejaillir le spectre de la crise de 2008 avec une baisse généralisée de près de 5 à 10 % sur deux ans dès 2012. La France n'étant pas particulièrement connue pour avoir des croissances soutenues, la fourchette basse semble l'hypothèse la plus réaliste, mais varie selon les supports (*voir infra*).

En outre, si les forces centrifuges de la mondialisation, aidées par la technologie influent sur l'investissement publicitaire, elles impactent aussi l'univers concurrentiel direct et modifient les rapports de forces au sein de certains marchés, tous les acteurs, nouveaux et anciens, étant désireux de capter une partie de la valeur des mêmes clients.
Bien entendu, l'information bénéficie de protections quasi naturelles qui font d'elle un marché de niche mondiale. Et si combinées aux écueils du gigantisme, elles peuvent devenir un atout à une vision hyperlocale et à condition de sécuriser leur distribution quel que soit le support, elles n'en restent pas moins insuffisantes.
Car depuis dix ans, quelques géants rivalisent d'ingéniosité, d'innovation, de savoir-faire et de *cash-flows* pour accentuer cette stratégie de tunnelisation et de parasitisme bienveillant dans une lutte inégale pour des éditeurs de petite taille bien en peine de conserver leurs contenus et qui techniquement et financièrement ne peuvent pas s'imposer dans une dynamique plus globale.

La mondialisation a ouvert une nouvelle ligne de front face à laquelle l'incertitude prédomine quant à la capacité d'adaptation et d'évolution des uns et des autres, même si les groupes plurimédia d'envergure disposent d'un avantage d'évidence pour s'assurer un développement globalisé et ainsi rivaliser avec ces géants, à l'instar de News Corporation, capable de développer une version d'un journal pour l'iPad® ou de Bertelsmann et Schibsted qui ont les moyens de s'imposer dans les services numériques à pas de géant.

2. Incertitudes technologiques, des développements structurants en prévision

En 2010, Internet et le téléphone mobile font parti du quotidien. C'est un fait. Pour autant, deux incertitudes, qui relèvent plutôt de la vitesse de développement et d'adoption que de la technologie en tant que telle, demeurent, au-delà des futures innovations difficiles à percevoir à long terme. La première est l'augmentation du taux de pénétration d'Internet dans les foyers – 30 % des Français n'étant pas encore connectés – qui pourrait rejoindre, avec l'essor des tarifs dit sociaux[III-38], celui des pays comme la Norvège, soit près de 90 %... La seconde, liée à la précédente, concerne l'évolution de la mobilité, étant entendu qu'elle devrait s'imposer

quel que soit le terminal envisagé, à l'horizon 2015-2016. De fait, elles demeurent dépendantes de l'amélioration des réseaux ainsi que de la croissance du taux de pénétration et de l'utilisation des terminaux, du *smartphone* à la télévision.

Du côté des réseaux, l'enjeu concerne l'amélioration des débits tant en fixe qu'en mobile pour limiter la saturation de l'existant. À l'aube de 2010, les opérateurs se prennent donc à rêver à la 4G qui pourrait atteindre des débits descendant de 100 Mbits/s et à la généralisation de la fibre optique. Pour autant deux options s'ouvrent : soit des investissements massifs qui impliquent l'État et des accords sur les répartitions des coûts entre opérateurs sont pris, soit les négociations n'aboutissent pas. Les conséquences sont importantes étant donné que la saturation existante pourrait amener à court terme à une gestion différenciée du trafic selon l'offre souscrite, au-delà de ne pas contribuer à la pleine utilisation de ses potentialités. 2012-2015 apparaissent, au regard des délais de négociation, comme une échéance raisonnable pour une accélération du développement avec un point de sortie à l'horizon 2020-2025 pour une couverture d'au moins 75 % de la population qui aura alors un accès permanent et rapide.

Du côté des terminaux, la question est double : quelle vitesse de pénétration et quelle utilisation, notamment pour ce qui est de l'information ? Et alors qu'en 2010, 23 % des possesseurs de mobile[III-39] l'utilisent pour aller sur Internet (+8 points sur un an pour les 25-39 ans), 15 % consacrent entre seize et trente minutes à la lecture d'information[III-40]. Cette tendance est amenée à progresser au regard du nombre de *smartphones* vendus en France, soit douze millions à la fin 2010. Sachant qu'un téléphone portable vendu sur deux appartient à cette catégorie, le parc pourrait atteindre 90 % en moins de cinq ans[III-41].
A contrario, les tablettes tactiles sont encore au stade de démarrage. Figure de proue de ce marché, l'iPad®, dont l'utilisation qui est négativement corrélée à celle d'un journal papier et influencée par l'âge et le prix, demeure faible à la fin 2010 avec 385 000 unités vendues en France[III-42] (435 000 au total) selon le cabinet GFK qui en prévoit près d'un million l'année suivante[III-43]. De surcroît, selon une étude américaine[III-44], 31 % des possesseurs d'iPad® consacrent en moyenne entre seize et trente minutes à la lecture d'information[III-40].
Enfin, les télévisions connectées pourraient aussi devenir un support de choix pour l'information, la progression attendue des ventes en France tablant[III-45] sur un renouvellement du parc d'ici 2014 (775 000 unités vendues à la fin 2010).

Derrière l'aspect technologique, ces évolutions contribueraient à infléchir l'avantage concurrentiel des éditeurs dans la dynamique de la tunnellisation évoquée, à l'instar de celle

érigée par Apple sur la monétisation d'accès via ses applications. Si cette pression de substitution et d'innovation redonne de la valeur au contenu, elle ne permet pas encore aux éditeurs de se la réapproprier dans sa globalité avec les caractéristiques de l'avantage concurrentiel.

Au demeurant si l'incertitude se renforce à l'horizon 2020, il semble raisonnable au regard des vitesses de pénétration, des projections de ventes déjà établies et des temps de développement des réseaux, de considérer que la tendance amorcée en 2010 se consolidera sur une période allant jusqu'en 2015, pour atteindre une maturité d'exercice sur la deuxième moitié de la décennie. De fait, est-il réaliste pour les différents *scenarii* d'accepter un renforcement naturel de l'évolution de l'existant, l'éventualité d'une rupture majeure s'écrivant sur la période 2015-2020 en fonction des prises de position sur les réseaux, la prospective permettant alors d'envisager deux *scenarii*.

3. Quatre grandes incertitudes de marché ouvrent la voie à différentes options

Première incertitude, les projections démographiques de l'INSEE. Si elles sont assez fiables, elles ne peuvent, en revanche, malgré la tendance à l'aube de 2010, certifier l'évolution comportementale des *Digital Natives* qui à l'horizon 2020 représenteront près d'un quart de la population de plus de 15 ans. Or avec un comportement médias différent de celui de leurs aînés, la question est de savoir s'ils conserveront ces habitudes ou évolueront vers un style moins "numérique". Et l'enjeu est de taille avec deux options opposées à la clé.

Première option, l'effet générationnel joue à plein, l'imprimé ne fait alors résolument plus recette. Dans ce cas de figure, le Web devient l'unique média de référence. Les *Digital Natives* conservent leurs habitudes de consommation en entraînant les plus anciens et les plus jeunes dans cette dynamique de consommation quasi numérique.

Seconde option, la déferlante est atténuée par l'inertie post croissance, le ralentissement de l'essor technologique, le spectre *Big Brother* qui se renforce un peu plus chaque jour, l'effet famille d'une génération qui se stabilise, modifie ses priorités, se perd moins dans les réseaux sociaux, recherche plus de profondeur et gère différemment son rapport au temps dans une configuration inhérente à la modification de la cellule familiale et du statut social. Elle s'orienterait alors vers un équilibre des modes de consommation dans une vision plus intermédiaire, vers un transfert plus en douceur sous l'effet de l'âge. Il devient raisonnable dans ce cas d'estimer une simple perte de valeur de près d'un milliard d'euros pour la presse

imprimée sur la décennie. Il est par ailleurs intéressant de constater plus prosaïquement que sous couvert des chiffres de Médiamétrie/NetRatings de mars 2011 une relative stagnation de la fréquentation des sites leaders de l'information en ligne[III-46] peut être identifiée, comme si l'asymptote du seuil de maturité s'approchait. Si cette seconde option accepte l'idée d'une évolution moins soutenue et moins radicale, elle ne la remet pas en cause sur le fond, elle en dilue simplement l'impact sur la durée.

Si l'une et l'autre de ces deux options modifient les hypothèses sous-tendant les *scenarii* prospectifs, elles ne remettent en revanche pas en cause celles qui serviront de base à des prévisions plus réalistes et immédiates, dans la mesure il semble raisonnable d'accepter, sous l'effet conjugué de l'environnement et de la technologie, que l'effet générationnel commencera à se ressentir significativement sur la période 2015-2020. Entre temps, il serait préférable de s'y préparer, l'issue n'étant simplement qu'une question de temps.

Deuxième incertitude, l'évolution du marché publicitaire au-delà des tendances de fond, tant vis-à-vis de la presse imprimée où elle se trouve corrélée aux options ci-dessus que des sites Web dont les règles de fonctionnement ont été entérinées (*voir supra*).
Dans le premier cas, *id est* une vision assez réaliste dictée par l'expérience et les évolutions naturelles sur un horizon raisonnable de 2015-2016, les investissements en presse d'information payante se maintiendraient alors dans une fourchette de +/- 2 % par an selon les conditions évoquées, l'effet de levier étant plus significatif pour la presse d'information gratuite qui pourrait atteindre 5-6 % de croissance par an, voire 10 %, dans une vision euphorique de restructuration du marché. La presse d'annonces devrait continuer sa descente programmée vers les 300-350 M€. Bien entendu, cela ne présage pas de l'évolution des cas individuels, sachant qu'en vision prospective, deux voies opposées pourront être retenues.

Dans le second cas, il est acceptable de considérer la poursuite des investissements *online* dans une progression moyenne de 10 % par an, ce marché étant encore très loin de son seuil de maturité. Pour autant, si le ratio destiné au *display* reste constant, le marché réservé aux sites médias de contenus devrait, toutes choses égales par ailleurs, s'établir à l'horizon 2020 entre 462 M€ et 712 M€ dans une dynamique de concentration sur les leaders pour un total de 1,25 milliard d'euros, soit finalement le montant de valeur perdue sur le marché des petites annonces ! Malgré une croissance soutenue, la publicité en ligne ne sera donc pas encore le graal annoncé pour les éditeurs d'ici 2016, ce qui les contraindra à trouver d'autres ressources.

Troisième incertitude, le degré de cannibalisation de l'imprimé. Véritable serpent de mer de l'incertain, il s'inscrit dans l'implacable niveau de fréquentation des sites d'information et dans l'évolution des résultats des études menées depuis le début des années quatre-vingt-dix. Il ressort qu'à l'aube de 2010 cette question relève finalement de la différenciation de l'offre de contenus et de son rapport au prix. Celle-ci n'a dès lors de sens qu'à travers le prisme de la notion d'offre de référence. Car si une offre aux contenus et prix équivalents est préférée en format imprimé, la même offre proposée gratuitement sur le Web prend un autre visage. Si en revanche elle est dégradée en version numérique, le consommateur effectue son choix selon ses attributs de valeur à l'instar de ce qu'il a fait pour la presse gratuite, de sorte que la cannibalisation peut être rejetée, mais pas l'intérêt.

Le véritable enjeu qui en découle est donc la construction des offres de référence, gratuites ou payantes, qui conditionnent la propension d'un internaute à accepter la première ou à se procurer la seconde, et *a fortiori* à se déterminer vis-à-vis d'une offre imprimée dans un univers concurrentiel défini. Il peut en effet y avoir absence de cannibalisation tout en ayant une poursuite du déclin de l'offre traditionnelle. Les offres en ligne ne peuvent pas être dissociées de celles des autres supports et de l'évolution des terminaux, étant donné qu'il a été accepté l'idée, qu'en dehors de l'exception, aucun modèle pérenne ne pouvait s'envisager au-delà d'une vision globalisée. L'absence de cannibalisation n'est pas pour autant un gage de lucrativité, encore faut-il que la publicité soit présente ou que l'offre payante soit acceptée.

Dernière incertitude, moins palpable, la place du média au sein de notre société et dans le pouvoir qui lui est prêté et le rôle qui lui est assigné. Deux composantes prévalent alors.

La première trouve sa traduction dans la propension d'individus, souvent des familles, des hommes d'affaires ou capitaines d'industrie à posséder un groupe de presse. Et si le désir d'influence n'est pas contradictoire avec la notion de rentabilité, il peut en revanche conduire à des considérations aussi légitimes que contestables et à des choix économiques dévastateurs, dès lors qu'ils ne sont plus dictés par l'orthodoxie financière.
Reste qu'en l'occurrence, si ces richissimes contributeurs et familles venaient à quitter le devant de la scène, ce qui est peu probable, la presse serait dans une impasse capitalistique.
Leur présence assure une forme de stabilité financière et d'actionnariat et, de ce fait, une capacité d'engagement sur le moyen terme, vision résolument nécessaire au regard des enjeux et des rentabilités existants. Elle pourrait toutefois être bousculée à l'horizon 2020 avec un

renouvellement naturel de génération, cette conquête de l'imprimé étant très *intuitu personae*. Ce n'est au-delà pas une solution, aussi réelle et nécessaire soit-elle en 2010, certains titres comme *France-Soir, La Tribune* ou *L'Humanité* pouvant démontrer que l'homme d'affaires bien avisé a aussi ses règles et ses propres choix d'investissements…

La seconde, relève de cette tendance qui vise à faire financer l'information par le mécénat ou les citoyens (*Croundfunding)*, autrement dit par ceux qui considèrent que son indépendance est le garant de sa crédibilité et qu'elle demeure l'outil indispensable à toute démocratie.
Louable, le mécénat trouve toutefois ses limites dans les capacités financières des donateurs, notamment au pays de Colbert, culturellement moins sensibles à la philanthropie économique. Du côté des levées de fonds pour la presse, les résultats sont d'ailleurs faibles, l'association Presse & Pluralisme n'ayant ainsi récolté que 900 k€ pour onze titres en 2010[III-47]. Quant au projet d'information en ligne porté par exemple par Rue89 avec *jaimelinfo.com*, sa jeunesse empêche toute prospective, même si le tissu concurrentiel et les habitudes du citoyen français en matière d'information laissent peu d'espoir à imaginer un soutien charitable, voire humaniste, équivalent à celui de ProPublica et ses 10 M$ de budget de fonctionnement annuel[III-48], ce qui est en réalité faible à l'échelle des États-Unis, ou plus modestement du site *spot.us* qui attend le financement citoyen d'articles proposés.

Au-delà de l'évident intérêt démocratique, ces bonnes idées n'en restent pas moins limitées et trop insuffisantes pour être considérées comme une ressource porteuse de sens dans les *scenarii* à construire à l'horizon 2015-2016, même si dans une vision prospective plus poussée il est possible d'imaginer une tendance plus soutenue à la philanthropie.

4. Incertitudes graduées pour un paysage réglementaire contraint d'évoluer…

Dans un paysage de l'information bouleversé, l'évolution de la réglementation prend tout de suite une autre dimension avec à la clé plusieurs interrogations de bon sens : les seuils de concentration ont-il encore la même portée à l'ère du Web ? La distribution s'analyse t-elle de la même manière ? L'évolution structurelle de la filière d'impression n'impacte-t-elle pas celle des éditeurs ? Les aides peuvent-elles légitimement s'adresser à tous ? Comment le droit d'auteur peut-il se concevoir avec des contenus diffusés sans retenue ? Quelle fiabilité et quelle gouvernance pour les acteurs en ligne ? Quelles règles pour la publicité et le marketing avec l'essor de gigantesques bases de données ? Etc.

Or, derrière toutes ces questions se cache un débat qui concerne, bien entendu, les opérateurs, la société civile et l'État et dont la raison d'être repose sur la préservation de l'indépendance des producteurs d'information, quel que soit le vecteur utilisé, et sur le nécessaire soutien à une économie fragilisée dont la nature du bien impose une intervention. En l'occurrence, il ne s'agit pas d'une vision simplement hexagonale, mais d'un enjeu plus largement partagé à différents niveaux de la chaîne de valeur, certaines dispositions devant trouver une réponse européenne à cet univers décloisonné [OCDE, 2010].

Pourtant depuis que tous les protagonistes ont élaboré une série de dispositions destinées à contrecarrer les défaillances naturelles du bien et à ne pas répéter les dérives du passé, un constat d'échec, au-delà de toute recherche de responsabilité, tant au niveau de ses attendus que de ses résultats a été dressé, avec à la clé une succession d'audits et de missions parlementaires jusqu'aux emblématiques états généraux en 2008… Avec aucun résultat à la clé.

Il ressort en effet de ce constat une forme de complaisance collective et d'attentisme qui résultent de la combinaison de trois facteurs indirects et structurants : l'inertie identitaire des groupes en présence, la pusillanimité politique et la stratégie de légitimation des éditeurs qui vise à influencer le degré d'acceptabilité sociale nécessaire à la défense des avantages acquis.
Or ces éléments conditionnent toute évolution du paysage réglementaire, quelques exemples venant une nouvelle fois conforter cette implacable réalité portée par l'histoire, malgré les conclusions édulcorées du *Livre vert* qui peinent à se mettre en place : l'enlisement trois ans après de la difficile réforme du système de distribution avec un opérateur en faillite virtuelle[III-49], la énième motion de défiance vis-à-vis du nouveau Pdg de l'Agence France Presse[III-50] qui souhaite refonder le statut de l'Agence et les divers conflits sociaux au sein des imprimeries, des rédactions et des centres de distribution.

Si les constats d'ores et déjà dressés permettent ainsi d'imaginer deux visions extrêmes et *a fortiori* deux *scenarii* jusqu'au-boutistes – la libéralisation totale et la transformation en service public (*voir infra*), il y a de manière raisonnable entre les deux une kyrielle d'ajustements possibles pour servir de substrat aux prochains *scenarii* avec cinq enjeux à la clé : distribution et impression, aides directes et indirectes, droits d'auteur, dispositifs anticoncentration, statut de la firme de presse. La remise à plat de leurs conditions de fonctionnement ne dépend toutefois pas de la qualité des préconisations établies à plusieurs reprises, mais de la combinaison de ces éléments impalpables, qui poussent sous certaines conditions les acteurs à périr plutôt qu'à accepter la violence des changements requis.

Du côté des aides, il ressort en effet, à partir de comparaisons européennes, que le système qui souffre d'une stratégie de légitimation d'accès à des ressources vitales, d'une application désordonnée des mesures, d'ambivalence et d'anachronisme, ainsi que d'une incohérence au regard de l'objectif premier, fonctionne comme une machine à rendements décroissants, catalysée par le numérique. L'évolution ne passe pas en l'espèce, malgré le souhait des éditeurs, par un renforcement inopportun – ni même par une suppression immédiate –, mais par des réallocations différenciées qui tiennent compte de la réalité de l'écosystème en place et permettent l'installation de stratégies créatrices par des contrats explicites actualisés et fondés sur des objectifs contrôlés. Encore faut-il que l'État ait la volonté d'en assurer le suivi et la mesure… et soit capable de tenir tête aux revendications rendues légitimes des intéressés, ce qui en l'espèce est très incertain.

La question des lois anticoncentration pose plus simplement celle de la taille critique des firmes, ainsi que celle d'une ouverture aux géants européens dans un marché qui requiert d'inévitables gains de productivité et des positions défendables pour affronter les défis qui se structurent tant sur le marché du consommateur que des annonceurs.
S'il s'avère contre-productif d'envisager un durcissement de ces mesures, d'autant plus que cet épouvantail sert en réalité d'alibi au débat sur la nature même de la propriété du média et de son influence, il serait louable de les reconsidérer à l'aune d'une analyse qui dépasse enfin la simple structure de marché, étant entendu que le pluralisme ne paraît pas avoir reculé en France, malgré une concentration qui se situait dans la moyenne de nos voisins européens.
Évident frein stratégique à la consolidation rendue pourtant incontestable, les ajustements n'en restent pas moins complexes par leur caractère éminemment politique.
En l'absence, cela revient pourtant à accepter que les groupes suivent une inexorable trajectoire de déclin ou au mieux deviennent la cible d'investisseurs intéressés par d'autres considérations que celle de la rentabilité, une vision contradictoire avec la volonté de ne pas retomber dans les errements du passé. Pour autant, si la meilleure défense du pluralisme, dont les enjeux devraient être redéfinis à l'ère du Web, demeure l'acceptation d'une indépendance financière, le degré d'acceptabilité sociale et politique d'une telle vision est résolument faible, limitant *de facto* les options possibles en termes de consolidation à très court terme.

Côté droits d'auteur, quatre facteurs demeurent contrariants : l'abondance des contenus qui modifie la valeur inhérente à chacun d'eux, la difficulté d'identification de la source, la tendance à la création gratuite et personnelle et la diffusion illimitée et immédiate. De fait, la

valeur de la création intellectuelle se trouve malmenée, de sorte que l'absence de cohérence évoquée aggravée par la compréhensible défense des prés carrés des acteurs limite les ajustements rendus nécessaires (mutualisation, plates-formes, marque, exclusivité, etc.).
Deux options se font donc jour, soit le droit d'auteur est vidé de sa substance, soit au contraire, le *copyright* redonne toute sa valeur au contenu, deux voies qui déterminent les stratégies du possible, la seconde étant pour les firmes plus complexe à mettre en œuvre mais plus porteuse de valeur à court et moyen terme. Au demeurant, cette dernière ne peut se concevoir qu'à l'aune d'une inévitable composante sociale – rémunération, contrats, congés, exclusivité, etc. –, et aussi d'une approche transactionnelle visant à mesurer l'efficience d'une externalisation, notamment pour des productions de moindre profondeur.

Quant aux conditions de production et de distribution, elles relèvent une nouvelle fois de la volonté des parties d'infléchir l'inefficience du système avec l'objectif d'améliorer la relation à la clientèle tout en permettant de réduire notablement les coûts. Il ressort qu'après des années d'immobilisme les lignes de démarcation commencent à l'aube de 2010 à se fissurer sous l'implacable réalité financière. Réforme de Presstalis, restructuration des outils de production, réflexion à la mutualisation d'une diffusion PQN/PQR, le chemin vers l'orthodoxie budgétaire s'ouvre non sans difficulté face à des intérêts catégoriels qui semblent de plus en plus isolés, les éditeurs étant quant à eux financièrement acculés. Pour autant, l'infléchissement des systèmes en place ne peut tout simplement pas se conduire dans un laps de temps trop court, au risque que la rupture identitaire entraîne un blocage contre-productif voire un sabordage en règle.

Enfin, ultime illustration d'un des plus vieux serpents de mer de cette industrie, celui qui ressort à chaque crise et qui conduit depuis le début des années soixante à faire rejaillir le spectre de la dérive capitalistique par le biais des processus de concentration et la perte d'indépendance des rédactions au gré des fusions, des disparitions et des acquisitions de titres par des hommes d'influence, où se mêle l'univers politico-médiatico-financier et l'inépuisable débat sur le statut des entreprises de presse. Et, plutôt qu'une nationalisation sur le fond insoutenable ou une autogestion coopérative où le rapport de forces entre les parties – journalistes et ouvriers – serait déséquilibré, ressurgit régulièrement l'idée d'un statut de société à but non lucratif. Notamment défendue à la fin des années soixante par Jean Schwoebel, alors président des sociétés de rédacteurs, elle se revendique de l'esprit de service public qui vise à éloigner la loi du profit et de la concurrence inhérents au capitalisme.

Reprise en boucle à chaque crise de l'imprimé à chaque opération de concentration, cette vision achoppe pourtant sur deux questions de bons sens, les ignorer relevant tout simplement d'une méconnaissance des règles de marché. Comment trouver en effet, directement ou indirectement, des capitaux pour des sociétés dont l'objectif est d'éloigner les capitalistes, sans que l'État ne soit contraint de les financer, la présence éventuelle d'une fondation ou d'une structure intermédiaire n'étant pour l'occasion qu'un gros nez rouge ?

Cette vision n'est-elle pas au bout du compte la résultante d'un déficit chronique et significatif d'une presse qui ne réussit plus à séduire à la différence de ses consœurs étrangères, ce qui même, en accédant à ce statut, ne résoudrait en rien la perte de valeur et nécessiterait dans tous les cas de trouver des bailleurs de fonds ?

Cette crise d'indépendance n'est-elle pas plus prosaïquement l'inévitable conséquence d'une crise financière ? Alors face aux réalités d'évidence, d'autres propositions ont été évoquées – et notamment celles de chartes déontologiques – par le Forum des sociétés de journalistes en 2005, et plus récemment une proposition de loi relative à l'indépendance des rédactions[III-51], aucune ne souhaitant considérer qu'elle procède d'une insuffisance structurelle des acteurs.

Au-delà des extrêmes suggérés, divers éléments de réponse et les directions à suivre ont d'ores et déjà été établis par de nombreux rapports, dans une vision aussi opérationnelle que politique et sans remise en cause du fondement même d'un système de soutien direct ou indirect qui vise à assurer le pluralisme et qui n'est en l'occurrence pas l'apanage de la France, même les plus libéraux y contribuant[III-52] avec des problématiques et des enjeux qui s'inscrivent en miroir de leur histoire et de leur identité [OCDE, 2010]. L'immobilisme semble pourtant collectivement partagé, certains groupes préférant de surcroît s'autodétruire plutôt que renier leurs identités.

L'incertitude et donc les différentes options stratégiques possibles naissent dès la capacité de cet écosystème à se réformer volontairement ou sous la contrainte, sachant que les préconisations abouties et non partisanes ne manquent pas. La question relève désormais du *distinguo* entre le traitement symptomatique ou de la cause profonde.

Le degré de mise en application conditionne en revanche les possibilités d'ajustements et *a fortiori* la pertinence des *scenarii* – du simple toilettage jusqu'à la refonte complète et ordonnée –, étant entendu que dans la configuration culturelle, identitaire, économique et politique établie depuis la Libération, il serait inconvenant de se leurrer. Car si la prise de conscience semble partagée, les divergences ne semblent se résoudre qu'à l'aune de l'urgence, ce qui en l'absence de mesures anticipatrices pourrait se produire à l'horizon 2015.

Les évolutions systémiques relevant d'abord de l'improbable, elles ne seront donc envisagées que pour les *scenarii* plus aboutis de moyen terme. Quant aux modifications plus capillaires qui procèdent du possible, elles serviront de point d'appui aux premières hypothèses. Il n'en reste pas moins qu'elles se renforceront au fil du temps d'une composante européenne notamment sur la notion de droits d'auteur ou des périmètres de marché et de nouvelles réflexions sur la qualité, la fiabilité, le marketing, les bases de données et la gouvernance de l'information, mais dans un calendrier trop lointain pour ne serait-ce que l'imaginer.

Conclusion

De certitudes en hypothèses, la question principale qui demeure est de savoir comment dans une combinaison systémique de tous ces facteurs d'influence, il devient possible d'édifier des *scenarii* aussi vertueux que possible, dans une acceptation d'évidence qui voit la fin du monopole des éditeurs de presse sur l'information comme source exclusive de profitabilité, l'évolution naturelle et catalysée de l'environnement, la crise structurelle de l'imprimé et l'essor du numérique ayant définitivement balayé les positions et les espoirs les plus tenaces.

Si bien entendu derrière ces profondes tendances et ces incertitudes argumentées se cachent autant d'options à tiroirs que l'imagination peut en inventer, elles ne remettent pas en cause cette dynamique, insufflée par les nouvelles propositions et architectures de valeur, qui pousse les éditeurs à évoluer rapidement vers des stratégies de "l'information service" dans lesquelles le support papier ne servirait plus que d'alibi à un référentiel passé.
Dans cette optique, les firmes passent d'une confortable, hiérarchique et quasi prévisible position traditionnelle à l'intérieur de laquelle l'industriel était prédominant et structurant vers un cadre émergent et pas encore abouti, fondé sur une industrie ouverte, évolutive, imprévisible et ductile où le produit qui la compose, en l'occurrence l'information, a définitivement changé de statut. En passant d'une culture centrée sur le produit à celle focalisée sur le client, les éditeurs changent résolument d'univers.

C'est dans ce contexte que doivent se construire les *scenarii* du possible, coincés entre une évolution (trop ?) lente et un *aggiormento* imposé par l'ampleur de la rupture amorcée, l'immobilisme étant considéré comme une option dévastatrice. Toutefois, au regard des conditions culturelles, identitaires, économiques et politiques d'ores et déjà établies, il semble raisonnable de retenir une sorte d'enchaînement logique dans la construction des prochains

scenarii, de sorte que la révolution complète et parfois fantasmée conduite dans un laps de temps très court relève de l'utopie pure et simple, et que l'existence d'un premier scénario relativement conservateur et forcément insuffisant puisse être finalement envisagée comme une première pierre à un édifice plus en phase avec la réalité.

Les différents éléments évoqués serviront ainsi de fondations aux prochaines hypothèses, étant entendu que les effets des profondes tendances et faits demeurent intangibles sur la première moitié de la décennie et que les incertitudes qui donnent lieu à différentes options, ne prendront pour la plupart leurs effets qu'aux environs de 2015 pour jouer à plein à vers 2020, et n'auront de ce fait qu'un impact significatif sur les considérations prospectives. Bien entendu, les prises de positions prochaines peuvent tout autant ne jamais se produire. Et si le résultat est par principe incertain, la situation dans laquelle se trouvent les firmes ne l'est pas. Le nier dans un attentisme nourri d'espoir ouvrirait la porte à un autre scénario moins réjouissant.

SECTION 2 | PREMIER SCENARIO : DES AJUSTEMENTS SITUATIONNELS, NECESSAIRES EN PREMIERE ETAPE, MAIS INSUFFISANTS A MOYEN TERME

C'est le scénario le plus naturel, l'un des plus certains au premier abord – l'immobilisme ayant été considéré comme une hypothèse destructrice de valeur – tant il s'inscrit dans une harmonie presque sans faille de la tradition séculaire de l'imprimé, sclérosée et contrainte par des obligations historiques avec l'objectif pour ces acteurs de défendre leur pré carré au nom d'un idéal, mélange subtil de démocratie, d'avantages acquis et de jeux de pouvoir.

Dans ce scénario, les effets de la crise ont été pris en compte, ils ont d'ailleurs poussé les éditeurs sous le haut patronage du *Livre vert* des état généraux à tenter une incursion dans le monde de la raison budgétaire : acceptation de la nécessaire révision des dispositifs de soutien, mise en place de quelques saignées financières – violente pour la presse d'annonces – fusions des rédactions *print* et Web ou encore des régies, initiation avortée à des alliances stratégiques, cessions de titres et fermetures d'éditions, lancements de nouvelles offres, imprimées ou numériques, recapitalisations en urgence, restructurations de dettes, etc. Sous la contrainte, les éditeurs ont avant 2010 réalisé plusieurs ajustements parfois significatifs.

Et si les différentes parties n'occultent plus l'urgence de la situation et les difficultés à venir à l'aube de 2010, elles ne partagent pas encore le traitement à apporter, alors que le pronostic vital est souvent engagé. De ce fait, les éditeurs optent pour une poursuite, voire une simple

amplification, ajustée ci et là, des mesures initiées sous la contrainte financière en 2008, mais sans s'éloigner vraiment de cette vision corporatiste de défense des prés carrés établis, jouant ainsi sur les variables qu'ils maîtrisent – de la recherche d'économies à la relance éditoriale –, les enjeux sectoriels étant laissés aux représentant syndicaux dans la dynamique de confrontation et d'hypocrisie tripartite habituelle, même si quelques avancées se font jour.
Le script intègre par ailleurs l'hypothèse d'un redressement sur une période courant de 2010 à 2013, tant sur la diffusion que sur la publicité en raison de la combinaison d'une période riche en événements d'actualité avec les différents ajustements conduits. L'euphorie sera toutefois suivie d'un atterrissage en douceur, puis d'un effet de second tour inhérent au confort de l'aveuglement d'un équilibre précaire retrouvé, avec au bout du compte un processus de destruction de valeur qui finit par s'imposer à moyen terme.

Ce scénario peut-il dès lors demeurer suffisant au-delà des bienfaits court-termistes, sachant par ailleurs que de sérieuses différences émergent entre les familles de presse et les acteurs eux-mêmes ? Si plusieurs éléments rendent compte de son insuffisance à l'horizon 2016, ils peuvent aussi lui faire prendre un tout autre visage, sur le court terme (2010-2012), celui d'une étape essentielle vers des *scenarii* plus aboutis, un passage obligé inhérent à la complexité de l'univers existant, une sorte de psychothérapie économique menée sous la contrainte. Qu'il soit considéré comme un prélude de circonstance ou comme un scénario revigorant à court terme, mais déficient dans une vision plus lointaine, il s'agit avant toute chose de ne plus considérer que toutes choses sont égales par ailleurs – sous-entendu la création de valeur est irréaliste à périmètre constant –, mais bien que plusieurs niveaux d'ajustement doivent être envisagés pour tenter de retrouver le chemin de l'orthodoxie financière.

A/ Première séquence, la recherche d'une plus grande latitude financière

Dans ce scénario conservateur, l'une des premières séquences se déroule dans la continuité des mesures prises entre la fin de l'année 2008 et le début 2010, l'objectif étant de retrouver des marges de manœuvre financières pour parfois même éviter le dépôt de bilan… Et au regard de l'état des résultats et des différents maillons de la chaîne de valeur, l'affaire est mal engagée. Pourtant elle demeure un préambule obligé sans lequel aucune option stratégique ne peut se dessiner et surtout aucun redressement être envisagé, la création de valeur n'étant pas encore la priorité du moment pour les protagonistes, même si ces derniers ont fini par

accepter du bout des lèvres – et non sans un espoir bien nourri qu'il en soit autrement – que la croissance des marchés ne pouvait pas être suffisante et que le Web n'était résolument pas l'eldorado imaginé. Alors chacun y va de sa méthode pour déjà approcher l'équilibre opérationnel dans une durée relativement courte dictée par l'urgence de la situation.

1. La chasse aux coûts est ouverte, mais différemment suivant le gibier

Le décor qui s'impose en 2010 est marqué par les effets de la crise où la majorité des firmes ont été soumises à des restructurations d'urgence, parfois violentes, pour limiter la casse voire même la fermeture. Conscients de cet état anémique, les éditeurs n'ont pourtant plus le choix pour tenter de retrouver une certaine forme d'équilibre opérationnel. Et malgré les différentes mesures d'ores et déjà prises pour améliorer la situation, cette dernière s'avère au mieux précaire et au pire très sombre à l'instar de celle de *L'Humanité*, *La Tribune*, de *France-Soir* ou encore des groupes Hersant Media et sa filiale La Comareg, qui sont en faillite virtuelle, au début de l'année 2010 avec une durée de survie inférieure à deux années à périmètre constant. D'autant que les perspectives restent très incertaines, les tours de passe-passe financiers à l'instar de celui du groupe Sud-Ouest ne permettant de retrouver qu'une sérénité de façade.

Dans ce contexte, les éditeurs se résolvent à un nouveau tour de vis, cette crise ayant irrémédiablement sonné la fin de la rigolade. Mais il y a un hic dans ce plan d'austérité. D'abord parce que le temps est compté, deux ou trois ans, soit 2010-2013, ressortant comme la durée maximum sur laquelle il est nécessaire de retrouver un équilibre opérationnel face au niveau de dettes et de déficit. Ensuite parce l'objectif idéal serait d'atteindre une diminution moyenne de 10 % des coûts alors même que plusieurs saignées ont déjà été opérées, les petites firmes ayant de surcroît moins de marges de manœuvre. Et enfin parce que prendre un nouveau train de mesures signifie se remettre à dos les deux corporations principales – les plus virulentes –, celles des ouvriers du Livre et des journalistes, sachant qu'au-delà de leurs pouvoirs de nuisance respectifs, cette dernière a déjà fait l'objet d'ajustements sévères, alors qu'elle demeure l'un des piliers de la qualité d'un titre, condition d'évidence pour le vendre ! L'arbitrage est donc complexe et le climat tendu, mais la figure imposée.

Alors pour éviter les affrontements directs, les restructurations vont se conduire en plusieurs étapes en commençant par les groupes moins sensibles au sein de l'entreprise et les frais généraux, voire ceux qui sont facilement ajustables, tout en capitalisant sur le sentiment d'urgence de la situation dans la lignée des recommandations de John Paul Kotter [1995] sur

la conduite planifiée du changement organisationnel. Séminaires, réunions, lettres aux salariés, l'important est de noircir le tableau – une kyrielle de faits et d'exemples bien réels venant en appui à la démonstration –, le nouveau slogan en vogue adapté pour l'occasion devient *« Oui, le journal va mourir si nous ne faisons rien »*, selon la formule employée en 1993 par Christian Blanc pour redresser Air France qui perdait alors 500 F toutes les deux secondes[III-53] !

Dans ce scénario conservateur, la panoplie de l'indécent *cost killer* est à l'ordre du jour, sous couvert d'une amélioration de l'efficience organisationnelle, d'une recherche de la meilleure réponse à offrir aux clients, du lancement d'une nouvelle formule qui requiert une autre organisation et, parfois même, d'un gros nez rouge qui consiste à mettre en avant un meilleur environnement pour les collaborateurs. Malgré les quelques arguments autant fondés que fallacieux parfois, la réalité est là : l'heure n'est plus aux états d'âme étant entendu que depuis longtemps un moins un fait toujours zéro !

1.1. De la photocopieuse à l'organisation commerciale, la charge est sonnée

Dans ce climat tendu, les éditeurs revoient ainsi leur copie, mais en vain, le constat ne change pas, le "gras" a déjà été tranché. Alors ce qui avait été initié en 2008 est repris avec les formes : réorganisation des services commerciaux, intégration, fusion ou externalisation complète des régies selon les cas, passage de tous les frais au tamis et renégociation avec l'ensemble des fournisseurs, modification des formats des publications à l'occasion du lancement de nouvelles formules, projet de déménagement en dehors des centres-villes vers des zones moins onéreuses, dans la lignée de Bayard ou encore de Sud-Ouest, purge drastique des services commerciaux notamment chez les éditeurs de petites annonces, etc.

Malheureusement, le constat qui ressurgit depuis déjà plusieurs années revient en force. Les coûts restent encore trop élevés et les recettes déjà utilisées sont résolument trop minces pour rétablir l'exploitation, surtout lorsque les firmes sont de petite taille et qu'en plus elles ont déjà fait l'objet d'un plan d'ajustements. Alors il reste ces deux fameux maillons de la chaîne de coûts, ceux auxquels il est complexe de toucher, mais qu'en l'occurrence il va bien falloir attaquer, d'autant qu'il y a à ces niveaux de véritable gains de productivité et de réelles économies à envisager. Seul problème : le pouvoir de nuisance et ses fameuses grèves qui en empêchant la sortie du titre aggravent encore un peu plus la situation et dégradent une nouvelle fois son image tant vis-à-vis des lecteurs que des annonceurs.

Pourtant, après des années d'errance et d'inaction, la charge est engagée vis-à-vis des journalistes et des ouvriers du Livre, mais dans un *tempo* et une vision un tantinet différente, étant donné que les bonnes vieilles traditions ont parfois la vie dure et que l'angoisse des réactions soulevées incite à la prudence.

1.2. Tour de vis négocié et parfois tempéré pour les rédactions

Si la prudence s'impose, le contexte est propice, presque idéal. D'abord parce la situation est en moyenne mieux comprise par ces professionnels, même s'il elle n'est pas pour autant mieux acceptée. Ensuite, parce que depuis l'essor du Web, ils ont collectivement eu le temps, non pas de faire leur deuil, mais de s'interroger sur leur avenir. Enfin parce que la succession des départs plus ou moins volontaires accentuée par des flots de jeunes diplômés a fini par créer un marché d'emploi déséquilibré en faveur de l'offre. Bien entendu, les éditeurs ont conscience que le contenu demeure le nerf de la guerre et qu'il s'agit là d'un des déterminants de la performance d'un titre. Alors, ils avancent à pas feutrés, mais sans dévier.

La Direction des ressources humaines s'installe dans le cockpit avec un plan de vol relativement simple et qui s'ajuste selon les familles de presse et, bien entendu, les titres : capitaliser sur les éventuelles clauses de cession lors des changements d'actionnaires pour réduire la masse salariale, réduction des effectifs avec renouvellement de générations, renforcement de la flexibilité contractuelle (gestion du droit d'auteur, notion d'exclusivité, contrat d'entreprise et non de titre, etc.), renégociation des avantages acquis en matière de réduction du temps de travail, modération salariale, formation au nouvel environnement, accroissement de la productivité par externalisation, réorganisation de l'organisation du travail – souvent combinée avec des nouvelles formules et la fusion des rédaction Web et *print* – nouvelle identité et *process* de décision ajustés au nouvel l'environnement, etc. Les premiers à en faire les frais sont souvent les photographes, les correcteurs, les secrétaires de rédaction, les pigistes et les étages intermédiaires.

Devant ce mille-feuilles de mesures forcément indigestes, les réactions ne se font pas attendre avec plusieurs grèves qui émergent ci et là – incompréhensibles vu de l'extérieur au regard de la situation financière des firmes –, mais qui prennent davantage la forme d'un baroud d'honneur que d'une crise d'envergure, la résignation finissant par s'imposer, portée par plusieurs événements emblématiques comme les situations de *France-Soir*, *La Tribune* ou d'Hersant Média, personne ne se laissant plus bercer d'illusions.

1.3. Du côté des imprimeries, la logique est différente

La corporation des ouvriers du Livre s'est toujours inscrite dans cette lutte farouche de défense des avantages acquis, au-delà de la légitimité de ces derniers et de l'irresponsabilité des éditeurs dans la gestion de ces bastions. L'enjeu est donc de taille et le rapport de forces permanent. Mais peu importe, ressasser le passé ne sert à rien, la question est d'arriver à faire baisser ces fameux coûts de production pour les aligner sur ceux du labeur, en profitant de la réorganisation de la filière de l'impression au sens large qui s'ouvre en 2010, même si un gain de 30 à 40 % paraît de manière pragmatique un peu illusoire. Face à un public puissant et convaincu qui préfère mourir que de modifier son identité, la marge de manœuvre est étroite et pas nécessairement partagée dans la mesure où les éditeurs régionaux n'ont pas le même niveau de contrariété que ceux de la presse parisienne qui, en outre, n'ont pas tous une imprimerie à piloter, les autres recourant à l'imprimerie de labeur.

Du plan Recapp aux états généraux de la presse, le moment est pourtant venu d'accélérer les réformes, conforté par divers facteurs comme l'insatisfaction des clients de l'imprimerie du *Monde*, la réduction des tirages, les potentialités d'une décentralisation en province où les surcapacités sont notoires, les dépôts de bilan possibles de *La Tribune* et de *France- Soir*, la baisse vertigineuse de la presse de petites annonces avec la faillite annoncée de la Comareg, etc. Mais la prudence semble de mise, l'action collective étant en l'occurrence préférable.

Dans ce contexte de énième déclaration de guerre, les éditeurs se parlent, semblent d'accord sur le principe. Un rendez-vous est pris, Au Petit Riche, dans la plus pure tradition de la presse pour organiser une sorte de Yalta de l'imprimerie. Mais les discussions tournent court, les querelles de clochers ressurgissent une nouvelle fois, l'individuel l'emportant sur le collectif au regard de la sensibilité de ce dossier.
La presse régionale préfère avancer seule et tranquillement pour réduire ses surcapacités notoires, piloter les réductions d'effectifs considérant qu'elle n'a pas les mêmes soucis budgétaires que ses confrères parisiens, tout en ne rechignant pas à accepter les quelques contrats de sous-traitance de ces derniers. Et alors que certains quotidiens nationaux se considèrent comme de simples clients avec des exigences bien définies, d'autres comme *Le Monde* et *Le Figaro*, jonglent entre un statut de propriétaires et de prestataires. Le consensus d'une réforme de fond s'éloigne, chacun finit par se débrouiller.

Les deux leaders du marché s'engagent alors dans deux stratégies opposées. D'un côté, *Le Figaro* tente une alliance en s'associant (*Roissy Print*) avec le spécialiste de l'impression,

Riccobono et en capitalisant sur l'arrivée de nouveaux clients qui ont quitté l'imprimerie d'Ivry. La modernité de l'outil et l'afflux de ces derniers lui donnent le temps d'un désengagement programmé de cet univers industriel à l'horizon 2015-2016, la transition limitant les conflits. De son côté, *Le Monde*, propriétaire de cette dernière, profite de son changement d'actionnaire pour imaginer, sans l'avouer ouvertement, une fermeture définitive, une remise aux normes techniques étant inutile et trop coûteuse dans un contexte de surcapacité de production et de pertes qui finissent par atteindre près de 10 M€ en 2013. Mais les soucis s'enchaînent avec des blocages récurrents, parfois de près d'une semaine, l'édition électronique prenant heureusement le relais. Pour autant, le trio des nouveaux actionnaires est résolu à ne pas céder à des injonctions d'un autre âge, mais le rapport de force est tel que pour ne pas compromettre les relances, un compromis finit par être trouvé sur les deniers de l'État et du quotidien sur une période de transition à l'horizon 2016 avec l'impression exclusive du Monde, les éditions destinées à la province étant délocalisées.

Aux termes de cet ultime combat, l'imprimerie parisienne changera définitivement de main, il reste désormais à sa consœur régionale à accélérer sa mutation. Mais les guérillas de clochers et les défenses de baronnies empêcheront d'aller au-delà d'une réallocation des ressources en fonction des tirages, l'externalisation n'ayant été envisagée que par la moitié des groupes régionaux, notamment ceux guidés par l'inévitable culture de l'information service et de l'hyperlocal qui voient dans l'industriel une activité non créatrice de valeur. Pour limiter les frictions, la presse régionale travaille d'abord à une optimisation de son propre parc, en comptant sur la décentralisation parisienne pour venir faire l'appoint… à court terme, étant entendu qu'une alliance de ce type n'est pas aussi intéressante qu'elle en a l'air.

Côté distribution, la chasse aux coûts prend une tournure encore plus politique en ce début 2010 dans la continuité des relations entre l'État, les distributeurs et les éditeurs. En tâche de fond l'éternel financement des aides à la diffusion, destinées au portage et à la Poste qui se réforme en arrêtant le courrier à j+1, l'avenir du principal distributeur de quotidiens nationaux Presstalis en faillite perpétuelle et l'inefficience du maillage du territoire qui ne permet pas de répondre à la demande.

À l'échelle individuelle, les marges de manœuvre sont relativement réduites, l'enjeu se positionnant au niveau de chaque famille de presse, qui une nouvelle fois s'oppose dans une relation de légitimation des acquis face à des ouvriers du Livre qui jouent leur avenir et dans des besoins résolument différents.

Alors malgré la faillite du système, la déroute de l'opérateur, la succession de plans interminables, de consensus en compromis, les différentes parties prenantes ont bien du mal à démarrer la décennie 2010 avec un vrai plan de travail et un calendrier qui ne soit pas dicté par l'urgence. Les intérêts contradictoires des uns et des autres ne permettent pas la mise en place des préconisations d'ores et déjà effectuées pour la remise à plat de ce système, qui a eu son heure de gloire et sa légitimité, mais qui s'avère aujourd'hui pour le moins anachronique, l'État continuant de surcroît à renvoyer dans une certaine hypocrisie les éditeurs dos à dos.

Pour limiter les dégâts, beaucoup d'éditeurs envisagent un transfert chez le concurrent Les Messageries lyonnaise de presse – certains le font avec quelques économies à la clé – tout en caressant l'espoir que cette menace soit contrebalancée par de nouveaux accords commerciaux. Pendant ce temps, le problème de la distribution demeure intact – tant en termes de coûts que de mise en disponibilité chez les kiosquiers –, même si quelques pistes sont évoquées ci et là, tel un vieux serpent de mer, pour faire distribuer les quotidiens nationaux par leurs confrères en région. Si cette idée est séduisante pour l'intérêt national et pour les éditeurs de quotidiens nationaux, elle revêt un effet pervers pour les firmes régionales en termes stratégiques, au-delà du gain financier immédiat.

Dans cette histoire au scénario conservateur, les bonnes vieilles recettes du passé sont donc légion, l'urgence dictant la mise en place de plans de réduction de coûts que l'inertie culturelle et la pusillanimité n'ont jamais autorisées.
Or malgré la volonté clairement affichée, les firmes arrivent très rapidement aux limites de l'exercice, de sorte que l'ambition d'une baisse des coûts de 10 % par an sur trois ans est définitivement reléguée aux oubliettes. Coincée entre les saignées déjà réalisées, l'inertie inhérente à tout changement et le désir de ne pas trop abîmer les structures opérationnelles pour pouvoir mettre en place de nouvelles formules, les aspirations s'affaiblissent au fur et à mesure du temps avec des différences notables entre les familles, mais surtout entre les groupes.

Alors, bien entendu, si un groupe comme Le Monde s'investit à mettre en place une réduction de 10 % de ses coûts par an dès 2010 pou retrouver l'équilibre à l'horizon 2012 ou si Sud-Ouest réussit à imposer une cure d'austérité équivalente aux Journaux du Midi, ou si Hersant Média finit par mettre La Comareg en faillite et accepter de restructurer le groupe dans son ensemble, c'est d'une part parce que l'urgence l'oblige et, d'autre part, parce que la taille des groupes assure un effet de levier dans cette quête.

Mais de fait, tous les éditeurs ne peuvent pas sur ce début de décennie atteindre une telle valeur, la presse quotidienne régionale et nationale finissent en moyenne par respectivement atteindre une fourchette de 3 à 5 % suivant la taille des titres – les plus grands titres approchant même les 8 % ou 10 % – les hebdomadaires régionaux ne dépassant pas au mieux les 2 % pour la majorité des titres, les plus importants pouvant aller jusqu'à 5 %. D'autant que dans le même temps, les années 2010 et 2011 font l'objet de nouvelles dépenses, de relances cette fois, soit au titre d'investissements autofinancés, soit au titre des économies réalisées pour ceux qui sont en état de les réaliser, les autres demeurant à coûts constants. Les quotidiens ayant retrouvé quelques couleurs opérationnelles, les *newsmagazines* ainsi que quelques hebdomadaires et les quotidiens gratuits se sont en effet lancés dans ce quitte ou double avant que l'effet de second tour ne se mette en place et requiert un nouveau tour de vis impossible à instaurer pour la très grande majorité des titres dans un contexte où la croissance du marché a fini par s'essouffler (*voir infra*).

2. Restructuration de dettes, alliances capitalistiques et recherche de capitaux

Alors que plusieurs firmes ont entamé la décennie 2010 sans pouvoir réduire significativement leurs coûts ou avec un niveau de déficit tel que la seule option financièrement acceptable soit la recapitalisation – la fermeture n'étant pas l'option privilégiée –, d'autres doivent faire face à un puits de dettes abyssal dont l'issue passe par une restructuration massive, une injection de capitaux ou une vente forcée, ces options pouvant au demeurant se superposer. Il faut dire que les situations des groupes comme Le Monde, La Tribune, Libération, Sud-Ouest, Metro, Hersant Média, ainsi que L'Humanité ou encore La Nouvelle République du Centre Ouest et La Dépêche sont éloquentes.

Après avoir épuisé toutes les recettes du *cost killing*, ceux qui n'ont plus d'autres options se lancent donc dans une course aux capitaux, à la restructuration de leurs dettes et aux alliances capitalistiques, seule issue possible à une situation financière quasi insoluble. Si, bien entendu, tous ceux qui en ont besoin s'y essaient dans ce scénario conservateur, tous ne réussissent pas dans cette quête pour au moins trois raisons.

Premièrement, parce que l'environnement économique du début des années deux mille dix n'est pas au beau fixe après l'effet *boomerang* inhérent à la mauvaise gestion de la crise financière, l'absence de réformes structurelles du système financier ayant fini par générer un niveau de dettes qui met les banques sous pression et *a fortiori* leurs clients.

Deuxièmement, parce que le niveau d'endettement atteint, la faiblesse des marges de manœuvre sur le plan opérationnel et les perspectives existantes ont de quoi faire pâlir un banquier désireux de retrouver ses fonds.
Troisièmement, parce que depuis des décennies le débat sur la sous-capitalisation de la presse est pris en dépit du bon sens. Un investisseur n'a en effet d'intérêt pour un secteur qu'à partir du moment où le niveau de rentabilité de ses actifs est suffisant au regard du risque et où ses fonds ne sont pas pris pour une source de financement primaire intarissable et non remboursable ! En l'absence, sa vision relève d'une combinaison entre une philanthropie affichée et un désir d'influence inavouable. Reste que ce dernier a aussi des limites qui sont l'ampleur du puits sans fond et l'intérêt bien compris à posséder un titre qui pourrait de deuxième rang.

De fait, dans ce contexte de quadrature du cercle, tous les acteurs ne partent pas sur un pied d'égalité dans cette recherche de la raison, tous n'ayant pas l'emblématique aura du *Monde*, véritable icône de la tradition séculaire du triptyque politique-finance-médias ou encore un actionnaire de référence au profil pour le moins singulier comme *Ouest-France*, *La Croix, Le Figaro* ou encore *Les Échos* voire *Le Point,* sachant qu'au regard des situations individuelles et collectives la stabilité de l'actionnariat est considérée comme une ressource indispensable.

Et parmi tous ceux qui en ont besoin*, c*hacun tente donc d'écrire sa propre histoire dans un système concurrentiel d'accès aux capitaux. La période 2010-2013 voit se concrétiser cette inévitable tragédie du bon sens, variable selon les industries concernées, mais surtout selon les firmes considérées. Alors que *France-Soir* est lâché à l'horizon 2012 par son actionnaire principal après plus de soixante-dix millions d'euros investis à perte et une tentative avortée de transfert vers une version numérique, *La Tribune* fait aussi les frais d'une impossible recapitalisation d'envergure malgré un projet de transfert complet sur le Web et un besoin affiché de près de 15 M€, le démantèlement du groupe étant alors inéluctable. Dans le même temps *L'Humanité* poursuit sa lutte grâce à la Fête éponyme et à ses récurrents appels aux lecteurs, mais aurait bien besoin d'une injection de 3 M€, en vain. Quant au groupe *Libération* qui profite de l'entregent de son actionnaire de référence et qui cultive son image d'Épinal, il finit par lever entre 10 et 12 M€ entre 2010 et 2012, de quoi retrouver l'équilibre mais pas encore la croissance.

Du côté de la presse régionale, cette période s'avère tout autant cruciale pour quelques groupes dans un marché où de nombreux paris restent à prendre et où la notion de taille

critique devient plus que jamais importante alors que les éditeurs se placent bien volonté dans un déni de réalité en considérant ces marchés à l'abri de tout séisme, les contrariétés concurrentielles venant en effet de là où ils ne les attendent pas.

Premier sur la liste, le groupe Hersant Média dont le niveau de dettes et la position des créanciers ne lui permettent plus mécaniquement et financièrement de rester isolé dans ce marché à faible croissance et après la déconfiture de sa filiale de petites annonces. De tergiversations en querelles d'actionnaires, en lobbying bancaires, de fermeture de la Comareg en pression politique, il se résout à l'évidence sous la pression de ses banques dont la plupart imaginent le pire et poussent à une ouverture rapide d'un capital verrouillé dans la pure tradition familiale. Le temps de la négociation passé, les uns et les autres s'y résignent, le groupe finit par accepter le principe officiel d'une alliance capitalistique mais qui ressemble prosaïquement à un démantèlement ordonné à terme, sachant qu'aucun groupe français n'a la surface financière pour s'offrir ce mastodonte de près de 200 M€ de dettes… et que culturellement la famille Hersant ne peut pas accepter de partager le pouvoir avec l'un de ses anciens concurrents… Au regard de l'existence de certains actifs, une visite outre-Quiévrain, outre-Rhin ou au-delà des Alpes s'impose, le Belge Rossel, le suisse Ringier ou l'Allemand Axel Springer étant des candidats de choix pour une alliance ou une reprise partielle, sachant qu'il reste à faire avaler la pilule des conditions d'une telle restructuration. Passés les atermoiements de façade et les *satisfecit* de convenance, le groupe est restructuré dans la pure logique financière avec un écrasement de la dette, une montée artificielle au capital des banquiers qui finissent par obtenir 25 % du groupe par le biais d'obligations convertibles, et une cession de plusieurs actifs.

Quant à *Sud-Ouest*, le quotidien s'active lui aussi pour que cette épée de Damoclès d'une dette vertigineuse s'éloigne le plus rapidement possible, alors que la cession du pôle de petites annonces n'a pas suffi. Mais l'actionnaire de référence étant culturellement opposé à une ouverture du capital, voire à un adossement à un groupe plus important comme Ouest-France, la solution qui se met en place est un pis-aller qui consiste en une reprise partielle de la dette par les banques, via des obligations convertibles qui, en l'absence de remboursement, les rendra propriétaires. Le poids de la tradition pèse, une nouvelle fois, en défaveur d'une dynamique stratégique en reculant l'échéance du couperet de cet endettement vers 2015.

Mais derrière ces groupes aux besoins clairement affichés, la discrétion demeure dans le giron de la PQR, des *newsmagazines*, et de la presse gratuite. Pourtant, des alliances seraient les bienvenues notamment au royaume du *mid-market*, *id est* pour ceux dont le chiffre d'affaires

varie entre 50 et 200 M€, tous étant arrivés à la conclusion que leurs plans de réduction de coûts en cette fin 2011 atteignent leurs limites pour retrouver des marges significatives.
Alors de *La Dépêche* à *La Montagne*, de *La Voix du Nord* à L*a Nouvelle République du Centre-Ouest*, sans oublier la kyrielle d'hebdomadaires régionaux, on se rencontre, on refait le monde dans le cadre feutré de l'Interallié, tout en allant parfois ouvertement jusqu'à faire état de l'éventualité d'un rapprochement à l'instar du groupe clermontois connu pour son pragmatisme et qui finit par se renforcer au capital de son voisin ou de la maison lilloise convertie à la simplicité belge. Mais souvent, les discussions achoppent non pas sur les fondamentaux stratégiques et sur les constats de marché, mais sur des questions culturelles, sur ce mur identitaire qui oppose trop souvent des personnalités bien établies et des traditions bien ancrées. Chacun ressort alors convaincu que la meilleure option demeure l'indépendance et la défense de son pré carré, bouffi d'espoir dans l'attente de jours meilleurs, mais résolument déprimé à chaque clôture annuelle, alors que se tiennent en embuscade des groupes qui ne cachent par leurs intentions comme Rossel, Axel Springer, Schibsted ou encore Ringier, voire Ouest-France ou EBRA, ce dernier commençant enfin à digérer ces dernières années de consolidation forcée.

De leur côté, les quotidiens gratuits qui continuent de s'écharper comptent encore sur le tiroir-caisse de leur actionnaire de référence en attendant que l'un d'eux meure au combat ou que l'argentier principal se lasse. Pendant ce temps, les *newsmagazines*, regonflés à bloc sous l'effet de la présidentielle de 2012, poursuivent leur quête d'indépendance, au-delà des déclarations d'intention du patron du *Nouvel Observateur* qui n'a jamais caché ses intentions lors de ses tentatives d'acquisitions avortées du *Monde*. Mais le regain du marché pour cette famille de presse a eu raison de l'engouement passé, qui ne servait finalement que de point d'appui à une gestion de crise, mais que la tradition passée n'a pas réussi à faire sauter.

Parmi tous ces chercheurs d'or, les plus actifs qui ne font résolument pas dans la discrétion en ce début de décennie, sont les *pure players*, qui comme prévu n'ont pas réussi à respecter leur plan de marche. Or face à l'insuffisance opérationnelle, au renforcement de l'âpreté concurrentielle et à la nécessité de grandir pour survivre, chacun y va de son slogan, de sa personnalité et de sa sensibilité. Et alors que Jean-Marie Colombani puise dans son réseau pour boucler un nouveau tour de table en ce début 2013 avec des besoins peu élevés, Edwy Plenel préfère capitaliser sur cette période électorale pour obtenir un franc soutien, mais moins éternel, de ses membres fondateurs, étant donné que pour consolider ses positions et

préparer son développement, il manque 2 à 3 M€. Quant à Rue89, qui demeure aux portes du gouffre, sa sensibilité et sa créativité ne laissent pas insensible *l'establishment* parisien, notamment le fondateur du *Nouvel Observateur*, qui finit par lui apporter son soutien, voyant la possibilité de créer un laboratoire d'idées, qui pourrait toujours finir par lui servir…

Dans cette vision conservatrice, la recherche de capitaux ou d'alliances stratégiques s'inscrit donc dans cette tradition un peu trop colbertiste, l'éventualité d'un rapprochement ou d'une ouverture de capital relevant de la contrainte ou de l'idée rapidement enterrée, mais trop peu d'une anticipation constructive et pourtant nécessaire avec la volonté de rechercher une dynamique actionnariale stable sur le long terme.

B/ Deuxième séquence, une tentative de reprise en main du marché

Difficile pour les différents acteurs d'influencer de manière directe le comportement des consommateurs – la notion de lecteurs serait plus appropriée dans ce scénario – et des annonceurs. Alors, face à ces profondes tendances qui structurent le marché en ce début de décennie et pour éviter de se faire déborder par les incertitudes restantes, chacun tente de se repositionner par son savoir-faire et en toute logique de renforcer ce qui *a priori* s'avère l'un des facteurs clés de succès, le contenu et la proximité, sources potentielles d'audience et théoriques de publicité.

Si cette dernière affirmation n'est pour autant plus aussi certaine que par le passé, elle permet au minimum de mettre un terme à une décroissance trop soutenue et de chercher à redorer le blason de l'information imprimée, étant entendu que le numérique n'est toujours pas au rendez-vous en termes de recettes. Reste qu'au-delà du constat et de toutes les bonnes idées existantes chez les éditeurs étrangers, les protagonistes se retrouvent très rapidement coincés par leurs propres capacités de financement – au-delà des contraintes culturelles –, les ajustements étant dès lors conduits à la marge ou financés sur les économies générées ou attendues (*voir supra*), de sorte que tous les acteurs ne peuvent pas y prétendre.

1. Redéploiement éditorial en vue pour asseoir la marque de fabrique

Le *big bang* informationnel qui sévit depuis près de dix ans n'a laissé personne indifférent. Et il ne s'agit plus de se raconter des fariboles quant à la monétisation des offres numériques, à l'origine conjoncturelle de la baisse des diffusions et à la fuite de la publicité. Officiellement

convaincus depuis la fin des états généraux de la presse – même si quelques doutes subsistent encore chez certains dans une forme de déni de la réalité – que la crise de l'imprimé est aussi une crise de l'offre, les éditeurs fourbissent leurs armes en ce début 2010 pour reprendre place sur leur marché. Pas simple dans un contexte aussi tourmenté et mouvant, surtout lorsque la tirelire est vide, ce qui limite de fait les prétendants à la démarche… et les possibilités.

Alors, malgré tout, un peu contraints et forcés, les éditeurs tentent de reprendre la main dès 2010-2011 en s'attachant à ce qu'*a priori*, ils savent faire de mieux, à savoir mettre en place une vraie stratégie éditoriale visant à répondre aux attributs de valeur du lecteur, tant sur le papier que sur le Web. Vaste programme, qui contient en l'occurrence deux grands axes directeurs – la quantité de contenu offert et la qualité de l'information mise à disposition –, le nombre d'options variant selon les titres et les moyens disponibles : refonte du contenu avec de nouvelles rubriques, nouveau format de journal, passage en quadrichromie, cahiers complémentaires, supplément magazine du week-end, remodelage du site Web, nouveaux services sur ce dernier, etc.

L'objectif affiché est clair. Il s'agit de doper l'audience, facteur clé de succès sur les deux versants du marché et de faire renaître de leurs cendres des marques emblématiques un peu endormies voire dépassées, étant entendu que la perception de la performance d'une offre par le client sur des attributs de qualité et sur le sentiment d'importance qui lui est adressé influence directement sa fidélité, au même titre que la satisfaction sert aussi de puissant médiateur entre la performance perçue et la fidélité [Poubanne, 1983].
Le temps est néanmoins compté, au-delà de l'urgence de la situation, car la période s'avère propice en raison d'une forte actualité internationale et un calendrier de circonstance ponctué par diverses échéances électorales et par de grands rendez-vous sportifs, tous étant des conditions favorisantes à la lecture et à la recherche d'information. La période 2010-2012 s'annonce cruciale et il ne s'agit plus de perdre du temps.

2. Structuration des offres de référence, de l'imprimé au Web

Pour atteindre ces objectifs, les éditeurs savent comment s'y prendre, rien de tel qu'une nouvelle formule, même si les différents changements d'ores et déjà évoqués pour juguler les effets de la crise de 2008 n'ont pas été totalement au rendez-vous ! Insuffisants, faut-il croire face au poids des tendances qui hantent chaque jour un peu plus les marchés.

Alors, ils décident d'aller encore plus loin, mais face aux échecs précédents, les plus timorés et/ou ceux qui n'ont plus de marge financière rechignent à l'exercice, laissant les plus grands ou les plus riches jouer les locomotives. Et dans cet univers où tout s'accélère, dans ce royaume de l'hyper vitesse, de l'attention et du choix, il s'agit de ne pas se tromper. Les offres doivent devenir environnement-compatibles, répondre aux attributs de valeur de cet impitoyable et exigeant consommateur, sachant que la durée de vie d'une nouvelle formule ne peut raisonnablement plus excéder deux à trois ans pour l'imprimé, les ajustements étant les bienvenus à mi-parcours.

Bien entendu, quels que soient les changements opérés, ils ne les envisagent plus qu'autour de l'imprimé, le bimédia étant devenu un postulat d'évidence, une religion partagée face aux nouveaux usages et à l'implantation des terminaux mobiles. Et depuis que les déterminants d'influence de la performance de l'information en ligne ont été collectivement acceptés dans dans une forme de résignation intellectuelle – gratuité des *commodity news*, faiblesse du marché *online*, impossible course à l'audience, mimétisme éditorial, rôle des infomédiaires, mobilité, paiement à la carte, etc. –, tous se lancent dans une refonte de leurs offres à la recherche de la délicate alchimie entre le gratuit et le payant, l'imprimé et le Web, avec l'indispensable panoplie du parfait site : applications iPad®, *smartphones*®, bouton Facebook, Twitter, liens structurés, *blogs*, formules d'abonnements à tiroirs, micropaiement, etc.

En prenant acte de l'impossible combat contre les machines de guerre comme Google et Facebook et du fait qu'il y aura toujours un concurrent pour proposer des offres numériques gratuites – même hors de l'imprimé –, ils se concentrent sur leur savoir-faire tout en s'efforçant de créer de nouvelles communautés.
En dépassant la simple mise en ligne de contenus, ils se lancent alors à corps perdu dans la logique des réseaux sociaux pour fédérer et animer des communautés sur le Web. Chaque éditeur capitalise sur son identité pour s'adresser à des profils différents –jeunes, cadres, rebelles, femmes, journalistes en herbe, etc. – ou à des centres d'intérêts différents, les superpositions étant bien évidemment possibles.

Les maîtres mots sont devenus interactif, participatif, communautaire, partage, échange, etc., de sorte que l'esprit véhiculé par l'imprimé, qui était aussi créateur de liens sociaux, soit dépassé et démultiplié par autant de groupes qu'il est possible d'en fédérer. Le Web est désormais construit comme une véritable porte d'entrée – et non comme un simple sous-

vecteur de diffusion – qui sous l'égide des groupes d'envergure et diversifiés, offre de surcroît une palette de produits et de services dont la marque sert de caution avec parfois un degré de diversification interpellant. À condition, bien entendu qu'elle puisse revendiquer ce statut !

Et si le lecteur est visé, l'annonceur n'est bien entendu pas oublié. Car la publicité qui a globalement quitté l'imprimé a bien du mal à y revenir en ce début de décennie, alors que dans le même temps l'essor des investissements *online* demeure limité malgré une croissance à deux chiffres à près de 10 % par an, et qu'un sentiment de publiphobie commence à s'enraciner et à devenir visible dans les différentes enquêtes d'opinion.

2.1. Du côté des quotidiens nationaux, les leaders du marché lancent l'offensive

Dès 2010-2011 les leaders s'attaquent au marché, suivis, un peu plus tard, de *Libération,* une fois son tour de table bouclé. La logique est celle retenue par les éditeurs étrangers depuis fort longtemps, à savoir fournir une offre éditoriale renforcée, d'autant plus importante qu'un quotidien national est relativement cher. Mais ne pouvant financièrement pas être appliquée toute la semaine, elle se concentre d'abord sur les éditions du vendredi et du week-end.

Le Monde sous l'effet de ses nouveaux actionnaires lancent l'offensive et ajoute ainsi des cahiers thématiques qui doublent sa pagination et crée un nouveau supplément en remplacement du *Monde Magazine* dans la tendance "*news-life* style magazine" haut de gamme avec plus de pages, destiné à devenir un véritable piège à publicité et un redoutable concurrent des *newsmagazines* et surtout du *package* proposé par son concurrent *Le Figaro*.
Piqué au vif, ce dernier prend acte et riposte : modification de sa maquette suivie d'une nouvelle formule avant les échéances de 2012 – la dernière étant déjà trop ancienne –, augmentation de sa pagination avec des pages régionales pour donner plus de proximité sur ses cœurs de cible comme l'Île-de-France et la région PACA, création d'un nouveau cahier thématique sur la fin de semaine et renforcement de son édition du week-end, notamment de ses suppléments qui méritent un ajustement de circonstance.

Le trublion *Libération* n'est pas en reste et s'inscrit dans une logique de quitte ou double face à des concurrents revigorés et prêts à en découdre, l'échec d'une nouvelle relance signant inéluctablement la fin de ce titre à moyen terme. Alors il prend pour ainsi dire les mêmes recettes, mais renforce sa composante régionale grâce à son savoir-faire acquis par les *LibéVilles* qui sont réactivés pour l'occasion, en version papier et surtout numérique.

Un peu plus en marge, *Les Échos* et *La Croix* ont fini par accepter que la particularité de leurs lectorats ne les dispensait pas de se renouveler ou au moins d'évoluer, chacun des deux titres finissant aussi par proposer une nouvelle formule, moins ambitieuse, mais résolument plus ciblée au regard de leurs lectorats respectifs, *Les Échos* se réinventant en profondeur sur l'ensemble des activités du groupe dans la mesure où l'endormissement a fini par devenir quantitativement et qualitativement indigne de son public !

Quant aux autres quotidiens, l'absence de ressources pour de tels développements finit par dicter la stratégie de très court terme. Après plusieurs relances infructueuses, *France-Soir* opte pour un transfert complet vers le numérique alors que *La Tribune* se retrouve engluée dans une logique de démantèlement à l'horizon 2012, prélude à une fin organisée dans la mesure où le transfert vers le Web est utopique. La nature du support ne change pas en effet la défiance du lectorat, ni celle des publicitaires, même si le quotidien économique peut résister quelques mois de plus. L'univers concurrentiel du Web au regard de l'exigence requise, et donc du niveau de coût nécessaire, pour un contenu spécialisé ou pour ne pas finir noyé dans la masse, ainsi que des règles intangibles du marché de la publicité *online* ont en effet raison de ces ultimes tentatives.

Les sites compagnons ne font pas exception à la règle dans les batailles qui s'engagent, la question qui les turlupine après l'échec du tout gratuit, étant de définir l'offre de référence *freemium* – ainsi que l'articulation avec l'imprimé –, sachant que la première est, suivant les attributs de valeur du lecteur, un véritable handicap pour la seconde, dès lors qu'elle est suffisante dans un univers concurrentiel déterminé. N'arrivant pas à la circonscrire précisément, les éditeurs conviennent alors sous l'égide de leur syndicat de conduire une grande enquête qualitative sur dix-huit mois, l'objectif étant de les approcher au mieux dans la mesure où ils s'avèrent assurément divergents de ceux des journalistes !

Conscients des insuffisances du Web et de cette valeur du couple offre/prix souvent négligée, ils investissent alors massivement ce nouveau royaume des offres *freemium,* et mettent, selon leur propre identité, tout en œuvre pour ne pas passer à côté de la dynamique imposée par les réseaux sociaux en se dotant d'un pluralisme identitaire, assurément complexe à gérer.
D'un espace *blogs* restructuré et professionnalisé pour éviter les dérives qui créent une inévitable confusion informationnelle, des comptes Twitter ou Facebook repris en main, en passant par des sites dédiés à l'identité bien établie à l'instar du *post.fr* qui est redimensionné dans l'esprit de sa maison mère en une sorte de Politico ou de Huffington à la française,

chacun y va de sa stratégie dans une vision désormais globalisée de toutes les activités du groupe. Le plus avancé en la matière demeure bien entendu le groupe Le Figaro qui poursuit à marche forcée son développement numérique en se fondant sur une stratégie de "thématisations publicitaires" – golf, voyages, finances, montres, etc. – avec des ajouts réguliers de nouveaux thèmes porteurs comme la santé, la culture, l'automobile, etc.

Dans le même temps, ce début de décennie est marqué après des mois de tergiversations, de compromis et de consensus, notamment sur la gouvernance, par l'apparition d'un des vieux serpents de mer des éditeurs de quotidiens nationaux : le GIE *e-Presse Premium*.
Pourtant quels que soient les arguments et leur légitimité, la déception devient vite au rendez-vous derrière des apparences bien trompeuses et entretenues… Car si la question de départ a été bien posée, si la mutualisation offre effectivement des avantages en termes de visibilité et de négociation avec les moteurs de recherche ou Apple, si l'offre éditoriale concentrée sur une plate-forme ouvre des opportunités aux lecteurs qui peuvent aussi recourir au micropaiement ou aux abonnements couplés, tous ces éléments se révèlent trop tardifs, en plus de ne pas prendre acte de la puissance des externalités de réseaux des concurrents et de ne pas répondre – aussi nécessaire soit le projet – à la problématique posée pour au moins trois raisons.
D'abord parce que l'objectif d'un annonceur est de toucher tous les sites, et non pas un site qui cherche à ne concentrer que ce trafic – étant entendu qu'il y a d'autres voies d'accès et qu'il lui sera difficile d'acquérir sa légitimité à court terme –, de sorte que la démarche du GIE Web 66 s'avère plus pragmatique.
Ensuite, parce que même concentré, le combat face à Google, Facebook ou Apple reste déséquilibré, ces derniers créeront inévitablement des kiosques numériques mondiaux qui marginaliseront un peu plus ceux qui s'y refusent en s'appuyant sur des externalités de réseau incomparables.
Et enfin, parce que le problème majeur d'un consommateur ne réside pas dans l'accès, mais dans l'offre proposée, sachant qu'à l'extrême cet agrégateur peut avoir un effet *boomerang* sur les propres offres des éditeurs et leurs relations avec les annonceurs – en plus de créer une confusion –, notamment chez les leaders du marché, *Le Monde* étant ainsi absent de ce consortium depuis le début !

Mais cette stratégie de reconquête tant au niveau de l'imprimé que du Web est aussi le moment choisi par les éditeurs pour redonner de la cohérence et de la lisibilité à la kyrielle d'offres tarifaires et de propositions disponibles afin de ne pas ressembler à celles de la

SNCF, rendre visibles les nombreux services complémentaires noyés sur le site (*newsletter*, conciergerie, archives, forums, communauté, etc.) et mettre un terme à quelques hérésies commerciales comme par exemple l'impossible accès aux articles payants par un acheteur irrégulier de l'édition papier ou encore le surcoût de l'imprimé par rapport au Web dans l'offre d'abonnement !

Les spécialistes du marketing investissent alors des locaux jusque-là désertés pour mettre en place une stratégie qui ne réside plus seulement sur le produit, mais qui tient compte des attentes du client, l'information devenant – ô crime de lèse-majesté – un produit à vendre avec toute une panoplie de services qu'offre le Web pour qui la marque sert de caution.
Les sites sont alors remaniés en profondeur sous l'impulsion des quatre principaux quotidiens – *Le Monde, Libération, Le Figaro, Les Échos* –, qui réussissent à redonner vie au bazar visuel qui existait jusqu'à présent afin d'offrir au client, et non plus au lecteur, un espace beaucoup plus cohérent et lisible.
Ils finissent aussi par intégrer toutes les potentialités disponibles à partir d'offres de plus en plus segmentées, de mieux en mieux présentées et qui répondent aux us et coutumes de ce vecteur auquel le consommateur est désormais habitué : systèmes de paiement à la demande, flashs codes, abonnements à durée variable, sélection de services à la carte, etc. Le lecteur commence à être considéré comme un client…

La restructuration des offres de référence ne concerne toutefois pas seulement la partie éditoriale, étant entendu que même décroissante la publicité continue d'assurer une bonne partie des ressources. Réorganisation ou externalisation des régies pour les plus petites, intégration des équipes Web, construction de nouvelles offres commerciales au regard des changements, renforcement des offres couplées, suivi de clientèle accru, la guerre commerciale est ouverte sur fond de regain des diffusions et d'accroissement de la fréquentation des sites Web, à l'occasion des événements d'actualité qui dopent le marché entre 2010 et 2012.

Pour autant, la publicité a bien du mal à revenir dans la mesure où les annonceurs ne sont pas totalement convaincus – même si certains se laissent séduire par tradition, par opportunité ou pour ne pas être marginalisés – par les nouvelles propositions éditoriales et où les inventaires disponibles sur le Web offrent des opportunités concurrentielles (tarifs, ciblage, inventaire, etc.) défavorables aux éditeurs de contenu, sachant que la polémique sur les niveaux de fréquentation de sites demeurent notamment avec l'essor des consultations mobiles.

Quant aux petites annonces, et en dehors du cas particulier du *Figaro*, la messe est dite, le marché s'éteint tranquillement pour ne plus être géré que par un stagiaire, l'absence de position établie à l'aube de 2010 étant devenue rédhibitoire et irréversible.

Bien entendu, les efforts s'avèrent récompensés, la diffusion retrouve alors quelques couleurs sur la période 2010-2012 pour les quotidiens qui ont investi le terrain avec une hausse moyenne de 2-3 % par an et quelques pointes à 5-6 % à l'occasion d'événements comme les élections. La publicité a de son côté, malgré le contexte général, suivi cette dynamique en profitant des opportunités inhérentes aux nouvelles formules, des diffusions complémentaires et des nouveaux produits, comme les suppléments du week-end. En revanche, malgré un trafic en croissance exponentielle avec les refontes des sites et les dispositifs présidentiels, le volume engrangé ne décolle pas et demeure toujours aussi faible en valeur absolue…

Au global, si le début de la décennie s'ouvre sur une note positive pour les plus dynamiques avec une croissance moyenne de 2-3 %, les leaders frôlant les 3-4 %, elle est aussi marquée par une augmentation des coûts, liée d'une part aux relances, malgré les économies générées en préambule, et, d'autre part, au maintien de la dynamique, de sorte que le résultat opérationnel ne reflète décidément pas la tendance. Mais cette situation devient rapidement complexe avec l'installation de l'effet de second tour, qui pour être contrecarré nécessite une nouvelle reprise en main du marché difficile à financer sans ajustement complémentaire, l'embellie n'ayant pas permis de reconstituer assez de réserve. En l'absence de cette capacité de mobilisation, aggravée par une forme d'attentisme de complaisance lié à l'amélioration passagère, et avec une économie qui se dégrade au début 2012, le marché redevient apathique avec une croissance nulle – l'inflation aggravant par ailleurs les coûts –, les fortes prises de position éditoriales des titres en mai 2012 ayant pour certains entraîné une perte de lecteurs fidèles, les occasionnels retrouvant quant à eux le chemin de la lecture numérique et gratuite.

2.2. Strabisme divergent au royaume de l'information régionale

Chez les éditeurs régionaux, l'enjeu est différent. D'abord parce que le terrain de chasse est préservé en raison des monopoles, le revers de la médaille étant qu'il reste limité. Ensuite parce que la pression concurrentielle finit par se déplacer, les titres se trouvant attaqués sur la partie nationale et internationale de leur contenu, ainsi que sur le sport, en raison du renforcement des positions de leurs confrères nationaux et spécialisées et de leurs sites compagnons voire de celles des *pure players* qui proposent des offres gratuites consultables

en mobilité. Enfin parce que si l'attaque frontale des sites gratuits spécialisés dans l'information locale qui fleurissent ci et là est faible, elle perturbe le marché ! Ainsi, ces éditeurs qui revendiquent à juste titre un taux de lecture moyen significatif chaque jour et ne perçoivent pas de processus de cannibalisation de leurs offres numériques en raison de déterminants de lecture différent entre les deux vecteurs pourraient déchanter à moyen terme sous l'effet générationnel et d'une amplification concurrentielle nationale et régionale.

Face à cette nouvelle dynamique qui commence à s'installer au début 2010, certains quotidiens organisent la riposte autour de deux axes principaux, du moins pour ceux dont les marges de manœuvre sont possibles et ceux qui l'ont identifiée.
Premier axe : la traditionnelle nouvelle formule – contenu, format, quadrichromie, réorganisation interne, magazine de fin de semaine, etc.) et le renforcement des éditions numériques, tant au niveau local que national, soit rien de bien nouveau si ce n'est la volonté de ne pas laisser les quotidiens nationaux faire la course en tête dans la mesure où les études diligentées montrent que les lecteurs de PQR consultent d'abord les sites compagnons nationaux, notamment les moins de 35 ans. Les options retenues sont cependant moins ambitieuses au regard de la structure concurrentielle et des capacités d'investissement parfois réduites dans des groupes comme Hersant Média et Sud-Ouest qui sont englués dans leurs restructurations respectives ou encore EBRA qui digère ses opérations de consolidation.
Deuxième axe, se rapprocher des lecteurs en entrant dans l'hyperlocal au risque de se retrouver en concurrence avec les hebdomadaires au fur et à mesure que cet axe s'affermit et afin de ne pas se laisser dépasser par les *pure players* à visée locale. Mais le constat est là – aussi grand soit le risque stratégique – il faut y aller tant au niveau de l'imprimé que du Web pour ne pas se faire déborder sur une partie du contenu où la légitimité commence à s'éroder. Ce changement nécessite un ajustement dans les prérogatives de chacun avec à la clé un regroupement ou une disparition de plusieurs hebdomadaires régionaux qui commencent à s'opérer en parallèle des ajustements sur les conditions d'accès aux annonces légales.

Face à ce constat et à cette opportunité concurrentielle, le leader du marché, *Ouest-France* souhaite, directement et via ses filiales, aller encore plus loin et reprendre la main après avoir suivi la restructuration complète de Spir Communication – la Comareg ayant fermé – et pris un nouveau pari quant à l'avenir de *20minutes*.
Objectifs : l'hyperlocal et le national centralisé tant au niveau des éditions quotidiennes qu'hebdomadaires, avec une réorganisation complète des équipes rédactionnelles et

commerciales. Sa surface financière et son niveau de couverture géographique lui permettent de lancer cette offensive, non sans une pointe d'ironie qui vise à mettre la main sur son irréductible voisin, *Le Télégramme de Brest*, et d'ambition destinée à servir de locomotive à laquelle les éventuels concurrents en perdition pourraient se rattacher, même si officiellement les alliances ne sont pas à l'ordre du jour.

L'hyperlocal peut alors être décliné tous azimuts dans une période qui s'y prête via des microcommunautés, les éditions imprimées renforcent leur pagination et les cahiers spécifiques et le site *maville.com* sont propulsés sur le devant de la scène avec une kyrielle de services copiés chez les voisins étrangers : assurances, vacances, concours sportifs, fêtes de village, *curriculum vitae* en ligne, offres commerciales locales avec espaces dédiés pour chaque ville, pour chaque école, pour chaque événement, soit près d'une centaine de sites nouveaux. Profitant de sa stature et des difficultés de monétisation des sites *pure players* locaux, il réussit à les fédérer dans des alliances de contenus et financières afin d'assurer un maillage du territoire. Mais derrière l'envie affichée, le rythme est lent, trop lent…

Les grands éditeurs – du moins ceux qui arrivent à dégager quelques marges de manœuvre – s'essaient dans cette dynamique du très local, *Le Progrès de Lyon* ou encore *Sud-Ouest* conçoivent ainsi des offres qui descendent jusqu'au quartier –, *Le Parisien* accentuant encore plus sa démarche après l'échec de la cession en procédant à une réorganisation complète (formule, pagination, supplément, *desk* centralisé, etc.), qui dans la pure tradition familiale devra s'autofinancer, avec l'objectif de reprendre le chemin de la croissance et pourquoi pas d'offrir au marché une mariée résolument plus belle à l'horizon 2013.

En prenant acte du déplacement concurrentiel qui s'opère sur l'information disponible gratuitement sur le Web les groupes régionaux – comme Ouest-France, Le Parisien ou encore EBRA – caressent l'espoir que les prémisses organisationnelles qu'ils insufflent sur la période 2010-2012 deviennent la base à moyen terme d'une dynamique plus centralisée sur le modèle d'une agence interne spécialisée à destination de tous les supports du groupe, sachant que pour certains les développements dans la télévision régionale se sont définitivement soldés par un échec. Les plus rêveurs – entrepreneurs ? – pensent même de manière un peu provocatrice de la possibilité de s'inscrire dans la même démarche que celle initiée sur le volet publicitaire avec, une fois les convergences établies, un fournisseur à très haute valeur ajoutée d'information nationale et internationale de la presse régionale, étant entendu que les superpositions concurrentielles sont quasiment inexistantes, la démarche pouvant trouver un

écho une fois diverses alliances conduites. Si la provocation a toujours eu une vertu pédagogique, elle restera en l'occurrence sans suivi en raison des différences culturelles entre les intéressés.

Tous les changements en cours entre 2010 et 2012 commencent toutefois à faire bouger les lignes de démarcation, même si tous les opérateurs n'ont pas l'assise financière et l'organisation requise – notamment les plus petits titres – pour conduire de tels projets, préférant par conséquent se contenter des ajustements traditionnels en imaginant que le fameux lien lecteur-journal-région très caractéristique en PQR restera suffisant fort pendant encore quelques années, de sorte que le Web n'est pas un réel enjeu au niveau local. Si à court terme, la démonstration est implacable dès lors que sont mis en perspective le nombre de lecteurs de presse régionale et le nombre d'internautes ainsi que leurs préférences, elle devient rapidement contestable sur une plus longue période au gré du renforcement des quotidiens nationaux payants et gratuits, catalysée par les profondes tendances sociétales, et de l'information nationale et internationale mise à disposition grâce à des nouveaux vecteurs. Le déplacement concurrentiel qui s'opère en ce début de décennie ne se fait pas par le support, mais le contenu !

Pourtant derrière la volonté affichée, les choses tardent à se mettre en place. D'abord parce qu'il faut effectivement gérer les urgences au sein des groupes les plus financièrement atteints qui, pendant ce temps, ne pensent pas à se relancer. Ensuite parce que la mise en place des ajustements requis demande du temps. Et enfin parce que la situation de marché au sortir de 2009 laisse certains, les moins bousculés, imaginer que l'urgence est toute relative et qu'il est possible de prendre le temps de réflexion.

De fait, la diffusion continue sa décrue sur 2010-2011 avant de se redresser en 2012, l'actualité aidant. Entre des chutes parfois significatives de 5 % pour les titres qui n'ont que très peu de capacités de réaction et de faibles augmentations de 0,5-1 % pour ceux qui ont procédé à des remaniements dès 2009, la baisse moyenne s'établit à environ 2 % sur les deux premières années, tendance qui commence à s'inverser sous l'effet des nouvelles formules, des recentrages et des adaptations (format, couleur, suppléments, etc.), le tout étant catalysé par l'actualité électorale dont les effets perdurent jusqu'en 2013 avant l'effet de second tour…

C'est d'ailleurs le même constat qu'ont fini par faire les annonceurs, eux qui avaient jusqu'à l'aube de 2010 relativement épargné les titres en région. Le caractère naturellement figé de

l'imprimé, l'absence de projet significatif sur le Web, la concurrence accrue des titres nationaux, l'étroitesse légitime du périmètre de marché ou encore la taille moyenne des investissements rendent compte des difficultés jusqu'alors inhabituelles. D'autant que cette situation se conjugue avec l'inexorable chute des petites annonces imprimées – même le site *regionsjob.com* commençant à souffrir de la pression concurrentielle dictée par des opérateurs plus grands – et une modification des conditions de vente sur le marché de l'annonce légale catalysée par des règlementations européennes et la pression des *pure players*. La publicité a donc suivi la tendance de fond avec un impact moins important sur les hebdomadaires régionaux sur les deux premières années. En outre, malgré un trafic en forte croissance jusqu'en 2012, le volume engrangé sur les sites Web ne décolle pas et demeure toujours aussi faible en valeur absolue…

Au global, le début de la décennie s'ouvre sur une note négative dans un scénario conservateur avec une baisse moyenne de 2 % par an. Il faut attendre 2012 et un environnement informationnel favorable pour que les effets des différents ajustements se fassent sentir même si les économies générées et l'amélioration passagère induite ne permettent pas un retour pérenne à l'orthodoxie financière, l'amélioration ne dépassant pas les 2-3 % suivant les titres. En revanche, les firmes qui étaient trop fragiles et sans marge de manœuvre après les premières saignées budgétaires de 2009, puis de 2010 ont fini par être fusionnées au sein des groupes propriétaires pour limiter l'impact de la décroissance de quelques titres sur l'ensemble du groupe.

Le nombre de titres régionaux est donc revu à la baisse sous l'effet d'une inévitable concentration des coûts… Et cette situation finit par s'accentuer d'autant plus qu'en l'absence de nouvelles mesures, de nouveaux projets, l'embellie s'est essoufflée dans un effet de second tour relativement marqué avec un marché redevenu anémique à l'instar de la PQN – l'inflation aggravant par ailleurs le renchérissement des coûts dans une économie apathique depuis le début 2012 –, la concurrence éditoriale devenant de plus en plus soutenue sur une partie des titres, catalysée par l'implantation nouvelle de gratuits, le salut de l'hyperlocal étant encore insuffisant au regard des développements mis en place.

2.3. Du côté des *pure players*, l'ambiance demeure morose

Une nouvelle fois, la souffrance opérationnelle limite les prises de positions. Alors que les anciens poursuivent leur route et s'agitent, de nouveaux apparaissent et meurent voire

finissent par trouver des alliances, notamment pour ceux créés en région pour qui l'insuffisance de ressources devient rapidement un handicap dans un marché structurellement limité. Malgré les faits, les sites se refusent à l'évidence financière de la fin 2011, poursuivant bon an mal an leur conquête de la Toile – aussi légitime et pluraliste soit-elle –, mais se heurtant au renforcement de leurs concurrents, notamment des sites compagnons qui ont massivement investi dans les offres proposées et dans la mis en scène de leur marque.

Survivant au gré des apports de capitaux, ils deviennent des laboratoires d'idées offerts à la collectivité, certains se résignant comme Rue89 à se rapprocher d'un groupe plus important avec lequel il partage une forme de sensibilité éditoriale, voire politique, à l'instar du *Nouvel Observateur*.
Après deux années délicates, la préparation des échéances électorales donnent un coup de fouet à la fréquentation de ces sites, qui demeurent malgré tout très insuffisante en valeur absolue à la fin 2012 pour aborder sereinement un horizon créateur de valeur, soit 2016.
Alors que Mediapart approche l'équilibre opérationnel prévu sous l'impulsion de son emblématique fondateur et tente de se développer après un nouveau tour de table "électoral", Rue89 continue de courir après les inventaires publicitaires, tout en assurant sa survie par le biais des prestations complémentaires et des injections de fonds suite à son adossement. Quant aux sites locaux, ils finissent par trouver leurs audiences, mais pas encore leurs financements.

Le marché des petites annonces imprimées continue quant à lui à se décomposer – seules quelques offres de niche demeurent dans un mélange de circonstance avec les hebdomadaires régionaux – depuis qu'il a été désolidarisé de ses supports.
En sombrant vers une valeur de 300-350 M€ à l'horizon 2015-2016, il laisse le champ libre aux *pure players* et notamment aux géants européens comme Schibsted ou Axel Springer qui ont la capacité financière de consolider cette activité autour des leaders du début de la décennie pour assurer une croissance organique de près de 10 % par an jusqu'à 2012-2013, puis d'environ 5-6 % par an ensuite. La multiplication des nouvelles offres, souvent thématiques et segmentées, ainsi que la démonétisation des échanges entre particuliers requièrent des niveaux d'investissements importants et des seuils critiques élevés qui poussent à la concentration à marche forcée dans les trois et quatre premières années de la décennie, l'effet d'expérience les faisant de surcroît lorgner sur le marché des annonces légales qui ne manquera pas d'être restructuré.

2.4. Course à l'audience du côté des newsmagazines et des quotidiens gratuits

Comme pour les quotidiens payants, les *newsmagazines* et notamment les deux leaders, *L'Express* et *Le Nouvel Observateur* ont fini par accepter d'une part qu'il ne s'agissait plus seulement de produire quelques dossiers sur les revenus des cadres, les francs-maçons ou encore l'immobilier pour redresser durablement les ventes, et d'autre part, que les petites annonces ne reviendraient pas, tout comme la publicité qui servait jusqu'à présent d'effet de levier si l'audience ne se redressait pas.

Alors, ils lancent l'assaut avant l'entrée en campagne présidentielle, dès 2011, avec une nouvelle formule en renforçant les thématiques géographiques et une augmentation de la diffusion, parfois gratuite et ciblée, histoire d'obtenir une audience suffisamment captive pour les annonceurs, sachant que les autres titres n'ont pas les ressources suffisantes pour s'installer dans cette dynamique coûteuse à double tranchant. Le support Web n'est bien entendu pas oublié, il vient compenser le rythme hebdomadaire de l'imprimé en se positionnant sur le même créneau que ses concurrents quotidiens au niveau des *commodity news*, l'offre payante étant considérée comme inintéressante à partir du moment où il est impératif de renvoyer le lecteur vers l'offre imprimée qui bénéficie de l'effet de levier publicitaire. Le site Web sert donc de médiateur de la fidélité, l'offre gratuite devant alors supplanter les offres concurrentes, avec, en prime, quelques dossiers de fond.

Les trois premières années sont profitables pour les trois leaders qui redressent leur diffusion autour d'une moyenne de 3 % par an après une année 2010 apathique, le temps que les changements se mettent en place. La publicité suit la même dynamique, mais avec un cran en dessous dans un effet d'opportunisme classique sur cette famille de presse depuis que les annonceurs ont remis en cause une bonne partie de leurs fondamentaux. Cela étant, les coûts inhérents aux ajustements de formule finissent par peser sur les comptes qui, au bout du compte, s'approchent en moyenne du simple équilibre sur cette période. D'autant que les concurrents plus ciblés profitent de cette période informationnelle particulière pour afficher des taux de croissance plus soutenus sur la diffusion à près de 4 %, mais sans effet sur la dynamique publicitaire, sachant que dans tous les cas le marché des *newsmagazines* est relativement étroit au regard du nombre d'acteurs.

Une fois passé la période riche en actualité – 2010-2012 –, et dans la mesure où le périmètre concurrentiel est demeuré figé durant ce laps de temps, les *newsmagazines* commencent par souffrir dès la fin 2012 de la dilution publicitaire avec l'implantation des magazines de fin de semaine qui ont fini par se généraliser tant chez les éditeurs nationaux que régionaux.

De leur côté les éditeurs de gratuits sont arrivés au constat que pour contrecarrer l'inertie du paradigme publicitaire et la récurrence des stratégies d'investissement dans les choix de répartition, il leur fallait d'une part accroître la diffusion à un niveau critique d'au moins 1,2-1,5 million d'exemplaires par jour avec au minimum un doublement du nombre d'éditions et, d'autre part, renforcer le niveau des ressources éditoriales pour que la marque ait réellement du sens dans l'offre proposée tant pour les jeunes actifs urbains que les annonceurs.

Passé la crise de 2008, ces réductions de coûts et malgré des budgets limités, ils se lancent donc dans cette inévitable course à l'échalote avec l'intime espoir que l'un d'entre eux jette l'éponge, le plus rapidement possible de préférence. Mais ces choix finissent par coûter cher, étant entendu qu'un tel gap requiert un budget d'investissement de près de cinq millions d'euros. Mais, satisfaction, les résultats sont au rendez-vous dans une mécanique implacable d'opportunisme publicitaire. Sauf que même avec les 10 % de croissance par an du marché au début de la décennie, le volume généré demeure faible en valeur absolue et insuffisant pour redresser durablement les comptes, sachant que la faiblesse du contexte économique qui s'ouvre en 2012 vient peser sur les taux de croissance et donc les résultats à court terme, de sorte que tous n'atteindront pas 2020 (*voir infra*).

D'autant qu'avec un lectorat urbain, la concurrence s'installe encore plus facilement aux yeux des annonceurs par les *smartphones* et les tablettes, une situation d'ambivalence que les éditeurs eux-mêmes ont de plus en plus difficultés à piloter. Car avec des fréquentations en hausse, et même si le public peut s'avérer différent, un doute s'installe de sorte que la croissance des budgets sur l'imprimé finit par se tarir. Par ailleurs, en renvoyant leurs lecteurs sur le Web, les gratuits ouvrent une zone de concurrence frontale dont ils ne peuvent paradoxalement pas se passer – les principaux concurrents étant aujourd'hui les sites d'information gratuits qui offrent, pour certains, une valeur ajoutée éditoriale que ces firmes ne peuvent pas proposer pour des raisons de coûts. L'évolution de l'imprimé gratuit s'inscrit donc en miroir de cette consommation numérique avec *de facto* une décroissance de circonstance amplifiée par des tensions conjoncturelles après 2012-2013.

3. L'impensable remise en cause du contenu dans une vision conservatrice

Les signaux d'alerte étaient pourtant nombreux depuis une dizaine d'années : perte de crédibilité et de confiance constatée, baisse de la diffusion, essor des *blogs*, etc. Les éditeurs se sont coupés au fil des ans de leurs lecteurs. Or, n'importe quel commerçant sait depuis la

nuit des temps que la fidélité repose sur les attributs de son offre qui doivent correspondre à ceux demandés ! Aussi bons soient ses produits, aussi perfectionnés soient-ils, s'ils ne correspondent plus aux attentes, il ferme sa boutique ! Et la presse ne fait pas exception à cette règle de bon sens – n'en déplaise aux stakhanovistes du syndrome de l'ingénieur –, même si la nature du bien fait que sa survie a été collectivement soutenue durant des années.

Alors dans un contexte fragilisé où les journalistes sont légitimement désorientés, cette crise de l'imprimé prend un tout autre visage, celui d'une profonde crise identitaire bien ancrée à l'aube de 2010. De séminaires en formations, d'assises professionnelles en enquêtes de terrain, si le diagnostic semble établi, la cause est en revanche loin d'être totalement partagée. De ce fait, dans une vision conservatrice, le traitement devient extrêmement complexe, les éditeurs ayant beaucoup de difficultés à, ne serait-ce, que l'évoquer. D'abord parce qu'un infléchissement identitaire est, sinon risqué, du moins complexe à mettre en œuvre, d'autant plus lorsqu'il se combine avec des réductions d'effectifs drastiques qui cristallisent un peu plus les angoisses et les revendications. Et ensuite parce que les vieilles réminiscences du passé ont fini par revenir à l'occasion des élections de l'année 2012, de sorte que le lecteur en vient parfois à se demander si ce ne sont pas les journalistes qui sont entrés en campagne, l'omniprésence de quelques éditorialistes vedettes renforçant ce sentiment.

L'infléchissement d'un journalisme traditionnel de chroniques et de commentaires vers un journalisme de faits n'a pas été rendu possible dans les conditions de marché qui s'ouvrent en 2010. Alors si dans un premier temps, notamment durant les périodes de relance éditoriale, les diffusions n'en ont pas été affectées – au contraire parfois –, elles ont en revanche pâti *a posteriori* des prises de positions fermes et établies, soit en raison d'une défiance des lecteurs habituels à l'instar de ce qu'avait connu *Le Monde* en 1981, soit par le départ des lecteurs occasionnels qui sont retournés vers l'information gratuite.

C/ Troisième séquence, constat d'échec pour les ajustements structurels

Dans ce scénario conservateur où chacun tente de défendre son pré carré, il est bien entendu hors de question d'imaginer une révolution du système d'aides et de financements. Où tout du moins pas dans le sens des préconisations établies jusqu'à présent qui visent enfin à tenir compte de la réalité de l'environnement et de la situation économique des firmes en suggérant dans l'esprit, sans bien entendu remettre en cause leur légitimité respective, de différencier les

approches en fonction des produits, du contexte et des objectifs. Or plutôt que de s'inscrire dans une démarche de transition, les éditeurs, soutenus par le double jeu d'un État complice de cette hypocrisie colbertiste, imaginent dès la fin des états généraux de la presse un renforcement de ces aides, même si quelques concessions de fortune sont imaginées sur les deniers publics. Et la refonte, ne serait-ce que partielle et graduelle du système s'avère d'autant plus complexe à envisager qu'elle requiert une négociation avec des groupes identitaires désireux de s'inscrire dans la rupture et que l'approche des élections de 2012 ouvre un boulevard aux bonnes vieilles stratégies de légitimation sociale.

Les protagonistes restent alors sur les premières années de la décennie dans la même logique qu'auparavant, avec une reconduction des systèmes existants, en attendant que le château de cartes ne s'affaisse suffisamment pour réagir, sachant, en l'occurrence, qu'il est préférable, comme dans les salles de marchés financiers, d'avoir tort collectivement que raison tout seul.

Bien entendu, quelques frontières finissent par bouger ci et là mais dans un espace-temps résolument trop long et dans une échelle de valeur décidément trop faible, notamment en matière de distribution étant donné que le nombre de kiosquiers continue de baisser bien loin des prévisions de croissance établies par les plans successifs, que la Poste cesse sa distribution du courrier en J+1 et que Presstalis finit par être sorti de la faillite sans qu'aucune réponse structurelle ne soit apportée sur le moyen terme.

Le système devient à cet égard rapidement bancal, notamment pour les quotidiens nationaux, de telle sorte que l'une des réponses qui est imaginée repose sur une distribution par la presse régionale, une option financièrement intéressante à court terme pour cette dernière, mais stratégiquement idiote à long terme au regard des déplacements concurrentiels qui s'opèrent. Parallèlement, les publications subissent de nouvelles augmentations de tarifs postaux, alors que les solutions de portage n'en sont encore qu'au stade du balbutiement. Autrement dit, le système se reconduit d'année en année, sans qu'aucun traitement adéquat ne soit instauré dans le respect de la nécessaire prise en considération du nœud de défaillance déjà évoqué.

D/ Quatrième séquence, une diversification qui demeure limitée

Pizzas, SICAV, contrats d'assurances, livres, produits de beauté, les éditeurs ne manquent pas d'humour entre eux pour railler les quelques groupes qui ont fait le pari de la diversification et choisi de déplacer la valeur de l'information vers le *e*-commerce ou l'événementiel.

Pourtant, si l'information isolée ne crée plus toutes choses égales par ailleurs de valeur en tant que telle, les éditeurs français sont à des années-lumière de leurs homologues indiens, allemands ou encore japonais. Si l'idée est culturellement taboue, elle a tout de même fini par être analysée différemment par le prisme des plus emblématiques en la matière, Le Figaro et Amaury, même si le premier a souvent été regardé d'un mauvais œil lorsque son directeur général, Francis Morel, considérait comme stratégique le fait d'atteindre 50 % de revenus numériques à l'horizon 2015 pour un groupe qui faisait déjà près de 550 M€ de chiffre d'affaires, et que le second envisageait de vendre son ancien vaisseau amiral, symbole de la presse d'antan, pour se concentrer sur ses activités événementielles et sportives.

En dehors de ces deux cas particuliers qui visent à construire des centres de profits autonomes à l'information – voire à servir de source de financements dérivés – la diversification ne relève toutefois pas dans ce scénario d'une priorité absolue pour la majorité des groupes en ce début 2010 pour au moins deux raisons.

D'abord parce qu'ils sont majoritairement de petite taille et surtout dépourvus de moyens financiers pour envisager de telles options, étant entendu qu'investir de nouvelles activités est tout aussi complexe que coûteux, et à plus forte raison lorsqu'il s'agit d'activités où les prises de positions concurrentielles sont d'ores et déjà bien établies et que la prime au leader et au premier entrant n'est pas un vain mot. Même les plus solides et les plus aguerris peuvent ainsi rencontrer des déboires majeurs qui requièrent des ajustements rapides, à l'instar de ce qu'a connu Amaury dans l'acquisition du Futuroscope au début des années 2000 ou de ce qu'il devrait connaître à l'horizon 2012 dans ses prises de positions dans les paris en ligne où il se trouve trop isolé et loin des leaders.

Ensuite, parce que même si cette éventualité ne leur a pas échappé, l'organisation, les *process* de décision et l'identité des firmes ne sont pas en adéquation avec une telle vision stratégique, de telle sorte que cette dernière devient tout bonnement impossible à envisager sans un travail préparatoire, au-delà même des limites de l'exercice.

Face aux difficultés que représente toute stratégie de diversification construite à brûle-pourpoint dans un schéma défensif et peu réfléchi, ce scénario n'envisage dès lors que le renforcement des périmètres établis, laissant un avantage concurrentiel à ceux déjà présents dans certaines activités connexes.

Le Figaro consolide par exemple ses positions à l'horizon 2015 en continuant d'investir dans ses activités numériques par le biais de thématiques définies qui deviendront autant de sites

spécialisés, dans le renforcement des activités de petites annonces en élargissant son périmètre d'application par croissance externe ainsi que d'édition spécialisée pour s'inscrire dans la logique de la presse professionnelle.
De son côté, un groupe comme Amaury, après l'échec de la vente du *Parisien* et de ses satellites finit par se restructurer pour donner – enfin ! – un peu plus de cohérence à l'ensemble, coincé entre un événementiel trop petit sur son marché – mais générateur de *cash* et de potentiel – et une activité d'éditeur généraliste en perte de vitesse et avec un avenir incertain, mais qu'il faut néanmoins réorganiser pour limiter la casse, et préparer ainsi la mariée à de nouveaux prétendants…

Bien entendu, certains groupes vont tenter l'aventure, le plus souvent à la marge, de la diversification dans l'événementiel, la formation, des services en ligne ou des activités plus connexes telles que l'édition, mais sans réelle réussite dans la mesure où ils font fi des dynamiques qui existent dans des univers devenus eux aussi concurrentiels et avec des règles d'ores et déjà bien établies comme celui des petites annonces ou de l'organisation sportive, de l'édition d'ouvrages ou de services, mais aussi de la formation ou du *e*-commerce.

Les prises de positions requièrent donc des conditions tout bonnement inenvisageables dans un scénario conservateur qui vise d'abord à défendre son pré carré avant de s'installer dans une autre vision plus évolutive et surtout dans une rupture identitaire, sachant, tout de même, que la diversification n'est pas forcément la solution immédiate et évidente si souvent rêvée au regard de ses propres limites (*voir infra*).

D/ Épilogue : regain opérationnel et insuffisance de valeur à moyen terme

La combinaison des différents éléments évoqués offre une lueur d'espoir sur le premier quart de la décennie dans la mesure où l'impulsion collective a redonné un élan significatif, qui malgré le contexte économique a permis aux firmes de retrouver quelques couleurs. Pour autant, dans une vision conservatrice, ce regain opérationnel n'a pas pu être transformé, de sorte que l'objectif de création de valeur n'a pas été atteint en moyenne sectorielle, même si certaines firmes peuvent être pressenties avec un avenir plus radieux dans cette configuration.

Car si les conditions de marché se sont effectivement améliorées sous l'impulsion d'un environnement éditorial favorable, d'une amélioration des offres et d'une forme d'opportunisme publicitaire, elles n'ont pas été suffisantes pour inverser la tendance de fond

et surtout éviter un effet de second tour qui a d'ailleurs finit par s'amplifier à la suite d'une dégradation conjoncturelle commencée au début de l'année 2012. Elles n'ont de fait pas permis d'influencer de manière significative et durable les modes de consommation de l'information qui relèvent de tendances sociétales plus profondes, ni même offert à la publicité les conditions d'un retour en grâce sur le support papier au-delà des circonstances du moment, étant entendu que le paradigme classique de la publicité de presse ressort comme résolument trop figé et donc limité dans des périodes d'arbitrage et d'évolution des exigences au sein d'un contexte concurrentiel qui a fini par accepter le transfert des investissements vers les nouveaux médias, l'échappée des petites annonces et le recentrage sur les *mass media*.

Or si l'atténuation de cet effet de second tour et la recherche d'un infléchissement des tendances sur la durée sont, bien entendu, envisageables, elles requièrent la mise en place d'un second plan de développement (offres, formule, services, etc.) et nécessitent par conséquent un nouveau train de mesures qui s'avère néanmoins financièrement impossible à mettre en œuvre – *ceteris paribus* – suite au premier tour de vis déjà institué et aux dépenses de relance engagées, les possibilités d'ajustements et d'investissements touchant en effet à leur fin au regard des résultats, sauf à dépasser l'idée du scénario conservateur (*voir infra*). De fait, avec les valeurs retenues comme hypothèse, l'amélioration des comptes d'exploitation ne s'avère pas suffisante sur la durée pour imaginer un cercle vertueux de création de valeur.

● ***Du côté des éditeurs de PQN,*** et une fois l'amélioration moyenne de l'exploitation atteinte sur la période 2010-2013, l'effet de second tour commence à se ressentir sur la croissance, même si les coûts restent contenus, la dégradation s'amplifiant avec la détérioration conjoncturelle dès la fin 2012. L'hémorragie post crise a certes été stoppée, mais le regain opérationnel et les restructurations successives n'ont pas été suffisantes pour engager un autre cycle d'adaptation, même si les capacités d'ajustement sur les coûts des grands quotidiens offrent une pente de décroissance plus douce. Finalement, à l'échelle de l'industrie, il ressort en moyenne par une actualisation des *cash-flows* que, par rapport à 2000, la perte de valeur demeure toujours significative à près de 60 % (*voir graphique n° III-21 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur de la PQN* entre 2000 et 2016*).

Bien entendu, cette famille de presse est caractérisée par des différences majeures qui dans les circonstances évoquées tendent à rendre réelle la prévision[III-54] d'Axel Ganz, lorsqu'en 2009 il considérait que le marché ne pouvait absorber que deux ou trois quotidiens. En l'occurrence,

l'amélioration s'avère plus significative, même si elle reste insuffisante pour des groupes comme Le Monde, Le Figaro et Les Échos, qui capitalisent respectivement sur une stratégie de spécialisation éditoriale, de diversification et de niche, tous s'appuyant sur leur marque.
Dans le même temps, *L'Humanité* et *Libération* s'effondrent à l'horizon 2016 avec des pertes de valeur qui amènent les valorisation en territoire négatif ou à l'équilibre, pendant que *La Croix* reste en marge, soutenue par Bayard dans un équilibre précaire et que *France-Soir* et *La Tribune* finissent pas baisser définitivement le rideau.

● ***Les quotidiens gratuits*** ont quant à eux réussi à l'échelle sectorielle à ne plus détruire de valeur – il faut dire qu'ils partaient de loin – sans pour autant retrouver la capacité d'évoluer durablement en territoire positif. Car malgré la croissance conjoncturelle imaginée sur la période 2010-2013, les firmes se trouvent vite pénalisées par la forte augmentation induite des coûts de diffusion et de rédaction. Il faut dire que la stratégie suivie n'est pas au premier abord de créer de la valeur en tant que telle, mais d'arriver à dynamiter la structure concurrentielle existante pour qu'enfin les conditions de vertu potentielle soient réunies, étant entendu qu'en l'absence, une croissance récurrente de 10 % par an est tout bonnement insuffisante au regard de l'étroitesse du marché, sachant que l'évolution des usages chez les urbains et *a fortiori* chez les annonceurs pousse à une course à l'échalote coûteuse pour asseoir un peu plus la légitimité du titre – alors que les marges de manœuvre sont limitées – avec de surcroît un transfert progressif vers le Web de ce lectorat de *commodity news*.

Dans ce scénario conservateur, l'horizon de moyen terme n'est donc pas celui d'une création de valeur, mais de la contextualisation d'une stratégie d'épuisement. Dans ces conditions, le groupe Metro, finit, comme il l'a fait dans d'autres pays, par se retirer avec d'autant plus de facilités qu'il revend sa participation à TF1, coactionnaire, qui y voit là une opportunité plurimédia et des synergies publicitaires. Reste que Tom Pouce au pays des géants a bien du mal à être intégré, les perturbations liées à ces changements créant un flottement sur lequel ses concurrents capitalisent. Continuant sur leur lancée, ces derniers poursuivent la surenchère. En capitaine d'industrie patient mais pas obstiné, Vincent Bolloré finit par arrêter l'hémorragie financière et se sépare de cet opuscule consommateur de *cash*. Et alors que Metro opte pour le *reverse publishing* en concentrant son énergie sur le Web avec *TF1news.fr, 20minutes* peut enfin espérer prendre un leadership ferme. Le constat reste néanmoins amer ; aucune valeur n'a encore été créée à l'horizon 2016 et les conditions pour affronter les menaces auxquelles il convenait de se préparer ne sont pas réunies.

● ***Du côté des petites annonces,*** la question pour l'imprimé à l'horizon 2016 n'est pas tant de créer de la valeur, que de stopper l'hécatombe dans un marché qui finit par se stabiliser aux environs des 300-350 M€, pour enfin se reconstruire dans une dynamique de niche bimédia en lien avec la presse régionale. En moyenne, l'effondrement de valeur se poursuit avec une survie pour les seuls groupes ayant la capacité de piloter le transfert numérique sur des marchés de niche afin, dans un second temps assez rapide – 2012-2013 – de se faire racheter par les grands opérateurs du *online*, ainsi que pour ceux qui ont fini par se restructurer en profondeur en profitant de leurs capacités financières et actionnariales à l'instar de Spir Communication. La décroissance de valeur permet d'ultimes regroupements dans un marché en peau de chagrin, catalysée par la fermeture de la Comareg et de S3G.

Pendant ce temps, et dans la mesure où ce marché a fini par se désolidariser complètement, les éditeurs en ligne poursuivent leurs gains de valeur de manière indépendante (*voir chapitre I, partie III*) tirée par les poids lourds du secteur comme Schibsted, Axel Springer et dans une moindre mesure Le Figaro. Or si le transfert de valeur vers le Web est incontestable, il se produit avec une modification du partage de celle-ci par d'inévitables consolidations à l'échelle européenne voire mondiale entre 2010 et 2015, l'attrait des *cash-flows* générés faisant bondir les niveaux de valorisation d'une dynamique sans frontière et irréversible.

● ***Pour la presse régionale, la période 2010-2013*** est cruciale. Et malgré une meilleure résistance durant la crise de 2008 sous l'effet de proximité, il a été accepté dans ce scénario que le début de la décennie s'ouvre sur une note globale négative avant de profiter des mesures d'ajustement conduites à l'échéance 2012 et l'arrivée d'un effet de second tour dans un marché redevenu par la suite anémique sous l'effet combinée d'une concurrence éditoriale de plus en plus soutenue sur une partie des titres dans un univers de pré carré par principe limité, d'une dégradation conjoncturelle et d'une poussée inflationniste des coûts, du renforcement des diffusions des gratuits, l'option de l'hyperlocal ayant encore du mal à trouver un écho dans un délicat partage des genres avec les hebdomadaires.

À l'échelle de l'industrie, il ressort par rapport à 2000, que la perte de valeur s'établit à près de 36 % avec bien entendu des différences majeures selon les quotidiens, sachant que si les plus grands ont des capacités d'ajustement des coûts et d'investissements plus soutenues, quelques-uns doivent faire face à des situations complexes influencées de surcroît par l'état du groupe auquel ils appartiennent – avec parfois même des fermetures d'éditions – de sorte que

l'évolution de la valeur moyenne diverge notablement selon les échantillons retenus à l'instar de ceux réalisés dans la deuxième partie (*voir graphique n° III-22 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur de la PQR pour 2016*).

Ainsi, si *Le Parisien* bénéficie du soutien d'Amaury, il est clair que les titres du groupe Hersant Média pâtissent collectivement de sa destruction massive de valeur et des conséquences de la faillite de la Comareg sur les capacités de l'ensemble à générer les *cash-flows* nécessaires au désendettement.

De la même manière que du côté de Sud-Ouest, une fois la restructuration de la dette conduite, le groupe finit par rechercher des marges de manœuvre sur l'ensemble de son périmètre à l'horizon 2014-2015 (date d'échéance des premières obligations) et notamment au sein de sa filiale des Journaux du Midi, histoire de générer quelque 10 à 15 M€ d'économies. Et alors qu'EBRA se concentre, à quelques exceptions près comme pour *Le Progrès de Lyon* par exemple, sur sa réorganisation à marche forcée à la suite des différentes acquisitions menées au changement de décennie, un groupe comme Ouest-France peut légitimement poursuivre ses divers ajustements – les alliances étant encore tabou, sauf avec les *pure players* locaux perçus comme des laboratoires d'expérimentation du Web local – en s'appuyant sur la patience d'un actionnariat fort singulier dans sa quête de valeur pour consolider ses prises de positions dans la presse gratuite via *20minutes*, dans la presse régionale via Publihebdos, et s'affairer à ce que Spir Communication reprenne des couleurs sur les cendres d'un secteur en ruines et de la fermeture de son ancien concurrent.

Mais derrière les grandes enseignes où les prés carrés semblent relativement figés, à l'exception d'Hersant Média poussé par la contrainte financière à s'associer, émerge une réorganisation des portefeuilles de titres qui conduit à la disparition de plusieurs firmes pour lesquelles les trop faibles marges d'ajustement restantes au niveau des coûts ont fini par céder sous l'effet de second tour. Les maisons mères sont alors contraintes de procéder à quelques rationalisations de circonstance pour limiter l'impact sur l'ensemble du groupe, un peu moins d'une dizaine de quotidiens finissant ainsi par regrouper leurs éditions à l'horizon 2016.

Du côté des hebdomadaires régionaux, la perte de valeur se confirme avec les hypothèses retenues qui s'inscrivent en moyenne dans la même tendance que celles de la PQR (*voir graphique n° III-23 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur de la PHR à l'horizon 2016*), notamment lorsque les firmes spécialisées dans les annonces légales –

dernières créatrices de valeur en moyenne sectorielle – sont neutralisées. Des différences sont notables entre les échantillons avec par ailleurs un avantage certain pour des groupes consolidés comme Publihebdos qui bénéficie d'un surcroît de marges de manœuvre dans la tempête, de sorte que près d'un quart des hebdomadaires finissent par se regrouper ou par disparaître tout simplement à l'horizon 2016.

Après une bonne tenue durant la période de crise de 2008, le marché des hebdomadaires connaît en effet une baisse moyenne sur les deux premières années de la décennie de l'ordre de 2 %. L'année 2012 offre un regain de courte durée et limité avec un maximum de 2 % de croissance. S'ensuit alors un effet de second tour comme pour la presse quotidienne avec à la clé un effet ciseau difficilement gérable sur le moyen terme, les solutions d'ajustement ayant déjà été appliquées dans un contexte où les marges de manœuvre ont quasiment disparu.

En l'absence de pouvoir recréer une dynamique vertueuse, les petits titres ne réussissent plus à tirer leur épingle du jeu avec des décroissances qui s'accélèrent au-delà des 4 %, attaqués frontalement par les refontes des quotidiens avec de surcroît un transfert de la publicité et une baisse d'activité sur le marché des annonces légales en passe d'être remis en cause. Les plus fragiles finissent par ne plus pouvoir absorber ces baisses d'activité récurrentes face à des coûts désormais incompressibles, de sorte qu'un certain nombre de titres finissent par fermer alors que, dans le même temps, une rationalisation des portefeuilles est conduite au sein des groupes les plus établis qui ne souhaitent pas pénaliser l'ensemble de l'édifice et que les firmes présentant un intérêt stratégique sont acquises pour une faible valeur.

● ***Du côte des newsmagazines,*** la période 2010-2013 est tout simplement fondamentale, l'actualité et les refontes éditoriales de trois d'entre eux redonnent des couleurs à cette famille bien en peine avant le début de l'année 2010, la baisse des investissements publicitaires ayant mis à mal les comptes d'exploitation. En ayant pris acte de la fuite des petites annonces et de la modification de la grille de lecture des annonceurs, ils engagent des réformes de fond qui finissent par être payantes en termes de diffusion et dans une moindre mesure des recettes publicitaires, même si les coûts limitent l'euphorie d'exploitation.

Avec un serrage des coûts en règle pour les grands hebdomadaires sur 2009-2010 et le regain des trois années suivantes, la création de valeur moyenne semble au rendez-vous avec un quadruplement de celle-ci, d'autant plus significatif pour les titres habitués aux pages de publicité, ceux ayant une ligne éditoriale plus marquée profitant de la croissance de leurs

ventes (*voir graphique n°III-24 : L'actualisation des flux confirme le potentiel des* newsmagazines *à l'horizon 2016*). Une fois l'année 2012 passée – et dans la mesure où le périmètre concurrentiel est demeuré relativement figé durant ce laps de temps dans un marché faible en volume – les *newsmagazines* commencent à souffrir de la dilution publicitaire avec les autres magazines de fin de semaine et d'un ralentissement plus général en l'absence d'une nouvelle impulsion.

Il n'y a au bout du compte dans ce scénario aucune remise en cause profonde de l'équation de valeur qui prévalait jusqu'à présent, l'inefficience de celle-ci demeurant marquée. Tout juste est-il possible en l'espèce de considérer une modification des chaînes de valeur au niveau des coûts et des revenus, mais qui s'inscrit tout simplement dans le cadre d'un ajustement lié aux différentes options retenues.

Conclusion

Au regard des profondes tendances et des certitudes établies, il ressort que si ce scénario peut s'avérer suffisant dans une vision court-termiste (2010-2012), il devient rapidement destructeur de valeur à l'horizon 2016-2020, au-delà des différences notables entre les firmes et étant entendu par ailleurs que le facteur d'incertitude est d'abord lié au délai de mise en place de cette décroissance et non au processus en tant que tel.

En effet, dans la mesure où le script retient avant tout une dynamique centrée sur les intérêts des parties en présence qui visent à défendre les prés carrés de chacun dans une vision traditionnelle, les différentes mesures d'ajustement rendues nécessaires par l'urgence de la situation atteignent rapidement leurs limites. Bien entendu, si les relances opérées (nouvelle formule, addition du week-end, refonte de sites, cahiers supplémentaires, services, etc.) par autofinancement ou même à partir des économies générées ont un effet d'entraînement, catalysé par un contexte informationnel porteur et une forme d'opportunisme publicitaire, elles demeurent insuffisantes pour inverser durablement les sous-jacents qui ont conduit à cette situation, de sorte que l'atténuation de l'effet de second tour qui pointe à la fin 2012 requiert un nouveau train de mesures et d'investissements rendus tout bonnement impossibles pour la majorité des opérateurs au regard des niveaux de résultat opérationnel et de rentabilité obtenus à l'issue de la période 2010-2012, ainsi que des obstacles existants pour des actions plus poussées à périmètre structurel constant et de la dégradation conjoncturelle qui s'éveille.

Coincées entre les profondes tendances et des déterminants de la performance relativement intangibles, il est difficile dans ce scénario d'aller plus loin et de retrouver des marges de manœuvre suffisantes pour recréer une dynamique par effets d'escaliers successifs au-delà de la simple bouffée d'oxygène qui, en l'absence d'une prise de conscience identitaire, révèle d'ailleurs son effet pervers dans une complaisance de circonstance et de légitimation sociale.

Les firmes restent ainsi prisonnières de contraintes structurelles issues du XIX^{e} siècle qui limitent subséquemment leur capacité de réaction et de recompositions stratégiques dans un univers qui pourtant, à tort ou à raison, l'exige. Pire encore, la presse régionale qui jusqu'à présent n'avait pas été habituée à une telle dynamique – contrairement à sa consœur nationale qui bénéficie d'une bonne expérience en la matière ! – se retrouve dans un début de décennie à des niveaux de décroissance suffisamment significatifs pour que des opérations de rationalisation soient réalisées sous la contrainte avec plusieurs fermetures et fusions à la clé.

Ce scénario qui relève donc d'une continuité bienveillante de l'équation de valeur existante illustre dès lors l'échec des évolutions trop capillaires dans ce nouvel univers moins prévisible et hiérarchique qui subit de profonds changements sociétaux et économiques. Finalement, il ne fait bien entendu pas disparaître la presse en tant que telle à l'horizon 2016, mais crée au fil des ans, les conditions favorables pour qu'un scénario assurément plus destructeur puisse se mettre en mouvement à l'horizon 2020, seuls les quelques acteurs les solides pouvant résister à la dégradation récurrente de valeur, notamment si une détérioration conjoncturelle vient à lui servir d'accélérateur de circonstance.

Si l'insuffisance ressort comme assez incontestable sur le long terme, sauf dans un déni de réalité destructeur mais toujours possible, elle peut en revanche lui donner une toute autre apparence, sur le court terme (2010-2012), celle d'une étape obligée à une évolution vers des *scenarii* plus aboutis au regard de la complexité de l'univers existant et de cette difficulté à dépasser les positions et les attendus d'un autre âge, sources d'inertie et de contrariétés.
Car plutôt que d'apprendre aux éditeurs en difficulté à mourir guéris, il peut servir, durant les trois premières années, de période probatoire à une psychothérapie collective menée sous la contrainte, durant laquelle les insuffisances aidées par la fermeture de titres emblématiques comme *France-Soir* et le démantèlement de *La Tribune* ou le rachat de groupe d'importance comme Hersant Média, voire la fermeture de plusieurs titre régionaux et de la Comareg serviraient de faits déclencheurs à une série d'ajustements nécessaires pour retrouver le chemin de l'orthodoxie financière et ainsi surpasser résistances de tout ordre.

SECTION 3 | DEUXIEME SCENARIO : LIBERALISME ET ETATISME, DEUX OPTIONS EXTREMES DENUEES DE SENS POUR L'INFORMATION ECRITE

La marchandisation et la nationalisation de l'information sont deux idées qui ressemblent un peu à l'Arlésienne, elles apparaissent et disparaissent au gré des circonstances, et ressortent surtout à l'aune des difficultés financières de la presse imprimée. En toile de fond, la question est simple : l'information est-elle un bien comme les autres ou au contraire un bien particulier, véhicule indispensable à la vie démocratique d'une nation ? Autrement dit, son économie relève-elle du libéralisme pur et simple, aussi bien pensant soit-il, revendiqué notamment par le rapport d'études de l'Institut Montaigne [2006] ou d'une vision plus étatique qui trouve ses racines à la Libération mais qui poussée à l'extrême, suggère une nationalisation pure et simple ?

Or, si ces deux options paraissent en l'état un tantinet saugrenues, elles revêtent un caractère singulier à l'aube de la décennie 2010 dans la mesure où beaucoup de titres d'information sont en mauvaise posture économique, certains mêmes étant sous administration judiciaire, alors que dans le même temps l'État débourse annuellement près de 12 % du chiffre d'affaires total de la presse pour la soutenir avec un résultat peu glorieux. Pour autant, si elles s'opposent frontalement et s'imaginent difficilement, elles ne sont pas dénuées d'intérêt, bien au contraire, tant par les facteurs sous-jacents qui les conditionnent et qui mis en perspective servent de point d'appui aux autres *scenarii*, qu'au regard des enjeux qu'elles soulèvent et des conclusions qu'elles apportent, de sorte qu'il paraît finalement déraisonnable de les mettre en scène une fois les obstacles techniques et les attendus pris en considération et *a fortiori* d'envisager l'évolution de l'équation de valeur qui resterait calqués sur celle existante aux quelques ajustements près sur les coûts et les revenus.

A/ Bien public = service public ?

L'idée n'est pas nouvelle et la crise de la presse lui sert de caisse de résonance. Elle s'inscrit dans la droite ligne défendue à la Libération lorsque le législateur se fait fort de ne pas répéter les errements du passé qui avaient conduit au capitalisme sauvage.
Le choix est alors de protéger la presse et d'assurer la survie des journaux de qualité, indispensables au pluralisme. Depuis, et notamment à l'aube des années soixante, cette idée d'un service public de l'information rejailli sur le devant de la scène au gré des rachats et des fusions, les défenseurs de cette conception pointant l'impartialité et la contradiction entre le

souci d'une information libre et honnête avec les intérêts des groupes industriels et financiers propriétaires de journaux. Mais cette vision extrême est-elle pour autant réaliste ? Cette idée de service public repose au bout du compte sur le constat d'une incapacité des firmes privées à répondre à l'intérêt public.
Si idéologiquement, elle se défend et s'avère bien entendu respectable, elle se heurte à trois obstacles majeurs relevant du simple bon sens, au-delà de toute considération organisationnelle, politique et sociétale.

Le premier implique une définition juridique d'un cahier des charges explicite qui imposerait une qualité minimale dans toute information générale et politique essentielle à la vie démocratique, ce qui revient en substance à définir précisément ces deux notions d'autant plus subjectives sur le fond et la forme qu'elles prennent parfois une dimension politique. Or l'univers de l'information n'est pas celui de l'audiovisuel, ni même celui de la radio où les difficultés de l'équilibre politique s'apparentent à un corset surveillé par l'autorité publique, en l'occurrence le Conseil supérieur de l'audiovisuel.

Le deuxième sous-tend de considérer les opérateurs sous la responsabilité financière de l'État, ce qui apparaît utopique étant entendu, comme le soulignait déjà en 1948 Georges-Edgard Lavau cité par Patrick Le Floch [1997], que*« le journal ouvert à toutes les opinions est pratiquement irréalisable. Pas davantage, l'État ne peut assurer lui-même la publication de plusieurs journaux représentant les différents courants de l'opinion. »*
En effet, de manière un peu raccourcie mais évidemment réelle – et au-delà des difficultés pratiques d'équilibre d'une telle hypothèse –, le simple transfert sans autre considération des charges financières de la presse sous la tutelle étatique représenterait, pour l'information générale et politique élargie, un budget de près de 4,8 milliards d'euros en 2009 pour simplement assurer sa viabilité !

Le troisième est de son côté contraire à l'esprit défendu par les acteurs eux-mêmes depuis 1945. Car même si l'article 1 du projet de déclaration des droits et devoirs de la presse libre de la Fédération nationale de la presse française affichait en ce temps ouvertement sa position – *« la presse n'est pas un instrument de profit commercial. C'est un instrument de culture, sa mission est de donner des informations exactes, de défendre des idées, de servir la cause du progrès humain »* –, elle précisait dans son article 3 que *« la presse est libre quand elle ne dépend ni de la puissance gouvernementale ni des puissances d'argent, mais de la seule conscience des journalistes et des lecteurs »*.

De surcroît, les conditions d'une organisation étatique, qui contraindrait à fonctionnariser les journalistes, pour qui l'exercice de leur métier s'inscrit d'abord dans la loi de 1881, s'avèrent irréalistes dans la mesure où elles confirmeraient la mainmise de l'État, contraire à la notion d'indépendance, d'impartialité et de liberté. Une position que l'histoire n'a jamais démentie, la rupture identitaire serait insoutenable, au-delà de l'hypocrisie partagée qui vise à toujours demander plus de subsides à l'État, voire imaginer des statuts d'entreprise à but non lucratif.

En plus d'être irréaliste pour les finances publiques et contrariée par des aspects juridiques, techniques et politiques, cette idée de service public achoppe sur des considérations qui relèvent tout bonnement de la construction identitaire de l'écosystème français dont l'ancienneté ne peut raisonnablement pas être balayée d'un revers de main. En outre, depuis l'essor du Web, elle prend une tournure encore plus invraisemblable dans la mesure où elle impliquerait par voie de conséquence que les sites compagnons des éditeurs relèvent eux aussi de la puissance publique, ce qui reviendrait par ricochet à prendre les mêmes mesures pour ceux des autres médias audiovisuels et radiophoniques, un retour au spectre du passé qui n'est pas réaliste, la mise en perspective des vicissitudes des débats sur le simple financement et contrôle de l'audiovisuel public pouvant servir de point d'appui à la démonstration !

Il n'en reste pas moins qu'au-delà de cette vision extrême, et résolument utopique, l'état d'imperfection rend légitime une l'intervention de l'État pour rééquilibrer les marchés et ainsi assurer une diffusion optimale. Et même au pays du libéralisme assumé, le principe d'une remise en cause du soutien à cette industrie particulière n'est pas à l'ordre du jour [OCDE, 2010], seules les conditions variant d'une région à l'autre du globe.

Mais si l'État se porte garant pour assurer un fonctionnement égalitaire de ces marchés, par nature déficients et confirmer l'indépendance des acteurs loin des dérives d'antan, la véritable question qui se pose alors est le niveau d'allocation des ressources qui lui sont destinées et la pertinence des dispositifs d'incitation permettant de soutenir une production décentralisée et efficace. Il s'agit alors de trouver les configurations où la privatisation est compatible avec l'intérêt général, celles-ci devant pour être efficiente se trouver en adéquation avec leur environnement, ce qui en l'occurrence n'est plus le cas depuis plusieurs décennies.

C'est donc dans cet esprit que les différentes parties ont opté à la Libération pour des chemins de traverse, repoussant l'insupportable idée du carcan étatique, mais sans pour autant rejeter la mise en place de différentes structures et règles dont les fondements peuvent *« s'interpréter*

comme des indices révélateurs de la fonction de service public » [Le Floch, 1997], confirmant ainsi la vision d'Hubert-Beuve Méry, lorsque dans *Le Monde* du 11 octobre 1952, il indique que *« la presse n'est pas un service public, et ne saurait le devenir, sauf à perdre son essence »,* tout en la considérant comme *« au service du public »,* la subtilité est de mise.

Mais l'histoire de cette industrie démontre pourtant que le décalage observé entre les attentions et la réalité économique est une source d'échecs cuisants qui imposent dorénavant une refonte cohérente, subtile et complète des attendus, des présupposés et des outils de pilotage (*voir supra*). L'objectif est alors d'éviter la résurgence régulière de ce scénario de l'extrême en point d'appui à une situation créée et le renforcement au regard des dérives constatées de l'analyse des plus libéraux qui vise, pour mettre un terme à ce soutien indéfectible et coûteux, à considérer l'information comme un tube de dentifrice soumis aux seules lois du marché.

B/ La libéralisation totale, risquée mais surtout utopique à court terme

Le dessin de Reiser en une de Charlie Hebdo du 7 février 1972 – un patron de presse au gros cigare disant *« Subventionnez nos journaux pourris »* – aurait de quoi faire hurler les plus ardents défenseurs d'une vision libérale de la marchandisation de l'information.
Car leur message est clair, l'information est un produit comme les autres et la firme qui le produit doit être rentable si elle veut être pérenne. Et pour assurer ses développements, prendre de nouvelles positions, rien de tel que des groupes de grande taille capables d'offrir des rentabilités à faire sourire un banquier et des investisseurs… Même simplifiée, la démonstration semble imparable sur le fond. D'autant plus qu'elle trouve un écho de circonstance qui s'amplifie du 1,2 milliard d'aides dépensées chaque année pour soutenir l'ensemble des éditeurs et de l'échec des dispositifs anticoncentration, le système mis en place à la Libération ayant clairement démontré ses limites.
Sans préjuger des adaptations rendues assurément nécessaires par les constats économiques et les évolutions environnementales, cette hypothèse se heurte néanmoins dans sa vision extrême à quatre points essentiels, au-delà des considérations politiques très marquées sur ce sujet.

Premier point, le refus de cette éventualité à considérer la nature même du bien qui s'analyse en regard de l'objectif démocratique qui lui est assigné par nos sociétés. Or, les conditions de sa production s'inscrivent dans tous les cas de figure, et encore plus à l'heure du Web, dans ce

fameux nœud d'imperfections qui contraint les autorités à intervenir. Car au-delà de l'échec de ces règles instituées, la logique économique pousse d'une part le marché vers une concentration naturelle, et d'autre part la firme en position de monopole à produire en dessous du seuil de diffusion optimale, la règlementation, même déficiente, ayant alors pour simple objectif de contrarier cette dynamique.
En outre si la concentration ne peut pas être considérée à juste titre comme l'unique condition à l'uniformisation de l'information et à l'absence de pluralisme, elle est en revanche un facteur d'influence *a priori*, de sorte que la seule observation de la structure de marché ne suffit pas à déterminer l'ampleur de cette éventualité. Enfin, si l'essor d'une kyrielle de groupes indépendants permet de diluer cette prédisposition, tout en respectant la vision libérale du marché, il se trouve contrarié par les potentialités réelles d'un marché, en l'occurrence en déclin.

Deuxième point, l'enracinement du système existant qui s'inscrit dans une logique identitaire de plusieurs décennies et dont la modification peut, dès lors qu'elle serait trop violente, conduire certains agents à disparaître. Le poids et l'inertie caractéristiques de ces systèmes sont d'ailleurs des freins d'évidence à toute modification de l'existant. D'autant que depuis la Libération les éditeurs ont mis en œuvre une stratégie de légitimation – préparée puis quasi institutionnalisée – qui vise à rechercher une acceptabilité sociale devenue en l'occurrence plus importante que la performance économique et dont l'objectif est, à tort ou à raison d'ailleurs, d'obtenir et de pérenniser des subventions de tous ordres, la liste des courses figurant dans le *Livre vert* des états généraux ne faisant pas exception à cette règle.
La simple évocation de leur disparition pourrait dès lors, au regard de leur importance, générer des dérives qui verraient les firmes en question utiliser leurs fonctions primaires comme un correctif de circonstance à cette perte de légitimité, un travers qui ne peut être ignoré, malgré ses limites et qui explique d'ailleurs l'inhumation en règle des différentes alternatives proposées… Méconnaître les ressorts des stratégies d'adaptation des éditeurs, d'autant plus importantes qu'elles ont accès directement à l'environnement, ce qui n'est pas le cas d'une organisation classique, c'est édicter des calendriers et des conditions tout bonnement irréalistes dans l'univers politico-médiatique français.

Troisième point, la crise de l'information qui sévit depuis plusieurs décennies a rendu le marché de l'imprimé déclinant avec des firmes à l'agonie. Et si bien entendu, il est aisé de revenir en arrière, il convient avant toute chose de ne pas perdre de vue que cette crise ne peut

pas s'inverser du jour au lendemain, qu'elle relève de tendances sociétales plus profondes renforcées de surcroît par l'essor du Web qui empêche honnêtement d'imaginer des pentes de croissance suffisantes pour compenser intégralement le montant des aides perdues ! En outre, l'anémie des comptes d'exploitation ne permet pas non plus d'abolir des subventions qui relèvent de la perfusion vitale.
La libéralisation complète et rapide, donc violente de cet univers, conduirait à une disparition immédiate de titres sans possibilité d'ajustement sur le moyen terme. Il est en effet illusoire de considérer que les survivants puissent tout simplement récupérer les clients des autres titres, le fameux lien impalpable entre le lecteur et son journal limitant ces possibilités de transfert – à plus forte raison pour les titres engagés ou très régionalisés –, sachant que dans le même temps le principe des vases communicants ne s'applique pas à la publicité, que ce soit à l'échelle nationale ou locale. Si tel était vraiment le cas, avec la décroissance qui s'est opérée depuis quatre décennies, les firmes restantes devraient afficher une santé rayonnante !

Quatrième point, un soutien universellement partagé. Si les différents pays développés ont mis en place des mesures de soutien parfois radicalement opposées [OCDE, 2010], ils ne les ont pas pour autant remis en cause, même chez les plus libéraux comme le Royaume-Uni ou les États-Unis. Alors bien entendu, la comparaison fait ressortir d'inévitables différences pour lesquelles il ne faut pas oublier qu'elles dépendent, elles aussi, de l'histoire et de la culture du pays d'origine, le transfert pur et simple étant tout bonnement irréaliste.

La libération totale de l'industrie de l'imprimé est un fantasme bien ancré qui semble faire abstraction, volontairement ou pas d'ailleurs, des ressorts mêmes de fonctionnement de cette industrie si singulière. Alors certes, il est aisé de les balayer d'un revers de main, mais cela ne résoudrait en aucun cas l'incapacité d'un marché à s'autoréguler, les mécanismes d'ajustement étant en l'occurrence défaillants au regard de l'objectif premier.
Bien entendu, cette hypothèse prend une autre dimension à partir du moment où le marché ressemblerait, même soutenu, à celui de la Belle Époque, avec des firmes qui rayonnaient sans partage au gré de tirages millionnaires à l'instar de *France-Soir*.
Mais la nostalgie du passé ne permet pas de résoudre les dysfonctionnements présents dès lors que les mêmes modes de pensée sont retenus. La disparition du système de soutien ne permet pas de combler un déficit structurel. La suppression d'un agent pathogène à l'origine d'une maladie grave chez un patient, ne signifie pas que celui-ci dispose encore de la vitalité pour survivre, et à plus forte raison si sa perfusion est retirée.

Conclusion

La mise en scène plus poussée de ces deux *scenarii* de l'extrême ressort comme assez inutile au regard des conditions sous-jacentes à son éventuelle réalisation. Pour autant, l'analyse du décorum servant à la construction d'un éventuel script a en l'occurrence deux vertus.

La première est de donner corps aux revendications soutenant le scénario opposé ! Les dégâts induits par une éventuelle libéralisation totale de l'information conduiraient en effet à ce que les mécanismes économiques et les déterminants de la performance prennent leurs rôles très aux sérieux avec à la clé une concentration assurée inhérente à la fermeture immédiate de plusieurs titres en France, sachant que l'éventualité d'un transfert complet des lecteurs et des annonceurs sur les survivants relève de l'illusion arithmétique aussi bien pour la presse nationale que régionale. Quant à l'hypothèse d'une nationalisation, elle rendrait légitimes les demandes des plus fervents défenseurs des lois du marché face aux inévitables dérives qui se mettraient en place, l'histoire l'ayant démontré à plusieurs reprises.

La seconde est de mettre en perspective qu'entre ces deux visions extrêmes, catalyseurs de circonstance des germes du déclin, il existe une voie intermédiaire qui vise à prendre acte des défaillances naturelles du bien informationnel et des nombreuses pierres d'achoppement, notamment identitaires. Son objectif est alors de considérer, au regard des attendus, un écosystème avec des dispositions différenciées dans leur nature selon les opérateurs et ajustables en fonction des conditions de marché et de l'évolution de l'environnement – *id est* dans des délais variables –, la recherche d'un égalitarisme forcené se transformant en l'espèce en machine à rendement décroissant suintante d'anachronisme, la libéralisation totale étant quant à elle une massue inadaptée.

SECTION 4 | TROISIEME SCENARIO : REFORMES STRUCTURELLES, CONSOLIDATION ET DIVERSIFICATION, UN RESULTAT FONCTION DE L'AMPLEUR DES ACTES

Année 2012, année électorale, mais aussi de deuil pour la presse. La fermeture de l'emblématique *France-Soir*, de la Comareg et de *La Tribune* ainsi que la restructuration massive de l'allégorique groupe Hersant Média, symbole perdu d'une vision du passé, résonnent dans toutes les salles de rédaction. L'Internationale journaliste retentie comme un hommage aux hommes de l'art, l'impensable est arrivé. Jusqu'alors, tout cela n'était que fariboles, fanfreluches et hypothèses sordides des ayatollahs du déclin à la vision résolument

trop libérale et désireux de faire avaler toutes les couleuvres de la réorganisation orchestrée. Mais les faits sont là, ces figures de la presse française sont tombées sur l'autel la crise, la file d'attente des candidats éligibles étant malheureusement trop longue.

Cette déflagration attendue se révèle pourtant salvatrice puisqu'elle se transforme en l'espace de quelques semaines en électrochoc de circonstance. Les attendus évoqués dans le scénario conservateur sont repris en boucle, les protagonistes se réunissant pour admettre dans une prise de conscience presque partagée de l'urgence situationnelle que l'absence de réponse à cette incontestable évolution de marché pourrait être fatale et qu'il ne s'agit plus seulement de se retrancher derrière la vertu démocratique de l'imprimé et encore moins d'une désormais impuissante stratégie de légitimation sociale face à un État résolument appauvri et qui doit faire face à une économie fonctionnant au ralenti. Ils prennent ainsi collectivement et individuellement acte de l'insuffisance des mesures mises en place jusqu'à présent, à l'instar de celles édictées dans le scénario précédent, et de cette impossible capacité à redresser une situation devenue trop délétère, aux quelques exceptions près bien entendu.
Et si certains se résignent à mourir avec leur titre, d'autres se lancent dans un ultime combat en acceptant de refermer le livre ouvert en 1945 et d'en écrire un autre en dépassant la question des responsabilités et des querelles de clochers pour aller vers celle de la raison et ainsi redéfinir une nouvelle équation de valeur en adéquation avec ce nouvel univers numérique désormais centré sur le client et non plus le produit.

Les différentes protagonistes se mettent alors à écrire le script d'un scénario plus ambitieux que le précédent, plus empreint de réalisme, destiné à faire bouger les archaïsmes connus, à aller au-delà des intérêts catégoriels et à accepter des chemins de traverse édifiés au gré d'opérations de consolidation, voire d'alliances, et/ou de diversification ainsi que de réformes structurelles, l'ensemble servant de point d'appui à une nouvelle dynamique plus globale.
Or si ces options ne sont pas idéales, si elles présentent quelques inconvénients notables, elles répondent néanmoins à l'un des objectifs majeurs évoqués dans le scénario précédent, à savoir restituer une indispensable latitude financière.

L'objectif est en effet de redonner à ces firmes des marges d'exploitation et des capacités d'investissements et de séduction de possibles bailleurs de fonds pour engager les réformes nécessaires et ainsi lutter, grâce à une dynamique de reconquête de marché par succession progressive, contre cet effet de second tour et cette décroissance programmés, tout en préparant les soubassements à un ultime scénario.

Dans la mesure où le script s'avère pour le moins audacieux, il n'est pas raisonnable, eu égard au contexte, de l'imaginer *ex abrupto* comme l'étape unique d'une dynamique vertueuse vers l'orthodoxie budgétaire. Il est en effet préférable de l'envisager comme la suite logique du scénario précédent dont les conséquences, révélatrices de ses insuffisances, servent alors de catalyseur de circonstance, et dont les attendus peuvent amener, au-delà de la bouffée d'oxygène apportée entre 2010 et 2012, à le considérer en quelque sorte comme une période probatoire au délai indispensable à une psychanalyse écopnomique de groupes, comme la première étape obligée de cette nouvelle mise en scène qui débuterait entre l'été 2012 et le début 2013.

Enfin, si les hypothèses retenues sont bien évidemment contestables, aussi possibles et pragmatiques soient-elles, elles visent d'abord au-delà des choix évoqués, des protagonistes concernés et des options décrites à mettre en exergue les conditions sous-jacentes d'une éventuelle création de valeur et d'une équation de valeur pertinente via un modèle réajusté, sachant que le résultat reste bien entendu conditionné au degré d'ajustement et d'opérationnalité retenus par les acteurs dans un espace-temps qui ne doit en l'occurrence pas excéder l'horion 2015, sauf à imaginer un scénario plus destructeur.

A/ Première séquence, refonte graduelle de l'écosystème identitaire et législatif

Grèves, éditions jetées en pâture sur la voie publique, blocage des rédactions, débrayage solidaire dans les imprimeries, etc., les manifestations de mécontentements et de désaccords n'ont pas faibli sur la période 2010-2012 en réaction aux trop nombreuses mesures d'ajustement qui perdurent depuis 2008 selon les syndicats.

Pour autant, ces conflits qui traduisent le rapport de forces institutionnalisé depuis des décennies, prennent en 2012 un nouveau tournant, bien loin de celui qui avait pu être initié après les états généraux fin 2008, et plus proches du baroud d'honneur.

Car cette fois, les fermetures de ces symboles de la presse quotidienne, les absorptions par des concurrents étrangers, les insuffisances notables des mesures prises au sortir de la crise qui ne relancent pas la machine sonnent la fin de ces longues années de pusillanimité jamais traitée, d'autant plus significative et désormais insupportable que les lueurs d'espoir du scénario précédent commencent à être douchées par la réalité des mécanismes économiques et sociétaux dans cet effet de second tour prévisible, mais jusqu'à présent contesté.

1. Quant l'adaptation de l'écosystème identitaire devient un facteur clé de succès

L'importance du facteur identitaire n'est plus contestable (*voir chapitre II, partie I*), l'identité est en effet considérée, notamment au royaume de l'imprimé, comme un élément conditionnant qui s'impose à toutes les firmes, un enjeu qui influe sur les trajectoires stratégiques par le biais d'une relation de dépendance mutuelle.

Symbole d'inertie mais aussi catalyseur de circonstance, l'identité ne se décrète pas sous couvert d'objectifs économiques ou sociaux, mais renvoie à un passé, à une histoire à la laquelle se superposent d'inévitables intérêts individuels et collectifs qui concourent à sa structuration autour de deux grands axes. Le premier procède d'une construction normative, mimétique et parfois coercitive – édifiée au gré du temps – qui pousse vers un ensemble de modes opératoires stables, accentués par la juxtaposition de groupes homogènes dont l'identité s'avère structurée par des facteurs qui vont au-delà de la firme, à l'instar des journalistes ou des ouvriers du Livre, cette dynamique aboutissant à l'émergence des grands traits identitaires centraux et durables forgés par l'histoire (*voir chapitre II, partie I*). Le second relève d'une individualisation qui s'impose à l'organisation en tant que telle, dès lors que les contraintes extérieures poussent à des choix stratégiques qui entraînent une modification voire une rupture identitaire.

Mais derrière cette identité "*corporate*" se cache un système plus complexe à plusieurs facettes (*voir chapitre II, partie I*), qui forme l'écosystème identitaire de l'organisation qui s'articule dans un équilibre dynamique naturel entre plusieurs types d'identité – professée, vécue, manifestée, attribuée et projetée – et qu'une kyrielle de facteurs internes et externes peuvent déstabiliser, remettant ainsi en cause sa cohérence, d'autant plus facilement d'ailleurs qu'un décalage lui préexiste. Et ce sont bien ces décalages successifs qui marquèrent l'histoire des crises identitaires chez les éditeurs, source d'inefficience et de contre-performance par absence de cohérence avec la stratégie, la structure et les processus de décision.
Pour autant, les changements s'avèrent complexes et supposent d'accepter que l'identité ne soit que le reflet d'un moment dans un environnement donné, son évolution ne relevant pas du sacrilège mais d'une nouvelle étape dans sa construction sociale à l'instar de ce que peuvent connaître les journalistes depuis l'essor du Web.

Or si plusieurs facteurs contribuent presque naturellement à l'équilibre de l'ensemble, l'intervention des dirigeants est indispensable pour rendre aux firmes la nécessaire cohérence du système identitaire avec les options retenues et faire ainsi en sorte qu'identité professée,

projetée, manifestée et vécue convergent. Ainsi est-il par exemple possible d'agir sur un rapprochement entre l'identité professée et manifestée ou de prendre acte de l'évolution organique de l'identité manifestée et de mettre en harmonie l'identité professée puis projetée.
Mais comme les choses ne sont jamais aussi simples au royaume de l'imprimé, il est apparu que ce système identitaire pouvait se multiplier par autant de fois qu'il y a de groupes dans une organisation. Se pose alors la question de savoir s'il convient de les rassembler ou au contraire de les laisser s'exprimer, sans pour autant s'ignorer, voire d'en privilégier l'un au détriment de l'autre ?

En l'occurrence, le modèle adapté de Michael Pratt et Peter Foreman [2000] qui considèrent que le choix réside dans l'existence de synergies entre les deux et l'attachement de la firme à la pluralité identitaire, offre des voies de réponses possibles, ou tout du moins pragmatiques vers lesquelles les éditeurs commencent à se pencher. En effet, d'un croisement de ces deux dimensions – pluralité et synergies –, il ressort quatre options possibles dans la gestion de ces identités : la compartimentation, la suppression, l'agrégation et l'intégration [Strategor, 2009].

Pendant des années, la stratégie en vogue chez les éditeurs résidait dans une compartimentation presque étanche qui s'opérait de manière physique (externalisation des ressources) et symbolique (statut des groupes). Les identités étant alors peu compatibles et localisées, l'objectif premier était de limiter l'entrée en conflit – et surtout pas de trouver des synergies d'efficience – à partir d'une gestion différenciée qui ne peut perdurer sur le long terme que si le niveau de ressources opérationnelles est conséquent et si aucun événement environnemental majeur ne vient la rendre obsolète, ce qui en l'occurrence s'est produit. Or face à cet échec patent suite à la profonde évolution de l'univers de l'imprimé, et alors que l'intégration n'a de sens que dans une vision plus lointaine (*voir scénario 4*), deux voies raisonnables se déssinent pour amorcer les changements requis. La suppression et l'agrégation.
La première consiste à séparer des identités distinctes par la cession de l'une d'entre elles par le biaisde l'activité qu'elle représente, à l'instar de la production industrielle ou de toute activité facilement désolidarisable.
La seconde privilégie la cohérence de l'ensemble en recherchant des synergies entre les différentes identités, cette dynamique étant rendue possible lors d'un attachement à l'identité d'origine et à l'absence d'incompatibilité, de sorte que l'identité *business* ne soit par exemple pas désolidarisée de l'identité qualité et indépendance, les journalistes étant compatibles avec les commerciaux !

La mise en œuvre reste complexe et passe le plus souvent par deux axes distincts qui tiennent compte des particularités de chaque organisation. Si, d'un côté, il est possible d'avoir une hiérarchie identitaire évolutive en fonction des options retenues, il est, de l'autre, parfois préférable de reconstruire un socle identitaire commun qui peut trouver sa raison d'être dans l'origine ou l'histoire de la firme. Bien entendu, derrière les attendus se cache une réalité plus complexe, plus obscure dans la mesure où il est possible d'adopter des choix différenciés entre les types d'identité, de sorte que l'agrégation des identités manifestées et vécues n'est pas incompatible avec l'intégration des identités projetées. L'empilement identitaire si caractéristique des éditeurs rend, par l'absence de modifications incrémentales au gré des évolutions naturelles de l'environnement, désormais la potion du changement plus amère.

Cette rupture identitaire qui va jusqu'à modifier le paradigme traditionnel de l'entreprise de presse est assurément l'un des bastions les plus complexes à faire tomber, ce qui explique entre autres que les firmes françaises, eu égard à leur histoire, ont mis de longues années avant, ne serait-ce que, de l'envisager du bout des lèvres. Et si au début de la décennie 2010, quasiment tous les éditeurs français amorcent cette torsion de l'état d'esprit qui régnait jusqu'alors, il est bien entendu incontestable que l'un des arguments servant de point d'appui à la démonstration résulte de la contrainte imposée par une situation financière délétère avant d'être un objectif stratégique.
Il faut au demeurant reconnaître que les vives réactions des syndicats au projet d'Alain Weill de créer quelques mois après l'acquisition de *La Tribune* en 2008 une agence spécialisée de l'information sportive pour tous les supports du groupe NextRadioTV avait de quoi refroidir les plus ardents détracteurs de l'immobilisme.

Bien entendu, les journalistes ne sont pas les seuls à subir de profonds ajustements, même si c'est le groupe le plus sensible avec celui des ouvriers du Livre. C'est en effet l'ensemble de la structure qui bouge et s'ajuste autour d'une marque globale, au-delà de la délicate frontière de la diversification qui soulève d'autres enjeux stratégiques (*voir infra*). Le changement touche alors tous les étages de la firme et modifie aussi les profils des autres groupes, des professionnels du marketing, des commerciaux, des spécialistes du Web dans une dynamique systémique qui impose une conduite du changement pour le moins structurée et suivie.
Mais face à l'enjeu, les éditeurs se sont aventurés en cette année 2012 sur ce chemin pour tenter de retrouver sur la durée la cohérence systémique requise tant au niveau des firmes que plus largement des marchés.

2. Refondre l'écosystème législatif pour le rendre plus efficient

Alors, plus question de reculer, les perspectives sont désormais trop délétères pour ne pas chercher à retrouver quelques marges de manœuvre dont l'une des clés se trouve dans une refonte globale de l'écosystème législatif, lui qui indépendamment de sa justification passée, n'est plus en adéquation avec les enjeux du XXI^{e} siècle. Bien entendu, le postulat de base n'est ni de mettre un terme à tous les dispositifs de soutien existants, ni de faire sauter tous les verrous législatifs et encore moins de tomber dans la surenchère trop facile et trop classique en cette période électorale d'une demande d'augmentation des crédits alloués. L'objectif pour dépasser le caractère suicidaire et utopique de l'évolution est en revanche de trouver l'alchimie entre aide nécessaire et effet d'aubaine, pluralisme et figure imposée, qualité et indépendance, soutien raisonné et contrôle objectivé, sachant que tous ces facteurs demeurent liés à l'inévitable, aussi détestable soit-elle pour certains, notion de rentabilité, condition *sine qua non* désormais assumée à la stabilité d'un tel l'édifice.

Pour y arriver, deux des trois parties en présence sont d'ailleurs prêtes à faire des concessions majeures dictées par l'urgence de la situation, et notamment quelques contorsions culturelles et identitaires jusqu'à présent inimaginables.

Du côté des éditeurs, la révolution par les faits l'emporte. Ils finissent par aplanir leurs divergences au sein des différentes familles de presse, ainsi qu'entre eux, et réussissent – enfin serait-il presque tentant de dire – à mettre un terme à la stratégie de légitimation sociale qui vise depuis plusieurs décennies à l'obtention des subsides étatiques sans réelle contrepartie mesurée, une sorte de guichet de refinancement ouvert selon les besoins.

Côté État, l'heure est aussi au bouleversement et à la remise en cause des mécanismes de contrôle et des croyances supposées quant au rôle d'influence de la presse sur l'opinion, l'état des finances publiques ayant par ailleurs catalysé le souhait des autorités de rendre plus efficientes les 1,2 milliard d'aides distribuées. D'autant que dans le même temps, plusieurs mesures européennes imposent une redéfinition du système dans sa globalité visant à limiter par exemple les pratiques anticoncurrentielles à l'instar du soutien octroyé à l'Agence France Presse ou à remettre en cause les taux de TVA unifiés selon les vecteurs de diffusion.

Bien entendu, la position du Livre, qui voit d'un mauvais œil toutes ces renégociations des avantages acquis et du système existant, ne bouge pas d'un pouce, considérant que les efforts déjà consentis sont suffisants et que de toute façon face à l'inévitable déclin, la règle de la défense des intérêts catégoriels prévaut sur l'intérêt collectif, ce qui, dans l'absolu, est presque compréhensible d'un point de vue individuel !

De consensus en compromis, de tergiversations en objectifs, de concessions en accords financiers, les uns et les autres finissent par se reposer sur la kyrielle de rapports[III-55] existants depuis l'entrée dans le XXI[e] siècle – de Paul Loridant et sa modernisation de la presse en 2004 à Aldo Cardoso et sa réforme des aides en 2010, en passant par les états généraux en 2008 – pour donner corps à l'horizon 2016 à un plan fondé sur une réallocation différenciée des aides et une refonte des règles selon des objectifs qui tiennent désormais compte de la réalité des mécanismes économiques inhérents au bien informationnel et de l'environnement dans lequel les firmes évoluent. Alors, bien entendu, toutes les revendications des uns et des autres, aussi légitimes soient-elles, n'aboutissent pas, il faut bien que les vieilles réminiscences du passé ressurgissent à un moment donné, ponctuées par des remises en perspective légitimes, orchestrées par les ouvriers du Livre et les syndicats de journalistes face à des éditeurs encore empreint d'une certaine forme de duplicité. Mais en vain.

Pour autant et même s'il a fallu attendre d'être au bord du gouffre pour agir, la raison finit par l'emporter dans un schéma certes tendu, mais qui finalement s'organise autour de cinq axes principaux, ceux qui en l'occurrence ont fait l'objet d'un accord entre les protagonistes bien au-delà d'une liste de courses aussi longue qu'inenvisageable parfois, et qui dessine désormais les contours d'un environnement législatif plus adapté aux conditions des prochaines années.

2.1. Permettre la constitution de groupe plurimédia

Même si dans un premier temps, la dynamique identitaire pousse à n'imaginer que des rapprochements entre les éditeurs, la combinaison avec d'autres médias releve d'un scénario aussi prospectif qu'imaginable *(voir section 5*). Cette possibilité requiert néanmoins la suppression des seuils de détention capitalistique, une révision des seuils d'audience et des règles de possession, voire de prises de participation, des médias par des groupes français et européens à l'heure où un site Web, même étranger, peut être consulté par une dizaine de millions d'internautes chaque mois…

Ce décloisonnement ne finit en revanche par trouver d'issue favorable qu'avec la mise en place d'un dispositif destiné à contrebalancer l'éventualité d'une concentration excessive qui annihilerait toute forme de pluralisme (*voir infra*), une dimension réclamée à juste titre au regard de la nature du bien par les syndicats de journalistes, sachant que les pays voisins comme l'Allemagne et le Royaume-Uni ne peuvent légitimement pas être accusés d'être des dictatures informationnelles à pensée unique.

2.2. Mettre en place un système différencié des aides

Dans la revue des aides, les protagonistes décident d'instituer le principe d'une réallocation différenciée sous conditions d'objectifs clairs, mesurables et contrôlables, étant entendu que les besoins divergent selon les différentes familles de presse – même en fonction des titres – et les intérêts de l'État soucieux de garantir la diffusion de l'information.
L'objectif désormais plus consensuel s'oriente vers une acceptation plus partagée que les aides ne doivent plus être perçues comme une ressource nécessaire à la survie, mais bien comme un effet de levier destiné à conduire un projet stratégique au-delà de l'éventuel équilibre opérationnel avec deux axes d'utilisation, l'un collectif, l'autre individuel.

Sur le plan collectif, un compromis émerge à l'horizon 2013 autour du financement d'une grande enquête qualitative et quantitative sur les attributs de valeur du consommateur d'information, d'un espace orientation-carrière visant à assurer l'adéquation entre le marché de l'emploi et les écoles, ainsi que d'une structure de recherche capable de travailler sur des projets dont l'objet est d'imaginer les enjeux informationnels de demain en partenariat avec un centre de recherche du milieu académique.

Sur le plan individuel, les protagonistes finissent par accepter, au regard de l'environnement, de concentrer les efforts financiers sur les stratégies d'investissement numérique et commercial visant à assurer la numérisation, l'enrichissement des offres éditoriales, la prise de risque à travers des projets innovants et une meilleure pénétration des offres de lecture.
Dans le même temps, ils s'accordent, après des mois d'achoppement avec le jusqu'au-boutiste syndicat du Livre, pour restructurer définitivement sur un horizon très court de deux années l'offre de production à partir d'un programme de diminution des ressources d'impression de la presse parisienne, via l'externalisation et la mutualisation, l'objectif étant de sortir de cette coûteuse logique d'intégration verticale dans une tendance conforme à celle existant à l'étranger.
Et en acceptant que l'État ne prenne plus en charge la modernisation inutile des imprimeries, les éditeurs obtiennent en revanche le financement d'un ultime et vaste plan de sortie de ce carcan historique avec la renégociation des conventions collectives, la fin des anachronismes et monopoles sociaux existants, les conditions de transfert en vue d'une mutualisation effective et la possibilité de recourir à l'imprimerie de labeur.
Cette démarche qui s'inscrit d'ailleurs dans ce passage de l'ère industrielle à celle de l'information service finit par normaliser les relations après soixante-dix ans de conflits.

Mais ce n'est pas tout, car trois autres sujets de discorde tout aussi récurrents trouvent difficilement un terrain d'entente immédiat, les parties en venant à devoir lisser les mesures prises sur un délai opérationnel de trois à quatre ans.

Les aides au portage tout d'abord, pour lesquelles les différentes parties reconnaissent parfois du bout des lèvres l'inadéquation de l'enveloppe existante avec les réalités de terrain et de l'environnement, les effets d'aubaine de la PQR dans la captation exagérée de ces flux et l'absence de lisibilité du dispositif sur le moyen terme, de telle sorte qu'elles finissent par accepter de revoir les conditions d'octroi et d'utilisation (multititres, flux, stocks, etc.) avec un cahier des charges explicite des attendus.

Les aides au pluralisme ensuite, vieux serpent de mer de la défense de l'intérêt démocratique mais qui finit par être sous cette dénomination une simple perfusion vitale transformée en rente d'exploitation. Alors pour éviter sa récurrence, les éditeurs concèdent une remise à plat du système en demandant l'atténuation des effets de seuil non incitatifs et en acceptant une mise sous condition d'engagement de redressement sur un horizon 2016.

Les aides postales enfin dont le fonctionnement repose sur des accords tripartites, qui en l'occurrence restent acceptés en l'état suite à la renégociation des accords Schwartz en 2008. Les intéressés considèrent en effet qu'un nouveau plan est inenvisageable pour 2016 et préfèrent remettre ce dossier à l'ordre du jour en 2015 avec en ligne de mire l'inévitable décroissance de cette aide, qui sera en contrepartie mieux redistribuée en fonction des firmes et des objectifs de l'État, en évitant notamment les effets d'aubaine de la presse magazine ou parfois de la presse professionnelle…

Mais après des mois de discussion, il demeure un point qui cristallise toutes les rancœurs et qui est l'un des éléments phares de l'ajustement identitaire en cours, au-delà de l'urgence de la situation : le montant des aides.
Car avec près de 12 % du chiffre d'affaires total de la presse, l'addition est salée à plus d'un milliard d'euros. Pour autant, la vision trop libérale qui vise à annuler toutes les dispositions sur un seul exercice budgétaire – sous le slogan, *« réformez-vous ou mourez »* – relève du meurtre avec préméditation, sachant que d'un autre côté leur inefficience et inadéquation ne font plus mystère, le toujours plus pour les garants de la démocratie a vécu à l'ère du Web, la tutelle n'étant plus désireuse d'être un guichet ouvert d'attribution incontrôlée sans contrepartie.

Alors, pour éviter un choc létal, les éditeurs finissent par accepter les trois concessions majeures suggérées entre autre par le rapport d'Aldo Cardoso [2010]. Premièrement, la création d'un fonds stratégique unique qui finirait par intégrer le plus de dispositifs d'aides afin de garantir la cohérence d'intervention. Deuxièmement, l'adaptation des outils de pilotage et de validation des conditions d'octroi : contrats explicites, transparence, procédures de demande objectivées, etc. Troisièmement, la mise en place d'indicateurs de contrôle (taux d'*EBITDA*, coût moyen annuel à l'exemplaire, taux de réabonnement, effectif, frais généraux à l'exemplaire, etc.) avec une obligation de transparence pour les rendre pertinents.
En échange, l'État conçoit de travailler à un accompagnement jusqu'à l'horizon 2016 avec deux principes directeurs. D'abord, la création d'une enveloppe globale de près d'un milliard d'euros avec une réallocation des crédits provenant de la décroissance naturelle des dispositifs à l'intérieur du fond stratégique. Ensuite, la mise en place des dispositifs réels de contrôle en garantissant le respect des contrats explicites pour éviter des captations sauvages inhérentes aux effets d'aubaine de certains éditeurs avec un engagement de réévaluation annuelle.

Malgré les poussées d'adrénaline tant il est difficile de mettre un terme à une identité aussi marquée, les chausse-trappes, les accords de façade et les délais interminables, les différents compromis et consensus finissent par s'installer dans un calendrier moins rapide que prévu mais quasiment opérationnel à l'horizon 2016.

2.3. Assurer une diffusion plus efficiente du contenu

C'est un peu le tonneau des Danaïdes, puisque malgré les ajustements consentis jusqu'à présent, le système de la distribution et notamment son opérateur principal, sont en faillite virtuelle. C'est donc une nouvelle fois dans l'urgence que les recommandations du rapport de Bruno Mettling et David Lubeck [2010], le plus abouti en la matière, finissent par être acceptées à demi-mot, dans la mesure où le Livre demeure encore une véritable force de négociation au sein de la distribution, notamment chez Presstalis.
Malgré tout, les mesures phares se mettent en place avec d'incontournables retards tant le sujet demeure brûlant : rationalisation de la distribution de l'opérateur, réduction des sureffectifs notoires, cessions d'actifs, fermetures de centres, diminution des frais généraux, refonte des barèmes, mise en place d'un système tarifaire fondé sur l'unité d'œuvre et non le prix facial, révision des clauses de sortie et d'exclusivité. L'ambiance est glaciale, mais le temps joue résolument contre les éditeurs et les distributeurs, la décroissance des ventes, et au pire l'absence en cas de conflits, étant un facteur aggravant.

Or si sur les deux premiers axes, la raison des éditeurs et de l'État avait réussi dans l'intérêt commun à aplanir les divergences existantes, la distribution demeure encore en 2012 un point de cristallisation emblématique d'une époque, dans la mesure où son coût est toujours prédominant, que l'enjeu de mise à disposition d'un journal est crucial et que les intérêts entre les uns et les autres, notamment entre les différentes familles de presse, finissent par offrir un pied de biche aux plus revendicateurs.
Alors, parallèlement aux minces avancées, d'autres pistes se dessinent sans faire l'enthousiasme à l'instar de la distribution par portage des titres de PQN par la PQR. Si à court terme et sur le papier, la PQN peut y voir son intérêt en termes de diffusion et la PQR en termes financiers – alors que l'État se satisfait d'un partage de l'effet d'aubaine des aides – à long terme, la PQR n'y a aucun intérêt stratégique au regard du nouveau périmètre concurrentiel qui s'installe sur le contenu.

Pendant ce temps, de nouveaux partenariats sont passés avec des enseignes, des points de ventes ruraux ou encore la Poste et d'autres commerces de proximité pour favoriser la mise à disposition de titres dans une sélection tout aussi partiale qu'obligée sur le plan économique, sachant que parallèlement les tarifs postaux poursuivent leur hausse obligeant les uns et les autres à s'inscrire dans une logique accrue de portage et de multiplication des points de vente.

Face à l'enlisement du dossier, les éditeurs s'adaptent, de commissions en réunions, de mesures capillaires en changements d'opérateurs, de réduction du nombre de points de vente distribués en partenariats ponctuels avec des éditeurs régionaux. Et alors que les corsets de la loi Bichet subissent au Parlement les premiers coups de canif pour favoriser la dynamique concurrentielle entre les opérateurs du marché et alléger les contraintes sur toute la chaîne de valeur, les dispositions règlementaires affectant les points de vente s'assouplissent afin de redonner un peu plus de liberté dans la sélection, la gestion et la présentation des offres.
Malgré tout, les protagonistes ont bien du mal à dépasser leurs querelles d'hier. D'autant plus d'ailleurs que les enjeux ne sont plus simplement liés à la distribution physique en tant que telle et à l'avenir de Presstalis et des kiosquiers, mais à la diffusion en général d'une offre de contenus. Or en voulant continuer à dissocier les enjeux, les réponses mises en place demeurent homéopathiques et donc inadaptées.

Pourtant, plusieurs problématiques restent bien ancrées et sans voie de sortie apparente tant l'imbroglio semble de mise et les intérêts contradictoires, avec de surcroît de nouveaux opérateurs à la table des négociations et une kyrielle d'institutions régulatrices, du Conseil

supérieur des messageries de presse (CSMP) à l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep). *Quid* de la répartition de la valeur ajoutée dans la production de contenus entre les fournisseurs d'accès, les spécialistes de l'agrégation et les éditeurs ? *Quid* de l'utilisation des contenus d'un éditeur par le commun des mortels ? Quelle cohérence fiscale entre les différentes parties prenantes qui diffusent directement ou non de l'information ? Quelle structure concurrentielle et quelle régulation commerciale dans l'univers numérique ? Or ces questions, qui ne relèvent pas du simple détail, ne trouveront pas de réponse dans la complexité de fonctionnement des organismes de régulation existants, dans les divergences d'évidence entre les parties, sauf, et ils en conviennent collégialement, à mettre en place une vision cohérente et d'ensemble des enjeux de la distribution des contenus.

Ces derniers concernent aussi bien l'information numérique que le portage, les aides postales ou aux transports que le degré de libéralité des kiosquiers, etc. Autrement dit, sans réforme préalable des structures de pilotage, qui ne pourrait voir le jour que par une crise d'un autoritarisme bien placé de l'État, la question de la distribution demeurera comme l'Arlésienne, avec à chaque coup de boutoir des marchés une réponse urgente et pas forcément adaptée à une vision plus pragmatique de la situation.

Alors dans cette période 2012-2016 qui ressemble plus à une forme d'attentisme préparatoire à une hypothétique réforme de fond de la distribution de contenus – sachant qu'elle pourrait devenir caduque avec l'évolution des usages de lecture dans un scénario plus lointain (*voir infra*) –, les protagonistes n'en oublient pas les quelques considérations plus immédiates en amplifiant notamment les propositions conduites au moment des états généraux.
Et si elles peuvent prêter à sourire, elles n'en sont pas moins légitimes et utiles sur le plan sociétal, à défaut de pouvoir en démontrer l'efficacité : extension du dispositif jeune lecteur aux abonnements en ligne, modification des critères d'âge dans la mesure où le goût de la lecture s'initie bien avant 18 ans, actions de sensibilisation et d'éducation à la lecture, etc.

2.4. Favoriser un contenu de qualité empreint d'indépendance

La question n'est pas nouvelle mais ressurgit à chaque échéance électorale. 2012 ne fait pas exception à la règle, le syndrome de l'Oracle est de retour. Car au-delà des constats du premier scénario, les bonnes vieilles habitudes ont la vie dure au point que l'opinion peut légitimement se demander si ce ne sont pas les journalistes qui entrent en campagne, cette sensation se renforçant avec la mise en scène de quelques éditorialistes vedettes !

Or dans l'effet de second tour qui pointe à la fin 2012, la question de la défiance des lecteurs rejaillit de plus belle, d'autant plus fermement d'ailleurs que les titres fortement engagés constatent une diffusion en décroissance une fois passé l'euphorie du lecteur occasionnel reparti vers des offres gratuites. Pour autant si cette méfiance n'est pas nouvelle comme l'a souvent attesté l'enquête sur la crédibilité et l'indépendance des médias, elle prend avec la fermeture de quelques titres emblématiques dans l'indifférence la plus complète – les quelques commentaires disponibles sur le Web sont loin d'être favorables aux institutions – un autre visage, celui d'une rupture en forme de prise de conscience.

Il faut dire que depuis 2008, les rédactions sont soumises à rude épreuve, au-delà de toute justification économique : fusions d'éditions, réorganisation complète, plans de départ volontaires, voire licenciements imposés, externalisation renforcée, fermeture de bureaux à l'étranger, perte de pouvoir interne dans des titres emblématiques comme *Le Monde* ou *Libération*, essor du journalisme citoyen et des banques de données informationnelles, consommation grandissante d'information gratuite, etc. Le mille-feuille des contrariétés commence à devenir indigeste.

Alors face à la nécessité de redonner une véritable valeur à la marque éditoriale qu'ils représentent, de reconstruire ce lien pourtant si puissant entre un titre et son lecteur et de sortir par le haut de cette jungle informationnelle, journalistes et éditeurs s'accordent après les premières ébauches de 2007 restées sans suite sur la nécessité d'un plan triennal de reconquête journalistique et sur un travail de fond qui vise à redonner à cette profession en mal d'avenir et en pleine inquiétude le crédit nécessaire et obligé demandé non plus par le lecteur, mais par le consommateur d'information.
Fort de cette révolution culturelle initiée sous la contrainte, les deux parties s'attaquent à l'épineuse question des droits d'auteur avec l'intention d'adapter cette tradition d'œuvre de l'esprit aux affres du modernisme. Il s'agit de considérer qu'un collaborateur qui produit une œuvre le fait pour une firme et non plus pour un support en particulier, la cession à l'extérieur de ce périmètre pouvant en revanche faire l'objet d'un accord légitime et rémunéré.

Mais cette question de l'élargissement de la propriété de l'œuvre ne peut plus s'envisager à périmètre constant – même si le rapport de forces inhérent au marché de l'emploi donne l'avantage à l'employeur –, elle doit intégrer des compléments de rémunération dans le cadre d'un accord global fixé par le contrat de travail ou via un accord collectif. Pourtant au-delà des bonnes intentions des deux parties se fait jour une difficulté juridique majeure qui crée

une grande instabilité dans les accords passés en raison de la définition même disposée par le Code de la propriété intellectuelle dont l'évolution ouvrirait une boîte de Pandore allant bien au-delà de la presse et que l'État semble avoir du mal à conduire.

Malgré tout, les représentants des éditeurs et des journalistes avancent à grands pas pour retrouver l'aura nécessaire à la crédibilité des offres. Or avec les différents mouvements capitalistiques des dernières années, les acquisitions par de riches industriels animés parfois pas d'autres considérations que la rentabilité réelle d'un investissement, les journalistes ne souhaitent pas faire l'impasse sur la question de l'indépendance des rédactions.

Ce sujet par essence tendu, finit par trouver un compromis de circonstance loin des fantasmes d'un autre temps sur les sociétés à but non lucratif subventionnées via une fondation abondée par l'État, et du désir de pouvoir absolu parfois revendiqué par le propriétaire du journal ou les actionnaires. Alors entre un capitaine d'industrie qui ne peut légitimement pas rester insensible à la nature et à la valeur de ce qui est produit – surtout lorsque cela perd de l'argent – et les dérives notoires liées à l'indestructible loi sur la liberté de la presse, les uns et les autres se frayent un chemin vers la systématisation de chartes déontologiques qui intègrent les points de vue de chacun… *id est* des droits et des devoirs qui constituent les deux faces d'une même pièce !

Et même si l'idée est encore trop révolutionnaire dans cette première période d'avancées et de changements identitaires, les parties concèdent la possibilité de travailler sur le principe même d'une instance de régulation spécifique qui aurait un impact plus ferme pour le public et servirait de rempart officiel aux dérives parfois constatées, la constitutionnalisation de l'indépendance de la presse étant encore une position difficilement acceptée.

Reste que ces avancées presque corporatistes ne traitent pas de l'épineuse question de la qualité des titres trop souvent corrélée avec la notion de ressources journalistiques et confondue avec celle de profondeur éditoriale.
Or s'il est clair que la définition même de la qualité est assurément subjective, il ressort aussi que la question n'est pas tant d'édicter une charte de qualité – complexe par principe et certainement irréaliste sur le fond – que de construire une offre de référence qui corresponde aux attributs informationnels du consommateur en redonnant aux fondamentaux journalistiques les qualités qui sont les leurs et en troquant ce costume trop étroit de juge pour enfiler celui de greffier…

Conscients de cette dérive – même si elle n'est pas collectivement acceptée – et face à la difficulté de la traiter de manière objective, les uns et les autres finissent par mettre en place sous couvert de neutralité un observatoire de la qualité journalistique conduit à partir d'enquêtes, d'études et d'analyses des éditions produites par le Centre de formation professionnel des journalistes, l'emblème de la rue du Louvre. En contrepartie, les uns et les autres concèdent la nécessité d'une part de renforcer la formation des équipes tant sur les fonctions de base que sur des thématiques spécialisées qui offrent un niveau accru d'expertise, et, d'autre part, d'ouvrir les portes des rédactions à des profils plus techniques qui seront ensuite formés au journalisme.

2.5. Refondre la gouvernance de l'écosystème législatif

Cette obligation naît des déficiences notables et notamment des missions de contrôle conduites par l'État avec un mélange des genres contreproductif des différentes institutions parties prenantes dans les attributions et définitions des mécanismes de régulation ou d'aides. En l'absence, tout projet de réallocation, d'identification des besoins et d'ajustements est mort-né, sachant que si pendant des années les éditeurs ont fait fi de ces défaillances dont ils tiraient profit, ils exigent désormais, à juste titre d'ailleurs, que dans cette nouvelle dynamique l'État assume ses responsabilités. Et s'ils ne souhaitent pas être écartés des grandes orientations stratégiques, ils désirent que l'évaluation soit à la hauteur des enjeux dans une règle de transparence qui garantisse la bonne utilisation des fonds selon les objectifs définis.

Pour ce faire, les différentes parties s'accordent sur une stratégie à double détente. D'abord une gestion opérationnelle confiée à DGMIC, le temps de mettre en place les dispositions adoptées, mais en exigeant un meilleur pilotage au regard des dérives d'antan. Ensuite, à l'horizon 2016, l'intégration des prérogatives retenues dans un organisme à périmètre et compétences élargis, qui tienne compte de l'inéluctable environnement plurimédia, tout cloisonnement entre les différents médias étant devenu illégitime au regard du fait que les décisions prises dans l'audiovisuel peuvent avoir des répercussions sur l'imprimé et vice-versa, les autres médias n'étant pas exclus de cette superposition.

Finalement, ces mois d'aplanissement des divergences sous couvert de l'urgence ne doivent pas faire oublier que tous ces dispositifs ont certes une part de responsabilité dans l'état de la situation, mais qu'ils ne sont pas pour autant les seuls responsables, la dynamique croissante d'un marché procédant de la rencontre d'une offre et d'une demande !

B/ Deuxième séquence, la recherche d'une plus grande latitude financière

De la vision conservatrice du premier scénario, il ressort qu'à l'horizon 2012 les firmes ne disposent plus d'une marge de manœuvre suffisante pour recréer une dynamique par effets d'escalier successifs au-delà de la simple bouffée d'oxygène offerte par les premières mesures, de sorte que l'inévitable effet de second tour puisse être contrecarré et qu'une ambitieuse stratégie de reconquête puisse être imaginée.
Coincées dans leurs capacités d'ajustement par les mesures déjà conduites, le désir de ne pas trop abîmer les structures opérationnelles et les composantes structurelles et environnementales, elles arrivent en effet rapidement aux limites de l'exercice, l'ambition d'une baisse récurrente des coûts de 10 % pendant trois ans et d'une croissance sous-jacente relevant de l'impossible.
Comment faire alors pour retrouver cette latitude financière requise pour affronter la décroissance qui s'annonce sur la période 2013-2016 et préparer dans le même temps une nécessaire stratégie de reconquête, sauf à se résigner à l'intronisation d'un scénario plus destructeur ?

En l'espèce si les mesures d'ores et déjà abordées dans le scénario précédent peuvent servir de points d'appui à une telle dynamique, elles requièrent une intensification qui passe par des alliances, des opérations de consolidation, trop souvent défensives, voire de diversification, génératrices de *cash-flows*, toutes étant désormais rendues possibles par les contorsions identitaires acceptées par les uns et les autres, même si elles affichent bien entendu, un certain nombre de contrariétés au quotidien, six siècles d'histoire ne pouvant pas disparaître en un coup de baguette magique, au-delà du fait que ce n'est pas souhaitable.

1. À la recherche de nouvelles économies, la consolidation défensive est au menu

La refonte de l'écosystème législatif a commencé à se transformer en ballon d'oxygène sur la période 2013-2014. Pour autant, si la baisse des coûts de production mérite d'être saluée, elle ne prend effet dans sa totalité qu'à partir de 2015-2016, une fois les derniers ajustements réalisés, soit un impact final de deux à sept points d'excédent brut d'exploitation selon les quotidiens, les mieux lotis en la matière relevant de la presse parisienne, les *newsmagazines* en étant exclus. Entre-temps, les concessions négociées et accordées ainsi que les mesures requises pour limiter les effets de la décroissance requièrent un nouveau train d'investissements que les économies de bon père de famille ne suffisent plus à absorber.

Et en l'absence de marges de manœuvre allant au-delà de celles évoquées dans le premier scénario aux niveaux des rédactions, des frais généraux, des coûts de production et des services connexes et dans la mesure où elles demeurent limitées, aussi bénéfiques soient-elles, pour les coûts de production, voire très réduites pour les coûts de distribution, les éditeurs ne cachent plus leur volonté d'aller au-delà des simples hypothèses de rapprochements ou d'alliances qui fourmillent dans les dîners en ville, pour entrer dans une stratégie de légitimation qui vise à convaincre l'environnement ainsi que leurs actionnaires de référence – parfois des familles ou des fondations –, aidés, voire poussés, en cela par les banquiers qui désespèrent de la perspective de devoir restructurer une nouvelle fois des dettes, voire pire faire une croix sur leurs dus.

Reste alors à trouver qui a la capacité de s'allier ou de se marier avec qui, sachant que les intérêts stratégiques peuvent succomber à des considérations plus légères, les actionnaires individuels – hommes d'affaires et familles – ayant le chance d'être autant garants de stabilité à long terme dans la construction de projets que destructeurs lorsque des principes remplis de sensibilité personnelle deviennent des obstacles à d'inévitables avancées, bien loin des préoccupations d'actionnaires institutionnels.
Et même si la raison l'emporte et qu'ils finissent par se convaincre eux-mêmes, non sans une forme de résignation, du bien-fondé de la démarche, la contorsion identitaire a parfois ses limites empêchant de fait dans une première période d'observation le franchissement des frontières de l'insupportable qui verrait des rapprochements inédits se conclure entre les deux familles de presse quotidienne, même si dans un scénario plus prospectif cette option peut s'avérer porteuse de sens pour une reconfiguration plus large des périmètres établis (*voir section 5*).

Dans cette optique acceptée, plusieurs faisceaux de présomptions bien éclairées deviennent les bases de réflexion à des rapprochements, via des alliances de transition parfois – les termes achats, fusions étant encore trop sensibles – qui ne seraient pas incongrus, au-delà des soucis soulevés par de telles opérations, mais qui ne sont en l'occurrence pas spécifiques des éditeurs, sauf sur quelques points comme les coûts inhérents aux clauses de cession.
Alors après un premier round d'observation bien légitime et compréhensible, et malgré les réticences parfois infondées et les incompatibilités originelles les premières manœuvres se font jour au regard une nouvelle fois de l'urgence pour donner forme sur près de quatre années à un autre décor bien loin du paysage d'antan.

Et dans ce contexte où les mots ne sont plus tabous, la PQN ouvre le bal. *Libération* est le premier à évoquer ouvertement son rapprochement – par le biais d'une étape intermédiaire d'alliance – avec le groupe du Nouvel Observateur dans la lignée des rumeurs conduites au départ de leurs deux patrons, Laurent Joffrin et Nathalie Collin pour ce dernier. Outre la sensibilité des titres, la volonté du fondateur Claude Perdriel de tenter un dernier coup après son échec dans l'acquisition du groupe Le Monde, l'ensemble forme un tout cohérent d'une surface financière, un tantinet insuffisante, mais gérable pour un premier tour de piste, de sorte que peuvent aussi venir se greffer des *pure players* comme rue89 pour servir de cellule d'expérimentation sous la forme d'une *spin-off* de recherche et développement, voire s'envisager une deuxième consolidation autour d'un des leaders du secteur sur un horizon 2020 (*voir infra*) dans une forme de clin d'œil à l'histoire et de respect des sensibilités.

Pendant ce temps, le groupe de Serge Dassault force aussi le destin et finalise lui aussi ses emplettes dans une vision clairement affichée depuis sa tentative avortée d'acquérir *Le Parisien*, l'Île-de-France étant un périmètre de choix pour le groupe. Alors que ce dernier tentait une ultime relance, que les uns et les autres identifiaient comme l'embellissement de la future mariée, Le Figaro patiente paisiblement au coin du bois en finalisant l'acquisition de l'ensemble du pôle média de PPR (Pinault Printemps Redoute) qui avait désormais d'autres priorités que ce groupuscule sans relais de croissance avec au cœur du dispositif Le Point, un ensemble qui ne pouvait résolument pas au-delà des bonnes intentions tomber dans l'escarcelle des Échos ou du Monde, pour respectivement des raisons d'inimitié et de sensibilité. Lorgnant dans le même temps sur la presse hippique, le groupe finit par trouver une sorte de répartition de gentilshommes avec Amaury qui cède son navire amiral pour se concentrer sur la presse spécialisée dans les activités sportives dans une synergie revendiquée avec Amaury Sport.

Et alors que le groupe Le Monde préfère remettre l'ensemble du groupe en ordre de bataille sur la période 2012-2014 avec le rachat de la participation de Lagardère dans le Monde Interactif, un fort investissement numérique positionné dans la ligné des sites américains comme Politico et autres Huffington, et quelques acquisitions ciblées de magazines bénéficiant d'un positionnement moins sensible aux aléas conjoncturels, L'Humanité survit des dons de ses lecteurs et de la Fête éponyme pendant que *La Croix* demeure bien au chaud au sein d'un groupe qui décemment ne peut pas laisser le titre sombrer, même s'il préfère se concentrer sur le cœur de ses activités magazines en France et à l'étranger.

Quant au groupe Les Échos, son positionnement lui offre un regain d'intérêt avec le reste du groupe au sein de l'empire LVMH, même si depuis quelques mois son patron ne cache plus sa disponibilité à imaginer un rapprochement de cet ensemble désormais trop petit avec un autre acteur du marché, son proche voisin du boulevard Hausmann, Le Figaro, étant un candidat de choix.

Du côté de la PQR, les mouvements commencent aussi à s'étaler sur la place publique depuis que le groupe Hersant Média a fait l'objet d'une restructuration à la hache, puis d'un démantèlement de circonstance. Et si dans l'univers feutré des régions, il est préférable de parler de rapprochements stratégiques, la mise en scène ne leurre personne tant les forces en présence sont bien dessinées et les pôles d'intérêts identifiés.

Alors si dans un premier temps le groupe La Dépêche du Midi refuse culturellement de se rapprocher de son voisin Sud-Ouest, il finit par tomber au front cinq ans plus tard lorsque l'alliance stratégique initiée entre Ouest-France et son confrère bordelais – celui-ci ne réussissant pas à honorer le remboursement de sa dette en 2014-2015 et se trouvant diluer par ses banquiers – se termine par une absorption en règle avec à la clé une réorganisation complète du portefeuille de titres pour limiter les doublons concurrentiels.

Face à ce géant du bord de mer, les confrères ne restent pas insensibles, même si aucun projet d'alliances de La Montagne-Centre France n'a réussi à aboutir jusqu'à présent suite au blocage récurrent de la fondation Varenne, le rapprochement avec le groupe La Nouvelle République du Centre-Ouest relevant de l'épiphénomène de circonstance qui se construit au gré de prise de participations successives.
Pourtant, les considérations s'effilochent au gré des pourparlers et notamment lorsque ce dernier se retrouve pris en étau par le *deal* du siècle qui voit le groupe EBRA changer de main. Après avoir restructuré cet ensemble pendant des années, la banque mutualiste finit par prendre son dû, contrainte de se recentrer sur ses activités premières, d'autant plus facilement que le projet d'un homme n'est plus forcément celui d'une institution et que le système bancaire doit être au rendez-vous de nouvelles normes internationales contraignantes.
Mais pour se payer un tel morceau et assurer sa pérennité sur le long terme, il convient de traverser les frontières et d'accepter que le leader européen d'outre-Rhin cherche ses relais de croissance sur le sol français, d'autant plus facilement d'ailleurs qu'il y est déjà implanté par ses activités numériques depuis le rachat d'*aufeminin.com* et *seloger.com* et qu'il bénéficie d'un sérieux savoir faire ainsi que d'une certaine solidité financière.

Pendant ce temps, le Belge Rossel réorganise ses activités à partir de son fleuron lillois et poursuit son implantation dans la presse régionale sur les cendres du groupe Hersant Média suite aux alliances organisées et aux cessions programmées. De son côté, le groupe clermontois se défend tant que bien que mal pour ne pas succomber aux pressions concurrentielles qui s'opèrent de part et d'autre de son territoire, celui-ci connaissant une phase de repos liée à la tranquillité que lui confère la digestion des processus de consolidation de ses voisins. Mais cela sera de courte durée… D'autant plus d'ailleurs que le porte-monnaie de son actionnaire de référence n'est pas extensible à souhait.

Et alors que ces grandes manœuvres secouent le microcosme de l'imprimé dès la fin de l'année 2012 en se poursuivant jusqu'en 2016, d'autres positions demeurent relativement intangibles. Ainsi, dans le grand Ouest le trublion gaulois – *Le Télégramme de Brest* – persiste et signe malgré les coups de boutoir de son voisin qui se résout finalement à attendre que l'effet générationnel joue en sa faveur, d'autant qu'avec le nouveau rapport de forces et la dynamique qui s'installent, ses difficultés s'accroissent chaque année un peu plus suite aux incursions ciblées sur son territoire. Plus au sud, *La Marseillaise* elle aussi résiste, forte de son positionnement éditorial et de son implantation qui lui offrent la possibilité de rester sur une niche géographique, qui malgré tout commence à se fissurer avec la baisse des recettes publicitaires, le soutien politique ayant ses vertus autant que ses limites…

Parallèlement et suite aux stratégies destructrices initiées dès 2010 deux des éditeurs de quotidiens gratuits, épuisés dans la course à l'échalote évoquée dans le premier scénario, finissent par jeter l'éponge.
Bolloré préfère concentrer ses ressources sur des secteurs moins incertains et plus rentables et TF1 ne réussit pas à intégrer Metro, cet opuscule identitaire, et à faire jouer suffisamment les synergies publicitaires à l'heure où d'autres enjeux stratégiques se dessinent dans l'audiovisuel, notamment avec l'essor de la télévision numérique terrestre, et la délinéarisation des programmes. De fait, le groupe finit par intégrer les contenus, et donc les compétences, dans son offre Web existante pour se concentrer sur une offre nuémrique très complète dans une guerre ouverte avec celle de son concurrent France Télévision. *20minutes* occupe dès lors l'espace, en préparant son retrait d'un certain nombre de villes pour concentrer ses efforts et ses ressources sur le numérique – et devenir ainsi une véritable machine à *cash* –, sous la houlette de sa maison mère qui voit là une zone de concurrence frontale possible avec la PQN.

Du côté des newsmagazines encore isolés, *L'Express* tient toujours son rang, aidé, par son actionnaire Roularta Média Group qui cherche lui aussi à grandir en Europe par le biais d'un rapprochement qui ressemble un peu à l'Arlésienne avec son voisin Rossel, pendant que *Marianne* profite de son positionnement éditorial pour survivre tant bien que mal dans la provocation bienpensante et que Courrier International renforce sa spécificité tout en accroissant son prix de vente.

Quant aux *pure players*, ils survivent dans la lignée des observations déjà faites, l'indépendant Mediapart voyant son leadership se maintenir malgré le recentrage qualitatif conduit par ses concurrents comme une sorte d'exception culturelle fragile qui ne repose que sur l'emblématique patron.

Les enjeux de ces mouvements capitalistiques et de ses alliances sont de taille : dégager les marges de manœuvre suffisantes – celles-ci ayant été jugées insuffisantes dans le scénario précédent –, créer de la valeur sur les ensembles constitués, augmenter le pouvoir de négociation et le pouvoir de marché, faire des économies grâce aux synergies opérationnelles réelles, accéder à des ressources complémentaires et offrir une force de frappe éditoriale dans l'univers hyperconcurrentiel du Web, bénéficier d'avantages fiscaux, acquérir des actifs sous-évalués à potentiel de valeur, voire répondre à des motivations moins pragmatiques comme l'intérêt du dirigeant, l'effet d'imitation ou la volonté d'affaiblir un concurrent. Autrement dit et de manière un peu raccourcie, l'objectif est de retrouver des points d'*EBITDA* et des rentabilités qui permettent de rassurer les actionnaires et de financer les acquisitions ainsi que les développements.

Alors, bien entendu, l'ensemble de ces consolidations défensives ne se fait pas au royaume de l'imprimé sans heurts, sans grincements de dents et sans une profonde réorganisation des activités existantes, notamment pour la presse hebdomadaire régionale fortement restructurée dans la mesure où la taille des éditeurs a conduit à de nombreuses fermetures par rapprochements.
Parallèlement à ces soubresauts, à ces tempêtes internes parfois, les éditeurs ne dévient pas des objectifs qui se dessinent, à savoir assurer le transfert qui s'accélère et s'amplifie des activités vers le numérique tout en réorganisant les plus traditionnelles encore génératrices de marges, se rapprocher au plus près des attributs de valeur des consommateurs d'information dans ce nouvel univers, notamment par la dimension gratuite, communautaire et hyperlocale, répondre à l'exigence croissante de services en adéquation avec leurs attentes.

Les groupes finissent ainsi par devenir une porte d'entrée à plusieurs étages selon les besoins. Mais malgré toutes les précautions d'usage, les conseils bien avisés, de nombreux déboires pointent à l'appel : surcoûts de quelques opérations mal évaluées, processus d'intégration plus longs que prévu suite aux résistances internes, actifs moins valorisables avec un marché en demi-teinte, retards d'acquisition suite aux conflits d'actionnaires familiaux, etc.

L'issue finale se dessine néanmoins à l'horizon 2016, certaines opérations ne pouvant être décemment pas bouclées avent 2017-2018. Cela étant, il ressort au bout du compte par le biais de quelques simulations d'usage qu'en intégrant les faibles perspectives de croissance déjà évoquées, les désormais possibles réductions de coûts qui avoisinent les 10 % par an le temps des consolidations, les coûts d'intégration et d'acquisition conduits à la valeur de l'actif net reconstitué – *id est* à des valeurs parfois très faibles –, les nouveaux périmètres consolidés offrent une opportunité de valeur supérieure à la somme des valeurs individuelles, malgré les dettes restantes et avec des perspectives dépassant celles du début des années 2000, les marges restaurées avec des *EBITDA Margin* de près de 10 à 12 % ouvrant au passage la porte à de nouveaux investisseurs séduits par les perspectives et le secteur d'activité.

Pour autant, si à l'horizon 2016, un effort considérable a été accompli, l'environnement poursuit son inéluctable mutation, de sorte qu'un prochain ajustement stratégique finit par pointer le bout de son nez à l'approche de la décennie suivante.
Mais cette fois, les conditions sont différentes, les groupes ayant la surface suffisante pour mener à bien ce dernier round de transformation d'une industrie vers un nouveau marché, celui de l'information, avec à la clé un changement définitif du paradigme de l'entreprise de presse (*voir infra*).

2. Une restructuration du système organisationnel compliquée mais acceptable

Tous ces changements stratégiques s'accompagnent bien entendu de modifications des structures organisationnelles à tous les étages de la firme, au risque dans le cas contraire de les rendre inefficients. Or, dans les environnements qui évoluent rapidement, la capacité d'adaptation est un avantage concurrentiel, une véritable ressource stratégique. Il n'en reste pas moins que si les échecs sont nombreux, notamment lorsque les firmes poursuivent des objectifs contradictoires comme la réduction des coûts et le renforcement de la croissance, l'absence d'adaptation conduit à la faillite voire à une baisse significative des performances.

Au regard des évolutions systémiques qui s'engagent au royaume de l'imprimé, il ressort que les ajustements incrémentaux ainsi que les capacités d'adaptation naturelles des firmes ne sont pas suffisants, les changements finissant par se conduire dans une double logique – au-delà des approches théoriques du changement organisationnel [Van de Ven, Poole, 1995] –, celle de la conduite planifiée et de l'apprentissage continu.

Dans le premier cas de figure, les éditeurs définissent dès 2012 leurs objectifs de manière la plus claire qui soit selon les motivations de départ – diminution des coûts, anticipation des défis à venir, accroissement des revenus ou des parts de marché, construction d'une force de frappe, etc. –, de telle sorte, qu'après avoir créé le sentiment d'urgence permettant de lancer le processus, ils soient en mesure de s'inscrire dans une logique planifiée. Mais face aux difficultés notoires qui les attendent et aux contorsions identitaires en cours, ils se refusent à calquer leur démarche sur un programme standardisé comme celui de John Paul Kotter [1996] qui au-delà de la simplicité, présente l'inconvénient de ne pas être adapté à toutes les situations, notamment par son côté rigide qui fait fi du caractère politique des organisations et des conflits d'intérêts multiples, ce qui, au royaume de l'imprimé, risque de conduire à des comportements de défiance et ainsi limiter les marges de manœuvre en matière de changement organisationnel.

De fait, ils préfèrent se retourner au regard des spécificités de chacun vers une approche par diagnostic, qui ressemble au bout du compte à la logique médicale – anamnèse, diagnostic, traitement, pronostic, prophylaxie – dont l'objectif est d'assurer une cohérence globale, étant entendu qu'au sein d'un groupe comme Le Monde les contraintes sont différentes de celles pouvant exister dans le cadre d'un rapprochement entre un quotidien *Libération* et un *newsmagazine* comme *Le Nouvel Observateur,*, voire de deux groupes régionaux comme Ouest-France et Sud-Ouest.

Mais les pierres d'achoppement deviennent si nombreuses, notamment lorsque les regroupements de firmes commencent, que les résistances s'amplifient à la limite du supportable. Alors pour limiter le degré d'anxiété, les rancœurs sous-jacentes et consécutives, les éditeurs acceptent de dépasser l'approche par l'apprentissage en simple boucle [Argyris, 2003, Argyris, Schön, 1978, 2002] afin de tenter l'aventure de l'organisation apprenante – à double boucle –, *id est* de celle qui a la capacité d'adapter l'objectif de départ, de le modifier en fonction de l'évolution de l'environnement et des négociations au sein de l'entreprise.

Et même si cette dernière a une inévitable part d'utopie, un manque d'opérationnalité certain, elle s'adapte, à condition de dépasser les corsets des structures pyramidales, àl'univers de l'imprimé, dans la mesure où elle pousse les acteurs à mettre leur énergie au service de l'organisation plutôt qu'à des opérations de destruction politique. Plus participative, moins agressive, elle réduit ainsi la résistance aux changements, la participation à l'élaboration des processus conférant aux collaborateurs un rôle d'acteurs qui permet de diminuer l'anxiété et de travailler à une vision sinon commune et partagée, du moins cohérente avec en toile de fond l'acceptation de cette culture de l'adaptation selon les dynamiques concurrentielles et les enjeux stratégiques qui se dessinent, vision dont les éditeurs ont résolument besoin.

3. Les bienfaits et les limites de la diversification stratégique

Vue comme la panacée, elle n'est en l'espèce qu'un pis-aller défensif destiné à financer des activités déficitaires ou en perte de vitesse. Une stratégie pour le moins risquée dans l'absolu financier, dans la mesure où toute diversification est effectivement suspecte aux yeux des actionnaires puisqu'elle confisque en quelque sorte leur droit à l'arbitrage… étant entendu qu'il semble préférable de leur rendre les excédents de *cash-flows*, plutôt que de leur imposer le financement d'une activité déficitaire à l'instar de la réflexion qui a conduit à la mise en vente du *Parisien* et de ses satellites par le groupe Amaury en 2010.
C'est d'ailleurs pour cette raison que la capacité créatrice de valeur d'un groupe diversifié s'analyse en comparant les performances de chaque activité à des spécialistes de chacun de ces secteurs, les analystes ayant l'habitude d'appliquer une décote de valeur pouvant aller jusqu'à 30-40 % au niveau d'un conglomérat.

Car la diversification ne se justifie aux yeux de l'actionnaire qu'à partir du moment où les synergies dégagées permettent de faire en sorte que la valeur globale devient supérieure à la somme des valeurs individuelles de chaque activité.
Ce surcroît de valeur est d'autant plus important que les liens entre les activités permettent de diminuer les coûts opérationnels ou d'offrir des perspectives de croissance directes ou induites qu'elles n'auraient pas si elles étaient isolées. Sauf que dans certains cas – et notamment celui de la presse où la symbolique demeure très importante –, l'actionnaire ne souhaite pas forcément que l'activité déficitaire soit cédée au profit d'un recentrage, considérant alors la diversification comme un passage obligé visant à financer une stratégie par portefeuille, certains voyant même en elle le messie tant attendu pour assurer un financement croisé.

La question est alors de savoir si la diversification est une option intéressante, étant entendu que l'état anémique de la majorité des groupes limite considérablement le champ des potentialités, même si quelques-uns en sont l'archétype à l'instar du Figaro ou d'Amaury.

La construction du premier s'est en effet schématiquement conduite à partir du transfert de valeur des petites annonces vers le Web sous l'égide d'Adenclassifieds, entité volontairement séparée du reste du groupe dans un premier temps et cotée à la Bourse de Paris avant d'être retirée. Les autres développements connexes ont consisté en l'acquisition de sites marchands ou spécialisés dans un domaine comme Evene, Bazarchic ou encore Ticketac, dont les activités s'inscrivent dans la logique de l'existant, soit par le biais de la clientèle à laquelle ils s'adressent, soit en renforcement des produits du groupe à l'instar du Figaroscope. En y ajoutant des activités de courtier, des offres éditoriales spécialisées, de l'édition ou encore de l'événementiel, le groupe a ainsi constitué un puzzle de plusieurs centres de profits qui se juxtaposent et compensent, en partie, les pertes du quotidien ou du moins contribuent à l'équilibre opérationnel de l'ensemble avec l'objectif de représenter la moitié du chiffre d'affaires du groupe à l'horizon 2015.

De son côté, le groupe Amaury a amorcé sa diversification dans l'univers du sport bien avant Le Figaro avec notamment Amaury Sport, organisateurs d'événementiels sportifs dont le lien avec le quotidien *L'Équipe* semble sur le papier évident. Et malgré un échec dans le rachat du Futuroscope en 2002, Amaury a poursuivi cette stratégie de diversification au point de se lancer dans les paris sportifs en ligne avec un échec relatif et d'imaginer une incursion significative dans l'univers de la télévision numérique. Amaury Sports qui se renforce ainsi sur les événements de masse, l'élargissement de son offre de services (*facilities*), de gestion et de conseil pourrait représenter plus de 40 % du chiffres d'affaires du groupe sous cinq ans, alors qu'il n'est en 2010 que de 25 %, de sorte que se poserait légitimement la question de la place du quotidien *Le Parisien* dans un tel édifice.

Ces deux exemples d'ores et déjà détaillés et au-delà des autres tentatives de diversification des groupes Sud-Ouest, Ouest-France, Les Échos et d'autres encore, montrent finalement les points clés d'une telle stratégie en mettant en perspective ses inévitables limites, le rôle des synergies opérationnelles – les seules qui soient réellement créatrices de valeur – et financières, ainsi que les présupposés à une telle réussite.

Les limites à la diversification concernent en premier lieu, au-delà des aspects opérationnels, l'actionnaire qui en l'occurrence voit sa liberté de décision et de choix bafouée.

En effet les synergies financières souvent évoquées ne sont au sens de la théorie financière qu'une aberration. Elles consistent à diversifier un portefeuille pour lisser les risques et les résultats sous couvert d'une demande de lisibilité et de stabilité des actionnaires, tout en créant un marché de capitaux internes pour répartir les *cash-flows* sur d'autres activités au prétexte que l'asymétrie informationnelle des marchés les pénalise.

De fait en considérant une approche fondée sur la création de valeur, il ressort que les éditeurs, comme d'autres firmes d'ailleurs, ont tout intérêt à travailler au recentrage de leurs activités sur lesquelles un savoir-faire existe afin de ne pas confisquer le libre arbitre de l'actionnaire, sauf à ce que de réelles synergies opérationnelles justifient une telle opération.
Pour autant, les marchés de l'imprimé présentent une ambiguïté de taille dans la mesure à la majorité des firmes ont des actionnaires propriétaires et parfois même dirigeants, de sorte que la diversification qui apporte un indispensable ballon d'oxygène à des activités non créatrices de valeur lorsqu'elles sont isolées, servait jusqu'à présent en réalité de justificatif bien compris à leur maintien, au-delà de toute considération financière.
Il n'en reste pas moins que si la firme grossit, ce qui est une nécessité au regard de l'évolution déjà évoquée, et que l'actionnariat se dilue au profit d'investisseurs institutionnels – à l'instar de ceux existants dans des groupes d'envergure européens –, il devient alors raisonnable d'imaginer qu'en l'absence de rentabilité de l'activité presse, ceux-ci travailleraient plutôt à un démantèlement dans la lignée, à moindre échelle, de ce qu'a voulu faire le groupe Amaury avec *Le Parisien* en 2010.

Dans ce cas, la diversification à outrance, notamment lorsque les activités présentent une valeur supérieure aux plus traditionnelles, devient une source de risque pour les éditeurs dans des groupes à l'actionnariat plus classique et moins familial. Cette stratégie ne présente donc qu'un intérêt limité à terme, sauf pour des investisseurs animés par d'autres considérations, si elle n'est pas d'une part accompagnée d'une croissance significative sur son cœur de métier afin de rééquilibrer les portefeuilles de valeur et limiter les éventuels démantèlements, si elle ne présente pas d'autre part de synergies réelles (*voir infra*) qui justifient le maintien de l'ensemble par une influence sur la performance globale ou celle de chaque activité comme pour l'événementiel de proximité, les petites annonces voire les paris sportifs, bien loin de la vente de vêtements et de casseroles qui relèvent d'abord d'une segmentation marketing et pour lesquels l'intérêt est discutable au regard des stratégies d'alliances possibles dans des marchés devenus eux aussi concurrentiels.

Les synergies opérationnelles sont en quelque sorte le liant obligé qui sert aussi de justification à une telle opération, sachant qu'il est nécessaire de ne pas se méprendre dans la mesure où il est possible d'accroître la valeur d'un groupe en l'absence totale de synergie à l'occasion par exemple d'une diversification sur une activité plus rentable, tout comme il est possible de perdre de la valeur en raison de coûts d'entrée significatifs alors que le niveau de synergie est élevé. Il s'agit aussi de ne pas confondre diversification marketing et stratégique.
Cette question est loin d'être simple étant donné que la diversification n'est intéressante qu'à partir du moment où c'est moins coûteux et moins risqué de le faire soi-même plutôt que de constituer une alliance, l'intérêt se mesurant dans une comparaison des coûts de transaction externes aux coûts de réalisation de l'opération.

Or pour évaluer la création de valeur et les synergies, l'une des méthodes en vogue à la fin des années quatre-vingt-dix [Browne, Rosengren, 1987] est celle du *chop shop* qui consiste à comparer la performance globale avec celle d'un portefeuille composé des mêmes activités.
En l'occurrence, l'application de cette méthode sur les deux groupes précités, montre toute l'ambiguïté évoquée puisque d'un côté la création de valeur est supérieure, alors que dans l'autre elle ne l'est pas.
En les deux exemples évoqués témoignent des limites mêmes de cette méthode et *a fortiori* d'une telle stratégie ainsi qu'au-delà de l'opposition entre deux courants de pensée. D'une part, celui qui considère dans la lignée des années quatre-vingt-dix que les synergies ne sont qu'un instrument de justification utilisé par des dirigeants désireux d'asseoir leur pouvoir au détriment des actionnaires, la création de valeur devant alors passer par le recentrage. D'autre part celui, plus récent, qui estime que l'exploitation des ressources intangibles et de la performance passé telles qu'un savoir-faire ou une image de marque, est potentiellement créatrice de valeur dans la mesure où elles ont un impact positif sur la diversification et la performance [Strategor, 2009]. La difficulté dans ce dernier cas est de le mesurer objectivement ce qui en l'occurrence peut s'avérer pénalisant pour des éditeurs.

Au-delà, la question des synergies ressort comme une source d'ambiguïté. Et si le doute n'est pas admis pour l'activité des petites annonces en ligne, il est moins évident selon le produit (livres, recettes de cuisine, DVD, casseroles, etc.) pour un site de *e*-commerce qui répond d'abord à une segmentation marketing, et très partagé pour des activités d'événementiel, d'édition, de formation et de services dont le lien avec un quotidien demeure parfois tiré par le bout des cheveux.

Reste qu'avant de se lancer dans une diversification de quelle que nature qu'elle soit, Michael Porter considère qu'une firme devrait soumettre sa décision à trois tests.

Le premier concerne l'attractivité, *id est* la capacité de générer un profit supérieur au coût du capital sur cette activité, sachant qu'un résultat positif ne saurait justifier seul l'acceptation d'une telle stratégie, sinon tous les éditeurs investiraient dans les petites annonces en ligne, les paris sportifs, l'organisation de spectacles vivants, l'édition de livres, etc.

Le deuxième intègre l'éternel coût d'entrée qui consiste à vérifier si l'actualisation des *cash-flows* est supérieure à celui-ci, notamment dans les petites annonces en ligne où les tickets d'entrée sont significatifs, voire dans l'événementiel où l'hypothèse de sortie est aléatoire.

Le troisième s'intéresse au surcroît de valeur dégagée grâce aux synergies, de sorte que si la firme a la capacité de les exploiter, sous réserve qu'elles existent réellement, elle a alors la possibilité d'accroître les performances de l'ensemble, voire de l'une ou l'autre activité.

Pour autant dans le cas d'acquisition, le surcroît de valeur n'intéresse pas seulement l'acheteur, il est aussi un facteur déterminant pour les actionnaires de la cible dans la mesure où il doit évidemment être supérieur à ce que pourrait offrir un autre acquéreur pour qui les synergies semblent plus évidentes. En effet, le marché de l'acquisition est concurrentiel, notamment dans des activités à fort effet de levier, la bataille boursière de la reprise du groupe Se Loger en étant la parfaite illustration.

Cette notion de *parenting advantage* [Goold, Alexander, Campbell, 1995] est loin d'être négligeable au royaume de l'imprimé, dans la mesure où la majorité des firmes, au regard de leurs résultats et de la difficulté à démontrer le sérieux de certaines synergies, auront bien du mal à convaincre des actionnaires de répondre à leurs sollicitations laissant alors un avantage évident aux groupes de grande envergure et notamment européens, sachant que sur certains marchés comme l'événementiel, les services, voire le *e*-commerce ou encore les paris sportifs et la formation, la concurrence fait rage avec des acteurs au portefeuille bien garni et beaucoup mieux structuré.

4. Une équation de valeur revue en profondeur, mais pas révolutionnaire

Dans la logique retenue d'un tel scénario, les fondements de l'équation de valeur qui prévalaient jusqu'alors demeurent, étant entendu que l'imprimé ne disparaît pas dans une telle configuration, mais s'adapte drastiquement au contexte dans lequel les firmes évoluent en se restructurant autour de marque et de savoir-faire existants, même si inévitablement quelques formes juridiques disparaîssent en tant que telles au gré des consolidations défensives.

Il s'agit avant tout de procéder à un intense et clairvoyant ajustement de circonstance au niveau des chaînes de coûts et de revenus en réaménageant l'architecture de valeur et en faisant disparaître les aberrations évoquées afin de rendre le modèle économique "moyen" en adéquation avec l'environnement et de tenir compte parallèlement des autres déterminants de la performance. Il n'y a donc pas, dans une telle dynamique, d'innovation de rupture sur le fond, mais plutôt une profonde adaptation créative sachant que, d'une part, la combinaison de plusieurs activités offre l'opportunité d'agencer à bon escient plusieurs modèles qui deviennent dès lors suffisants en terme de création de valeur, et que, d'autre part, la nouveauté est toute relative et qu'elle résulte bien souvent de l'application différenciée d'un *business model* ayant été adopté par un autre secteur d'activité. En cela, la vente d'espace publicitaire sur un site Web gratuit n'est que la traduction – à la considération technologique près –de ce qu'a imaginé la presse gratuite d'annonces au début des années soixante-dix !

C/ Troisième séquence, *bis repetita* dans la reconquête des marchés

Cette séquence du script ne s'entend bien entendu qu'en miroir de la précédente dans la mesure où le dernier scénario conclut qu'en l'absence de marges de manœuvre l'issue serait sans aucun doute compliquée sur le moyen terme (*voir section 6*).
Alors, avec les coudées plus franches, même si l'ensemble des attendus ne peuvent résolument pas se conduire en l'espace de quelques semaines, les premières opérations redonnent une bouffée d'oxygène aux firmes et leur offrent ainsi l'opportunité de piloter au mieux cette inexorable mutation vers l'univers du Web, sans pour autant avoir la contrainte de fermer immédiatement et dans l'urgence la porte de l'imprimé. Bien au contraire.

Et en attendant de devoir modifier plus avant le paradigme de l'entreprise de presse, ils s'évertuent une nouvelle fois dès le début 2013 à reconquérir sur un plan triennal leur marché avec des moyens qui sont, bien entendu, proportionnels au degré d'avancement des changements structurels en cours, des opérations de consolidation défensives menées et, le cas échéant, des tentatives de diversification devenues en l'espèce l'apanage des organisations d'envergure au regard des coûts d'entrée, de la faiblesse de certaines synergies et de la concurrence sur les activités connexes, sans oublier le rôle clé de l'actionnaire de référence.

Le programme est relativement simple puisqu'il se décline – au-delà des différences entre les firmes elles-mêmes, au pluriel à partir des idées d'ores et déjà initiées dans le scénario

précédent, mais qui cette fois s'amplifient de manière exponentielle au gré des moyens libérés : nouvelle formule avec enrichissement des offres plurimédia, renforcement de l'univers numérique avec une structuration qualitative d'offres labellisées, amélioration de la segmentation marketing avec une différenciation marquée selon les marques établies et les regroupements conduits, centralisation différenciée, développement de l'hyperlocal facilité suite aux opérations de consolidation et aux rapprochements avec les *pure players* locaux créés, lancement de sites dédiés dans un esprit de maillage, de plates-formes communautaires et de kiosques numériques, renforcement de l'implantation dans la vie locale, réorganisation des titres existants, opérations de sensibilisation et de communication, présence soutenue en support de manifestations, systèmes de paiement adaptés aux multiples offres d'abonnements et à la demande (couplées ou isolées), alliances et consolidations sur des marchés connexes de petites annonces, d'événementiels et de services, gestion des marques et des savoir-faire, partenariat avec les acteurs du Web, etc.

Les différents ajustements conduits ont ainsi ouvert la voie à de nombreuses opportunités jusqu'à présent inenvisageables par manque de ressources financières et d'organisation efficiente, de sorte que toute tentative de développement ne relève plus du chemin de croix, mais devient éligible dans une cohérence du tétraèdre stratégique.

L'information est désormais devenue un produit dont la valeur a été différenciée, les éditeurs ayant fini par accepter que la vision descendante et uniforme inhérente à l'univers hiérarchique de la presse n'avait plus guère de sens et qu'il devenait légitime, aussi désagréable soit-elle dans le prisme de l'imprimé, de considérer que le bien pouvait présenter des valeurs d'usage et *a fortiori* financières différentes selon les consommateurs auxquels il était vendu. Dans le même temps, les éditeurs acceptent de redimensionner leurs marques en fonction des attentes et intègrent que la perception de la performance d'une offre par un client sur des attributs de qualité et sur le sentiment d'importance qui lui est adressé influence directement sa fidélité.

Les idées ne manquent donc pas. Et maintenant que le lecteur s'est transformé en consommateur, les firmes commencent enfin à avoir les moyens de répondre à ses attentes pour le plus grand plaisir des annonceurs qui, après un certain retard à l'allumage, commencent à s'emparer de l'univers numérique dans toutes ses potentialités, aidés par des mastodontes à l'inventivité qui semble sans limite comme Google ou Facebook, tout en redécouvrant les bienfaits de circonstance de l'imprimé.

Forts de ces avancées et de leur taille critique, les groupes d'envergure réussissent parallèlement à créer un département de recherche et développement en charge avec les structures professionnelles fondées pour l'occasion d'expérimenter de nouvelles voies informationnelles avec des budgets discrétionnaires et une organisation adaptée mise en place à partir d'une identité tournée vers la valorisation interne de l'innovation dans l'orientation stratégique et le développement d'une culture adéquate qui dépasse la confiscation originelle du Web par les journalistes et permet d'effacer les obstacles internes, et notamment de réduire la portée du dilemme de l'innovateur qui fait qu'en raisonnant de manière rationnelle face aux innovations concurrentielles, les firmes se destinent à l'échec.

L'innovation devient alors, comme les stratégies de recomposition, un axe de choix qui permet de rester dans la course et ouvre la possibilité à l'expérimentation par le biais de nouvelles offres de rupture qui combinent les attributs de valeur des consommateurs vis-à-vis des offres de référence, en les limitant, les réduisant, les renforçant voire les inventant. Au-delà d'être une source d'amélioration de la différenciation, elle devient en outre un vecteur significatif de réduction des coûts.

Conclusion

Utopique, insensé, irréaliste, destructeur, mercantile, etc. ! Les qualificatifs à un tel scénario ne manquent certainement pas à partir du moment où l'objectif est de rester fidèle à cette vision conservatrice visant à défendre les pré carrés de chacun, au-delà de ce qui pourrait arriver, mais qui semble inimaginable et qui ne relève selon les vaillants détracteurs que de la malhonnêteté intellectuelle de financiers désireux d'industrialiser l'information.

Et si la réalité était tout autre, si l'objectif était au contraire de redynamiser des marchés pour le moins apathiques sans attendre les éventuelles sanctions, si ce scénario ne relevait pas plus simplement d'un autre tempo, celui de la raison et de l'acceptation collective de l'échec du précédent script ainsi que du moment venu pour s'adapter à un nouvel environnement, sachant dans tous les cas qu'il est inutile de l'envisager comme possible, ne serait-ce qu'à moitié, de prime abord au regard de ses attendus pour le moins bouleversants et ambitieux pour le microcosme de l'imprimé.
Il ne peut donc s'imaginer que dans une seconde étape, le scénario préalable lui servant pour ainsi dire d'introduction, *id est* pas avant la fin de l'année 2012, voire début 2013.

Avec son inévitable part de subjectivité – de rêves et de fantasmes pour certains –, notamment dans les choix de regroupements effectués et de mesures imaginées – dans leur nature et leur ampleur –, il illustre pourtant quelques-unes des voies possibles et souhaitables au regard des préambules dont le degré de réussite ne dépend bien évidemment que du niveau d'ajustement consenti par les différentes parties en présence.
Et plus encore, il sert d'alibi à la mise en perspective des facteurs clés de création de valeur, étant entendu que le nombre de possibilités relève de la combinaison mathématique impossible à scénariser dans toutes ses dimensions, au-delà de ne pas présenter d'intérêts. Et s'il apparaît presque surréaliste à certaines occasions, les conditions de marché qui elles sont bien réelles et inexorables, tout comme les déterminants de la performance, serviront de catalyseur de circonstance à sa mise en route et à ses ajustements de circonstance.

Car sur le fond, il n'est pas si délirant que tout détracteur bienveillant pourrait le laisser entendre.
D'abord parce ce qu'il ne part pas du postulat de réduire le nombre d'offres informationnelles, mais au contraire de les réorganiser dans un univers où les différents supports – imprimés et numériques – se juxtaposent et se complètent, de les amplifier selon les attributs de valeur des consommateurs et des annonceurs à partir des économies générées, des forces de frappe soulevées et des réorganisations concédées, aussi défensives soient-elles dans le fond.
Ensuite, parce qu'il offre l'opportunité, sans pour autant condamner le support papier, de préparer les soubassements d'un inévitable changement de paradigme de l'entreprise de presse vieux de près de soixante-dix ans – à savoir le passage de l'univers de l'imprimé vers celui de l'information service – dont la gestation initiée au début des années 2000 devrait se terminer par un accouchement prévu au début de la décennie 2020-2030 selon le degré d'incertitude déjà identifié au niveau des facteurs environnementaux et sociétaux (*voir infra*).
Enfin, parce que les simulations effectuées montrent, au-delà des choix conduits, qu'il est dans sa vision poussée créateur de valeur pour les groupes ainsi construits et qu'en l'absence, les insuffisances du premier scénario contraindraient rapidement à accepter d'autres mesures plus contrariantes.
Il permet en outre de dépasser l'illusion collective de cette croyance en un modèle économique merveilleux et innovant, alors que l'existant peut s'avérer rapidement suffisant dès lors qu'il est réorganisé dans son architecture de valeur et dans ses chaînes de valeur, au-delà du fait que le modèle de rupture si souvent fantasmé relève d'abord de l'adaptation différenciée de ceux existants dans d'autres activités.

Quel que soit le degré d'ajustement possible et retenu par les opérateurs, il a finalement le mérite de mettre en exergue le potentiel de valeur possible dans des schémas qui n'ont rien d'abracadabrantesques, avec des niveaux de réduction de coûts raisonnables vu la taille des groupes et les gains de productivité reconnus comme envisageables par les opérateurs eux-mêmes, la pierre d'achoppement principale, au point d'être la source potentielle d'un échec retentissant, résidant dans les mécanismes de résistance identitaires et organisationnels qui imposent de ne pas les balayer d'un revers de main et de tendre au regard des spécificités de l'univers, aussi délicat soit-il, vers une planification doublée d'un apprentissage continu.

Dans le même temps, s'il ne remet pas en cause les développements du premier scénario sur les activités légitimes de tout éditeur, il soulève les risques et relativise les attendus de toute stratégie de diversification, pourtant intéressante.
D'abord parce la réussite d'une telle voie requiert de réelles synergies opérationnelles, un coût d'entrée inférieur à l'actualisation des *cash-flows* futurs et une attractivité significative.
Ensuite, parce que la diversification par acquisition place l'éditeur en concurrence frontale avec d'autres firmes, pouvant être plus avantageuses pour la cible dans la mesure où elles apparaissent plus aptes à créer un surcroît de valeur.
Et enfin, parce que la diversification, outre le fait de confisquer une part de liberté aux actionnaires, présente un risque pour l'imprimé non créateur de valeur, lorsque les nouvelles activités génèrent plus de valeur. Elle n'a dès lors de sens que pour servir de vase communicant et répondre à d'autres ambitions ou s'inscrire en parallèle d'une croissance sur le cœur de métier de sorte que de réelles synergies justifient le maintien de l'ensemble par une influence sur la performance globale ou celle de chaque activité comme pour l'événementiel et les services de proximité, les petites annonces ou encore les paris sportifs.
Cette voie n'a d'intérêt que dans un équilibre de valeur où l'activité traditionnelle ne devient pas le parent pauvre d'un groupe diversifié avec un actionnariat dilué au risque de pouvoir être démantelé. La diversification n'est porteuse de sens qu'à l'aune de consolidations, même défensives, l'enjeu étant d'obtenir des groupes capables de répondre aux attentes des marchés.

Déstabilisantes, les conditions qui le sous-tendent permettent finalement aux groupes imaginés de créer à la fois de la valeur, mais en plus de maintenir une pluralité d'offres imprimées par l'intermédiaire des marques et des contenus restés intacts, au-delà des réorganisations concédées. Si ce scénario s'impose presque légitimement au regard du contexte, s'il respecte l'intégrité et la pérennité des offres imprimées à moyen terme, il a aussi

la vertu, au-delà des difficultés d'évidence, de mettre, dès lors que ces attendus sont poussés à l'extrême, ces acteurs dans de bonnes conditions et une certaine forme de sérénité pour les préparer à un ultime basculement vers cet implacable univers numérique avec à la clé un changement du paradigme de l'entreprise de presse traditionnelle vers celui de l' information service centrée sur le client.

SECTION 5 QUATRIEME SCENARIO : CHANGEMENT DE DECOR POUR L'INFORMATION, ENTRE UN REALISME SUBSEQUENT ET UNE PROSPECTIVE PROBABLE

Dans le prolongement des *scenarii* proposés, il est possible en forçant volontairement le trait, à la frontière de la prévision et de la prospective, d'envisager un enchaînement de deux séquences à l'intérieur même d'un scénario qui viserait à construire une autre vision des marchés de l'imprimé et *a fortiori* le décor dans lequel les anciens et nouveaux protagonistes pourraient évoluer. Provocateur dans la forme et dans l'esprit, il vise tout simplement à modifier le paradigme de l'entreprise de presse vieux de plus de soixante-dix ans, *id est* à dépasser les ajustements parfois trop consensuels et claniques !
Bien entendu, le réalisme impose de ne pas le considérer comme le niveau primaire d'un éventuel changement, les forces centrifuges de la tradition étant en effet trop puissantes pour que sa simple évocation ne déclenche pas un véritable choc anaphylactique. Il s'agit plutôt de l'inscrire dans une autre logique, celle d'une conséquence sinon implicite du moins possible, mais en tout cas essentielle, du scénario précédent qui a, en l'occurrence, déjà franchi une étape significative, l'objectif étant finalement que ces deux séquences ordonnées finissent par dessiner les contours de cette implacable évolution qui à défaut d'être désirée peut être anticipée, d'autant plus fermement que ces attendus seraient en l'espèce plus souhaitables que ceux d'un scénario plus destructeur (*voir infra*).

La première séquence, qui relève davantage de la prévision argumentée, procède d'une logique architecturale qui verrait bien les différents marchés de l'imprimé se confondre en un grand ensemble construit à partir de la fonction du bien, à savoir celle d'informer. Il ne s'agit pas en substance de considérer qu'un média chasse l'autre, même si cette affirmation n'a jamais été aussi incertaine, mais d'envisager que la définition d'un média proposée entre autres par le lexique d'information-communication [Balle, 2006] puisse perdre l'acception technicienne pour ne plus considérer que celle qui réponde aux attentes du consommateur.

Cette approche prend sa source dans l'implacable porosité qui s'est établie et s'enrichit de la modification des usages et des comportements en matière d'information, notamment vis-à-vis de l'imprimé, ainsi que de l'état anémique des firmes en présence.
Si d'apparence, elle paraît anodine, elle ne l'est pas dans la mesure où elle fait abstraction du vecteur de diffusion pour ne plus se concentrer que sur l'objectif conduisant au passage à de nouvelles contorsions identitaires et stratégiques, et donc structurelles. Elle ouvre en revanche, au-delà des ajustements rendus nécessaires, de réelles perspectives d'évolution vers des offres plurimédia dépendantes de la fonction visée (informer, distraire, former, etc.), devenant par la même occasion l'un des présupposés à cette ultime évolution aussi logique que judicieuse au scénario précédent qui en l'absence renverra, le cas échéant, l'ensemble vers une autre histoire plus destructrice.

La seconde séquence procède d'une dynamique plus prospective, *id est* en rupture avec la prévision bien comprise dans la mesure où elle prend en compte la possibilité de brûler les vaches sacrées et tient compte des innovations de rupture, l'ensemble autorisant alors des prises de positions plus tranchées au confluent de l'imagination et du réalisme, l'objectif assumé à l'évidente subjectivité étant de se projeter vers un horizon plus lointain, *id est* vers 2020 pour mettre en exergue les points forts et les faiblesses de l'approche.
La projection renvoie en l'occurrence la technologie à ses vieux démons dans la lignée du paradoxe d'Icare. Les nouveaux acteurs ont fini par se transformer en firmes arrogantes de sorte que les facteurs clés de succès poussés à l'extrême sont devenus les pourvoyeurs du déclin à l'instar de Yahoo ou encore de Myspace !

Cette dynamique trouve d'ailleurs une caisse de résonance inattendue dans une prise de conscience collective de ces exagérations numériques, les consommateurs relativisant l'importance des réseaux sociaux, les valeurs traditionnelles revenant sur le devant de la scène, les pouvoirs publics ayant repris à bon compte la nécessaire adaptation des législations en vigueur, l'imprimé ayant retrouvé ses vertus. La *Digital Attitude* s'estompe et se repositionne, sans bien entendu être remise en cause, infléchissant la vitesse de pénétration des nouveaux modes de consommation, sachant que les réseaux à très haut débit commencent à devenir opérationnels à l'aube de 2015 suite aux retards pris dans le développement. La publicité *online* progresse fortement, mais ne réussit pas encore à détrôner l'hégémonie de la télévision. Ce contexte laisse alors une ouverture à quelques éditeurs qui, après avoir réussi à reprendre leur souffle et à se réorganiser pour constituer des groupes de taille critique, ont fini

par migrer définitivement vers ce nouvel environnement en recouvrant d'un voile pudique leurs illusions d'antan, loin de l'idéal de 1945, mais sans renier les attributs qui les caractérisaient.

En acceptant l'absence de domination des acteurs de la nouvelle économie et la disparition du référentiel traditionnel, mais en ne rejetant pas l'inéluctable généralisation du numérique avec l'essor du très haut débit et des terminaux "intelligents", en admettant que le papier ne soit plus qu'un support dont l'utilisation dépendra des choix du consommateur, en dépassant cette superposition infructueuse de deux mondes – l'imprimé et le numérique – qui s'ignorent bien souvent et en autorisant l'inévitable partage de valeurs qui a dû s'instituer, ce scénario renvoie a un nouveau paradigme, celui de l'information service édifié à partir de cet univers numérique autour de marques et de savoir-faire dans lequel la presse ne disparaît pas dans son âme, sachant que sa concrétisation demeure fonction de l'ampleur des incertitudes évoquées.

A/ Et si les marchés de la presse devenaient des marchés de l'information

Année 2016, les éditeurs ont d'ores et déjà donné un autre visage au paysage informationnel de l'ancien monde et mis en place un train de réformes structurelles considérables en l'espace de six ans – même si ce fut dicté par la contrainte – avec une inflexion pour le moins significative des archaïsmes séculaires, notamment culturels et identitaires, et des conditions de marché. Pourtant, face à l'inexorable évolution des usages et des modes de consommation de l'information catalysé par l'essor des réseaux de très haut débit et des terminaux de dernière génération –, ils finissent par accepter que cette première étape risque de ne pas être suffisante. Alors les prémisses d'une évocation à une autre vision de l'information finissent par ressurgir non plus sous la houlette des plus libéraux, mais dans la continuité des changements opérés, dans une sorte de pragmatisme de circonstance qui vise à éviter un transfert de l'information entre les mains de nouveaux opérateurs et une conservation des valeurs d'antan.

Ce changement de paradigme relève sans aucun doute du crime de lèse-majesté. Comment est-il possible ne serait-ce qu'un bref instant d'imaginer la disparition de la presse, celle qui en 2010 est encore considérée comme le *substratum* de toute démocratie bien portante ? Même les *pures players* du Web revendiquent ouvertement le statut de presse d'information en ligne ! Pourtant derrière cet anachronisme bien portant se cache une réalité de plus en plus

difficile à défendre, plusieurs arguments plaidant en faveur de ce sacrilège sémantique, étant entendu que la disparition de la diligence n'a jamais empêché les citoyens de se déplacer et que cette idée peut raisonnablement s'inscrire dans la logique du scénario précédent – même si dans l'absolu elle aurait pu en faire parti – comme une étape indispensable à une ultime évolution qui mettrait alors en scène l'information, l'immobilisme renvoyant *a contrario* à un autre scénario plus destructeur. Or cette ultime contorsion devient d'autant plus aisée qu'il s'agit alors de ne considérer la disparition de la presse que par le prisme de marché, et non pas parce qu'elle a toujours représentée.

1. Une indéniable réalité centrée sur le client et non plus le produit

La structuration des marchés médiatiques s'est au fil du temps opérée par la technique, faisant ainsi référence à ceux de la presse, de la télévision ou encore de la radio. Et jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, cet ensemble s'avérait d'autant plus cohérent que la presse gratuite d'information n'existait pas, que le Web commençait tout juste à émerger et que les autres médias, portés en premier lieu sur le divertissement, ne proposaient pas des biens informationnels étroitement substituables.
Il était alors possible au sein de chaque industrie d'établir des groupes de concurrents aux choix similaires, à partir de sous-jacents qui pour la presse s'articulaient autour du contenu, de la périodicité, du prix et de l'espace géographique, sachant qu'ils intégraient d'autres facteurs aussi corrélés entre eux (spécialisation, image de marque, intégration, politique commerciale, etc.).

Mais voilà, le pouvoir structurant de la technologie et l'arrivée de nouvelles offres de référence ont modifié la topographie concurrentielle, pour au moins trois raisons majeures (*voir chapitre I, partie II*). D'abord en accroissant la porosité des frontières qui existaient jusqu'à présent tout en faisant ressortir l'importance de la dissociation entre un contenu et son support de diffusion, *id est* entre une connotation technicienne et fonctionnelle. Ensuite en réduisant la distance stratégique entre les firmes et en accroissant leur niveau de dépendance par homogénéisation des produits destinés à la même demande. Enfin en modifiant le prisme de la périodicité et du prix de manière considérable.

Dans le même temps, plusieurs facteurs de marché pour le moins factuels ont fini par infléchir l'approche technicienne : l'évolution de la diffusion, la superposition des habitudes de lecture et des sociotypes de consommation, les objectifs *cross media* des annonceurs, les usages et

attentes en matière d'information, l'audience des sites Web, la place des réseaux sociaux, le transfert de valeur de la petite annonce, la nature même de l'information et son nouveau statut.

Or au regard des déterminants de la performance et de la situation établie, il devient assez incontestable que toutes ces évolutions, ces innovations, ces mutations, ces altérations ou encore ces variations poussent, dans une perspective stratégique inhérente à toute firme désireuse d'assurer sa croissance, à accepter l'idée de reconsidérer la vision traditionnelle au profit d'une approche qui consisterait à reconfigurer l'ensemble à partir d'un marché de l'information, celui-ci pouvant se juxtaposer avec celui du divertissement, de la formation, etc. (*voir chapitre I, partie II*). Il s'agit alors d'accepter dans le même temps le passage d'une culture centrée sur le produit à celle centrée sur le client ainsi que le partage de valeur.

Sur le fond, l'idée a de quoi faire hurler, les plus réfractaires pouvant légitimement objecter que cette vision relève du tripatouillage dégradant, au-delà du fait qu'elle leur soit insupportable dans la mesure où elle conduit à renier les idéaux du passé et à faire fi de plusieurs siècles d'histoire, d'autant plus fermement que la marque sert à vendre d'autres produits et services qui n'ont résolument rien à voir, de la casserole aux vêtements. Ils peuvent par ailleurs faire rejaillir, à l'instar des développements de l'industrie automobile ou du prêt-à-porter réalisés à partir des mêmes plates-formes, l'effrayant spectre de cette industrialisation à outrance avec à la clé la disparition du pluralisme.

Elle n'a pourtant au bout du compte pour ambition que de réinventer la meilleure voie disponible pour que l'information ne devienne pas qu'un simple maillon d'une chaîne de valeur globalisée, un sous-produit fabriqué par des sous-traitants en quête de survie.
Bien entendu, le fait de la considérer est déjà l'indispensable première pierre d'une réflexion qui finirait par bousculer ces vieilles dames grises pour assurer leur mutation en firmes de services informationnels, tantôt centrées sur leur cœur de métier, tantôt diversifiées.

Cette option ne peut évidemment pas s'envisager sans heurts, l'un des éléments clés est la vitesse de mise en place des ajustements requis et les fondements sur lesquels elle repose, sachant qu'en la matière, les firmes isolées, et à plus forte raison lorsqu'elles sont financièrement à l'agonie, ont un handicap majeur, donnant *ipso facto* un avantage concurrentiel aux groupes d'envergure, économiquement solides et plurimédia avant l'heure à l'instar de ceux qui ont été construits dans le scénario précédent. Et au regard des

changements à conduire, il n'est pas question de modifier toutes les composantes du jour au lendemain, mais de les inscrire dans un délai raisonnable de trois à cinq ans et de plusieurs étapes intermédiaires pour assurer une cohérence systémique des choix stratégiques avec la structure et l'identité.

Les présupposés à ce scénario relèvent d'abord d'une vision et ne s'apparentent pas à la première étape d'un long cheminent stratégique, mais plutôt à une sorte d'étape intermédiaire, qui n'a de sens qu'à partir du moment où d'autres changements auront été entérinés et établis au préalable.

2. Des présupposés complexes à mettre en œuvre, mais pas impossibles

Cette transformation du prisme stratégique structure d'abord un schéma de pensée qui inclut les nécessaires changements organisationnels et identitaires dans le cadre d'une cohérence entre la stratégie, la gouvernance, l'identité et les *process* de décision. S'il est un objectif à part entière, sa construction se conduit néanmoins en plusieurs étapes, l'une d'elles pouvant être le scénario précédent qui sert de support d'évidence, étant donné que plusieurs étapes, et non des moindres, ont d'ores et déjà été franchies.

Les groupes stratégiques qui peuvent en résulter sont bien entendu interdépendants, d'autant plus d'ailleurs que la technologie offre les opportunités de réduire les barrières à la mobilité, que la dynamique concurrentielle évolue dans un environnement plus ouvert et ductile et que l'information est devenue, lorsqu'elle est réduite à sa plus simple conception, celle de *commodity news*, un produit éminemment substituable. L'intensité concurrentielle se détermine dès lors selon son degré de différenciation, mais aussi des services et des produits associés qui constitueront le profil de l'ensemble.

Dans cette vision d'un nouveau genre, les premiers échafaudages concernent généralement les rédactions, cœur de métier de l'information, quel que soit le modèle d'ailleurs. Mais le changement ne s'arrête pas seulement à l'organisation des écrivants, *id est* à celle qui vise juste à les faire travailler sur plusieurs supports – d'ores et déjà bimédia – comme cela a été mis en place dans le scénario précédent.
Elle s'attache cette fois à modifier encore un peu plus la culture et l'identité de ces derniers ainsi que tous les facteurs sous-jacents qui relèvent souvent du symbole ou du rite bien ancré de sorte que les réticences et, *a fortiori*, les habitudes ne s'atténuent pas aussi vite qu'il était

agréable de l'imaginer dans le scénario précédent, même si 86 % des éditeurs du World Editors Forum [2008] estimaient en 2008 que l'intégration complète des rédactions sera la référence en 2013.

Les changements actés dans le scénario précédent se révèlent donc insuffisants dans la mesure où ils ne présagent pas réellement du niveau d'acceptation des individus concernés pour cette nouvelle vision. Même au *New York Times*, au *Wall Street Journal*, ou encore au sein des groupes Ringier et Schibsted, voire du *Daily Telegraph* ou *Die Welt*, les traditions séculaires et les repères passés sont demeurés tenaces, alors que ces groupes disposaient pourtant de solides ressources financières et étaient empreints d'une culture moins colbertiste que celle de leurs confrères français et pour la plupart plurimédia avant l'heure. Mais la rupture identitaire qui va jusqu'à modifier le paradigme de l'entreprise avec cette modification du prisme d'analyse est assurément l'un des bastions les plus complexes à faire tomber.

L'un des exemples les plus aboutis du marché français concerne le groupe de Serge Dassault et l'emblématique titre *Le Figaro*, l'ensemble ayant amorcé son virage stratégique bien avant la fusion des rédactions et la profonde réorganisation de sa régie, avec l'intégration d'Adenclassifieds avec une construction conduite en plusieurs étapes et démarrée au début des années deux mille. S'il est d'ailleurs intéressant de constater que le *holding* propriétaire s'appelle Dassault Communication, le groupe dans son ensemble n'a pas encore finalisé sa mutation vers des modèles qui verraient son identité se transformer dix dans plus tard.
L'autre exemple qui prend forme au début des années deux mille dix et qui s'inscrit dans une démarche moins aboutie est l'acquisition du quotidien Metro par TF1 qui par cette approche cherche à se construire une légitimité plurimédia centrée sur l'annonceur grâce à de l'information et du divertissement (*voir infra*), au-delà de la difficulté interne à l'intégrer, sachant que l'absence réelle de changement de prisme serait alors l'un des facteurs d'échec d'une acquisition pourtant porteuse de sens pour l'acquisition des savoirs.

Ces deux exemples ne sont que deux témoins récents des difficultés de la modification identitaire poussée à l'extrême lorsque le changement vise une modification profonde du paradigme traditionnel, condition pourtant obligée pour le passage à l'étape supérieure dans la mesure où les options retenues dans le scénario précédent étaient certes très évolutives et novatrices, mais pas définitivement *diruptives*, dans la mesure où elles demeuraient encore centrées sur un périmètre de l'imprimé élargi et reconfiguré.

Aussi, pour s'inscrire dans cette direction, les différents protagonistes amplifient tout simplement la dynamique de changement continu d'ores et déjà initiée selon le principe de l'organisation apprenante et de la planification orchestrée. En accroissant fortement la dimension participative et progressive de l'approche, ils tentent d'abolir le caractère négatif de la rupture envisagée tout en réduisant le niveau de résistance, de sorte qu'un apprentissage continu se mette en place au fur et à mesure que l'environnement concurrentiel évolue vers un paysage informationnel pur. Dans le même temps, et malgré les efforts considérables déjà consentis, les firmes renforcent les stratégies de gestion des identités multiples mises en place sur la période 2012-2016 pour réussir cette transition pour le moins complexe (*voir section 4*) en adaptant les différentes facettes de l'écosystème identitaire.

3. L'ouverture vers un nouveau périmètre

Une fois les présupposés mis en place, cette séquence ouvre la porte à de nouvelles opportunités et à l'acceptation de la modification des périmètres de consolidation entre les différentes familles de presse ou autour de géants de l'audiovisuel français, voire de groupes étrangers diversifiés qui ont la possibilité de construire des visions informationnelles conformes aux enjeux du moment et ainsi d'assurer le maintien de niches.
Aussi complexe soit-elle à mettre en œuvre, elle n'a pour autant rien d'une idée idéaliste ou farfelue. Elle relève de considérations plus pragmatiques, plus managériales, inhérentes à toute démarche stratégique analysant les différentes options possibles de création de valeur à moyen terme, une sorte de compromis indispensable, qui rend ensuite possible les évolutions vers une reconfiguration plus profonde, plus en phase avec l'environnement, plus ajustable aux circonstances et moins contrainte, le cas échéant, par les conditions de marché qui pourraient se dessiner à l'horizon 2020.

En acceptant ces présupposés, elle offre en outre l'opportunité de dépasser la vision très manichéenne qui oppose encore trop souvent les aficionados du monde moderne aux défenseurs de l'ordre ancien, une querelle qui n'a plus guère de sens dans l'univers qui s'ouvre en 2010 pour au moins deux raisons. D'abord parce que dans la lignée de la suggestion assumée de Francis Balle [2009], jamais dans le monde des médias, le nouveau n'a supplanté l'ancien. Ensuite parce qu'un média n'est qu'un outil sans aucune prédisposition originelle, de sorte que sa destiné ne dépend que de l'utilisation qu'en feront les consommateurs en fonction de leurs propres attributs de valeur.

Il s'agit donc de réconcilier ces deux approches techniciennes dans une alchimie de circonstance qui plus qu'une simple combinaison relève d'une recombinaison au sens génétique du terme, *id est* de l'association de deux génomes différents, dynamique essentielle à la conservation de la diversité et de l'adaptation à une modification de l'environnement.
Les schémas d'ores et déjà mis en place dans le scénario précédent peuvent dès lors se poursuivre dans une vision éclairée qui en devenant jusqu'au-boutiste renvoie à la séquence suivante, aussi prospective soit-elle.

B/ En route pour l'impensable… probable

En s'affranchissant des règles de la prévision, cette seconde séquence entre dans le royaume de l'imaginaire construit, avec, bien entendu, de multiples variantes possibles. Pourtant à y regarder de plus près, elle ne relève pas dans ses attendus de la pure science-fiction. Au contraire, elle s'inscrit presque en toute simplicité dans un aboutissement un tantinet caricatural et provocateur, comme une sorte d'ultime étape aux schémas précédents dont l'issue réelle ne dépend que des prises de positions des différents acteurs au cours des dernières années de la décennie 2010-2020.
Sans pouvoir prendre tous les chemins imaginables, elle offre dans ses derniers retranchements l'opportunité de mettre en exergue les points clés de ces impensables et, mais probables situations, aussi *disruptives* que logiques, et dès lors d'imaginer les réactions possibles pour que les spécialistes du contenu reprennent la main après s'être restructurés au cours du scénario précédent.

Vingt années, c'est cette fois le temps qu'il aura fallu aux anciens éditeurs de journaux pour prendre toute la mesure des changements en cours et se repositionner, certes au prix de nombreux ajustements et sacrifices (*voir scenarii précédents*), dans un écosystème aussi ductile qu'imprévisible, mais en tout état de cause à une distance raisonnable des prédictions les plus alarmistes qui voyaient les spécialistes du Web prendre définitivement le pouvoir et les éditeurs ne plus exister.
En l'espèce, si l'imprimé a disparu en tant que prisme de marché, le contenu et les valeurs que ce dernier a toujours véhiculé, sont redevenus la raison d'être de ces firmes édifiées dans un équilibre de valeur désormais recombiné entre l'ancien et le nouveau monde, même si d'inévitables changements ont bien eu lieu, ce qui en l'occurrence est préférable à une lente et irréversible agonie, surtout lorsque l'enjeu fondamental de l'information demeure.

1. Un contexte économique qui s'éclaircit, un marché publicitaire qui évolue

Sans pour autant être euphorique – la prospective ne relève pas non plus du délire –, l'effet de premier tour préalablement évoqué s'amoindrit après les différentes échéances électorales qui contraignent les États à des concessions politiques et non pragmatiques.
Sous l'impulsion des pays émergents, d'un redémarrage en douceur de l'économie américaine et des mesures de maîtrise de la dette en Europe, les marchés reprennent de légères couleurs sur la deuxième moitié de la décennie, 2015-2020, une fois la période d'attentisme et de croissance atone terminée, voire de récession pour certains.

La publicité suit alors cette tendance générale avec comme d'habitude une amplification à la hausse des dépenses dès lors que la croissance du PIB est au rendez-vous. Si l'amélioration globale des marchés publicitaires a pour effet d'éviter les arbitrages trop violents en faveur des nouveaux médias au détriment des anciens, elle ne permet tout de même pas de compenser l'érosion structurelle de la part de marché de l'imprimé, seule la télévision demeurant encore une valeur refuge.

La croissance globale offre simplement l'opportunité aux firmes de se situer en valeur absolue à partir de 2015-2016 dans une fourchette d'au moins 2-3 % par rapport aux années précédentes, étant donné qu'elles ont réussi à capitaliser sur les réformes engagées en proposant de nouvelles offres informationnelles dans un contexte éditorial porteur et de se réorganiser en profondeur pour retrouver quelques marges de manœuvres sur la période 2012-2016 afin de lutter contre l'effet de second tour et limiter de surcroît les conséquences négatives du ralentissement économique.

2. Le numérique ne devient pas encore le maître du royaume

Alors que l'effet générationnel s'estompe, les marchés se consolident après la phase d'innovation, pendant que la technologie finit par s'imposer. Sur la période 2016-2020, les *Digital Natives* ne conservent pas leurs modes de consommation d'antan, l'effet âge l'ayant emporté.

Il faut dire que l'entrée dans la vie professionnelle, la modification du statut social, les inévitables arbitrages budgétaires, la constitution d'un foyer modifient le rapport au temps et donc aux médias dans ce qui reste une économie de l'attention. Et alors que les réseaux sociaux finissent par perdre de leur attrait – d'autant plus significativement que les dérives

d'intrusion dans la sphère privée deviennent moins supportables pour cette tranche d'âge –, les opérateurs audiovisuels reprennent leurs marques grâce à des contenus premium linéarisés et des formules plus souples à la demande mis en place à partir des potentialités du Web.

Quant à l'information, gratuite ou payante, elle redevient, de par son rôle sociétal et les enjeux existants, un centre d'intérêt pour le plus grand nombre depuis que ses producteurs ont pris acte du nécessaire infléchissement de ce fameux syndrome de l'ingénieur et qu'ils ont enfin considéré les attributs de valeur des citoyens. En outre, l'accès à ces *commodity news* depuis près d'une dizaine d'année a fini par servir de faire-valoir à une information jusque là trop souvent considérée comme l'apanage d'une certaine élite capable de s'offrir un quotidien.

Si bien entendu les modes de consommation de cette génération – *Anytime, anywhere, any devices* – ne disparaissent pas, si les processus d'implantation du numérique dans la sphère personnelle et professionnelle ne sont pas remis en cause, ils s'atténuent tout simplement pour reprendre en partie ceux de leurs aînés.
Dans le même temps, la génération suivante reproduit au contraire, voire même amplifie, les mêmes schémas de consommation de médias, d'autant plus facilement que la technologie évolue encore entre 2015 et 2020 avec la pénétration quasi complète des terminaux de dernière génération, tant dans le salon qu'en mobilité.
Seul bémol à cette frénésie médiatique qui perdure, l'effet *boomerang* des réseaux sociaux et de l'hyperconsommation des jeux vidéos en ligne, de l'étalage de la vie privée et de la dépendance controversée qui ont fait l'objet d'une attention particulière des autorités, mais aussi des parents de cette nouvelle génération, ceux qui ont fini par prendre du recul sur un vécu, plusieurs affaires retentissantes les ayant définitivement confortés dans les limites à ne pas dépasser.

Parallèlement – conséquence ou déterminant ? – la technologie poursuit son évolution, mais la vitesse fulgurante d'implantation connue jusqu'alors se ralentit avec l'approche d'une phase de maturité. D'autant que contrairement aux souhaits des États, les opérateurs télécoms n'ont pas été très proactifs dans l'amélioration des réseaux au début des années deux mille dix, la rentabilité des investissements à mener pour la *Long Term Evolution* et la fibre optique étant relativement incertaine au regard de celle générée par les réseaux traditionnels en cuivre. Quant aux spécialistes du Web et aux câblo-opérateurs, ils n'ont guère été favorables à participer à ces développements, la responsabilité incombant selon eux aux opérateurs traditionnels et aux États.

Cette situation d'attentisme finit par entraîner un retard dans le déploiement et la généralisation du très haut débit – amorcés seulement à l'horizon 2013-2015 –, de telle sorte que le débat sur la neutralité d'Internet finit par rejaillir, que les prix des abonnements proposées ne baissent pas de manière significative et que la progression du nombre de services et de produits disponibles sur le Web se trouve ralentie, dans l'attente de la généralisation de cette vitesse de transfert à près de 60 % de la population au début 2020.

Bien entendu, cette décélération n'empêche pas les ménages de s'équiper en téléviseurs connectés dont le renouvellement du parc se finalise à la fin de l'année 2014, sachant que dans le même temps la 3D finit par progresser mais sans s'imposer, l'inconfort visuel n'ayant pas été résolu. Alors que les *smartphones* remplacent quant à eux la quasi-totalité des téléphones classiques sur le milieu de la décennie, les tablettes tactiles mettent plus de temps à s'implanter au regard d'une utilité incertaine, étant donné que l'utilisation de l'Internet mobile s'avère pénalisés par l'encombrement des réseaux et que son usage est avant tout urbain. Par ailleurs, la combinaison tablette-*smartphones* ne tient pas toutes ses promesses, le couple utilisé/prix étant un frein significatif à l'acquisition dans la première moitié de la décennie.

Dans cette dynamique sociétale moins exagérée, les opérateurs de contenus qui avaient amorcé une profonde évolution dans le scénario précédent avec un point de sortie à l'horizon 2016 réussissent à conserver leur place sur le devant de la scène, aidés par une amélioration de leurs réserves financières et des options stratégiques en phase avec le nouvel environnement, les spécialistes du Web n'ayant pas réussi à s'accaparer le pouvoir.

Les *pure players* et les fabricants de terminaux sont renvoyés à leurs métiers de base, ni plus ni moins, sachant que leur dépendance à l'état des réseaux, le renforcement de la dynamique concurrentielle au sein de leurs propres marchés, la croissance des dépenses publicitaires sur Internet et parfois le décalage frontal entre les innovations proposées et l'utilité demandée, ont raison des relais de croissance à deux chiffres et les contraignent à des ajustements parfois sévères ainsi qu'à des recentrages de circonstance.
Plus concurrencés sur leur propre terrain de jeu, ils finissent eux aussi par amoindrir leurs positions, et rogner par conséquent leurs marges, de sorte que le clivage avec les éditeurs finit par s'atténuer au fur et à mesure que des alliances sont nouées. Google, qui souhaite conserver son système de parasitisme bienveillant et ne pas se laisser distancer par Apple, change ainsi de stratégie vis-à-vis de éditeurs et leur propose un kiosque numérique révolutionnaire qui leur permet de ne payer que 10 % de royalties, de proposer des offres multiformes et de

conserver les informations clients, bien loin du diktat de la firme de Cupertino. Les opérateurs se concentrent sur leurs métiers et leurs marges face à la concurrence qui s'exacerbe, les fabricants de terminaux cherchant à conserver leurs parts de marché dans une dynamique d'innovation perpétuelle. Quant à Facebook, il joue le rôle d'intermédiaire social avec un accès aux publications en ligne des éditeurs au gré des échanges entre internautes.

En outre, l'hégémonie identitaires de ces firmes acquise sur la première décennie 2000-2010 finit par faire rejaillir les années suivantes les germes du déclin de ces mastodontes mondiaux, cette face obscure des facteurs clés de succès lorsqu'ils sont poussés à l'extrême, de sorte qu'ils conduisent à plusieurs restructurations significatives, les contraignent à un examen en règle de leur potentiel et de leurs perspectives de valeur à l'aune d'un cours de bourse moins séduisant pour des investisseurs habitués à des *Price Earning Ratio* défiant l'entendement. Entre Yahoo! qui finit par tomber de son piédestal et être racheté, Microsoft qui cherche à sauver son empire dans le *Cloud Computing*, Google qui s'interroge sur de nouveaux algorithmes naissants et prend peur à chaque nouveau concurrent, Apple qui perd son emblématique et génial patron ou encore l'idole Myspace qui finit en déconfiture notoire, les cartes finissent par être redistribuées sous l'effet des innovations et des usages avec notamment l'apparition de géants mondiaux comme Facebook et Twitter, aussi omniprésents et qu'insaisissables.

Il faut dire aussi que dans le même temps le *lobbying* des producteurs de contenus s'est accentué – de la musique au cinéma – ainsi que la mise en place après des années d'errements politiques d'un système efficient destiné à limiter le piratage, à favoriser la création et à entacher le dogme de la gratuité en limitant les effets de cet ancien sport national et en redonnant du crédit aux offres de contenus – au sens large du terme –, tout en permettant aux firmes concernées de tirer profit de ces conditions favorables au chemin de l'orthodoxie budgétaire et à remettre sur le devant de la scène les conditions d'un respect à la vie privée sur le Web.

Les éditeurs de contenus profitent donc de ces opportunités, aidés par les réorganisations menées depuis 2010 dans la lignée des *scenarii* précédents, les premiers à envisager leur conversion étant les groupes d'envergure avec une amplification soutenue sur la période 2012-2016.

Le contenu reprend alors ses lettres de noblesse, entre formats courts destinés aux nouveaux médias et aux supports mobiles – cible privilégiée des jeunes – et formats longs et profonds

pour les plus traditionnels, déclinés dans une vision descendante structurée par le producteur et le diffuseur. Cela n'empêche pas les productions personnelles d'alimenter les plates-formes des *pure players*, voire des sites isolés, mais leur impact reste limité, même si pendant le même temps Google, Facebook ou encore Twitter cherchent à devenir le seul point d'entrée de l'information. En redécouvrant les vertus de la taille critique dans la gestion des contenus, les éditeurs résistent à l'emprise des initiatives naissantes et à celles des géants du Web.

L'information reprend l'avantage par ses multiples déclinaisons avec un recentrage très fort sur le rôle des producteurs de contenus et l'absence de dilution de leur savoir-faire sur la Toile.
Quel que soit le support, le contenu a désormais une valeur – qui peut tout aussi bien être nulle que très onéreuse –, il doit simplement être reconnaissable selon ses attributs, sachant d'une part qu'il a été collectivement accepté que l'unicité de valeur d'un contenu n'avait plus de sens et, d'autre part, que les contributions des internautes qui foisonnaient jusqu'alors ont fini par être plus encadrées pour limiter le mélange des genres, même si l'interactivité demeure une source d'échanges incontestable.

Ce regain d'intérêt pour les éditeurs de contenu est bien entendu lié au maintien sur différents supports des annonceurs qui prennent conscience des limites des formats numériques, et ne souhaitent pas aggraver le sentiment de publiphobie qui a commencé à s'accroître dès 2010-2012, ni être associés à l'intrusion grandissante et de plus en plus décriée de tous les réseaux sociaux.
Alors que l'univers du Web montre quelques limites dans les mesures d'audience, dans le profilage réel des internautes et dans les rendus finaux en termes de communication, la transition, qui est certes inéluctable, finit néanmoins par se construire dans une dynamique *cross media* pour évoluer vers un panorama à dominante numérique, mais sans renier immédiatement les autres supports dont l'utilité demeure selon les objectifs.

Ceci est au demeurant d'autant plus avéré que la croissance des investissements publicitaires permet de prendre des positions osées, sur de nouveaux médias et formats (formats courts, placements produits, plates-formes dédiées, visuels interactifs, films, etc.), tout en ne fermant pas le robinet d'une communication plus traditionnelle dans la mesure où la télévision retrouve sa seconde jeunesse de *mass media* reconnu et l'imprimé ses opportunités de communication contextualisée selon les formats et les cibles (*voir infra*).

3. Profonde réorganisation de l'imprimé, en route vers l'information service

Le retour sur le devant de la scène des opérateurs de contenus ne se fait pas bien entendu sans heurts. Le relatif maintien des investissements publicitaires, les limites exprimées par la génération au pouvoir, la prise de conscience des opérateurs eux-mêmes et des pouvoirs publics offrent aux éditeurs au sens large du terme, la possibilité de se lancer après cette vaste et profonde restructuration de second tour, dans un dernier round de changement, au prix de concessions jusqu'alors inimaginables, mais contraintes par les réalités financières et l'évolution de l'environnement qui s'installe tranquillement dans l'ère digitale.

Les éditeurs traditionnels réussissent alors ce tour de force en dépassant les premiers *scenarii* envisagés, en gardant la maîtrise de leur calendrier tout en faisant leur ultime révolution culturelle et identitaire pour converger vers un environnement plurimédia centré sur la Toile, toutes les parties en présence acceptant définitivement d'enterrer leurs vieux démons et de poursuivre la dynamique initiée dans la constitution de groupes de grande envergure, parfois à capital européen, diversifiés ou consolidés, mais résolument centré sur le client. L'objectif assumé est clair, il s'agit de contrecarrer les prévisions de déclin en capitalisant sur un savoir-faire inestimable, indépendamment du vecteur de diffusion.

Bien entendu, les concessions sont fortes. Si les salles de rédaction se réorganisent encore une fois autour d'un noyau dur de journalistes à dominante numérique elles sont aussi capables de produire une information différenciée selon le vecteur et la valeur demandé, l'externalisation étant devenue une composante répandue surtout pour les *commodity news*.
Toutes les offres informationnelles sont alors construites sous l'égide de chartes de qualité labellisées et déontologiques tordant le cou aux prises de positions des journalistes, de sorte que le journalisme de commentaire et de chronique finit par s'effacer ou bien relève d'une spécificité identifiable d'un site ou d'une *newsletter* dédiés. Délaissant les *blogs* qui créaient une confusion des genres, les professionnels se réinvestissent dans leur cœur de métier, avec exclusivité et valeur ajoutée, laissant ces vecteurs aux citoyens sans oublier de les susciter et les modérer par le biais d'espaces communautaires créés pour l'occasion, par thème et segment de population, voire par lieux géographique, tous superposables.

En *mass media* identifiables, la télévision et la radio demeurent le paradis des *commodity news*, tout comme le Web autour duquel les anciens éditeurs de presse traditionnels se sont structurés. Et si les contenus restent majoritairement gratuits sur la Toile, les formules payantes, à la demande ou par abonnement, réussissent à reprendre à leur compte la

profondeur de l'imprimé et les contenus éditorialement très marqués, sauvant au passage le pluralisme par le biais de cahiers des charges explicites, fixées par l'autorité compétente lors de la délivrance d'un agrément autorisant la diffusion. L'information se décline donc de différentes manières dans un dispositif concentré sur Internet d'où les firmes tirent une part significative de leurs revenus et de leurs lecteurs, les grandes messes audiovisuelles et radiophoniques restant plébiscitées, elles aussi ayant évolué.

Dans ce schéma le papier ne disparaît pas totalement, il demeure simplement destiné à la diffusion d'une information plus détaillée et plus construite, à forte valeur ajoutée, donc plus chère et vouée à une clientèle aisée et cultivée prête à l'acquérir à son coût réel de production, dans des déclinaisons à rythme de parution variable, le quotidien restant l'exception – souvent luxueuses parfois sur papier glacé –, les annonceurs y voyant alors des opportunités ciblées.

Le Web s'impose alors un peu plus chaque jour, la rigidité du caractère industriel de l'imprimé cède progressivement la place à la souplesse d'une information service, l'État soutenant cette dynamique par la réallocation des aides en tenant compte des particularités des forces en présence dans la mesure où les éditeurs ont fini par admettre l'inadéquation d'antan depuis le scénario précédent.

Les firmes cherchent alors à structurer leurs propres offres en capitalisant sur leur savoir-faire et sur une crédibilité sans faille, de sorte qu'elles deviennent le point de passage obligé d'une information à tiroirs fiable et de qualité identifiable au niveau de chaque vecteur, qu'elle soit gratuite ou payante. Les offres ne sont désormais plus pilotées par les journalistes, mais par des as du marketing, les firmes proposant une information service destinée à répondre aux attentes du consommateur à des désirs jusqu'à présent inexprimés.
L'information redevient ainsi une source de valeur, même si elle doit désormais être partagée. En répondant ainsi aux attributs de valeur du consommateur, les firmes réussissent sur la durée par reconquérir leur lectorat, aidées en cela par une actualité débordante durant la période 2015-2020 – notamment électorale – et par des comptes d'exploitation dynamisés sous l'effet des ajustements déjà conduits.

De fait, la nature même du paysage concurrentiel évoqué au sortir d'un scénario pourtant considéré comme ambitieux (*voir scénario 4*) se renforce au profit des groupes détenant des positions d'ores et déjà bien établies, plurimédia et parfois même européens, disposant de *cash-flows* suffisants pour mettre en place ce dernier round d'adéquation à cette inexorable

évolution digitale. Les protagonistes accentuent alors la démarche initiée en ne conservant de l'ancien royaume de l'imprimé que les marques et les savoir-faire et en les recombinant aux potentialités du numérique, l'enterrement de la connotation technicienne ayant été accepté dans le prolongement de la séquence et du scénario précédents comme une condition inéluctable de l'adéquation aux nouveaux usages et attentes qui se mettent en place.

Le renforcement qualitatif, la création de chartes de qualité, le renforcement des moyens éditoriaux et la convergence imposent ainsi d'ultimes regroupements catalysés par le changement de prisme identitaire, sachant que leur construction s'opère dans la consolidation successive des différents acteurs de l'ancien monde à l'horizon 2020, afin d'atteindre une taille critique avec une chaîne de revenus composée de plusieurs niveaux de ressources, parfois diversifiées (petites annonces, abonnements, ventes à l'article, publicité, services éditoriaux, e-commerce, etc.), et une chaîne de coûts fonction du produit proposé, mais sans que l'équation de valeur n'est radicalement changée. Les firmes ont en effet capitalisé sur la différenciation de modèle existant dans d'autres industries (services, loueurs, terminaux, etc.) pour en recombiner un plus en adéquation avec le contexte de marché.

Dans cet univers, les *pure players* indépendants sont moins nombreux qu'auparavant, l'avantage se porte en effet sur des groupes plurimédia, et au minimum bimédia, parfois diversifiés lorsque l'information, malgré l'ampleur des ajustements opérés, est jugée pas assez rentable, bien qu'elle demeure un formidable label, le véhicule d'une image de marque à l'instar de la haute couture qui n'a jamais gagné d'argent avec ses collections, mais qui a structuré toute une filière en aval.
Ces firmes font bien souvent l'objet d'une consolidation autour de la marque représentée ou de la valeur d'usage créée, notamment pour les sites locaux fédérés dans le giron d'un éditeur de plus grande taille.

La fin de la décennie 2010-2020 s'organise donc autour d'un paysage informationnel différent sous l'égide de plusieurs groupes d'envergure, les différentes frontières qui commençaient à s'effriter sur la période 2015-2016, ayant été définitivement abolies par le jeu des nouvelles consolidations rendues nécessaires. Pour autant leur fonctionnement s'articule autour du même principe. Édifiés à partir de *newsrooms* géantes avec un réseau de collaborations extérieures très structurées et spécialisées, ils réussissent à décliner l'information sur plusieurs vecteurs et avec un degré de différenciation et de spécialisation dicté par les spécialistes du marketing en fonction des attributs de valeur du consommateur.

Parmi eux, l'ancienne PQN a fini par se réorganiser, après le premier tour de piste du scénario précédent, autour de deux leaders de l'information, chacun ayant sa spécificité.

Le premier, propriété d'une fondation à but non lucratif, est le résultat d'une consolidation de plusieurs titres. Fidèle aux convictions de ses fondateurs, de riches mécènes, le groupe est devenu en dix ans le symbole d'une information de référence, fiable et exhaustive, à la fois gratuite et très chère, déclinée sur le Web et sur le papier. Capable d'éditer un quotidien de haute valeur ajoutée à près de cinq euros l'exemplaire, voire des hebdomadaires sur papier glacé ou encore de proposer des dizaines de formules d'abonnement numériques et même des *commodity news*, il se structure autour d'un portail, véritable porte d'entrée de cet univers de l'information, qui se décline autour des anciennes marques connues pour leur ligne éditoriale spécifique.

Édifié à partir d'anciens quotidiens, de *newsmagazines*, de magazines spécialisés et de *pure players* – partageant à l'origine une sensibilité commune –, il réussit le tour de force de proposer une information à 360 °, à la fois généraliste ou très marquée sur le plan éditorial, le mélange des genres étant en revanche impossible de sorte que chaque lecteur puisse y trouver son centre d'intérêt et le respect de l'information.

Avec une taille critique significative de plus d'un milliard d'euros de budget, le groupe défi les lois de l'économie de l'information et devient un modèle de pluralisme, son financement étant assuré à partir des abonnements, des ventes et de la publicité ainsi que par de nombreux mécènes et du *crowfounding*. Il bénéficie aussi de sa stratégie de diversification dans l'information spécialisée – ancienne presse magazine – pour laquelle les marques proposées restent en adéquation avec les valeurs identitaires du groupe. Sa structure capitalistique lui permet par ailleurs de créer des liens très forts avec un de ses homologues spécialisés dans l'information régionale et le service.

Le second, assurément plus classique, s'est construit sur le principe de la consolidation et de la diversification, l'information servant de tête de pont à une stratégie plus large de produits et de services, qui vont de l'assurance au *e*-commerce. Comme son homologue, il finit par consolider plusieurs marques emblématiques, quotidiennes et hebdomadaires, mais qui n'étaient pas en perdition, son objectif étant avant tout de créer de la valeur et non d'imaginer la nature du pluralisme informationnel à outrance et au-delà d'un cahier des charges établi par l'autorité de régulation.

Édifié dans le scénario précédent autour d'un quotidien légendaire et de regroupements d'opportunité, il achève sa construction à partir d'une dynamique centrée sur le Web en

s'adossant (se vendant) à un groupe de plus grande envergure, spécialisé à l'origine dans l'audiovisuel, afin de former un complexe capable de décliner l'information (mais aussi le divertissement, la formation, etc.) sous toutes ses formes, mais sans jamais aller sur des niches, sauf à ce qu'elles soient lucratives. Dans ce nouvel l'ensemble, la publicité est assurément très présente, même si les abonnements servent de complément, sachant que la diversification génère plus de 50 % du chiffres d'affaires d'un groupe qui pèse près de cinq milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Du côté de l'ancienne presse régionale, la logique a aussi été poussée jusqu'au bout afin de préserver les groupes encore solides, qui ont jusqu'à présent réussi à conserver les marques existantes malgré les nombreux rapprochements effectués dans le scénario précédent. Ainsi, à l'horizon 2016, les protagonistes prennent-ils définitivement acte du fait que l'information régionale est en train d'achever sa mue finale et que l'hyperlocal devient l'une des voies obligées dans le contexte où la délivrance de l'information nationale et internationale n'a plus aucun sens pour les éditeurs en région.

Le marché se consolide une nouvelle fois autour de deux leaders qui ont la capacité de proposer une information locale à partir du Web, tout en structurant des offres imprimées à forte valeur ajoutée mais pas nécessairement quotidienne, sachant que les coûts de distribution sont moins importants face au maillage mis en place sur le principe de la grande distribution. Derrière cette convergence de fonctionnement qui reprend les éléments du scénario précédent, les deux groupes reposent sur différents piliers suite au parcours de regroupements effectué dans les années passées.

Le premier, qui fut le leader de l'ancien monde, a réussi sa mutation en procédant à une succession de consolidations (quotidiens, hebdomadaires, *pure players* locaux) en conservant les marques, ses ressources venant à la fois de l'information – ventes et publicité –, mais aussi des services de proximité et d'une diversification réussie dans l'événementiel et les services de proximité.
Sa particularité capitalistique et ses anciens liens lui offrent l'opportunité de créer des alliances stratégiques avec un groupe d'envergure européenne structuré autour d'une fondation pour mettre en place des synergies sur les services, notamment celles inhérentes aux petites annonces et des échanges avec son homologue national pour la partie éditoriale, l'ensemble générant un chiffre d'affaires de près de deux milliard d'euros.

Le second est une filiale d'un groupe européen plurimédia spécialisé à l'origine dans la presse qui avait déjà pris de sérieuses positions dans le précédent scénario et qui a fini par terminer la dynamique amorcée en consolidant ses positions par croissance externe à partir de groupes en perdition et trop endettés ainsi que ceux qui appartenaient à des industries n'ayant rien à voir avec cette activité, la rationalisation des portefeuilles existants ayant conduit à des cessions.
S'il présente peu de différences avec son concurrent dans la nature des offres informationnelles, il rayonne en revanche sur une autre partie du territoire dans un schéma d'origine classique de la presse régionale et fondé sur le partage géographique. Beaucoup plus puissant que son homologue avec un chiffre d'affaire supérieur à six milliards d'euros et un *EBITDA Margin* de près de 15 %, il est très présent dans les services de proximité, les petites annonces et l'événementiel, l'édition, les magazines eu égard à l'existence de nombreuses synergies entre ses filiales sur des créneaux où la concurrence est devenue européenne, sachant qu'une partie de ses activités relève du domaine audiovisuelle et radiophonique.

Dans cette nouvelle configuration, les anciens *pure players* n'ont pas disparu, ils ont simplement été absorbés et gérés comme des laboratoires d'idées, sorte de *spin-off* de réflexions avant-gardistes intégrées aux départements de recherche et développement précédemment créés, seule l'un d'entre eux demeurant comme l'exception culturelle.
Dans le même temps la presse gratuite a fini par être aspirée par les nouveaux protagonistes – sa légitimité n'ayant plus aucun sens en tant que telle puisque les *commodity news* sont disponibles sur le Web –, même si elle demeure encore acceptable pour quelques grandes agglomérations avec un mélange construit d'une information locale/service diffusée sur un rythme hebdomadaire durant une période de transition qui va de 2016 à 2020.

Tous ces changements n'ont pas eu raison de la stratégie d'un autre acteur qui a fini par structurer un groupe autour d'une information spécialisée dans le sport et dans les jeux, *id est* en procédant à la consolidation de titres de presse quotidienne spécialisée ainsi que de plusieurs magazines, tout en tirant 80 % de son chiffres d'affaires de l'événementiel sportif et de sa diversification dans la télévision numérique, son cœur d'activité se déclinant autour des loisirs et des activités sportives à l'échelle européenne.

En atteignant une taille critique et en développant une expertise reconnue, ces firmes réussissent ainsi la délicate alchimie des différents contenus, rythmes et vecteurs, avec des opérations de consolidation, qui ne sont plus défensives désormais mais construites dans la durée, renvoyant les opérateurs de réseaux, les fabricants de terminaux et les spécialistes du

Web à leur métier d'origine, leur envergure leur permettant de toucher du doigt la vertu créatrice de la taille critique dans des activités de contenu, et à plus forte raison d'information. D'une opposition trop souvent marquée des deux mondes, les éditeurs semblent réussir la délicate recombinaison des deux génomes pour proposer, non sans heurt et modification, une évolution qui répondent aux attendus et attributs du consommateur dans un environnement résolument digital.

Bien entendu, dans la lignée du précédent scénario, l'État qui avait travaillé avec les différents protagonistes à la réorganisation de sa mission et de ses attributions n'est pas resté insensible à cette dynamique sur laquelle une vision trop corsetée aurait été préjudiciable. Aussi, pour que les objectifs fondamentaux pour lesquels tous les acteurs s'étaient mis d'accord, pluralisme, qualité et indépendance des rédactions, ne soient pas bafoués, les missions de l'autorité de régulation créé préalablement ont été renforcées avec l'édification de cahiers des charges spécifiques, voire de soutien de circonstance à quelques sites dédiés, sachant que les dynamiques concurrentielles de ce grand marché de l'information centrée sur le Web poussent naturellement les éditeurs à vouloir conserver le maximum de contenus – et de flux – et à ne pas se laisser déborder par *Users Generated Contents* qui contribue aussi dans le même temps, notamment pour les plus affirmés, au pluralisme citoyen.

4. L'ensemble de la planète médias se transforme

La presse n'est, bien entendu, pas toute seule dans cette transformation de fond. Les chaînes de télévision et les radios font également l'objet de sérieux ajustements au point de servir de tête de pont à des groupes plurimédia d'envergure parfois européenne. La récurrence des investissements publicitaires et la mutation amorcée dès 2010 leur permettent d'achever le virage numérique dans les cinq années qui suivent 2015, à partir de consolidations autorisées par les États sous réserve d'un cahier des charges explicites dans la définition des prérogatives.

Conclusion

Avec un script qui imagine à l'horizon 2020 la vision d'industries qui s'éteignent et d'un vaste marché, en l'occurrence celui de l'information, qui renaît à partir de quelques piliers de l'ancien monde, ce scénario, dont les attendus relèvent du crime de lèse-majesté, ne peut résolument pas s'envisager à brûle-pourpoint tant les présupposés qu'il requiert sont

incongrus. Pour autant, en l'inscrivant dans une autre logique, celle d'une ultime étape complémentaire au scénario précédent – pourtant déjà bien évolué –, il permet de dessiner le décor de cette inexorable évolution digitale qui à défaut d'être désirée peut être anticipée.

Construit à partir d'un enchaînement de deux séquences successives, il se révèle comme l'aboutissement d'une décennie de changement, partagée entre la prévision et la prospective. Et dans cette mise en scène où la presse finit par tirer sa révérence au sens de l'approche technicienne, l'information redevient une valeur sûre, à l'instar d'autres contenus, le *substratum* d'un vaste marché édifié à partir de ce nouvel univers numérique autour des marques et des savoir-faire de l'ancien monde et des valeurs que l'imprimé a forgé et véhiculé durant de nombreuses décennies.

La première séquence du scénario qui ressemble pour ainsi dire aux préparatifs de cette mise en scène autorise en effet, au regard des nouvelles conditions de marché, une inflexion des approches structurées par la technique, au profit d'un nouveau paradigme de l'entreprise de presse qui ferait abstraction du vecteur de diffusion pour ne plus se concentrer que sur l'objectif, l'information du client. Au-delà de ce passe-passe sémantique, cette transition pousse à un renforcement des contorsions identitaires et organisationnelles déjà initiées.
Et en autorisant ainsi ce changement de prisme, elle ouvre des perspectives à une vision réellement plurimédia et permet alors d'intégrer les nouveaux enjeux dans la recherche des facteurs et des mécanismes de profitabilité des firmes, à l'instar de ceux réalisés au début des années deux mille par le groupe Le Figaro dans sa prise de participation dans Adenclassifieds ou encore de ceux de News Corporation dans le rachat de la société Skiff.

La seconde séquence traverse la frontière du réalisme immédiat et prend acte de l'aboutissement des profondes tendances et des faits structurés sur la période 2010-2015, puis renforcés ensuite, ainsi que de la volonté des maîtres de l'ancien monde de ne pas se laisser déposséder de leurs expertises et savoir-faire en acceptant les conditions d'un nouveau référentiel maîtrisé par les leaders du Web.
Et si elle se structure par le biais de l'importance des transformations digitales, qui sont bien entendu, inéluctables, elle accepte que l'impact ne soit pas aussi franc et massif qu'il aurait été possible de l'imaginer en 2010.
Bon nombre d'éléments offrent en effet l'opportunité de ralentir la vitesse de l'envahissement numérique, laissant ainsi aux éditeurs l'opportunité de reprendre leur souffle pour finaliser en profondeur une première réorganisation défensive et constituer ainsi des groupes d'envergure

capables, dans le prolongement du scénario précédent, d'affronter les enjeux de cette implacable et "*disruptive*" évolution, en acceptant d'oublier leurs illusions passées mais sans renier les attributs de valeur de l'information.

Bien entendu, en imaginant une dynamique de reconquête d'industriels de l'imprimé transformés en leaders de l'information, ce scénario est par nature subjectif sur un horizon 2020. Le peu de groupes formés, les choix opérés, les délais retenus, l'ampleur des ajustements évoqués ainsi que la logique même des regroupements amplifiés sont tout bonnement discutables en plus d'avoir un parti pris de circonstance. Pour autant, et indépendamment des firmes qui pourraient demeurer en lice et de la profondeur des changements ainsi que du temps requis pour leur mise en place, les contours ainsi dessinés ne relèvent pas du simple fantasme, mais préfigurent plus simplement de la logique économique de cette dynamique systémique, dont l'exagération et la caricature des voies imaginées n'a d'autre vertu que de servir de point d'appui aux conditions créatrices de valeur et d'offrir l'opportunité d'une anticipation des diverses variables d'ajustement et pierres d'achoppement, sachant que si le temps est un facteur d'incertitude, le processus est implacable.

Et si cette reproduction volontairement déformée et bienveillante apparaît plus valorisante sur le moyen terme pour les éditeurs, dans la mesure où l'essence même de leur valeur originelle et de leur savoir-faire demeure, elle est évidemment plus complexe à mettre en œuvre tant le niveau de sacrifice exigé et l'ampleur de la rupture sont importants.
En poussant la mise en scène dans ses derniers retranchements, en acceptant la recombinaison féconde des deux mondes – imprimé et numérique – autour de marque et de savoir-faire ainsi que la disparition de la presse en tant que marché, en autorisant le partage de valeur et en amplifiant les contorsions identitaires, et en prenant acte de l'absence de domination des acteurs du Web suite aux mesures prises par les firmes et à l'inflexion des tendances sociétales et environnementales, ce scénario offre au bout du compte les conditions requises à une dynamique plus vertueuse et aussi dans le même temps d'une meilleure adaptation aux exigences de demain résolument centrées sur le client

Sa concrétisation même partielle ne dépend finalement que de la nature et de l'ampleur des ajustements consentis, les hypothèses de marché retenues étant assez pragmatiques. En revanche, d'éventuelles positions d'attentisme ou en demi-teinte formeraient dans la logique du premier scénario le *substratum* à une mise en scène plus sombre, les facteurs d'influence d'ores et déjà évoqués ne permettant pas de considérer un possible retour en arrière.

SECTION 6 | CINQUIEME SCENARIO : ET SI C'ETAIT DEJA TROP TARD…

Vingt années, c'est le laps de temps qu'il aura fallu pour donner raison aux prédicateurs du début du siècle qui voyaient dans l'ère numérique la chute programmée pour tous ceux qui n'arriveraient pas à se remettre en question, à l'instar du géant mondial de la photographie Kodak tombé au front sous ses coup de boutoir. En l'espèce, la presse française tiraillée entre ses vieux démons et l'inexorable modification du paysage concurrentiel n'a pas résisté, à une ou deux exceptions près.
Et si ce dernier scénario, volontairement provocateur, relève une nouvelle fois de la prospective, il se construit dans l'implacable logique déjà évoquée selon laquelle la création de valeur à périmètre structurel constant relève de l'illusion destructrice, et du premier scénario qui par son insuffisance lui sert de marche pied de circonstance, les hypothèses qui le sous-tendent ne venant dès lors servir que d'accélérateur d'un déclin entériné, la seule et véritable indétermination demeurant dès lors le délai nécessaire à sa mise en œuvre, le processus étant quant à lui irréversible toutes choses égales par ailleurs.

Alors au-delà d'une éventuelle vertu cathartique, il sert à mettre en perspective plusieurs éléments de réflexion, des pierres d'achoppement possibles aux options retenues jusqu'alors et les conséquences d'une exagération des incertitudes soulevées, des faits établis et d'une pusillanimité collective, comme pour mieux conjurer le mauvais sort…

En l'occurrence, la projection nous porte, au-delà de l'immobilisme déjà évoqué, dans le royaume désormais indétrônable du Web, la tendance initiée par les *Digital Natives* s'accélère sous l'effet générationnel laissant les éditeurs devenir pour ainsi dire de simples sous-traitants, peu nombreux au demeurant, de ces nouveaux acteurs qui ont réussi à capter le marché publicitaire en ligne, à tunnelliser la chaîne de valeur globale au nez et à la barbe de la kyrielle d'anachronismes structurels et législatifs jamais résolus et d'adaptations possibles laissées en souffrance sous couvert le cas échéant (*voir premier scénario*) d'une embellie passagère durant les trois premières années de la décennie 2010-2020. Leur capacité d'ajustement, leur inventivité et leur puissance financière, accentués par l'essor technologique (réseaux et terminaux) ont eu raison des éditeurs trop rigides et englués dans leurs archaïsmes, seules quelques firmes plurimédia d'envergure réussissant à demeurer sur le ring concurrentiel grâce à leurs investissements passés, à la maîtrise de certains circuits de distribution, à une structure actionnariale pérenne et disposant de fortes réserves, à des réorganisations massives et à un savoir-faire en matière de différenciation des offres de contenus.

1. Un environnement économique et publicitaire fragilisé

Il faut dire que l'environnement macroéconomique de la décennie 2010-2020 n'est pas reluisant. Elle s'est ouverte dans un contexte de crise économique résultant de celle initiée en 2008. Les différents pays occidentaux n'ont en effet pas su gérer l'effet *boomerang* de cette dernière et n'ont pas réussi à remettre les fondamentaux de l'orthodoxie budgétaire en route lorsque cela s'avérait possible. S'en est suivie une aggravation des endettements structurels devenus, sous l'effet du ralentissement économique consécutif, ingérables, plongeant l'Europe et les États-Unis dans une récession dès 2012-2013, *id est* dans un profond désarroi marqué par une économie léthargique bien loin du dynamisme des pays émergents.

Dans ce contexte, les marchés publicitaires déjà tourmentés sous l'effet de la crise de 2008 se déplacent vers de nouveaux horizons, les budgets se raréfiant au sein des pays occidentaux avec une accentuation des arbitrages déjà observée en faveur de l'Internet au détriment d'une presse affaiblie, et dans une moindre mesure de la télévision, qui demeure un *mass media* utilisé, car encore utile, même s'il s'avère fragilisé.

2. Les *Digital Natives* prennent le pouvoir, les marchés et la publicité s'adaptent

Parallèlement à ce contexte fébrile, les *Digital Natives* deviennent des actifs, mais sans modifier leurs habitudes de consommation de l'information et plus largement de médias sous l'effet conjugué et renforcé de l'amélioration des réseaux et de l'essor des nouveaux terminaux. En effet, après plusieurs années de tergiversations, les opérateurs de télécommunication, les *pure players* en quête de relais de croissance et les États désireux de conserver la neutralité de l'Internet comme un postulat inébranlable d'équité, ont investi massivement dans les réseaux mobiles et fixes à très haut débit, la fibre optique et *Long Terme Evolution* étant devenus le standard de base dès 2015 même s'il faut attendre 2020 pour que les zones reculées soient enfin couverte.

Dans le même temps, les terminaux se perfectionnent et conquièrent le public. Depuis 2015, le transfert vers les nouveaux équipements s'opère : la multitude de possibilités de consommation pousse les foyers à acquérir une télévision connectée ; les *smartphones* s'invitent chez 99 % de la population en quête de mobilité à n'importe quel moment de la journée ; les tablettes tactiles remplacent quant à elles au fil des ans les ordinateurs portables, passant d'un statut branché à celui de commode, la baisse des prix, les nouvelles fonctionnalités et potentialités répondant mieux aux attentes. La mobilité s'installe dès 2015 entre toutes les mains, indépendamment de toute considération d'âge.

Cette génération de l'Internet dicte alors ses standards entraînant leurs pairs par la même occasion, les plus jeunes s'immergeant *de facto* dans cet univers numérique dès la naissance ! La délinéarisation finit donc par imposer presque naturellement, la fragmentation régnant désormais en maître. Alors que la télévision se consomme à la demande en fonction des menus offerts au gré des multiples canaux et supports existants, la lecture sur papier se fait de plus en plus rare, même les livres se consomment sur tablette tactile. Le caractère figé et descendant est définitivement rejeté au rang de l'histoire, l'interactivité et l'immédiateté du choix sont devenues des priorités absolues dans des formats qui varient selon le support. Le temps d'attention disponible conditionne alors l'exposition aux médias, la participation devenant un des éléments fédérateurs indispensables à l'échange et qui s'impose aux producteurs de contenus au sens large du terme dans la lignée de l'essor des réseaux sociaux.

Face à ces consommateurs d'un nouveau genre qui passent près de trois heures par jour sur Internet, aux exigences particulières (*anytime, anywhere, any device*), les annonceurs cherchent à s'adapter, dans une ambiance de publiphobie persistante. L'essor des réseaux sociaux et les potentialités d'Internet leur ouvrent de nouvelles voies de communication fondée sur des données personnelles.
Plus ciblée, mieux contextualisée, la publicité, certes envahissante, s'immisce, parfois subrepticement, dans tous les recoins de la sphère privée, de l'univers de conversation de l'internaute en passant par sa communauté. Aidée par la technologie, elle devient "intelligente" en se modifiant en fonction du profil de celui qui est derrière l'écran, de la télévision au panneau d'affichage capable de distinguer par exemple le sexe de la personne. Dans le même temps, la publicité change de forme en s'adaptant aux supports existants – films, vidéos, jeux, etc. –, la marque est au centre de la communication, la création devenant l'un des déterminants clés de la charge émotionnelle qu'elle est en mesure de véhiculer. Si la publicité de masse ne disparaît pas totalement, elle change de profil pour s'adapter aux supports, les bons vieux placards publicitaires et les pages de publicité figées et intemporelles du journal relevant de l'exception, l'affichage ayant définitivement, après une chute vertigineuse de ses budgets, basculé dans l'ère digitale, dans la logique de la dynamique insufflée par le leader du secteur JC Decaux en partenariat avec Publicis avec les premiers supports digitaux à double face lancés en 2012.

Dans cette dynamique sociétale qui émerge, les géants du Web réussissent à imposer leur marque, leur savoir-faire et leur vision de cette économie de l'attention, s'adaptant aux usages

et aux demandes des consommateurs tout en répondant aux exigences des annonceurs. Parmi eux, les plus anciens finissent par renforcer leur hégémonie avec un trésor de guerre considérable pendant que de nouveaux tentent d'émerger. Ainsi les spécialistes de l'agrégation et du service continuent-ils à indexer et à référencer la Toile tout en développant de nouveaux services informationnels, les idées novatrices faisant par ailleurs l'objet d'acquisitions ciblées pour limiter les nouveaux entrants et les répercussions sur le marché publicitaire. Dès 2012, plusieurs d'entre eux proposent ainsi des kiosques numériques donnant accès à des centaines de journaux dans le monde, avec des dizaines d'offres à tiroirs qui finissent par avoir raison, grâce à la puissance des externalités de réseau, des initiatives de la PQN et de la PQR… Les internautes ont en effet trouvé la voie d'accès idéal, d'autant que les conditions proposées sont identiques à celles des éditeurs, avec en plus d'autres titres disponibles.

Fidèles à leur modèle économique, ils restent sur la même logique d'un parasitisme bienveillant – même s'ils doivent lâcher du lest pour limiter les frictions, grâce à une trésorerie pléthorique – avec des éditeurs de contenus qui doivent, quant à eux, se réorganiser en profondeur pour survivre, au-delà des services de prestations éditoriales qui servent à fournir du contenu aux concurrents d'hier.
De leur côté, les réseaux sociaux deviennent des bases de données personnalisées gigantesques – concurrentes de l'autre modèle développé par les agrégateurs – que la puissance technologique sert aux annonceurs sur un plateau d'argent.
Dans cette configuration, et malgré l'essor des investissements en ligne, la part réservée aux sites de contenus s'améliore, mais ne dépasse pas les 30 %, Internet étant en revanche le premier vecteur de dépenses publicitaires.

3. Profonde réorganisation au royaume de l'imprimé

La période 2015-2020 signe résolument la fin d'une époque. Dans l'implacable logique du premier scénario et en l'absence d'ajustements majeurs, la fuite du lectorat traditionnel s'accélère et la chute des ressources publicitaires s'amplifie. Les sites Web continuent d'attirer des millions d'internautes, mais pas des millions d'euros, étant entendu que la part réservée au *display* demeure insuffisante au regard de ce que généraient les éditions imprimées. Dans le même temps, les offres payantes ne séduisent pas non plus dans la mesure où les gratuites semblent majoritairement suffire, notamment celles des autres marchés comme l'audiovisuel !

En captant ainsi de plus en plus de valeur, les géants de l'Internet et des réseaux poussent au fil des ans les éditeurs traditionnels à se restructurer, parfois violement et sous la contrainte, les comptes d'exploitation et les bilans virant résolument au rouge carmin

Car malgré un cycle de décroissance structurelle qui ne date pas d'hier, les éditeurs campent sur leurs positions et ne se réussissent pas, individuellement et collectivement, à mettre en place des opérations de restructurations anticipées pour défendre au minimum quelques positions établies et un savoir-faire incontestable, englués dans leurs archaïsmes, coincés dans des considérations et une défense des prés carrés devenus inadaptés et insoutenables (*voir scénario 1*) ainsi que dans une vision résolument passéiste et défensive.

Et même si plusieurs titres nationaux et régionaux disparaissent à l'horizon 2016, ils restent convaincus que l'aide permanente et indéfectible d'un État garant de la démocratie ainsi que leur bonne étoile vont continuer de les protéger des implacables mécanismes économiques, des tendances sociétales et des imperfections de la nature même du bien informationnel.

Reste que l'histoire revient rarement en arrière. La presse s'autodétruit chaque jour un peu plus par manque de *cash-flows* et de capitaux, les mécènes et les actionnaires vieillissants préférant respectivement, après avoir pris acte de sa faible influence, soutenir d'autres projets plus en vogue ou se retirer, sachant que l'état de déliquescence est parfois tel que la valeur de certaines firmes est irrémédiablement nulle.

Des éditions, voire des titres entiers finissent par fermer, jusqu'à ce qu'il ne reste plus qu'un nombre infime de combattants, notamment des groupes plurimédia d'envergure qui avaient dès 2010 commencés à capitaliser sur leur développement numérique pour conforter leur place tout en profitant involontairement au fil des ans de la déchéance de leurs anciens concurrents, mais sans oublier que l'information payante, et anciennement imprimée, n'est pas une source de valeur suffisante en tant que telle dans ce nouvel univers. Renonçant à l'idéal d'antan, ils ont fini par s'adapter à ce nouvel écosystème en tombant de leur piédestal et par accepter les nouvelles règles du jeu concurrentiel à mi-chemin entre une activité éditoriale et une forme de sous-traitance déguisée ainsi qu'un partage de valeur défavorable.

Bien entendu, et avant que le chant du cygne ne retentisse au début des années deux mille vingts, plusieurs ajustements se mettent en place dès 2015, mais encore une fois dans l'urgence de survie, dans la douleur et sous la contrainte.

Ainsi, face à la baisse inexorable des diffusions et des ressources publicitaires, de l'essor incontrôlable des nouveaux modes de consommation de l'information, du diktat du gratuit et

de l'insuffisance des ressources des sites Web, les éditeurs, par manque de moyens, se résignent d'une part à accepter l'existence d'une information à deux vitesses, structurée à partir du Web et, d'autre part, à ajuster leur organisation à la hache.

D'un côté, les *commody news* numériques règnent en maîtres absolus. Considérées comme suffisantes par l'immense majorité des consommateurs tant l'offre apparaît inépuisable, elles sont l'archétype d'une information simple, factuelle, rapide et gratuite fournie par des journalistes indépendants, des *bloggers* spécialisés, des internautes reconnus, consulté la majeure partie du temps par le biais de moteurs de recherche comme Google et sur recommandations de la communauté via Facebook, et, bien entendu, disponible sur les sites des éditeurs. Alimentée en continu, elle est la tête de gondole d'une autre information et d'une kyrielle de services complémentaires payants que les uns et les autres ont tenté de mettre en place, de sorte que certains ont fini par ressembler au Bazar de l'Hôtel de Ville.
Elle s'ajoute en outre aux flux informationnels gratuits et de mieux en mieux éditorialisés des télévisions et les radios, directement ou via les sites Web correspondant, sachant que les émissions sont consultées en différé ou plus simplement téléchargées.

De l'autre côté, les quelques groupes de presse encore debout proposent une information éditorialisée à très haute valeur ajoutée, donc onéreuse, disponible à partir de plates-formes numériques payantes destinées à toute forme de support fixe ou mobile, à la demande ou par abonnement à plusieurs niveaux, ainsi qu'en version imprimée assurément luxueuse, l'objectif étant de séduire une clientèle plus restreinte et à fort niveau d'éducation et de ressources que les annonceurs apprécient.

Dans ce contexte, les rédactions, qui avaient déjà été fusionnées sur la période 2010-2012, subissent un nouveau tour de vis : réduction drastique, sous-traitance maximale, recours au *bloggers*, utilisation des réseaux d'experts, absence de correspondants à l'étranger, etc.
Elles sont ainsi réduites à leur plus simple expression pour avoir la capacité d'éditorialiser une information à forte valeur ajoutée à partir des contributions externes, les *commodity news* relevant presque d'une industrialisation indirectement financée par les spécialistes du Web qui externalisent leurs besoins de contenus, Google et Facebook commandant à eux seuls l'équivalent 2015 du chiffre d'affaires de la presse quotidienne nationale, l'objectif étant de ne pas tuer la poule au œufs d'or.
L'insuffisance des ressources traditionnelles qui ne peuvent plus être compensées pousse par ailleurs les groupes restants à édifier une nouvelle chaîne de valeur protéiforme fondée sur des

revenus multiples et très diversifiés (*e*-commerce, information de haute valeur, services éditoriaux, conseils, événementiel, mécénat, donations, services locaux, etc.), seuls ou en partenariats, et sur des coûts réduits à leur plus simple expression, l'externalisation des ressources régnant en maître, les charges d'impression et de diffusion ne relevant plus que du cas particulier. Cette dilution des ressources crée en revanche un mélange des genres considérable, de sorte que la distinction entre un groupe de presse et la caverne d'Ali Baba n'est plus aussi évidente, même si elle s'avère un peu plus lucrative.

Parallèlement, les pouvoirs publics ont mis fin à la kyrielle d'aides existantes face à la disparition progressive de l'imprimé, tout en autorisant des dispositifs plus adaptées au mécénat et aux fondations – mais en vain – et en renforçant la législation sur le droit d'auteur afin de ne pas mettre en péril les dernières tentatives de résistance, sachant que dans cette nouvelle répartition de valeur, les *pure players* ont fini par accepter de partager partiellement une partie du gâteau pour éviter que la disparition complète de ces acteurs ne pénalise la pertinence de leurs modèles économiques, ces derniers n'ayant pas vocation à se transformer en éditeurs selon le bon vieux principe du parasitisme bienveillant.

Toutes les éditeurs encore valides en 2015 sont touchés par l'accélération de cette déflagration numérique, au premier rang de la quelle figure la presse de petites annonces imprimées qui finit par disparaître dans les cinq années qui suivent avec un marché totalement basculé dans le giron des *pure players*, eux aussi rachetés depuis leur essor par des géants de l'Internet à la trésorerie pléthorique et les quelques leaders mondiaux de l'ancien monde qui ont finit par réussir leur mutation numérique à l'instar de Schibsted ou d'Axel Springer.
La presse gratuite d'information s'éteint par la réduction progressive de ces éditions coincée entre un marché publicitaire à la croissance limitée – les annonceurs n'y voyant plus d'intérêts – et l'essor des nouveaux supports de consultation comme les tablettes et les *smartphones* ainsi que de nombreuses offres de référence de *commodity news,* cœur d'origine de ces journaux gratuits.

La presse quotidienne régionale, coupée de ses ressources de petites annonces, a fini par s'enfoncer, engluée dans une situation où les coûts des rédactions, plus importants par l'effet de proximité, ne sont plus couverts par les faibles ressources du Web, et où le papier a lui aussi décliné avec une information nationale consultable gratuitement sur le Web.
Seuls quelques quotidiens et hebdomadaire ou bihebdomadaires hyperlocaux poursuivent leur diffusion papier avec une dimension service très appuyée, la proximité justifiant le prix très

important de chaque édition – au coût de production réel –, la majorité des informations étant diffusées sur le Web et réalisées par un réseau de spécialistes, de *bloggers*, d'experts, bref de contributeurs pilotés par une rédaction de quelques personnes.
N'ayant pas réussi à se regrouper à temps, ni à anticiper cette concurrence éditoriale sur une partie de leur journal, les groupes de taille moyenne – et les éditions respectives – qui sont les plus en difficulté 2015 finissent par ne pas survivre au déficit récurrent. Seuls les plus solides demeurent et prennent simplement la place au fur et à mesure de la disparition de leurs homologues sans qu'ils aient besoin de les racheter.

Trois groupes demeurent actifs sur l'ensemble du territoire – dont l'un est transformé en fondation et l'autre filiale d'un géant européen, le dernier vivotant –, avec des initiatives privées marginales au niveau local – souvent des chefs d'entreprises en mal de reconnaissance ou d'influence voire quelques sites de journalistes financés à la marge – et une mise en commun des moyens pour une information hyperlocale basée sur le même principe que l'ancien site leader reconverti pour l'occasion, *maville.com*, les contributions n'étant plus en revanche l'apanage des professionnels, mais des contributeurs de tous horizons.
Ces activités ne sont bien entendu plus le cœur des ressources de ces groupes devenus, derrière l'image d'Épinal affichée, des prestataires de services spécialisés dans l'hyperlocal : informations, services informationnels pour compte de tiers, communication, édition, événementiel, *e*-commerce, salons, etc.

Du côté de la presse quotidienne nationale qui a dans la pure tradition continué de garder son nom, il ne reste plus que trois groupes, dont le cœur d'activité est bien entendu le Web. Parmi les deux principaux, l'un est la propriété de riches mécènes qui ont fini par ouvrir le robinet des financements à l'esprit citoyen par le biais d'une fondation, l'autre d'une firme plurimédia à dominante audiovisuelle qui a réussi sa conversion à ce nouvel univers, tout en acquérant quelques éditeurs mourants pour leur expertise et en renforçant ses activités sur l'ensemble des supports, mais sans garder les marques considérées comme inadaptées à l'environnement, l'objectif étant avant tout de tirer partie des couplages publicitaires des différentes activités.

Le premier a tracé sa voie en capitalisant sur un savoir-faire inégalable dans la qualité de l'information devenue la référence en la matière, symbole d'indépendance et de pluralisme affiché dans la kyrielle de sites Web créés pour l'occasion. L'objectif est d'abord d'équilibrer les comptes avant même de créer de la valeur, le groupe ayant ainsi la capacité autour d'un socle numérique de proposer des produits éditoriaux très diversifiés, des *commodity news*

gratuites à l'information financière spécialisée et payante, en passant par le site destiné à un courant de pensée. L'imprimé n'a pas disparu, mais demeure très cher et donc réservé à une élite pour des produits payés au coût de production réel, sachant que les moteurs de recherche et les prestations éditoriales servent à arrondir les fins de mois.

Le second s'est développé à partir d'une industrialisation informationnelle multisupport avec beaucoup de services annexes n'ayant rien à voir avec cette dernière, mais résultant de développements antérieurs diversifiés. L'information est un produit parmi d'autres, intégrée dans un portefeuille d'activités, au même titre qu'une émission de divertissement, un site de petites annonces ou de vente de casseroles, etc. De ce fait, elle doit être financée et rentable, ce qui exclut beaucoup de niches éditoriales.

Quant au petit dernier, il ne survit que par l'indéfectible stabilité de son actionnaire de référence dont la richesse personnelle lui permet d'accepter une perte de valeur récurrente au nom de l'intérêt général…

Passé cette lente agonie des éditeurs, les *pure players* ont eux aussi du mal à survivre sans des injections de fond permanentes. Ils proposent donc une information à tiroirs, sachant que le pluralisme demeure respecté par l'intermédiaire des autres sites Web, des télévisions et des radios ainsi que par la kyrielle de *blogs* et de sites communautaires. En perdant leur leadership, la plupart des marques anciennes se sont éteintes au fil des ans – même si la presse en tant que telle n'a pas disparu –, le nombre de supports informationnels imprimé ayant fondu comme neige au soleil, ceux restant ayant tout bonnement perdu l'aura qui les caractérisait depuis plusieurs décennies.

4. Toute la planète médias se transforme

La presse n'est bien entendu pas la seule à subir un tel degré de transformation dans ce scénario ravageur.Les chaînes de télévision et les radios ont, elles aussi, fait l'objet de sévères restructurations pour s'adapter aux nouveaux usages et demandes des annonceurs, les survivantes étant celles détenues par de puissants groupes industriels capables de piloter le changement et possédant un actionnariat stable sur la durée ou par des géants des médias européens qui ont fini par réussir à s'adapter à ce nouvel écosystème, étant entendu que les chaînes de la télévision numérique terrestre et la majorité des radios musicales ont disparu faute de moyens et sous la pression des usages de consommation désormais bien établis.

Conclusion

Si ce scénario est très sombre pour les opérateurs traditionnels et s'il s'inscrit dans la logique des prédictions les plus alarmistes, il ne remet pas en cause l'existence même de l'information, ces derniers étant tout simplement financés différemment, la tunnelisation de la chaîne de valeur globale ayant assuré un transfert de valeur vers de nouveaux opérateurs pour qui le contenu, et notamment éditorial, assure la pertinence de leurs modèles économiques et vers quelques groupes plurimédia de très grande envergure où le degré de concentration et d'expertise est le garant d'un équilibre concurrentiel et d'une lutte moins inégale.

Quant à l'essence même de l'information, celle qui en fait un véhicule de démocratie, elle est tout bonnement proposée par la kyrielle de sites Web citoyens ou structurés autour d'une niche à faible coût de réalisation, dans la tradition du commentaire ou de la chronique, les quelques groupes restants se concentrant soit sur de l'information hyperlocale soit à valeur d'usage, indépendamment du support et financés par la diversification ou le mécénat, les quelques ressources directes étant très insuffisantes, les géants du Web ayant remplacé la perfusion bienveillante de l'État pour éviter que leurs fonds de commerce ne disparaissent.

Dans cette configuration, la presse quitte le devant de la scène au sens propre puisque l'imprimé n'est plus qu'un support parmi les offres digitales et au sens figuré avec une image d'Épinal écornée, même si dans la pure tradition d'un idéal jamais ajusté et d'un deuil jamais réalisé, elle cherche a en conserver le nom en y ajoutant le même qualificatif que lors de la création des *pure players*, celui de titre de presse en ligne. L'information est désormais un produit structurée à partir de cet univers digital dont le monopole de la valeur a été redistribué sans prise en considération des firmes de l'ancien monde, quelques marques restant encore consolidées dans des groupes d'envergure, les autres statuant sur une étagère à la Galcante.

Bien entendu, puisqu'il s'agit de prospective, ces attendus sont par principe contestables dans leur nature, leur ampleur et les délais retenus. Pourtant, ils ne résultent pas simplement d'une crise de *delirium tremens* aussi provocateurs soient-ils parfois. Ils procèdent plus simplement de l'implacable logique évoquée, exagérée certes, mais implacable selon laquelle la création de valeur à périmètre structurel constant relève de l'illusion destructrice, et du premier scénario qui par son insuffisance sert de support à l'amplification des travers énoncés sur fond de profondes et inéluctables mutations qui viennent alors se positionner en accélérateur de circonstance, l'incertitude n'étant plus la nature du processus mais le délai de mise en place.

Or s'il n'est évidement pas souhaitable de donner raison aux déclinologues en tout genre, il est en revanche raisonnable de ne pas exclure ce scénario d'un revers de main au regard des faits, des tendances et du manque de volonté collective qui règnent parfois à l'aube de la décennie 2010-2020, et plutôt de profiter de cette mise en exergue des conditions qui le sous-tendent, des pierres d'achoppement retenues, autrement dit de toutes ces exagérations volontairement mise en scène ainsi que des incertitudes soulevées pour faire en sorte que ce script ne finisse par relever que de la malveillance intellectuelle et de la malhonnêteté orchestrée !

CONCLUSION DU CHAPITRE II

Cinq *scenarii* "cadres" ont servi d'alibi – au-delà d'un nombre d'options sous-jacentes relevant bien entendu de l'inépuisable combinatoire mathématique – à la mise en perspective des conditions possibles à cette création de valeur dans un décor constitué de faits intangibles, de profondes tendances et d'une évidente dose d'incertitude.

De l'innovation technologique à l'évolution des comportements, des déterminants de la performance aux résultats financiers, de l'évolution naturelle ou catalysée de l'environnement au poids de l'histoire, de la mondialisation à la nature même du bien sans oublier le contexte économique, leur influence dans la mise en scène procède ainsi, soit de l'hypothèse argumentée aux contours encore incertains et fragiles, soit de l'évolution beaucoup plus profonde, assurément inéluctable, marquée par des faits pour le moins incontestables, sauf dans l'indécent registre de la malhonnêteté intellectuelle.

Et dans cette contextualisation aux vertus managériales s'enchaîne une succession de deux périodes clés : la première, 2010-2016, se construit autour de prévisions plus affermies et plus tangibles dans un délai qui permet d'objectiver la création ou la perte de valeur ; la seconde, 2016-2020 relève de la prospective, plus caricaturale et parfois provocatrice, aussi subjective qu'étayée, et surtout révélatrice des facteurs de succès et de résistance.

Finalement, de ces différents *scenarii* – du simple ajustement conservateur au changement de paradigme de l'entreprise de presse –, il ressort qu'aucun ne semble suffisant à lui seul ou applicable de manière isolée au regard du contexte identitaire, sociétal, politique et économique qui règne au royaume de l'imprimé à l'aube de la décennie 2010-2020. En revanche, la combinaison ordonnée des différentes approches retenues permet dans un premier temps d'imaginer les conditions de retour à une dynamique financière plus vertueuse

à l'horizon 2016, puis d'envisager sur une période plus prospective allant vers 2020 l'une des réponses possibles à cette implacable évolution numérique, dont l'aboutissement s'illustrerait par un changement de référentiel qui verrait alors les industries traditionnelles disparaître au sens technicien du terme, au profit d'un nouveau marché, plus vaste, celui de l'information centré sur le client et non plus sur le produit, et édifié à partir des savoir-faire et des compétences des anciens maîtres du monde, même si, dans cette aventure, tous ne peuvent résolument pas faire partie des prochains élus.

Le premier d'entre eux, assurément le plus probable au premier abord, met ainsi en scène une démarche assez traditionnelle motivée par la conservation d'une dynamique corporatiste qui vise à défendre les prés carrés de chacun. De fait, si les éléments clés de ce scénario – nouvelle formule avec tous ses attendus classiques (format, suppléments, cahiers, magazines, quadrichromie, etc.) contexte informationnel porteur, opportunisme publicitaire, recherche de l'hyperlocal, structuration des réseaux, services de proximité, économies, etc. – offrent les conditions favorables à un regain d'exploitation sur le court terme, ils s'avèrent rapidement insuffisants et même destructeurs de valeur à l'horizon 2016 – au-delà des différences entre les firmes et à l'exception des *newsmagazines* – dans la mesure où la majorité des opérateurs ne disposent plus de la latitude financière pour contrecarrer l'inévitable effet de second tour inhérent à la faiblesse des résultats opérationnels et des rentabilités obtenus à l'issue d'une première période 2010-2012, à un ralentissement du contexte économique, ainsi qu'aux rigidités structurelles et identitaires qui révèlent leurs effets pervers dans une complaisance de circonstance. Et si une détérioration du climat des affaires venait de surcroît s'y ajouter, la situation ne pourrait dès lors qu'empirer de manière significative, rendant les ajustements éventuels encore plus urgents, voire dans certaines conditions impossibles à mettre en œuvre.

De fait, ce conservatisme aussi bienveillant et légitime soit-il montre-t-il rapidement les limites des évolutions trop capillaires au regard des profondes tendances et de déterminants de la performance relativement intangibles, de sorte qu'imaginer dans une telle situation de marché un effet d'escaliers successifs au-delà de la simple bouffée d'oxygène, relève du déni de réalité. La déficience avérée de l'équation de valeur qui prévalait jusqu'à présent demeure donc intangible, tant dans sa chaîne de revenus que de coûts.

Et si ce scénario n'obère pas le maintien de la presse en tant que telle sur la période 2010-2016, au-delà des inévitables et contraintes fermetures de titres et rationalisations de portefeuilles au sein de la presse régionale et nationale, il crée en revanche par effet de

conséquence un *substratum* favorable à une dynamique plus destructrice à l'horizon 2020, même s'il ne présage pas du maintien des quelques firmes capables de résister à une destruction récurrente de valeur sur le long terme.

En révélant ses défaillances sur le moyen terme, ce scénario peut néanmoins servir de catalyseur de circonstance sur la période 2010-2012 à une autre mise en scène, plus ambitieuse cette fois, dès lors que les conséquences du conservatisme font apparaître des éléments déclencheurs: fermeture de groupes comme France-Soir, La Tribune, la Comareg et d'autres plus régionaux ; absence d'euphorie des différents marchés ; faiblesse, malgré la courte embellie, des résultats d'exploitation et des rentabilités, défiance des investisseurs, inquiétude des actionnaires de référence, insuffisance des marges de manœuvre obtenues, etc. Il se transforme alors en une sorte de période de deuil, de psychothérapie collective dont le délai s'avère indispensable pour permettre l'installation des conditions favorables à un scénario plus abouti, tout juste impossible à envisager de prime abord, au regard d'attendus qui imposent de dépasser les anachronismes identitaires, organisationnels et structurels.

Ce deuxième scénario rendu ainsi possible par cette période probatoire se nourrit par ailleurs des facteurs mis en perspective dans deux visions plus extrêmes, la libéralisation totale et la nationalisation de la presse, deux options au demeurant improbables au regard des sous-jacents requis à leur concrétisation. Il s'agit en l'occurrence de la prise en considération des défaillances naturelles du bien informationnel, des insuffisances dans la recherche d'un égalitarisme forcené qui se transforme le cas échéant en machine à rendement décroissant, de l'existence d'un écosystème identitaire marqué et complexe qui rend impossible toute modification brutale ou extrême, et du nécessaire ajustement différencié des aides existantes selon les opérateurs, les conditions de marché et l'évolution de l'environnement.

En s'inscrivant alors dans une autre dimension construite autour d'un tempo à deux temps, ce nouveau scénario procède à la fois d'une "consolidation" des facteurs de réussite identifiés dans le script précédent et d'une amplification du processus, au-delà des options retenues – aussi subjectives que probables – dans une dynamique combinatoire de trois voies jusqu'alors inenvisageables : réformes structurelles de l'ensemble de l'écosystème législatif (distribution, production, aides différenciées, structure de gouvernance, etc.), alliances et regroupements défensifs de différentes firmes au sein de chaque grande famille de presse et parfois même entre elles, et diversifications de circonstance. Ces dernières visent ainsi à redonner aux firmes les marges de manœuvre suffisantes pour mener à bien une reconquête du marché dans

la lignée des actions déjà structurées et conduites et à restaurer *ipso facto* un niveau de marge opérationnelle satisfaisant pour offrir des rentabilités attrayantes et des *cash-flows* significatifs. Et si leur réussite dépend bien entendu du niveau d'ajustements consentis par les acteurs en présence, elle est surtout conditionnée par les mécanismes de résistance identitaire et organisationnelle dont la force et le niveau d'imprégnation imposent d'imaginer des réponses originales construites dans un juste mélange de planification structurée et d'apprentissage continu, afin d'assurer la meilleure adéquation et cohérence possible de l'écosystème identitaire avec les autres faces du tétraèdre stratégique.

Dans la vision la plus aboutie considérée comme empreinte de réalisme et de raison – *id est* avec une distribution de l'ensemble des offres informationnelles par environ cinq groupes d'envergure et quelques indépendants –, la dynamique de consolidation et de restructuration permet d'atteindre des niveaux de réduction de coûts récurrents allant jusqu'à 10 % par an sur trois ans, vu la taille des groupes créés, ainsi que des gains de productivité raisonnables permettant des accroissements de sept à neuf points d'*EBITDA*.
De son côté, la diversification, souvent fantasmée par les uns et par les autres, ne relève pas d'une évidence obligée, mais plutôt d'un arbitrage ajusté à la lumière de ses limites : existence surannée de synergies opérationnelles, coûts d'entrée significatifs, attractivité et motivation insuffisantes, confiscation de la liberté d'investissement aux actionnaires, déséquilibre de valeur entre l'imprimé traditionnel et de nouvelles activités à fort potentiel. De par ces risques sous-jacents, elle ne devient porteuse de sens sur le long terme qu'à partir du moment où elle répond à une volonté de financement dérivée et justifiée par d'autres considérations que la conservation de l'activité déficitaire, ou qu'elle s'inscrit en parallèle d'une consolidation sur le cœur de métier afin que de réelles synergies justifient *a posteriori* le maintien de l'ensemble par une influence sur la performance globale ou celle de chaque activité, l'activité traditionnelle ne devant pas devenir le parent pauvre d'un groupe diversifié avec un actionnariat dilué, au risque de pouvoir être démantelé.

Bien que ce scénario s'avère très évolué et pour ainsi dire provocateur dans la forme et dans l'esprit au regard des choix imaginés, bien qu'il soit créateur de valeur à l'horizon 2016 pour les groupes ainsi constitués, bien qu'il travaille à une reconfiguration ajustée de l'équation de valeur existante et *a fortiori* des modèles économiques traditionnels, bien qu'il redonne des marges de manœuvre pour restaurer les capacités d'autofinancement et les rentabilités et ainsi dépasser l'effet de second tour du premier scénario, bien qu'il assure le maintien des offres

traditionnelles – *id est* imprimées – existantes dans l'univers 2010 malgré les réorganisations obligées inhérentes aux nouvelles conditions de marché et qui ont conduit à la disparition de certaines firmes – les marques et les contenus demeurant intacts –, il ne permet pas au bout du compte d'aller plus loin et de relever les défis à cette inexorable évolution numérique instruite au début du XXI^{e} siècle et qui chaque jour accentue un peu plus sa présence.

En revanche, en offrant l'opportunité de préparer les soubassements à cet inéluctable changement de paradigme qui voit l'univers hiérarchique et corseté de l'entreprise de presse évoluer vers celui, plus ductile et évolutif, de l'information service, centré non plus sur le produit mais sur le client, ce deuxième scénario rend possible, par des attendus poussés à l'extrême pour la circonstance, le basculement vers un ultime scénario dans lequel les industries de l'imprimé finissent, au sens technicien du terme, par tirer leur révérence au profit d'un vaste marché de l'information édifié à partir de ce nouvel univers digital, autour des marques répondant aux attributs de valeurs du consommateur et des savoir-faire de l'ancien monde recombinés avec toutes les potentialités du Web, dans un délai imaginable à l'horizon 2020 selon l'ampleur des incertitudes environnementales et sociétales.

C'est donc un dernier scénario empreint de prospective qui permet, en poussant la mise en scène dans ses dernières limites d'imaginer, à l'horizon 2020, deux séquences successives porteuses de l'ultime changement.
La première s'inscrit dans l'amplification des contorsions identitaires et organisationnelles du scénario précédent, afin de permettre la scénarisation d'une vision résolument plurimédia construite à partir d'une inflexion des approches fondées sur la technique, au profit d'un nouveau paradigme de l'entreprise de presse centré sur l'information et le client.
La seconde prend acte des faits intangibles qui se sont structurés sur la période 2010-2015, puis renforcés au gré des différents *scenarii*, ainsi que de l'évolution, certes inexorable, mais néanmoins plus mesurée des profondes tendances sociétales et économiques, de telle sorte que les firmes de l'ancien monde, désireuses de ne pas se laisser déposséder de leur expertise et savoir-faire finissent par s'adapter aux conditions d'un nouveau référentiel organisé au gré des inéluctables transformations digitales, en capitalisant sur les changements d'ores et déjà conduits dans les *scenarii* précédents.

En acceptant que la mainmise des spécialistes du Web ne soit pas absolue et que les conditions environnementales offrent l'opportunité aux éditeurs de relever les défis naissants et de se réorganiser pour constituer des groupes d'envergure capable d'affronter les exigences

de demain, ce script, volontairement déformé et bienveillant, apparaît plus valorisant sur le moyen terme. D'autant plus d'ailleurs que dans ce contexte, la presse ne disparaît pas en tant que telle, mais simplement par son prisme de marché, étant entendu que ce qu'elle a toujours véhiculé et représenté demeure intact grâce à des contenus et des marques existants, malgré les réorganisations conduites et les fermetures au sens juridique du terme, sachant au-delà que le papier reste encore un support de diffusion de choix.

Cet ultime scénario qui finit par accéder au changement du paradigme traditionnel est donc la traduction d'une recombinaison du meilleur des deux mondes qui permet d'offrir aux firmes encore existantes les conditions nécessaires pour affronter les enjeux de cette évolution "*disruptive*" au cours de la décennie suivante. En l'occurrence, il ne s'agit pas de donner raison aux ayatollahs du déclin qui voient dans la percée du numérique le fossoyeur de la presse traditionnelle, mais d'accepter que ce basculement se conduise dans un nouveau référentiel, d'un partage de valeur et d'un rééquilibrage fécond des forces en présence dans un délai de convenance fonction de la portée des incertitudes environnementales et sociétales, sachant qu'il est évidemment plus complexe à mettre en œuvre tant le niveau de sacrifice exigé, la nature et l'ampleur de la rupture sont importants.

Au-delà de ces différents *scenarii*, il aurait été cependant incongru d'occulter les conséquences d'éventuelles postures d'attentisme voire de rejets de toutes modifications organisationnelles et structurelles sur fond de crise identitaire. En effet, ces positions, qui demeurent probables et légitimes dans le contexte des années deux mille dix, formeraient dans la logique du premier scénario les conditions à une mise en scène plus sombre et plus destructrice de valeur à l'horizon 2016, les éléments de marché et de dynamique concurrentielle ne permettant pas de considérer un possible retour en arrière, ni même une création de valeur à périmètre structurel constant, d'autant plus fermement que les hypothèses retenues viendraient à se détériorer sur le plan économique.

Une telle hypothèse s'enrichit d'ailleurs dans une vision plus prospective et caricaturale à l'horizon 2020 d'attendus plus contrariants, qui prendraient acte de la tunnelisation définitive et irréversible de la chaîne de valeur globale, ce qui aurait pour conséquence d'assurer le transfert quasi complet de valeur, vers d'une part de nouveaux opérateurs pour qui le contenu assure tout bonnement la pertinence de leurs modèles économiques et, d'autre part, quelques groupes plurimédia de grande envergure où le degré de concentration et d'expertise serait le garant d'un équilibre concurrentiel et d'une lutte moins inégale.

Si cette dernière éventualité n'est pas un objectif en soi, elle demeure une option possible qui relève de la combinaison de la prise de pouvoir des acteurs du Web sur fond d'incertitudes socio-économiques, du niveau de destruction de valeur concédé par les éditeurs avant qu'ils n'imaginent une réaction adaptée et la capacité, le cas échéant, de ces derniers à mener les réformes nécessaires et à dépasser les archaïsmes qui prévalent encore en 2010.
Et dans cette vision extrême, la presse, au sens technicien, finirait par quitter le devant de la scène, même si dans la plus pure tradition d'un idéal jamais ajusté et d'un deuil non réalisé, les firmes conserveraient l'image d'Épinal en y ajoutant le même qualificatif que lors de la création des premiers *pure players*, s'arrogeant ainsi le titre de presse en ligne.

L'information serait alors un produit dont le monopole de valeur aurait été redistribué sans prise en considération des firmes de l'ancien monde, quelques marques restant encore, dans un nouvel univers structuré autour du Web et plus largement du numérique, où l'imprimé ne serait plus qu'un vecteur de luxe à très forte valeur ajoutée disponible pour une clientèle prête à payer sachant que l'aura d'hier a basculé dans les fonds abyssaux des réseaux.
Bien entendu, le pluralisme resterait assuré par l'immensité des sites Web citoyens ou structurés autour d'une niche à faible coût de réalisation, les groupes restants se concentrant soit sur de l'information hyperlocale, soit à valeur d'usage, indépendamment du support, et financée par la diversification ou le mécénat, les quelques ressources directes étant très insuffisantes, les géants du Web ayant remplacé la perfusion bienveillante de l'État pour éviter que leurs fonds de commerce ne disparaissent.

Aussi subjectifs et contestables soient-ils, ces *scenarii* ne proviennent pas d'une forme de *delirium tremens*, mais procèdent plus simplement de la logique économique de cette dynamique systémique, dont l'exagération et la caricature des attendus imaginés, construits à partir d'hypothèses de marché aussi réalistes que pragmatiques n'ont pas d'autre vertu que de servir de point d'appui à l'identification des conditions requises à la création de valeur dans un contexte marqué par une dose d'incertitude, notamment sur l'horizon 2016-2020.

Ils illustrent finalement, malgré les mécanismes de résistance, notamment identitaires, et l'attentisme qui sont de sérieuses pierres d'achoppement, que la recherche de valeur ne relève pas d'une hypothèse farfelue et fantasmée, mais bien du champ du possible, à condition toutefois que les premiers concernés, les éditeurs, mais aussi les autres parties prenantes acceptent les nombreux ajustements de circonstance dictés par l'urgence, l'inévitable enchaînement de plusieurs étapes dont le degré de réussite globale s'érode avec l'ampleur des

contraintes qui surgissent, la remise en cause d'avantages acquis et de jeux de pouvoir devenus pour le moins anachroniques, de sorte qu'ils puissent retrouver des marges de manœuvre opérationnelles suffisantes, se réorganiser en profondeur pour constituer des groupes de taille critique, et ainsi dégager, à partir d'une équation de valeur réajustée, les moyens pour migrer définitivement vers ce nouveau paradigme informationnel structuré dans cet univers numérique ductile et centré sur le client, assurément créateur de valeur pour ceux qui auront réussi cette délicate, mais encore possible, transition.

*****

NOTES DU CHAPITRE II – PARTIE III

III-25. Citation des intéressés disponible sur le site *evene.fr*

III-26. Résultats de l'étude Comscore réalisée en décembre 2010 – Disponible sur : http://www.itespresso.fr/les-internautes-francais-passent-plus-de-4-heures-par-mois-sur-les-reseaux-sociaux-40605.html

III-27. Étude Médiamétrie Media in Life, décembre 2009 – Disponible sur : http://www.mediametrie.fr/fichiers/bibliotheque/internetmobiletv.pdf

III-28. Article du site *lefigaro.fr* du 3/10/11 – Les aéroports parisiens, vitrines de la pub digitale – Disponible sur : http://www.lefigaro.fr/medias/2011/10/03/04002-20111003ARTFIG00657-les-aeroports-parisiens-vitrine-de-la-pub-digitale.php

III-29. Données fournies par l'INSEE dans sa note de conjoncture *INSEE Première* n° 1253 d'août 2009 – Disponible sur : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1253

III-30. Données disponibles dans un article d'Anne Feitz des *Échos* du 12/9/11, p. 24 – *Le Figaro* continue d'investir lourdement dans son avenir

III-31. Données disponibles dans un article des *Échos* du 8/10/201 – Les éditeurs restent optimistes quant à l'avenir de leurs journaux –Disponible sur : http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/tech-medias/actu/020846167087.htm

III-32. Données des études de l'Idate, *Rapport d'information fait pour la DGMIC sur Les stratégies des régies en ligne et modalités de valorisation de la publicité sur Internet [en ligne]*, Paris, Idate-DGMIC, 2010 [réf. 30/12/10], 38 p. Disponible sur : http://www.ddm.gouv.fr/IMG/pdf/Executive_Summary-Regies_publicitaires_en_ligne-VF.pdf ; Precepta-Xerfi*, Les médias en ligne*, Precepta-Xerfi, Paris, 2010, 478 p.

III-33. Enquête baptisée "Baromètre de crédibilité des médias", organisée depuis 1987 par la Sofres et publiée dans le journal *La Croix*

III-34. Données disponibles sur le site du groupe : http://www.axelspringer.fr

III-35. Données de l'Institut Comscore publiées sur le *blog* de Marie-Catherine Beuth le 19/08/11 – Facebook renvoie plus de trafic vers les journaux en ligne – Disponible sur : http:// *blog.lefigaro.fr/medias/2011/08/facebook-renvoie-plus-de-trafi.html*

III-36. Propos recueillis par le site *mediapart.fr* le 5/6/10 et repris par *La Correspondance de la Presse* du 08/06/10, p. 28

III-37. Dépenses publicitaires mondiales estimées par l'agence publicitaire ZénithOptimédia en juillet 2011 – Disponible sur : http://www.zenithoptimedia.com/about-us/press-releases/zenithoptimedia-adspend-forecast-update-jul-2011/

III-38. Article du site *lesechos.fr* du 21/9/11– Le gouvernement valide cinq nouvelles offres de téléphonie sociale – Disponible sur : http://www.lesechos.fr/investisseurs/actualites-boursieres/reuters_00381270-france-le-gouvernement-valide-cinq-nouvelles-offres-de-telephonie-sociale-222364.php

III-39. Enquête TNS Sofres pour l'association française des opérateurs mobiles – Observatoire sociétal du téléphone mobile - Disponible sur : http://archive.afom.fr/v4/STATIC/documents/mai2010/MOBILE_ET_SOCIETE_N10.pdf

III-40. Étude Nielsen d'août 2010 –*Connected Devices : Does the iPad® changes Everything ?* –Disponible sur : http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/connected-devices-does-the-ipad-change-everything/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+NielsenWireOnlineMobile+%28Nielsen+Wire+%C2%BB+Online+%26+Mobile%29&utm_content=Netvibes

III-41. Article du site *lefigaro.fr* du 7/2/11 – Les Français se ruent sur les *smartphones* Androïd® – Disponible sur : http://www.lefigaro.fr/hightech/2011/02/07/01007-20110207ARTFIG00507-android-reussit-une-percee-eclair-en-france.php

III-42. Article du site *lejournaldunet.fr* du 9/2/11– Moins de 400 000 iPad® vendus en France – Disponible sur : http://www.journaldunet.com/ebusiness/internet-mobile/ipad-en-france/ventes-en-france.shtml

III-43. Article du site *lemonde.fr* du 2/3/11 – iPad®, deuxième épisode de la bataille des tablettes – Disponible sur : http://www.lemonde.fr/technologies/article/2011/03/02/ipad-2-deuxieme-episode-de-la-bataille-des-tablettes_1487422_651865.html

III-44. Étude du Reynolds Institue of Journalism de septembre-novembre 2010 –*Digital Publishing Alliance* – Disponible sur : http://www.rjionline.org/digital-publishing/dpa/stories/research-projects/ipad-news-survey

III-45. Article sur le site *csa.fr* du 17/6/11 – Les téléviseurs connectés une chance pour la télévision – Disponible sur http://www.csa.fr/actualite/dossiers/dossiers_detail.php?id=133634

III-46. Données reprises par le site *journalismes.info* du 23/5/11 – Les sites Internet du Monde et du Figaro en perte de vitesse – Disponible sur : http://www.journalismes.info/Les-sites-internet-du-Monde-et-du-Figaro-en-perte-de-vitesse_a3477.html

III-47. Chiffres communiqués au titre de 2010 par l'Association qui gère les fonds, Presse et Pluralisme - Disponible sur : http://www.sppmo.org/Le-mecenat-en-faveur-de-la-presse.html

III-48. Budget de fonctionnement annuel financé par la fondation de Herbert et Marion Sandler – Le site emploie une trentaine de journalistes et est spécialisé dans l'investigation

III-49. Article d'Anne Feitz, des *Échos* du 14/9/11, p 29 – Nouvelles restructurations à venir chez Presstalis

III-50. Article de Xavier Ternisien du site *lemonde.fr* du 8/9/11 – La motion de défiance contre le PDG de l'AFP adoptée à 88 % – Disponible sur : http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2011/09/08/la-motion-de-defiance-contre-le-pdg-de-l-afp-adoptee-a-88_1569626_3236.html

III-51. Proposition de loi relative à l'indépendance des rédactions n° 2255 enregistrée le 22/1/10 – Disponible sur http://www.assemblee-nationale.fr/13/propositions/pion2255.asp

III-52. Article d'Anne Feitz, du site *lesechos.fr* 29/8/11 – Les médias français moins aidés que d'autres en Europe – Disponible sur : http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/tech-medias/actu/0201589876959-les-medias-français-moins-aides-que-d-autres-en-europe-211210.php

III-53. Articles du site *lexpress.fr* du 24/2/94 – Les médias français moins aidés que d'autres – Disponible sur : http://www.lexpress.fr/informations/air-france-revient-sur-terre_597317.html ; et du 14/4/94 – Disponible sur : http://www.lexpress.fr/informations/air-france-la-lecon-des-urnes_597880.html

III-54. Propos tenus par Axel Ganz dans *Le Monde* daté du 20/3/09 et repris par La Correspondance de la Presse du 20/3/09, p. 18 – À l'échelle nationale, il y a de la place pour deux quotidiens, peut-être trois

III-55. Les rapports sont ceux de Paul Loridant, Marc Tessier, Micel Muller, Alain Lancelot, Aldo Cardoso, Bruno Mettling et David Lubeck, Danielle Grazzi ainsi que le Livre vert des états généraux dont les références figurent dans la bibliographie

CONCLUSION | TROISIEME PARTIE

La création de valeur est-elle encore envisageable et à quelles conditions ? Aussi saugrenue puisse-t-elle paraître dans l'univers de la presse, cette question ne relève pas du crime de lèse-majesté, elle est simplement à la hauteur de l'enjeu et s'inscrit de manière presque ironique dans la continuité de la vision de celui qui incarne encore en 2010 l'esprit de la presse française, Hubert Beuve-Méry, lorsqu'il affirmait en 1956 qu' *« un journal est une entreprise (...) qui doit faire des bénéfices »*. Et de fait, à la lumière des résultats d'exploitation et des rentabilités affichés, la question de savoir si l'avenir se dessine sous la haute bienveillance de Saint Jude, n'a désormais plus rien d'indécent dans ce nouvel écosystème où l'environnement prévisible, délimité, feutré et matériel de l'imprimé traditionnel a laissé la place à un univers souple, dématérialisé et mondialisé, aussi déconcertant qu'imprévisible, structuré autour d'une économie de l'attention. Finalement, il ressort que derrière la provocation sémantique, la réponse s'ordonne autour de trois enseignements principaux.

La recherche de valeur, présupposé obligé de l'avenir d'une firme

Critiquée suite aux pertes pharaoniques survenues lors de l'éclatement de la bulle Internet, encensée par tous les apprentis spationautes de la finance moderne, ou encore rejetée par tous ceux qui estiment que l'information est un bien si particulier qu'elle ne devrait pas entrer dans le giron de cette financiarisation, la notion qu'elle recouvre n'est pourtant pas qu'une simple lubie de financiers en quête de rentabilité, même si ces travers existent.

Elle témoigne en effet plus largement de la capacité bien comprise d'une firme, et pas seulement d'un éditeur, d'accéder aux ressources de financement requises pour assurer son développement, investir de nouveaux marchés, moderniser ses outils de production, adapter ses offres aux attentes des consommateurs, autrement dit se mettre en cohérence avec son environnement immédiat et à plus forte raison lorsque celui-ci impose, en l'occurrence sous l'essor du Web, des prises de positions affermies et une défense des avantages concurrentiels et des savoir-faire existants, loin des ajustements de convenance.
Et aussi provocante et sensible soit-elle, même au royaume de l'imprimé, elle ne relève pas de cette hérésie si souvent décriée à chaque crise existentielle, mais d'une composante légitime et naturelle, d'autant plus significative d'ailleurs que dans les activités à coûts fixes élevés et à faibles marges opérationnelles, le financement par capitaux propres est toujours préférable pour limiter les effets massue de la dette lors des retournements conjoncturels.

Pourtant, face aux incontestables dérives de la finance et de la particularité du bien, la question d'un financement public ressurgit au gré des crises, des rachats et des fusions qui servent alors de caisse de résonance aux contradictions soulevées entre le besoin d'une information libre et indépendante et les intérêts des groupes propriétaires de journaux.

Or si cette idée se défend et s'avère bien entendu respectable, elle se heurte à trois obstacles principaux qui la rendent pour le moins spécieuse : premièrement, la mise en place d'un cahier des charges explicite, ce qui revient à définir en substance la notion de qualité et d'information générale et politique avec toutes les difficultés et contorsions imaginables ; deuxièmement, l'acceptation d'un transfert des charges financières sous la tutelle étatique soit pour un simple équilibre à périmètre constant en 2009 un budget de près de 4,8 milliards d'euros ; troisièmement, la fonctionnarisation directe ou dérivée des journalistes, contraire à la notion d'indépendance, d'impartialité et de liberté définies par l'esprit de la loi de 1881, au-delà de l'hypocrisie partagée qui vise à toujours demander plus de subsides à l'État.

L'illusion se renforce d'ailleurs de l'effet d'expérience des autres pays démocratiques et des incohérences qui visent à imaginer, en ignorant tout bonnement les mécanismes de marché, des statuts d'entreprises à buts non lucratifs, mais sans répondre à la question fondamentale de trouver des capitaux pour des sociétés dont l'objectif est d'éloigner les capitalistes, sans que l'État ne soit contraint de les financer, la présence d'une structure intermédiaire n'étant alors qu'un gros nez rouge empreint d'hypocrisie à but lucratif.

Et même si le mécénat, les dons ou le *crowfunding* peuvent servir de financements désintéressés, ils n'apportent qu'une réponse partielle dans la mesure où ils s'éloignent de la problématique structurelle posée et qu'ils se trouvent limités, aussi louables et démocratiques soient-ils, dans les capacités financières des donateurs français, culturellement moins sensibles à la philanthropie que leurs voisins d'outre-Atlantique.

Au bout du compte, même si l'état d'imperfection économique inhérent à la nature même du bien informationnel justifie pleinement l'intervention de l'État – celle-ci ne devant pas être remise en cause –, il ressort que la véritable question est d'abord de trouver les conditions où la privatisation est compatible avec l'intérêt général, *id est* le niveau d'allocation des ressources, la pertinence des dispositifs d'incitation permettant de soutenir une production décentralisée et efficiente en adéquation avec l'environnement, ce qui au demeurant n'est plus le cas depuis plusieurs décennies.

L'accroissement de valeur qui résulte de la pertinence du modèle économique en place est donc une étape essentielle, sachant qu'il n'est pas contradictoire avec l'idéal d'indépendance et de pluralisme, les démocraties européennes en étant une illustration convenable.
Il s'agit alors de considérer, au-delà des intérêts particuliers et subjectifs de certains actionnaires, que la rémunération des ressources financières engagées à un niveau exigé par ces derniers selon la rentabilité qu'il est possible d'obtenir sur les marché pour des investissements comparables, *id est* présentant le même niveau de risque, est un présupposé intangible de l'orthodoxie financière, source implacable de survie à moyen et long terme.

La valeur a été, la valeur n'est plus

Le constat dressé est sur le fond implacable, au-delà des cas particuliers : l'information isolée et à périmètre structurel constant ne crée plus de valeur en tant que telle depuis le début des années deux mille, une situation d'autant plus inquiétante qu'elle rend compte des difficultés à trouver les ressources nécessaires pour assurer les futurs développements et qu'elle s'aggrave à chaque coup de boutoir conjoncturel, à l'instar de la crise de 2008/2009, que l'évolution naturelle et catalysée de l'environnement ainsi que le Web contrarient tout simplement un peu plus chaque jour. Il illustre *de facto* l'absence de pertinence du modèle économique qui prévalait jusqu'à présent.

Palme d'or de la destruction de valeur depuis le début 2000, les éditeurs de PQN qui en amplifiant ses pertes au fil du temps, ne disposent plus des ressources nécessaires pour inverser la tendance à l'horizon 2016, à moins d'une progression récurrente de 10 % par an du marché ou d'une augmentation de 5 % couplée avec des réductions de charges allant de 3 % à 23 % selon les firmes, soit des conditions tout simplement irréalistes. Parmi eux, les firmes qui réalisent moins de 100 M€ de chiffre d'affaires, sont les plus exposées au point d'être en faillite virtuelle à l'aube de 2010.

Et face à une création de valeur rendue impossible, toutes choses égales par ailleurs, leur survie à court terme est sous-tendue à un soutien de l'État, à une recapitalisation massive, à leur présence dans un groupe diversifié générateur de *cash* compensatoire ou à une consolidation sur son cœur de métier le regroupement offrant des synergies d'évidence visant à accroître les marges de manœuvre, et à permettre une exploitation génératrice de *cash-flows* significatifs avec cependant effet de seuil approchant les 650-700 M€ de chiffre d'affaires consolidé.

Du côté de la presse régionale, la tendance à la perte de valeur est identique**,** même si l'ampleur est plus mesurée en raison des spécificités de marché et d'une situation financière moyenne moins dégradée.

Derrière l'apparence les firmes de PQR se trouvent dans un équilibre précaire. Soit le marché croît de 5 % par an sous réserve de quelques ajustements d'usage – repositionnement sur les petites annonces, réduction puis maintien des coûts, gestion des déficiences structurelles, etc. – et un cercle vertueux peut alors s'engager à l'horizon 2016, ces hypothèses favorisant les firmes d'envergure. Soit il demeure en berne, voire en décroissance, et la perte de valeur s'amplifie, sauf à envisager une purge drastique des coûts, d'autant plus complexe à conduire que les firmes sont de petite taille. Il est d'ailleurs notable à cet égard que la consolidation ne devient un argument valable pour retrouver des marges de manœuvre assurant un volume de *cash* significatif, qu'à partir d'une taille critique d'environ 650-700 M€ de chiffre d'affaires, seuil qui n'est porteur de sens qu'à l'aune d'un niveau d'endettement raisonnable.

Quant aux firmes de PHR, l'avenir s'écrit selon leurs capacités à réduire les coûts entre 3 et 15 %, à partir du moment où le marché aurait une croissance inférieure à 2 % par an, sachant que beaucoup d'entre elles bénéficient d'ores et déjà des effets induits de leur maison mère et que la taille est un effet de levier favorisant.

Sur les marchés de moindre envergure, le constat n'est guère plus plaisant. Les *newsmagazines* perdent près de 30 % de leur valeur depuis 2000 avec un point d'équilibre situé aux environs de 5 % de croissance par an**,** avec une réduction de trois points des charges d'exploitation. Et si les conditions d'exploitation sont plus délicates à ajuster pour les titres de faible envergure, l'équilibre de ces éditeurs repose globalement sur l'évolution de leur portefeuille de lecteurs à l'effet de levier publicitaire marqué.

De leur côté, les quotidiens gratuits ont englouti pas moins de 200 M€ sans créer un kopeck de valeur en dix ans, sachant que la vertu ne s'écrit à l'horizon 2016 qu'à partir de 10 % de croissance par an avec un maintien des charges d'exploitation, ce qui s'avère pour le moins irréaliste même chez ces spécialistes du *cost killing* qui cherchent à accroître leur diffusion et subséquemment leurs parts de marché. L'objectif des protagonistes en place n'est plus à ce stade de créer de la valeur, mais de dynamiter la structure concurrentielle existante, la pertinence du modèle économique, et donc de l'équation de valeur ne pouvant en l'espèce s'établir que dans une configuration où il n'y aurait qu'un seul concurrent !

Source de revenus ou activité à part entière, les petites annonces relèvent quant à elles d'une activité schumpeterienne avec un implacable transfert de valeur dans l'univers du Web. D'un côté, les firmes traditionnelles sont condamnées à la destruction massive de valeur dans un marché qui tend vers les 300-350 M€ à l'horizon 2015. De l'autre côté, les *pure players* confirment par les niveaux de valorisation atteints au début 2010 que le transfert de valeur repose sur un modèle pertinent et ne peut s'imaginer à moyen terme que dans une dynamique de consolidation autour des leaders, ce qui impose d'avoir, soit d'ores et déjà pris de sérieuses positions concurrentielles, soit d'avoir les moyens de les acquérir.

Quant aux sites d'information en ligne qui ne relèvent pas de la dynamique de Schumpeter, ils demeurent fâchés avec la création de valeur trois ou quatre ans après leur naissance, les conditions requises pour inverser la tendance sur l'horizon 2016 nécessitant une croissance de 10 % par an du chiffre d'affaires avec un maintien des coûts, ce qui, en l'occurrence, s'avère contradictoire avec la nature même de leur activité et de leur capacité d'ajustement dans l'univers concurrentiel qui est le leur. L'hypothèse de création de valeur s'écrit donc en miroir de la patience des investisseurs au regard des déterminants de la performance, sachant que les sites compagnons s'analysent dans une dynamique globale qui intègre leur maison mère.

Finalement, l'absence de création de valeur, au-delà de l'impact conjoncturel, pèse donc sur les sources de financements. Or, sans *free cash-flows* significatifs, pas de développement imaginable. Tout juste est-il possible d'espérer un équilibre opérationnel, mais qui ne permet pas de soutenir des positions concurrentielles fortes à l'heure où l'évolution de l'environnement l'impose sans détour et sans retour.

Aussi désagréable soit-il, il ressort, à l'aube de la décennie 2010-2020 et à périmètre structurel constant, que les firmes n'ont plus assez – mécaniquement et financièrement – de marges de manœuvre pour s'inscrire dans une dynamique vertueuse de création de valeur à un niveau proportionnel aux enjeux, puisqu'en moyenne une croissance de 2 % par an demeure insuffisante pour endiguer à l'horizon 2016 la perte de valeur sans un ajustement sévère des coûts – effet au demeurant rapidement contrarié par les limites structurelles –, sachant que dans le même temps une croissance moyenne d'au moins 5 % par an avec des coûts contenus – seuil pour inverser la tendance – relève du déni de réalité au royaume de l'information, au regard de la structure concurrentielle, des dynamiques de marchés et des déterminants de la performance d'ores et déjà évoqués.

Alors bien entendu, les approches conduites ont mis en perspective des écarts de valorisation parfois significatifs en raison des biais méthodologiques et des sous-jacents utilisés. Pour autant si les valeurs divergent quelquefois selon les hypothèses retenues, elles ne remettent pas en cause, même avec des choix optimistes, la tendance structurelle de destruction de valeur de l'imprimé traditionnel depuis le début des années deux mille**,** et indépendamment de la crise de 2008/2009 qui n'est intervenue que comme le catalyseur de circonstance, sachant que la perte constatée au niveau de l'industrie ne signifie pas que toutes les firmes qui y évoluent suivent individuellement cette tendance, ou tout du moins son ampleur.

Une création de valeur encore possible, mais sous conditions

Face au constat dressé et à la défaillance notoire de l'équation de valeur moyenne, il apparaît que le coup de sifflet final n'a pas encore retenti, dès lors qu'il est accepté que toutes choses ne sont pas forcément égales par ailleurs et que l'ampleur de la destruction de valeur constatée contraint à un profond *aggiornamento* et, par conséquent, à se désolidariser des approches trop capillaires et à rejeter toute forme d'immobilisme, toutes étant destructrices de valeur sur le moyen terme.

Dans un premier temps, il convient de reconnaître sans ambages le contexte dans lequel les éventuels ajustements doivent être inévitablement conduits. Il s'agit de prendre acte que l'environnement hiérarchique, délimité et quasi prévisible à l'intérieur duquel l'industriel était prédominant et structurant, a cédé la place dans une évolution naturelle et catalysée, à un univers plus souple, dématérialisé et mondialisé, aussi déconcertant qu'imprévisible, structuré autour d'une économie de l'attention ouverte et évolutive, dans laquelle la nature même du bien informationnel a fini par s'exprimer librement et par modifier le statut de l'information, ouvrant par la même occasion la voie à une nouvelle relation fondée sur la gratuité et le partage, et dans laquelle l'imperméabilité des marchés a été définitivement reléguée aux livres d'histoire.

Dans un second temps il s'agit d'accepter, à l'aune de ces différents facteurs – innovation, évolutions sociétales, nature du bien, déterminants de la performance, histoire, etc. – qui s'entrechoquent et structurent les conditions de marché et la dynamique concurrentielle actuelles et futures, qu'en passant d'une culture centrée sur le produit à une plus focalisée sur le client, chaque industrie n'est plus à terme – l'incertitude relevant davantage du délai que du processus – qu'un maillon d'une chaîne de valeur globale, celle de l'information, voire de

l'univers médiatique, de telle sorte que l'hypothèse encore valide d'une possible création de valeur repose sur une succession de conditions dont le niveau d'ajustement et la vitesse d'instauration influencent la cohérence globale du tétraèdre stratégique.

Plusieurs d'entre elles ont ainsi été mises en évidence par le biais de différents *scenarii* cadres élaborés dans un décor constitué de profondes tendances et de faits incontestables, qui demeurent intangibles sur la première moitié de la décennie, ainsi que d'inévitables incertitudes dont les différentes options qui en résultent ne prendront pour la plupart leurs effets qu'aux environs de 2015-2016 pour jouer à plein à l'horizon 2020, et n'auront de ce fait un impact significatif que sur les considérations prospectives, étant entendu que le chemin de la vertu doit se construire sur la période 2010-2016, avant qu'une dégradation conforme à la tendance actuelle ou catalysée ne s'accentue, voire que l'immobilisme ne finisse par entériner les pronostics les plus alarmistes.

De fait, et malgré les aléas possibles et le nombre d'options sous-jacentes qui relèvent de la combinatoire probabiliste, il ressort que les leviers d'action reposent sur trois axes majeurs interdépendants – reconquête des marchés, recherche de marges de manœuvre opérationnelles et financières, changement du paradigme traditionnel de l'entreprise de presse – avec *de facto* plusieurs facteurs clés qui les sous-tendent : refonte éditoriale majeure en bimédia (nouvelle formule, changement de format, cahiers et éditions supplémentaires, quadrichromie, ajustement des offres numériques, etc.), propositions marketing plus ciblées, accentuation de la proximité, intégration du *cross media*, développement de services de proximité et de l'hyperlocal, intégration de l'esprit communautaire, recapitalisation, alliance stratégique, réduction des coûts par paliers successifs, consolidations défensives en étapes, diversifications, adaptation de l'écosystème législatif, modification éventuelle du référentiel d'analyse, etc.

Or si la combinaison de ces différentes conditions est destinée à redonner une équation de valeur porteuse de sens et significative aux éditeurs, en restituant des niveaux de marges opérationnelles et des rentabilités à faire sourire un banquier, elle ne modifie pas en profondeur le principe même du modèle économique qui prévalait jusqu'à présent.

Quelle que soit l'alchimie retenue, elle ne permet pas en effet d'assouvir ce fantasme si souvent partagé de trouver le modèle économique de référence qui permettrait de sortir les uns et les autres de cette ornière numérique qui s'impose depuis le début des années deux

mille, et de faire face à cette déconfiture structurelle. Et pour cause, puisque d'un côté les déterminants de la performance et les conditions de marchés d'ores et déjà évoqués – notamment ceux inhérents au Web – rendent compte de cette quête de l'impossible et que, de l'autre côté, il n'existe pas en tant que tel de modèle révolutionnaire né sous l'effet du Web, étant entendu que les modèles considérés comme novateurs ne sont bien souvent qu'une application spécifique et différenciée d'un modèle existant dans un autre secteur, à l'instar du modèle publicitaire de Google et de Yahoo ! qui ne sont que l'application de ce que font les éditeurs de presse gratuite de petites annonces depuis plus de trente ans !

Cette association ordonnée de facteurs clés agit plus simplement au niveau des chaînes de coûts et de revenus en s'adaptant aux nouvelles conditions d'exploitation de l'information, ainsi qu'à celles des services et produits connexes avec lors de diversifications la superposition possible de plusieurs modèles propres à chaque activité.

Par ailleurs, s'il eût été agréable d'imaginer qu'au regard de l'urgence situationnelle, toutes ces conditions auraient pu faire l'objet d'une mise en place efficiente dans un laps de temps relativement court, cela serait revenu à faire fi des conditions culturelles, identitaires, économiques et politiques qui structurent l'univers de l'imprimé à l'aube de 2010 et qui rendent la révolution complète et immédiate, parfois rêvée, pour le moins utopique.

En revanche la conjonction ordonnée et structurée de ces différents facteurs clés – étant entendu que toute forme d'immobilisme, de libéralisme outrancier ou de nationalisation intempestive sont des voies destructrices de valeur – offre l'opportunité de construire des *scenarii* adaptés aux circonstances – du simple ajustement conservateur au changement prospectif du paradigme de l'entreprise de presse, du plus implicite et immédiat au plus complexe et délicat à instituer – comme une réponse plausible et relativement pragmatique à une situation parfois considérée comme désespérée, sachant qu'aucun d'eux n'est suffisant à lui seul ni applicable de manière isolée au regard de l'objectif.

Ils permettent ainsi, au-delà des autres combinaisons possibles, de tendre dans un premier temps vers une dynamique vertueuse à l'horizon 2016, puis d'envisager dans les années qui suivent à partir d'une vision plus prospective, les conditions de la mise en place d'une des réponses possibles à cette évolution numérique dont l'aboutissement s'illustrerait dans le changement de référentiel qui verrait les marchés des industries traditionnelles disparaître au sens technicien du terme, au profit d'un vaste marché de l'information centré sur le client et

édifié à partir des savoir-faire et des compétences des éditeurs, même si, dans cette aventure, tous ne peuvent résolument pas rester en l'état et faire partie des prochains élus en raison des inévitables regroupements amenés à se concrétiser.

Le premier scénario, le plus conservateur, construit dans une vision corporatiste de défense des prés carrés de chacun doit ainsi être considéré comme une première étape, comme le catalyseur de circonstance d'une mise en scène plus ambitieuse, étant entendu que les facteurs clés sous-jacents – nouvelle formule avec tous ses attendus classiques (format, suppléments, magazines, etc.), contexte informationnel porteur, opportunisme publicitaire, recherche de l'hyperlocal, structuration des réseaux communautaires, services de proximité, économies ciblées, diversification consanguines – s'avèrent trop capillaires et claniques pour redonner suffisamment de marges de manœuvre pour contrecarrer l'inévitable effet de second tour qui finit par s'installer à l'issue d'une première période (2010-2012) de dynamisme d'exploitation retrouvé en raison de la faiblesse des résultats opérationnels et des rentabilités obtenus, ainsi que des rigidités structurelles et identitaires qui perdurent et limitent les possibilités d'ajustements secondaires.

Et plutôt que d'apprendre aux éditeurs en difficulté à mourir guéris*,* il peut plus simplement servir sur les trois premières années de période probatoire, *id est* de délai indispensable à une forme de psychothérapie de groupe menée sous la contrainte, de sorte que les insuffisances qui en résultent servent alors de déclencheur à une série d'ajustements plus poussés, étant entendu que s'il ne remet pas en cause l'existence même de la presse au-delà des inévitables et contraintes fermetures de titres, il crée dans une vision isolée et extrême un *substratum* favorable à une dynamique plus destructrice, sans pour autant présager du maintien des quelques firmes capables de résister à une perte de valeur récurrente.

De fait, le deuxième scénario se construit-il à partir d'un renforcement et d'une amplification des facteurs de réussite identifiés dans le script précédent, avec en outre l'intégration à l'horizon 2015-2016 de réformes structurelles de l'ensemble de l'écosystème législatif (distribution, production, aides différenciées, structures de gouvernance, seuils de concentration, critères d'indépendance, etc.), d'alliances et de consolidations défensives (inter et intra famille) qui finissent par aboutir à l'existence de six groupes d'envergure et de quelques indépendants, avec un niveau de réduction de coûts récurrents allant jusqu'à 10 % et un accroissement de sept à neuf points de marge d'*EBITDA,* ainsi que de quelques diversifications de circonstance imaginées à la lumière de ses limites naturelles : synergies

opérationnelles parfois illusoires, coûts d'entrée significatifs, attractivité et motivation insuffisantes, confiscation de la liberté d'investissement, risque de démantèlement en cas de déséquilibre de valeur entre l'imprimé traditionnel et de nouvelles activités à fort potentiel.

En redonnant des marges de manœuvre suffisantes aux firmes et en s'appuyant sur des actionnariats forts et stables, ce deuxième volet permet de dépasser l'effet de second tour de la première période, tout en laissant le temps de sa mise en place. En revanche, si la réussite dépend du niveau d'ajustement consenti par les acteurs en présence (États, éditeurs, syndicats), elle demeure avant tout conditionnée, au-delà des incertitudes inhérentes à l'exercice, par les mécanismes de résistance identitaire et organisationnelle dont la puissance contraint d'imaginer des réponses originales construites dans un juste mélange de planification structurée et d'apprentissage continu, afin d'assurer la meilleure cohérence possible entre l'écosystème identitaire et les autres faces du tétraèdre stratégique.

Provocatrices dans la forme et dans l'esprit, les conditions le sous-tendant permettent alors aux groupes ainsi constitués non seulement de devenir créateurs de valeur à l'horizon 2016, mais en plus de maintenir une pluralité d'offres imprimées, malgré les réorganisations obligées inhérentes aux nouvelles conditions de marché qui ont conduit à l'inévitable disparition de certains titres, notamment en presse régionale, voire de firmes au sens juridique du terme, étant donné que les marques et les contenus demeurent intacts.

Si ce scénario volontariste s'impose presque naturellement, s'il s'avère respectueux de l'intégrité et de la pérennité de l'imprimé à moyen terme, il a aussi, de par les attendus qui en résultent lorsqu'ils sont poussés à l'extrême, la faculté de préparer le terrain à un ultime basculement vers cet univers numérique – l'incertitude relevant du délai et non pas du processus – avec un changement de paradigme qui verrait l'univers hiérarchique et rigide de l'entreprise de presse évoluer vers celui de l'information service centré sur le client, par l'intermédiaire de marques répondant aux attributs de valeur de ce dernier.

Il est d'ailleurs anecdotique de pousser la provocation avec une comparaison du marché de la musique qui, emporté dans la tornade numérique, a été divisé par deux entre 2000 et 2010 avec à la clé une dynamique de consolidation défensive exacerbée, après des années de tergiversation et de recherche de l'impossible modèle ainsi que de l'absence d'ajustements de circonstance, miroir déformant d'une consommation aussi différente qu'amplifiée, construite autour du prisme de la gratuité et de l'échange.

C'est enfin en y ajoutant un dernier scénario résolument plus prospectif et progressiste puisqu'il s'inscrit à l'horizon 2020 que la démarche vertueuse peut se finaliser. Il s'agit en l'occurrence de pousser la mise en scène dans ses derniers retranchements pour imaginer une disparition progressive des marchés de l'imprimé traditionnel dans une vision technicienne, au profit d'un vaste marché de l'information édifié à partir de ce nouvel univers numérique autour de marques et de savoir-faire de l'ancien monde, dans un délai de convenance fonction de l'ampleur des incertitudes environnementales et sociétales.

En l'occurrence, il n'est pas question de donner raison aux prédicateurs qui voient le numérique devenir le fossoyeur de la presse, ni d'éditer le faire-part de décès de cette dernière et encore moins d'offrir une caisse de résonance à cette sempiternelle opposition entre les anciens et les nouveaux médias.

Au contraire, il s'agit d'accepter que le papier ne devienne plus qu'un support de diffusion dont l'utilisation dépendra avant tout des choix que le consommateur fera au regard de ses propres attributs de valeur et des correspondances qui lui seront proposées dans les offres de référence, et de dépasser cette juxtaposition infructueuse de deux mondes qui s'ignorent encore trop souvent pour envisager qu'une recombinaison, au sens génétique du terme, des facteurs clés de réussite de chacun d'eux, finisse par offrir les conditions requises pour affronter les exigences de demain.

Dans cette configuration, la presse ne disparaît pas dans ce qu'elle a toujours représenté et véhiculé, elle demeure intacte dans l'esprit grâce aux institutions d'information qui ont réussi le tour de force de consolider les compétences, les contenus et les marques existantes en acceptant le partage de valeur et le changement d'univers, tout en continuant d'exister, dans un clin d'œil nostalgique, comme support de diffusion.

Cet ultime scénario s'appuie au bout du compte sur le précédent avec une amplification des contorsions identitaires et organisationnelles, afin de permettre la mise en scène d'une vision résolument plurimédia, construite à partir d'une inflexion des approches fondées sur la technique au profit d'un nouveau paradigme de l'entreprise de presse centré sur l'information et le client. Il prend acte dans le même temps, malgré l'inévitable partage de valeur qui a dû s'instituer, de l'absence de domination des spécialistes du Web suite aux mesures prises par les firmes elles-mêmes ainsi que du ralentissement et de l'infléchissement des différentes tendances sociétales portées par les *Digitales Natives*, de sorte que les conditions

environnementales, certes évolutives et incertaines, autorisent, dans leur vision la plus réaliste possible, les éditeurs à s'adapter à ce référentiel organisé au gré des transformations digitales et à affronter les enjeux de cette évolution "*disruptive*".

Plus valorisant dans la mesure où l'essence même du rôle originel des éditeurs et de leurs compétences demeure, il est évidemment plus complexe à mettre en œuvre tant le niveau de sacrifice exigé et l'ampleur des ruptures sont importants dans la forme et dans l'esprit.

Il ne reste pas moins que derrière cette succession fort séduisante de différents *scenarii* s'imaginent aussi les conséquences, cumulées ou isolées, d'un attentisme, d'un rejet de toutes les modifications organisationnelles et structurelles sur fond de crise identitaire, d'une nouvelle crise économique voire de la tunnelisation définitive et irréversible de la chaîne de valeur globale avec un transfert quasi complet de valeur vers de nouveaux opérateurs pour qui le contenu assure en partie la pertinence de leurs modèles.

Ces situations, qui sont bien entendu probables – qui peuvent se cumuler ou demeurer isolées, forment alors les fondations d'une mise en scène plus destructrice, les éléments de marché et de dynamique concurrentielle ne permettant pas de considérer un possible retour en arrière, ni même une création de valeur à périmètre structurel constant. Dans cette hypothèse, l'information devient un produit dont le monopole de valeur a été redistribué sans considération des firmes de l'ancien monde – même si quelques-unes demeurent – parmi les acteurs du numérique, dans un contexte où l'imprimé a perdu de sa substance et de sa valeur.

C'est donc de la succession de ces approches protéiformes et de ces conditions qui s'entrechoquent que ressortent les conditions qui visent à donner tort aux ayatollahs du déclin, même si le jusqu'au-boutiste changement de paradigme de l'entreprise de presse constitue une rupture certaine de l'idéal de 1945, au sens de la firme traditionnelle.

Car en acceptant de recouvrir d'un voile pudique cette illusion d'un autre temps – qui a eu toute sa légitimité – en autorisant une évolution maîtrisée, cohérente et adaptée aux nouvelles conditions de marché qui se dessinent, elles offrent l'opportunité aux anciens maîtres du monde – même si tous ne sont pas élus – de ne pas renier les attributs fondamentaux de leurs journaux, mélange subtil de qualité, de démocratie, d'indépendance et de pluralisme, et de conserver les attributs de valeur de l'information érigés en dogmes, tout en s'appuyant sur les les potentialités jusqu'à présent trop souvent déconsidérés de ce nouvel univers numérique, l'objectif étant de pas suivre la dynamique trop démonstrative du marché de la musique !

Dans la vision la plus optimiste et certes la plus complexe à mettre en œuvre, si la presse finit donc par disparaître sur la deuxième décennie du XXI^{e} siècle, c'est en tant que marché structuré par la technique, étant entendu qu'elle demeure présente par l'intermédiaire, d'une part, de ce qu'elle a toujours incarné, même si certaines institutions sociales qui la symbolisaient auparavant n'existent plus que par leur marque, leur contenu et leur savoir-faire, et, d'autre part, des supports de diffusion désormais proposés.

Alors bien entendu, ces *scenarii*, et les conditions qui les sous-tendent, ne sont pas paroles d'évangile. Ils sont par essence contestables dans leurs attendus, étant donné qu'il est tout bonnement impossible de scénariser l'immensité des hypothèses et notamment d'intégrer avec précision l'impact des pierres d'achoppement envisagées. Pour autant, au-delà de la prévision qui apporte son lot de certitudes, de faits et de présomptions argumentées, et de la prospective qui instille une dose d'imagination aussi fondée qu'incertaine, ils servent au bout du compte de points d'appui cohérents à un regard différencié sur les enjeux et les questions qui se font jour à l'aube de la décennie 2010-2020.

Les prises de positions à vertu créatrice de valeur pourraient ainsi ne jamais se produire, même si elles sont immanquablement encore possibles. Et si le résultat s'avère par principe incertain dans un environnement aussi systémique et évolutif, la situation dans laquelle se trouvent les firmes à l'aube de 2010 ne l'est pas, au même titre que les tendances, les faits et les mécanismes économiques sous-jacents. Le nier dans un attentisme nourri d'espoir pourrait alors ouvrir la porte à une vision beaucoup moins réjouissante, mais en revanche inéluctable à moyen terme, sachant que *« la meilleure façon de prévenir l'avenir, c'est de le créer »,* mais que dans cet écosystème aux processus d'adaptation particulièrement complexes qui impliquent chaque acteur dans son ensemble, le préambule qui se posera alors, indépendamment des différents arbitrages possibles, est de savoir si les opérateurs auront collectivement et individuellement la volonté de conduire ces ajustements de circonstance dictés par l'urgence dans un temps désormais compté et qui n'est résolument plus éternel.

*****

Conclusion

Conclusion

« LA MEILLEURE FAÇON DE PREVOIR L'AVENIR, C'EST DE LE CREER. »

Peter Drucker, 1992

La presse et avec elle l'information générale et politique, celle dont les vertus ont été inventées à l'aube du XIX[e] siècle par les grands quotidiens est gravement malade. Les symptômes sont connus et le diagnostic implacable. Pour autant, malgré l'urgence de la situation, le certificat de décès n'est pas encore signé.

Car même si l'information n'est plus une source exclusive de valeur pour les éditeurs, le traitement de cette crise d'origine multifactorielle qui vise à assurer cette nécessaire création de valeur à laquelle toute firme désireuse d'assurer son avenir doit se conformer, ne relève pas du miracle thérapeutique, mais appartient bien à l'horizon 2020 au champ du possible. À condition toutefois que tous les protagonistes au chevet de cette institution acceptent, individuellement et collectivement, bien loin du cataplasme à la moutarde, toute une série d'ajustements, dans un protocole ordonné, visant à offrir aux firmes les moyens de se ressourcer et de migrer vers ce nouveau paradigme informationnel né de la confrontation de deux mondes.

Les prophètes du déclin, fervents partisans d'un monde dématérialisé ou spécialistes avertis de l'euthanasie passive, en seront alors pour leurs frais, les nostalgiques d'un âge d'or révolu rêvant au retour prochain de la jeunesse éternelle ne s'exonèreront plus quant à eux d'une profonde psychothérapie, aussi déchirante soit-elle.

LA VALEUR, PRESUPPOSE OBLIGE DE LA PERENNITE D'UN EDITEUR

En offrant à une firme les conditions d'accès aux ressources de financement requises pour assurer son développement et défendre ses avantages concurrentiels dans un contexte qui impose de dépasser les simples ajustements de convenance, la création de valeur ne relève pas

du crime de lèse-majesté, mais résulte, même au royaume de l'imprimé, d'un objectif légitime et naturel, d'autant plus important que dans les activités à coûts fixes élevés et à faibles marges, les financements par capitaux propres limitent les effets massue de la dette en cas de dégradation conjoncturelle, l'illustration parfaite en étant le groupe Hersant Média !

Bien entendu, si le bien-fondé à cette quête de valeur pour un bien dont la nature même, à l'origine d'imperfections économiques, justifie l'intervention de la puissance publique, fait l'objet d'une incessante et respectable remise en cause au gré des crises et des changements d'actionnaires, cette dernière ne saurait pour autant légitimer d'aller au-delà d'une recherche des conditions où la privatisation s'avère compatible avec l'intérêt général dans cette nécessaire économie de marché, en partie garante de l'indépendance, pour donner corps à un système de financement public qui, en l'occurrence, se heurterait à des obstacles juridiques, financiers et culturels, sachant par ailleurs que les statuts d'entreprise à buts non lucratifs ignorent les mécanismes de marché et que les financements dérivés, aussi louables soient-ils (dons, mécénat, *crowfounding*), n'apportent qu'une réponse partielle à une problématique structurelle, en plus d'être culturellement insuffisants au royaume de Colbert.

Ainsi, au-delà des intérêts parfois singuliers de tout actionnaire désireux de posséder un groupe de presse, il ressort finalement que l'accroissement de valeur qui résulte de l'efficience d'un modèle économique demeure une étape essentielle, bien loin du simple équilibre opérationnel de convenance, sachant qu'elle n'est pas contradictoire, bien au contraire, avec l'idéal d'objectivité, de qualité, de pluralisme ou encore d'indépendance, tant vis-à-vis de la puissance publique que des marchands, comme peuvent en être les témoins quelques grands noms de l'édition anglo-saxonne, allemande ou encore scandinave.

L'IMPOSSIBLE CREATION DE VALEUR A PERIMETRE STRUCTUREL CONSTANT POUR DES FIRMES FINANCIEREMENT A BOUT DE SOUFFLE

Après avoir évolué dans un monde prévisible et hiérarchique à la rente de situation qui semblait inaltérable, les éditeurs découvrent à leurs dépens que la recomposition du paysage médiatique, déclenchée juste après l'éclatement de la bulle Internet, les a transportés dans une économie de l'attention aux frontières indicibles dans laquelle la redéfinition des équations de valeur devient une condition *sine qua non* de survie à long terme. Reste que, contrainte par une fragilité structurelle qui avait été trop souvent ignorée, tant par négligence que par

suffisance, la leur repose sur un paradoxe destructeur qui oppose une information payante en déclin, mais encore génératrice de revenus à défaut de significatifs *cash-flows*, à une information gratuite, notamment sur le Web, de vingt à cent fois moins profitable de sorte que l'ampleur de cette dissonance vire depuis au cauchemar financier.

Quand la destruction de valeur reflète une situation financière dégradée…

Le constat dressé est implacable, au-delà des cas particuliers : l'information isolée et à périmètre structurel constant ne crée plus de valeur depuis le début des années deux mille, une situation d'autant plus inquiétante qu'elle se traduit par d'évidentes difficultés de financement des éditeurs à moyen terme et qu'elle est le reflet, bien au-delà des chocs conjoncturels, d'une structure financière moyenne délétère et le *substratum* aux faillites annoncées.

Palme d'or en matière de destruction de valeur, les éditeurs de Presse quotidienne nationale (PQN) qui, avec des taux de marge et de rentabilité négatifs, des ratios de solidité financière trop dégradés au regard de leurs fonds propres et une incapacité notable à générer du *cash*, amplifient, en moyenne, leurs pertes depuis près d'une décennie, certains perdant même près de 178 % sur la période considérée ! Confondant capitaux propres et sources de financement primaire non remboursables, aides de l'État et ressources d'appoint budgétaire, ils ne disposent plus à l'aube de 2010 des marges de manœuvre nécessaires pour inverser la tendance à l'horizon 2016, à moins d'une progression récurrente de 10 % par an du marché ou d'une augmentation de 5 % couplée avec des réductions de charges allant de 3 % à 23 % selon les firmes, soit finalement des conditions tout simplement irréalistes.

Au bord du gouffre et face à cette impossible création de valeur à périmètre structurel constant, les quotidiens nationaux sont donc structurellement condamnés à court terme – les groupes réalisant moins 100 M€ de chiffre d'affaires se trouvant en faillite virtuelle – à ne survivre qu'au gré d'une recapitalisation majeure, d'un indéfectible et important soutien de l'État, voire dans un groupe aux ressources diversifiées et génératrices de *cash-flows* compensatoires ou consolidés sur leur cœur de métier, sachant que dans ce dernier cas le regroupement offre des synergies opérationnelles et financières dont l'efficacité ne devient mécaniquement significative qu'au-delà des 650-700 M€ de chiffre d'affaires consolidé.

Du côté des firmes de Presse quotidienne régionale (PQR), si la dégradation des marges d'exploitation, des rentabilités et des ratios de structure financière est moins marquée, même

de manière isolée, elle ne saurait masquer, bien qu'elle soit plus mesurée en raison des spécificités de marché, une perte de valeur tout aussi structurelle et significative qui atteint en moyenne près de 42 %. Et derrière cette sorte de sérénité de convenance, elles se trouvent dans un équilibre précaire.

En effet, soit le marché croît de 5 % par an et un cercle vertueux peut alors s'engager à l'horizon 2016 à condition qu'elles réussissent à infléchir les déficiences structurelles, à stabiliser l'évolution de leur consœur locale, à contrecarrer les pertes de *cash-flows* issues du tarissement irréversible des petites annonces qui va les faire revenir à des niveaux de marge trop faibles pour stabiliser l'édifice, et à réduire le niveau des coûts opérationnels et des dettes dans un contexte où les avantages du monopole de marché et des synergies issues des consolidations passées ont d'ores et déjà été intégrées.

Soit il demeure en berne, voire en décroissance, et la perte de valeur s'amplifie, sauf à envisager une purge drastique des coûts, d'autant plus complexe à conduire que les firmes sont de petite taille ou pas diversifiées (jusqu'à 250 M€ de chiffre d'affaires). Il est d'ailleurs notable que la consolidation devient, *ceteris paribus*, un argument de choix, pour retrouver des marges de manœuvre autorisant un flux de *cash-flows* significatif, à partir d'une taille critique d'environ 650-700 M€ de chiffre d'affaires consolidé, seuil qui tient compte d'un endettement raisonnable bien loin de celui des groupes Hersant Média ou Sud-Ouest dont la situation relève respectivement de la faillite virtuelle et de l'équilibre précaire.

Quant aux firmes de Presse hebdomadaire régionale (PHR), même si elles offrent des marges d'exploitation et des rentabilités plus convenables, souvent positives, elles bénéficient majoritairement des synergies de consolidation de leur maison mère et disposent, au-delà des pourcentages, de montants de *cash* trop faibles en valeur absolue. Elles doivent en outre affronter l'étroitesse de leur marché et l'évolution du segment des annonces légales qui se transfère sur le Web, de sorte que leur avenir s'écrit, dans un marché avec une croissance inférieure à 2 % par an, en fonction de leurs capacités à réduire les coûts entre 3 et 15 % selon les firmes, la taille ayant à cet égard un effet de levier favorisant.

Les *newsmagazines* qui s'en sortent mieux avec en moyenne des comptes d'exploitation et des bilans plus solides, mais structurellement limités au niveau des montants de *cash-flows* générés, perdent quant à eux près de 30 % de leur valeur depuis le début des années deux mille avec un point d'inversion de tendance situé aux alentours de 5 % de croissance par an

combiné à une réduction de trois points des charges d'exploitation. Et même si les contraintes de marché sont moins fortes que celles des éditeurs de quotidiens, l'exploitation s'avère plus délicate à ajuster pour les titres de faible envergure à l'instar de *Valeurs Actuelles* ou *Marianne*. L'équilibre de ces firmes repose sur l'évolution de leur portefeuille de lecteurs à l'effet de levier publicitaire marqué, les aléas conjoncturels devenant alors pénalisants, l'isolement étant enfin un facteur contrariant du développement et des résultats.

De leur côté, les quotidiens gratuits ont englouti pas moins de 200 M€ sans créer un centime de valeur en un peu moins de dix ans. En l'absence de *cash-flows* et de rentabilité significatifs, ces éditeurs sont dans une situation financière aussi contrariante que précaire avec, d'une part, la contrainte d'accroître la diffusion à plus de 1,2 million d'exemplaires pour dépasser les points faibles du modèle, ce qui finit par peser sur les coûts et, d'autre part, une structure de la dynamique concurrentielle qui pénalise la pertinence des déterminants de la performance et rend compte de cette impossible création de valeur à périmètre constant.

Or dans la mesure où la dynamique requise pour tendre vers la vertu financière à l'horizon 2016 ne s'écrit qu'à partir de 10 % de croissance par an – ce qui est techniquement possible sur un marché de près de 110 M€ – et avec un maintien des charges d'exploitation, ce qui là s'avère irréaliste pour accroître des parts de marché même chez ces spécialistes du *cost killing,* l'objectif n'est plus au premier abord de créer de la valeur en tant que telle, mais de dynamiter la structure concurrentielle existante, la pertinence de l'équation de valeur ne pouvant en l'espèce s'établir que dans une configuration où il n'y aurait plus qu'un seul concurrent !

Source de revenus ou activité à part entière, les petites annonces relèvent d'un marché dont la dynamique s'inscrit dans la logique schumpeterienne avec un irréversible transfert de valeur vers le Web. D'un côté, les firmes traditionnelles sont condamnées, après avoir affiché des marges d'exploitation et des ratios financiers à faire rêver un banquier, à la destruction massive de valeur dans un marché qui tendra vers les 300-350 M€ à l'horizon 2015 et dans lequel un seul des grands acteurs existants demeurera, étant entendu que La Comareg qui n'a structurellement plus aucune marge de manœuvre pour s'en sortir est mécaniquement en faillite virtuelle et ne devrait pas passer 2012.

De l'autre côté, les *pure players* qui ne captent qu'une partie des 1,4 milliard d'euros de ce marché affichent une santé financière presque insolente et confirment par les niveaux de

valorisation atteints à parfois plus de quinze fois l'*EBITDA* que le transfert de valeur repose sur un modèle pertinent et défendable, et qu'il ne peut s'imaginer à moyen terme que dans une dynamique de consolidation de second tour autour des leaders ayant su capter une partie de la rente d'innovation. Rester ou investir sur ce marché impose dès lors d'avoir, soit déjà pris de sérieuses positions, soit d'avoir les moyens de les acquérir à l'instar d'Axel Springer qui déboursa en 2011 près de 630 M€ pour le groupe Se Loger.

Quant aux sites d'information en ligne qui ne brillent pas par leurs résultats, ils ne relèvent pas de la dynamique de Schumpeter, contrairement aux croyances établies. Quatre ou cinq ans après leur naissance, ils n'ont en effet, toujours pas créé de valeur, sachant que les conditions requises pour ne serait-ce qu'inverser la tendance à l'horizon 2016, nécessitent une croissance de 10 % par an du chiffre d'affaires avec un maintien des coûts, ce qui, en l'occurrence, s'avère contradictoire avec la nature même de leur activité et leur capacité d'ajustement dans l'univers concurrentiel qui est le leur. Car malgré les *satisfecit* affichés, les modèles reposant exclusivement sur la publicité sont financièrement voués à l'échec sur le moyen terme, à moins d'une audience d'au moins huit millions de visiteurs uniques, ceux se fondant sur un développement mixte étant en 2010 encore trop consommateurs de capitaux pour une rentabilité incertaine. Quant aux sites uniquement financés par le paiement de l'information, ils sont les plus prometteurs sachant que l'hypothèse vertueuse ne peut cependant s'écrire qu'en miroir de la patience des investisseurs et que le marché n'a pas la capacité d'absorber tropde concurrents, la dynamique concurrentielle étant de fait la clé de voûte de l'avenir.

Quant aux sites compagnons, dont les résultats n'ont guère de signification en tant que tels tant ils dépendent des clés de répartition adoptées au niveau des coûts, ils s'analysent comme un investissement à consolider dans une dynamique de valeur globalisée.

Dans cet écosystème où les firmes ont intérêt à avoir une structure de coûts la plus flexible possible, il ressort à périmètre structurel constant, qu'elles n'ont plus assez – mécaniquement et financièrement – dès lors qu'elles sont isolées, de marges de manœuvre pour restituer des niveaux de rentabilité créateurs de valeur capables d'attirer des investisseurs qui ne soient pas seulement en quête de notoriété ou d'influence.
Or, sans *free cash-flows* significatifs, pas de développement imaginable. Tout juste est-il possible de se contenter d'un équilibre opérationnel, mais qui, en l'espèce, ne permet pas de soutenir des positions concurrentielles fortes à l'heure où l'évolution de l'environnement l'impose sans détour et sans retour. D'autant plus d'ailleurs qu'une croissance moyenne de

2 % par an demeure insuffisante pour endiguer à l'horizon 2016 la perte de valeur sans un ajustement sévère des coûts – effet d'ailleurs rapidement contrarié par les limites structurelles –, sachant qu'une croissance d'au moins 5 % par an avec des coûts contenus relève du déni de réalité au royaume de l'information, au regard de la structure concurrentielle, des dynamiques de marché et des déterminants de la performance, étant entendu par ailleurs que les contraintes industrielles, règlementaires et sociales, au-delà de leur légitimité, se comportent comme des facteurs à rendements décroissants dès que le chiffre d'affaires s'érode, notamment dans des firmes de faible envergure.

L'équation de valeur qui prévalait jusqu'à présent ne fonctionne donc plus, les approches trop capillaires ayant résolument fait la preuve de leur insuffisance. Et si les valeurs divergent parfois selon les hypothèses retenues et les biais méthodologiques, elles ne remettent pas en cause, même avec des choix optimistes, cette tendance structurelle indépendamment de la crise de 2008/2009, sachant que la perte constatée au niveau de l'industrie ne signifie pas que toutes les firmes qui y évoluent suivent cette tendance, ou tout du moins son ampleur.

… et une contrariante et paradoxale évolution des marchés

Reflet d'évidence, même si le lien n'est pas toujours formel, la presse nationale accuse entre 1990 et 2009 alors que dans le même temps la population croît de 12 %, une baisse des ventes au numéro récurrente et une chute constante du chiffre d'affaires publicitaire qui passe de *« l'indice 100 en 2000 à l'indice 36 en 2009 en euros constants (du PIB) »* [DGMIC, 2010].

Le marché de la PQN reste le plus touché avec une baisse du chiffre d'affaires de 36 % en euros constants entre 2000 et 2009 (19,9 % des ventes et de 62,2 % de la publicité), pour un total de 736 M€ en 2009, alors que celui des *newsmagazines* s'affiche, entre 2000-2008 et dans un volume de près de 350 M€, en croissance d'environ 15 % sur les ventes et en chute de 23 % sur la publicité, soit une baisse globale du chiffre d'affaires de 4,2 % (euros constants)

De son côté, la presse quotidienne gratuite d'information voit sa croissance exponentielle depuis 2002 se ralentir sous l'effet de la crise en 2008 et avoisiner les 110 M€ à l'aube de 2010. Quant à la presse d'annonces, elle accentue en 2009 à -30,7 % la baisse initiée en 2007 (-4,7%) et confortée en 2008 (-11,8%), pour un volume de marché de 470 M€, soit une baisse de 19,9 % depuis 1990 en euros courants et de 36 % en indice (euros constants) depuis 2000. Seule note positive, mais instable, la croissance de 28,5 % (euros courants) du chiffre

d'affaires de la presse locale entre 1990 et 2009 – en baisse de 15,9 % (euros constants) entre 2000 et 2009 –, sachant que la PQR représente 90 % du chiffre d'affaires de cette dernière, synonyme *a priori* d'une offre de valeur plus adéquate. L'évolution en indice (euros constants) entre 2000 et 2009 montre cependant une nette dégradation respectivement de 20,6 % et 10,53 % pour la publicité et les ventes, illustration d'une dynamique concurrentielle dont l'équilibre se fragilise dans un marché par principe limité, fortement consolidé et attaqué.

Ces valeurs illustrent deux tendances plus profondes. D'un côté, la baisse récurrente de la part consacrée à la presse dans le budget des ménages, notamment chez les jeunes où elle s'avère divisée par quatre. Une projection conduite, toutes choses égales par ailleurs, conclut ainsi à une perte d'un milliard d'euros à l'horizon 2020. Cette défiance touche particulièrement les 15-28 ans vis-à-vis de la PQN, avec l'existence d'un *« effet générationnel négatif très marqué »* [Leibat, 2007], la part des lecteurs ayant été divisée par trois en quatre décennies. De l'autre côté, le rejet des annonceurs qui depuis plusieurs années sacrifient la presse dans leurs choix d'investissements médias, sa part de marché passant ainsi de 60 % à 36,4 % dans un marché global en hausse de 19,2 % en euros courants entre 1990 et 2009.

Or ce constat d'une profonde crise structurelle initiée bien avant l'essor du Web et de la presse gratuite s'est enrichi du cauchemar financier d'une information gratuite en ligne, fortement consommée mais peu valorisée. Et effectivement, le Web, qui fut considéré au départ comme le relais de croissance tant attendu, n'a pas été au rendez-vous.
Dix ans plus tard, le marché du *display*, format de référence, s'affiche entre 480 et 500 M€, sur les quelque 2,1 milliards d'euros de la publicité en ligne, soit une manne variant de 185 à 285 M€ (entre 37 % et 57 % selon les estimations) pour les sites de contenus de médias, sachant que seuls les dix leaders du marché absorbent une partie significative de cette manne relative.

Avec la domination d'un système de valorisation au coût pour mille qui impose une évidente course à l'audience – source de mimétisme éditorial – et transfère le paradigme de la publicité de la notoriété et de la qualité vers la performance, les éditeurs traditionnels semblent à la peine avec des tarifs de cinq à dix fois supérieurs à ceux des sites de contenus, eux-mêmes dix à vingt fois ceux de certains spécialistes de l'agrégation, sachant que la relative faiblesse des barrières à l'entrée autorise un accroissement du nombre de sites et *ipso facto* des inventaires disponibles créant ainsi un déséquilibre entre l'offre et la demande.

Bien entendu, ce marché en ligne est destiné à s'accroître. Mais les prévisions les plus optimistes tablent sur une valorisation de la publicité à près de 800 M€ à l'horizon 2015, soit 300 M€ à 450 M€ pour les éditeurs si les ratios d'aujourd'hui demeurent, à peine le montant de perte du marché des petites annonces ! Pris dans une impasse structurelle, les sites finissent dès lors par évoluer vers des modèles *freemium* à tiroirs mais dont l'issue s'inscrit en miroir des offres de référence gratuites existantes, étant entendu que les ventes numériques n'atteignent en moyenne que 16 % des 14 % que totalisent les activités Internet dans le chiffre d'affaires des journaux !

Cette dualité de marché s'avère finalement d'autant plus inquiétante à périmètre structurel constant, que sont mis en relief les différents facteurs d'influence et les déterminants de la performance qui la structurent.

INTERDEPENDANCE ET HETEROGENEITE DES FACTEURS D'INFLUENCE ET DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE

Derrière cette destruction de valeur se cachent des facteurs d'influence et des déterminants dont l'origine est à rechercher dans une alchimie plus complexe qu'il n'y paraît. Celle-ci se construit en effet autour de plusieurs paramètres à l'évolution aussi intangible qu'incertaine, qui plus que disjoints par nature s'entremêlent religieusement pour donner corps à un écosystème souple, dématérialisé et mondialisé, aussi déconcertant qu'imprévisible, structuré autour d'une économie de l'attention fortement concurrentielle et dans lequel la nature même du bien informationnel a fini par s'exprimer librement, ouvrant la voie à une nouvelle relation fondée sur la gratuité et le partage.

La nature du bien informationnel, source de défaillances économiques

Les caractéristiques de l'information – bien d'expérience, éphémère, sous tutelle, public et non rival – rendent compte, même lorsqu'ils sont associés à un support de diffusion, de cette nature si singulière aux conséquences directes – importance des coûts fixes de production, économies d'échelle, coût marginal qui tend vers zéro, vente première à perte, recours à la publicité selon le principe des marchés à deux faces –, et indirectes – tendance au mimétisme éditorial, spirale de diffusion favorisant la concentration, diffusion sous-optimale pour le monopoleur, externalité de réseaux croisés, arbitrage des exigences des consommateurs et des

publicitaires. Or, si les marchés ont fini par avoir raison de cette imperfection, qui, d'ailleurs, rend légitime l'intervention de l'État, l'essor du Web a tout bonnement catalysé ces défaillances originelles en autorisant qu'un bien privé devienne public, sans exclusion et non rival, consultable à la demande, remettant ainsi en exergue l'importance de la dissociation, donc de la complémentarité, du contenu et du support. En ne retenant que l'articulation de la nature du bien et de son économie, la gratuité ressort ainsi comme une hérésie !

L'histoire, reflet d'une construction identitaire et économique ainsi que de cette nécessaire cohérence stratégique

En ignorant idéologiquement les forces économiques inhérentes à tout marché et en inhibant les ressorts concurrentiels les plus précieux, les éditeurs, l'État et les organisations représentatives ont collectivement construit au fil des ans des systèmes (production, distribution, aides) et une réglementation qui, au-delà de leur légitimité originelle, ont fini par se transformer en une machine à rendement décroissant, d'autant plus marqué que le marché s'érode, toutes ces dispositions étant au demeurant des catalyseurs de circonstance des stratégies de légitimation sociale, parfois compromettantes, qui visent à obtenir des ressources dédiées ou une législation appropriée.

Or depuis que les protagonistes ont élaboré ces dispositions destinées à contrecarrer les défaillances naturelles du bien et à ne pas répéter les dérives de l'entre-deux-guerres, un constat d'échec tant au niveau des attendus que des résultats a été dressé, de sorte que l'ajustement différencié de cet écosystème à la réalité de marché – distribution, production, droits d'auteurs, seuils de concentration, statut des firmes, aides financières – devienne l'une des pierres angulaires des évolutions futures.

Enfin, en imaginant une identité débarrassée de ses travers historiques, ils ont oublié qu'elle ne se décrète pas mais se construit sous le poids des traditions séculaires, des intérêts collectifs et individuels dans un processus normatif, coercitif et mimétique, de sorte qu'il devenait impossible de renier ces traits identitaires forgés au cours des décennies, mélange subtil d'indépendance, de liberté et de tradition colbertiste.

Parallèlement, l'histoire, et notamment celle des trajectoires de ses acteurs, se fait l'écho de deux conditions par lesquelles se construisent aussi bien l'échec que la réussite. D'abord, la cohérence des quatre dimensions interdépendantes qui façonnent une firme – l'identité, la

structure, les processus de décision et la stratégie –, de sorte que l'évolution des objectifs ou de l'environnement doit entraîner, sous peine d'inefficience, leur modification coordonnée. La performance est alors fonction de l'adéquation entre les divergences imposées et le degré de différenciation de la structure.

Ensuite, la maîtrise de ces fameux facteurs clés de succès qui portent en eux les germes du déclin et qui conduisent, lorsqu'ils sont poussés à l'extrême (absence de vision, rigidité de l'efficience, le rejet de l'ouverture de la culture monolithique, etc.) les organisations à des ruptures. Ces facteurs qui sous-tendent ces trajectoires deviennent paradoxalement autant créateurs que destructeurs de valeur selon leur configuration et leur adéquation au marché.

La technologie structure les dynamiques concurrentielles

Cinq années auront suffi pour que le téléphone mobile et Internet s'imposent avec respectivement 98 % et 71 % de la population équipée à la fin 2010, un quart des connexions se faisant en mobilité. En déstructurant les chaînes de valeur traditionnelles, en autorisant une fragmentation des usages et des attentes ainsi qu'une multiplication des modes de distribution et de consommation, et en prescrivant un autre référentiel qui permet à de nouveaux acteurs de s'inviter sur le devant de la scène dans une stratégie de "tunnellisation" des différentes couches de cette chaîne de valeur globale, la technologie a non seulement "démassifié" les anciens médias en replaçant l'individu au cœur des marchés, mais en a en plus créé un nouveau.

Dans cet univers où 75 % des internautes ont un temps moyen de connexion quotidien de vingt-quatre minutes avec une surconsommation, notamment chez les 13-24 ans, le Web devient consubstantiel de l'individu et s'impose comme un média dominant, même si le goût pour les plus traditionnels comme la télévision ou la radio n'est pas entaché, la différence entre média traditionnel et média en ligne n'étant au demeurant pas toujours très claire pour les utilisateurs.

Mais dans cette ère d'abondance où les journées ne font toujours que vingt-quatre heures, le consommateur doit désormais choisir et non plus subir ses offres de contenu, 28 % des Français consommant au moins quatre grands médias quotidiennement, contre 18 % en 2006. En devenant un adepte du *multitasking,* il se fait l'écho de cette économie de l'attention qui structure l'univers médiatique et dont l'architecture repose sur les évolutions technologiques

concentrées autour des réseaux avec l'essor à l'horizon 2020 pour les deux tiers de la population du très haut débit fixe et mobile, la généralisation des connexions mobiles grâce aux *smartphones* et aux tablettes tactiles ainsi que celle des téléviseurs connectés vers 2015. L'incertitude, toute relative, procède de leur vitesse d'implantation réelle et non du processus, sachant qu'il n'y a ni usage ni déterminisme établis *a priori* mais des attentes inexprimées et des utilisations que la technique sera à même de satisfaire ou de proposer.

L'information au cœur d'un vaste écosystème, le consommateur prend le pouvoir et le publicitaire s'adapte

« Anytime, anywhere, any device » est désormais le socle fédérateur qui illustre l'évolution du comportement du consommateur devenu en quelques années l'objet de toutes les convoitises. Et il ne s'agit pas d'une simple mode de cours de récréation, mais bien d'une profonde tendance, qui même si elle ralentit dans sa progression, s'installe inexorablement sous l'égide des *Digital Natives*, qui devrait représenter près d'un quart de la population de plus de 15 ans à l'horizon 2020.
Le consommateur se libère des carcans hiérarchiques et impose ce désir de mobilité absolue, de consommation éclairée, de personnalisation dans un rapport au temps modifié où la gratuité et le partage – notamment par le biais des communautés, aussi réelles que virtuelles – deviennent des valences consubstantielles de ses attributs de valeur.

Inévitable corollaire de ces évolutions, celles des annonceurs qui s'invitent dans l'univers naissant de la communication, sélective et personnalisée, à 360°, ainsi que celui de la publicité comportementale fondée sur le *datamining*, la maîtrise des données clients et le profilage, tout en acceptant l'essor du paradigme numérique fondé sur la performance.
Dans ces dynamiques *cross media*, la marque redevient une valeur refuge, celle qui offre un subtil mélange d'assurance, de crédibilité, de partage mais aussi de reconnaissance, tout en orientant les choix dans une vision communautaire, globale et circulaire, étant entendu qu'elle n'a d'existence réelle qu'à partir du moment où tous les attributs du consommateur sont présents. Une marque, aussi emblématique soit-elle, peut alors tout à fait disparaître lorsque la magie n'opère plus.

Ces évolutions s'inscrivent par ailleurs dans un contexte socio-économique dont les variables – croissance, taux d'intérêts, inflation voire des taux de change – sont aussi des facteurs d'influence aussi directs qu'indirects, même si leur connaissance n'est pas un élément

d'ajustement de certitude, bien au contraire. Ainsi est-il notable que l'évolution des dépenses publicitaires s'amplifie à la hausse ou à la baisse au gré de l'évolution du PIB, les récessions ayant un impact négatif sur l'économie des médias à l'instar des crises de 2000 et 2008.

Plus subjectif et impalpable, le pouvoir attribué au média d'information, à tort ou à raison, est aussi un élément d'influence. Car, si le désir de propriété de la part d'un individu ou d'une famille n'est pas antinomique avec la notion de rentabilité, il peut en revanche conduire à des options déstabilisatrices des dynamiques concurrentielles, dès lors qu'il n'impose pas des décisions dictées par l'orthodoxie financière.

Pour autant, au-delà d'une impossible démonstration, ces riches contributeurs restent les garants capitalistiques de firmes en souffrance, leur présence assurant une capacité d'engagement sur le moyen terme, vision résolument nécessaire au regard de la situation, même si cette conquête très *intuitu personae* n'est pas une solution, aussi réelle et nécessaire soit-elle en 2010, certains titres comme *France-Soir, La Tribune* ou *L'Humanité* confirmant que l'homme d'affaires avisé a aussi ses règles, ses convictions et ses propres choix d'investissements…

L'information change de statut en s'extrayant de l'univers hiérarchique et rigide de l'imprimé

La consommation d'information s'inscrit en droite ligne des évolutions sociétales, elle qui, mobile et immédiatement disponible, se situe désormais au confluent de l'écrit, de l'audio et du visuel. Sites compagnons, *pure players*, fermes de contenus, réseaux sociaux, *blogs* ou médias traditionnels consommés sur cette nouvelle lucarne, le Web l'a transformé en un produit, désormais consommé, filtré ou modifié à l'envi ou à l'excès selon le contexte.

Directe ou indirecte, consommée en un lieu unique ou par le biais de liens, l'information ne s'inscrit plus dans cette vision descendante, hiérarchique et rigide, imposée par l'éditeur, le Web ayant de surcroît ouvert les portes du journalisme aux citoyens, leur offrant au passage cette capacité de remise en cause de l'hégémonie des médias traditionnels, notamment de leur crédibilité, de leur qualité et de cette connivence d'alcôve, aussi réelle que fantasmée, qui règne dans les arcanes du pouvoir.
Dans le même temps, c'est sa valeur qui a été modifiée. La gratuité, qui explique les millions d'internautes et le succès de la presse gratuite, est devenue l'un de ses attributs majeurs, qui

s'illustre par le biais de ces fameuses *commodity news*, souvent considérées comme suffisantes, un constat qui ouvre d'ailleurs la porte aux stratégies de tarification différenciée pour les éditeurs capable de le faire.

Si dix années auront été nécessaires pour que le Web commence à devenir la première source d'information au détriment de la presse plus encore que la télévision qui défend son pré carré, la question qui demeure est de savoir si cet effet générationnel perdurera ou s'estompera, sa disparition étant impossible.
Car si dans cette économie de l'attention, le désir de s'informer n'a pas faibli, il s'est tout simplement organisé différemment, contraignant ainsi les éditeurs à passer d'une organisation et d'une identité très égocentrique et centrée sur leur produit à un écosystème ouvert et focalisé sur le client dans un univers devenu hyperconcurrentiel.

Mais derrière ce constat de fréquentation record des sites se cache la question cruciale du degré de cannibalisation de l'imprimé. Et si la réponse n'est pas totalement tranchée au début des années deux mille en raison de la nature et du caractère ductile des offres proposées, elle tend à s'imposer autour d'une absence de cannibalisation, d'autant plus marquée que le bien en ligne est considéré comme un bien inférieur.
Pour autant, alors que les offres et les terminaux évoluent, les études plus récentes et les constats empiriques convergent vers des résultats moins péremptoires, un internaute ne raisonnant pas toujours *ceteris paribus*.

Il ressort ainsi de cette inflexion que l'élément clé devient celui de la différenciation de l'offre de contenus et de son rapport au prix. Car si une offre à contenu et prix équivalents est préférée en format imprimé, la même offre proposée gratuitement sur le Web prend un autre visage.
Si en revanche elle est dégradée en version numérique, le consommateur effectue son choix par rapport à l'imprimé payant selon ses attributs de valeur à l'instar de ce qu'il a fait pour la presse gratuite, de sorte que la cannibalisation peut être rejetée ou avérée.

L'enjeu qui en découle alors est donc la construction des offres de référence, gratuites ou payantes, qui déterminent la propension d'un internaute à accepter la première ou à acquérir la seconde, et *a fortiori* à se déterminer vis-à-vis d'une offre imprimée dans un univers concurrentiel qui doit aussi prendre en considération les autres sources informationnelles, notamment celles désormais disponibles sur les sites des chaînes de télévision ou de radio.

Une scène de jeu désormais mondiale

Au-delà de l'implacable globalisation, l'information bénéficie en quelque sorte, au moins en France, de protections presque naturelles qui font d'elle un marché de niche mondial : proximité sociale, linguistique, politique et culturelle, rejet de la domination américaine, défense de l'intérêt démocratique, difficultés à la mise en place d'économies d'échelle de production et de distribution, etc. Pour autant, même si les éditeurs réussissent à se retrancher dans cette vision très locale, voire le cas échéant, à sécuriser leur distribution quel que soit le support, ils demeurent déstabilisés sur l'autre versant, notamment publicitaire, et sur les marchés connexes ou de diversification par quelques géants rivalisant d'ingéniosité, d'innovation, de savoir-faire et de *cash-flows* qui finissent par accentuer cette stratégie de tunnelisation dans un rapport de force assez inégal.
La mondialisation a ouvert une nouvelle ligne de front face à laquelle l'incertitude prédomine quant à la capacité d'adaptation et d'évolution des uns et des autres, même si les groupes plurimédia d'envergure disposent d'un avantage d'évidence pour s'assurer un développement plus globalisé et plus sécurisé sur le moyen terme.

Des déterminants de la performance moins efficients et une innovation qui ouvre la voie à des modèles économiques réajustés et déstabilise les anciens

Le constat est établi. D'un côté, les déterminants de l'imprimé traditionnel s'entrechoquent et révèlent leurs limites, de la rigidité mécanique de la structure concurrentielle à l'inadéquation du modèle économique… De l'autre, l'innovation a ouvert la voie à des modèles réajustés, en déstabilisant ceux qui existaient jusqu'alors, tout en modifiant l'environnement par la création de nouvelles offres.

Au premier rang des déterminants de la performance, la structure de marché dont l'influence a d'ailleurs été confirmée en 2008 pour les sites d'information et qui contraint les firmes à arbitrer le niveau de profit à court terme en jouant sur quatre valences – coût/qualité/prix/diffusion – au risque d'accentuer la défiance des lecteurs et le rejet des annonceurs dans la mesure où plusieurs facteurs ont un rôle significatif : influence négative de la concentration sur la diffusion et de la concurrence sur l'augmentation du coût au mille proposé aux annonceurs, corrélation positive entre concurrence et qualité et entre le résultat d'exploitation et la concentration d'audience, une course à l'audience qui confine au mimétisme éditorial et à la bienveillance publicitaire.

Du côté des systèmes de gouvernance organisationnelle, il ressort que le mode hiérarchique et rigide de l'imprimé porté par des spécificités d'actifs, une fréquence des transactions et l'existence d'un investissement en distribution inférieur au coût d'externalisation (pour la presse locale) rendant compte des choix d'internalisation, s'oppose à la multiplicité des formes contractuelles et des conditions de gouvernance du Web qui en l'occurrence capitalise sur des spécificités de marque, corollaires de la notoriété et de la qualité, et des spécificités d'investissement destinées à accroître les capacités de gestion des flux d'audience et de publicité. Pour autant derrière cette rigidité se cachent une dynamique concurrentielle, des surcapacités de production, des potentialités de distribution numérique, l'évolution de la filière d'impression, ainsi que des résultats financiers qui poussent vers une externalisation des transactions les moins stratégiques, sachant que cette question de *l'outsourcing* s'envisage parfois pour le contenu et la publicité sous la forme d'alliance ou de coopération, la taille et la dimension locale de la firme ayant une influence dans les choix conduits.

Troisième déterminant de choix, les ressources. Et si l'organisation et le réseau relationnel ressortent comme des avantages concurrentiels notables, la capacité de production et de distribution, les capitaux, l'accès au client, la stabilité de l'actionnariat, le management de l'audience, la créativité, la neutralité, la qualité et la marque et la maîtrise technologique ainsi que l'innovation, sont des facteurs de présomption qui s'affirment dans une dynamique d'interdépendance de la stratégie avec l'identité, la gouvernance et la structure.

Du côté du modèle économique de l'imprimé, construit autour d'une équation de valeur convergente, il ressort sous l'effet conjugué de l'évolution naturelle de l'environnement et des offres issues des stratégies de recomposition ou d'innovation que le décalage avéré entre l'offre proposée et l'offre de référence, la déstabilisation structurelle des modèles de revenus ainsi que l'inadéquation de l'architecture de valeur – au-delà des controverses sur le poids financier et la rigidité de chaque maillon – au niveau des activités de production éditoriale et industrielle, de commercialisation et de distribution ont éloigné la pertinence du modèle originel des conditions environnementales du XXI^{e} siècle.

L'innovation architecturale et technologique a en effet déstabilisé les modèles les plus anciens et modifié la dynamique concurrentielle existante avec quatre nouvelles offres jusqu'ici impensables, sachant que si Internet reste une innovation primaire universelle, elle ne permet pas de créer un avantage concurrentiel pérenne, significatif et exclusif, seules les stratégies d'innovation secondaires, de diversification ou de recomposition étant porteuses de sens.

La première, les *pure players* des petites annonces, valide la dynamique schumpeterienne, l'innovation ayant permis l'émergence d'un nouveau marché en tant que tel, fondé sur un modèle pertinent et recomposé, qui de surcroît influe sur la chaîne de revenus de l'imprimé en extrayant cette ressource de son support originel.

La deuxième offre, l'infomédiation, qui joue sur la puissance des externalités de réseau et l'abolition des coûts de production éditoriale pour canaliser l'audience et édifier un modèle de revenus pertinents fondé sur la publicité, s'illustre dans le conflit ouvert qui oppose ses détenteurs aux éditeurs, ces derniers s'estimant spoliés notamment par les géants mondiaux qui concentrent la majorité des ressources. Pour autant, cette perte s'analyse au regard de la fréquentation réelle des sites concernés sans renvoi de liens – jusqu'à 40 % d'écart – et de leur capacité à vendre de la publicité dans les conditions particulières du marché *online* !

La troisième, la presse gratuite, confirme ainsi qu'un modèle économique n'est jamais figé et qu'en rendant les attributs contenu/prix cohérents et en modifiant l'architecture de valeur, il est possible de dépasser la rigidité de l'existant grâce à une stratégie de recomposition *low cost* ciblée. Pertinent, ce modèle voit sa pérennité néanmoins conditionnée à moyen terme par l'évolution du marché publicitaire et l'essor des nouveaux récepteurs.

La quatrième offre, rend compte, en 2010, de la difficile structuration d'un modèle économique durable et pertinent pour un site d'information isolé, son existence étant en revanche un facteur d'influence de la dynamique concurrentielle.

En effet, les attributs du bien informationnel, les potentialités du Web ainsi que les caractéristiques de la dynamique des marchés publicitaires et de l'innovation en tant que telles n'offrent pas toutes les conditions nécessaires et suffisantes à l'édification d'un modèle pérenne au-delà des multiples propositions et architectures de valeur existantes, notamment dans les modèles d'affaires retenus. Seule une recomposition secondaire par différenciation ou par dégradation de l'offre peut alors être envisagée, aucune firme n'étant en mesure par absence d'innovation réelle de se doter d'un avantage concurrentiel certain.

L'équation de valeur imaginable, quels que soient les modèles de revenus envisagés – gratuits, payants, diversifiés, subventionnés – devient rapidement irréaliste dans la mesure où les ressources publicitaires s'avèrent insuffisantes et concentrées sur les leaders, où la tarification au coût réel de production d'une offre payante est limitée au regard de l'existence d'offres gratuites considérées comme suffisantes, et où la technologie favorise l'émergence

d'un univers concurrentiel dans lequel s'affrontent des propositions de valeur en provenance d'une multitude d'acteurs ne partageant pas, au-delà des frontières de l'imprimé, le même objectif économique et financier à l'instar des chaînes de télévision ou des radios.

Bien entendu, il n'est pas concevable de rejeter la possible réussite d'une offre de niche, ni même de remettre en cause la possibilité de construire des offres articulées autour de différents modèles de revenus et de coûts et encore moins de considérer qu'il n'existera jamais de modèles efficients, ceux-ci étant par principe évolutifs et dépendants de l'environnement.

En revanche, il est peu réaliste, à l'exception près, de valider la pertinence d'un tel modèle en termes de création de valeur à l'horizon 2016 la vision la plus pragmatique étant d'envisager l'information en ligne comme un vecteur parmi d'autres, capable de procurer un avantage concurrentiel significatif aux éditeurs dans la structuration globalisée de leurs offres, les plus grands bénéficiant alors d'atouts inhérents à leur capacité de production d'offres différenciées. Compte tenu de l'interdépendance et de la complémentarité des activités traditionnelles et en ligne, de la place et des exigences du consommateur d'information, la capacité à générer de la valeur passe résolument par cette *cross-fertilization*.

UNE RECOMBINAISON CREATRICE DE VALEUR POSSIBLE, MAIS SOUS CONDITIONS

Si la dynamique de marché et la destruction de valeur constatées s'avèrent désarmantes, trois constats peuvent servir de points d'appui à une vision plus réjouissante et porteuse d'espoir.

D'abord le fait que les résultats d'éditeurs étrangers, notamment occidentaux, eux aussi dégradés sous l'évolution des marchés, témoignent d'une certaine capacité de résistance et parfois même d'adaptation, à l'instar d'Axel Springer ou de Schibsted qui ont pris le virage numérique à l'échelle européenne en se reposant sur un trésor de guerre qui leur a respectivement permis d'acquérir, entre autres, des sites comme se*loger.com* ou *groupon.fr*, de se renforcer dans les éditions numériques et de s'organiser en groupe plurimédia à dimension européenne.
Et s'ils subissent aussi les effets de la dégradation structurelle du lectorat avec une baisse moyenne de 30 % sur la période 2007-2009 et de la crise des marchés publicitaires [OCDE, 2010], ils s'illustrent encore en 2009 et selon les pays par un taux d'*EBITDA* situé entre 4 %

et 16 %, un taux de *cash-flow* en territoire positif variant de 2 % à 13 %, ainsi que par une plus grande solidité financière et un niveau de rentabilité que même les éditeurs français n'atteignaient pas durant les périodes fastes. Alors certes, ils sont diversifiés et de grande envergure. Et alors ?

Ensuite, celui de considérer que certaines stratégies de consolidation et de diversification de groupes hébergeant un ou plusieurs quotidiens s'avèrent porteuses de sens et que tous les marchés ne présentent ni la même faiblesse, ni les mêmes potentialités. Du Figaro à Amaury, de Ouest-France à Bayard, en passant, dans d'autres proportions, par Axel Springer ou Samona, voire Prisa ou encore le New York Times, la dynamique demeure identique sachant que les effets de levier s'avèrent plus significatifs dans les groupes d'envergure. Et même si les mauvaises langues noteront, à juste titre d'ailleurs, que le balancier joue aussi à la baisse, ils oublieront de mentionner que les capacités de consolidation et de diversification sont plus significatives, aucun groupe français n'ayant eu la possibilité de débourser 630 M€ pour acquérir une pépite du numérique, comme le groupe Se Loger ou de financer, à l'instar du Suisse Ringier, la fusion de quatre rédactions en une *newsroom* plurimédia de 220 journalistes.

Enfin, celui de ne pas oublier que l'information n'a jamais été autant consommée, à l'instar de la musique dont le marché est aussi en pleine recomposition par le biais de plusieurs opérations de consolidations défensives, pour lesquelles un leader comme Universal est aux premières loges. Le rachat d'EMI en 2011 signe ainsi le dernier round d'une stratégie de regroupement, certes contrainte, mais efficace pour affronter le virage des nouveaux modes de consommation, dans un marché divisé par deux en dix ans et pour lequel la croissance des revenus numériques en 2010 compense la baisse du marché physique à hauteur de 29 %, le total du marché numérique pesant en 2010 15,9 % de l'ensemble. Alors si la musique n'a pas disparu – au contraire d'ailleurs –, le marché s'est bel et bien reconfiguré à marche forcée dans une logique peut-être discutable, mais finalement inévitable dans cette indispensable économie de marché !

De fait devient-il possible dans une dynamique empreinte de réalisme et d'ambition de considérer qu'il n'est peut-être pas encore temps de donner raison aux apôtres de l'apocalypse dans la mesure où, à certaines conditions, l'hypothèse de création de valeur au royaume de l'information écrite ne relève pas de l'utopie bien pensante, dès lors qu'il est fait abstraction des approches trop capillaires et d'un immobilisme de convenance, et que les visions trop

caricaturales – libéralisation et nationalisation – ne sont considérées par leurs attendus que comme des outils de démonstration et non comme des fins en soi, toutes ces approches étant résolument destructrices de valeur à moyen et long terme, en plus d'être parfois inapplicables.

En considérant les différents facteurs d'influence et les déterminants de la performance, en acceptant que chaque industrie ne soit plus que le maillon d'une chaîne de valeur globale, en l'occurrence celle de l'information, il ressort finalement que les différents leviers d'action requis pour faire face à l'urgence situationnelle s'ordonnent autour de trois axes majeurs interdépendants – reconquête des marchés, recherche de marges de manœuvre opérationnelles et financières, changement du paradigme traditionnel de l'entreprise de presse – avec, bien entendu, plusieurs conditions qui les sous-tendent, chacune ayant une incidence variable sur le niveau et l'ampleur des ajustements requis, qui eux-mêmes varient selon les publications.

La reconquête des marchés a ainsi pour objectif de doper l'audience et de faire renaître des marques emblématiques un peu endormies voire dépassées, sachant que la perception de la performance d'une offre par le client sur des attributs de qualité et sur le sentiment d'importance qui lui est adressé influence sa fidélité. Elle s'organise alors selon les titres autour d'une refonte éditoriale majeure en bimédia (nouvelle formule, changement de format, cahiers et éditions supplémentaires en semaine et le week-end, quadrichromie, remodelage des sites, etc.), de l'accentuation de la proximité et de l'essor de l'hyperlocal (services, microcommunautés, etc.), de l'intégration du *cross media,* d'une refonte des propositions marketing (ciblage, offres segmentées, cohérence, lisibilité, services à la carte, modalités de paiements, etc.) et d'une meilleure structuration des offres numériques (applications iPad®, *smartphones*®, bouton Facebook, Twitter, liens structurés, *blogs*, formules d'abonnements à tiroirs, micropaiement, etc.) avec en ligne de mire le partage, l'échange, l'interactivité, l'intégration de l'esprit communautaire (communauté d'intérêts, de profils, etc.).

La recherche de marges de manœuvre opérationnelles et financières repose sur des valences classiques dont l'ampleur se détermine selon le niveau d'ajustement nécessaire, certaines mesures relevant toutefois d'une dimension collective : chasse aux coûts directs et induits par paliers successifs avec un objectif moyen de 5 % à 10 % d'économies sur deux à trois exercices, réorganisation humaine (réduction d'effectifs, renforcement de la flexibilité contractuelle, temps de travail, formation, accroissement de la productivité par externalisation, réorganisation de l'organisation, identité, *process* de décision), refonte du système de distribution et de la production, restructuration des dettes pour éviter l'asphyxie

avec déverrouillage capitalistique, alliances stratégiques de préconsolidation à différents étages de la firme (impression, distribution, édition, commercial), recapitalisation et désengagement circonstanciels, refonte graduelle et différenciée de l'écosystème identitaire et législatif (assouplissement des dispositifs anticoncentration, revue des aides, restructuration de la distribution et de la production, engagement sur l'indépendance et la qualité, révision des systèmes de gouvernance), diversification ajustée (événementiel, Web, services locaux, petites annonces, édition, etc.) mais limitée sur les marchés déjà matures et fonction du niveau réel des synergies opérationnelles et financières, consolidation défensive en plusieurs étapes avec un objectif d'amélioration des marges, du *cash-flow*, des rentabilités et de la solidité financière, pour des groupes dont l'effet de seuil moyen, à l'exception près, se situe à plus de 650 M€.

Le changement du paradigme traditionnel de l'entreprise de presse vise, au-delà du passe-passe sémantique, à faire abstraction du vecteur de diffusion pour ne plus se concentrer que sur l'objectif, l'information du client, cette transition conduisant à des contorsions identitaires et organisationnelles poussées mais envisageables. En autorisant ainsi cette modification du prisme technicien, cette dynamique ouvre des perspectives à une vision réellement plurimédia et permet ainsi d'intégrer les nouveaux enjeux dans la recherche des facteurs et des mécanismes de profitabilité des firmes, condition *sine qua non* à une recombinaison fertile des attributs de valeur de l'imprimé et du numérique, loin de cette opposition encore trop présente et improductive.

Pour autant, l'environnement culturel, économique et politique qui règne au royaume de l'imprimé rend totalement illusoire une mise en place immédiate et efficiente de ces différentes mesures.

L'objectif de création de valeur à l'horizon 2016 et l'adaptation dans les années suivantes à cette implacable évolution numérique – l'incertitude relevant du délai et non pas du processus – ne peuvent en effet se concevoir que dans un enchaînement coordonné et structuré s'étalant sur la décennie 2010-2020.

Sa mise en perspective peut alors s'établir par une succession de trois *scenarii* cadres, chacun étant une étape en soi, qui servent en l'espèce d'alibis circonstanciels, au-delà des aléas possibles et de la kyrielle d'options sous-jacentes, et se construisent dans un décor marqué par de profondes tendances et une inévitable dose d'incertitudes. Et si, bien entendu, dans cette

aventure tous les éditeurs ne peuvent résolument pas faire partie des prochains élus, la réussite demeure avant tout conditionnée par le niveau d'ajustement et la vitesse de mise en place de ces facteurs clés, dans une cohérence obligée du tétraèdre stratégique (stratégie, gouvernance, structure, *process* de décision) qui devra de surcroît être adaptée à l'environnement du moment.

Le premier le plus conservateur, construit dans une vision corporatiste de défense des intérêts existants, sert en quelque sorte de période probatoire pendant laquelle les ajustements conduits – nouvelle formule avec tous ses attendus classiques, recherche de l'hyperlocal, structuration de réseaux communautaires, services de proximité, diversifications consanguines, économies limitées, etc. – dans un contexte informationnel porteur et d'opportunisme publicitaire s'avèrent, par leur manque d'ambition et leur caractère trop clanique, insuffisants pour redonner suffisamment de marges de manœuvre opérationnelles et financières pour contrecarrer l'inévitable effet de second tour qui se fait jour à l'issue d'une première période 2010-2012. Le regain opérationnel existe, mais s'avère trompeur puisqu'il masque une décroissance de valeur. La dégradation qui s'ensuit finit alors par servir de catalyseur de circonstance à une vision plus adaptée aux enjeux, étant entendu que dans cette approche l'imprimé ne disparaît pas aux quelques fermetures de titres près, régionaux et nationaux.

Le deuxième scénario amplifie à compter de cette première période de psychothérapie collective – 2010-2012 – les différents facteurs de réussite d'ores et déjà identifiés et proposés dans le script précédent, en intégrant cette fois, et ce n'est pas une mince affaire, les contorsions identitaires et organisationnelles requises à la mise en place obligée, à l'horizon 2015-2016, des réformes structurelles de l'ensemble de l'écosystème législatif (distribution, production, aides, gouvernance, concentration, critères d'indépendance, etc.), d'alliances et de consolidations défensives (inter et intra famille) ainsi que de quelques diversifications qui tiennent compte des propres limites de cette dynamique et qui ne doivent pas en l'occurrence faire ignorer le risque de démantèlement d'un groupe sous la pression des actionnaires en cas de déséquilibre de valeur entre l'imprimé traditionnel et de nouvelles activités à fort potentiel.

Provocatrices, les conditions le sous-tendant, permettent néanmoins à moyen terme d'imaginer six groupes d'envergure et quelques indépendants, avec un niveau de réduction de coûts récurrents allant jusqu'à 10 % et un accroissement de sept à neuf points de marge d'EBITDA. Les principaux protagonistes deviennent alors créateurs de valeur à l'horizon 2016.

Dans cette ambitieuse configuration, ils assurent ainsi le maintien d'une pluralité d'offres imprimées, malgré les réorganisations contraintes par les conditions de marché et qui ont conduit à l'inévitable disparition de certaines firmes au sens juridique du terme, les marques et les contenus demeurant intacts, mais organisés différemment.

En redonnant ainsi des marges de manœuvre financières et opérationnelles aux firmes et en s'appuyant sur des actionnariats forts et stables, ce scénario permet de dépasser l'effet de second tour de la première période, tout en laissant le temps de sa mise en place, sachant que sa réussite dépend du niveau d'ajustement consenti et de l'intensité des mécanismes de résistance identitaire et organisationnelle. Au-delà des attendus, il prépare aussi les firmes à l'ultime basculement vers cet incontournable univers numérique sur un horizon 2020.

Le troisième scénario, vient conforter encore une fois le précédent, et vise à l'horizon 2020, dans un mélange de prévision et de prospective, à accentuer les facteurs clés de succès identifiés, notamment les ajustements identitaires et organisationnels déjà conduits, tout en considérant que l'inévitable partage de valeur qui a dû s'opérer ainsi que l'absence de domination absolue des spécialistes du Web, suite aux mesures d'ajustement conduites et à l'infléchissement des tendances sociétales portées par les *Digital Natives,* offrent aux firmes l'opportunité de s'adapter à ce nouvel environnement digital.

Il envisage alors en poussant la mise en scène dans d'ultimes retranchements un changement de paradigme, *id est* la disparition progressive, dans un délai fonction des incertitudes environnementales et sociétales, de l'univers hiérarchique et rigide de l'entreprise de presse au profit d'un vaste marché de l'information service centré, non plus sur le produit mais sur le client, et édifié à partir de marques et de savoir-faire répondant aux attributs de valeur de ce consommateur d'un nouveau genre.

Il ne s'agit pas, bien entendu, de donner raison aux fossoyeurs de la presse, mais de considérer que le papier n'est plus qu'un support parmi d'autres dont l'utilisation dépend de l'adéquation entre l'offre et la demande, puis de dépasser cette opposition infructueuse de deux mondes qui s'ignorent trop souvent pour envisager qu'une recombinaison des facteurs clés de réussite de chacun d'eux, finisse par offrir les conditions requises pour affronter les exigences de demain.

Si dans cette ultime conception, provocatrice par nature, la presse disparaît en tant que marché structuré par la technique, elle demeure intacte dans l'esprit et les valeurs qu'elle a toujours véhiculés et représentés – mélange subtil de pluralisme, de démocratie et d'indépendance –

par l'entremise des institutions qui auront réussi le tour de force de consolider leurs positions en s'appuyant sur leurs compétences, leurs contenus et leurs marques ainsi que sur les potentialités de ce nouvel univers numérique, tout en acceptant un partage de valeur avec de nouveaux opérateurs et cet inexorable changement d'environnement devenu très concurrentiel et centré sur le client.

Au-delà des mises en scène retenues comme alibis à la démonstration, la combinaison ordonnée et structurée de ces différents facteurs clés de succès identifiés vise avant toute chose à redonner aux firmes une équation de valeur pertinente, *id est* en adéquation avec les conditions de marché et la dynamique concurrentielle et capable tout bonnement de créer de la valeur par ajustement des déterminants de la performance à cette nouvelle donne.

Pour autant, bien loin du rêve partagé et toujours intact d'un modèle économique révolutionnaire qui permettrait de se sortir de ce cataclysme numérique et de pallier cette déconfiture structurelle, l'alchimie retenue agit plus simplement au niveau des chaînes de coûts et de revenus en s'adaptant aux nouvelles conditions d'exploitation de l'information, ainsi qu'à celles des services et produits connexes avec lors de diversifications la superposition possible de plusieurs modèles propres à chaque activité.

Car si le fantasme ne résout rien et que le vrai modèle économique novateur – loin de la notion éprouvée de modèle d'affaires – reste bien souvent une œuvre imaginaire de l'esprit, il s'avère *a contrario* qu'une application spécifique, réajustée et différenciée du modèle existant et adaptée d'autres secteurs, suffit amplement à répondre à l'objectif initial !

EN ROUTE VERS UN NOUVEL UNIVERS INFORMATIONNEL ?

Cet opus ressort donc comme une invitation à *« penser différemment »* dans la droite ligne du slogan de la firme de Cupertino, loin des schémas de convenance et de tout suivi aveugle des incantations les plus destructrices et inapplicables au regard des spécificités des industries considérées.

Les prises de positions vertueuses imaginées pourraient toutefois ne jamais voir le jour, tant au regard des nombreuses pierres d'achoppement existantes que de cette inévitable dose d'incertitude qui entoure les évolutions de l'environnement.

En revanche, la situation dans laquelle se trouvent les éditeurs à l'aube de la décennie 2010-2020 ne relève pas de l'incertain, au même titre que les tendances, les faits et les mécanismes économiques sous-jacents qui structurent les dynamiques concurrentielles des marchés sur lesquels ils évoluent.
Le nier dans un attentisme nourri d'espoir ouvrirait la porte à une vision beaucoup moins réjouissante, et surtout inéluctable à moyen terme, alors que *« la meilleure façon de prévenir l'avenir, c'est de le créer »,* surtout lorsque que les solutions existent, aussi bouleversantes soient-elles.

Mais dans cet écosystème aux processus d'adaptation particulièrement complexes qui impliquent chaque acteur dans son ensemble, le préambule qui se posera alors, indépendamment des différents arbitrages possibles, est de savoir si les opérateurs auront collectivement et individuellement la volonté de conduire ces ajustements de circonstance dictés par l'urgence en imaginant des schémas de pensée conformes aux exigences du moment, en recouvrant d'un voile pudique leurs illusions d'idéaux révolus, aussi légitimes et justifiés fussent-ils, en acceptant d'avoir moralement tort mais économiquement raison, pour donner corps, dans un temps désormais compté et qui n'est résolument pas éternel, à ce nouvel univers informationnel dont il leur faudra, comme à l'aube du XIX^{e}, au temps des grands quotidiens, inventer le contenu, imaginer les enjeux et déterminer les contours.

Ils en ont assurément les compétences et les savoir-faire, il ne leur manque qu'un effort d'imagination, un doigt de volonté partagée et l'acceptation, certes contrainte, mais indispensable, d'une révision déchirante, sachant que le temps n'est plus une variable négociable et que les échéances peuvent de surcroît se tenir sans eux dans une reconfiguration de partage où la condition qui leur serait attribuée n'aurait rien à voir avec celle à laquelle ils étaient habitués jusqu'à présent et à laquelle ils peuvent tout simplement aspirer.

Pour autant, en acceptant de conjurer le mauvais sort pour garder une place de choix dans cet univers prochain, en se résignant à l'éventualité d'un tel changement du paradigme traditionnel de l'entreprise de presse qui vise à mettre la technique de Gutenberg, et seulement elle, au rang des souvenirs, en consentant à cette modification d'un référentiel entaché d'anachronisme pour le faire évoluer vers la modernité et en avançant vers l'inconnu par une approche empreinte d'une certaine dose de fonctionnalisme, les éditeurs ne feront pas l'économie d'une remise en cause profonde des différentes composantes de cette information générale et politique, celle dont les vertus et fonctions ont toujours été associées depuis près

de cent cinquante ans à l'essor des quotidiens, celle qui n'a, en ce début du XXI[e] siècle, jamais été autant consommée et aussi utile pour penser, agir, instruire ou encore débattre, celle sur laquelle ils ont tout bonnement perdu le monopole et parfois même la main.

Il ne s'agit pas, bien entendu, dans une telle configuration de jeter l'opprobre sur la presse, mais bien de considérer que les attributs originels qu'elle a toujours incarnés et véhiculés doivent désormais s'adapter à cet environnement digital par le biais des marques, des contenus, des savoir-faire ainsi que, le cas échéant, des supports de diffusion encore proposés, au-delà des quelques institutions sociales qui finiraient inévitablement par disparaître.

Et dans ce tour de passe-passe orchestré et assurément bienveillant, l'information reviendra alors en force et en toute légitimité sur le devant de la scène. Mais pour qu'elle puisse retrouver son rang, celui qui en a fait une légende de part et d'autre de l'Atlantique, il lui faudra réapprendre son rôle, et surtout, cesser de jouer celui qui n'est pas le sien, afin de sortir de cette ère du soupçon permanent, aussi arbitraire que mérité, et de s'éloigner de cette remise en cause de plus en plus fréquente et amplifiée de sa crédibilité, devenue pour le moins suspecte au détour des années quatre-vingt-dix et, subséquemment, le catalyseur d'une méfiance naissante qui ne demandait qu'à s'exprimer. Or si cette introspection semble en apparence complexe à mener, elle trouve en réalité sa voie dans la simple observation ordonnée des fondamentaux qui l'ont autorisée puis portée à l'aube du XIX[e] siècle.

Car, dans ces prérogatives qui se déclinent au pluriel, les enjeux de demain resteront les mêmes que ceux d'hier, la recombinaison fertile imaginée n'ayant pas vocation à modifier la nature même de ce qui en a fait une vertu essentielle des démocraties modernes.
Ses exigences de liberté s'organiseront toujours avec les mêmes contraintes et les mêmes limites, celles d'une indépendance obligée de la puissance publique et des marchands du temple, celles d'un mariage de raison avec l'économie de marché, qui n'est en soi ni un bien ni un mal, mais un constat d'évidence qui contient en lui les germes du déclin et les attributs d'une réussite attendue, celles de cette frontière subtile qui la fait basculer de l'obscurité à la lumière en fonction des missions qu'elle s'assigne.
Ses impératifs de qualité reposeront encore sur ses professionnels à condition toutefois que les raisons d'être que leur ont trouvées les grands quotidiens d'hier et qui prévalaient il y a encore quelques années ne soient pas dévoyées sur l'autel du numérique ou masquées dans ce vaste univers où chacun s'imagine journaliste d'un jour, et qui, en l'espèce, deviendrait le cauchemar de demain, celui d'une information prescrite par le plus grand nombre.

C'est finalement en redécouvrant ses valeurs dans une recombinaison féconde de l'ancien et du nouveau monde, du traditionnel et du digital, par des chemins d'évidence et d'expérimentation, aussi fertiles que tortueux, autant réfléchis qu'imprévus, que l'information, devenue dans ce paradigme d'avenir une industrie en même temps qu'un marché, portée le cas échéant par les éditeurs d'hier, se réinventera et sera le reflet des exigences et des besoins encore inexprimées de ces *Digital Natives* qui, de toutes les manières, auront, le dernier mot, quel que soit le support qui en assurera sa diffusion, un média ne valant depuis Gutenberg que par l'usage qui en est fait, au sens propre comme au figuré.

*****

Bibiographie

Bibliographie

Ouvrages imprimés

- Afuah Allan, Tucci Christopher, *Internet business models and strategies : text and cases*, Boston, McGraw-Hill/Irwin, 2001, 358 p.
- Albarran Alan B., Chan-Olmsted Sylvia M., *Global media economics : commercialization, concentration, and integration of world media markets*, Ames, Iowa State University Press, 1998, 362 p.
- Albarran Alan B., *Media economics : understanding markets, industries and concepts*, 2e éd., Ames, Iowa State University Press, 2002, 229 p.
- Albert Pierre, *Histoire de presse*, 10e éd., Paris, Puf, 2008, 128 p., (Coll. Que sais-je ?)
- Albert Pierre, *La presse française*, Paris, La Documentation française, 2008, 215 p.
- Alexander Alison, Owers James, Rod Carveth, *Media economics : theory and practice*, 2e éd., Mahwah N. J., Lawrence Erlbaum, 1998, 304 p.
- Almeida (d') Fabrice, Delporte Christian, *Histoire des médias en France, De la grande guerre à nos jours*, Paris, Flammarion, 2003, 434 p.
- Amalou Florence, *Le livre noir de la pub, Quand la communication va trop loin*, Paris, Stock, 2001, 329 p.
- Amine Abdelmajid, *Le comportement du consommateur face aux variables*, Paris, Management & Société, 224 p.
- Anastassopoulos Jean-Pierre, Blanc Georges, Nioche Jean-Pierre, Ramanantsoa Bernard, *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, Paris, PUF, 1985, 217 p.
- Anderson Chris, *La Longue traine : la nouvelle économie est là*, 2e éd., Paris, Pearson Education, 2009, 313 p.
- Argyris Chris, *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Dunod, 2004, 330 p.
- Argyris Chris, Schön Donald A., *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck Université, 2002, 380 p.
- Argyris Chris, Schön Donald A., *Organizational learning : a theory of action perspective*, Reading, Addison-Wesley, 1978, 344 p.
- Arrow Kenneth J., *The economics of information (collected paper of Kenneth J Arrow)*, Oxford, Blackwell, 1984, 284 p.
- AT Internet Institute*, Facebook, source de trafic pour les sites media [en ligne]*, AT Internet Institute, Bordeaux, 2010 [réf. du 25/05/2010], 3 p., disponible sur : http://www.atinternet-institute.com/frfr/comportement-internaute/facebook-mars-2010/index-1-1-2-194.html
- Audipresse, *Résultats d'audience de la presse magazine, étude AEPM 2009,* Audipresse, Paris, 2010, 820 p., disponible sur : http://www.audipresse.fr
- Audipresse, *Résultats d'audience, étude de la presse d'information quotidienne (Epiq) 2008-2009,* Audipresse, Paris, 2009, 233 p., disponible sur : http://www.audipresse.fr
- Bagdikian Ben H., *The media monopoly*, Boston, Beacon Press, 1983, 282 p.
- Bain Joe S., *Barriers to new competition*, Cambrige, Havard University Press, 1956, 329 p.
- Bain Joe S., *Industrial Organization*, New York, Wiley & Sons, 1968, 678 p.
- Balle Francis (a), *Les médias*, 4e éd., Paris, Puf, 2009, 128 p., (Coll. Que sais-je ?)
- Balle Francis (b), *Médias & Sociétés*, 14e éd., Paris, Montchrestien-Lextenso éditions, 2009, 832 p.
- Balle Francis, *Et si la presse n'existait pas…*, Paris, JC Lattès, 1987, 196 p.
- Balle Francis, *Le mandarin et le marchand*, Le juste pouvoir des médias, Paris, Flammarion, 1995, 171 p.

- Banque Mondiale, *The Right To Tell--The Role Of Mass Media In Economic Development*, Banque Mondiale, Washington, 2002 [réf. 30/11/09], 322 p., disponible sur : http://www.fndc.org.br/arquivos/RelatorioWorldBank.pdf
- Barker Richard., *L'évaluation des entreprises, modèles et mesures de la valeur*, Paris, Les Echos Editions, 2002, 288 p.
- Barnard Chester, *The fonctions of the Executive, Cambridge*, Harvard University Press, 1968, 334 p.
- Batsch Laurent, *Finance et stratégie*, Paris, Economica, 1999, 392 p.
- Baumol William J., Panzar John C., Willig Robert D., *Contestable markets and the theory of industry structure*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1988, 522 p.
- Baumol William J., Panzar John C., Willig Robert D., *Contestable markets and the theory of industry structure*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1982, 510 p.
- Bayard Jean-François, *L'illusion identitaire*, Paris, Fayard, 1996, 306 p.
- Benhamou Françoise, *L'économie de la culture*, 6e éd., Paris, La découverte, 2008, 122 p., (Coll. Repères)
- Bénilde Marie, *On achète bien les cerveaux. La Publicité et les médias*, Paris, Raisons D'agir éditions, 2007, 155 p.
- Berle Adolf A., Means Gardiner C., *The modern corporation and private property*, New York, Mcmillan, 1932, 396 p.
- Bertolus Jean-Jérôme, *Les média-maîtres : qui contrôle l'information ?* Paris, Editions du Seuil, 2000, 170 p.
- Bigot Régis, Croutte Patricia, *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française (2008), Rapport réalisé à la demande du Conseil Général de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies, (Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi) Et de l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes*, Paris, Crédoc, 2008, 224 p.
- Bigot Régis, Croutte Patricia, *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française (2010), Rapport réalisé à la demande du Conseil Général de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies, (Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi) Et de l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes*, Paris, Crédoc, 2010, 231 p.
- Blandin Claire, *Le Figaro : deux siècles d'histoire*, Paris, Armand Colin, 2007, 308 p.
- Blumler Jay G., Katz Elihu, *The uses of mass communications : current perpectives on gratifications research*, Berverly Hills, Sage publications, 1974, 318 p.
- Boczkowki Pablo J, *Digitizing the news: innovation in online newspaper*, Cambridge, MIT Press, 2004, 237 p.
- Bogart Leo J., *Press and Public : who reads what, when, where and why in American newspapers,* 2e éd., Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, 1989, 376 p.
- Bomsel Olivier, *Gratuit ! Du déploiement de l'économie numérique*, Paris, Gallimard, 2007, 305 p. (Coll. Folio actuel)
- Bonnell René, *La vingt-cinquième image. Une économie de l'audiovisuel*, 4e éd., Paris, Gallimard, 2006, 853 p.
- Boston Consulting Group, *Willingness to pay for news online. Key finding from an international survey [en ligne]*, The Boston Consulting Group, Boston, 2009 [réf. 30/11/09], disponible sur : http://www.bcg.com/media/pressreleasedetails.aspx?id=tcm:12-35297
- Bree Joël, *Le comportement du consommateur*, Paris, Dunod, 2004, 126 p. (Coll. Les topos)
- Brignier Jean-Marie, Chavenon Hugues, Dupont-Ghestem Françoise, Dussaix Anne-Marie, Hélène Haering, *Mesurer l'audience des médias*, Paris, Dunod, 2002, 336 p.
- Brody Jeffrey H., Picard Robert G., *The newspaper publishing industry*, Boston, Allyn & Bacon, 1997, 224 p.
- Broissia (de) Louis, *La presse quotidienne d'information : chronique d'une annoncée*, *Rapport du Sénat, Commission des affaires culturelles [en ligne],* Paris, Sénat, 2007 [réf. 01/10/10], 104 p., disponible sur : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000098/index.shtml - http://www.senat.fr/notice-rapport/2007/r07-013-notice.html
- Bryson Lyman, *The communication of ideas : a series of adresses*, New York, Harper & Brothers, 1948, 296 p.

- Burnier Michel-Antoine, Rambaud Patrick, *Le journalisme sans peine*, Paris, Plon, 1997, 175 p.
- Caby Jérome, Hirigoyen Gérard, La création de valeur de l'entreprise, 2e éd., Paris, Economica, 2001, 197 p.
- Cardoso Aldo, *La gouvernance des aides publiques à la presse, Rapport au Ministre du Budget, des Comptes publics et de la réforme de l'Etat et au Ministre de la Culture et de la Communication [en ligne]*, Paris, 2010 [réf. 15/09/10], 58 p., disponible sur : http://www.culture.gouv.fr/mcc/Actualites/A-la-une/La-gouvernance-des-aides-publiques-a-la-presse
- Carton Daniel, *Bien entendu… c'est off : ce que les journalistes politiques ne racontent jamais*, Paris, Albin Michel, 2003, 197 p.
- Cavelier Patrice, Morel-Maroger Olivier, *La radio*, 2e éd., Paris, Puf, 2008, 127 p. (Coll. Que sais-je ?)
- Chamberlin Edward Hasting, *La théorie de la concurrence monopolistique : une nouvelle orientation de la théorie de la valeur*, Paris, Puf, 1958, 338 p.
- Chandler Alfred D., *Stratégie et structures de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1994, 543 p.
- Chantepie Philippe, Le Dirberder Alain, *Révolution numérique et industrie culturelles*, Paris, La Découverte, 2005, 122 p., (Coll. Repères)
- Chantrel Etienne, *Quelques éléments de réforme du secteur de la presse en France [en ligne]*, Paris, Direction générale du Trésor et de la politique économique, 2008 [réf. 30/09/10], 33 p., disponible sur : http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/dgtpe/etudes/doctrav/pdf/cahiers-2008-04.pdf
- Charon Jean-Marie, *La presse magazine*, Paris, La Découverte, 2008, 122 p. (Coll. Repères)
- Charon Jean-Marie, *La presse quotidienne*, 2e éd., Paris, La Découverte, 2005, 122 p. (Coll. Repères)
- Chassang Guy, Moullet Michel, Reitter Roland, *Stratégie et esprit de finesse*, Paris, Economica, 2002, 229 p.
- Chastenet Patrick, Chastenet Philippe, *Citizen Hersant* : *de Pétain à Mitterrand, histoire d'un empereur de la presse*, Paris, Editions du Seuil, 1998, 470 p. (Coll. L'épreuve des faits)
- Chauvet Paul, *La fédération française des travailleurs du Livre*, Paris, Les éditions ouvrières, 1971, 346 p.
- Christensen Clayton M., *The Innovators Dilemma : when new technologies cause great firms to fail*, Boston, Harvard Business School Press, 1997, 252 p.
- Cohen Daniel, Debonneuil Michèle, *Nouvelle économie, Rapport* du Conseil d'analyse économique, Paris, La Documentation française, 1998, 162 p.
- Cohen-Tanugi Laurent, *Le nouvel ordre numérique*, Paris, Odile Jacob, 1999, 241 p.
- Coquart Elizabeth, Huet Philippe, *Le monde selon Hersant*, Paris, Ramsay, 1997, 499 p.
- Cornu Daniel, *Journalisme et vérité : l'éthique de l'information au défi du changement médiatique*, Genève, Labor et Fides, 2009, 486 p.
- Crozet Yves, Bolliet Dominique, Faure François, Fleury Jean, *Les grandes questions de la société française*, Paris, Nathan, 2000, 350 p.
- Crozier Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil, 1963, 412 p.
- Cyert Richard M., March James G., *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970, 341 p.
- Danard Benoît, Le Chamion Rémy, *Les programmes audiovisuels*, Paris, La Découverte, 2005, 123 p.
- Dantier Bernard, *Introduction à la psychologie des foules de Gustave Le Bon [en ligne]*, Chicoutini, Les classiques des sciences sociales, 2002 [réf. 05/01/10], 72 p., disponible sur : http://classiques.uqac.ca/contemporains/dantier_bernard/dantier_bernard.html
- Darpy Denis, Volle Pierre, *Comportements du consommateur* : *concept et outils*, 2e éd., Paris, Dunod, 2007, 370 p.
- Davis Stanley M., *Future perfect*, Reading, Addison-Wesley, 1987, 243 p.
- Deal Terence E., Kennedy Allan A., *Corporates Culture : the rites and rituals of corporate life*, Reading, Addison-Wesley, 1982, 232 p.
- Debray Régis, *Cours de médiologie générale*, Paris, Gallimard, 2001, 555 p.
- Dehem Roger, *Histoire de la pensée économique, des mercantilistes à Keynes [en ligne]*, Laval, Les Presses de l'Université Laval, 1984 [réf. 13/09/09], 448 p., disponible sur : http://books.google.fr

- Demers David P., *The menace of corporate newspaper : fact or fiction ?*, Ames, Iowa State University Press, 1996, 355 p.
- Détrie Jean-Pierre, Ramanantsoa Bernard, *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Paris, Nathan, 1983, 222 p.
- Direction du développement des médias *(DDM), Les chiffres clés de la presse, résultats détaillés de 1985 à 2007 [en ligne]*, Direction du développement des médias, Paris, 2009, 134 p., disponible sur http://www.ddm.gouv.fr
- Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC*), La presse écrite en 2009 [en ligne]*, DGMIC, Paris, 2010 [réf. 15/1/11], 14 p., disponible sur http://www.ddm.gouv.fr
- Doyle Gillian, *Understanding media economics*, London, Sage Publications, 2002, 184 p.
- Drucker Peter F., *Innovation and entrepreneurship : practice and principles*, New York, Harper & Row, 1985, 277 p.
- Dufour Arnaud, Ghernaouti-Hélie, *Internet*, 2e éd., Paris, Puf, 2006, 127 p. (Coll. Que sais-je ?)
- Dunning John H., *International production and the multinational enterprise*, London, Allen & Unwin, 1981, 439 p.
- Ellul Jacques, *Propagandes*, Paris, Economica, 1991, 361 p.
- Esnault Bernard & Hoarau Christian., Comptabilité financière, Paris, PUF, 2005, 486 p.
- Eveno Patrick (a), *Les médias sont-ils sous influence*, Paris, Larousse, 2008, 127 p., (Coll. A dire vrai)
- Eveno Patrick (b), *La presse quotidienne nationale, fin de partie ou renouveau*, Paris, Vuibert, 2008, 219 p.
- Eveno Patrick, *Histoire du journal Le Monde*, Paris, Albin Michel, 2004, 707 p.
- Eveno Patrick, *L'argent de la presse française des années 1820 à nos jours*, Paris, CTHS, 2003, 237 p.
- Exécutive Interim Management, *Les dirigeants face aux changements : baromètre 2004*, Paris, Les éditions du 8e jour, 2004, 199 p.
- Farchy Joëlle, *L'industrie du cinéma, Paris*, Puf, 2004, 127 p. (Coll. Que Sais-je ?)
- Feyel Gilles, *La presse en France des origines à 1944, Histoire politique et matérielle*, 2e éd., Paris, Ellipses, 2007, 192 p. (Coll. Infocom)
- Fogel Jean-François, Patino Bruno, *Une presse sans Gutenberg*, Paris, Le Seuil, 2007, 190 p.
- Foster Richard, *L'innovation : avantage à l'attaquant*, Paris, InterEditions, 1986, 316 p.
- Freeman R Edward., *Strategic Management : a stakeholder approach,* Boston, Pitman, 1986, 276 p.
- Freud Sigmund, *Psychologie collective et analyse du moi suivi de Cinq leçons de psychanalyse*, Paris, Payot, 1962, 177 p.
- Fulford Robert, *L'instinct du récit,* Saint-Laurent, Bellarmin, 2001, 207 p.
- Gabszewicz Jean, *La différenciation des produits*, Paris, La découverte, 2006, 121 p., (Coll. Repères)
- Gabszewicz Jean, Sonnac Nathalie, *L'industrie des médias, Paris*, La Découverte, 2006, 121 p. (Coll. Repères)
- Giazzi Danièle, *Les médias et le numérique, Rapport au président de la République*, Paris, 2008, 44 p.
- Gillmor Dan, *We the media : Grassroots journalism by the people for the people*, Sebastopol, O'Reilly Media, 2006, 301 p.
- Grandcoing Catherine, *Communication et médias. Evolution et révolution*, Paris, Economica, 2007, 315 p. (Coll. Médias et Publicité)
- Greilsamer Laurent, *Hubert Beuve-Méry : 1902-1989*, Paris, Fayard, 1990, 687 p.
- Guegen Nicolas, *Psychologie du consommateur : pour mieux comprendre comment on vous influence*, Paris, Dunod, 2009, 268 p.
- Guillauma Yves, *La presse en France*, Paris, La Découverte, 1990, 127 p.
- Habernas Jürgen, *Après l'État-Nation, Une nouvelle constellation politique*, Paris, Fayard, 2000, 149 p.

- Halimi Serge, *Les nouveaux chiens de garde*, Paris, Raisons d'Agir Editions, 2005, 155 p.
- Hamel Gary, *La révolution en tête*, Paris, Village Mondial, 2000, 333 p.
- Hamel Gary, Prahalad C. K., *La conquête du future : construire l'avenir se son entreprise plutôt que le subir*, Paris, Dunod, 2005, 325 p.
- Hamilton James T., *All the news that's fit to sell : How the market transforms information into news*, Princeton, Princeton University Press, 2004, 342 p.
- Hawley James P., Williams Andrew T., *The rise of fiduciary capitalism : How institutional investor can make corporate American more democratic*, Philadelphia, University of Pennsylvania Presse, 2000, 232 p.
- Headway International , *La convergence de l'information 2009 [en ligne]*, Headway International, Boulogne, 2009 [réf. 20/05/2009], 491 p., disponible sur :http://www.newsnext.info/NewsNext_Convergence_2009_extrait_fr.pdf
- Heinderyckx François, *Une introduction aux fondements théoriques de l'étude des médias*, Liège, Editions du Céfal, 2002, 84 p.
- Hirtzmann Ludovic, Martin François, *Le défi des quotidiens gratuits*, Sainte-Foy, Editions Multimondes, 2004, 190 p.
- Hofstede Geert, *Culture's consequences : international differences in work-related values*, Newbury Park, Sage, 1980, 323 p.
- Hussherr François Xavier, Hussherr Cécile, Carrasco Marie-Estelle , *Le nouveau pouvoir des internautes*, Boulogne, Timée Editions, 2006, 320 p.
- Idate, *Rapport d'information fait pour la DGMIC sur Les stratégies des régies en ligne et modalités de valorisation de la publicité sur Internet [en ligne]*, Paris, Idate-DGMIC, 2010 [réf. 30/12/10], 38 p., disponible sur : http://www.ddm.gouv.fr/IMG/pdf/Executive_Summary-Regies_publicitaires_en_ligne-VF.pdf
- Institut Montaigne, *Comment sauver la presse quotidienne d'information [en ligne]*, Paris, Institut Montaigne, 2006 [réf. 15/09/10], 106 p., disponible sur : http://www.institumontaigne.org
- Janis Irving L., *Victims of groupthink : a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin, 1972, 276 p.
- Jeanneney Jean-Noël, *Une histoire de médias, Des origines à nos jours*, 2e éd. Paris, Editions du Seuil, 2001, 397 p.
- Johnston John, *Statistical cost analysis*, New York, McGraw Hill, 1960, 197 p.
- Katz Elihu, Lazarsfeld Paul F., *Influence personnelle : ce que les gens font des médias*, Paris, Armand Colin, INA, 2008, 416 p.
- Kets de Vries Manfred F. R., Miller Danny, *L'entreprise névrosée*, Auckland, McGraw-Hill, 1985, 175 p.
- Keynes John Maynard, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Paris, Payot, 1988, 387 p.
- Kotler Philip, Dubois Bernard, *Marketing Management*, Paris, Publi-Union, 2000, 790 p.
- Kotter John Paul, *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996, 187 p.
- KPMG, *Baromètre Media et Entertainment*, KPMG, 2010, disponible sur : http://rd.kpmg.co.uk/mediareleases/21031.htm
- Ladoire Jean, *Histoire du journal Sud-Ouest*, Bordeaux, Sud-Ouest, 1991, 189 p.
- Lancelot Alain, *Les problèmes de concentration dans le domaine des médias, Rapport au premier ministre [en ligne]*, Paris, 2005 [réf. 15/12/09], 115 p., disponible sur : http://www.ddm.gouv.fr
- Lasswell Harold D., *Propaganda technique in the world war*, New York, A. A. Knopf, 1927, 233 p.
- Lauwrence Paul R., Lorsch Jay William, *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*, Paris, Editions d'Organisation, 1973, 223 p.
- Lawriwsky Michael L., *Corporate Structure and Performance : the role of owners, managers and markets*, New York, St Martin's Press, 1984, 286 p.
- Lazarsfeld Paul F., Berelson Bernard, Gaudet Hazel, *The people's choice : how the voter makes up his mind in a presidential campaign*, 3e éd., New York, Columbia University Press, 1968, 175 p.

- Lazarsfeld Paul F., Berelson Bernard, McPhee William N., *Voting : a study of opinion formation in a presidential campaign*, Chicago, The University of Chicago Press, 1954, 395 p.
- Le Bon Gustave, *Psychologie des foules*, 6e éd. Paris, PUF, 1998, 132 p.
- Le Floch Patrick, *Economie de la presse quotidienne régionale, Déterminants et conséquences de la concentration*, Paris, L'Harmattan, 1997, 392 p.
- Le Floch Patrick, *Les coûts de distribution par abonnements de la presse [en ligne]*, Etude commandée par la Direction du développement des médias, Paris, 2008 [réf. 15/12/10], 148 p., disponible sur : http://www.ddm.gouv.fr
- Le Floch Patrick, Sonnac Nathalie, *Economie de la presse*, 2e éd., Paris, La Découverte, 2005, 121 p. (Coll. Repères)
- Leibenstein Harvey, *General X-efficiency theory and economic development*, New York, Oxford University Press, 1978, 189 p.
- Lendrevie Jacques, Baynast (de) Arnaud, *Publicitor*, 7e éd., Paris, Dunod, 2008, 670 p.
- Lilien Gary L., Rangaswami Arvind, *Marketing Engineering*, Reading, Addison-Wesley, 1998, 350 p.
- Lombard Didier, *Le village numérique mondial. La deuxième vie des réseaux*, Paris, Odile Jacob, 2008, 231 p.
- Loridant Paul, *Rapport d'information fait au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la nation sur le fonds d'aide à la modernisation de la presse [en ligne]*, Paris, Sénat, 2004 [réf. 30/12/09], 134 p., disponible sur : http://www. senat.fr/rap/r03-406/r03-4060.html
- Machlup Fritz, *Knowledge : its creation, distribution, and economic significance. 3, The economics of information and human capital*, Princeton, Princeton University Press, 1980, 644 p.
- Machlup Fritz, *Knowledge : its creation, distribution, and economic significance. 3, The economics of information and human capital*, Princeton, Princeton University Press, 1980, 644 p.
- Machlup Fritz, *The production and distribution of knowledge in the United States*, Princeton, Princeton University Press, 1962, 416 p.
- Marris Robin, *The economic theory of managerial capitalism*, London, Macmillan, 1964, 348 p.
- Maslow Abraham, *Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Paris, Eyrolles, 2008, 383 p.
- Mathien Michel, *Economie générale des médias*, Paris, Ellipses, 2003, 240 p. (Coll. Infocom)
- Mattelart Armand et Michèle, *Histoire des théories de la communication*, 3e éd., Paris, La Découverte, 2005, 123 p. (Coll. Repères)
- Mattelart Armand, *La mondialisation de la communication*, 5e éd., Paris, Puf, 2008, 126 p.
- Mattelart Armand, Mattelart Michèle, *Histoire des théories de la communication*, 3e éd., Paris, La Découverte, 2004, 123 p.
- Mayère Anne, *Pour une économie de l'information*, Paris, Editions du CNRS, 1990, 316 p.
- McCall Morgan W., *High Flyers : developing the next generation of leaders*, Boston, Harvard Business School Press, 1998, 254 p.
- McLuhan Marshall, *Pour comprendre les médias*, Paris, Seuil, 1977, 409 p. (Coll. Points)
- Mediaminds, *Standard Banners, Non standard results [en ligne]*, New York, 2010 [réf. 30/01/11], 60 p., disponible sur : http://www.mediamind.com/Forms/Global_Benchmark_Q4_2010/index.html
- Meeker Mary, *The Mobile Internet Report*, New York, Morgan Stanley Research, 2009, 426 p.
- Merton Robert K., *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Armand Colin, 1997, 384 p.
- Mettling Bruno, Lubeck David, *Missions relatives à la situation de Presstalis (ex Nmpp), Rapport de l'Inspection générale des finances [en ligne]*, Paris, 2010 [réf. 18/09/2010], 20 p., disponible sur http://www.fnps.fr/Public/Article/File/DOCUMENTS/RapportMETTLING.pdf
- Meyer Philip, *The vanishing newspaper : saving journalism in the information age*, 2e éd., Columbia, University of Missouri Press, 2009, 245 p.

- Miller Danny, *Le Paradoxe d'Icare*, Paris, Editions Eska, 1993, 470 p.
- Minc Alain, *La machine égalitaire*, Paris, Librairie générale française, 1988, 315 p.
- Mintzberg Henry, *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1986, 679 p.
- Miot Jean, *La passion de la presse : de la Gazette de Renaudot au journal en ligne*, Paris, Editions du Rocher, 2008, 318 p.
- Missika Jean-Louis, *La fin de la télévision*, Paris, Editions du Seuil, 2006, 107 p.
- Morgan Gareth, *Images de l'organisation*, Paris, Editions Eska, 1989, 556 p.
- Morvan Yves, *Fondements d'économie industrielle*, Paris, Economica, 1985, 482 p.
- Muller Michel, *Garantir le pluralisme et l'indépendance de la presse quotidienne pour assurer son avenir [en ligne]*, Paris, Conseil Economique et Social, 2005 [réf. 04/10/10], 241 p., disponible sur : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/054000671/index.shtml
- Neuman W. Russell, *The future of the mass audience*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991, 202 p.
- Noelle-Neumann Elisabeth, *The spiral of silence : public opinion, our social skin*, Chicago, The University of Chicago Press, 2004, 269 p.
- Nouzille Vincent, Schwartzbrod Alexandra, *L'acrobate : Jean-Luc Lagardère ou les armes du pouvoir*, Paris, Editions du Seuil, 1998, 345 p.
- Ohmae Kenichi, *L'entreprise sans frontières, Nouveau impératifs stratégiques*, Paris, Interéditions, 1991, 303 p.
- Ohmae Kenichi, *La triade, Emergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise*, Paris, Flammarion, 1985, 309 p.
- Olivennes Denis, *La gratuité, c'est du vol*, Paris, Grasset, 2007, 131 p. (Coll. Essai)
- Online Publishers Association*, Multi-channel media brands : attitudinal and usage study [en ligne]*, Online Publishers Association, New York, 2004 [réf. 21/10/2010], 24p., disponible sur : http://onlinepubs.ehclients.com/images/pdf/140_W_opa_multichannel_media_brand_study_nov03.pdf
- Organisation de Coopération et de développement économiques (OCDE), *The evolution of news on the information economy [en ligne]*, Paris, OCDE, 2010 [réf. 30/01/11], 98 p., disponible sur : http://www.oecd.org/dataoecd/30/24/45559596.pdf
- Palou Jean-Michel, *Les méthodes d'évaluation d'entreprise*, 2e éd. Paris, Groupe Revue Fiduciaire, 2008, 268 p. (Coll. Les guides de gestion RF)
- Palou Jean-Michel., *Les méthodes d'évaluation d'entreprises*, 2e éd., Paris, Groupe Revue Fiduciaire, 2008, 268 p.
- Park Robert E., *The immigrant press and its control*, New York, Harper & Brothers, 1922, 272 p.
- Péan Pierre, Cohen Philippe, *La face cachée du Monde*, Paris, Mille et une nuits, 2003, 631 p.
- Penrose Edith T., *The theory of the growth of the firm*, 3 e éd., Oxford, Oxford University Press, 1995, 487 p.
- Pettigrew Andrew, *The politics of organizational décision-making*, London, Tavistock, 1973, 302 p.
- Pfeffer Jeffrey, *Power in organizations*, Marshfiel Mass, Pitman, 1981, 391 p.
- Pfeffer Jeffrey, Salancik Gerald R., *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, New York, Harper & Row, 1978, 300 p.
- Picard Robert G., Brody Jeffrey H., *The newspaper publishing industry*, Boston, 1997, Allyn & Bacon, 224 p.
- Picard Robert G., *Media economics : concepts and issues*, Newsbury Park, Sage Publications, 1989, 136 p.
- Picard Robert G., *The economics and financing of media companies*, New York, Fordham University Press, 2002, 270 p.
- Pine Joseph B., *Mass customization : the new frontier in business competition*, Boston, Harvard Business School Press, 1989, 136 p.
- Porter Michael E., *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 2001, 426 p.

- Porter Michael E., *L'avantage concurrentiel*, Paris, Dunod, 1999, 647 p.
- Porter Michaël G., *L'avantage concurrentiel*, Paris, Inter Editions, 1986, 647 p.
- Poulet Bernard, *La fin des journaux et l'avenir de l'information*, Paris, Gallimard, 2009, 217 p.
- Prahalad C. K., Doz Yves L., *The multinational mission : balancing local demands and global vision*, New York, Free Press, 1987, 290 p.
- Precepta-Xerfi*, Les médias en ligne*, Precepta-Xerfi, Paris, 2010, 478 p.
- Precepta-Xerfi, *Les régies publicitaires à l'horizon 2015*, Precepta-Xerfi, Paris, 2011, 394 p.
- PricewaterhouseCoopers *(a), Global Entertainment & Media Outlook 2008-2011*, PricewaterhouseCoopers, Paris, 2008, 28 p.
- PricewaterhouseCoopers *(b), Global Entertainment & Media Outlook 2009-2013*, PricewaterhouseCoopers, Paris, 2009, 28 p.
- Reitter Roland, Ramanantsoa Bernard, *Pouvoir et politique : au-delà de la culture d'entreprise,* New York, McGraw-Hill, 1985, 104 p.
- Rieffel Rémy, *Mythologie de la presse gratuite ?* Paris, Le Cavalier Bleu Editions, 2010, 96 p. (Coll. Mytho !)
- Rieffel Rémy, *Que sont les médias ?* Paris, Gallimard, 2005, 539 p. (Coll. Folio Actuel)
- Rifkin Jeremy, *L'âge de l'accès, la nouvelle culture du capitalisme ?* Paris, La Découverte, 2005, 395 p.
- Robert-Bobée Isabelle, *Projections de population pour la France métropolitaine à l'horizon 2050,* Paris, INSEE, 2006, 4 p.
- Rocquemaurel (de) Gérald, *La presse dans le sang,* Paris, Robert Laffont, 2007, 187 p.
- Roucaute Yves, *Splendeur et misères des journalistes,* Paris, Calmann-Lévy, 1991, 417 p.
- Schumpeter Joseph A., *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Paris, Payot, 1951, 451 p.
- Schumpeter Joseph A., *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz, 1935, 369 p.
- Schwartz Marc, *Rapport sur la mission de réflexion et de proposition sur l'acheminement des abonnements de presse [en ligne]*, Paris, 2008 [réf. 15/09/10], 62 p., disponible sur : http//www.ddm.gouv.fr
- Schwartzenberg Emmanuel, *Spéciale dernière. Qui veut la mort de la presse quotidienne française ?*, Paris, Calmann-lévy, 2007, 282 p.
- Scott Richard W., *Institutions and organizations*, 2e éd., Thousand Oaks, Sage Publications, 2001, 255 p.
- Selznick Philip, *Leadership in administration : a sociological interpretation*, Evanston, Row, Peterson & Co, 1957, 162 p.
- Sergeant Jean-Claude, *Les medias britanniques*, Paris, Ophrys-Ploton, 2004, 352 p.
- Shannon Claude E., Weaver Warren, *The mathematical theory of communication*, Urbana, University of Illinois Press, 1963, 125 p.
- Shapiro Carl, Varian Hal R., *Economie de l'information : guide stratégique de l'économie des réseaux*, Paris, De Boeck université, 1999, 313 p.
- Shapiro Carl, Varian Hal R., *Information rules, A strategic guide to the network economy*, Boston, Harvard Business School Press, 1999, 352 p.
- Simon Herbert A., *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983, 321 p.
- Smith Adam, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations (réimpression de l'édition de 1843 [en ligne],* Osnabruck, Otto Zeller, 1966 [réf. 15/09/09], 604 p., disponible sur : http://www.visualiseur.bnf.fr/CadresFenetre?O=NUMM-5689&M=notice
- Smith Adam, *The wealth of nations,* Petersfield, Harriman House, 2007, 624 p.
- Sterling Robert R., *Theory of the measurement of enterprise income*, Lauwrence, University Press of Kansas, 1970, 384 p.
- Stingler George J., *The organization of industry*, Chicago, University of Chicago Press, 1968, 328 p.
- Tchakhotine Serge, *Le viol des foules par la propagande politique*, Paris, Gallimard, 1952, 605 p.

- Tessier Marc, *Les perspectives de financement du projet de radio numérique terrestre, Rapport au premier ministre [en ligne]*, Paris, 2009 [réf. 10/09/10], 54 p., disponible sur http://www.ddm.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_RNT_031109.pdf
- Tocqueville (de) Alexis, *L'ancien régime et la révolution*, Paris, Gallimard, 1999, 378 p. (Coll. Que sais-je ?)
- Torres Félix, *La Dépêche du Midi, Histoire d'un journal en République, 1870-2000*, Paris, Hachette, 2002, 902 p.
- Torres Félix, *Midi libre, 1944-1994, un journal dans sa région*, Paris, Albin Michel, 1995, 204 p.
- Tournier Jean-Claude, Tournier, Jean-Baptiste, L'évaluation d'entreprise, 3e éd., Que vaut une entreprise, Paris, Editions d'Organisation, 2002, 283 p.
- Toussaint-Dumoulins Nadine, *L'économie des médias*, 6e éd., Paris, Puf, 2006, 126 p. (Coll. Que sais-je ?)
- Toussaint-Dumoulins Nadine, Leteinturier Christine, *Evolution de la concentration dans l'industrie de la presse en France*, Série évolution de la concentration et de la concurrence, n°7, Bruxelles, Office des publication officielles des Communautés européennes, 1978, 346 p. (Coll. Etudes)
- Vadepied Guy, *Emilien Amaury : la véritable histoire d'un patron de presse du XXe siècle*, Paris, Le Cherche Midi, 2009, 561 p.
- Vernimmen Pierre, *Finance d'entreprise 2005*, 6e éd., Paris, Dalloz, 2005, 1114 p.
- Vernimmen Pierre, *Finance d'entreprise 2009*, 7e éd., Paris, Dalloz, 2008, 1184 p.
- Vogel Harold L., *Entertaitment industry economics : a guide for financial analyse*, 6e éd. Cambridge, Cambridge University Press, 2004, 611 p.
- Vogel Louis, *Droit de la concurrence et concentration économique*, Paris, Economica, 1988, 427 p.
- Volle Michel, *Economie des nouvelles technologies*, Paris, Economica, 2008, 299 p.
- Voyenne Bernard, *L'information d'aujourd'hui*, Paris, Armand Colin, 1979, 318 p.
- Voyenne Bernard, *Les journalistes français : d'où viennent-ils ? Qui sont-ils ? Que font-ils ?*, Paris, Centre de formation et de perfectionnement des journalistes : Retz, 1985, 283 p.
- Wart David, *A managing study of media concentration and ownership in ten European countries [en ligne],* Netherlands Media Authority, 2004, 255 p., disponible sur : http://www.mediamonitor.nl
- Watzlawick Paul, Helmick, Beavin Janet, Jackson, Don D., *Une logique de la communication,* Paris, Editions du Seuil, 1979, 250 p.
- Weick Karl E., *The social psychology of organizing*, New York, Ramdom House, 1979, 294 p.
- Wiener Norbert, *Cybernétique et sociétés : l'usage humain des êtres humains*, Paris, Union générale d'éditions, 1962, 286 p.
- Williamson Oliver E., *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions, 1994, 404 p.
- Williamson Oliver E., *Markets and Hierarchies, analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press, 1975, 286 p.
- Williamson Oliver E., *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, New York, The Free Press, 1985, 450 p.
- Wolton Dominique, *Internet et Après. Une théorie critique des nouveaux médias*, Paris, Flammarion, 2003, 240 p. (Coll. Champs)
- Wolton Dominique, *McLuhan ne répond plus. Communiquer c'est cohabiter*, Paris, Editions de l'Aube, 2009, 117 p.
- World Association of Newspaper-Ifra*, World Press Trends 2010*, World Association of Newspapers, Paris, 2010, 1230 p.
- World Association of Newspapers*, World Press Trends 2008*, World Association of Newspapers, Paris, 2008, 966 p.
- World Association of Newspapers*, World Press Trends 2009*, World Association of Newspapers, Paris, 2009, 1028 p.

- World Editors Forum, *Trends in newsrooms 2008*, Paris, World Editor Forum, World Association of Newspapers, 2008, 173 p.
- Xerfi (a), *Groupes de médias et de divertissement dans le monde*, Xerfi 700, Paris, 2008, 87 p.
- Xerfi*, Agence Médias*, Paris, Xerfi 700, 2009, 77 p.

*****

Ouvrages collectifs imprimés

- *15e Congrès européen de la presse française*, éd. Par la Fédération de la presse française, 22, 23, 24 novembre 2006, Strasbourg, 175 p.
- *20e observatoire de la presse [en ligne]*, éd. par l'Office de justification de la diffusion (OJD), Paris, 2010, disponible sur : http://www.ojd.com
- Afuah Allan, Tucci Christopher L., *Internet business models and strategies : text and cases*, New York, MacGraw-Hill/Irwin, 2001, 358 p.
- Alabarran Alan B., Historical trends and patterns in media management research, *Handbook of Media Management and Economics*, éd. par Albarran Alan B., Chan-Olmsted Sylvia M., Wirth Michael O., Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p. 3-21
- Arrow Kenneth J., Economic welfare and the allocation of resources for Invention, *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors [en ligne]*, in. NBER, 1962 [réf. du 30/12/09], p. 609-626, disponible sur : http://www.nber.org/books/univ62-1
- Chan-Olmsted Sylvia M., Issues in strategic management, *Handbook of Media Management and Economics*, éd. par Albarran Alan B., Chan-Olmsted Sylvia M., Wirth Michael O., Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p. 161-180
- Comptabilité financière en IFRS, éd. par Dick Wolgang, Missonier-Piera Franck, Paris, Pearson Education, 2006, 329 p.
- Dussauge Pierre, Les stratégies concurrentielles, *Management stratégique et compétitivité*, éd. par Marc Ingham, Bruxelles, De Boek Université, 1995, p. 115-132
- Eck Hélène, La radio des années 1920 aux années 2000, *Médias, informations et communication*, éd. par Leteinturier Christine, Le Champion Rémy, Paris, Ellipses, 2009, p. 54-65
- *Enjeux économique de l'UMTS, Rapport du Conseil d'Analyse,* éd. par Didier Michel, Jean-Hervé Lorenzi, Paris, La Documentation française, 2002, p. 37-53.
- Feyel Gilles, Histoire de la presse écrite, *Médias, informations et communication*, éd. par Leteinturier Christine, Le Champion Rémy, Paris, Ellipses, 2009, p.37-53
- Gherson Richard A., Issues in Transnational Media Management, *Handbook of Media Management and Economics*, éd. par Alan Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p.203-228
- *Innovations Cahiers d'économie de l'innovation n°4, Schumpeter*, *Business Cycles et le capitalisme*, Paris, L'Harmattan, 1996, 238 p.
- *Key news audiences now blend online and traditional sources : audience segments in a changing news environment [en ligne]*, éd. The Pew Research Center for The People & The Press, Washington, Pew Research Center, 2008 [réf. 30/10/2010], disponible sur : http://people-press.org/report/444/news-media
- *La Mondialisation immatérielle*, éd. Daniel Cohen, Thierry Verdier, Paris, La documentation française, 2008, 220 p.

- Le Floch Patrick, La distribution de la presse en France et en Europe : des problématiques comparables, des réponses adaptées, *Actes du 15e congrès européen de la presse française*, éd. par la Fédération Nationale de la Presse Française, Strasbourg, 2006, p.120-125
- *Le Petit Larousse illustré*, éd. Isabelle Jeuge-Maynart, Paris, Larousse, 2009, 1808 p.
- *Lexique d'information communication*, éd. par Francis Balle, Paris, Dalloz, 2006, 476 p.
- *Livre vert des états généraux de la presse écrite,* éd. par Bernard Spitz, Paris, La Documentation française, 2009, 93 p.
- Macé Eric, Le conformisme provisoire de la programmation, *L'Audience*, éd. par Chaniac Régine, Paris, CNRS Editions, 2009, p.107-124
- Mackaay Ejan, Les biens informationnels ou le droit de suite dans les idées, *L'appropriation de l'information,* éd. par Jean-Pierre Chamoux, Paris, Cahiers STS (Science - Technologie - Société) du CNRS, p. 26-48
- McQuail Denis., Blumler Jay G., Brown R. J., The television audience : a revised perspective, *Sociology of mass communication*, éd. par McQuail, Harmondsworth, Penguin Books, 1972, 477 p.
- *Médias, e-médias*, éd. par Bahu-Leyser Danielle, Faure Pascal, Paris, La Documentation française, 2001, 181 p.
- *Médias, informations et communications*, éd. par Leteinturier Christine, Le Champion Rémy, Paris, Ellipses, 2009, 463 p.
- Mougeotte Etienne, La loi d'airin du médiamat, propos recueillis par Régine Chaniac et Jean-Pierre Jézéquel, *L'Audience*, éd. par Chaniac Régine, , Paris, CNRS Editions, 2009, p.69-86
- *Observatoire de l'e-pub, bilan 2009, projections 2010, 3e édition [en ligne]*, éd. par Capgemini Consulting pour le Syndicats des régies Internet, Paris, 2010, disponible sur : http://www.sri-france.org
- Pecquerie Bertrand, Presse quotidienne française : l'Homme malade de l'Europe, *La presse après les Etats généraux*, éd. par Isabelle Flahault, Paris, La Documentation Française, 2009, p. 17-31
- Poupart Robert, Participation et changement planifié, *Changement planifié et évolution spontanée*, éd. par Roger Tessier, Yan Tellier, Québec, Presse de l'Université du Québec, 1991, p. 29-41
- Reca Arrese Angel, Issues in Media Product Management, *Handbook of Meida Management and Economics*, éd. par Alan Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p.181-201
- *Réflexions et propositions sur la déontologie de l'information, Rapport à Mme le ministre de la culture et de la communication,* éd. par Jean-Marie Charon, Paris, La Documentation française, 1999 [réf. 30/12/2009], 86 p., disponible sur : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994001381/index.shtml
- Sanchez-Tebernero Alfonso, Issues in Media Globalization, *Handbook of Media Management and Economics*, éd. par Alan Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p.463-491
- Soennen Guillaume, Moingeon Bertrand, The five facets of collective identities : integrating corporate and organizational identity, *Corporate and organizational identities : integrating strategy, marketing, communication, and organizational perspectives*, éd. par Soennen Guillaume, Moingeon Bertrand, London, Routledge, 2002, p. 13-34
- Souchon Michel, Pour une utilisation complexe de l'audimétrie, *L'Audience*, éd. par Chaniac Régine, , Paris, CNRS Editions, 2009, p.45-67
- *Strategor*, *Toute la stratégie d'entreprise*, éd. Par Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, 5e éd., Paris, Dunod, 2009, 946 p.
- *Strategor*, *Toute la stratégie d'entreprise*, éd. Par Jean-Pierre Détrie, 4e éd., Paris, Dunod, 2005, 877 p.
- *The merger boom,* éd. par Browne Lynn E., Rosengren Eric S., Proceedings of a conference Held at Melvin Village, New Hampshire, 1987 [réf. 14/10/2009], 252 p., disponible sur : http://www.bos.frb.org/economic/conf/conf31/conf31.pdf
- *The Internet News Audience Goes Ordinary [en ligne]*, éd. par The Pew Research Center for The People & The Press, Washington, Pew Research Center, 1999 [réf. 30/10/2010], disponible sur : http:// people-press.org/report/72/the-internet-news-audience-goes-ordinary

- *The State of the News Media 2004*, *An annual report on american journalism [en ligne]*, éd. par Amy Mitchell, Tom Rosenstiel, 7e éd., Washington, Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism, 2003 [réf. 30/05/10], disponible sur : http:// stateofthemedia.org/2004/
- *The State of the News Media 2009*, *An annual report on american journalism [en ligne]*, éd. par Jon Morgan, Amy Mitchell, Tom Rosenstiel, 6e éd., Washington, Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism, 2009 [réf. 30/09/09], disponible sur : http://pewresearch.org/pubs/1151/state-of-the-news-media-2009
- *The State of the News Media 2010*, *An annual report on american journalism [en ligne]*, éd. par Jon Morgan, Amy Mitchell, Tom Rosenstiel, 7e éd., Washington, Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism, 2010 [réf. 30/05/10], disponible sur : http:// stateofthemedia.org/2010/
- Tseng Mitchel M., Jiao Jianxin, Mass customization, *Handbook of industrial engineering : technology and operations management*, éd. par Salvendy Gavriel, New York, John Wiley & Sons, 2001, p. 684-709
- Wirth Michael O., Issues in media convergence, *Handbook of Media Management and Economics*, éd. par Albarran Alan B., Chan-Olmsted Sylvia M., Wirth Michael O., Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p. 445-462

*****

Périodiques imprimés

- Abernathy William J., Utterback James M., A dynamic model of process and product innovation, *The International Journal of Management Science*, 1975, vol. 3, n° 6, p. 639-656
- Abernathy William J., Utterback James M., Patterns of innovation in industry, *Technology Review*, 1978, vol. 80, n° 7, p. 40-47
- Aboody David, Barth Mary E., Kasznik Ron, Revaluations of fixed assets and future firm performance : evidence from UK, *Journal of Accounting and Economics*, 1999, vol. 26, n° 1-3, p. 149-178
- Admati Anat. R. Pfleiderer Paul, A monopolistic market for information, *Journal of Economic Theory*, 1986, vol. 39, n° 2, p. 400-438
- Agrawal Anup, Knoeber Charles R., Firms performance and mechanisms to control agency problems between managers ans shareholders, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 1996, vol. 31, n° 3, p. 377-397
- Aigrin P., Attention, media, value and economics, *First Monday [en ligne]*, 1997 [réf. : 12/03/10], vol. 2, n° 9, disponible sur http://www.firstmonday.org/issues/issue2_9/aigrain/
- Alt Rainer, Zimmerman Hans Dieter, Preface, introduction to special section - Business models, *Electronic markets*, 2001, vol. 11, n° 1, p. 3-9
- Amit Raphael, Schoemaker Paul J. H., Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 1993, vol. 14, n° 1, p.33-46
- Amit Raphael, Zott Christoph, Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, n° 6/7, p. 493-520
- Amstrong Mark, Competition in two-sided markets, *Rand Journal of Economics*, 2006, vol. 37, n° 3, p. 668-691
- An Soontae, Jin Hyun Seung, Simon Todd, Ownership structure of publicly traded newspaper companies and their financial performance, *Journal of Medias Economics*, 2006, vol. 19, n° 2, p. 119-136
- Ancel René, Etude critique sur quelques recueils d'avvisi, *Mélange d'archéologie et d'histoire*, 1908, vol. 28, n° 1, p.115-139

- Andersen Otto, Rynning Marjo-Ritta, An empirical illustration of an alternative approach to measuring the market power and high profits hypothesis, *International Journal of Industrial Organization*, 1991, vol. 9, n° 2, p. 239-249
- Anderson Simon P., Coate Stephen, Market provision of public goods : the case of broadcasting, *Review of Economic Studies*, 2000, vol. 72, n° 253, p. 947-972
- Arcimoles (d') Charles-Henry, Trébucq Stéphane., Une approche du rôle de l'actionnariat salarié dans la performance et le risque des entreprises françaises, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2003, n° 48, p. 2-21
- Arthur W. Brian, Competing technologies, increasing returns and lock-in by historical events, *The Economic Journal*, 1989, vol. 99, n° 394, p.116-131
- Bagdikian Ben H., Conglomeration, concentration and the media, *Journal of Communication*, 1980, vol. 30, n° 2 p. 59-64
- Bain J. S., Survival-ability as a test of efficiency, *American Economic Review*, 1969, vol. 59, n° 2, p. 99-104
- Bakker Piet, Reinventing newspapers Free dailies – readers and markets, *Working Paper presented at the 5th World Media Economic Conference*, *Turku, Finland [en ligne], Amsterdam School for Communications Research*, 2002 [réf. 15/2/11], 14 p., disponible sur : http://www.newspaperinnovation.com/wp-content/uploads/bakker2002.pdf
- Bakker Piet, The impact of free daily newspapers on the circulation of paid newspapers, *Working Paper presented to the ICA Conference, San Francisco, 24-25 mai [en ligne]*, 2007 [réf. 15/4/11], 18 p., disponible sur : http://www.allacademic.com//meta/p_mla_apa_research_citation/1/7/2/6/3/pages172633/p172633-1.php
- Bakos Yannis, Brynjolfsson Eris, Lichtman Douglas, Shared information goods, *Journal of Law & Economics*, 1999, vol. 42, n° 1, p. 117-155
- Barney Jay, Alvarez Sharon A., How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners, *Academy of Management Executive*, 2001, vol. 15, n° 1, p. 139-148
- Barney Jay, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 1991, vol. 17, n° 1, p. 99-120
- Barney Jay, Is the Resource-Based view a useful perspective for strategic management research ? Yes, *Academy of Management Review*, 2001, vol. 126, n° 1, p. 41-56.
- Barney Jay, Wright Mike, Ketchen David Jr, The Resource'Based view of the firm : ten years after 1991, *Journal of Management*, 2001, vol. 27, n° 6, p. 625-641
- Baron David P., Persistent Media Bias [en ligne] ? *Working paper, Stanford University [en ligne]*, 2004 [réf. 30/01/11], disponible sur : http://www.wallis.rochester.edu/conference11/mediabias.pdf
- Barros Pedro P., Kind Hans Jarle, Nilssen Tore, Sørgard Lars, Media competition on the Internet, *Topics in Economic Analysis & Policy*, 2004, vol. 7, n° 3, p. 9-26
- Barth Mary E., Clement Michael B., Foster George, Kasznik Ron, Brand values and capital market valuation, *Review of Accounting Studies*, 1998, vol. 3, n° 1-2, p. 41-68
- Barth Mary E., Greg Clinch, Revalued financial, tangible, and intangible assets : associations with share prices and non market-based value estimates, *Journal of Accounting Research*, 1998, vol. 36, Supplement, p. 199-233
- Barth Mary E., Kasznik Ron, McNichols Maureen F., Analyst coverage and intangible assets, *Journal of Accounting Research*, 2001, vol. 39, n° 1, p. 1-34
- Barzel Yoram, The market for a semi public good : the case of American Economic Review, *American Economic Review*, 1971, vol. 61, n° 4, p. 665-674.
- Bass Jack, State of the American newspaper, newspaper monopoly, *American Journalism Review [en ligne]*, 1999, disponible sur : http://www.ajr.org/article.asp?id=3210
- Baumol William J., Willig Robert D., Fixed costs, sunk costs, entry barriers and substainability of monopoly, *Quarterly Journal of Economic*, 1981, vol. 96, n° 3, p. 405-431
- Baye Michael R., Morgan John., A simple model of advertising and subscription fees, *Economic Letters*, 1967, vol. 69, n° 3, p. 345-351

- Beaunez Roger, L'information : condition de participation à la vie locale, *Economie et Humanisme*, 1970, n° 192, p. 38-42
- Becker Lee B, Beam Randy, Russial John, Correlates of daily newspaper performance in New England, *Journalism Quarterly*, 1978, vol. 55, n° 1, p. 100-108
- Beebe Jack H., International structure and program choices in television markets, *Quarterly Journal of Economics*, 1977, vol. 91, n° 1, p. 15-37
- Ben Aissa Hazem, Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? *Actes de la 10e conférence internationale de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine*, *Laval (Québec),* 2001, p. 1-27
- Benavent Christophe, Verstraete Thierry, Entrepreneuriat et NTIC : construction et régénération des Business-model, *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, 2000, EMS, Caen
- Benghozy Pierre-Jean, Effet long Tail ou effet podium, une analyse empirique des ventes des produits culturels en France, *Working paper [en ligne], Pole de recherche en économie et gestion, Ecole Polytechnique, CNRS*, Paris, 2009 [réf. 09/03/10], p. 1-64, disponible sur : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/40/72/05/PDF/2008-04-22-1438.pdf
- Bennett John, Iossa Elisabetta, Legrenzi Gabriella, The role of commercial non-profit organization in the provision of public services, *Oxford Review of Economic Policy*, 2003, vol. 19, n° 2, p. 335-347
- Bethel Jennifer, Liebeskind Julia, The effects of ownership structure on corporate restructuring, *Strategic Management Journal*, 1993, vol. 14, n° Summer, p. 15-31
- Beuscart Jean-Samuel, Dacheux Christophe, Mellet Kevin, Les modèles d'affaires du Web 2.0, *Internet Actu [en ligne],* 2008 [Réf. 10/3/11], disponible sur : http://www.internetactu.net/2008/03/07/les-modeles-d'affaires-du-web-20/
- Blair Roger D., Romano Richard E., Pricing decisions of the newspaper Monopolist, *Southern Economic Journal*, 1993, vol. 54, n° 1, p. 721–732.
- Blankenburg William B., Structural determinants of circulation, *Journalism Quarterly*, 1981, vol. 58, p. 543-551
- Blankenburg William, Ozanich Gary W., The effects of public ownership on the financial performance of newspaper corporations, *Journalism Quarterly*, 1993, vol. 70, n° 1, p. 68-75
- Bolton Trish, News on the net : a critical analysis of the potential of online alternative journalism to challenge the dominance of mainstream news media, *Paper presented to the Australia and New Zealand Communication Association [en ligne]*, Adelaide, 2006 [réf. 12/04/11], disponible sur : http://www.adelaide.edu.au/anzca2006/conf_proceedings/bolton_trish_ news_on_the_net.pdf
- Borrell & Associates, The free vs paid debate : newspaper must decide between short-term ROI and long-term goals, *Working paper [en ligne]*, Octobre 2001 [réf. 18/10/10], disponible sur http:// borrellassociates.com/reports/industrypapers/online-archives/112-the-free-vs-paid-debate
- Bourgeon Laurent, Organisation transversale et performances des projets de développement de nouveaux produits, *Actes de la 9e conférence internationale de l'AIMS, Montpellier,* 2000, p. 1-19
- Bourreau Marc, Gensollen Michel, Perani Jérôme, Les économies d'échelle dans les programmes de télévision, *working paper [en ligne]*, 2001 [réf. 30/01/11], p. 1-25, disponible sur : http://wwwgensollen.net/echelle.html
- Bourreau Marc, Gensollen Michel, Perani, Jérôme, Les économies d'échelles dans l'industrie des médias, *Revue d'économie industrielle*, vol. 100, n° 1, 2002, p. 119-136
- Bower Joseph L., Christensen Clayton M., Disruptive technologies : catching the wave, *Harvard Business Review*, 1995, vol. 73, n° 1, p. 43-53
- Bowman Shayne, Willis Chris, We Media : How audiences are shaping the future of news and information, *The Media Center at the American Press Institute [en ligne]*, 2003 [réf. 30/12/10], p. 1-64, disponible sur : http://www.hypergene.net/wemedia/download/we_media.pdf
- Brandenburger Adam M., Nalebuff Bary J., The right game : use game theory to shape strategy, *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 4, 1995, p. 57-71

- Brennan Michael J., Schwartz Eduardo S., Corporate income taxes, valuation, and the problem of optimal capital, *Journal of Business*, 1978, vol. 51, n° 1, p. 103-114
- Bromley Rebekah V, Bowles Dorothy, Impact of Internet on use of traditional news media, *Newspaper Research Journal*, 1995, vol. 16, n° 2, p. 14-27
- Brousseau Eric, Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication, *Réseaux*, vol. 10, n° 54, 1992, p. 31-55
- Brousseau Eric, Curien Nicolas, Economie d'Internet, économie du numérique, *Harvard Business Review*, vol. 46, hors série octobre, 2001, p. 7-36
- Brow Tom J., Rothschild Michael L., Reassessing the impact of television advertising clutter, *Journal of Consumer Research*, 1993, vol. 20, n° 1, p. 138-146
- Bucklin Randolphe E., Caves Richard E., Lo Andrew W., Games of survival in the
- Busterna John, How managerial ownership affects profit maximization in newspapers firms, *Journalism Quarterly*, 1989, vol. 66, n° 2 p. 302-307
- Busterna John. C., Antitrust in the 1980s : an analysis of 45 newspaper actions, *Newspaper Research Journal*, vol. 9, n° 2, 1988, p. 25-36
- Busterna John. C., The cross-elasticity of demand for national newspaper advertising, *Journalism Quarterly*, vol. 64, summer-autumn, 1987, p. 346-351
- Buzzell Robert D., Can you Standardize Multinational Marketing, *Revue économique*, vol. 52, n° 6, 1968, p. 102-113
- Calmette Marie-Françoise, Cavagnac Michel, Crampes Claude, La tarification des publications périodiques, *Revue d'Economie Industrielle*, 1994, vol. 70, n° 70, p. 73-94
- Carney William J., Large bank stockholders in Germany : saviors or substitutes ? *Journal of Applied Corporate Finance*, 1997, vol. 9, n° 4, p. 74-82
- Carrier Camille, Garand Denis J., Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés, *Actes de la 5e conférence internationale de l'AIMS*, *Lille,* 1996, p. 1-22
- Carter Chris, Clegg Stewart R., Kornberger Martin, S-a-p zapping the field, *Strategic Organisation*, 2008, vol. 6, n° 1, p. 107-112
- Chaganti Rajeswararao, Damanpour Fariborz, Institutional ownership, capital, structure, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, n° 7, p. 479-491
- Chan Joey Ka-Ching, Leung Louis, Lifestyles, reliance on traditional news media and online news adoption, *New Media Society*, 2005, vol. 7, n° 3, p. 357-382
- Chang Kuang-Kuo, Zeldes Gerit Alumit, How ownership, affect paper's financial performance, *Newspaper Research Journal*, 2002, vol. 23, n° 4, p. 91-96
- Chang Saeyoung, Employee stock ownership plans and shareholder wealth : an empirical investigation, *Financial Management*, 1990, vol. 19, n° 1, p. 48-58
- Charreaux Gérard, Structure de propriété, relation d'agence et performance financière, *Revue économique*, 1991, vol. 42, n° 3, p. 521-552
- Chesbrough Henry, Rosembloom Richard S., The role of the business model in capturing value from innovation : evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies, *Harvard Business School (working paper)*, 2002, n° 01-002
- Chiy Hsiang Iris, Lasorsa Dominic L., Access, Use and Preferences for online newspapers, *Newspaper Research Journal*, 1999, vol. 20, n° 4, p. 2-13
- Chiy Hsiang Iris, Lasorsa Dominic L., An explorative study on the market relation between online and print newspapers, *The Journal of Media Economics*, 2002, vol. 15, n° 2, p. 91-106
- Chiy Hsiang Iris, Sylvie George, Competing with whom ? Where ? And How ? A structural analysis of the electronic newspaper market, *The Journal of Media Economics*, 1998, vol. 11, n° 2, p. 1-18
- Chiy Hsiang Iris, Sylvie George, Online newspapers in the U.S. : perceptions of markets, products, revenue, and competition, *International Journal on Media Management*, 2000, vol. 2, n° 2, p. 69-77

- Chiy Hsiang Iris, Sylvie George, The medium is global, the content is not : the role of geography in online newspaper markets, *The Journalism of Media Economics*, 2001, vol. 14, n° 4, p. 231-248
- Chiy Hsiang Iris, Willingness to pay for online news : an empirical study on the viability of the subscription model, *Journalism of Media Economics*, 2005, vol. 18, n° 2, p. 131-142
- Chiy Hsiang Iris, Yang Mengchieh Jacie, Is online news an inferior good ? Examining the economic nature of online news among users, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 2009, vol. 86, n° 3, p. 594-612
- Cho Sooyoung, Thorson Esther, Lacy Stephen, Increased circulation follows investments in newsroom, *Newspaper Research Journal*, 2004, vol. 25, n° 4, p. 26-39
- Christensen Clayton M., Overdorf, Michael, Meeting the Challenge of Disruptive Change, *Harvard Business Review [en ligne],* mars-april 2000 [réf. : 3/2/10], p. 1-11, disponible sur : http://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change/ar/1
- Christensen Clayton M., Rosenbloom, Richard S., Explaining the attacker's advantage : technological paradigms, organisational dynamics and the value network. *Research Policy,* 1995, vol. 24, n° 2, p. 233-257
- Coase Ronald H., The nature of the firme, *Economica*, 1937, Vol. 4, n° 16, p. 386-405
- Colliard Jean-Edouard, La justification économique des services publics, Regards croisés sur l'économie, 2007, n° 2, p. 44-46
- Conte Michael A., Blasi Joseph, Kruse Douglas, Jampani Rama, Financial returns of public employee stock ownership companies: investors effects vs managers effects, *Financial Analyst Journal*, 1996, vol. 52, n° 4, p. 51-61
- Conte Michael A., Svejnar Jan, Productivity effects of workers participation in management, profit-sharing, worker ownersip of assets and unionization in US firms, *International Journal of Industrial Organization*, 1988, vol. 6, n° 1, p. 139-161
- Conte Michael, Tannenbaum Arnold S., Employee-Owned companies : is difference measurable ? *Monthly Labor Review*, 1978, vol. 101, n° 7, p. 23-28
- Cooper Robert G., Third-Generation new product processes, *Journal of Product Innovation Management*, 1994, vol. 11, n° 1, p. 3-14
- Corbel Pascal, Lentz Franck, Reboud Sophie, Les batailles de standards : proposition d'une grille d'analyse et application au cas du remplacement du DVD, *Actes de la 17e conférence internationale de l'AIMS, Nice,* 2008, p. 1-33
- Corden Warden M., The maximisation of profit by a newspaper, *Review of Economic Study*, 1953, vol. 20, n° 3, p. 181-190
- Cordier Emilie, Metro International, la bible de la presse quotidienne gratuite, *Les Cahiers du Journalisme*, 2006, n° 16, p. 274-293
- Cornelissen J.P., On the "organizational identity" metaphor, *British Journal of Management*, 2002, vol. 13, n° 3, p. 259-268.
- Crmmetrix, La montée en puissance des blogs comme moyen d'information et de communication se confirme, *Crmmetrix [en ligne]*, 2006 [réf. 30/01/11], disponible sur : customerlistening.typepad.com/baroblogs/BaroBlogs-FRance-crmmetrix-June -06.pdf
- Culbertson Hug M., Evarts Dru., Richard Patricia. B., Sandell Karin., Stempel III Guido. H., Media use, attention to mass media and agenda richness, *Newspaper Research Journal*, 1994, vol. 15, n° 1, p. 14-29
- Curry B., Georges K. D., Industrial concentration : a survey, *Journal of industrial economics*, 1983, vol. 31, n° 3, p. 203-255
- Dang-Nguyen Godefroy, Pénard Thierry, Economie de l'internet : vers de nouvelles formes de coopération ? *Working paper [en ligne]*, 2003 [réf. 30/01/11], disponible sur : http://gdrtics.u-paris10.fr/pdf/ecoles/sept2003/05-02_penard2.pdf
- Daniel Kahneman et Amos Tversky [1979], Prospect Theory – An analysis of Decision under risk, Econometrica, 1979, vol. 47, n° 2, p. 263-291
- Danielson Wayne A., Adams John B., Completeness of Press Coverage of the 1960 Campaign, *Journalism Quarterly*, 1961, vol. 38, n° 3, p. 441-452

- Davison Phillips W., The third-person effect in communication, *Public Opinion Quarterly*, 1983, vol. 47, n° 1, p. 1-15
- Demers David P., Corporate structure and emphasis on profits and product quality at US daily newspapers, *Journalism Quarterly*, 1991, vol. 68, p. 15-26
- Demers David P., Wackman Daniel B., Effects of chain ownership on newspaper management goals, *Newspaper Research Journal*, 1988, vol. 9, n° 2 p. 59-68
- Demil Benoît, Lecocq Xavier, (Re)penser le développement des organisations, les apports du modèle économique, *Revue française de gestion*, 2008, n°181, p. 113-122.
- Demil Benoît, Lecoq Xavier, Warnier Vanessa, Le business model : l'oublié de la stratégie ?, *Actes de la 13e conférence internationale de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine*, *Le Havre,* 2004, p. 1-23
- Demil Benoît, Lecoq Xavier, Warnier Vanessa, Le Business Model, un outil d'analyse stratégique , *Revue française de gestion*, 2006, n°123, p. 96-109
- Demsetz Harold, The structure of ownership and the theory of the firm, *Journal of Law and Economics*, 1983, vol. 26, n° 2, p. 375-390
- Demsetz Harold, Villalonga Bélem, Ownership structure and corporate performance, *Journal of Corporate Finance*, 2001, vol. 7, n° 3, p. 209-233
- Desbrières Philippe, Les actionnaires salariés, *Revue française de gestion*, 2002, vol. 5, n° 141 p. 255-281
- Detourzos James N., Trautman William. B., Economic effects of media concentration : estimates from a model of newspaper firm, *Journal of Industrial Economics*, 1990, vol. 39, n° 1, p. 1-14
- Dialego, Etude qualitative Dialego pour les Etats généraux de la presse écrite, Dialego, Paris, 2008, 20 p., disponible sur : http://www2.dialego.de/uploads/media/Synthese_Etude_sur_la_presse_ecrite_en_France.pdf
- Dierickx Ingemar, Cool Karel, Asset stock accumulation and substainability of competitive advantages, *Management Science*, 1989, vol. 35, n° 12, p. 1504-1511
- Dierickx Ingemar, Cool Karel, Asset stock accumulation and the substainability of competitive advantage, *Management Science*, 1989, vol. 35, n° 12, p. 1504-1511
- Dionne Georges, Incertain et information : où en sommes-nous trente cinq ans après le Colloque de Paris, *L'Actualité économique*, 1987, vol. 63, n° 2-3, p. 5-39
- Dixit Avinash K, A model of duopoly suggesting a theory of entry barriers, *The Bell Journal of Economics*, 1979, vol. 10, n° 1, p. 20-32
- Dixit Avinash K., The Role of Investment in Entry-Deterrence, *The Economic Journal*, 1980, vol. 90, n° 357, p. 95- 106
- Dolbeau-Bandin Cécile, Le Monde et Le Monde.fr : de la nécessité d'un tiers, *Les Cahiers du journalisme [en ligne]*, 2008 [réf. 12/09/10], n° 18, p. 184-207, disponible sur : http://www.cahiersdujournalisme.net/cdj/pdf/18/12_DOLBEAU_BANDIN.pdf
- Donaldson Thomas, Preston Lee E., Stakeholder Management and Organizational Wealth, *The Academy of Management Review*, 1999, vol. 24, n° 4, p. 619-620
- Dou Wenuy, Will Internet users pay for online content, *Journal of Advertising Research*, 2004, vol. 44, n° 4, p. 349-359
- Dowling J., Pfeffer J., Organizational legitimacy : social values and organizational behaviour, *Pacific Sociological Review*, 1975, vol. 18, n° 1, p. 122-136
- Dromby Frédéric, Mesure de l'inertie de la firme dominante face à l'innovation de produit : le cas logiciels d'application pour micro-ordinateurs de 1979 à 1998, *Actes de la 9e conférence internationale de l'AIMS*, *Montpellier,* 2000, p. 1-32
- Dual Andre, Segel, Liz H., What consumers want from online news [en ligne], *The McKinsey Quarterly*, 2007 [réf. 12/02/11], disponible sur : http://mkqweb1.qdweb.net/What_consumers_want_from_online_news_2037
- Dumartin Sylvie, Maillard Céline, *Le Lectorat de la presse d'information générale*, Paris, Insee, 2000, 4 p.
- Dutton Jane E., Dukerich Janet M., Harquail Celia V., Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, 1994, vol. 39, n° 2, p. 239-263.

- Dyer Jeffrey H., Effective interfirm collaboration : how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, n° 7, p. 535-556
- Dyer Jeffrey H., Singh Harbir, The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 1998, vol. 23, n° 4, p. 660-679
- Edmondson Amy, Moingeon Bertrand, From organizational learning to the learning organisation, *Management Learning*, 1998, vol. 29, n° 1, p. 5-20.
- Eisenhardt Kathleen M., Agence Theory : an assessment and review, *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, n° 1, p. 57-74
- Eisenhardt Kathleen M., Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, n° 4, p. 532-550
- Elinder Erik, How international can European advertising be ? *Journal of Marketing*, 1965, vol. 29, n° 2, p. 7-11
- Elsbach Kimberly D., Kramer Roderick M., Member's responses to organizational identity threats : encountering and countering the business week rankings, *Administrative Science Quarterly*, 1996, vol. 41, n° 3, p. 442-476.
- Engblom Lars-Ake, Karlsson Ragnar, Broddason Thorbjörn, The competition between free and subscribed papers in Scandinavia with special focus on Iceland, *Working Paper presented to The Nordic Media in Theory and Practice Conference UCL, London 7th-8th November [en ligne]*, 2008 [réf. 15/3/11], 14 p., disponible sur : http://www.statice.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=10583
- Engwall Lars, Newspaper competition : a case for theories of oligopoly, *Scandinavian Economic History Review*, 1981, vol. 29, n° 2, p. 145-154
- Evans David S., Some empirical aspects of multi-sided platform industries, *Review of Network Economics*, 2003, vol. 2, n° 3, p. 191-209
- Everett Shu-ling Chen, Everett Stephen E., How readers and advertisers benefit from local newspaper competition, *Journalism Quarterly*, 1989, vol. 66, n° 1, p. 76-79
- Farhoomand Ali, Lovelock Peter, *Global e-Commerce, text and cases*, Singapore, Prentice Hall, 2001, 640 p.
- Fatt Arthur C., The danger of local international advertising, *Journal of Marketing*, 1967, vol. 31, n° 1, p. 60-62
- Fedler Fred, Pennington Robert, Employee-Owned dailies : the triumph of economic self interest over journalistic ideals, *The International Journal on Media Management*, 2003, vol. 5, n° 4, p. 262-274
- Feitz Anne, 54 % des français prêts à payer de l'information en ligne, *Les Echos*, 26 novembre 2009, p.23
- Feitz Anne, Lagardère pas très net [en ligne], *Enjeux Les Echos,* 1 novembre 2009, p. 1-3
- Ferguson James M., Daily newspaper advertising rates, local media cross-ownership, newspaper chains, and media competition, *Journal of Law and Economics*, 1983, vol. 26, n° 3, p. 635-654
- Ferguson James M., Daily newspaper advertising rates, local media cross-ownership, newspaper chains, and media competition, *Journal of Law and Economics*, 1983, vol. 26, n° 2, p. 635-654
- Fetscherin Marc, Knolmayer Gerhard, Business models for content delivery : An empirical analysis of the newspaper and magazine industry, *International Journal on Media Management*, 2004, vol. 6, n° 1-2, p. 4-11
- Fetscherin Marc, Knolmayer Gerhard, Business models for content delivery : an empirical analysis of the newspaper and magazine industry, *International Journal on Media Management*, 2004, vol. 6, n° 1-2, p. 4-11
- Filistrucchi Lapo, The impact of Internet in the market for daily newspapers in Italy, *working Paper, European University Institute [en ligne]*, 2004, disponible sur : http://www.cepr.org/meets/wkcn/6/6624/papers/Filistrucchi.pdf
- Fiol Marlène C., Managing culture as a competitive resource, *Journal of Management*, 1991, vol. 17, n° 1, p. 191-211
- Fishwick Francis, The definition of the relevant market in the competition Policy of the european economic community, *Revue d'économie industrielle*, 1993, n° 63, 1er trimestre, p. 174-192

- Foray Dominique, Exploitation des externalités de réseau versus évolution des normes : les formes d'organisation face au dilemme de l'efficacité, dans le domaine des technologies de réseau, *Revue d'économie industrielle*, 1990, n° 51, p. 113-140
- Frésard Laurent, *Financial strength and product market behavior : the real effects of corporate cash holdings*, *The Journal of Finance*, 2010, vol. 65, n° 3, p. 1097-1112
- Furhoff Lars, Some reflections on newspaper concentration, *Scandinavian Economic History Review*, 1973, vol. 21, n° 1, p. 1-27
- Gabszewicz Jean J., Laussel Didier, Sonnac Nathalie, Competition in the media and advertising markets, *The Manchester School*, 2006, vol. 74, n° 1, p. 1-22
- Gabszewicz Jean J., Laussel Didier, Sonnac Nathalie, Does advertising lower the price of newspapers to consumers ? A theoretical appraisal, *Economics Letters*, 2005, vol. 87, n° 1, p. 127-134
- Gabszewicz Jean J., Laussel Didier, Sonnac Nathalie, Press advertising and the political differenciation of newspapers, *Journal of Public Economic Theory*, 2002, vol. 4, n° 3, p. 317-334
- Gabszewicz Jean J., Laussel Didier, Sonnac Nathalie, TV-Broadcasting competition and advertising, *Working Paper [en ligne]*, 1999 [Réf : 30/01/11] p. 1-23, disponible sur : http://www.google.fr/#sclient=psy&hl=fr&q=TV-broadcasting+competition+and+advertising.+CORE+Discussion+Paper+&aq=f&aqi=&aql=&oq=&pbx=1&fp=88d30afd8e7e2711
- Gabszewicz Jean J., Laussel Didier, Sonnac Nathalie, TV-broadcasting competition and advertising, *Core Discussion Paper, Université de Louvain [en ligne]*, 2000/006 [réf. 30/01/11], disponible sur : http://ideas.repec.org/f/pla246.html
- Galey Béatrice, Architecture des dispositifs d'observation sociale et dynamique de contextualisation, *Actes de la 9e conférence internationale de l'AIMS, Montpellier,* 2000, p. 1-22
- Gentzkow Matthew, Valuing new goods in a model with complementarities : online newspapers, *American Economic Review*, 2007, vol. 97, n° 3, p. 713-744
- Geoffrion Arthur M., Krishnan Ramayya, Prospects for Operations Research in the E-Business Era [en ligne], 2000 [réf. 15/12/10], disponible sur : http://www.anderson.ucla.edu/faculty/art.geoffrion/ORinEbiz.htm
- Gershon Richard A, The transnational media corporation : environmental scanning and strategy formulation, *Journal of Media Economics*, 2000, vol. 13, n° 2, p. 81-101
- Ghemawat Pankaj, Semiglobalization and international business strategy, *Journal of International Business Studies*, 2003, vol. 60, n° 2, p. 138-152
- Ghertman Michel, Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, *Revue française de gestion*, 2003, vol. 1, n° 142, p. 43-63
- Gill Kathy E., How can we measure the influence of the blogosphere ? *Working Paper, University of Washington [en ligne]*, 2004 [réf. 12/3/11], disponible sur : http://faculty.washington.edu/kegill/pub/www2004_keg_ppt.pdf
- Gille Laurent, Les filières informationnelles face à la numérisation, *Revue d'économie industrielle*, 1987, vol. 39, n° 1, p. 30-39
- Gillmor Dan, Where did citizen journalist come from ? *Blog Center for Citizen Media [en ligne]*, 2008 [réf. 30/12/10], disponible sur : http://citmedia.org/blog/2008/07/14/where-did-citizen-journalist-come-from/
- Gilson Stuart C., Management turnover and financial distress, *Journal of Financial Economics*, 1989, vol. 25 n° 2, p. 241-262
- Gioia Dennis A., Schultz Majken, Corley Kevin G., Organizational identity, image, and adaptative instability, *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, n° 1, p. 63-81.
- Giraud Pierre-Noël., Un spectre hante le capitalisme : la gratuité, *Le Monde [en ligne]*, 6 mai 2004 [réf. 14/9/09], p. 1-2, disponible sur : http://www.factiva.com
- Gladney George A., Newspaper Excellence: How Editors of Small & Large Papers Judge Quality, *Newspaper Research Journal*, 1990, vol. 11, n° 2, p. 60-73

- Glais Michel, Définition du marché de référence dans le droit de la concurrence, *Revue internationale de la concurrence*, 1993, n° 2, p. 30-45
- Glais Michel, *Economie industrielle : les stratégies concurrentielles des firmes*, Paris, Litec, 1992, 578 p.
- Glais Michel, L'application du règlement communautaire relatif au contrôle de la concentration : premier bilan, *Revue d'économie industrielle*, 1992, vol. 60, 2e trimestre, p. 94-115
- Glais Michel, Les apports théoriques récents en économie industrielle et la nouvelle gestion de la politique de la concurrence, *Revue d'économie industrielle*, 1990, vol. 51, 1er trimestre, p. 255-275
- Glais Michel, Les fondements micro-économiques de la jurisprudence concurrentielle (française et européenne), *Revue économique*, 1987, vol. 38, n° 1, p. 75-116
- Goldhaber M. H., The attention economy and the net, *First Monday [en ligne]*, vol. 2, n° 4, 1997 [réf. : 12/03/10], disponible sur : http://www.firstmonday.dk/issues/issue2_4/goldhaber/index.html
- Golfinger Charles, Intangible economy and Financial markets, *Communications & Strategies [en ligne]*, 2000 [réf. 20/01/10], vol. 40, n° 4, p. 59-89, disponible sur : http://www.idate.fr/fic/revue_telech/68/goldfing.pdf
- Gordon Barry J., Aristotle and the development of value theory, *The Quaterly Journal of Economic*, 1964, vol. 78, n° 1, p. 115-128
- Gordon Robert J., Does the New Economy measure up to the great inventions of the past ?, *Journal of Economic Perspectives*, 2000, vol. 14, n° 4, p. 49-74
- Grant August E., The Promise Fulfilled ? An empirical analysis of program diversity on television, *The Journal of Media Economics*, 1994, vol. 7, n° 1, p. 51-64
- Grant Robert M., The Resource-Based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation, *California Management Review*, 1991, vol. 33, n° 3, p. 114-135
- Green Robert T., Cunningham William H., Cunningham Isabella C., The effectiveness of standardized global advertising, *Journal of Advertising*, 1975, vol. 4, n° 3, p. 25-29
- Greenspan Alan, The American economy in a world context, *35th Annual Conference on Bank Structure and Competition of the Federal Bank of Chicago [en ligne]*, 1999 [réf. 09/09/09], Chicago, disponible sur : http://www.federalreserve.gov/Boarddocs/speechees/1999/19990506.htm
- Grossman Sanford J., Stiglitz Joseph E., On the impossibility of informationally efficients markets, *American Economic Review*, 1980, vol. 70, n° 3, p. 393-408
- Grüber Ursula, La communication internationale à sa langue : l'adaptation, *Revue Française du marketing*, 1987, n° 114
- Gulati Ranjay, Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, 1998, vol. 19, n° 4, p. 293-317
- Gulati Ranjay, Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation, *Strategic Management Journal*, 1999, vol. 20, n° 5, p. 397-420
- Gulati Ranjay, Nohria Nitin, Zaheer Akbar, Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 2000, vol. 21, n° 3, p. 203-215
- Gupta Ashok K., Wilemon David, Changing patterns industrial R&D management, *Journal of Product Innovation Management*, 1996, vol. 13, n° 5, p. 497-511
- Gustafsson Karl E., The circulation spiral and the principle oh household coverage, *Scandinavian Economic History Review*, 1978, vol. 26, n° 1, p. 1-14
- Habann Frank, Management of core resources : the case of media enterprises, *The International Journal of Media Management*, 2000, vol. 2, n° 1, p. 14-24
- Häcker Jonas, Nyberg Sten, Advertising and Media market concentration, *Department of Economics, Stockholm University [en ligne]*, 2001, p. 1-33, disponible sur : http://bbs.cenet.org.cn/UploadImages/200641923374268385.pdf
- Hall Richard, The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 1992, vol. 13, n° 2, p. 135-144
- Hamel Gary, Prahalad C. K., Do you really have a global strategy, *Harvard Business Review*, 2003, vol. 63, n° 4, p. 139-148

- Hannan Michael T., Freeman John H., The population ecology of organization, *American Journal of Sociology*, 1977, vol. 82, n° 5, p. 929-964
- Hedman Jonas, Kalling Thomas, The business model concept : theorical underpinnings and empirical illustrations, *European Journal of Information Systems*, 2003, vol. 12, n° 1, p. 49-59
- Helfat Constance E., Peteraf Margaret A., The dynamic Resource-Based View : capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, 2003, vol. 24, n° 10, p. 997-1010
- Henderson Rebecca M., Clark Kim B., Architectural innovation : the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, 1990, vol. 35, n° 1, p. 9-30
- Herbert Jack, Thurman Neil, Business models for content delivery : an empirical analysis of the newspaper and magazine industry, *Journalism Pratice*, 2007, vol. 1, n° 2, p. 208-226
- Herring Susan C., Scheidt Lois Ann, Wright Elijah, Bonus Sabrina, Weblogs as a bridging genre, *Information Technology & People [en ligne]*, 2005 [réf. 30/12/10], vol. 18, n° 2, p. 142-171, disponible sur : http://portal.colman.ac.il/users/www/86/Weblogs.pdf
- Hill Charles W., Snell Scott A., Effects of ownership structure and control on corporate productivity, *Academy of Management Journal*, 1989, vol. 32, n° 1, p. 25-46
- Hirshleifer David, Thakor Anjan V., Managerial conservatism, project choice, and debt, *Review of Financial Studies*, 1992, vol. 53, n° 3, p. 437-470
- Hoopes David G., Madsen Tammy L. Walker Gordon, Guest editors' introduction to the special issue : why is there a Resource-Based View ? Toward a theory of competitive heterogeneity, *Strategic Management Journal*, 2003, vol. 24, n° 10 p. 889-902
- Hotelling Harold, Stability in competition, *The Economic Journal*, 1929, vol. 39, n° 153, p. 41-57
- Huang Jing-rong, *Market performance analysis of the online news industry,* Dissertation of philosophy, University of Texas at Austin [en ligne], 2007 [réf. 12/03/10], 180 p., disponible sur : http://www.lib.utexas.edu/etd/d/2007/huangj39126/huangj39126.pdf
- Idot Laurence, Les concentrations dans le secteur des medias, *Revue internationale de droit économique*, 2005, n° 1, p. 5-25.
- Ihlström Carina, Palmer Jonathan, Revenues for online newspaper : owner and user perceptions, *Electronic Markets*, 2002, vol. 12, n° 4, p. 228-236
- Inland Press Association & International Newspaper Financial Executives*, National cost and revenue study [en ligne]*, Des Plaines, IL, Inland Press Foundation, 2010 [réf. 11/11/10], disponible sur http://www.inlandpress.org/research/national_cost_and_revenue_study/
- Irep - France Pub, *Le marché publicitaire français en 2007 [en ligne]*, Paris, IREP-France Pub, 2007 [réf. 15/6/08], 4 p., disponible sur : http://www.irep.asso.fr/_files/marche_publicitaire/IREP_MPF_2007.pdf
- Irep - France Pub, *Le marché publicitaire français en 2008 [en ligne]*, Paris, IREP-France Pub, 2008 [réf. 15/7/09], 4 p., disponible sur : http://www.irep.asso.fr/_files/marche_publicitaire/IREP_MPF_2008.pdf
- Irep - France Pub, *Le marché publicitaire français en 2009 [en ligne]*, Paris, IREP-France Pub, 2009 [réf. 15/5/10], 4 p., disponible sur : http://www.irep.asso.fr/_files/marche_publicitaire/IREP_MPF_2009.pdf
- Irep - France Pub, *Le marché publicitaire français en 2010 [en ligne]*, Paris, IREP-France Pub, 2010 [réf. 5/6/11], 4 p., disponible sur : http://www.irep.asso.fr/_files/marche_publicitaire/IREP_MPF_2010.pdf
- Isckia Thierry, De la Resource-Based View à la Knowledge-Based View : quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge management, *Working paper, Cemantic, Telecom, Ecole de management,* 2008, p. 1-48.
- Jankowski Nicholas. W., Van Selm Martine., Traditional news media online : an examination of added values, *Communications : the European journal of communication Research*, 2000, vol. 25, n° 1, p. 85-101
- Jarvis Jeff, Networked Journalism, *Buzz Machine [en ligne]*, 2006 [réf. 30/01/11], disponible sur : http://www.buzzmachine.com/2006/07/05/networked-journalism/
- Jarvis Jeff, Times Deselected, *Buzz Machine [en ligne]*, Septembre 2007 [réf. 14/10/10], disponible sur : http://www.buzzmachine.com/2007/09/17/times-deselected/
- Jensen Michael C., Active investors, LBO's, and the privatization of bankruptcy, *Journal of Applied Corporate Finance*, 2010, vol. 22, n° 1, p. 77-85

- Jensen Michael C., Meckling William H., Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 1976, vol. 3, n° 4, p. 305-360
- John Kose, Lang Larry H. P., Netter Jeffry, The voluntary restructuring of large firms in response to performance decline, *Journal of Finance*, 1992, vol. 47 n° 3 p. 891-917
- Johnson Gery., Melin Leif, Whittington Richard, Micro strategy and strategizing : towards an activity-based view, *Journal of Management Studies*, 2001, vol. 40, n° 1, p. 3-22
- Jouison Estèle, Délimitation théorique du Business Model, *Actes de la 14e conférence internationale de l'AIMS, Angers,* 2000, p. 1-26
- Kaitatzi-WhitlockS.,(1996).Pluralism and media concentration in Europe : media policy as industrial policy, 1996, *European Journal of Communication*, vol. 11, n° 4, p. 453–483.
- Kaldor Nicholas, The economic aspects of advertising, *The Review of Economic Studies*, 1950, vol. 18, n° 1, p.1-27
- Kaplow Louis, The accuracy of traditional market power analysis and a direct adjustment alternative, *Harvard Law Review*, 1982, vol. 95, n° 8, p. 1787- 1875
- Karpf Dave, Measuring influence in the political blogosphere, Who's winning and how can we tell ? *Politics and Technology Review [en ligne]*, 2007 [réf. 30/12/10], disponible sur : http://www.the4dgroup.com/BAI/articles/PoliTechArticle.pdf
- Karpick Lucien, L'économie de la qualité, *Revue française de sociologie*, 1989, vol. 30, n° 30, p. 187-210
- Katz Michael L., Shapiro Carl, Network externalities, competition, and compatibility, *The American Economic Review*, 1985, vol. 75, n°3, p. 424-440
- Kauder Emil, Genesis of the marginal utility theory : From Aristotle to the end of the eighteenth century, *The Economic Journal*, 1953, vol. 53, n°251, p. 638-650
- Kochlar Rahul, David Parthiban, Institutional investors and firm innovation : a test of competing hypotheses, *Strategic Management Journal*, 1996, vol. 17, n° 1, p. 73-84
- Kruger Cornelia C., Swatman Paula M.C., The impact of Internet technology on the online content sector : value Webs in online news and music [en ligne], *Working Paper, University of South Australia*, 2004 [réf. 3/04/10], 10 p, disponible sur : http://www.google.fr/#sclient=psy&hl=fr&source=hp&q=Kruger+Cornelia+C.%2C+Swatman+Paula+M.C.%2C+the+impact+of+internet+technology+on+the+online+content&aq=f&aqi=&aql=&oq=&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=7314b81b04f61351&biw=1664&bih=722
- Kruger Cornelia C., Swatman Paula M.C., Who are the Internet content providers, *Proceeding of IFIP I3E*, *Sao Paolo, Brazil, [en ligne]*, 2003 [réf. 3/04/10], 10 p., disponible sur : http://www.google.fr/#sclient=psy&hl=fr&source=hp&q=Kruger+Cornelia+C.%2C+Swatman+Paula+M.C.%2C+Who+are+the+Internet+content+providers&aq=f&aqi=&aql=&oq=&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=7314b81b04f61351&biw=1664&bih=722
- Kruger Cornelia C., Van der Beek Kornelia, Swatman Paula M.C., New and emerging business model for online news : a survey of 10 european countries, *Proceeding of the 17th Bled Electronic Commerce Conference Electronique Global*, *Bled Slovania [en ligne]*, 2004 [réf. 3/04/10], 16 p., disponible sur : http://www.bledconference.org/proceedings.nsf/Proceedings/6A1546A5EC8A4215C1256EE000279111/$File/07Krueger.pdf
- Krumsvik A H., What is the strategic role of online newspapers ?, *Nordicom Review*, 2006, vol. 27, n° 2, p. 283-295
- La Porta Rafael, Lopez-de-Silanes Florencio, Schleifer Andrei, Corporate ownership around the world, *Journal of Finance*, 1999, vol. 54, n° 2, p. 471-517
- Lacy Stephen, A model of demand for news : impact of competition on newspaper content, *Journalism Quarterly*, 1989, vol. 66, n° 1, p. 40-48
- Lacy Stephen, Blanchard Alan, The impact of public ownership, profits, and competition on number of newsroom employees and starting salaries in mid-sized daily newspaper, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 2003, vol. 80, n° 4, p. 949-968

- Lacy Stephen, Coulson David C., Cho Hiromi, The impact of competition on weekly newspaper advertising rates, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 2001, vol. 78, n° 3, p. 450-465
- Lacy Stephen, Dravis Stephen, Princing of advertising in weeklies : a replication, *Journalism Quarterly*, 1991, vol. 68, n° 3, p. 338-344
- Lacy Stephen, Fico Frederick, Simon Todd F., Relationships among economic, newsroom, and content variables : a path model, *Journal of Media Economics*, 1989, vol. 2, n° 2, p. 51-66
- Lacy Stephen, Fico Frederick, The link between newspaper content quality and circulation, *Newspaper Research Journal*, 1991, vol. 12, n° 2, p. 46-57
- Lacy Stephen, Martin Hugh J (a), Profits up, Circulation Down for Thompson papers in '80s, *Newspaper Research Journal*, 2004, vol. 19, n° 3, p. 63-76
- Lacy Stephen, Martin Hugh J. (b), Competition, circulation and advertising, *Newspaper Research Journal*, 2004, vol. 25, n° 1, p. 18-38
- Lacy Stephen, Newspaper competition and number of press services carried : a replication, *Journalism Quarterly*, 1990, vol. 67, n° 1, p. 79-82
- Lacy Stephen, Picard Robert G., Interactive monopoly power : a concept for analyzing the newspaper industry, *Journal of Media Economics*, 1990, vol. 3, n° 2, p. 27-38
- Lacy Stephen, Shaver Mary A., Saint Cyr Charles., The effects of public ownership on newspaper competition on the financial performance of newspaper corporations : a replication and extension, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 1996, vol. 73, n° 2, p. 332-341
- Lacy Stephen, Shaver Mary Alice, Saint Cyr Charles, The effects of public ownership and newspaper competition on financial performance of newspaper corporations : a replication and extension, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 1996, vol. 73, n° 2 p. 332-341
- Lacy Stephen, Simon Todd F., Intercounty group ownership of daily newspapers and the decline of competition readers, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 1997, vol. 74, n° 4, p. 814-825
- Lacy Stephen, Sohn Ardyth B., Correlations of newspaper content with circulation in the suburbs : a comparative case study, *Journaism Quarterly*, 1990, vol. 67, n° 4, p. 785-943
- Lacy Stephen, Sohn Ardyth B., Correlations of newspaper content with circulation in the suburds : a comparative case study, *Journalism Quarterly*, 1990, vol. 67, n° 4, p. 785-943
- Lacy Stephen, The effect of intracity competition on daily newspaper content, *Journalism Quarterly*, 1987, vol. 64, n°2, p. 281-290
- Lacy Stephen, The financial commitment approach to news media competition, *Journal of Media Economics*, 1992, vol. 39, n° 1, p. 5-21
- Lacy Stephen, The financial commitment approach to news media competition, *Journal of Media Economics*, 1992, vol. 5, n° 2, p. 5-21
- Landau E., Davenport J. S., Prices anomalies of the mass media, *Journalism Quarterly*, 1959, vol. 36, n° 3, p. 291-294
- Landers Daphne E., Chan-Olmsted Sylvia., Assessing the changing network TV market : a resource-based analysis of broadcast television networks, *Journal of Media Business Studies*, 2004, vol. 1, n° 1 p. 1-26
- Landes William M., Posner Richard A., Market power in antitrust cases, *Harvard Law Review*, 1981, vol. 94, n° 5, p. 937-996
- Laurette Jean-Luc, Benesteau Alain, Sur la concentration de la presse française, *Revue d'économie industrielle*, 1987, vol. 5, n° 2, p. 55-64
- Lavoinne Yves, Le journaliste, l'histoire et l'historien : les avatars d'une identité professionnelle (1935-1991), *Réseaux*, 1992, vol. 10, n° 51, p. 39-53
- Lecocq Xavier, Yami Saïd, L'analyse stratégique et la configuration de valeur, *Revue française de gestion,* 2004, vol. 5, n° 152, p. 45-65
- Lecocq Xavier, Yami Saïd, L'analyse stratégique et la configuration de valeur, *L'Expansion Management Review*, 2004, vol. 5, n° 152, p. 45-65

- Leiba Marc, *La presse quotidienne nationale européenne peut-elle tirer profit du Web 2.0 ?*, Mémoire de l'Institut des hautes etudes en communication sociales de Bruxelles [en ligne], 2007 [réf. 12/04/10], disponible sur : http://www.memoireonline.com/08/07/568/m_presse-quotidienne-nationale-europeenne-web-2-00.html#toc0
- Leibenstein Harvey, Bandwagon, snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand, *The Quarterly Journal of Economics*, 1950, vol. 64, n° 2, p. 183-207.
- Levitt Theodore, The globalization of markets, *Harvard Business Review*, 1983, vol. 61, n° 3, p. 92-102
- Lewis Kieran, *Pluralism, Australian newspaper diversity and the promise of Internet,* Dissertation of Phylosophy, Queensland University of Technology [en ligne], 2004 [réf. 12/03/10], 332 p., disponible sur : http://eprints.qut.edu.au/15933/1/Kieran_Lewis_Thesis.pdf
- Lewis Regina, Relation between newspaper subscription price and circulation, 1971-1992, *Journal of Media Economics*, 1995, vol. 8, n° 1, p. 25-41
- Liberman Marvin B., Montgomery David B., First-Mover advantages, *Research Paper n° 969, Standford Business School*, 1987, p. 1-35
- Liberman Marvin B., Montgomery David B., First-Mover advantages, *Research Paper n° 969, Standford Business School*, 1987, p. 1-35
- Litman Barry R., Bridges Janet, An economic analysis of American newspapers, *Newspaper Research Journal*, 1986, vol. 7, n° 3, p. 9-26
- Litman Barry R., Bridgets Janet, An economic analysis of American newspapers, *Newspaper Research Journal*, 1986, vol. 7, n° 3, p. 9-26.
- Littlechild Stephen C., Two-Part tariffs and consumption externalities, *The Bell Journal of Economics*, 1975, vol. 6, n° 2, p. 661-670.
- Lorimor E. S., Classified advertising : a neglected medium, *Journal of advertising,* 1977, vol. 6, n° 1, p.17-25
- Lucking-Reiley David, Spulber Daniel F., Business-to-Business electronic commerce, *The Journal of Economic Perspectives,* 2001, vol.15, n° 1, p. 55-68
- Maass Wolfgang, Stahl Florian, Schäfer Marc-Frédéric, Strategies for selling paid content on newspaper and magazine web sites : an empirical analysis of blunding and splitting of news and magazine articles, *International Journal on Media Management*, 2004, vol. 6, n° 1-2, p. 59-66
- Machlup Fritz, Economie des connaissances et de l'information ? *Réseaux,* 1993, vol.11, n° 58, p. 109-129
- Macintosch Jeffrey G., Schwartz Laurewnce P., Les institutionnels et les actionnaires dominants font-ils augmenter la valeur de l'entreprise ? *Finéco*, 1995, vol. 5, n° 1-2 p. 105-119
- Madhoc Anoop, Tallman Stephen B., Resources, transactions and rents : managing value throught interfirm collaborative relationships, *Organization Science,* 1998, vol. 9, n° 3, p. 326-339.
- Magretta Joan, Why business models matter ? *Harvard Business Review,* 2002, vol. 80, n° 5, p. 86-92
- Maguire Miles, Wall Street made me do it : a preliminary analysis of the major institutional investors in US newspaper companies, *Journal of Medias Economics*, 2003, vol. 16, n° 4, p. 253-264
- Mahadevan B, Business Models for Internet-based e-commerce-An anatomy [en ligne], *California Management Review*, 2000 [[réf. 15/03/11], vol. 42, n° 4, 32 p., disponible sur : http://www.thetawer.com/wiki/images/archive/c/ca/20090130182257!B._Business_Models_for_Internet_Based_E-Commerce.pdf
- Mahoney Kathleen P., Collins James H., Consumer newspaper choice in markets with free print options : are free daily newspapers competition or opportunity for traditional paid products ? *Working Paper, The New York Times and Scarborough Research [en ligne]*, 2005 [réf. 15/4/11], 19 p., disponible sur : http://www.scarborough.com/press_releases/Consumer%20Newspaper%20Choice%20in%20Markets%20with%20Free%20Print%20Options%20by%20Jim%20Collins%20and%20Kathleen%20Mahoney%2010.26.05.pdf
- Maltèse Lionel, Chauvet Vincent, Les ressources relationnelles, une approche Resource-Based d'un évènement sportif international : le cas de l'Open 13, *Actes de la 13e conférence internationale de l'AIMS Normandie, Vallée de Seine, Le Havre,* 2004, p. 1-27

- Manduchi Agostino, Picard Robert, Circulation, revenues and profits in a newspaper market with fixed advertising cost, *Journal of Media Economics*, 2009, vol. 22, n° 2, p. 211-238
- Martin Hugh J., Do newspaper clusters attempt to reduce costs by sharing resources ? Evidence from a survey of executives, *Newspaper Research Journal*, 2003, vol. 24, n° 4, p. 6-21
- Masika Michael, Free commuter newspapers and the market for paid-for daily newspapers, *Working Paper [en ligne]*, 2010 [réf. 21/4/11], 30 p., disponible sur : http://whu.edu/geaba/Symposium/2010/B1-Masika.pdf
- Mason Edward S., Price and policies of large-scale enterprise, *American Economic Review*, 1939, vol. 29, n° 1, p.61-74
- Mauri Alfredo J., Michaels Max P., Firm and industry effects within strategic management : an empirical examination, *Strategic Management Journal,* 1998, vol.19, n° 3, p. 211-219
- Maxwell Ann, Wanta Wayne, Advertising agencies reduce reliance on newspaper ads, *Newspaper Research Journal*, 2001, vol. 22, n° 2, p. 51-65
- Mayère Anne, Logiques d'information, logiques de service, *Réseaux,* 1993, vol.11, n° 58, p. 27-45
- Mbengue Ababacar, Vandangeon-Derumez Isabelle, Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique, *Actes de la 8e conférence internationale de l'AIMS Chatenay-Malabry,* 1999, p. 1-23
- McCombs Maxwell E., Shaw Donald L., The agenda-setting function of mass media, *Public Opinion Quarterly,* 1972, vol. 36, n° 2, p. 176-187.
- McCombs Maxwell. E., Mauro John. B., Predicting newspaper readership from content characteristics, *Journalism Quarterly*, 1977, vol. 54, n° 3-7, p. 49
- McConnell John J., Servaes Henri, Additional evidence on equity ownership and corporate value, *Journal of Financial Economics*, 1990, vol. 27, n° 2, p. 595-612
- McEvely Susan K., Chakravarthy Bala, The persistence of knowledge-based advantage : an empirical test for product performance and technological knowledge, *Strategic Management Journal*, 2002, vol. 23, n° 4, p. 285-305
- McGahan Anita. M., Porter Michael E., How much does industry matter, really, *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, n° supplement 1, p. 15-30
- Mehran Hamid, Executive compensation structure, ownership and firm performance, *Journal of Financial Economics*, 1995, vol. 38, n° 2, p. 163-184
- Meyer Philip, Wearden Stanley T., The effects of public ownership on newspaper companies : a preliminary inquiry, *Public Opinion Quarterly*, 1984, vol. 48, n° 3, p. 564-577
- Meyer Philip, Wearden Stanley T., The effects of public ownership on newspaper companies : a preliminary inquiry, *Public Opinion Quarterly*, 1984, vol. 48, n° 3, p. 566-577
- Meyers Stewart C., Najluf Nicholas S., Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have, *Journal of Financial Economic*, 1984, vol. 13, n° 2, p. 187-221
- Michael Spence, Nonlinear Prices and Welfare, *Journal of Public Economics*, 1977, vol. 8, n° 2, p. 1-18.
- Miège Bernard, Billet irrévérencieux sur l'économie et le communicationnel, *Hermès,* 2006, n° 44, p.153-156
- Miller Danny, Shamsie Jamal, The resource-based view of the firm in two environments : the Hollywood film studios from 1936 to 1965, *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, n° 3, p. 519-543
- Miller Merton H., Debt and taxes, *The Journal of Finance*, 1977, vol. 32, n° 2, p. 261-275
- Moan Eli M., A public and private choice model of broadcasting, *Public Choice,* 1987, vol.55, n° 1-2, p.163-187
- Modigliani Franco, Miller Merton H, Corporate income taxes and the cost of capital, *American Economic Review*, 1963, vol. 53, n°3, p. 433-443
- Modigliani Franco, Miller Merton H., Corporate income taxes and the cost of capital : a correction, *The American Economic Review*, 1963, vol. 53, n° 3, p. 433-443
- Modigliani Franco, Miller Merton H., The cost of capital, corporation finance and the theory of investment, *American Economic Review*, 1958, vol. 48, n° 3, p. 261-297

- Morvan Yves, *Fondements d'économie industrielle*, 2e éd., Paris, Economica, 639 p.
- Mueller Jennifer, Kamerer David, Reader preference for electronic newspapers, *Newspaper Research Journal*, 1995, vol. 16, n° 3, p. 2-13
- Mullainathan Sendhil, Shleifer Andrei, The market for news, *The American Economic Review*, 2003, vol. 95, n° 4, p. 1031-1053
- Mullainathan Sendhil, Shleifer Andrei, The market for news, *American Economic Review [en ligne]*, 2005 [réf. 30/01/11], vol. 95, n° 4, p. 1031-1053, disponible sur : http://www.economics.harvard.edu/faculty/shleifer/files/market_aea.pdf
- Nayaradou Maximilien, Villemeur Alain, Les investissements immatériels publicitaires et la croissance économique dans les économies développées : théorie et validation empirique, *Actes du 52e congrès de l'AFSE,* 2003, p. 1-10
- Nelson Philip, Advertising as information, *Journal of Political Economy*, 1974, vol. 82, n° 4, p. 729-754
- Nelson Philip, Information and consumer behaviour, *Journal of Political Economy*, 1970, vol. 78, n° 2, p. 311-329
- Noam Eli M, *Media ownership and concentration in America*, Oxford, Oxford University Press, 2005, 489 p.
- Norton Seth W., Norton Will, Economies of scale and the new technology of daily newspaper : a survivor analysis, *Quarterly Review of Economics and Business*, 1986, vol. 26, n° 2, p. 66-83
- O'Connor Gina Colarelli, Rice Mark P., Opportunity recognition and breakthrought innovation in large established firms, *California Management Review*, 2001, vol. 43, n° 2, p. 95-116
- Oliver Christine, Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, 1991, vol. 16, n° 1, p. 145-179.
- Ordover Janusz A., Willig Robert D., Journal as shared goods : reply, *American Economic Review*, 1982, vol. 72, n° 3, p. 603-607
- Ordover Janusz A., Willig Robert D., On the optimal provision of journal qua sometimes shared goods, *American Economic Review*, 1978, vol. 68, n° 3, p. 324-338
- Ouakrat Alan, Beuscart Jean-Samuel, Mellet Kevin, Les régies publicitaires de la presse en ligne, *Réseaux*, 2010, vol. 30, n° 160-161, p. 133-161
- Parsons P R., Horizontal integration in the cable television industry, *Journal of Media Economics*, 2000, vol. 16, n° 1, p. 23-40
- Pauwels Koen, Dans Enrique, Internet marketing the news : leveraging brand equity from marketplace to marketspace, *Working Paper [en ligne]*, 2000 [réf. : 4/4/10], 22 p., disponible sur : http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/pauda110.pdf
- Peng Foo Y., Tham Naphtali I., Xiaoming Hao., Trends in online newspapers : a look at the US web, *Newspaper research Journal*, 1999, vol. 20, n° 2, p. 52-63
- Perry Tod, Zenner Marc, CEO compensation in the 1990's : shareholder aligment or shareholder expropriation ? *The Wake Forest Law Review*, 2000, vol. 35, n° 1, p. 123-152
- Persais Eric, Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ?, *Revue française de gestion*, 2004, vol. 1, n° 148, p. 119-145
- Peter Jochen., Vreese (de) Claes. H., Agenda-rich, agenda-poor : a cross-national comparative investigation of nominal and thematic public agenda diversity, *International Journal of Public Opinion Research*, 2003, vol. 15, n° 1, p. 44-64
- Peteraf Margaret A., The cornerstones of competitive advantage : a Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 1993, vol. 14, n° 3, p. 179-191
- Picard Robert G., Changing business models of online content services, their implications for multimedia and other content providers, *The International Journal on Media Management*, 2000, vol. 2, n° 2, p. 59-68
- Picard Robert G., A note on the relations between circulation size and newspaper advertising rates, *Journal of Media Economics*, 1998, vol. 11, n° 2, p. 47-55

- Picard Robert G., A note on the relations between circulation size and newspaper advertising rates, *Journal of Media Economics*, 1998, vol. 11, n° 2, p. 47-55
- Picard Robert G., A typology of risk in family media enterprises, *Journal of Media Business Studies*, 2004, vol. 1, n° 1 p. 71-83
- Picard Robert G., Capital Crisis in the profitable newspaper industry, *Nieman Reports*, 2006, vol. 60, n° 4 p. 10-12
- Picard Robert G., Institutional ownership of publicly traded US newspaper companies, *Journal of Media Economics*, 1994, vol. 7, n° 4 p. 49-64
- Picard Robert G., Institutional ownership pf publicly traded US newspaper companies, *Journal of Medias Economics*, 1994, vol. 7, n° 4 p. 49-64
- Picard Robert G., Manduchi Agostino, Circulations, revenues and profits in a newspaper market with fixed advertising costs, *Journal of Media Economics*, 2009, vol. 22, n° 4, p. 211-238
- Picard Robert G., Measuring and interpreting productivity of journalists, *Newspaper Research Journal*, 1998, vol. 19, n° 4, p. 71-84
- Picard Robert G., Measuring concentration in the daily newspaper industry, *Journal of Media Economics*, 1988, vol. 1, p. 59-71
- Picard Robert G., Metro Strategic Responses to free distribution daily newspapers, *Journal of Media Management*, 2001, vol. 2, n° 3, p. 167-172
- Picard Robert G., Van Weezel Aldo, Capital and control : consequences of different forms of newspaper ownership, *The International Journal on Media Management*, 2008, vol. 10, n° 1, p. 22-31
- Porter Michael E., Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, 2001, vol. 79, n° 3, p. 63-78
- Porter Michael E., What is strategy, *Harvard Business Review*, 1996, vol. 74, n° 6, p. 61-78.
- Powell Thomas C., Competitive advantage : logical and philosophical Considerations, *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, n° 9, p. 875-888
- Prahalad C. K., Lieberthal Kenneth, The end of corporate imperialism, *Harvard Business Review*, 2003, vol. 81, n° 8, p. 109-117
- Prahalad C. K., Managing discontinuities : the emerging challenges, *Research Technology Management*, 1998, vol. 41, n° 3, p. 14-22
- Pratt Michael G., Foreman Peter O., Classifying managerial responses to multiple organizational identities, *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, n° 1, p. 18-42.
- Priem Richard L., Butler John E., Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research, *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, n° 1, p. 22-40
- Pries Eric, Le paradoxe de la valeur chez Adam Smith, *Revue économique*, 1978, vol. 29, n° 4, p. 713-729
- Psenny Daniel, Ternisien Xavier, L'AFP veut fournir de l'information au grand public, *Le Monde [en ligne]*, 2010 [réf. 28/09/2010], disponible sur : http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2010/09/02/l-afp-veut-fournir-de-l-information-au-grand-public_1405872_3236.html
- Quéré Louis, Au juste, qu'est ce que l'information, *Réseaux*, 2000, vol. 22, n° 100, p. 333-357
- Rainie Lee, Horrigan John, Cornfield Michael, The Internet and Campaign 2004, *Pew Research Center [en ligne], 2004* [réf. 30/12/10], disponible sur : http://www.pewinternet.org/Reports/2005/The-Internet-and-Campaign-2004.aspx
- Rappa Michael, Business Models on the Web [en ligne], 2010 [réf. 15/03/11], disponible sur :
- Rarick Galen, Hartman Barrie, The effects of competition on one newspaper's content, *Journalism Quarterly*, 1966, vol. 43, n° 3, p. 459-462
- Rayport, Jeffrey F., The truth about Internet business models [en ligne], *Strategy+Business*, 1999 [réf.
- Rebillard Franck, Smyrnaios Nikos, Les infomédiaires au cœur de la filière de l'information en ligne, Les cas Google, Wikio, Paperblog, *Réseaux*, 2010, n° 160-161, p. 165-194
- Reddaway W. Brian, The economics of newspaper, *The Economic Journal*, 1963, vol. 73, n° 1, p. 201-218

- Rédis Jean, Génèse, acceptations et enjeux du concept de Business Model pour l'e-entreprise, *Gestion 2000*, 2009, n° 1, p.19-34
- Rédis Jean, L'influence des caractéristiques du Business Model sur la trajectoire de développement des entreprises nouvelles : le cas des start-up françaises de T.I.C, *Actes de la journée de recherche Entrepreneuriat et Stratégie de l'AIMS, Bordeaux*, 2008, p. 1-24
- Rédis Jean, Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne, *Actes du 5e congrès de l'Académie Internationale de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke*, 2007, p.1-35
- Rees D., Optimum plant size in United Kingdom industries : some survivor estimates, *Economica*, 1973, vol. 40, n° 160, p. 394-401
- Reese Stephen D., Rutigliano Lou, Hyun Kideuk, Jeong Jaekwan, Mapping the blogosphere : professional and citizen-based in the global news arena, *Journalism*, 2007, vol. 8, n° 3, p. 235-261
- Reid Leonard N., Karen Whitehill King, A demand-side view of media substitutability in national advertising : a study of advertisers'opinions about traditional media options, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 2000, vol. 77, n° 2, p. 292-307
- Reimer Eric., The effects of monopolization on newspaper advertising rates', *American Economist*, 1992, vol. 36, n° 1, p. 65-70
- Rifkin Jeremy, Une transformation radicale du capitalisme, Quand les marchés s'effacent devant les réseaux, *Le Monde diplomatique [en ligne]*, 2001 [réf. 07/09/2009], p.1-17, disponible sur : http://www.monde-diplomatique.fr/2001/07/RIFKIN/15342
- Robertson H M., Taylor W. L., Adam Smith's approach to the theory of value, *The Economic Journal*, 1957, n° 67, n° 266 p. 181-198
- Robson Matthew, How Teenagers Consume Media, *Morgan Stanley Research*, 2009, Juillet, 4 p.
- Rochet Jean-Charles, Tirole Jean, Platform competition in two-sided markets, *Journalism of European Economic Association*, 2003, vol. 1, n° 4, p. 990-1024
- Rogers Everett M., *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press, 1995, 519 p.
- Roquebert Jaime A., Phillips Robert L., Westfall Peter A., Market vs management : what drives profitability, *Strategic Management Journal*, 1996, vol. 17, n° 8, p. 653-664
- Rosen Jay, A most useful definition of citizen journalism, *Blog Pressethink* [en ligne], 2008 [réf. 30/12/10], disponible sur : http://archive.pressthink.org/2008/07/14/a_most_useful_d.html
- Roson Roberto, Two-sided markets : a tentative survey, *Review of Network Economics*, 2005, vol. 4, n° 2, p. 142-160
- Rosse James N., Daily newspapers, monopolistic competition and economies of scale, *American Economic Review*, 1967, vol. 57, n° 2, p. 522–534
- Rosse James N., Dertouzos James N., Economic issues in mass communication industries, *Proceeding of the Symposium on Media Concentration*, 1978, Federal Trade Commission, vol. 1, p. 40-192
- Rosse James N., The evolution of one newspaper cities, *Proceeding of the Symposium on Media Concentration*, 1978, Federal Trade Commission, vol. 2, p. 429-471
- Rosse James N., The evolution of one newspaper cities, *Proceedings of the Symposium on Media Concentration*, December 1978, Washington D.C., Federal Trade Commission on Media Concentration, 68 p.
- Rosse James N.,The decline of direct newspaper competition. *Journal of Competition*, 1980, vol. 30, n° 2, p. 65–71
- Rothwell Roy, Developments towards the fifth generation model of innovation, *Technology Analysis & Strategic Management*, 1992, vol. 1, n° 4, p. 73-75
- Rouse Michael J., Daellenach Urs S., More rethinking on research methods for Resource-Based perspective, *Strategic Management Journal*, 2002, vol. 23, n° 10, p. 963-494
- Rouse Michael J., Daellenbach Urs S., Rethinking research methods for Resource-Based perspective : isolating sources of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 1999, vol. 20, n° 5, p. 487-494
- Rumelt Richard P., How much does industry matter, *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, n° 3, p. 167-185

- Rumelt Richard P., Schendel Dan, Teece David J., Strategic management and economics, *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, p.5-29
- Ryans John K., Is it too soon to put a tiger in every tank ? *Columbia Journal of World Business*, 1969, vol. 4, n° 2, p. 69-75
- Saint Cyr Charles, Lacy Stephen, Guzman-Ortega Susana, Circulation increases follow investments in newsrooms, *Newspaper Research Journal*, 2005, vol. 26, n° 4, p. 50-60
- Salaün Jean-Michel, Les sciences de l'information en question, Le point de vue du lecteur, *Réseaux,* 1993, vol.11, n° 58, p. 1-17
- Salop Steven C., Strategic Entry Deterrence, *American Economic Review*, 1979, vol. 69, n° 2, p. 335-338.
- Samuelson Paul A., Public Goods ands Subscription TV : Correction of the Record, *Journal of Law and Economics*, 1964, vol. 7, p. 81-83
- Samuelson Paul A., The pure theory of public expenditure, *The Review of Economics and Statistics*, 1954, vol. 36, n° 4, p. 387-389.
- Schargrodsky Ernesto, The effect of product market competition on capital structure : empirical evidence from the newspaper industry, *Review version of chapter 3 of Harvard dissertation [en ligne]*, 2002, p. 1-32, disponible sur : www.aaep.org.ar/espa/anales/pdf_98/schargrodsky.pdf
- Schleifer Andrei, Vishny Robert W., Large shareholders and corporate control, *Journal of Political Economy*, 1986, vol. 94, n° 3/1, p. 461-488
- Schmalensee R., Do markets differ much ? *American Economic Review*, 1985, vol. 75, n° 3, p. 341-351
- Schmalensee, Richard, Economies of scale and barriers to entry, *Working paper 1130-80 Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management*, 1980, , p. 1-19
- Severin Eric, Dhennin Solène, Structure du capital et mesures de restructuration, *Finance Contrôle Stratégie*, 2003, vol. 6, n° 1, p. 155-186
- Shaver Mary Alice, Lacy Stephen, The impact of intermedia and newspaper competition on advertising linage in daily newspaper, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 1999, vol. 76, n° 4, p. 729-744
- Shepherd William G., What does the survivor technique shows about economies of scale, *Southern Economic Journal*, 1967, vol. 34, n° 1, p. 113-122
- Shepherd William. G., Contestability vs competition, *American Economic Review*, 1984, vol. 74, n° 4, p. 572-587
- Simonin Jean-Pascal, Une nouvelle approche de la technique du survivant, *Revue économique*, 1977, vol. 28, n° 3, p. 449-474
- Singer Steve, Auto dealers muscle the newsroom, *American Journalism Review [en ligne]*, September 1991 [réf. 20/10/10], disponible sur : http://www.ajr.org/article.asp?id=1671
- Sjurts Insa, Similarity despite variety, an economic explanation of the tendency towards standardization in the media markets, using Germany as an example, Proceedings of the 5th World Media Economics Conference, Turku, 2002
- Smith Michael P., Shareholder activism by institutional investors : evidence from Calpers, *Journal of Finance*, 1996, vol. 51, n° 1, p. 227-252
- Sobel Jon, State of the blogosphère 2010, *Technorati.com [en ligne]*, 2011 [réf. 30/01/11], disponible sur : http://technorati.com/state-of-the-blogosphere/
- Soley Lawrence C., Craig Robert L., Advertising Pressures on newspapers : a survey, *Journalism of Advertising*, 1992, vol. 21, n° 4, p. 1-10
- Soley Lawrence, Does advertising lower the price of newspapers to consumers ?, *Journalism Quarterly*, 1989, vol. 66, n° 4, p. 801-806
- Soloski John, Economics and management : the real influence of newspaper groups, *Newspaper Research Journal*, 1979, vol. 1 n° 1 p. 19-28
- Sonnac Nathalie, L'économie de la presse : vers un nouveau modèle d'affaires, *Les cahiers du journalisme*, 2009, n° 20, p. 22-43
- Sonnac Nathalie, L'économie des magazines, *Réseaux*, 2001, n° 105, p. 81-100

- Sonnac Nathalie, Readers'attitudes towards press advertising : are the ad-lovers or ad-adverse ?, *Journal of Media Economics*, 2000, vol. 13, n° 4, p. 249-259
- Sougiannis Theodore, The accounting based valuation of corporate R&D, *The Accounting Review*, 1994, vol. 69, n° 1, p. 44-68
- Spence Michael A., Entry, Capacity, Investment and Oligopolistic Pricing, *The Bell Journal of Economics*, 1977, vol. 8, n° 2, p. 534-544
- Spence Michael, Owen Bruce, Television programming, monopolistic competition, and welfare, *The Quarterly Journal of Economics*, 1977, vol. 91, n° 1, p. 103-126
- Spitz Bernard, Rapport de mission remis au Ministre de la culture et de la communication sur les jeunes et la lecture de la presse quotidienne d'information politique et générale [en ligne], Paris, La Documentation française, 2004 [réf. 15/12/09], 19 p., disponible sur : http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000522/0000.pdf
- St-Amand Gilles E., Renard Laurent, Proposition d'un modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles, *Actes de la 13e conférence internationale de l'AIMS Normandie, Vallée de Seine, Le Havre,* 2004, p. 173
- Steimen Gloria, Sex, lies and advertising, Ms Magazine, July/August 1990, p.18-28,
- Steiner Peter O., Program patterns and preferences, The workability of competition in radio broadcasting, *Quarterly Journal of Economics*, 1985, vol. 28, n° 3, p. 555-585
- Stempel Guido. H., Hargrove Thomas., Bernt Joseph P., Relation of growth of use of the Internet to changes in media use from 1995 to 1999, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 2000, vol. 77, n° 1, p. 71-79
- Stempel Guido. H., Hargrove Thomas., Mass media audiences in a changing media environment, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 1996, vol. 73, n° 3, p. 549-558
- Stigler George J., Monopoly and oligopoly by mergers, *American Economic Review*, 1950, vol. 40, n° 2, p. 23-34
- Stigler George J., Sherwin Robert A., The Extent of the market, *Journal of Law and Economics*, 1952, vol. 66, n° 2, p. 194-223
- Stigler George J., The economies of scale, *Journal of Law and Economics*, 1958, vol. 1, Octobre, p. 54-71
- Stone Gerald C., Stone Donna B., Trotter Edgar P., Newspaper quality's relation to circulation, *Newspaper Research Journal*, 1981, vol. 2, n° 3, p. 16-24
- Sundararajan Arun, Nonlinear pricing of information goods, *Management Science*, 2004, vol. 50, n° 12, p. 1660-1673
- Sylvie George, Developing an online newspaper business model : long distance meets the long tail [en ligne], *Working Paper, School of Journalism, The University of Texas, Austin*, 2008 [réf. 15/12/09], 39 p., disponible sur : http://online.journalism.utexas.edu/2008/papers/Sylvie.pdf
- Tapscott Don, Rethninking strategy in a networked world, *Strategy + Business*, 2001, n° 24, p. 1-8
- Tarondeau Jean-Claude, Wright Russel W., La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus, *Revue française de Gestion*, 1995, vol. 104, p. 112-121
- Teisseyre Nicolas, Nouveaux usages, nouvelles générations, nouveaux publics, éd. par Les Echos conférence, Paris, Les Echos, 2009
- Tellis Winston, Introduction to cas study, *The Qualitive Report [en ligne]*, 1997 [réf. 01/10/09], vol. 3, n° 2, p. 1-11, disponible sur http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html
- Telser Lester G., Advertising and competition, *Journal of Political Economy*, 1964, vol. 72, n° 6, p. 537-562
- Ternisien Xavier, Un De plus en plus de journaux sont tentés de résilier leur abonnement, jugé trop couteux aux agences de presse, *Le Monde [en ligne]*, 21/11/09 [réf. de 12/11/09], p. 1-2, disponible sur : http://www.factiva.com
- Tessier Marc, *La presse au défi du numérique, Rapport au ministre de la culture et de la communication [en ligne]*, Paris, 2007 [réf. 15/10/10], 70 p. disponible sur http://www.ddm.gouv.fr/article.php3?id_article=1158
- Tewksbury D., What do Americans really want to know ? Tracking the behavior of news readers on the Internet, *Journal of Communication*, 2000, vol. 53, n° 4, p. 694-710

- Tewksbury David., Althaus Scott. L., Differences in knowledge acquisition among readers of the paper and online versions of a national newspaper, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 2000, vol. 77, n° 3, p. 457-479
- Thompson R. S., Structure and conduct in local advertising markets: the case of Irish provincial Newspapers, *Journal of Industrial Economics*, 1984, vol. 33, n° 2, 1984, p. 241–249
- Timmers Paul, Business Models for electronic markets, *Electronic Market*, 1998, vol. 8, n° 2, p. 3-8
- Trébucq S, L'actionnariat salarié dans les entreprises familiales du SFB 250 : un outil de création de valeur ?, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 2002, vol. 5, n° 4 p. 107-135
- Van de Ven Andrew H., Poole Marshall S., Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, n° 3, p.510-540
- Vasselin Françoise, Les fondements économiques de la gratuité des biens et services informationnels ; Financement indirect et investissement en gratuité, *Cahiers de la MSE – Matisse – Série Rouge [en ligne]*, 2005 [Réf. 30/12/09], n° 37, p. 1-11., disponible sur : http://mse.univ-paris1.fr/MSEFramCahier2005.htm
- Veryzer Robert.W., Discontinuous Innovation and the New Product Development Process. *Journal of Product Innovation Management,* 1998*,* vol. 15, n° 4, p. 304-321
- Voyenne Bernard, Les journalistes, *Revue française de science politique*, 1959, vol. 9, n° 4, p. 901-934
- Waal (de) Ester, Schönbach Klaus, Lauf Edmund, Online newspapers : a substitute for print newspapers and other information channels ? *Centre d'études sur les medias and journal of Media Economics, Actes de la 6th World Media Economics Conference [en ligne]*, Montréal, 2004 [réf. 09/10/10], disponible sur : http://www.cem.ulaval.ca/pdf/dewaal.pdf
- Waterman David, Diversity and quality of information products in a monopolistically compétitive industry, *Information Economics and Policy*, 1989-1990, vol. 4, n° 4, p. 291-303
- Wernerfelt Birger, A Resource-Based View of the firm : ten years after, *Strategic Management Journal*, 1995, vol. 16, n° 3, p. 171-174
- Wernerfelt Birger, A Resource-Based View of the firm, *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 5, n° 2, p. 171-180
- Whetten D A., Mackey A., A social actor conception and organizational identity and its implications for the study of organizational reputation, *Business & Society*, 2002, vol. 41, n° 4, p. 393-414.
- Williamson Oliver E., Strategy research : governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, 1999, vol. 20, n° 12, p. 1087-1108
- Williamson Oliver E., The economics of governance, *The American Economic Review, Paper and Proceedings of the One Hundred Seventeenth Annual Meeting of American Economic Association*, 2005, vol. 95, n° 2, p. 1-18
- Williamson Oliver E., Transaction cost economics : the precursors, *Economic Affairs*, 2008, vol. 28, p. 7-14
- Williamson Oliver E., Transaction-Cost economics : the governance of contractual relations, *Journal of Law & Economics*, 1979, vol. 22, n° 2, p. 233-261.
- Wirth Michael O., Bloch Harry, Industrial organization theory and media industry analysis, *The Journal of Media Economics*, 1995, vol. 8, n° 2, p. 15-26
- Wright T. P., Factor affecting the cost of airplanes, *Journal of Aeronautical Sciences*, 1936, vol. 3, n° 4, p. 122-128
- Yin Robert K., The case study crisis : some answers, *Administrative Science Quaterly*, 1981, vol. 26, p. 58-65
- Zahra Shaker A., Neubaum Donald O., Huse Morten, Entrepreneurship in medium size companies : exploring the effects of ownership and governance systems, *Journal of Management*, 2000, vol. 26, n° 5, p. 947-976

*****

Thèses

- Attias Danièle, *L'impact d'Internet sur l'économie de la presse : quel chemin vers la profitabilité,* Thèse de doctorat en sciences économiques, Paris-X Nanterre, 2007
- Bregman Dorine, *Le processus de construction des controverses politiques pendant les campagnes électorales en France : 1986-1988,* Thèse de doctorat en sciences politiques, Paris, Institut d'études politiques, 1991
- Brunois Richard, *Le Figaro : une entreprise de presse française,* Thèse de doctorat en sciences politiques, Paris I, 1972
- Cornee Joël, *Stratégie de communication des annonceurs : le cas du courrier publicitaire adressé,* Thèse de doctorat en économie, Paris Panthéon-Sorbonne, 2003
- Fall Ibrahima, *Approche gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée,* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole des Mines de Paris, 2008
- Maillot Philippe, *Quels critères de valorisation les investisseurs doivent-ils retenir en période d'excès des marchés boursiers ?* Thèse professionnelle de Mastère de Finance et de contrôle de gestion, Essec, 2004
- Nayaradou Maximilien, *L'impact de la publicité sur la croissance économique,* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris Dauphine, 2004
- Neil Bruno, *L'essor des blogs et l'information sur l'actualité,* Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Paris Panthéon-Assas, 2007
- Poubanne Yannick, *Relation directe entre la performance perçue et la fidélité du consommateur*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Aix-en-Provence, 2003

*****

Annexes

Annexes

Sommaire des annexes

ANNEXE 1 - GLOSSAIRE 1197

ANNEXE 2 - LISTE DES SCHEMAS, TABLEAUX, GRAPHIQUES, FICHES 1218

ANNEXE 3 - SCHEMAS, TABLEAUX, GRAPHIQUES, FICHES 1228

Annexe 3-0 - Méthodologie, champ, approches utilisées dans la these 1229
Annexe 3-1 - Panorama synthétique de la presse quotidienne 1237
Annexe 3-2 - L'environnement de l'information 1255
Annexe 3-3 - Marché, analyse financière et performance 1274
Annexe 3-4 - La création de valeur 1379

Annexe 1 - Glossaire

Annexe 1 - Glossaire

Toutes les définitions sont intégralement issues des ouvrages dont la référence est stipulée à la fin de celles-ci :

[1]. *Strategor*, *Toute la stratégie d'entreprise*, éd. Par Jean-Pierre Détrie, 4e éd., Paris, Dunod, 2005, 877 p.

[2]. Vernimmen Pierre, *Finance d'entreprise 2009*, 7e éd., Paris, Dalloz, 2008, 1184 p.

[3]. *Lexique d'information communication*, éd. par Francis Balle, Paris, Dalloz, 2006, 476 p.

[4]. Direction du développement des médias *(DDM), Les chiffres clés de la presse, résultats détaillés de 1985 à 2007 [en ligne]*, Direction du développement des médias, Paris, 2009, 134 p., disponible sur http://www.ddm.gouv.fr

Actif circulant (*Current assets*). L'actif circulant est composé des stocks, des créances clients et autres, des placements financiers court terme et du disponible de l'entreprise. Ce terme traduit le fait que ces actifs ont vocation à tourner au cours du cycle d'exploitation, par opposition à l'actif immobilisé que le cycle d'exploitation ne détruit pas [2].

Actif corporel (*Tangible fixed asset*). Ce sont des actifs que l'on peut toucher du doigt : terrain, bâtiment, machine, etc. [2].

Actif courant (*Current asset).* Dans les normes comptables internationales (IFRS) les actifs et passifs sont présentés sous la forme courant / non courant. Les actifs courants ont vocation à être consommés, vendus ou réalisé au cours de l'exercice, étant détenu à des fins de transaction sous douze mois ou étant assimilable à de la trésorerie [2].

Actif économique (*Capital employed, Capital invested, Operating assets*). C'est la somme des actifs immobilisés et du besoin en fonds de roulement (d'exploitation et hors exploitation). Il est donc égal à la somme des encours nets engagés par l'entreprise dans les cycles d'exploitation et d'investissement. Il est également désigné sous les noms de capitaux investis ou fonds opérationnels engagés. Il est financé par les capitaux propres et l'endettement net [2].

Actif immobilisé *(Fixed assets, Net fixed assets*). Il désigne, par opposition à l'actif circulant, tout ce qui est nécessaire à l'exploitation, mais n'est pas détruit par celle-ci. On distingue les immobilisations corporelles, incorporelles et financières. La diminution de la valeur des immobilisations est constatée par la technique de l'amortissement et de la provision. Les choix comptables au niveau de l'actif immobilisé peuvent avoir un impact non négligeable sur certains critères comptables et financiers de l'entreprise (résultat, solvabilité...) [2].

Actif net (*Book value, Book value of shareholders' equity, Net assets, Net Worth*). L'actif net est une notion comptable, obtenue en soustrayant de l'ensemble des actifs de l'entreprise l'ensemble de ses dettes actuelles ou potentielles. L'actif net est synonyme de capitaux propres comptables [2].

Actif net corrigé. L'actif net comptable corrigé correspond aux capitaux propres comptables de la société desquels sont retranchés un certain nombre de non valeurs : frais d'établissement, capital appelé mais non souscrit, etc., majorés des éventuelles plus-values sur les actifs de l'entreprise [2].

Action, n. f. (*Common stock, Share, Stock*). L'action est une part des capitaux propres de l'entreprise lorsque celle-ci est constituée en société anonyme. Elle constitue donc une source de financement pour l'entreprise, de même que les titres de créance (dettes), dont elle se différencie toutefois nettement. En effet, elle a une durée de vie illimitée (la sortie ne peut se faire que par cession du titre, il n'y a pas de remboursement prévu contractuellement), et son porteur court le risque total de l'entreprise (il ne perçoit aucun revenu si l'entreprise va mal et en cas de liquidation l'actionnaire passe après le créancier dans la répartition du produit de la vente des actifs, autrement dit la plupart du temps, il ne peut rien récupérer). En contrepartie, l'action donne droit au bénéfice et à la participation à la gestion de l'entreprise via le droit de vote [2].

Actionnaire (*Shareholders*). Personne physique ou personne morale qui détient des actions dans une société. A ce titre, l'actionnaire a droit à recevoir un dividende, a le droit de voter à l'assemblée générale des actionnaires (sauf le cas des particuliers des actions sans droit de vote) et a droit, en cas de liquidation de l'entreprise, à un boni de liquidation. On distingue les actionnaires internes qui cumulent un travail dans l'entreprise et la fonction d'actionnaire que l'on trouve surtout dans les entreprises familiales et les actionnaires externes qui ne sont qu'actionnaires et ne travaillent pas dans l'entreprise, ce qui est le cas le plus fréquent [2].

Actionnaire de référence. Actionnaire qui, sans nécessairement détenir le contrôle d'une société, en contrôle une part suffisamment importante (de 20 à 40 %) pour que de facto les décisions les plus importantes ne puissent pas être prises sans son accord [2].

***Actualité**, n. f. (News*), Ensemble des événements de toute nature qui se produisent dans le monde et qui sont rapportés par les médias sous forme de nouvelles, de reportages ou de commentaires mais aux termes d'une sélection dont les critères sont difficilement rationalisables [3].

AFP ou Agence France-Presse. Principale agence de presse française, la seule à vocation nationale et mondiale qui couvre tous les secteurs de l'actualité [3].

Agence d'information (*News agency*). C'est une entreprise chargée de collecter et de diffuser tout élément de connaissance sur les événements [3].

Amortissement (*Amortisation, Depreciation*). C'est la constatation comptable de la perte de valeur subie par un bien du fait de son utilisation ou de sa détention par l'entreprise. Il recouvre donc, de fait, deux phénomènes distincts : l'usure due à l'utilisation d'un bien (machines, agencements, carrières, véhicules, immeubles, etc.) et l'obsolescence, due au fait que les actifs de production utilisés par l'entreprise peuvent devenir désuets compte tenu de l'évolution technologique du secteur d'activité [2].

Analyse concurrentielle (*Competitive analysis*). Elle consiste à analyser les caractéristiques intrinsèques d'une activité pour comprendre les principales forces de la concurrence et mettre à jour les variables stratégiques [1].

Analyse stratégique (*Strategic analysis*). Pratique décisionnelle de type monorationnel et anticipé dans laquelle un acteur unique réel (dirigeant) ou fictif (service ou cabinet) procède à une réflexion stratégique formalisée [1].

Annonceur, n. m. (*Advertiser*). Toute personne ou institution utilisant les médias afin de faire connaître ou de faire valoir leurs activités, leurs productions ou leurs services [3].

ARCEP ou Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes. Autorité administrative indépendante en charge de la régulation des communications électroniques et des postes. Elle développe de nouvelles techniques économiques d'encadrement de la concurrence dans un contexte juridique qui tient compte du phénomène de la convergence technologique [3].

Asymetrical Digital Subscriber Line ou ***ADSL***. Technique appartenant à la famille des protocoles DSL permettant de doper les performances de la ligne téléphonique afin de l'utiliser pour transmettre des programmes de télévision, en plus de la téléphonie et de l'accès à Internet [3].

Audience, n. f. (*Audience*). Nombre de personnes ayant déclaré avoir été exposées à un média ou à l'un de ses programmes ; nombre de personnes qui sont susceptibles d'être atteinte par un média ou l'un de ses programmes [3].

Audimat, n. m. Appareil connecté à un téléviseur afin de mesurer l'audience. L'usage a fini par imposer l'emploi de cette dénomination commercial pour désigner les résultats des sondages opérés auprès des téléspectateurs [3].

Avantage concurrentiel (*Competitive advantage*). Meilleur maîtrise que les concurrents de certaines compétences qui constituent un facteur décisif de succès dans un domaine d'activité [1].

Avviso, n. m. Correspondance manuscrite qui rapportait des nouvelles relatives à l'actualité dans les plus grands carrefours commerciaux de la Renaissance [3].

Barrières à l'entrée (E*ntry barriers*). Obstacles limitant l'accès à un secteur [1].

Barrières à la mobilité (*Mobility barriers*). Facteurs qui dissuadent les firmes de passer d'un groupe stratégique à un autre [1].

Bénéfice net consolidé. Bénéfice du groupe sous déduction de la quote-part des profits revenant aux actionnaires minoritaires; c'est-à-dire aux actionnaires de filiales du groupe qui sont consolidées par intégration globale mais qui ne sont pas détenues à 100 % par le groupe [2].

Bénéfice par action ou BPA (*Earnings per share, EPS, EPS*). Le bénéfice par action traduit l'enrichissement théorique, d'un actionnaire détenant une action, au cours d'un exercice. Il est la part revenant aux actionnaires de la richesse créée par l'entreprise pendant ce même exercice. Le bénéfice par action fait l'objet d'un calcul précis, l'analyste corrigeant généralement le résultat net part du groupe publié des opérations exceptionnelles. [2].

Bénéfice, n. m. (*Earning*). Voir Résultat [2].

Besoin en fonds de roulement (BFR) hors exploitation (*Non-operating working capital*). Les décalages de trésorerie liés aux opérations hors exploitation (investissements, charges et produits exceptionnels, etc.) forment ce que l'on appelle le besoin en fonds de roulement hors exploitation. De nature conceptuelle pauvre, le besoin en fonds de roulement hors exploitation est difficile à prévoir et à analyser car il est lié à chaque opération, contrairement au besoin en fonds de roulement d'exploitation qui est récurrent. En pratique, le besoin en fonds de roulement hors exploitation permet de classer l'inclassable [2].

Besoin en fonds de roulement ou BFR (*Requirements in working capital, Working capital, Working capital needs, Working capital requirements*). C'est la somme du BFR d'exploitation et du BFR hors exploitation. Le BFR d'exploitation représente le solde des emplois et des ressources d'exploitation (soit en simplifiant : stocks + clients - fournisseurs). Il correspond à l'argent gelé par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation (ou sécrété par celui-ci lorsque ce BFR est négatif). Si les composantes du BFR sont liquides et renouvelées rapidement, leur niveau est relativement stable à activité constante : de là la notion de permanence du besoin en fonds de roulement. Notons que le BFR calculé au bilan à la date d'arrêté des comptes ne représente pas le BFR permanent de l'entreprise car l'activité peut être saisonnière. Sa maîtrise est par ailleurs fondamentale, notamment pour les entreprises en forte croissance [2].

Bêta. Le bêta, ou coefficient bêta, d'un titre financier est une mesure de la volatilité ou de sensibilité du titre qui indique la relation existant entre les fluctuations de la valeur du titre et les fluctuations du marché. Il s'obtient en régressant la rentabilité de ce titre sur la rentabilité de l'ensemble du marché [2].

Bilan, n. m. (*Balance sheet*). Le bilan recense à un instant donné l'ensemble des emplois d'une entreprise (l'actif) et de ses ressources (le passif). Par définition, ceux-ci ne peuvent qu'être comptablement équilibrés. La lecture du bilan peut être économique ou patrimoniale [2].

Bit, n. m. (*Binary digit*). Élément de base du langage informatique dont les deux seules valeurs sont 0 et 1 (1 octet = 8 bits). Unité informatique permettant de mesurer la capacité d'un support ou le débit d'un réseau [3].

Blog, n. m. Contraction de Web et de log, site personnel dont l'auteur, le blogueur (blogger), s'exprime sur un sujet ou dans un domaine quelconque, espérant ainsi rencontrer un public qui partage ses centres d'intérêt [3].

Blogosphère, n. f. Désigne l'ensemble des *blogs* qui se développent sur Internet, en considérant le phénomène sous son aspect culturel et social [3].

Bouillon, n. m. (*Unsold copies*). Pour un numéro donné d'un journal, exemplaire n'ayant pas trouvé d'acheteur, ce sont les invendus [3].

Business Plan. Lors d'un projet d'investissement, le *business plan* (ou plan d'affaires en français) doit modéliser l'avenir le plus probable pour l'entreprise. Il doit notamment permettre de pointer les paramètres susceptibles de faire varier significativement la valeur de l'investissement et donc d'en appréhender les risques [2].

Câblodistributeur ou câblo-opérateur, n. m. (*Distributor of cable television*). Entreprise ou personne distribuant et commercialisant dans un zone géographique limitée des programmes des services audiovisuels ou des services de télécommunications comme le téléphone, grâce à des réseaux de câbles ou, parfois, grâce à des réseaux hertziens particuliers [3].

Capacité d'Autofinancement ou CAF (*Cash-flow*). La capacité d'autofinancement mesure l'ensemble des ressources internes sécrétées par l'entreprise. Elle se calcule en ajoutant au résultat net l'ensemble des charges nettes calculées (dotation aux amortissements, variation de provisions pour risques et charges) sans impact pour la trésorerie. Bien qu'elle soit calculée avant rémunération de certaines ressources (les capitaux propres) mais après rémunération de certaines autres (les dettes), il s'agit d'une variable-clé de tout tableau de flux. La capacité d'autofinancement est très proche de la marge brute d'autofinancement, qui n'exclut toutefois pas l'impact des cessions sur le résultat [2].

Capacité de remboursement. Le ratio Endettement net / Excédent brut d'exploitation exprime en nombre d'années d'excédent brut d'exploitation, la capacité de l'entreprise à rembourser son endettement au moyen de son excédent brut d'exploitation. Sauf exception, un ratio supérieur à 5 années traduirait un endettement trop important au regard de la création de richesse de l'entreprise [2].

Capital immatériel. Ensemble des compétences, des techniques ou des pratiques possédées par une entreprise qui lui permettent d'obtenir une rentabilité supérieure à la rentabilité minimale exigée par ses pourvoyeurs de fonds. Ce capital immatériel n'a souvent aucune valeur comptable et le *goodwill* a souvent été utilisé pour l'évaluer et corriger ainsi la valeur patrimoniale d'une entreprise très rentable [2].

Capital social (*Share capital*). Notion assez formelle, juridique et comptable, qui correspond à une partie des capitaux propres apportés par les actionnaires lors de la création de la société ou lors d'augmentation de capital subséquente. Le solde étant affecté à des primes d'émission, d'apports ou de fusion [2].

Capital, n. m. Dans une compréhension large le terme capital s'entend comme ressource susceptible de générer des revenus, on peut ainsi parler de capital à propos de ressources financières mais aussi par exemple de capital humain, technique ou intellectuel. Dans un sens financier, le capital d'une société correspond à l'argent apporté par les actionnaires à la société à la création ou ultérieurement. Ainsi le terme capital peut, selon le contexte, désigner parfois les capitaux propres, parfois, de manière plus restrictive, le capital social. Dans un cadre économique, capital désigne l'ensemble des moyens financiers à la disposition de l'entreprise, c'est-à-dire les capitaux propres et l'endettement. Pour une dette, le capital est synonyme du principal [2].

Capitalisation boursière (*Market capitalisation*). C'est la valeur de marché des capitaux propres. Elle résulte de la multiplication du nombre d'actions composant le capital de la société par le cours de bourse. Notons toutefois qu'un investisseur désirant acheter d'un seul coup la majorité des actions de la société dans le but d'en détenir le contrôle devra s'acquitter d'un montant supérieur à cette capitalisation, la différence correspondant à la prime de contrôle [2].

Capitaux employés (*Common equity, Equity, Net worth, Shareholders' equity*). Les capitaux employés de l'entreprise, ou actif économique, correspondent à la somme de ses actifs immobilisés et de son besoin en fonds de roulement (d'exploitation et hors exploitation). Ils sont donc égaux à la somme des "encours" nets engagés par l'entreprise, qu'ils soient liés au cycle d'exploitation ou au cycle d'investissement [2].

Capitaux investis (*Invested capital*). Les capitaux investis (dans l'exploitation) correspondent à la somme des capitaux propres et de l'endettement financier net. Par construction, ils sont égaux à l'actif économique (voir également actif économique) [2].

Capitaux permanents (*Permanent financing*). Ils sont constitués des ressources stables de l'entreprise. On y distingue les capitaux propres, les provisions pour risques et charges à caractère de réserves, la part à plus d'un an des dettes financières et les quasi-capitaux propres [2].

Capitaux propres (*Common equity, Equity, Net worth, Shareholders' equity*). Ils représentent l'argent apporté par les actionnaires à la constitution de la société ou ultérieurement, ou laissés à la disposition de la société en tant que bénéfices non distribués sous forme de dividendes. Ils courent le risque total de l'entreprise : si celle-ci va mal, ils ne seront pas rémunérés (aucun dividende ne sera versé) ; si elle dépose son bilan, les porteurs de capitaux propres ne seront remboursés qu'après que les créanciers l'aient été intégralement, ce qui est très rarement le cas. Si elle va très bien au contraire, tous les profits leur reviennent [2].

Cash-Flow Return On Investment (CFROI). Le CFROI correspond dans sa version originale à la moyenne des taux de rentabilité interne des investissements actuels de l'entreprise. Le CFROI est le taux de rentabilité interne qui égalise l'actif économique de l'entreprise, pris en montant brut, c'est-à-dire avant dotations aux amortissements et réévalué du taux d'inflation, et la série des excédents bruts d'exploitation après impôt, calculée sur la durée de vie des actifs immobilisés en place. Cette dernière s'estime en divisant la valeur brute des immobilisations par la dotation aux amortissements de l'année. Le CFROI est alors comparé au coût moyen pondéré du capital [2].

Cash-flow. C'est un flux de trésorerie. Le free *cash-flow* ou flux de trésorerie disponible correspond au flux de trésorerie généré par l'actif économique, flux qui est ensuite réparti entre ceux qui ont financé cet actif économique, à savoir les actionnaires et les prêteurs (banques et obligataires) [2].

Chaîne de journaux. Ensemble formé par deux ou plusieurs journaux, contrôlés par un même propriétaire, paraissant sous des titres différents et dans des localités différentes, qui opèrent séparément, tout en publiant des articles communs [3].

Chaîne de télévision. Ensemble des programmes de télévision diffusés sur un canal déterminé et identifié, par voie hertzienne terrestre, par câble, par satellite ou par Internet [3].

Chaîne de valeur (*Value chain*). Ensemble des différentes étapes d'élaboration d'un produit correspondant à un domaine d'activité, depuis la matière première jusqu'à l'après-vente [1].

Chapter 11. Dans la législation américaine, le Chapter 11 régule les situations de faillite des entreprises. Il favorise de fait la continuité de l'entreprise afin de sauvegarder l'emploi et ne pas déstabiliser le système économique en laissant une grande marge de manoeuvre au débiteur pour se restructurer. Un certain nombre d'entreprises en difficulté se mettent d'ailleurs sous sa protection afin de pouvoir rompre certains contrats (notamment avec le personnel), on parlera alors de faillite stratégique [2].

Charges d'exploitation (*Operating charges, Operating expenses*). Elles traduisent une destruction de richesse nécessaire à la création des produits 'exploitation. Les principales charges d'exploitation sont : la consommation de matières premières, les autres consommations externes (transport, énergie, publicité...), les charges les frais de personnels, les impôts et les taxes ainsi que les provisions pour dépréciation des actifs circulant. En comptes consolidés, elles sont souvent présentées par destination : coût des ventes, frais administratifs et financiers et frais de recherche développement [2].

Charges de personnel (*Personal Costs***)**. L'analyse de ce poste est très important, tant en raison de son montant relatif souvent élevé, que d'une très grande inertie. Théoriquement frais variables par excellence, les charges de personnel apparaissent comme de véritables frais fixes à court terme. Les charges de personnels doivent être analysées en terme de productivité (CA ou VA / Effectif moyen), de coût (Charges de personnel / Effectif moyen) et de croissance [2].

Charges financières (*Financial cost, Financial expense*). Elles correspondent à la rémunération des ressources d'emprunt. Elles dépendent donc du niveau de l'endettement et des taux d'intérêt. En normes françaises, les charges financières incluent également les dépréciations d'actifs financiers et les pertes de change [2].

Chiffre d'affaires (*Income, Revenues, Sales***)**. Il est constitué par l'ensemble de la production vendue. Son évolution est à la base de toute analyse. Elle doit être décomposée en trois termes : le volume (quantités vendues) le prix (inflation, change) et les changements de périmètre [2].

Chronique, n. f. (*Chronicle*). D'origine grecque, ce mot désigne un genre journalistique [3].

Cible, n. f. (*Target*). Fraction de la population choisie pour être destinataire d'un média donné [3].

Clause de cession. Pour les journalistes salariés d'une publication périodique, la clause de cession ouvre un droit de résiliation de contrat [3].

Clauses de conscience. Elles permettent aux employés clés de se prémunir contre un changement de contrôle non souhaité en rendant possible leur départ dans des conditions favorables [2].

Co-branding. Pratique publicitaire qui consiste à associer deux marques au sein d'une même annonce [3].

Commentaire, n. m. Ce mot désigne un genre journalistique où le récit des faits est moins important que leur interprétation au gré des opinions du rédacteur [3].

Commission de la carte d'identité des journalistes professionnels. Organisme paritaire chargé d'attribuer la carte d'identité de journaliste professionnel [3].

Compétence distinctive (D*istinctive competencies*). Notion établie à partir de l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise qui permet de dégager les domaines d'excellence grâce auxquels une entreprise se distingue de manière radicale de ses concurrents [1].

Compte de résultat (*Income statement, Profit and loss account/statement, P&L*). Il recense l'ensemble des flux qui modifient positivement ou négativement le patrimoine de l'entreprise pendant une période donnée : produits qui génèrent de la richesse, et charges qui en détruisent. Le solde de ces flux, ou résultat, est positif lorsque la valeur du patrimoine de l'entreprise a augmenté sur la période considérée ; il est négatif lorsque l'entreprise s'est appauvrie [2].

Comptes consolidés (*Consolidated accounts*). La consolidation résulte de l'obligation légale faite à toute entreprise détenant le contrôle d'autres entreprises ou exerçant sur elles une influence notable d'établir des comptes consolidés et un rapport sur la gestion du groupe [2].

Comptes sociaux (*Unconsolidated accounts).* Ils correspondent aux comptes d'une société sans intégrer les comptes de ses éventuelles filiales par opposition aux comptes consolidés qui intègrent l'ensemble des comptes des sociétés formant le groupe [2].

Couplage publicitaire. Accord entre plusieurs supports appartenant ou non à un même média permettant d'offrir à un annonceur, avec un tarif unique, leurs différents espaces publicitaires [3].

Coût de la dette (*Cost of debt).* Comptablement, le coût de la dette correspond aux charges financières nettes des produits rapportées au niveau d'endettement net. Financièrement, le coût de la dette représente le taux de rentabilité exigé par les créanciers d'une entreprise pour refinancer son passif [2].

Coût des capitaux propres (*cost of equity*). Le coût des capitaux propres correspond à la rentabilité exigée actuellement par les actionnaires, telle que mesurée par le MEDAF [2].

Coût moyen pondéré du capital - CMPC (*Cost of capital, WACC, Weighted Average Cost of Capital, WACC*). Le coût moyen pondéré du capital est le taux de rentabilité minimal exigé par les pourvoyeurs de fonds de l'entreprise (actionnaires et créanciers) pour financer ses projets d'investissement. Il représente le coût de financement global de l'entreprise. Selon la théorie des marchés en équilibre, et en l'absence de toute distorsion fiscale, ce coût est indépendant de la structure financière de l'entreprise ; il n'existe donc pas de structure financière optimale [2].

Coûts d'agence. La divergence d'intérêt entre les différents acteurs de la vie de l'entreprise fait naître un certain nombre de coûts appelés coûts d'agence. Ces derniers recouvrent notamment les coûts de surveillance consentis par le mandant pour vérifier l'adéquation entre la gestion du mandataire et ses propres objectifs (mise en place de procédures de contrôle, de systèmes d'audit, rémunération du mandataire...) et les coûts de dédouanement engagés par le mandataire dans le but de rassurer le mandant sur la qualité de sa gestion (édition de rapports annuels...) [2].

Coûts de transaction (*Transaction costs*). Dans un marché, le coût des transactions est un facteur important de l'efficience de ce marché. En effet, un marché efficient doit essentiellement permettre la réalisation très rapide de l'équilibre entre l'offre et la demande ; le montant des commissions de courtage est clairement un frein à la fluidité des transactions permettant d'atteindre cet équilibre. En situation de marché efficient, l'équilibre est réalisé lorsque les transactions ne supportent aucun coût : ni frais de souscription (supportés lors de l'émission), ni coûts de transaction (supportés lors de l'achat ou de la vente d'un actif) [2].

Coûts fixes (*Fixed costs*). Les coûts fixes correspondent à l'ensemble des coûts, indépendants du niveau d'activité, dont l'entreprise doit s'acquitter pour son bon fonctionnement (loyer, coûts administratifs,…). Plus la part des coûts fixes est importante dans le total des coûts, plus le point mort est élevé et plus les flux de trésorerie seront volatils. Les entreprises à forts coûts fixes (cimenterie par exemple) ont des forts Bêta et celles à faibles coûts fixes (grande distribution) ont de faibles Bêta [2].

Coûts partagés (S*hared costs*). Coûts communs à plusieurs activités [1].

Coûts variables (*variable costs*). Ils correspondent à l'ensemble des coûts qui varient selon le niveau d'activité de l'entreprise (matières premières, etc.) [2].

CPPAP ou Commission paritaire des publications et agences de presse. Organisme collégial composé, en nombre égal, de représentants de l'administration et des milieux professionnels. Elle intervient dans la détermination des bénéficiaires de certaines modalités de l'aide de l'État à la presse et pour fixer la liste des entreprises pouvant se prévaloir de l'appellation agences de presse [3].

Création de valeur. Résultat de la capacité de l'entreprise de réaliser un ou des investissements dont le taux de rentabilité s'avère être supérieur aux taux de rentabilité exigé (le coût moyen pondéré du capital) compte tenu du risque de l'investissement. La création de valeur est l'objectif rationnel de tout dirigeant de société. Cependant dans un monde concurrentiel, il est très difficile de trouver durablement des investissements qui rapportent plus que leur coût du capital compte tenu de leurs risques, car de telles opportunités attirent naturellement de nombreux candidats qui ont pour effet de faire baisser la rentabilité. Le travail de création de valeur est donc un travail sans fin, à recommencer en permanence [2].

CSA ou Conseil supérieur de l'audiovisuel. Autorité administrative indépendante, organe de régulation de la communication audiovisuelle, le CSA doit depuis la loi du 30 septembre 1986 : garantir l'exercice de la liberté de communication audiovisuelle, d'assurer l'égalité de traitement, de garantir l'indépendance et l'impartialité du secteur public de la rédiotélévision, de veiller à favoriser (…) la libre concurrence à la qualité et la diversité des programmes, au développement de la production et de la création audiovisuelles nationales ainsi qu'à la défense et à l'illustration de la langue et de la culture française [3].

Culture d'entreprise (C*orporate* culture). Ensemble de postulats sur l'action collective, reconnus comme communs et exprimés par des symboles : mythes, tabous, rites, et renvoyant à des valeurs auxquelles les membres d'une entreprise croient ou feignent de croire[1].

Cycle d'exploitation. C'est le fondement de la richesse de l'entreprise il est constitué par les activités ordinaires (à court terme) de l'entreprise, il s'oppose donc au cycle d'investissement et au cycle de financement [2].

Cycle de vie. Décrit l'ensemble des phases de la naissance à la mort à travers lesquelles passe un produit ou une entreprise : idée, conception, mise au point, lancement, décollage, croissance forte, croissance ralentie, maturité, déclin, disparition [2].

DAB ou Digital Audio Broadcasting. Système de diffusion radio numérique terrestre adapté aux bandes de fréquences VHF et qui nécessite un matériel de réception spécifique [3].

Data room. Dans le cadre du processus de cession d'une entreprise, l'ensemble des informations confidentielles d'ordre économique ou juridique est mis à disposition des acquéreurs potentiels dans un lieu appelé data room. L'accès à cette salle est très réglementé, aucune photocopie ne peut être faite sauf exception... [2].

Datamining. Traitement et analyse informatiques des données [3].

DBS ou Direct Broadcasting Satellite. Satellite diffusant ou distribuant des programmes audiovisuels pouvant être reçus directement au moyen d'une antenne de faible diamètre. Ils distribuent notamment les bouquets numériques de chaînes de télévision et de radios [3].

Débit, n. m. (*Rate*). Capacité de transport d'un réseau ou quantité d'informations qui peut être acheminée dans une unité de temps donnée [3].

Décote de conglomérat (*Conglomerate discount)*. Elle tient à plusieurs facteurs. Les investisseurs craignent une mauvaise allocation des ressources, dans la mesure où le groupe pénalise les secteurs les plus porteurs pour investir dans les divisions en difficulté dont la rentabilité est médiocre voire inférieure au coût moyen pondéré du capital de la division. En outre, les investisseurs ont une préférence pour la pureté des titres cotés et préfèrent réaliser eux-mêmes leur diversification sectorielle. Enfin, on retrouve le problème des frais de siège qui absorbent une partie de la valeur du conglomérat [2].

Décote de liquidité (*Liquidity discount*). Dans une société non cotée, il existe une décote de liquidité pour celui qui veut vendre sa participation de façon isolée. En effet, un minoritaire, conscient de la valeur de la participation qu'il détient, ne pourra l'extérioriser que si le majoritaire décide également de vendre. On retrouve le même phénomène dans une société cotée au flottant réduit et dont le capital est verrouillé par un ou plusieurs investisseurs : la sortie ne pourra se faire qu'au cours de bourse, qui dépend de la politique de communication du principal actionnaire [2].

Démassification, n. f. Processus à la faveur duquel les mass media occupent une place toujours plus relative, parmi les médias offerts ou fréquentés, à l'intérieur du périmètre d'une société déterminée [3].

Déontologie, n. f. (*Ethics*). Ensemble des règles que des professionnels se donnent à eux-mêmes, et au respect desquelles ils veillent [3].

Dépôt de bilan (*Bankruptcy*). Déclaration de la cessation de paiements faite par les dirigeants de l'entreprise au tribunal de commerce [2].

Dépréciation d'actifs immobilisés. Les dotations aux provisions pour dépréciation d'actifs immobilisés ont pour objet de constater la perte de valeur d'un actif non liée à son utilisation courante, c'est-à-dire, a priori, non prévisible [2].

Désendettement net. Le désendettement net est en quelque sorte la conclusion du tableau des flux de trésorerie : il est le solde des flux de trésorerie dégagé par l'activité, l'investissement et le financement par capitaux propres (augmentation de capital et dividendes). Il peut aussi se décomposer en : remboursements des dettes financières, emprunts souscrits, variation des placements financiers et variation du disponible [2].

Désinformation, n. f. (*Desinformation*). Présentation partielle et tendancieuse des événements de l'actualité et résultant de cette action auprès des personnes visées [3].

Desk. Désigne le bureau central d'une agence de presse où convergent les dépêches venant de l'extérieur [3].

Dette (*Debt, Debt security*). La dette d'une entreprise représente l'argent mis à sa disposition par ses créanciers. On distingue les dettes d'exploitation, qui sont généralement à court terme et ne portent pas intérêt, et les dettes financières [2].

Dette financière nette (*net financial debt*). L'endettement net, ou dette financière nette, d'une entreprise est le solde de ses dettes financières d'une part, du disponible et des placements financiers d'autre part. Elle représente la situation nette de l'entreprise vis-à-vis des tiers et hors cycle d'exploitation. C'est ce solde qui est utilisé dans le calcul de l'effet de levier [2].

Dettes d'exploitation (*Accounts payable, Operating liabilities, Trade payables*). Les dettes d'exploitation, comme leur nom l'indique, sont les dettes qui ne sont liées qu'au cycle d'exploitation. Elles entrent dans le calcul du BFR. Parmi celles-ci, les dettes fournisseurs, les dettes fiscales et sociales, les avances sur commandes reçues de clients, les produits constatés d'avance et les autres dettes d'exploitation sont considérés comme des dettes d'exploitation [2].

DGMIC ou Direction générale des médias et des industries culturelles. Ancienne Direction du développement des médias (DDM), cet organisme administratif a pour fonction de suivre l'évolution des médias, de conseiller le gouvernement en matière de réglemntation de la presse, de la radio et de la télévision, de représenter l'État dans certains organismes du secteur public et d'assurer une mission de statistiques et d'études [3].

Différenciation des produits (*Product Differentiation*). Création d'une offre ressentie comme unique par le consommateur [1].

Différenciation, n. f. (*Differentiation*). Ensemble des différences cognitives et émotionnelles entre les individus occupant différentes fonctions et des différences de structures entre les unités [1].

Diffuseur n. m. Dernier maillon de la chaîne commercial de la presse vendue au numéro, les diffuseurs vendent les publications qui leur sont confiées en dépôt et son rémunérés sur la base d'une commission moyenne du prix [3].

Diffusion, n. f. (*Circulation*). Nombre d'exemplaires d'une publication ayant effectivement atteint le public. On distingue la diffusion annuelle et la diffusion moyenne au numéro [3].

Dilemmes (*Question marks*). Activités dont la part de marché relative est faible dans un marché en croissance [1].

Directeur de la publication (*Editor in chief*). Qu'il s'agisse de publications périodiques écrites, de services de communication audiovisuelles ou de services de communication au public en ligne, il est celui qui exerçant le pouvoir d'autorité, en assume la responsabilité [3].

Disponibilité, n. f. (*cash*). Les disponibilités d'une entreprise correspondent à ses actifs les plus liquides. Font partie du disponible le compte de caisse et les soldes disponibles sur comptes bancaires [2].

Diversification horizontale (*Horizontal diversification*). Exploitation de nouveaux domaines d'activité s'appuyant sur des effets de synergie et de complémentarité avec le portefeuille d'activités existant [1].

Diversification verticale (*Vertical diversification*). Extension des activités de l'entreprise soit vers les consommations intermédiaires ou la production de matières premières soit vers la commercialisation [1].

Dividende par action ou **DPA**. Il constitue normalement la fraction du bénéfice net de l'exercice clos auquel a droit le porteur d'une action. Certains types d'actions peuvent également verser à leur détenteur un dividende plus important ou garanti par rapport aux actions normales, on parlera d'actions de préférence généralement privées de droit de vote [2].

Dividende, n. m. (Dividend). Les dividendes servent à rémunérer les apporteurs de capitaux propres (les actionnaires) ; ils sont en général distribués à partir du bénéfice net de l'exercice clos, mais peuvent également être prélevés sur les bénéfices mis en report à nouveau ou en réserves [2].

DMB* ou *Digital Multimedia Broadcasting. Technologie numérique permettant d'enregistrer, de restituer ou de transmettre une combinaison de textes, de sons, d'images fixes et animés tout en offrant à l'utilisateur des fonctionnalités interactives [3].

Dotation aux amortissements (*Depreciation and amortisation*). C'est la constatation comptable de la dépréciation d'un actif [2].

Dotcom. Nom générique donné aux entreprises exclusivement présentes sur le Web, les *pure Internet players*, ou aux filiales Internet des entreprises *click and mortar*, également appelées *dotcorp* [3].

Droit de vote. Exercé lors des assemblées générales d'une société, le droit de vote attaché à une action permet à son détenteur de participer aux principales décisions de l'entreprise. Si une action peut se voir attacher un droit de vote simple, double ou aucun droit de vote, seuls les actionnaires peuvent détenir des droits de vote. Contrairement aux créanciers, ils ne bénéficient en effet d'aucune garantie de remboursement, et partagent le risque de l'entreprise [2].

Droits d'auteur (*Royalties*). Rémunération due aux titulaires du droit patrimonial d'auteur à raison de l'exploitation publique de leur œuvre [3].

DSL* ou *Digital Subscriber Line. Protocole de transmission de données par voie électromagnétique. Il est utilisé sur les câbles à paires symétriques du réseau standard en cuivre. Les technologies DSL (ADSL, HDSL, SDSL, VDSL) autorisent l'utilisation de la même paire de cuivre que celle de la voix pour transmettre des données [3].

DVB Digital Video Broadcasting. Famille européenne de normes de diffusion numérique associée au MPEG pour le câble (-C), le hertzien terrestre (-T), et le satelitte (-S) mise au point par le consortium DVB constitué par les radiodiffuseurs, des industriels, des opérateurs, des administrations publiques et des régulateurs [3].

Écart d'acquisition (*goodwill*). La fraction de la différence de première consolidation subsistant après la réévaluation des actifs de la filiale est appelée écart d'acquisition plus connu sous le nom de goodwill ou survaleur. Cet écart d'acquisition, s'il est positif, apparaîtra comme une immobilisation incorporelle d'un type particulier [2].

Economic Value Added ou EVA. Popularisée au milieu des années 1990, l'Economic Value Added (R) (création de valeur intrinsèque) est un critère opérationnel de mesure de la création de valeur. Elle se calcule en multipliant le montant de l'actif économique par la différence entre rentabilité économique après impôt et coût moyen pondéré du capital. L'EVA (R) constitue un outil de gestion financière décentralisé car elle permet à tous les niveaux de l'entreprise de mesurer la performance d'une unité en lui appliquant un taux de rentabilité exigé individuel [2].

Économies d'échelle (*Economies of scale*). Baisses des coûts unitaires résultant d'une augmentation du volume d'affaires de l'entreprise par un étalement des frais fixes [1].

Économies de champ (*Economies of scope*). Réduction de coûts résultant de la mise en œuvre conjointe d'activités distinctes, mais possédant certains points communs. Une telle réduction des coûts correspond par exemple à l'utilisation de ressources tangibles ou intangibles communes pour fabriquer des produits différents [1].

EDGE ou ***Enhanced Data for Global Evolution***. Parmi les standards de la téléphonie mobile, l'EDGE est une évolution des standards GSM et GPRS Il représente une avancée vers les systèmes de réseaux mobiles 3G [3].

Effet d'apprentissage (*learning effect*). Phénomène traduisant une amélioration de la productivité du travail et résultant de la répétition des tâches [1].

Effet d'expérience (*Effect of experience*). Le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que sa production cumulée au sein d'une entreprise est multiplié par deux [1].

Effet de ciseau (*Scissors effect)*. Il permet d'expliquer les variations du résultat par l'évolution divergente des produits et des charges. Ainsi, une société dont les charges augmentent plus vite que ses produits verra mécaniquement son résultat baisser. L'effet de ciseau peut avoir des raisons multiples : mécanismes d'inertie, concurrence... Découvrir les causes de l'effet de ciseau permet de comprendre la mécanique économique grâce à laquelle une entreprise réalise du profit et donc d'estimer ses perspectives d'évolutions futures [2].

Effet de levier (*Leverage effect*). Il explique le taux de rentabilité comptable des capitaux propres en fonction du taux de rentabilité après impôt de l'actif économique (rentabilité économique) et du coût de la dette. Par définition, il est égal à la différence entre la rentabilité des capitaux propres et la rentabilité économique. Lorsqu'il est positif, le recours à l'endettement a permis d'augmenter la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. En revanche, lorsque la rentabilité économique est inférieure au coût de l'endettement, l'effet de levier joue négativement ! De plus, celui-ci reste une tautologie comptable qui ne doit pas faire oublier que le recours à l'endettement augmente le risque lié aux capitaux propres, et ne crée pas au total de valeur [2].

Euros constants. Des projections sont faites en euros constants dès lors qu'elles n'incluent pas l'inflation dans leur estimation, par opposition à euros courants [2].

Euros courants .Des projections sont réalisées en euros courants lorsqu'elles incluent des évolutions en volume et des prévisions d'inflation et de prix, ceci par opposition aux projections en euros constants [2].

Excédent brut d'exploitation ou EBE (*EBITDA, Earnings before interest, tax, depreciation and amortisation).* C'est le solde entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation qui ont été consommées pour obtenir ces produits. Il correspond donc au résultat du processus d'exploitation, et diffère du résultat d'exploitation dans la mesure où il ne prend pas en compte les dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation d'actif. Très proche de l'excédent de trésorerie d'exploitation, l'EBE est une variable-clé de l'analyse du compte de résultat [2].

Excédent de trésorerie d'exploitation ou ETE (*Operating cash-flow*). C'est le solde entre les recettes et les dépenses d'exploitation. Il correspond à la traduction en terme de trésorerie du cycle d'exploitation de l'entreprise. La différence entre l'excédent brut d'exploitation et l'excédent de trésorerie d'exploitation s'explique par la variation du besoin en fonds de roulement [2].

Facteurs clés de succès (*Key success factors*). Éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant [1].

Fibre optique (Optical fiber). Fibre de silice ou de matière synthétique, utilisée pour la construction de réseaux de télécommunications à haut débit [3].

Flux d'investissement (*Capital expenditures*). Il apparaît comme le solde entre les acquisitions d'immobilisations et les désinvestissements. Cette différence fait généralement apparaître un besoin de financement [2].

Flux de financement. Il apparaît comme l'excédent des ressources financières (endettements nouveaux, augmentation de capital) sur les emplois financiers (remboursement d'emprunt, distribution de dividendes) [2].

Flux de trésorerie (*Cash-flow*). C'est un mouvement, entrée ou sortie, de liquidités. C'est le fondement de la finance puisque tout titre financier est évalué grâce aux flux de trésorerie qu'il secrète. En finance tout problème complexe se résout simplement quand on raisonne en termes de flux. L'ensemble des flux de trésorerie d'une entreprise peut par ailleurs être rattaché à l'un des trois cycles suivants : l'exploitation, l'investissement et le financement. Ils sont recensés dans le tableau de flux de trésorerie [2].

Flux de trésorerie disponible (*free cash-flow*). C'est le flux disponible après impôt qui mesure le flux de trésorerie généré par l'actif économique [2].

Flux RSS (*Really Simple Syndication*) Téléchargement automatique, grâce à des fichiers au format XML, d'extraits de pages mises à jour de plusieurs sites Web, en fonction des préférences de l'internaute [3].

Fonctionnalisme. En sciences de l'information, nom donné à l'ensemble des théories analysant les fonctions de médias, tant du point de vue de leurs effets sur les individus que de leur rôle dans l'organisation et le fonctionnement de la société [3].

Fonds de roulement. Il correspond au solde entre les ressources à plus d'un an, dites stables, et les immobilisations (emplois stables à plus d'un an). Positif, il traduit un excédent des premières sur les secondes. Négatif, il permet de constater que les immobilisations sont financées par les ressources de trésorerie ou par l'excédent des ressources d'exploitation sur les emplois (besoin en fonds de roulement négatif). En bonne orthodoxie financière, comme les ressources sont exigibles à tout moment alors que les immobilisations se liquéfient progressivement, le fonds de roulement doit être positif en croissance ! La difficulté d'isoler le financement stable de l'entreprise a rendu la notion de fonds de roulement désuète [2].

Fournisseurs d'accès (*Internet access provider, IAP*). Société commerciale offrant aux entreprises ou aux particuliers la possibilité d'accéder à Internet et, le cas échéant, à certains services en ligne exclusifs, réservés à ses clients [3].

FSER ou **Fonds de soutien à l'expression radiophonique locale**. Ce fonds d'aide est destiné aux services non commerciaux de radiodiffusion sonore par voie hertzienne [3].

FTP ou ***File Transfer Protocol***. Protocole de transfert de fichiers informatiques qui définit les modalités de transport des données sur un réseau TCP/IP entre un ordinateur client et un serveur [3].

Fusion (*Merger*). Financièrement, les opérations de fusion s'analysent comme la cession suivie d'une augmentation de capital de la société acquéreuse réservée aux actionnaires de la société cédée. Elles peuvent se présenter sous différentes modalités : fusion stricto sensu (deux sociétés se réunissent pour n'en former qu'une seule, l'une absorbant en général l'autre), apport de titres ou apport partiel d'actifs. Si la signification économique de la fusion et de la cession est semblable, les opérations de fusion ne donnent lieu à aucun échange de liquidité [2].

Gearing. C'est le ratio de la dette financière et bancaire nette sur les capitaux propres de l'entreprise. Il mesure le risque de la structure financière de l'entreprise [2].

Globalisation, n. f. (*Globalization*). Approche du marché mondial comme s'il s'agissait d'un seul et même marché, avec des produits et des services standardisés à l'échelle mondiale. Cette stratégie repose sur la similitude des facteurs clés de succès sur la plupart des marchés mondiaux [1].

GPRS ou ***General Packet Radio Service***. Système de commutation par paquets qui permet d'obtenir des débits pour la transmission de données par radiotéléphonie de l'ordre de 170 Kbit/s [3].

Groupe stratégique (*Strategic group*). Ensemble de firmes qui au sein d'un secteur suivent la même stratégie [1].

GSM ou ***Global System for Mobile***. Norme de transmission radionumérique utilisée pour la téléphonie mobile sur les fréquences 900 MHz et 1800 mise au point par l'*ETSI* [3].

Haut Débit (*Broadband*). Caractéristique d'une connexion à Internet à grande vitesse, par opposition aux connexions bas débit avec un simple modem relié à la prise téléphonique (56 Kbits/s) [3].

HDSL* ou *High Speed Digital Subscriber Line. Parmi les technologies DSL, la norme HDSL repose sur une capacité de transmission bidirectionnelle et symétrique sur deux paires torsadées [3].

Hebdomadaires. Publications paraissant de quatre à douze fois par mois. Cette catégorie regroupe outre les "hebdomadaires », les "quadri- tri- et bi- hebdomadaires" [4].

Hors-Média. Sont ainsi qualifiés toutes celles des actions de publicité qui n'ont pas recours aux grands médias (presse, télévision, radio, affichage, cinéma) [3].

HSPDA ou ***High Speed Downlink Packet Access***. C'est une technologie pour la téléphonie mobile dite de 3,5 génération, ou Super 3 G. Elle permet des liaisons descendantes pouvant atteindre 4Mbits/s [3].

HTML* ou *Hyper Text Mark Up Language. Langage normalise de création de documents hypertextes dérivé de la norme SGML, mise au point en 1989 par le Centre européen de recherche nucléaire, et qui a permis la structuration du Web sur le réseau Internet [3].

HTTP ou ***Hyper Text Transfert Protocol***. Protocole d'accès à une adresse Internet [3].

Identité, n. f. (*Identity*). Système de caractéristiques développées par la firme qui en donne une représentation spécifique, stable et cohérente. L'identité est le signifié de la culture et est constituée par des représentations conscientes ou non que le personnel forme de son entreprise et de la vie organisationnelle [1].

Immobilisations corporelles (*Tangible fixed asset*). Elles constituent avec les immobilisations incorporelles la substance d'une entreprise, son outil industriel et commercial. Les principales immobilisations corporelles sont les terrains, les constructions, les immobilisations techniques et les matériels et outillages industriels [2].

Immobilisations financières (*Financial assets*). Elles sont principalement constituées des titres de participation au capital d'autres entreprises [2].

Immobilisations incorporelles (*Intangible fixed asset*) regroupent principalement : les frais d'établissement, les frais de recherche et de développement immobilisés, les concessions, brevets et droits similaires, les fonds commerciaux et les droits au bail, les marques et parts de marché, les logiciels, et les écarts d'acquisition [2].

Impôt, n. m. **(***Tax***)**. Toutes les entreprises françaises sont soumises à l'impôt sur les sociétés. Il est établi par rapport au résultat fiscal qui peut être significativement différent du résultat comptable. En principe, il est payé au Trésor en cinq fractions, dont les quatre premières sont calculées en pourcentage du dernier bénéfice. Le dernier versement dit de régulation doit être acquitté au plus tard trois mois après la clôture de l'exercice [2].

Infomédiaire (*Market maker*). Contraction des mots information et intermédiaire. Désigne des entreprises de services installées sur le Web qui se consacrent au traitement et à la sélection de l'information spécialisée sur un marché, au profit des fournisseurs et des consommateurs [3].

Information, n. f. (*News, information*). Renseignements ou ensemble de renseignements concernant quelqu'un ou quelques chose, et susceptible d'être porté à la connaissance d'une personne ou de plusieurs personnes, rassemblés en un même lieu ou dispersés et sans relation les unes avec les autres. Le mot désigne une tout autre réalité s'il est précédé de l'article défini l' ; l'information concerne alors cette institution singulière, avec ses techniques, ses professionnels et ses disciplines, née avec les journaux quotidiens, au XIX^{e} siècle, sur la vague de la révolution industrielle et des libertés publiques et personnelles. Avec la multiplicité et la diversité des médias, à la fin du XXe siècle, l'information désignera davantage encore, au moins pour les économistes, depuis Fritz Machlup (1962) et Marc U. Purat (1977) : non seulement les nouvelles portant sur l'actualité (*news*), les données concernant les activités économiques, financières ou sociales (*data*), mais aussi les œuvres divertissantes, le savoir en général, les connaissances, ou bien encore les œuvres de fiction. Chacune de ces trois acceptions donne lieu à des interprétations ou à des représentations dont la visée et la signification sont très différentes [3].

Interactivité, n. f. (*Interactivity*). Possibilité d'agir sur un média, ou de dialoguer avec lui, en cliquant sur un mot-clé ou une icône, afin d'accéder, quant on le veut, à l'un des services ou des programmes qu'il propose, depuis le télé-achat jusqu'aux jeux vidéo [3].

International Financial Reporting Standard ou IFRS. Les IFRS correspondent à l'ensemble des normes comptables élaborées par l'IASB depuis 2002 (dénommées IAS auparavant). L'IASB est un organisme privé qui a été fondé en 1973 par les instituts d'experts-comptables de neuf pays avec pour principaux objectifs d'établir des normes comptables acceptables au plan international, de promouvoir leur utilisation et plus généralement, de travailler pour harmoniser les pratiques comptables et la présentation des comptes sur le plan international. Il est composé de 16 membres indépendants [2].

Internet. Réseau mondial constitué lui-même par une multitude de réseaux informatiques de dimension locale, régionale, nationale ou continentale reliés les uns aux autres. L'Internet est un mode de communication à tous avec un ordinateur couplé à un modem, et par le biais d'un abonnement à un fournisseur d'accès [3].

Interview, n. f. Entretien réalisé par un journaliste avec une personne et donnant lieu à une publication dans un domaine d'information quelconque [3].

Invendu, n m. (*unsold*). Exemplaire d'une publication qui n'a pas été vendu et qui reste chez l'éditeur ou qui lui est restitué par les dépositaires [3].

Investissement, n. m. (*Investment)*. C'est une dépense ayant pour but de modifier durablement le cycle d'exploitation de l'entreprise ; à la différence d'une charge, il n'est pas détruit par celui-ci. Investir revient en effet pour celui qui s'y décide à renoncer à une consommation immédiate pour accroître ses recettes futures. Bien entendu, le surcroît de recettes occasionné par cet investissement devra être suffisant pour assurer sa rentabilité prévisionnelle. L'investissement est donc un processus fondamental dans la vie de l'entreprise, qui engage durablement celle-ci. Si dans un premier temps, il grève fréquemment les états financiers de l'entreprise, lui seul lui permet d'assurer sa croissance à long terme. De plus, c'est en choisissant judicieusement ses investissements, et non ses financements, que l'entreprise créée de la valeur. Le critère de la valeur actuelle nette d'un investissement (différence entre sa valeur actuelle et son coût) est à ce titre le seul outil pour mesurer la création de valeur potentielle [2].

IP ou ***Internet Protocole***. Protocole de communication utilisé sur les réseaux qui servent de support à Internet. Ce protocole repose sur une technique d commutation par paquet [3].

Joint-Venture. La plupart des alliances technologiques ou industrielles se traduisent par la création d'une société commune ou joint-venture souvent détenue à 50/50. Ces sociétés ont généralement un avenir éphémère, une telle situation pouvant rapidement mener à un blocage total des organes de décision de l'entreprise, soit parce que la joint-venture se porte bien et que l'un des actionnaires veut récupérer le contrôle, soit parce qu'elle se porte mal et que l'un des actionnaires veut sortir. Il est dès lors nécessaire de prévoir dès sa création des clauses de sortie permettant, en cas de conflit, un déblocage de la situation [2].

Journaux gratuits d'annonces. Publications dont le contenu est essentiellement constitué de petites annonces et de publicité commerciale, diffusées gratuitement auprès des particuliers [4].

Journaux gratuits d'information. Publications apportant de façon permanente des informations et des commentaires pouvant porter aussi bien sur l'actualité politique et nationale que sur une information spécialisée (programmes, spectacles…), diffusées gratuitement auprès des particuliers [4].

Juste valeur (*Fair value*). Elle implique la valorisation d'actifs et de passifs sur la base d'une estimation de leur valeur de marché ou de leur valeur d'utilité par actualisation des flux de trésorerie estimés attendus de leur utilisation [2].

Lectorat, n. m. (*Readership*). Audience d'une publication [3].

Leveraged Buy Out ou *LBO*. C'est le rachat des actions d'une entreprise financé par une très large part d'endettement. Concrètement, un holding est constitué, qui s'endette pour racheter la cible. Le holding paiera les intérêts de sa dette et remboursera celle-ci grâce aux dividendes réguliers ou exceptionnels provenant de la société rachetée [2].

Levier financier (*Leverage*). Il est égal au rapport endettement net / capitaux propres [2].

Liquidité (*liquidity*). C'est l'aptitude à faire face aux échéances financières dans le cadre de l'activité courante, à trouver de nouvelles sources de financement, et à assurer ainsi à tout moment l'équilibre entre les recettes et les dépenses. Le risque de liquidité le plus fréquent intervient lorsque l'entreprise est en difficulté et qu'elle ne peut plus émettre de titres acceptés par le marché financier ou les institutions bancaires; les investisseurs ne lui font plus confiance quels que soient les projets proposés. La liquidité est donc liée à la durée des ressources; elle s'analyse tant au niveau de la structure à court terme (financement à court terme), qu'au niveau de la capacité de remboursement des dettes à moyen et long termes. De là l'utilisation des concepts et ratios classiques : fonds de roulement, capitaux propres, endettement, actif circulant/dettes à court terme... [2].

Livret A. Le livret A est l'exemple le plus connu des produits financiers à taux prédéterminé : son taux est fixe tant que les pouvoirs publics ne décident pas de le réviser ! Les fonds placés sur ce support dont la distribution a été libéralisée en 2009, sont gérés par la Caisse des dépôts et des consignations et servent notamment à financer le logement social [2].

Marché efficient (*Efficient market, Market in equilibrium, Perfect market, Theory of markets in equilibrium*). Un marché est efficient lorsque le prix des titres financiers y reflète à tout moment toute l'information pertinente disponible. Dans un tel marché, il est impossible de prévoir les rentabilités futures, et un titre financier est à tout moment à son prix. Un tel marché est également appelé marché à l'équilibre ou marché parfait [2].

Marge (*Margin*). Écart entre des produits et des charges. On parle ainsi de marge commerciale (écart entre le prix de vente des marchandises et leur prix d'achat pour un distributeur), de marge brute (écart entre le prix de vente et le coût fabrication), de marge d'exploitation (écart entre le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation), de marge nette (écart entre tous les produits et toutes les charges). La marge peut être exprimée en unité monétaire ou en pourcentage du chiffre d'affaires ou de la production [2].

Marge brute (*Gross margin*) La marge brute est une notion qui n'est absolument pas normalisée et chacun y met derrière ce qu'il veut bien y mettre. En toute logique, le plus correct est de retirer du chiffre d'affaires le cout de fabrication des produits. Ainsi, dans la grande distribution, on retirera les consommations (achats en gros des produits vendus au détail qui fait à peu près 80 % du chiffre d'affaires) et la marge brute sera égale à une marge commerciale ou marge sur consommation de matières premières [2].

Marge d'EBE (*EBITDA margin*). La marge d'EBE est égale à l'EBE divisé par le chiffre d'affaires [2].

Marge nette (*Net margin*). C'est le rapport du résultat net d'un exercice sur le chiffre d'affaires de cet exercice. Elle indique quel est le résultat net que l'entreprise réalise en moyenne à chaque fois qu'elle vend un produit ou un service pour 100€ [2].

Marge opérationnelle (*EBIT Margin***)**. Marge d'exploitation correspond au rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires [2].

Market Value Added ou *MVA*. Pour une entreprise cotée, la création de valeur est souvent appelée Market Value Added ou MVA. Elle est égale à la somme de la capitalisation boursière et de la valeur de l'endettement net diminuée du montant comptable de l'actif économique. La MVA, ou plutôt la variation de MVA, est un critère plus pertinent que la seule évolution du cours de bourse puisqu'il met en regard l'augmentation de valeur et les capitaux investis pour y parvenir [2].

Mass média (*Mass media*). Expression forgée dans les années 50 aux Etats-Unis, pour désigner ceux des médias qui sont susceptibles d'atteindre des audiences étendues et, partant, diverses et non identifiables. La télévision et le cinéma étaient aussi visés, bien plus que la grande presse et la radio [3].

Medaf. Le Modèle d'Evaluation des Actifs Financiers ou Capital Assets Pricing Model (CAPM) est utilisé pour évaluer des actions dans un marché en équilibre. Il est basé sur le fait que seul le risque de marché, ou risque non diversifiable, est rémunéré par les investisseurs dans un tel marché. La rentabilité exigée par un investisseur est alors égale au taux de l'argent sans risque majoré d'une prime de risque uniquement liée au risque de marché de l'actif : R = rf + beta x (rm - rf) [2].

Média, n. m. (*medium, Media*). Technique utilisée par un individu ou un groupe pour communiquer à un autre individu ou à un autre groupe, autrement que face à face, l'expression de leur pensée, quelles que soient la forme et la finalité de cette expression. Un média permet donc la transmission à un nombre plus ou moins grand de personnes, d'un ou plusieurs messages aux contenus les plus variés : la presse, la radio, la télévision, l'affichage, mais aussi le téléphone et l'Internet. En tant que moyen de transport ou de transmission, pour de signaux, quels qu'ils soient, un média permet donc toujours de relier les hommes entre eux. Si le mot média oscille entre une définition étroite qu'il renvoie à des réalités distinctes, souvent sans lien les unes avec les autres : une technique comme la presse ; un usage c'est-à-dire à la fois une finalité et les contenus qui sont censés leur correspondre comme l'information ; un public, plus ou moins étendu, potentiellement ou effectivement, ce qui permet de distinguer les mass media des médias de groupes ou des médias personnels ; une institution, car CNN, TF1 et France Télévisions, au même titre que Newsweek, Le Monde ou Libération ; enfin, un genre ou une forme d'expression singulière, tels que le journalisme, le film de cinéma, la publicité ou le feuilleton de télévision [3].

Médiamétrie. Société de sondages créée en 1985 pour évaluer, mesurer l'audience de la télévision et de la radio ainsi que la fréquentation du cinéma et d'Internet. Son capital est réparti entre les chaînes de télévision, les radios et les agences de publicité [3].

Mensuels. Publications paraissant une, deux ou trois fois par mois. Cette catégorie regroupe également les "mensuels" et les "tri- et bimensuels" [4].

Méthode des multiples. L'application de la méthode des multiples peut être réalisée soit par référence aux multiples observables sur des sociétés cotées comparables soit par référence aux multiples implicites de transactions passées [2].

Méthode du *Discounted Cash-Flow*. Voir Flux de trésorerie [2].

Méthode patrimoniale (*Net asset value of a fund, NAV*). C'est une méthode d'évaluation qui consiste à estimer séparément les différents actifs et engagements de l'entreprise et à en faire la somme algébrique. On parle également d'actif net réévalué ou de somme des parties. Elle est particulièrement adaptée pour les conglomérats pour lesquels les comptes ou les projections financières agrégées ne peuvent pas être analysés en tant que tels. Notons qu'il existe plusieurs types de valeurs patrimoniales (depuis la valeur de liquidation jusqu'à la valeur d'usage) et que la fiscalité n'est alors pas neutre. Enfin, la valeur patrimoniale n'a de sens que si elle intègre les actifs incorporels de l'entreprise, qui sont particulièrement difficiles à estimer [2].

Moteur de recherche (*Search engine*). Programme de classement et d'indexation permettant la recherche automatique d'informations sur le Web, grâce à une sélection de mots-clés [3].

Niche, n. f. (*niche*). Sous-segment stratégique d'un marché, nécessitant une offre spécifique [1].

Numérique, adj., n. m. (*Digital*). Code binaire (succession de 0 et de 1) permettant de traduire toutes sortes d'informations – textes, voix, sons, images – afin de les mémoriser, de les traiter, de les restituer ou de les transmettre [3].

Obligation remboursable en action ou ORA (*Bond redeemable in shares, Equity-linked securities, Mandatory convertible bonds*). C'est une obligation dont le remboursement est réalisé par attribution d'une action (généralement de l'émetteur). Cette émission aboutit donc à une augmentation de capital à terme. En matière d'analyse financière, les ORA peuvent être considérées comme des capitaux propres [2].

Obligation, n. f. (*Bond*). C'est un titre de dette à long terme. L'obligation peut être émis par un Etat, une collectivité locale ou une entreprise [2].

Octet, n. m. (*Byte*). Unité de mesure informatique désignant un ensemble de huit bits et permettant la représentation sous la forme d'une suite de 0 et 1 d'un caractère quelconque. Le codage en octets permet la représentation de 256 caractères différents, ou de 256 nuances de couleurs [3].

OJD ou ***Diffusion contrôle***. Association professionnelle qui a pour vocation de mesurer et d'apprécier la diffusion des publications de presse des éditeurs adhérents de l'association [3].

Opérateur de réseaux. Il est propriétaire de son infrastructure de communication qu'il rentabilise soit en exerçant une activité d'opérateur de services, soit en louant son réseau à un opérateur de services [3].

Opinion publique (*Public Opinion*). État d'esprit qui dérive, au sein d'une collectivité donnée, de l'addition des différentes attitudes susceptibles de s'exprimer, à propos d'une question publiquement débattue, dès lors que les affirmations résultant de cette expression sont assorties d'un doute. L'opinion publique se distingue par conséquent aussi bien de la croyance collective que de la simple addition de convictions individuelles [3].

Organisation, n. f. (*Organization*). Unité économique de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant de façon continue en vue d'atteindre certains objectifs [1].

Page vue. Indicateur de fréquentation « *site centric* » : page Web entièrement téléchargée sur l'ordinateur de l'internaute [3].

Part de marché absolue (*Absolute market share*). Part de marché calculée par rapport aux ventes totales du marché de référence [1].

Part de marché relative (*Relative market share*). Part de marché calculée par rapport à celle du leader [1].

Passif, n. m. (*Liabilities*). Le passif recense l'ensemble des ressources de l'entreprise, c'est-à-dire les capitaux propres apportés par les actionnaires et les dettes d'exploitation ou bancaires et financières qui vont financer l'actif de l'entreprise [2].

Penny Press. Expression anglaise qui désigne ces premiers journaux quotidiens vendus un penny seulement en Angleterre, à partir de 1855 et devenus les symboles de l'information et du journalisme modernes [3].

Périodique, n. m. Publication de presse à parution régulière et suivie, sous un même titre. On en distingue un grand nombre de catégories, selon leur périodicité, du quotidien à l'annuaire, ou selon la spécificité de leur contenu ou la spécification de leur audience [3].

Pige, n. f. Travail accompli par un journaliste qui est rémunéré à l'article ou au nombre de signes [3].

Pigiste, n. m. (*Free lance*). Professionnel ou non, indépendant, non salarié ou mensualisé, rémunéré à la pige en fonction du nombre, de la dimension et du volume de ses contributions [3].

Pluralisme, n. m. Qualité de ce qui est divers ou multiple. Constitue l'une des conditions et des caractéristiques essentielles de la liberté d'expression et d'information dans les démocraties libérales occidentales [3].

Plus-Value, n. f. (*Capital gain*). Différence positive entre le prix de vente d'un actif et son prix d'achat initial. Pour la plupart des entreprises, les plus values constituent un produit non récurrent [2].

Podcasting. Né de la contraction d'iPod®, le baladeur d'Apple, et de *broadcasting*, le mot désigne le téléchargement à la demande sur un ordinateur ou un baladeur numérique de fichiers audio ou vidéo en provenance de blogs ou des sites de radios ou de télévisions [3].

Poids morts (Dogs). Activités dont la part de marché relative est faible sur un marché vieillissant [1].

Point mort (*Breakeven*). Le point mort est le niveau d'activité, i.e. de chiffre d'affaires, pour lequel l'ensemble des produits couvre l'ensemble des charges. A ce niveau d'activité, le résultat est donc nul [2].

Portail, n. m. (*Portal*). Site Web permettant d'accéder à un ensemble de sites ou de services correspondant à des domaines identifiés et circonscrits [3].

Position concurrentielle (*Competitive position*). Évaluation de la force quantitative et qualitative d'une firme par rapport à ses concurrents dans un domaine d'activité donné [1].

Presse locale d'information générale et politique. Publications dont le contenu répond aux mêmes principes que la catégorie précédente, mais comportant en outre des pages d'information traitant de façon prioritaire de l'actualité dans un cadre local, départemental ou régional. La zone de diffusion est directement liée à leur contenu. Cette catégorie comprend les quotidiens régionaux et départementaux, les hebdomadaires départementaux et locaux, les magazines régionaux, et enfin les journaux d'annonces judiciaires et légales [4].

Presse nationale d'information générale et politique. Publications apportant de façon permanente des informations et des commentaires sur l'actualité politique et nationale. Cette catégorie comprend les quotidiens nationaux, les grands hebdomadaires et les magazines d'information [4].

Presse spécialisée "Grand public". Publications traitant d'un thème principal plus ou moins spécialisé (le cyclisme ou le sport en général, la mode, la photographie....), et dont le contenu est accessible à tous publics [4].

Presse Spécialisée "Technique et professionnelle". Publications dont le contenu est consacré à un thème principal et dont la teneur des articles est trop technique pour susciter l'intérêt au-delà des professions correspondant aux sujets traités [4].

Price Earning Ratio ou PER. Il est égal au rapport du cours de cette action sur le bénéfice par action. On l'appelle aussi multiple de capitalisation des bénéfices. Il dépend essentiellement de trois facteurs : la croissance future des bénéfices de la société concernée, le risque associé à ces prévisions et le niveau des taux d'intérêt. S'il est un critère financier fréquemment utilisé, le PER est toutefois inadapté à l'évaluation de certains types de sociétés. Il est surtout affecté par la structure financière de la société étudiée, et doit donc être utilisé avec précautions. Sa force réside dans sa simplicité d'emploi, c'est aussi sa limite [2].

Price to Book Ratio ou PBR (*Price-To-Book ratio, PBR*). C'est le coefficient mesurant le rapport entre la valeur de marché des capitaux propres (la capitalisation boursière) et leur valeur comptable. Le PBR d'une action est supérieur à un lorsque la rentabilité des capitaux propres est supérieure à la rentabilité exigée par les actionnaires [2].

Prix de l'argent (*Intesrest rate*) C'est un élément déterminant la valeur des titres financiers. En effet, lorsque le prix de l'argent (taux d'intérêt) s'élève, cela signifie que la demande de capitaux est supérieure à l'offre de capitaux. En d'autres termes, l'offre de titres est supérieure à la demande de titres : la valeur des titres baisse. Inversement, lorsque le prix de l'argent baisse la valeur des titres s'élève [2].

Provision, n. f. (*Provision*). À l'exception des provisions réglementées, les provisions servent à anticiper une charge. Les dotations aux provisions obèrent le résultat de l'exercice au cours duquel elles sont passées, afin d'éviter que les charges correspondantes n'influent sur les résultats des exercices au cours desquels elles seront effectivement comptabilisées, alors qu'elles ne s'y rapportent pas économiquement. Au cours de ces exercices, la provision est (partiellement ou en totalité) reprise en produits, ce qui neutralise au niveau du résultat la constatation de la charge. Financièrement, les provisions déductibles conduisent à un report dans le temps du paiement d'une partie de l'impôt sur les sociétés. On distingue trois types de provisions : les provisions pour dépréciation d'actifs, les provisions pour risques et charges et les provisions réglementées. Ils reçoivent des traitements comptable, financier et fiscal bien distincts [2].

Quotidiens. Publications paraissant de cinq à sept fois par semaine [4].

Ratio de liquidité générale (*Current ratio*). Egal au rapport de l'actif circulant (à moins d'un an) à l'exigible à court terme, il permet de vérifier que les actifs à moins d'un an sont plus importants que les dettes à moins d'un an et permettent donc de les rembourser [2].

Ratio de liquidité générale (*Current Ratio*). Il permet de vérifier que les actifs à moins d'un an sont plus importants que les dettes à moins d'un an et permettent donc de les rembourser. Il est en effet égal au ratio de l'actif circulant (à moins d'un an) sur le passif exigible à court terme [2].

Ratios de liquidité (*Liquidity ratios*). Ils (ratio de liquidité générale, réduite ou immédiate) mesurent la liquidité de l'entreprise c'est à dire sa capacité à faire face à ses échéances [2].

Rentabilité comptable (*Book profitability, Profitability*). C'est le rapport entre l'accroissement de richesse (le résultat) et les capitaux investis. Le calcul de la rentabilité comptable de l'entreprise est essentiel car il permet de savoir si l'entreprise dégage une rentabilité au moins égale à celle demandée par ses actionnaires et créanciers et si donc elle est en mesure de créer de la valeur. L'analyste doit s'intéresser en priorité à la rentabilité de l'actif économique, ou rentabilité économique, qui correspond à la rentabilité comptable de l'outil industriel. Dans un second temps, l'analyste se penche sur la rentabilité des capitaux propres [2].

Rentabilité de l'actif économique (*Return on capital employed, ROCE, ROCE*). Elle est égale au rapport du résultat d'exploitation après impôt sur l'actif économique. Ce taux est aussi le produit de deux ratios, la marge d'exploitation et le taux de rotation de l'actif économique. Ce taux, qui peut être analysé comme le taux de rentabilité des capitaux propres si l'endettement était nul, est fondamental car il n'est pas affecté par la structure financière de l'entreprise. Toutefois, il s'agit d'un taux comptable qui n'intègre donc pas la notion de risque. Son intérêt dans la prise de décisions financières est donc limité, alors qu'il est très important pour le contrôle de gestion ou l'analyse financière puisqu'il mesure l'efficacité de l'activité de l'entreprise d'un point de vue financier [2].

Rentabilité des capitaux propres (*Return on equity, ROE, ROE*). Elle se mesure par le rapport résultat net/capitaux propres. Elle est égale à la somme de la rentabilité économique et de l'effet de levier. L'analyse de la rentabilité des capitaux propres doit donc séparer nettement ces deux composantes. En effet, si le recours à l'endettement peut permettre d'obtenir une rentabilité des capitaux propres nettement supérieure à la rentabilité économique, il fait aussi peser un risque financier plus lourd sur les actionnaires, dont l'exigence de rentabilité croît d'autant. Sur le long terme, seule une rentabilité économique élevée peut donc permettre de créer de la valeur pour les actionnaires [2].

Résultat (*Earning, Profit*). On appelle résultat le solde des produits et des charges faisant varier la valeur d'un patrimoine pendant une période donnée : il sera positif, s'il y a enrichissement, négatif en cas d'appauvrissement [2].

Résultat avant impôt (*Earning before tax*). Il correspond à la somme du résultat d'exploitation, du résultat financier et des éléments extraordinaires et exceptionnels qui n'auraient pas été inclus dans le résultat d'exploitation ou dans le résultat financier [2].

Résultat d'exploitation (*EBIT, Earnings Before Interest and Taxes, EBIT, Earnings Before Interest and Taxes, Trading profit*). C'est le résultat du processus d'exploitation et d'investissement de l'exercice. Il traduit l'accroissement de richesse dégagé par l'activité industrielle et commerciale de l'entreprise. À la différence de l'EBE (Excédent brut d'exploitation), qui se concentre sur le cycle d'exploitation, le résultat d'exploitation prend également en compte le processus d'investissement par le biais des charges calculées (dotations aux amortissements et provisions). Ce résultat est ensuite réparti entre les charges financières, l'impôt sur les sociétés, les dividendes et le résultat mis en réserves. Ce concept de résultat d'exploitation, est extrêmement utilisé (notamment dans le calcul de la rentabilité économique car il n'est pas affecté par la structure financière de l'entreprise). Il est très proche de l'*EBIT* anglo-saxon [2].

Résultat financier (*Net financial expense/income*). Il traduit l'impact du mode de financement au niveau du compte de résultat. Dans une optique financière, on ne retient que les produits et charges qui se rapportent directement à l'activité d'endettement et de placement de l'entreprise en reclassant les autres éléments en exploitation ou en exceptionnel. La plupart des sociétés n'ayant pas une vocation financière, on parle dans la plupart des cas de charges financières nettes des produits [2].

Résultat net (*Net income, Net profit*). Il traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré ; il relève donc d'un concept patrimonial et non de trésorerie. Il s'agit en fait de la part résiduelle du résultat d'exploitation revenant aux actionnaires après que les créanciers et l'Etat ont perçu leur part. Ce résultat net peut donc être distribué sous forme de dividendes, ou mis en réserves (et augmenter ainsi le montant des capitaux propres de l'entreprise) [2].

Résultat net part du groupe. Il correspond au résultat net du groupe sous déduction de la part du résultat des filiales consolidées par intégration globale qui revient aux actionnaires minoritaires et non pas à la société-mère du groupe. Il peut être supérieur au résultat net global quand des filiales consolidées par intégration globale et avec des actionnaires minoritaires sont en pertes [2].

Retraitement, n. m. (*Reprocessing*). Opération qui, en analyse financière, consiste à redresser les comptes ou les agrégats financiers pour permettre une analyse plus facile et plus pertinente des documents comptables. Ainsi, on procèdera à un redressement du poste crédit-bail lorsque celui-ci, dans les comptes sociaux, n'a pas été retraité en actif immobilisé et dettes et qu'il figure encore dans les éléments hors bilan de l'entreprise [2].

Risque (*Risk*). La notion de risque en finance est très proche de celle d'incertitude. Le risque d'un titre financier peut ainsi avoir plusieurs origines. On distingue notamment les risques économiques (politiques, naturels, d'inflation...) qui menacent les flux liés aux titres et relèvent du monde économique, et les risques financiers (liquidité, change, taux...) qui ne portent pas directement sur ces flux et sont propres à la sphère financière. Quelle que soit sa nature, tout risque se traduit par une fluctuation de la valeur du titre financier. C'est d'ailleurs ce qui distingue la comptabilité pure, qui ne se préoccupe que de taux de rentabilité, et la finance, qui intègre la notion de risque pour déterminer la valeur. Le risque d'un titre financier se mesure à la volatilité de sa valeur (ou de son taux de rentabilité) : plus la volatilité est élevée, plus le risque est fort, et inversement [2].

Rotation de l'actif économique (*Asset turnover, Capital turn*). Il est égal au rapport du chiffre d'affaires au montant de l'actif économique. En remarquant que c'est l'inverse de l'intensité capitalistique, il indique le montant de chiffre d'affaires dégagé par euro investi [2].

SDSL ou ***Symetric data rate*** Digital Subscriber Line. Technologie de transmission sur le fil de cuivre développée à partir d'une extension du HDSL [3].

Segment stratégique (*Strategic segment*). Ensemble de produits ou services se caractérisant par une même combinaison de facteurs clé de succès [1].

Services linéaires – Services non linéaires. Services de radiodiffusion ou de télévision se différenciant désormais, conformément à une distinction établie par les institutions de l'Union européenne, selon qu'ils sont transmis unilatéralement vers les usages, en mode *broadcast* – ils sont dits alors linéaires –, ou bien, à l'inverse, selon qu'ils sont demandés par les auditeurs ou les téléspectateurs, en mode point à point, comme la *Video on Demand*, accessible sur un téléviseur, un téléphone ou tout autre terminaux portable ayant un écran [3].

SGML ou ***Standard Generalized Markup Language***. C'est une norme ISO de structuration des documents électroniques circulant sur des réseaux téléinformatiques ou stockés dans des systèmes de gestion électronique d'information et de documentation (GEID) [3].

Site centric. Mesure de fréquentation des sites Web basée sur le relevé des connexions grâce à l'analyse des fichiers *logs* ; l'installation de cookies sur le disque dur de l'ordinateur connecté, ou encore l'insertion de tags dans les pages du site permettant de comptabiliser le nombre de visites et le nombre de pages vues par poste connecté [3].

Site, n. m. (*Site*). Sur le Web, un site correspond à un ensemble de pages liées entre elles grâce à l'hypertexte [3].

SMS ou ***Short Messaging Service***. Service dont l'intérêt consiste à envoyer et à afficher sur l'écran de l'équipement terminal des signaux alphanumériques courts [3].

Solvabilité, n. f. (*Solvency*).La solvabilité traduit l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements en cas de liquidation, c'est-à-dire d'arrêt de l'exploitation et de mise en vente des actifs. Une entreprise peut donc être considérée comme insolvable dès lors que ses capitaux propres sont négatifs : elle doit en effet plus qu'elle ne possède [2].

Spécialisation, n. f. (Specialization). Type de développement se caractérisant par une concentration, une mobilisation et un renforcement constants des ressources d'une firme sur un seul domaine d'activité afin d'y acquérir une position forte [1].

Spread. La marge actuarielle ou *spread* d'une obligation (ou d'un emprunt) est l'écart entre le taux de rentabilité actuariel de l'obligation et celui d'un emprunt sans risque de durée identique. Le *spread* est naturellement d'autant plus faible que la solvabilité de l'émetteur est perçue comme bonne [2].

Stakeholders. Au-delà des actionnaires, ensemble des partenaires de l'entreprise qui regroupe notamment les salariés, les créanciers, les dirigeants et les clients [2].

Start-up. Nom donné dans le monde de l'Internet à une jeune société dont le développement est fondé sur la notion de capital-risque, c'est-à-dire d'un placement pouvant représenter, pour l'investisseur, une certaine prise de risque comme une possibilité de gains importants [3].

Streaming. Mot anglais désignant la technique de diffusion en flux continu qui permet de visionner des données audio ou vidéo sur Internet sans téléchargement [3].

Structure, n. f. (*Structure*). Ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre les unités [1].

Substitution, n. f. (*Substitution*). Consiste à remplace un produit ou un service existant par un autre remplissant une fonction d'usage similaire ou élargie [1].

Synergie, n. f. (*Synergy*). Provient de la combinaison de deux activités qui, exercées en commun, sont mises en œuvre plus efficacement que lorsqu'elles sont exercées séparément [1].

Tabloïd, n. m. (*Tabloïd*). Nom donné au demi-format, par rapport aux journaux du XIX^{e} siècle. Désigne désormais la presse populaire britannique parce qu'elle a adopté ce format [3].

Taux d'intérêt (*Interest expense, Interest rate*). Il rémunère la renonciation à une consommation immédiate, donc le temps. Il permet donc de dissocier la décision de consommer de celle d'investir en permettant à l'individu de s'ajuster soit en levant des ressources supplémentaires soit en plaçant des ressources excédentaires. Dans le cas des titres de créance, le taux d'intérêt caractérise le taux de rémunération du prêteur, déterminé contractuellement. Cette rémunération peut provenir du coupon par le biais du taux nominal ou facial, mais aussi de la prime d'émission ou de remboursement [2].

Théorie de l'agence (*Agency theory*). Elle remet en cause le postulat représentant l'entreprise comme un acteur unique pour mettre l'accent sur les divergences d'intérêts potentielles entre les différents partenaires (dirigeants, actionnaires et créanciers...). Le comportement de l'entreprise résulte dès lors d'un processus complexe d'équilibrage qui occasionne un certain nombre de coûts appelés coûts d'agence et qui sont nécessaires pour que les dirigeants, par exemple, adoptent un comportement conforme à l'intérêt des actionnaires qui les ont mandatés. La théorie de l'agence ou des mandats correspond donc à une tentative de mise en parallèle de la théorie financière et de la théorie des organisations [2].

Théorie de la contingence (*Contingency theory***)**. Théorie appréhendant la firme comme un système ouvert qui doit s'adapter aux caractéristiques de l'environnement [1].

Tirage au numéro - ou Tirage nominal (d'un titre donné). Nombre d'exemplaires imprimés ou tirés d'un numéro donné du titre concerné [4].

Tirage moyen au numéro (d'un titre donné). Moyenne arithmétique des tirages au numéro du titre concerné sur une période de temps déterminée (l'année pour ce qui concerne les chiffres issus de l'enquête) [4].

Tirage moyen par titre (d'une catégorie de publications ou des publications de périodicité donnée). Moyenne arithmétique des tirages moyens au numéro des titres appartenant à la catégorie de publications ou de périodicité étudiée [4].

Tirage total annuel (d'une catégorie de publications ou des publications de périodicité donnée). Désigne la somme des tirages annuels des titres appartenant à la catégorie de publications ou de périodicité étudiée [4].

Total Shareholder Return* ou *TSR. Cela correspond au taux de rentabilité d'une action sur une période donnée et intègre les dividendes reçus et la plus-value réalisée [2].

Trésorerie, n. f. (*Cash*). La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement [2].

Trimestriels. Publications paraissant deux ou trois fois par semestre, c'est-à-dire trimestrielles ou bimestrielles [4].

Triple (ou *quadruple play*). Offre simultanée de trois (ou quatre) services, à travers le guichet unique d'un opérateur : le téléphone fixe, l'accès à Internet, un bouquet de chaînes de télévision et la téléphonie mobile [3].

UMTS ou ***Universal Mobile Telecommunication*** System. Standard de téléphonie 3G. Le débit théorique maximal est de 2Mbits/s par cellule [3].

User centric. Mesure de fréquentation des sites Web basée sur des enquêtes auprès d'internautes, soit par échantillons, aléatoires ou questionnaires en ligne, soit auprès d'un panel d'internautes équipés d'un micro-ordinateur sur lequel est installé un logiciel de transmission et d'analyse des données de connexions, afin de déterminer leurs comportements de navigation sur le Web [3].

Vaches à lait (*cash cows*). Activités dont le marché de référence connaît une croissance faible, mais pour lesquelles l'entreprise détient une part de marché relative élevée [1].

Valeur actuelle nette ou VAN (*Net present value, NPV*). La valeur d'un titre financier est la différence entre la valeur actuelle de ce titre et sa valeur de marché ; elle varie en sens inverse du taux d'actualisation. Dans un marché efficient, les valeurs actuelles nettes sont nulles. La valeur actuelle nette peut également être définie pour un investissement. Elle représente alors la valeur des flux de trésorerie liés à l'investissement, actualisés au taux de rentabilité exigé par le marché compte tenu du risque de cet investissement. Elle représente donc le montant de la création de valeur anticipé sur l'investissement. D'un point de vue purement financier, un investissement peut être entrepris dès lors que sa VAN est positive, puisqu'il créera normalement de la valeur. La VAN sera enfin retenue (de préférence au Taux de rentabilité interne) lorsqu'il faudra choisir entre deux investissements mutuellement exclusifs [2].

Valeur de l'entreprise (*Enterprise value, Firm value*). C'est la valeur de l'actif économique, correspond à la valeur de marché de l'outil industriel et commercial. Elle est égale à la somme de la valeur de marché des capitaux propres (capitalisation boursière si l'entreprise est cotée) et de la valeur de marché de l'endettement net [2].

Valeur de l'endettement net. Il est théoriquement égale à la valeur actuelle des flux futurs à payer (les intérêts et le capital) actualisés au coût de marché de la dette. La valeur de marché des placements financiers vient en déduction. Lorsque tout ou partie de la dette est cotée ou échangée sur un marché de gré à gré (obligations cotées, crédit syndiqué), la valeur de marché de cette dette pourra être retenue. Il est fréquent d'utiliser le montant comptable de l'endettement net comme première approximation de sa valeur financière même si dans certains cas (doute sur la solvabilité, endettement à taux fixe alors que les taux ont varié, adjonction de bons de souscription ou d'autres produits détachables après l'émission de la dette) elle peut être erronée [2].

Valeur nette comptable. Prix auquel un actif est inscrit dans les comptes de la société sous déduction des éventuels amortissements et provisions déjà passés [2].

Valeur, n. f. (*Value*). La valeur actuelle, ou valeur, d'un titre financier est la valeur actuelle des flux futurs espérés, actualisés au taux de rentabilité exigé par les investisseurs. La création de valeur est l'objectif de tout dirigeant d'entreprise. Cet objectif est atteint dès lors que les investissements de l'entreprise dégagent une rentabilité supérieure au taux de rentabilité exigé par ses apporteurs de capitaux [2].

Variation du BFR. C'est un élément du tableau de flux de trésorerie : elle explique la différence entre l'excédent brut d'exploitation et l'excédent de trésorerie d'exploitation [2].

Vente au numéro (*copy sales*). Procédé de commercialisation à l'exemplaire de la presse qui peut s'effectuer soit dans des lieux spécialisés, soit dans des commerces non spécialisés, soit par des individus, soit au moyen de distributeurs automatiques [3].

Video à la demande (*Video on demand, VOD*). Accès à un film ou un programme vidéo à l'instant désiré sur l'écran d'un téléviseur ou d'un ordinateur [3].

Village global. Expression utilisée pour la première fois par McLuhan, ne 1969, dans le livre Pour comprendre les médias pour illustrer le fait que la planète entière allait vivre à l'unisson, comme dans un village, grâce à la multiplication des réseaux de communication, ceux notamment du téléphone et de la télévision, qualifiés de médias froids, riches en participation et pauvres en information, par opposition aux médias chauds comme la presse et la radio qui présentent les caractéristiques inverses [3].

Visite, n. f. (*visit*). Indicateur de fréquentation sur le Web équivalent à la consultation non interrompue d'une ou plusieurs pages d'un même site Web pour le même ordinateur, durant un laps de temps déterminé [3].

Visiteur, n. m. (*visitor*). Indicateur d'audience *user centric*, le terme désigne le nombre d'individus qui consultent un site Web durant une période donnée [3].

VOD ou ***Video on Demand***. Possibilité d'accéder, sur demande, à l'instant désiré, sur un terminal à écran à un film de cinéma ou à une œuvre vidéo ayant été sélectionné par l'utilisateur [3].

VSL ou ***Very high bit rate Digital Subscriber Line***. Dernière née des technologies DSL, cette évolution permet d'atteindre de très hauts débits sur les câbles à paires symétriques du réseau téléphonique [3].

Web 2.0. (*Web 2.0*). Expression forgée en 2005 par Tim O'Reilly, consultant américain en informatique pour désigner une panoplie de services comme les blogs, les flux RSS et les sites Wiki qui facilitent la fréquentation des sites de la Toile et qui permettent la création de contenus par les internautes eux-mêmes [3].

Web. Abréviation de World Wide Web signifiant Toile d'araignée mondiale et correspondant à l'ensemble des services multimédias accessibles par Internet [3].

Webcasting. Diffusion de contenus audio et vidéo sur Internet selon deux techniques différentes, en *streaming* ou par téléchargement [3].

Webradio. Désigne une radio uniquement diffusée sur Internet [3].

WebTV. Service de télévision disponible exclusivement sur la Toile et spécialement conçu pour ce mode particulier de distribution, ce qui le distingue à la fois du *podcasting* et du transfert sur le Web d'une chaîne de télévision transmise également par d'autres modes de diffusion ou de distribution [3].

Webzine (*Webzine*). Magazine diffusé exclusivement sur le Web et réalisé à cette fin, sans équivalent imprimé [3].

Wi-Fi (*Wireless Fidelity*). Réseau local radioélectrique grâce auquel n'importe quel ordinateur peut accéder, sans fil, aux services d'Inetrnet, à condition d'être à moins de 100 m d'une borne appelée *hotspot* [3].

Wiki. Le mot signifie rapide en hawaiien et désigne un site Web ayant pour vocation le partage des connaissances [3].

Wimax (*Wireless Interoperability for Microwave Access*). Il offre les mêmes possibilités que le *Wi-Fi* avec une portée théorique de 50 km et des débits cinq fois plus élevés, soit 70 mégabits par seconde [3].

Working capital. Il peut ne pas être totalement identique au BFR français, en effet, il est souvent considéré dans le monde anglo-saxon que le cash à l'actif est un cash résiduel incompressible à la date de clôture de l'exercice qui entre dans le cadre de l'exploitation. Le calcul du *working capital* se fait parfois en intégrant le *cash in hand or at bank* (disponible) voire les *marketable securities* (placements financiers) qui sont normalement pris en compte dans le calcul de l'endettement net [2].

*****

Annexe 2 - Liste des schémas, tableaux, graphiques, fiches

Annexe 2 - Liste des schémas, tableaux, graphiques, fiches

Liste des schémas

Schéma n° I-1 : Caractéristiques des trajectoires et configurations 1255
Schéma n° I-2 : Les cinq facettes de l'identité organisationnelle 1255
Schéma n° I-3 : Modèle générique de la nouvelle chaîne de valeur 1260
Schéma n° I-4 : L'environnement socio-économique de l'information 1261
Schéma n° I-5 : Prévisions de croissance du secteur médias par zone géographique 1266
Schéma n° I-6 : Parts de l'activité internationale dans le chiffre d'affaires en 2008 1267
Schéma n° II-1 : L'émergence d'un nouvel écosystème de l'information 1274
Schéma n° II-2 : Diffusion départementale et propriété des principaux titres de PQR* en 2008 1291
Schéma n° II-3 : Grille de lecture des effets possibles à court terme sur les lecteurs 1296
Schéma n° II-4 : Grille de lecture des effets possibles à court terme sur les lecteurs 1296
Schéma n° II-5 : Évolution schématique des zones de marché 1303
Schéma n° II-6 : Proposition de délimitation des marchés à partir du produit informationnel 1303
Schéma n° II-7 : Les différentes approches publicitaire possibles sur Internet 1311
Schéma n° II-8 : Matrice des choix stratégiques possibles 1314
Schéma n° II-9 : Proposition d'analyse de la dynamique concurrentielle à partir du produit informationnel 1315
Schéma n° II-10 : Exemple de représentation de groupes stratégiques dans l'industrie de l'information 1315
Schéma n° II-11 : Les flux menant à la rentabilité 1317
Schéma n° II-12 : Présentation d'un bilan financier simplifié 1317
Schéma n° II-13 : Calcul du *cash-flow* net 1318
Schéma n° II-14 : Les cinq forces de l'analyse de Porter 1365
Schéma n° II-15 : Concentration de la presse quotidienne et hebdomadaire régionale* en 2009 (HHI) 1369
Schéma n° II-16 : Proposition de représentation des groupes concurrentiels au sens traditionnel 1371
Schéma n° II-17 : Proposition de représentation des groupes concurrentiels dans une vision prospective 1371
Schéma n° II-18 : Proposition de compromis de représentation des groupes concurrentiels 1372
Schéma n° II-19 : Chaîne de valeur synthétique de l'imprimé traditionnel 1373
Schéma n° II-20 : Chaîne de revenus des journaux 1373
Schéma n° II-21 : Les éléments constitutifs d'un modèle économique 1375
Schéma n° II-22 : Matrice des typologies des recompositions de l'offre 1375
Schéma n° II-23 : Grille de lecture des différents types d'innovations 1375
Schéma n° II-24 : Filière de l'information en ligne 1376
Schéma n° II-25 : Structuration du marché des annonces en ligne 1377
Schéma n° II-26 : Caractéristiques des modèles de l'information imprimée et en ligne 1377
Schéma n° II-27 : Modèle chaîne de valeur du journal en ligne 1377
Schéma n° II-28 : Modèle chaîne de valeur du contenu en ligne 1378
Schéma n° II-29 : Modèle de Kalling et Hedman 1378
Schéma n° III-1 : Différents indicateurs selon les possibilités de manipulation et leur date d'apparition 1379
Schéma n° III-2 : Représentation schématique du coût du capital 1379
Schéma n° III-3 : Reconnaissance des actifs immatériels et traitement des évolutions de valeur 1380

Liste des tableaux

Tableau n° I-1 : Comparaison des différentes trajectoires 1255
Tableau n° I-2 : Part de la vente au numéro dans la diffusion (%) 1256
Tableau n° I-3 : Répartition par support des abonnements à une offre payante 1257
Tableau n° I-4 : Audience des sites Internet des groupes de presse grand public en décembre 2009 1258
Tableau n° I-5 : Évolution de la population de la France métropolitaine de 1950 à 2050 1261
Tableau n° I-6 : Répartition de la population de 15 ans et plus selon la CSP* en 2003 et 2008 1261
Tableau n° I-7 : Évolution de la consommation des ménages par fonction entre 2003 et 2008 1262
Tableau n° I-8 : Evolution des dépenses culturelles et de loisirs de 1990 à 2008 1262
Tableau n° I-9 : Part de lecteurs de PQN* par génération et par âge en France 1263
Tableau n° I-10 : Dépenses en programmes audiovisuels des ménages (M€) 1263
Tableau n° I-11 : Répartition et évolution de la redevance audiovisuelle (M€) 1263
Tableau n° I-12 : Dépenses publicitaires annuelles (Mds$) par zone mondiale 1265
Tableau n° I-13 : Diffusion moyenne des journaux payants et gratuits par zone géographique 1266
Tableau n° I-14 : Profil financier des principaux groupes de médias dans le monde (K$; %) 1267
Tableau n° I-15 : Classement des dix opérateurs de téléphonie mondiaux en 2009 (Mds$, %) 1272
Tableau n° II-1 : Fréquentation des applications mobiles en avril et mai 2010 1274
Tableau n° II-2 : Nombre de titres payants et diffusion de la presse quotidienne en Europe en 2009 1279
Tableau n° II-3 : Évolution du nombre de titres de la presse écrite entre 1990 et 2007 1279
Tableau n° II-4 : Évolution de la diffusion annuelle totale de la presse écrite entre 1990 et 2007 1280
Tableau n° II-5 : Évolution des ventes par famille de presse écrite entre 1990 et 2007 (Mds€) 1280
Tableau n° II-6 : Évolution de la diffusion et du chiffre d'affaires de la PQN* 1281
Tableau n° II-7 : Calcul de l'élasticité prix sur sept titres de PQN* entre 2005 et 2009 1282
Tableau n° II-8 : Lecteurs numéro moyen par publication (*LNM ensemble, com. %*) de la PQN* 1282
Tableau n° II-9 : Comportements de lecture veille (*com. % ; mn*) et quotidienne (*pén. %)* de la PQN* 1283
Tableau n° II-10 : Duplication titre par titre - Lecteurs réguliers (com. % ; mn) 1283
Tableau n° II-11 : Évolution de la diffusion et du chiffre d'affaires des *newsmagazines* de 1985 à 2008 1285
Tableau n° II-12 : Lecture dernière période (*ensemble, com.* ‰) de six *newsmagazines* 1286
Tableau n° II-13 : Évolution de la diffusion et du chiffre d'affaires de la PQR* entre 1985 et 2008 1287
Tableau n° II-14 : Évolution de la diffusion et du chiffre d'affaires de la PHR* entre 1985 et 2008 1287
Tableau n° II-15 : Lecteurs numéro moyen par publication (*LNM ensemble, com. %*) en PQR* et PHR* 1292
Tableau n° II-16 : Comportements de lecture veille (*com. % ; mn*) et quotidienne (*pén. %*) en PQR / PHR* 1292
Tableau n° II-17 : Lecteurs numéro moyen par publication (*LNM ensemble, com. %*) en PQGI* 1295
Tableau n° II-18 : Comportements de lecture veille (*com. % ; mn*) et lecture quotidienne (*pén. %*) 1296
Tableau n° II-19 : Fréquentation des 15 premiers sites d'information grand public en mars 2010 1296
Tableau n° II-20 : Top 20 des sites des groupes les plus visités en France selon l'OJD 1299
Tableau n° II-21 : Top 20 des sites des groupes les plus visités en France selon Médiamétrie/NetRatings 1299
Tableau n° II-22 : Indicateur hebdomadaire *quotiWeb* de la PQN* 1301
Tableau n° II-23 : Indicateur hebdomadaire *quotiWeb* de la PQR* et de la PQIG* 1301
Tableau n° II-24 : Fréquentation des 15 premiers sites d'information professionnelle (mars 2010) 1302
Tableau n° II-25 : Évolution des investissements dans les principaux médias depuis 2004 (M€) 1304
Tableau n° II-26 : Évolution des recettes publicitaires par familles de presse en 2008/2009 1304
Tableau n° II-27 : Degré d'investissements comparés en 2006 entre quelques pays internationaux 1304

Tableau n° II-28 : Classement des 10 principaux sites de publicité *display* en France (09/09) 1311
Tableau n° II-29 : Répartition des annonceurs et *mix-médias* par taille de budget 1312
Tableau n° II-30 : Nombre d'annonceurs par média national et part de la publicité (%) en 2008 1312
Tableau n° II-31 : Investissements dans les supports locaux et régionaux en 2008 1313
Tableau n° II-32 : Part publicitaire des titres au sein de chaque famille de presse en 2007 (%) 1313
Tableau n° II-33 : Évolution de l'indice du coût du panier moyen de l'annonceur 1313
Tableau n° II-34 : Forces et faiblesses publicitaires des différents médias d'information 1313
Tableau n° II-35 : Évolution de l'EBE en % du chiffre d'affaires dans différents secteurs 1316
Tableau n° II-36 : Évolution du résultat d'exploitation en % du chiffre d'affaires dans différents secteurs 1316
Tableau n° II-37 : Évolution du ratio Dettes financières et bancaires nettes / EBE dans différents secteurs 1316
Tableau n° II-38 : Évolution de la rentabilité des capitaux propres dans différents secteurs (%) 1317
Tableau n° II-39 : Évolution de la rentabilité économique après impôts dans différents secteurs 1318
Tableau n° II-40 : Répartition de l'aide directe par exemplaire diffusé payé (€) pour la PQN* en 2008 1326
Tableau n° II-41 : *Return On Total Assets* des firmes de PQR* entre 2000 et 2008 1338
Tableau n° II-42 : Rendement des capitaux propres nets (%) pour *newsmagazines** entre 2000 et 2008 1349
Tableau n° II-43 : Indicateurs opérationnels de la PQGI* entre 2002 et 2008 1350
Tableau n° II-44 : Indicateurs financiers de la PQGI* entre 2002 et 2008 1350
Tableau n° II-45 : Indicateurs opérationnels et financiers des *pure players** 1351
Tableau n° II-46 : Indicateurs financiers du Monde Interactif entre 2000 et 2008 1352
Tableau n° II-47 : Comptes d'exploitation simplifiés de quelques chaînes locales* en 2008 et 2009 1355
Tableau n° II-48 : Principaux indicateurs du groupe Bayard entre 2000 et 2008 1356
Tableau n° II-49 : Principaux indicateurs du groupe Le Monde entre 2003 et 2008 1357
Tableau n° II-50 : Principaux indicateurs du groupe Sud-Ouest entre 2000 et 2008 1357
Tableau n° II-51 : Principaux indicateurs du groupe NRCO entre 2000 et 2008 1358
Tableau n° II-52 : Principaux indicateurs du groupe La Dépêche du Midi entre 2001 et 2009 1358
Tableau n° II-53 : Principaux indicateurs du groupe Amaury entre 2000 et 2009 1359
Tableau n° II-54 : Évolution du nombre d'employés des éditeurs de journaux entre 1997 et 2007 1362
Tableau n° II-55 : Conditions économiques et forces des différentes formes de propriété 1365
Tableau n° II-56 : Part du chiffre d'affaires des ventes dans les charges pour la PQN* et la PQR* 1365
Tableau n° II-57 : Rapport de survie relative de la PQR* selon la diffusion sur cinq classes 1366
Tableau n° II-58 : Rapport de survie relative de la PQR* selon la diffusion sur huit classes 1366
Tableau n° II-59 : Rapport de survie de la PHR* selon la diffusion sur six classes 1366
Tableau n° II-60 : Rapport de survie de la PQN* selon la diffusion sur trois classes et deux périodes 1366
Tableau n° II-61 : Parts de marché et indices HHI nationaux pour la PQN* en 2009 (diffusion) 1368
Tableau n° II-62 : Parts de marché et indices HHI nationaux pour la PQN* en 2008 (CA) 1368
Tableau n° II-63 : Parts de marché et indices HHI en Ile de France pour la PQN* en 2009 1369
Tableau n° II-64 : Grille de lecture d'identification de la phase de cycle de vie d'une activité 1370
Tableau n° II-65 : Phase de cycle de vie des activités d'information écrite 1370
Tableau n° II-66 : Grille de lecture générale de l'attractivité 1370
Tableau n° II-67 : Intensité de l'attractivité des activités d'information écrite 1370
Tableau n° II-68 : Stratégies de valorisation des contenus et choix de gouvernance 1372
Tableau n° II-69 : Les valeurs de la presse d'information et de loisirs 1372
Tableau n° II-70 : Synthèse de l'évolution des revenus de vente de la presse depuis 1990 1374

Tableau n° II-71 : Synthèse de l'évolution des revenus publicitaires de la presse depuis 1990 1374
Tableau n° III-1 : Synthèse des avantages et des inconvénients de la méthode DCF 1379
Tableau n° III-2 : Synthèse des avantages et inconvénients des différentes méthodes d'évaluation 1380
Tableau n° III-3 : Variation de valeur des firmes de PQN* entre 2000 et 2008 selon différentes méthodes 1383
Tableau n° III-4 : Variation de valeur des *newsmagazines* entre 2000 et 2008 selon différentes méthodes 1384
Tableau n° III-5 : Variation de valeur des firmes de presse gratuite d'annonces* entre 2000 et 2008 1387
Tableau n° III-6 : Variation de valeur (%) des *pure players** de l'annonce en ligne entre 2000 et 2008 1387
Tableau n° III-7 : Valorisation d'Adenclassifieds à la fin 2009 1389
Tableau n° III-8 : Valorisation de Se Loger à la fin 2010 1389
Tableau n° III-9 : Variation de valeur des firmes de PQR* entre 2000 et 2008 selon différentes méthodes 1390
Tableau n° III-10 : Variation de valeur des firmes de PHR* entre 2000 et 2008 selon différentes méthodes 1392

Liste des graphiques

Graphique n° I-1 : Baromètre de crédibilité des médias en 2009 1256
Graphique n° I-2 : Répartition de la contribution publique* par famille de presse en 2008 (M€) 1256
Graphique n° I-3 : Contributions publiques* selon le chiffre d'affaires (%) 1257
Graphique n° I-4 : Parts d'audience des chaînes en 2009 et 2010 (%) 1257
Graphique n° I-5 : Audience des sites d'information en février 2010 1258
Graphique n° I-6 : Fréquence de connexions à Internet entre 2004 et 2010 1258
Graphique n° I-7 : Récapitulatif des usages du micro-ordinateur et d'Internet 1259
Graphique n° I-8 : Proportion d'utilisateurs quotidiens parmi les personnes équipées, en fonction de l'âge 1259
Graphique n° I-9 : Proportion de personnes se connectant à Internet entre 2005 et 2010 1259
Graphique n° I-10 : Les connexions à Internet en mobilité entre 2005 et 2010 1260
Graphique n° I-11 : Les usages d'Internet sur le téléphone mobile progressent 1260
Graphique n° I-12 : Part de la presse et du livre dans le budget des ménages entre 1970 et 2006 1262
Graphique n° I-13 : Recettes publicitaires par médias en France en 2008 et 2009 (Mds €) 1263
Graphique n° I-14 : Evolution des recettes publicitaires par médias en France (Mds€) 1264
Graphique n° I-15 : Évolution de la croissance publicitaire et du PIB en France entre 2000 et 2008 (%) 1264
Graphique n° I-16 : Baromètre de crédibilité des médias en 2009 1264
Graphique n° I-17 : Baromètre de l'indépendance des journalistes en 2010 1265
Graphique n° I-18 : Parts de marché publicitaire mondial par secteur entre 2002 et 2011 1265
Graphique n° I-19 : Corrélation entre le taux d'investissement publicitaire et l'efficacité de la croissance 1266
Graphique n° I-20 : Évolution de quelques indicateurs de Time Warner entre 2001 et 2010 1267
Graphique n° I-21 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Time Warner en 2009 1268
Graphique n° I-22 : Evolution de quelques indicateurs de Vivendi entre 2001 et 2010 1268
Graphique n° I-23 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Vivendi en 2009 1268
Graphique n° I-24 : Chiffre d'affaires et résultat opérationnel de News Corporation en 2009 1269
Graphique n° I-25 : Évolution de quelques indicateurs de News Corporation entre 2001 et 2010 1269
Graphique n° I-26 : Évolution de quelques indicateurs de Bertelsmann entre 2001 et 2009 1269
Graphique n° I-27 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Bertelsmann en 2009 1270
Graphique n° I-28 : Évolution de quelques indicateurs de Lagardère entre 2001 et 2009 1270
Graphique n° I-29 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Lagardère en 2009 1270

Graphique n° I-30 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Disney en 2009 1271
Graphique n° I-31 : Évolution de quelques indicateurs de Disney entre 2001 et 2010 1271
Graphique n° I-32 : Évolution de quelques indicateurs de Comcast entre 2001 et 2010 1271
Graphique n° I-33 : Évolution de quelques indicateurs de Google entre 2001 et 2010 1272
Graphique n° I-34 : Évolution de quelques indicateurs d'Apple entre 2001 et 2010 1272
Graphique n° I-35 : Répartition du chiffre d'affaire et du résultat opérationnel de Microsoft en 2009 1273
Graphique n° II-1 : Montant moyen prêt à être dépensé pour de l'information en ligne & Part des consommateurs prêts à payer pour de l'information en ligne 1275
Graphique n° II-2 : Contenus ou fonctions pour lesquels les Français sont prêts à payer (%) 1275
Graphique n° II-3 : Supports sur lesquels les Français sont prêts à acheter de l'information (%) 1276
Graphique n° II-4 : Les sources d'informations utilisées en France en 2009 1276
Graphique n° II-6 : Consommation des ménages en journaux (Indice volume et valeur : 100 en 2000) 1277
Graphique n° II-7 : Indice des prix à la consommation des journaux 1277
Graphique n° II-8 : Part de la presse dans le budget des ménages entre 1970 et 2006 (%) 1278
Graphique n° II-9 : Part budgétaire de la presse selon l'année de naissance* (%) 1278
Graphique n° II-10 : Évolution des ventes de la presse écrite entre 1990 et 2008 (Mds€) 1280
Graphique n° II-11 : Répartition de la diffusion individuelle de la PQN* en 2009 1281
Graphique n° II-12 : Évolution annuelle de la diffusion de la PQN* entre 1999 et 2009 1281
Graphique n° II-13 : Évolution annuelle des types de diffusion de la PQN* entre 1999 et 2009 1282
Graphique n° II-14 : Évolution du chiffre d'affaires de la PQN* entre 1990 et 2008 (Mds€) 1284
Graphique n° II-15 : Évolution des ventes de la PQN* entre 1990 et 2008 (Mds€) 1284
Graphique n° II-16 : Répartition de la diffusion individuelle des *newsmagazines* en 2009 1285
Graphique n° II-17 : Évolution annuelle de la diffusion des newsmagazines entre 1999 et 2009 1285
Graphique n° II-18 : Évolution annuelle des types de diffusion des *newsmagazines* entre 2004 et 2009 1286
Graphique n° II-19 : Évolution du chiffre d'affaires des *newsmagazines** (M€) entre 1990 et 2008 1286
Graphique n° II-20 : Évolution des ventes des *newsmagazines* (M€)* entre 1990 et 2008 1287
Graphique n° II-21 : Diffusion payée France des dix premiers et dix derniers titres de PQR* en 2009 1288
Graphique n° II-22 : Diffusion payée France des dix premiers et derniers titres de PHR* en 2009 1288
Graphique n° II-23 : Répartition de la diffusion individuelle de la PQR* en 2009 1289
Graphique n° II-24 : Évolution annuelle de la diffusion de la PQR* entre 1999 et 2009 1289
Graphique n° II-25 : Évolution annuelle des types de diffusion de la PQR* entre 2004 et 2009 1289
Graphique n° II-26 : Répartition de la diffusion individuelle de la PHR* en 2009 1290
Graphique n° II-27 : Évolution annuelle de la diffusion de la PHR* entre 1999 et 2009 1290
Graphique n° II-28 : Évolution annuelle des types de diffusion de la PHR* entre 2004 et 2009 1290
Graphique n° II-29 : Parts de l'abonnement et du portage pour 43 titres de PQR* 1291
Graphique n° II-30 : Audience des 10 premiers et 10 derniers titres de PQR* en 2009 *(LNM, 000*) 1292
Graphique n° II-31 : Audience des 10 premiers groupes de PQR* (*LNM, 000*) 1293
Graphique n° II-32 : Évolution du chiffre d'affaires de la PQR* (Mds€) entre 1990 et 2008 1293
Graphique n° II-33 : Évolution du chiffre d'affaires de la PHR* (M€) entre 1990 et 2008 1294
Graphique n° II-34 : Évolution des ventes de la PQR* (Mds€) entre 1990 et 2008 1294
Graphique n° II-35 : Évolution des ventes de la PHR* (M€) entre 1990 et 2008 1295
Graphique n° II-36 : Audience des sites d'information en février 2010 (millions de visiteurs) 1297
Graphiques n° II-37 à II-41 : Évolution de l'audience comparée de sites d'information générale 1297

Graphique n° II-42 : Diffusion payée / Nombre de visites en PQN* en 2009 1300
Graphique n° II-43 : Diffusion payée / Nombre de visites pour les *newsmagazines* en 2009 1300
Graphique n° II-44 : Diffusion payée / Nombre de visites en PQR* en 2009 1300
Graphique n° II-45 : L'audience des sites d'actualité des *pure players* (avril 2010) 1302
Graphique n° II-46 : Diffusion payée / Nombre de visites en presse magazine en 2009 1302
Graphique n° II-47 : Évolution et répartition des investissements en communication entre 2003 et 2009 1303
Graphique n° II-48 : Évolution des recettes publicitaires de la PQN* (Mds€) entre 1990 et 2009 1305
Graphique n° II-49 : Évolution des recettes publicitaires des *newsmagazines** (M€) entre 1990 et 2008 1305
Graphique n° II-50 : Évolution des recettes publicitaires de la PQR* (Mds€) entre 1990 et 2009 1306
Graphique n° II-51 : Évolution des recettes publicitaires de la PHR* (Mds€) entre 1990 et 2007 1306
Graphique n° II-52 : Évolution des recettes publicitaires de la presse gratuite* (M€) entre 1990 et 2009 1307
Graphique n° II-53 : Évolution des recettes publicitaires de la presse d'annonces* (M€) entre 1990 et 2009 1307
Graphique n° II-54 : Évolution des recettes publicitaires (€) / Diffusion payée entre 1985 et 2007 1308
Graphique n° II-55 : Évolution des recettes publicitaires (k€) pour la presse d'information de 1985 à 2009 1308
Graphique n° II-56 : Évolution du marché des petites annonces dans la presse entre 1985 et 2009 1309
Graphique n° II-57 : Évolution du ratio CA petites annonces / CA publicité (%) 1309
Graphique n° II-58 : Évolution des revenus des petites annonces et de 4 sites principaux d'annonces 1310
Graphique n° II-59 : 2,1 Mds€ pour le marché de la communication *online* en 2009 en France (M€) 1310
Graphique n° II-60 : Évolution comparée du marché du *display* entre 2004 et 2009 1310
Graphique n° II-61 : Modélisation de la recette publicitaire par visiteur unique selon le rang du site 1311
Graphique n ° II-62 : Chiffre d'affaires 2008 par exemplaire diffusé par famille de presse (€) 1312
Graphique n° II-63 : Relations entre le prix de la publicité et la diffusion d'un journal 1314
Graphique n° II-64 : Évolution du chiffre d'affaires (Mds€) de la PQN* entre 1990 et 2008 1318
Graphique n° II-65 : Évolution du chiffre d'affaires total (€) par numéro payé & du nombre d'exemplaires diffusés / habitants / an pour la PQN* 1319
Graphique n° II-66 : Évolution des marges de la PQN* rapportée à l'exemplaire payé (€) de 2000 à 2008 1319
Graphique n° II-67 : Marges de 8 firmes de PQN* rapportées à l'exemplaire payé (en €) en 2008 1320
Graphique n° II-68 : Évolution des taux de valeur ajoutée et d'*EBITDA* (*%*) de 2000 à 2008 en PQN* 1320
Graphique n° II-69 : Croissance du chiffre d'affaires / Valeur ajoutée (%) pour 7 firmes de PQN* en 2008 1321
Graphique n° II-70 : Croissance du chiffre d'affaires / Valeur ajoutée (%) pour 7 firmes de PQN* en 2002 1321
Graphique n° II-71 : Taux de valeur ajoutée et part de la CAF (%) pour 7 firmes de PQN* en 2008 1321
Graphique n° II-72 : Taux de valeur ajoutée et part de la CAF (%) pour 7 firmes de PQN* en 2001 1322
Graphique n° II-73 : Poids des charges financières et des prêteurs (%) dans la PQN* de 2000 à 2008 1322
Graphique n° II-74 : Taux d'endettement (%) de 8 firmes de PQN* en 2000 et 2008 1323
Graphique n° II-75 : Ratio d'autonomie financière et C*urrent Ratio* en PQN* de 2000 à 2008 1323
Graphique n° II-76 : Parts des coûts de personnel en PQN* en % et en indice de 2000 à 2008 1324
Graphique n° II-77 : Frais de production de la PQN* de 2000 à 2008 1324
Graphique n° II-78 : Répartition de la diffusion de la PQN* en 1990 et 2007 1324
Graphique n° II-79 : Part respective (%) des modes de diffusion pour 8 firmes de PQN* en 2008 1325
Graphique n° II-80 : Coûts de diffusion (%) de 8 firmes de PQN* en 2008 1325
Graphique n° II-81 : Part du coût de distribution, de personnel et de production en PQN*en 2002 et 2008 1326
Graphique n° II-82 : Rendement des ressources durables nettes (%) pour 8 firmes de PQN en 2001 et 2008 1326
Graphique n° II-83 : Rendements des capitaux propres nets (%) pour 8 firmes de PQN* en 2001 et 2008 1327

Graphique n° II-84 : Évolution du chiffre d'affaires de la PQR* (M€) entre 1990 et 2008 1327
Graphique n° II-85 : Évolution du chiffre d'affaires total (€) de la PQR* par numéro payé & du nombre d'exemplaires diffusés / habitants / an 1328
Graphique n° II-86 : Évolution de l'EBE de la PQR* rapporté à l'exemplaire payé (en €) de 2000 à 2008 1328
Graphique n° II-87 : Évolution des marges de la PQR* rapportées à l'exemplaire payé (en €) 2008 1329
Graphique n° II-88 : Évolution des marges de la PQR* rapportées à l'exemplaire payé (en €) 2000 1329
Graphique n° II-89 : Évolution des taux de valeur ajoutée de la PQR* (%) entre 2000 et 2008 1330
Graphique n° II-90 : Évolution des taux d'*EBITDA* de la PQR* (en %) entre 2000 et 2008 1330
Graphique n° II-91 : Évolution du taux d'*EBITDA* de la PQR* rapporté à la diffusion payée (%) en 2008 1331
Graphique n° II-92 : Évolution du taux *d'EBITDA* de la PQR* rapporté à la diffusion payée (%) en 2000 1331
Graphique n° II-93 : Croissance du chiffre d'affaires / Valeur ajoutée (%) pour la PQR* en 2008 1332
Graphique n° II-94 : Croissance du chiffre d'affaires / Valeur ajoutée (%) pour la PQR* en 2002 1332
Graphique n° II-95 : Évolution du taux de CAF (%) de la PQR* de 2000 à 2008 1333
Graphique n° II-96 : Taux de valeur ajoutée et part de la CAF (%) pour la PQR* en 2008 1333
Graphique n° II-97 : Taux de valeur ajoutée et part de la CAF (%) pour la PQR* en 2000 1334
Graphique n° II-98 : Poids des charges financières et des intérêts (%) en PQR* de 2000 à 2008 1334
Graphique n° II-99 : Taux d'endettement (%) des firmes de PQR* en 2000, 2004 et 2008 1335
Graphique n° II-100 : Ratio d'autonomie financière et Current Ratio en PQR* de 2000 à 2008 1335
Graphique n° II-101 : Parts des coûts de personnel en PQR* en % et en indice de 2000 à 2008 1336
Graphique n° II-102 : Frais de production de la PQR* de 2000 à 2008 1336
Graphique n° II-103 : Répartition de la diffusion (%) de la PQR* en 2008 par vecteur de distribution 1336
Graphique n° II-104 : Coûts de diffusion (%) des firmes de PQR* en 2008 1337
Graphique n° II-105 : Part des coûts (%) de distribution, de personnel et de production en PQR* en 2008 1337
Graphique n° II-106 : Rendement des capitaux propres nets (%) pour la PQR* entre 2000 et 2008 1337
Graphique n° II-107 : Rendement des capitaux propres nets (%) / Diffusion payée pour la PQR* en 2008 1338
Graphique n° II-108 : Rendement des ressources durables nettes (%) en PQR* en 2000, 2003 et 2008 1338
Graphique n° II-109 : Évolution du chiffre d'affaires de la PHR* entre 1990 et 2008 1339
Graphique n° II-110 : Évolution du chiffre d'affaires total (€) de la PHR* par numéro payé & du nombre d'exemplaires diffusés / habitant / an 1339
Graphique n° II-111 : Évolution du taux de valeur ajoutée (%) de la PHR* de 2000 à 2008 1340
Graphique n° II-112 : Évolution du taux *d'EBITDA* (%) de la PHR* de 2000 à 2008 1340
Graphique n° II-113 : Évolution de l'EBE / Diffusion payée de la PHR* de 2000 à 2008 1341
Graphique n° II-114 : Évolution du *Profit Margin* (%) de la PHR* de 2000 à 2008 1341
Graphique n° II-115 : Évolution du taux de CAF (%) pour la PHR* entre 2000 et 2008 1342
Graphique n° II-116 : Parts des coûts de personnel (%) en PHR* entre 2000 et 2008 1342
Graphique n° II-117 : Frais de production de la PHR* de 2000 à 2008 1343
Graphique n° II-118 : Poids des charges financières et des intérêts (%) en PHR* de 2000 à 2008 1343
Graphique n° II-119 : Taux d'endettement (%) des firmes de PHR* en 2000, 2004 et 2008 1343
Graphique n° II-120 : Ratio d'autonomie financière et C*urrent Ratio* en PHR* de 2000 à 2008 1344
Graphique n° II-121 : Rendement des capitaux propres nets (%) pour les firmes de PHR* en 2001 et 2008 1344
Graphique n° II-122 : Évolution du chiffre d'affaires des *newsmagazines** entre 1990 et 2008 1345
Graphique n° II-123 : Évolution du chiffre d'affaires total (€) des *newsmagazines** par numéro payé & du nombre d'exemplaires diffusés / habitants / an 1345
Graphique n° II-124 : Évolution du taux de valeur ajoutée (%) des *newsmagazines** de 2000 à 2008 1346

Graphique n° II-125 : Évolution du taux *d'EBITDA* et de *Profit Margin* des *newsmagazines* de 2000 à 2008 1346
Graphique n° II-126 : Marges d'exploitation à l'exemplaire payé pour les *newsmagazines** en 2007 1346
Graphique n° II-127 : Évolution du taux *d'EBITDA* / Diffusion payée des *newsmagazines** en 2007 1347
Graphique n° II-128 : Évolution du taux de CAF (%) pour les *newsmagazines** entre 2000 et 2008 1347
Graphique n° II-129 : Parts des coûts de personnel des *newsmagazines** entre 2000 et 2008 (%) 1347
Graphique n° II-130 : Frais de production des *newsmagazines** de 2000 à 2008 1348
Graphique n° II-131 : Poids des charges financières et des intérêts (%) des *newsmagazines** de 2000 à 2008 1348
Graphique n° II-132 : Taux d'endettement (%) des firmes des *newsmagazines** en 2000, 2003 et 2008 1348
Graphique n° II-133 : Ratio d'autonomie financière et *Current Ratio* des *newsmagazines** de 2000 à 2008 1349
Graphique n° II-134 : Évolution du chiffre d'affaires de la PGI* entre 2002 et 2008 1349
Graphique n° II-135 : Évolution du chiffre d'affaires de la presse gratuites d'annonces* entre 1990 et 2008 1353
Graphique n° II-136 : Évolution d'indicateurs opérationnels de firmes de PA* (%) de 2000 à 2008 1353
Graphique n° II-137 : Évolution du taux *d'EBITDA* de firmes de PA* (%) en 2000, 2005 et 2008 1354
Graphique n° II-138 : Évolution des coûts de personnel et du taux de CAF (%) des firmes de PA* de 2000 à 2008 1354
Graphique n° II-139 : Évolution de l'endettement et des intérêts (%) des firmes de PA* de 2000 à 2008 1354
Graphique n° II-140 : Ratio d'autonomie financière et C*urrent Ratio* des firmes de PA* de 2000 à 2008 1355
Graphique n° II-141 : Évolution des rentabilités (%) des firmes de PA* de 2000 à 2008 1355
Graphique n° II-142 : Chiffre d'affaires du Monde et de Bayard Presse entre 2000 et 2008 (k€) 1356
Graphique n° II-143 : *EBITDA et Net Margin* du Monde et de Bayard Presse entre 2000 et 2008 (%) 1356
Graphique n° II-144 : Marché de la presse dans les pays de l'OCDE (M$) 1359
Graphique n° II-145 : Contribution de la publicité et des ventes au chiffre d'affaires des quotidiens payants en 2008 (%) 1360
Graphique n° II-146 : *EBITDA Margin* (%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009 1360
Graphique n° II-147 : *Profit Margin* (%) des éditeurs de quotidiens par pays* entre 2000 et 2009 1361
Graphique n° II-148 : *Cash-Flow* / *Turnover* (%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009 1361
Graphique n° II-149 : *Cost of Employees* (%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009 1362
Graphique n° II-150 : *Current Ratio* des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009 1363
Graphique n° II-151 : *Solvency Ratio* (%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009 1363
Graphique n° II-152 : *Return On Shareholders Funds* (%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009 1364
Graphique n° II-153 : *Return On Capital Employed* (%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009 1364
Graphique n° II-154 : Courbe de régression des coûts en fonction de la diffusion en 2008 1367
Graphique n° II-155 : Courbe théorique de la relation entre Audience-Recettes-Coûts 1367
Graphique n° II-156 : Évolution indicielle des recettes de l'information imprimée de 1990 à 2009 1367
Graphique n° II-157 : Appréciation de la concentration nationale de la PQN* 1368
Graphique n° II-158 : Appréciation de la concentration en Ile-de-France de la PQN* 1368
Graphique n° II-159 : Évolution du chiffre d'affaires généré par les petites annonces entre 1990 et 2009 1376
Graphique n° III-1 : Ratios moyens de valorisation sur *l'EBITDA* en France et en Europe 1380
Graphique n° III-2 : Ratios moyens de valorisation sur *Shareholders funds* en France et en Europe 1381
Graphique n° III-3 : Ratios moyens de valorisation sur *Total Assets* en France et en Europe 1381
Graphique n° III-4 : Ratios moyens de valorisation sur *Market capitalization* en France et en Europe 1382
Graphique n° III-5 : Perte de valeur moyenne des firmes de PQN* entre 2000 et 2008 1382
Graphique n° III-6 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur de la PQN* entre 2000 et 2008 1383
Graphique n° III-7 : Perte de valeur moyenne des *newsmagazines** entre 2000 et 2008 1384
Graphique n° III-8 : L'actualisation des flux confirme le potentiel des *newsmagazines** 1385

Graphique n° III-9 : Évolution de la valeur pour la PQIG entre 2002 et 2008 (en indice) 1385
Graphique n° III-10 : L'actualisation des flux confirme l'absence de création de valeur pour la PQIG* 1386
Graphique n° III-11 : Perte de valeur de la presse gratuite d'annonces* entre 2000 et 2008 1386
Graphique n° III-12 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur des firmes de petites annonces* 1387
Graphique n° III-13 : Création de valeur chez les *pure players** de l'annonce en ligne entre 2000 et 2008 1388
Graphique n° III-14 : L'actualisation des flux confirme la création de valeur des *pure players** de PA* 1388
Graphique n° III-15 : Évolution de la valorisation de la PQR* entre 2000 et 2008 1389
Graphique n° III-16 : Valorisation moyenne des firmes de PQR* en 2000 et 2008 1390
Graphique n° III-17 : L'actualisation des flux confirme l'ambiguïté de valeur de la PQR* 1391
Graphique n° III-18 : Évolution de la valorisation de la PHR* entre 2000 et 2008 1391
Graphique n° III-19 : Valorisation moyenne des firmes de PHR en 2000 et 2008 1392
Graphique n° III-20 : L'actualisation des flux confirme le potentiel de valeur de la PHR* 1393
Graphique n° III-21 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur de la PQN* entre 2000 et 2016 1393
Graphique n° III-22 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur de la PQR* pour 2016 1394
Graphique n° III-23 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur de la PHR* à l'horizon 2016 1394
Graphique n° III-24 : L'actualisation des flux confirme le potentiel des *newsmagazines** à l'horizon 2016 1395

Liste des fiches

Fiche n° 0-7 : Méthodes et données de la thèse 1229
Fiche n° 0-8 : Définition des termes du titre de la thèse 1231
Fiche n° 0-9 : Les approches utilisées dans la recherche des facteurs de performance 1235
Fiche n° 0-1 : Évolution boursière de quelques indices de référence 1237
Fiche n° 0-2 : Panorama synthétique de la presse quotidienne mondiale 1238
Fiche n° 0-3 : Panorama synthétique de la presse quotidienne américaine 1242
Fiche n° 0-4 : Panorama synthétique de la presse quotidienne au Japon 1244
Fiche n° 0-5 : Panorama synthétique de la presse quotidienne européenne 1245
Fiche n° 0-6 : Panorama synthétique de la presse quotidienne en France 1253

Annexe 3 - Schémas, tableaux, graphiques, fiches

Annexe 3-0 - Méthodologie, champ, approches utilisées dans la these

Fiche n° 0-7 : Méthodes et données de la thèse

L'approche générale combine plusieurs voies d'accès pour aboutir à une cohérence d'ensemble dans la lignée des méthodes quantitatives [Eisenhardt, 1989] et de celles conduites sous la forme d'un diagnostic, *id est* de manière individuelle, notamment pour appréhender les ressources clés [Rouse, Daellenach, 1999, 2002].
S'inscrire dans cette direction est utile dans un environnement mouvant et transversal, dans la mesure où l'on ne sait pas si les éléments avancés sont en adéquation avec ceux existants [Tellis, 1997]. Par ailleurs, l'étude individuelle permet d'examiner un phénomène contemporain dans un contexte changeant spécialement lorsque la frontière entre les deux n'est pas claire [Yin, 1981], chaque situation étant alors traitée comme un cas et confrontée aux autres pour construire un schéma de la problématique [Galey, 2000].

● ***Le choix des firmes*** repose sur deux critères. Le premier concerne l'activité qui, conformément au champ défini, inclut les éditeurs de presse et de sites Web d'information générale et politique, mais aussi, à certaines occasions, dans une vision concurrentielle, les firmes de radio et de télévision, si elles sont productrices d'information écrite au travers de leurs sites Web. Seront exclues les firmes dont l'activité principale relève d'un autre usage, comme le divertissement, sauf à ce qu'une partie significative de ses résultats soit consacrée à l'information ou que l'usage ne devienne un des facteurs clés de succès, comme pour un groupe plurimédia propriétaire d'un quotidien. Le second se rapporte à la possibilité d'obtenir des données relatives aux firmes, il ne peut donc s'envisager qu'en tenant compte des formes juridiques des firmes.

Les éditeurs de presse feront par ailleurs l'objet d'une segmentation traditionnelle dans le référentiel classique qui les différencie selon la nature du contenu, la périodicité et la zone de diffusion. Nous considérerons la presse quotidienne nationale, la presse quotidienne régionale, la presse hebdomadaire régionale, la presse quotidienne gratuite d'information, les *newsmagazines*, la presse gratuite d'annonces.
Quant aux éditeurs en ligne, ils seront classés en trois catégories, les *pure players* de l'information, de petites annonces ainsi que les sites compagnons. Alors que les deux premiers sont constitués de firmes indépendantes, les derniers sont bien souvent, à quelques exceptions près, intégrés au sein même d'un éditeur de presse, ce qui génère de grandes difficultés dans le recueil de données afférentes au site en question.
La décision de considérer certaines firmes étrangères répond en outre à l'exigence de pouvoir établir des comparaisons sectorielles porteuses de sens. La sélection s'est par ailleurs opérée manuellement pour deux raisons. D'abord, parce que le nombre d'acteurs en France est faible. Ensuite parce que les bases de données établies à partir des codes NAF, NAICS ou SIC peuvent être source d'erreurs dans la mesure où, d'une part, elles n'intègrent pas toujours les filiales nécessaires à la consolidation et où, d'autre part, les informations sont parfois confuses, certains groupes de presse éditeurs d'un quotidien ne figurant par exemple pas sous le code NAF prévu par la nomenclature.

● ***Une approche multivoies.*** Face à une discrétion légendaire des acteurs, plusieurs voies ont été utilisées pour recueillir les données, certaines ayant tout simplement été un échec patent. Il est par ailleurs notable, qu'au regard des différents angles abordés, la nature et la taille des échantillons utilisés varient selon l'objectif et la disponibilité des données. Les précisions seront, bien entendu, fournies au fur et à mesure des développements.

Fiche n° 0-7 : Méthodes et données de la thèse (suite)

i/ Les bases de données. Les données économiques ont été collectées à partir des bases de données comme Diane, Infogreffe, Thomson Banker ou encore Orbis (code d'activité des bases pour homogénéité et sélection manuelle), complétées par celles provenant des journaux économiques, des rapports d'activité et des sites Web des firmes ainsi que des études d'analystes financiers et des firmes elles-mêmes. Si d'autres sources peuvent être acceptées, il est à retenir que dans un souci d'homogénéité de traitement les informations recueillies au cours d'entretiens n'ont pas été prises en compte, les analyses étant conduites à partir des mêmes variables et des mêmes sources avec application, le cas échéant, des facteurs correctifs nécessaires. Les comparaisons ou les moyennes ont été parfois établies à partir de sous-échantillons homogènes, le choix, au-delà de l'activité, se faisant selon la variable étudiée. En fonction de l'objectif, les données seront considérées de manière consolidée ou non consolidée, chaque compte d'exploitation ou bilan faisant l'objet d'un éventuel retraitement.
Les données de marché seront issues des instituts de référence en la matière (DGMIC, OJD, Médiamétrie, Tarif Média, etc.), les informations en provenance d'autres structures (cabinets d'études, cabinets conseils, instituts, etc.) servant de point d'appui complémentaire selon la légitimité des données proposées.

ii/ Le terrain. L'envoi d'un questionnaire relatif au fonctionnement des sites Web (nombre d'employés, performance, revenus, parts de marché, qualité, etc.) à 120 firmes s'est soldé par un échec cuisant, aucune réponse pertinente n'ayant été obtenue. *A contrario*, les éditeurs furent mieux disposés, du moins pour certains, à accorder des entretiens informels pour examiner la situation économique de la presse, même si l'évocation de leur propre firme relève du secret défense ! De fait, les informations recueillies ne seront donc utiles que dans le cadre de la démarche diagnostique ou pour servir de support à la réflexion.

iii/ Les travaux académiques. Parent pauvre de l'analyse académique, très loin derrière d'autres disciplines, l'étude économique des médias a pris son envol à l'aube des années soixante-dix, notamment aux États-Unis en corollaire de l'essor des *networks* et des premières difficultés rencontrées par la presse.
Ces quatre dernières décennies, la littérature relative aux questions économiques, financières et stratégiques qui affectent la presse, notamment quotidienne, s'est développée avec à la clé plusieurs publications significatives, et parfois même de référence, notamment à l'étranger sous la plume de Robert G. Picard, d'Alan B. Albarran, de Stephen Lacy, d'Hugh J. Martin, de Sylvie George ou encore de Sylvia Chan-Olmsted, la France faisant à cet égard figure de parent pauvre, malgré quelques précurseurs comme Nadine Toussaint-Dumoulins, Patrick Le Floch ou Nathalie Sonnac. Si l'essor du Web a ouvert de nouveaux champs d'exploration et bouleversé quelques mécanismes existants, il ressort pour plusieurs travaux de référence que les résultats passés peuvent encore être considérés comme acquis, de sorte qu'ils peuvent servir de point d'appui à des réflexions plus actuelles.

Nous sommes conscients que l'absence de certaines données peut créer un biais alors qu'elles représentent une référence sur le marché et qu'il apparaît difficile de déterminer si oui ou non cela modifie les conclusions qui seront portées. Toutefois, dans la mesure où les dynamiques et les échantillons seront le plus cohérents et représentatifs possible, que les choix sont, le cas échéant, constitués de manière aléatoire et qu'au final certaines firmes existantes aujourd'hui ne seront peut-être plus là demain, il semble acceptable de considérer que les biais sont suffisamment limités pour ne pas remettre en cause les développements proposés.

Fiche n° 0-8 : Définition des termes du titre de la thèse

Le modèle économique, *« l'équation économique opérationnelle »*

Véritable *buzzword* de la *Net Economy*, *id est* un mot à la mode dont le sens est parfois assez flou et dont la vocation est trop souvent de donner du relief à une absence de contenu, le terme modèle économique, très employé dans sa version anglo-saxonne – *Business Model* (BM) – est devenu à la fin du siècle dernier, le mot incontournable des acteurs de l'Internet et notamment des *start-up* [Rédis, 2009]. Et même s'il fut très utilisé par cet univers naissant avant d'être généralisé, il n'en était pas pour autant toujours compris. Où plutôt était-il l'objet de certaines confusions avec notamment la notion de *revenue model*. La différence revêt pourtant un caractère fondamental puisqu'elle intègre les mécanismes qui permettent à une firme de créer de la valeur à travers la proposition faite à ses clients, sa chaîne de valeur et sa capacité à la capter pour générer du profit.

Il est vrai que l'absence de définition précise faisant l'objet d'un implacable consensus [Demil, Lecoq, 2008 ; Jouison 2005] et un usage très large par les acteurs économiques ont produit une kyrielle d'acceptions, 246 millions d'occurrences (septembre 2009), en français et en anglais, ressortant via Google, parmi lesquelles figure une incroyable diversité d'usages. La croissance exponentielle du nombre de références – 107 000 en 2000 [Chesbrough, Rosembloom, 2002] et 1,26 millions en 2004 [Warnier, Lecocq, Demil, 2004] – contraste dans le même temps avec le moindre intérêt de la communauté scientifique pour ce concept.

Il faut en effet attendre le début des années deux mille pour que des publications sérieuses soient réalisées [Demil, Lecoq, 2008 ; Rédis 2007] avec en l'espèce une approche du concept au travers du prisme de *l'e-business* [Timmers, 1998 ; Amit, Zott, 2001 ; Afuah, Tucci, 2001], secteur évidemment créatif, l'objectif étant de légitimer auprès d'investisseurs potentiels des levées de fonds parfois considérables. Cette frénésie consacrée de l'Internet, accompagnée d'un flou parfois artistique du concept naissant [Tapscott 2001] génère une attaque en règle du pape de la stratégie, Michael E. Porter en 2001 [Demil, Lecoq, Warnier, 2004 ; Jouison, 2005], dans un article de la *Harvard Business Review*, de sorte que cette mise au point assez sévère sur son manque de clarté et son inutilité occasionne des réactions en chaîne.

La notion de modèle économique devient dès lors de plus en plus considérée, tout en étant différenciée de l'analyse stratégique classique pour enfin être envisagée pour d'autres secteurs [Magretta, 2002 ; Demil, Lecoq, 2008], même si celui de l'entrepreneuriat demeurera l'une de ses terres de prédilection [Rédis, 2008].
Si les définitions ainsi apparues les premières années s'avèrent plus implicites qu'explicites, elles sont devenues plus construites, réfléchies et homogènes. De fait, nous considérerons celui-ci sous l'angle d' *« une équation économique »* [Benavent, Vertraete 2000], *id est « un niveau intermédiaire propre à opérationnaliser la stratégie »* [Rédis, 2007], sorte de *« mezzo-analyse comprise entre des considérations "macro" de la stratégie et l'univers "micro" des approches fonctionnelles »* [Demil, Lecoq, 2008].

Ce statut hybride, corollaire de l'incroyable processus de créativité qui l'entoure semble en outre [Demil, Lecoq, Warnier, 2004] bien adapté à une lecture transversale et, surtout, à son application managériale. Car, de fait, il s'éloigne du côté trop empirique de la stratégie porterienne [Porter, 1996] pour se rapprocher du pragmatisme réclamé par les dirigeants [Powell, 2001] et *in fine* de la question qui, au final, demeure l'une des plus importantes pour les managers à savoir *« comme faire de l'argent dans mon secteur ? »* [Demil, Lecoq, 2008].

Fiche n° 0-8 : Définition des termes du titre de la thèse (suite)

L'information écrite sera générale et politique, imprimée et en ligne

Depuis plusieurs décennies, et notamment la fin de la seconde guerre mondiale, l'information et la communication, font l'objet d'une discipline consacrée [Salaün, 1993 ; Balle 2006], génératrice par conséquent de nombreux travaux, au point de se doter d'un vocabulaire spécifique, parfois éloigné du sens communément usité à plus forte raison lorsqu'elles se lient à un autre concept, comme le modèle économique.

C'est ainsi que nous prendrons l'acception du lexique d'information-communication, *id est « cette institution singulière, avec ses techniques, ses professionnels et ses disciplines, née avec les journaux quotidiens, au XIX^e^ siècle, sur la vague de la révolution industrielle et des libertés, publiques et personnelles.* Elle met ainsi *« l'accent sur les institutions auxquelles les journaux du XIX^e^ siècle ont donné naissance : le journalisme avec ses métiers, ses disciplines, ses spécialités ; les médias, lorsqu'ils se consacrent à l'actualité plutôt qu'à la fiction, à renseigner ou à éduquer ; enfin, les relations des organes d'information et des journalistes avec, d'un côté, leurs sources, qui cherchent à les instrumentaliser, et, de l'autre, leurs différents publics, aux attentes et aux curiosités desquels ils doivent être attentifs. »* [Balle, 2006].

Bien entendu, l'analyse ne peut prendre forme qu'à partir du moment où cette acception est rapprochée d'un média au sens de la technique représentée, mais aussi, et surtout, d'un média au sens de l'institution économique et sociale qu'il incarne, de sorte que celui-ci ait une existence palpable.

L'analyse au sens économique du terme devra en outre être conduite, au-delà de la définition retenue, dans la mesure où l'opposition entre le contenu et le contenant a des conséquences. L'information n'est en effet pas un bien immédiatement palpable, c'est un bien intangible dont la nature collective, *id est* qu'il convient de diffuser le plus largement possible sans privation des destinataires, s'oppose parfois à la nature privée du support qui la diffuse comme un journal ou un site Web payant.

Dans cet univers évidemment vaste, nous ne considérerons, eu égard à la nature des changements environnementaux et des situations financières, que l'information générale et politique imprimée sur papier et diffusée en ligne, *id est* la presse et les sites Web correspondant.

Numérique, plus qu'une définition, un changement d'univers

Plus que la définition, à savoir le codage d'une information de manière binaire permettant la structuration et la circulation de l'information sous une forme standardisée [Bomsel, 2007 ; Larousse, 2009], ce terme revêt une dimension particulière au point d'avoir donné naissance à la "révolution numérique", structurée à partir des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les NTIC.

C'est *in fine* la combinaison de plusieurs facteurs tels que l'accroissement de la capacité des puces électroniques dans la droite ligne de la loi de Moore, le redéploiement des infrastructures télécoms, le transport optique ainsi que la transmission des signaux par paquets, qui a permis d'identifier le "phénomène numérique". Pour autant plus que l'inévitable débat entre économistes [Greenspan 1999 ; Gordon 2000 ; Cohen, Debonneuil, 1998] sur le rôle des NTIC, les effets de cette combinaison se résument schématiquement en trois points.

Fiche n° 0-8 : Définition des termes du titre de la thèse (suite)

● ***Premier point : la vitesse de transmission des données***. Sans entrer dans le débat de la pérennité de la loi de Moore, il ressort des recherches en cours que les vitesses de transmission se comptent en *fento* secondes (millionième de milliardième) [Bomsel, 2007]. Dès lors, l'encodage, la transmission et le décryptage de signaux, notamment ceux générés par l'association du texte, de l'image et du son, deviennent imperceptibles pour nos sens visuels et auditifs, les gains de productivité qui y sont associés se retrouvent intégrés dans la diversité et les fonctionnalités des biens et services désormais proposés au consommateur ainsi que dans la transformation de la nature des échanges [Shapiro, Varian, 1999].

● ***Deuxième point : l'accroissement de la dématérialisation***. Il s'agit d'un constat mis en exergue en plein éclatement de la bulle Internet par notamment l'économiste essayiste Jeremy Rifkin qui estima que *« les faisceaux d'informations et de connaissances »* allaient prendre la place des marchés, au sens capitalistique et patrimonial en se substituant au patrimoine matériel, caractéristique de l'ère industrielle [Rifkin, 2000, 2001].
Première conséquence: la perte de la dimension propriétaire de la possession d'un bien, objective ou subjective au demeurant, avec conséquemment le renforcement de la notion de propriété intellectuelle [Bomsel, 2007].
Seconde conséquence : la construction d'une économie en réseau [Cohen, Verdier, 2008] où la variable clé devient alors la notion d'accès qui se substitue à celle de propriété [Rifkin, 2000, 2001]. Si l'analyse sur les effets de réseaux est bien connue des économistes, et notamment dans les secteurs des médias [Gabszewicz, Sonnac, 2006 ; Toussaint-Dumoulins, 2006], celle portée par Rikfin est poussée à l'extrême, dès lors que *« dans le cadre d'une économie en réseau qui se caractérise (…), c'est la capacité d'attention des consommateurs plutôt que les matières premières qui devient une ressource rare. »* Autrement dit : les biens sont gratuits, les services payants, l'objectif étant de capter l'attention du client, de lui ouvrir l'accès à des *« segments d'expérience »* plutôt qu'à des actifs [Rifkin, 2001 ; Bomsel 2007].

● ***Troisième point : la gratuité du numérique***. Né dans le prolongement d'Internet, le débat sur la "gratuité numérique", tourne parfois à l'affrontement entre partisans et opposants.
D'un côté, les partisans du gratuit considèrent que l'accroissement de la dématérialisation entraîne *de facto* une disparition des coûts, étant donné que la distribution matérielle n'existe pas, nonobstant des considérations sur la propriété intellectuelle. Et pour peu que l'on considère que le coût marginal de reproduction d'un contenu soit proche de zéro, la démonstration est implacable. La valeur étant proportionnelle aux coûts, leur disparition entraîne *de facto* la nullité du prix de l'ensemble des services et produits dématérialisés.
De l'autre côté, la valeur du contenu ne peut pas valablement se mesurer à la vitesse de transfert des données pas plus qu'à son "poids informatique". Le "numérique", par ses effets, crée de nouveaux services à l'instar des moteurs de recherche, des sites de rencontres ou de petites annonces qui n'avaient pas leur pareil avant cette dématérialisation, créant au passage de nouveaux marchés et donc de nouveaux consentements à payer [Shapiro, Varian, 1999 ; Brousseau, Curien, 2001 ; Cohen, Verdier, 2008].
Et ce n'est ni la faiblesse ou la nullité des coûts de distribution, ni l'absence de produits qui créent le gratuit. La gratuité s'inscrit dans un processus plus complexe d'utilité induit par les effets de réseaux. Elle n'est que la résultante d'un processus industriel permettant d'atteindre une taille critique aux effets de réseaux [Brousseau, 2001 ; Cohen, Verdier 2008], et ne peut en l'espèce être généralisée comme un postulat de base.

Fiche n° 0-8 : Définition des termes du titre de la thèse (suite)

La valeur, condition indispensable à la survie économique

La mesure de la valeur est, bien entendu, l'autre facette, dont il ne serait pas raisonnable de faire fi au regard des dérives financières des années deux mille. Les valorisations des *start-up* et autres valeurs technologiques ont en effet atteint des sommets inconsidérés, faisant dire aux adorateurs de John Maynard Keynes que les outils de valorisations sont imparfaits, en raison notamment de l'activité spéculative [Barker, 2002 ; Vernimmen 2008] qui trouve ses racines dans l'incertitude de l'avenir et le besoin de liquidité.
S'il n'est pas raisonnable de nier l'existence de cette spéculation ni même de discuter de la théorie d'efficience des marchés qui finiraient toujours par se réguler, il est tout aussi important de ne pas se détourner des fondamentaux selon lesquels il y a bien un lien entre la rentabilité des investissements et la rentabilité exigée par les investisseurs, la conséquence d'une politique d'investissement étant la variation de l'actif économique.

La création de valeur repose bien sur l'idée qu'une firme est profitable et donc créatrice de richesse lorsque son exploitation permet de dégager une rentabilité supérieure au coût de ses ressources financières. La marge (positive ou négative) ainsi dégagée, n'apparaît pas au compte de résultat, mais traduit le fait que les ressources financières engagées, notamment par les actionnaires, seront rémunérées (ou non) au niveau exigé par ces derniers selon la rentabilité qu'il est possible d'obtenir sur le marché pour des investissements comparables. Bien entendu, chaque investisseur est en droit de corréler son exigence de rentabilité à des considérations subjectives de détention de tel ou tel capital.

Si les théories de John Maynard Keynes ont d'ailleurs souvent fait l'objet de débats, il y a au moins un consensus admis selon lequel la valeur d'une firme correspond à une estimation de la valeur actualisée des flux de revenus attachés à la détention de son capital, *id est* qu'elle dépend de la perspective de flux générés et du taux auxquels ils sont actualisés.

Parmi les méthodes d'évaluation, certaines étant plus utilisées que d'autres, trois approches se partagent ainsi le devant de la scène [Vernimmen, 2008 ; Palou, 2008 ; Maillot, 2004] : la première se veut prospective, l'entreprise vaut ce qu'elle va rapporter. La deuxième considère que l'entreprise vaut ce qu'elle possède. Et la troisième l'évalue au regard de la valorisation d'autres actifs ou de transactions effectuées au sein du même secteur d'activité.

Fiche n° 0-9 : Les approches utilisées dans la recherche des facteurs de performance

La première approche, celle de Michael G. Porter, s'inscrit dans la logique de l'économie industrielle qui vise à considérer que la structure d'un marché détermine le comportement des firmes, qui façonne à son tour les performances du secteur en question. Il s'agira de se pencher sur les différentes forces structurelles en mettant en perspective les grandes spécificités qui caractérisent les marchés (qualité du contenu, vente à perte, coûts fixes, double marché, concentration, etc.). Cette approche, qui permet de définir des schémas concurrentiels dans un univers en mouvement autorise un autre regard sur l'attractivité, même si la méthode en tant que telle s'avère, comme le reconnaît l'auteur, limitée. Celui-ci assouplira d'ailleurs sa conception en acceptant que la performance ne soit pas uniquement liée à la structure concurrentielle [Strategor, 2009 ; Fall, 2008], une synthèse des quelques recherches [Mauri, Michaels ; 1998] en la matière confirmant une influence de 6 à 30 %.

La deuxième approche fondée sur les ressources (*Resource Based View - RBV*) permet de sortir de l'enfermement porterien. L'idée est de considérer les firmes comme capables d'accumuler des ressources et des compétences, sources de l'avantage concurrentiel [Wernerfelt, 1984, 1995 ; Cool, 1989 ; Dierickx, Penrose, 1995 ; Barney, 2001], sachant que la compétence est la capacité de construire l'avantage concurrentiel à partir de la ressource. Mais pour que l'avantage concurrentiel prenne forme, les ressources doivent être rares, valorisables, inimitables, non substituables et non transférables, [Amit, Schoemaker, 1993 ; Helfat, Peteraf, 2003 ; Peteraf, 1993 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991, Barney, Wright, Ketchen 2001]. Disparate toutefois au niveau de la définition même de la ressource [Amit, Schoemaker, 1993 ; Barney, 1991 ; Wernerfelt 1984 ; Grant 1991] et de l'unité d'analyse [Fall, 2008 ; Maltese, Chauvet, 2004 ; Isckia, 2008], cette approche souffre par ailleurs d'une difficulté à opérationnaliser le lien entre performance et ressource.
C'est d'ailleurs sur fond de divergence que d'autres courants centrés sur l'immatérialité et notamment le savoir et la propriété se font entendre [Hall, 1992 ; McEvely, Chakravarthy, 2002] dans la lignée d'une pionnière en la matière, Edith Penrose, qui estima dès 1959 que *« la firme est une institution compliquée, qui affecte la vie socio-économique des uns et des autres, et qui dans sa prise de décisions s'avère influencée par des facteurs imprévisibles et non rationnels tels que le comportement humain »* [1995]. En considérant l'importance des connaissances et de l'apprentissage, elle ouvrit la voie au *Knowledge Based View* (KBV) qui prit légitimement tout son sens dans l'univers médiatique où le contenu et la connaissance (depuis sa création jusqu'à sa fabrication et sa diffusion) apparaissent comme des facteurs clés de succès [Landers, Chan-Olmsted, 2004 ; Chan-Olmsted, 2006 ; Huang, 2007], d'autant plus importants d'ailleurs que les médias connaissent une phase d'incertitude inhérente à l'essor du Web et à l'évolution de son environnement.

La troisième approche repose sur le courant schumpeterien de la création de valeur par l'innovation [Schumpeter, 1935, 1951]. L'économiste, considéré comme l'un des pionniers en la matière, identifia plusieurs bénéfices aux innovations telles que de nouvelles méthodes de production, la création de nouveaux marchés, la découverte de nouvelles sources d'approvisionnement et la réorganisation des industries. Il introduisit dans le même temps la notion de destruction créatrice de valeur notant que certaines technologies qui avaient la capacité de générer des rentes technologiques perdaient leurs effets dès lors que la technologie associée devenait une pratique établie de la vie économique. Cette approche donnera alors naissance à ce qu'il sera coutume de nommer les "rentes de Schumpeter".

Fiche n° 0-9 : Les approches utilisées dans la recherche des facteurs de performance (suite)

Les changements technologiques sont donc les moteurs des investissements et donc de la création de nouveaux marchés. Dans le même temps, ils génèrent de l'incertitude en raison d'un défaut d'expérience et d'un renouvellement des habitudes de consommation et d'un changement de l'offre [Innovations, 1996]. L'abandon progressif des acquis dans cette première phase joue alors de manière négative sur les performances.
Cette approche prend tout son sens dans les activités de *e-business*, notamment dans sa consonance de destruction créatrice [Amit, Zot, 2001].

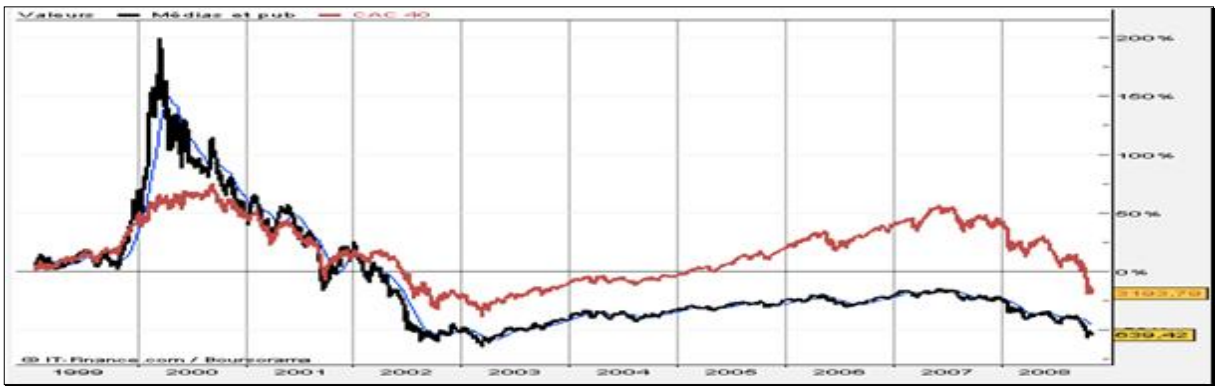
La quatrième approche, celle des coûts de transaction, est une approche introduite par Ronald Coase dans les années trente, mais surtout développée par Oliver E. Williamson. L'objet est de comprendre pourquoi certaines firmes internalisent leurs transactions alors qu'elles pourraient être menées sur les marchés.
L'apport de Williamson a été d'identifier la notion de rationalité limitée (*Bounded rationality*) en ce sens où les individus n'ont pas tous les éléments pour faire un choix purement rationnel avec la possibilité d'envisager toutes les solutions possibles [Ghertman, 2003]. La raison se trouve dans l'incertitude, la complexité, l'asymétrie de l'information et l'opportunisme de certains agents économiques, l'efficience de la transaction résidant alors dans les modes de gouvernance choisis [Williamson, 1975, 1979, 2005]. Les caractéristiques des transactions, à savoir, l'incertitude, la fréquence des échanges et la spécificité des actifs, seront alors déterminantes dans la gouvernance [Williamson 1979, 1999]. L'efficience de ces coûts est une source de création de valeur par l'atténuation des éléments générateurs de la rationalité limitée [Williamson, 1975].
La technologie a dès lors une influence sur la diminution de ces coûts de transactions tant de manière indirecte en tant que fonction support que directe par intégration pour des activités de *e-business* [Luncking-Reiley, Spulber, 2001 ; Dyer, 1997].

La cinquième approche renvoie à la détermination des modèles économiques qui règnent sur les marchés, dans la mesure où ils éclairent la manière dont les firmes créent de la valeur et surtout comment elles tentent de s'en approprier une partie.
Partagé par l'ensemble des firmes d'un marché – sa pertinence étant *« l'un des déterminants du niveau de performance moyen de l'industrie »* [Strategor, 2009] – le modèle économique se construit autour de trois axes : un modèle de revenus qui détermine la manière dont les produits et les services sont facturés, un modèle de capitaux qui rend compte du rapport entre le profit économique et le coût moyen pondéré du capital et un modèle de coûts qui s'inscrit en miroir de la chaîne de valeur moyenne d'une industrie.
En déterminant ainsi les activités élémentaires qui contribuent à la réalisation d'un produit ou d'un service, en examinant leurs coûts ainsi que leurs contributions à la valeur perçue [Porter, 1985 ; Strategor, 2009], celles-ci servent à édifier la position stratégique des firmes ou tout du moins à définir leurs options possibles en matière de création de valeur.
Pour autant, un modèle n'est pas figé dans le temps, il doit évoluer avec les conditions environnementales au risque de ne plus être efficient. Il arrive d'ailleurs parfois que de nouveaux entrants changent les règles ainsi établies en en proposant un pour le moins inattendu, parfois original et insolite, par ajustement ou par rupture stratégique, l'innovation pouvant aussi servir d'éléments de déterminant. Ils s'écartent de l'existant de sorte qu'il soit possible pour les protagonistes de se construire un nouvel avantage concurrentiel durable.

Annexe 3-1 - Panorama synthétique de la presse quotidienne

Fiche n° 0-1 : Évolution boursière de quelques indices de référence

Évolution comparée de l'indice médias et du CAC 40 à la Bourse de Paris

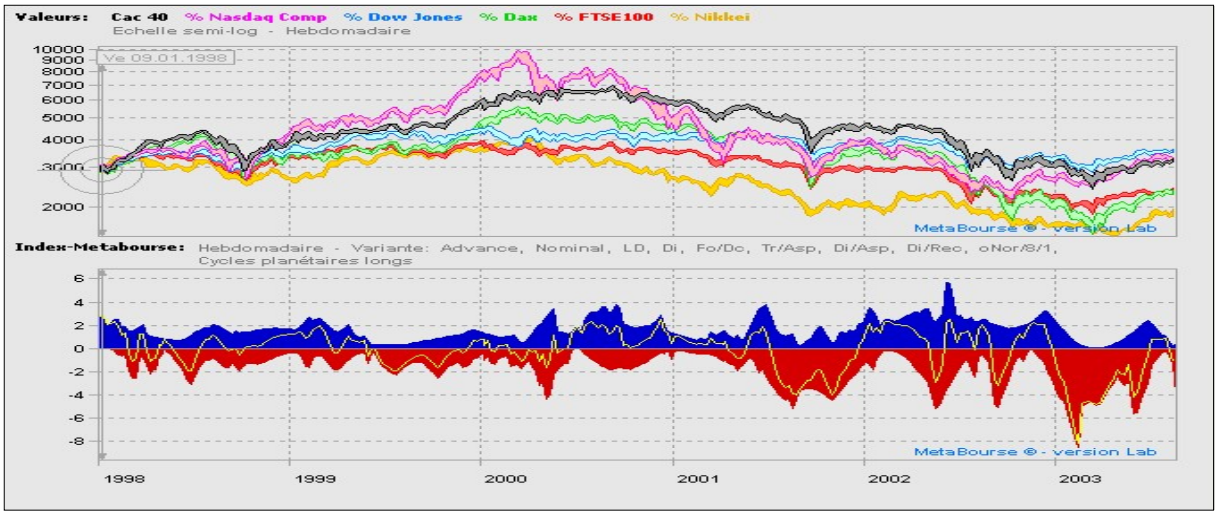


Source : Boursorama, 2009

Évolution de l'indice Nasdaq à la Bourse de New York

Source : Nasdaq, 2009

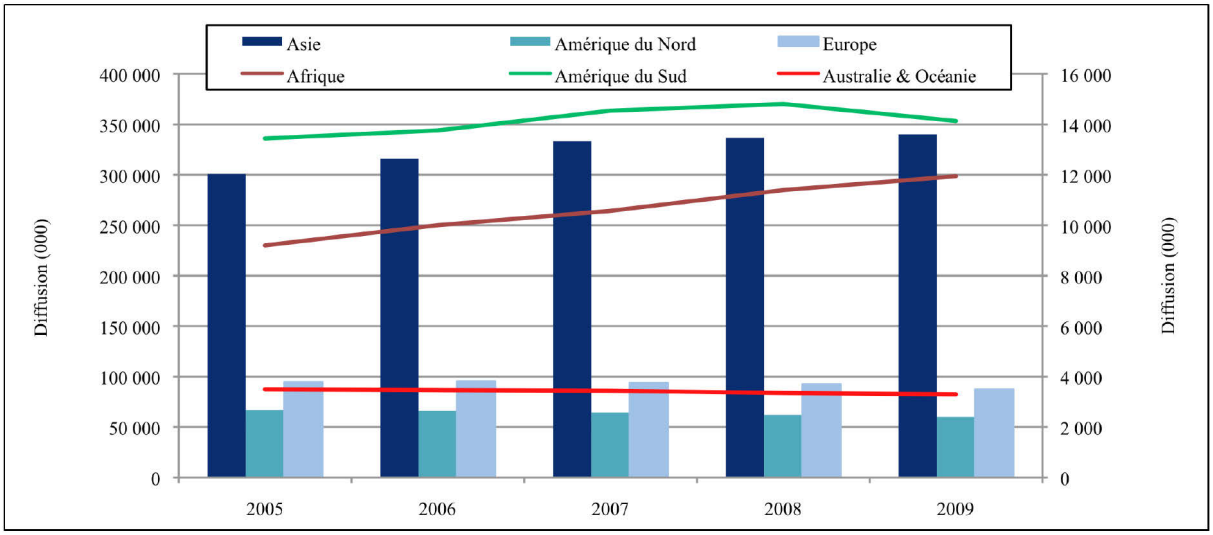
Évolution de quelques indices internationaux



Source : Metabourse, 2010

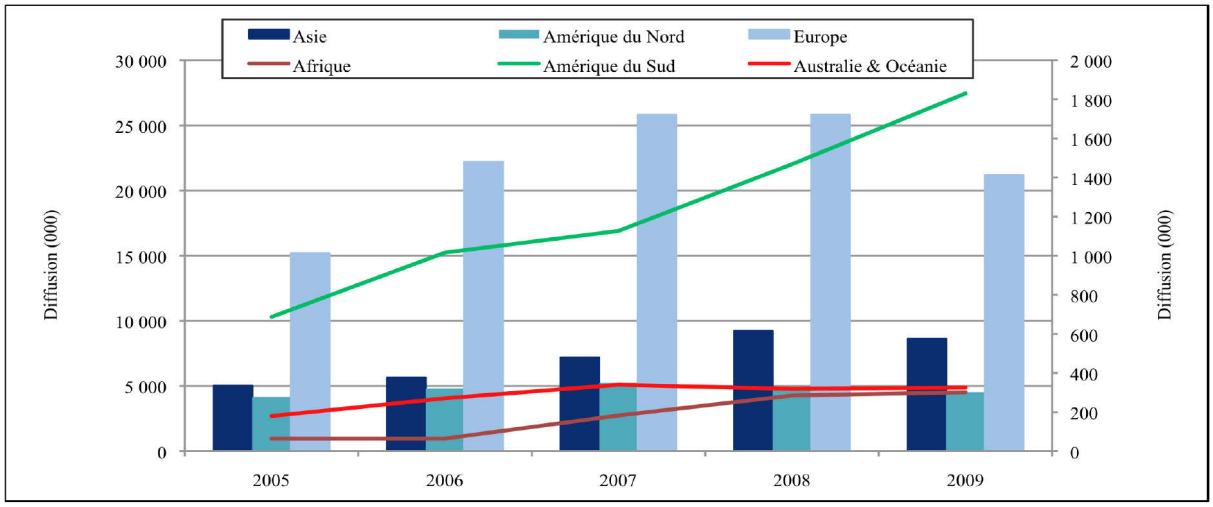
Fiche n° 0-2 : Panorama synthétique de la presse quotidienne mondiale

Diffusion des quotidiens payants* selon les zones géographiques



*Source : World Press Trends 2010, WAN-IFRA, 2010 - *En milliers d'exemplaires - Asie : 48 titres, Amérique du Nord : 26, Amérique du Sud : 12, Australie & Océanie :13, Europe 46, Afrique : 46*

Diffusion des quotidiens gratuits* selon les zones géographiques



*Source : World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 - *En milliers d'exemplaires- Asie : 13 titres, Amérique du Nord : 5, Amérique du Sud : 6, Australie & Océanie : 1, Europe 62, Afrique : 4*

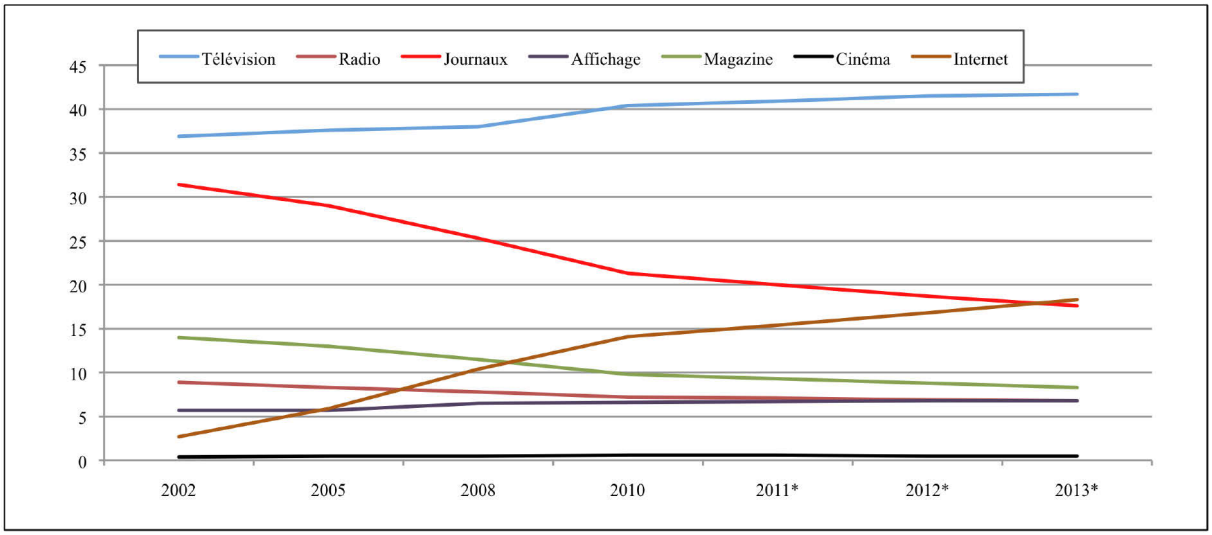
Dépenses publicitaires annuelles (Mds$) par zone mondiale

	2007	2008	2009	2010	2011*	2012*	2013*
Amérique du Nord	188,30	181,27	156,56	160,56	164,77	170,48	176,12
Europe de l'Ouest	120,18	118,89	100,33	105,39	109,09	113,12	116,93
Asie / Pacifique	99,58	102,58	100,13	107,88	112,88	122,22	130,51
Europe centrale et de l'Est	31,63	35,07	26,80	28,49	31,33	35,52	40,42
Amérique Latine	26,42	29,68	25,33	29,14	31,45	33,86	36,91
Afrique / Moyen Orient / Océanie	15,93	19,24	10,62	11,16	11,17	11,70	12,35
Reste du monde	-	-	8,66	9,35	10,15	11,17	12,35
Monde	**482,05**	**486,73**	**428,42**	**451,94**	**470,83**	**498,06**	**525,59**

*Source : ZenithOptimedia, - *Estimated 2011, 2012-2013 - Major Media (newspapers, magazines, TV, radio, cinema, outdoor, Internet) http://www.zenithoptimedia.com/files/media/image/news/Press%20Release%20files/2011/April/Adspend%20forecasts%20April%202011.pdf*

Fiche n° 0-2 : Panorama synthétique de la presse quotidienne mondiale (suite)

Parts de marché publicitaires par média entre 2002 et 2013



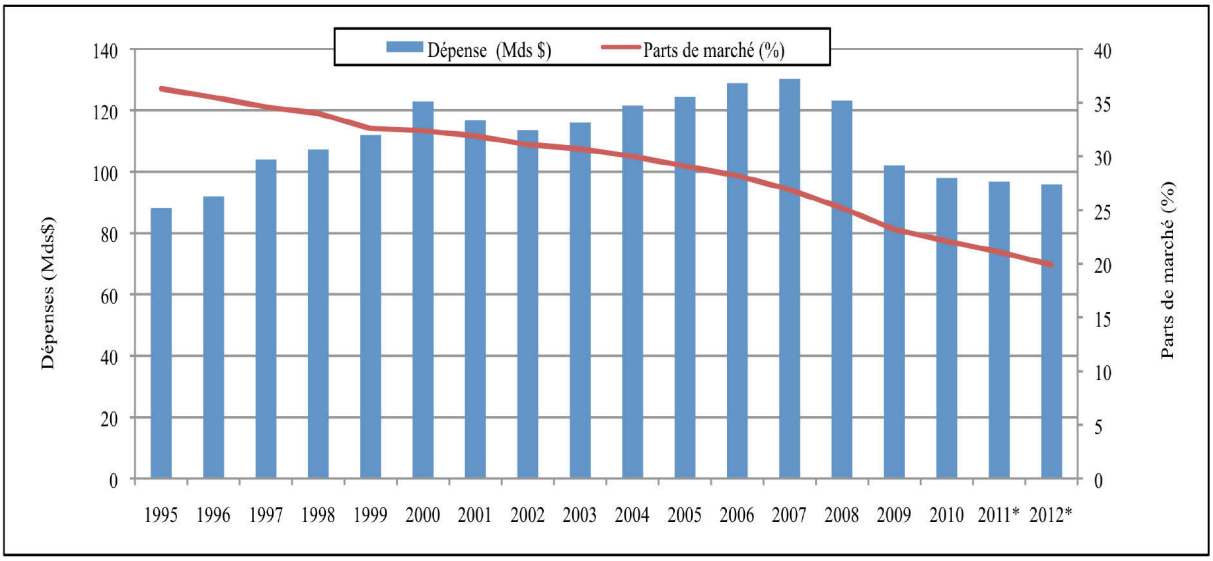
*Source : ZenithOptimedia, PricewaterhouseCoopers, World Press Trends 2010, WAN-IFRA, 2010 - *Estimated*

Revenus publicitaires des quotidiens payants et gratuits par zone mondiale (M$)

	2005	2006	2007	2008	2009	2009/2005 (%)
Afrique	400	453	522	442	415	3,86
Amérique du Sud	897	1105, 40	1 316	1 596	-	78,02*
Australie & Océanie	1 785	1 736	2 018	2 004	1 555	-12,90
Asie	12 170	7 401	7 242	7 914	-	-34,97*
Amérique du Nord	51 687	51 852	46 090	40 491	29 565	-42,80
Europe	23 368	23 492	26 344	25 960	21 024	-10,03
Total	**90 306**	**84 933**	**83 532**	**78 407**	**52 559**	**-41,80**

Source : World Press Trends 2010, WAN-IFRA, 2010 - USD million, current prices - *Variation 2008/2005

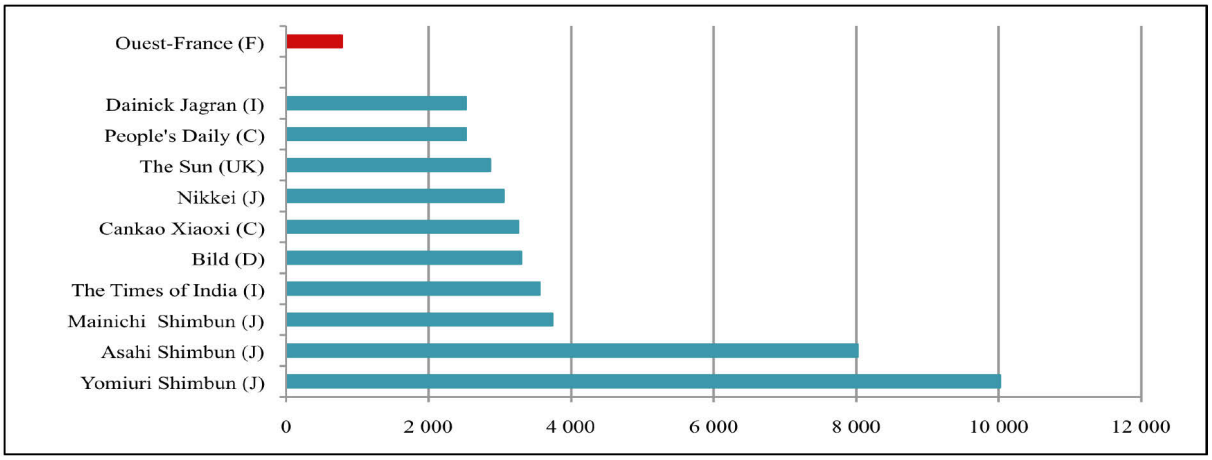
Dépense publicitaire mondiale (Mds$) dans les journaux et part de marché (%)



*Source : ZenithOptimedia, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 - *Estimated*

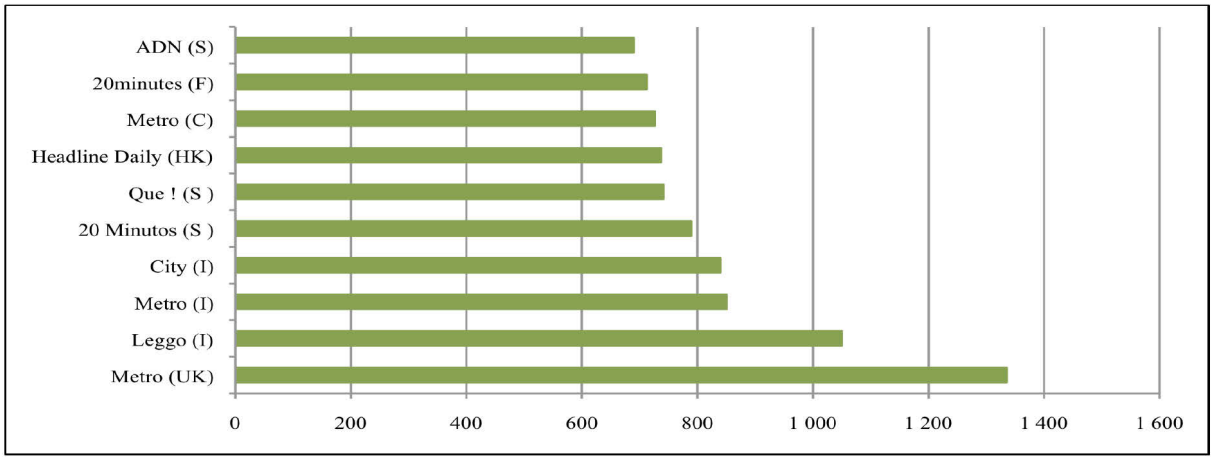
Fiche n° 0-2 : Panorama synthétique de la presse quotidienne mondiale (suite)

Diffusion* des dix premiers quotidiens payants mondiaux en 2009



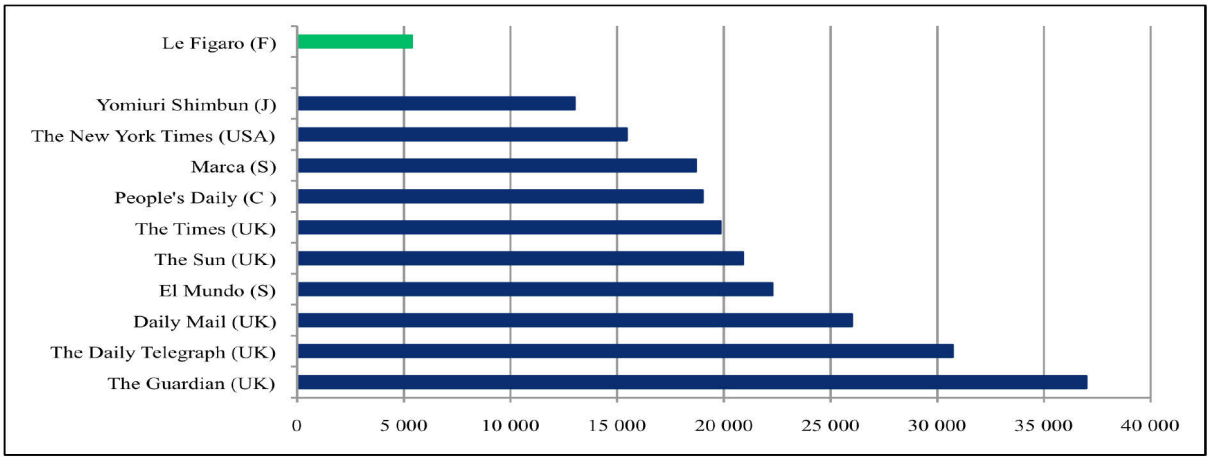
*Source : World Press Trends 2010, WAN-IFRA, 2010 - *En milliers d'exemplaires - J : Japan ; I : India ; UK : United Kingdom ; C : China ; F : France - Ouest France, 74e quotidien avec 783 000 exemplaires*

Diffusion* des dix premiers quotidiens gratuits mondiaux en 2009



*Source : World Press Trends 2010, WAN-IFRA, 2010 - *En milliers d'exemplaires - UK : United Kingdom ; I : Italy ; S : Spain ; C : Canada ; F : France ; HK : Hong Kongs*

Fréquentation* des dix premiers sites Web compagnons mondiaux en 2009



*Source : World Press Trends 2010, WAN-IFRA, 2010 - *Nombre de visiteurs uniques par mois*

Fiche n° 0-2 : Panorama synthétique de la presse quotidienne mondiale (suite)

Les dix premiers groupes de médias en quelques chiffres

Company name	Country	Last year	Operating Revenue (k$)	P/L (k$)	Cash-Flow (k$)	Profit Margin (%)	Return on shareholders Funds (%)	Return on Capital Employed (%)
Walt Disney Co	USA	2 009	36 149 000	3 307 000	5 217 000	15,65	16,77	11,53
Comcast Corporation	USA	2 009	35 756 000	3 638 000	10 182 000	14,28	11,95	7,07
Vivendi	France	2 008	35 338 030	3 622 593	6 907 004	18,71	20,99	17,24
News Corporation Inc.	USA	2 009	30 423 000	-3 378 000	6 656 000	-18,21	-23,85	-10,86
Time Warner Inc.	USA	2 009	25 785 000	2 468 000	2 872 000	12,73	9,83	8,03
Bertelsmann AG		2 008	23 234 421	197 621	979 756	2,79	8,00	5,86
DirectTV Group The Inc.	USA	2 008	19 748 000	1 521 000	3 841 000	12,51	50,92	21,85
Time Warner Cable Inc.	USA	2 009	17 868 000	1 070 000	4 160 000	10,70	22,02	7,94
NBC Universal	USA	2 008	16 960 000	-	-	-	-	-
Viacom Inc.	USA	2 009	13 619 000	1 611 000	2 002 000	16,71	26,15	14,96
CBS Corporation	USA	2 009	13 014 600	226 500	1 018 800	3,40	4,91	4,43
Lagardère SCA	France	2 008	12 107 784	825 278	1 349 948	7,46	14,90	11,36

Source : Thomson Banker ; Vivendi : 11 954 000 k$ au médias

Les dix premiers groupes de médias avec une activité presse quotidienne en quelques chiffres

Company name	Country	Date	Operating Revenue/ Turnover (k$)	P/L before Tax (k$)	P/L (k$)	Profit Margin (%)
NEWS CORPORATION, INC.	USA	2009	30 423 000	-5 539 000	-3 378 000	-18,21
LAGARDERE SCA	France	2008	12 107 784	12 107 784	825 278	7,46
COFIDE - COMPAGNIA FINANZIARIA DE BENEDETTI S.P.A.	Italy	2008	6 840 440	6 840 440	72 598	5,43
COMPAGNIE INDUSTRIALE RIUNITE SPA	Italy	2008	6 772 550	6 772 550	132 829	5,67
GANNETT CO INC	USA	2009	5 612 993	5 612 993	355 270	10,27
PROMOTORA DE INFORMACIONES SA (PRISA)	Spain	2008	5 568 673	5 568 673	115 505	7,30
TRIBUNE CO	USA	2007	5 062 984	5 062 984	86 945	0,73
WASHINGTON POST CO	USA	2009	4 569 731	4 569 731	91 846	3,26
SANOMA OYJ	Finland	2008	4 301 743	4 301 743	161 020	6,15
AXEL SPRINGER AG	Germany	2008	3 912 654	957 843	779 421	24,48
RIZZOLI CORRIERE DELLA SERA MEDIAGROUP S.P.A.	Italy	2008	3 804 767	87 260	53 302	2,29
VERLAGSGRUPPE GEORG VON HOLTZBRINCK	Germany	2008	3 776 376	96 306	429 757	2,55
ASAHI SHIMBUN COMPANY	Japan	2008	3 509 439	6 860	28 236	0,20
DAILY MAIL AND GENERAL TRUST P L C	United Kingdom	2009	3 370 956	-638 532	-482 998	-18,94
NEW YORK TIMES CO	USA	2009	2 440 439	3 775	19 891	0,16
NIKKEI INC.	Japan	2008	2 171 901	63 504	38 733	2,92
FAIRFAX MEDIA LIMITED	Austria	2009	2 113 124	-285 138	-316 710	-13,49
INDEPENDENT NEWS & MEDIA PUBLIC LIMITED	Ireland	2008	2 054 983	-224 620	-228 795	-10,93
MECOM GROUP PLC	United Kingdom	2008	2 053 020	-1 376 455	-1 610 286	-67,05
SCHIBSTED ASA	Norway	2008	1 962 857	-97 714	-129 429	-4,98

Source : Thomson Banker – Le premier groupe français atteint seulement le milliard d'euros si on exclut Lagardère qui a cédé sa presse

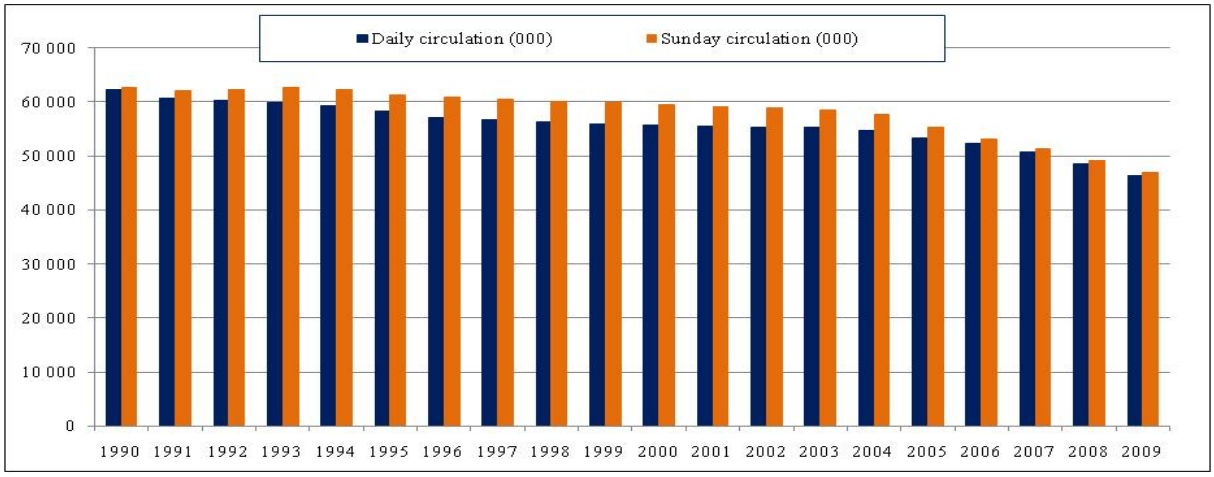
Les dix premiers groupes de médias avec une activité presse quotidienne en quelques chiffres

Company name	Country	Date	Cash-Flow (k$)	Return on shareholders Funds (%)	Return on Capital Employed (%)	Solvency Ratio (%)
NEWS CORPORATION, INC.	USA	2009	6 656 000	-23,85	-10,86	43,72
LAGARDERE SCA	France	2008	1 349 948	14,90	11,36	35,32
COFIDE - COMPAGNIA FINANZIARIA DE BENEDETTI S.P.A.	Italy	2008	269 503	41,44	9,17	9,04
COMPAGNIE INDUSTRIALE RIUNITE SPA	Italy	2008	329 578	21,81	12,14	18,14
GANNETT CO INC	USA	2009	730 983	35,92	12,03	22,44
PROMOTORA DE INFORMACIONES SA (PRISA)	Spain	2008	392 363	25,25	17,31	14,27
TRIBUNE CO	USA	2007	445 015		5,65	-26,72
WASHINGTON POST CO	USA	2009	439 746	5,04	4,30	56,90
SANOMA OYJ	Finland	2008	483 755	15,59	13,26	37,22
AXEL SPRINGER AG	Germany	2008	935 414	67,63	37,06	36,18
RIZZOLI CORRIERE DELLA SERA MEDIAGROUP S.P.A.	Italy	2008	211 677	5,53	7,11	30,25
VERLAGSGRUPPE GEORG VON HOLTZBRINCK	Germany	2008	517 712		6,88	-9,36
ASAHI SHIMBUN COMPANY	Japan	2008		0,39	0,26	43,59
DAILY MAIL AND GENERAL TRUST P L C	United Kingdom	2009	349 274		-18,83	-5,73
NEW YORK TIMES CO	USA	2009	157 766	0,62	3,36	19,56
NIKKEI INC.	Japan	2008		2,59	2,16	63,85
FAIRFAX MEDIA LIMITED	Austria	2009	240 434	-7,03	-2,48	65,86
INDEPENDENT NEWS & MEDIA PUBLIC LIMITED	Ireland	2008	203 327		-3,66	-13,24
MECOM GROUP PLC	United Kingdom	2008	42 130	-516,24	-166,25	10,24
SCHIBSTED ASA	Norway	2008	181 714	-18,91	-1,91	22,07

Source : Thomson Banker – Le premier groupe français atteint seulement le milliard d'euros si on exclut Lagardère qui a cédé sa presse

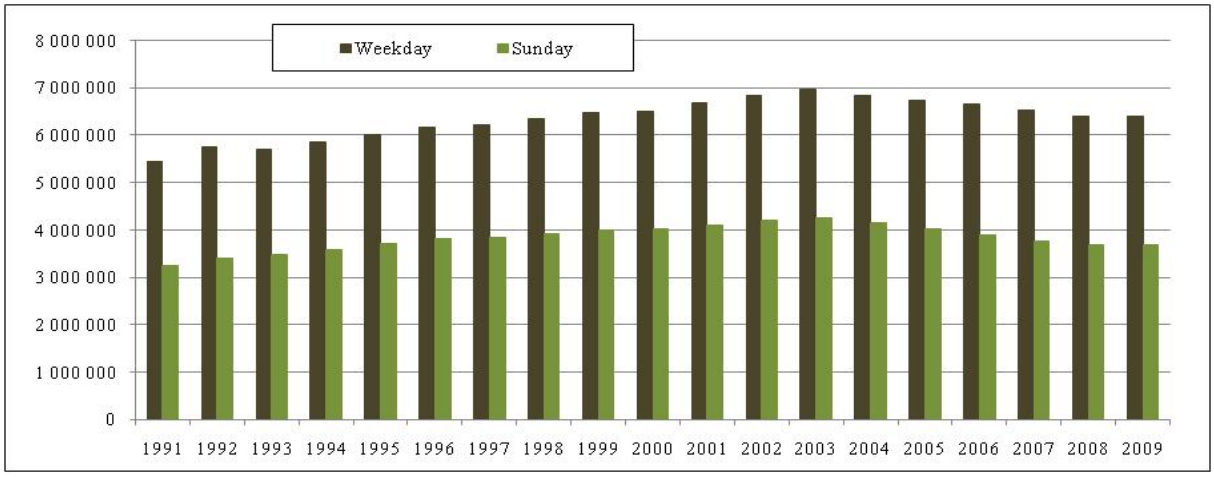
Fiche n° 0-3 : Panorama synthétique de la presse quotidienne américaine

Diffusion* des quotidiens payants aux États-Unis



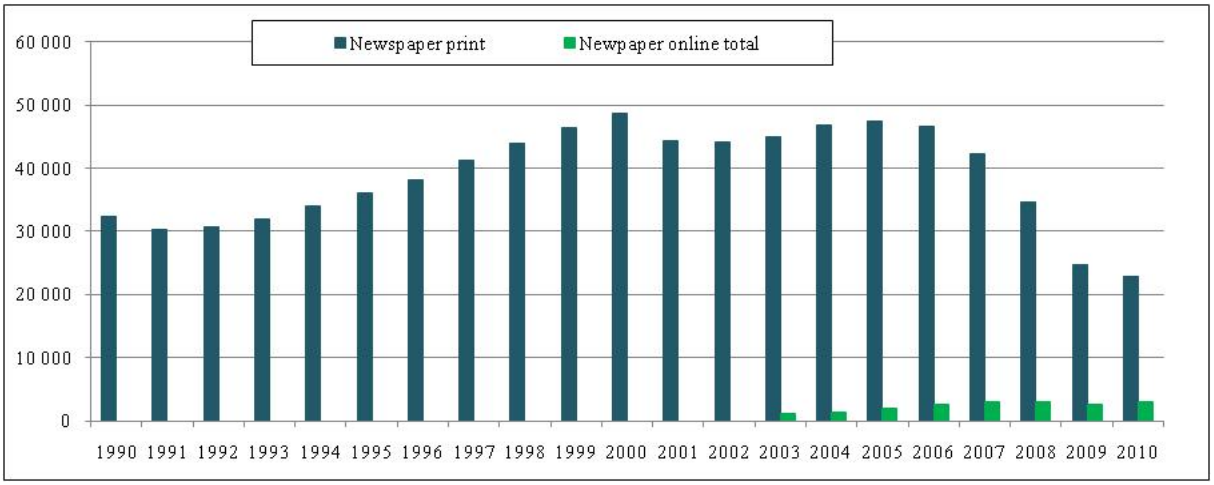
Source : Editor and Publisher International Yearbook, Newspaper Association of America, 2010 - milliers d'exemplaires

Recettes de ventes des quotidiens payants aux Etats-Unis (k$)



Source : Research Dept., Newspaper Association of America, 2010

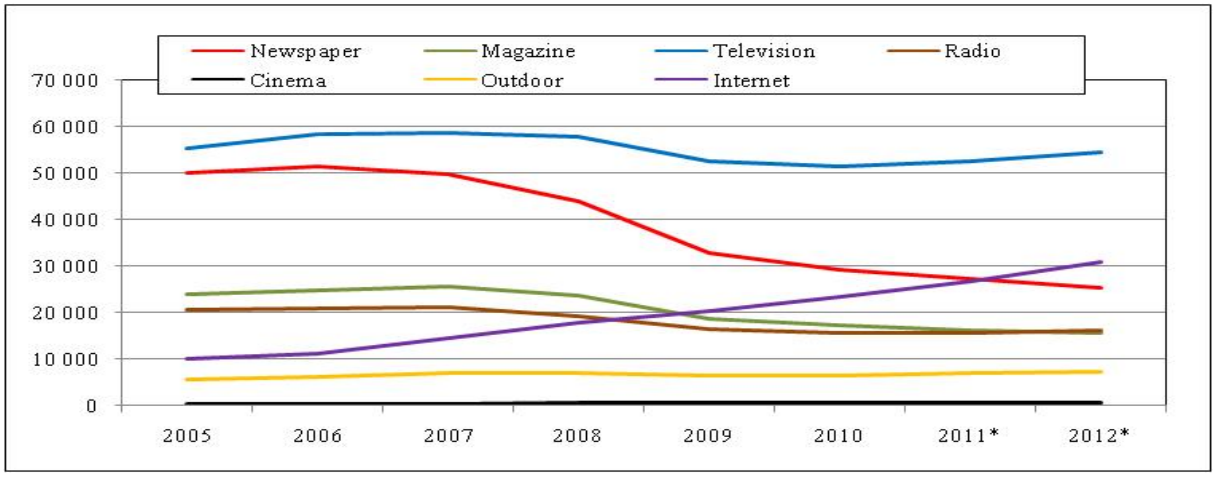
Recettes publicitaires des quotidiens payants aux Etats-Unis (M$)



Source : Research Dept., Newspaper Association of America, 2010

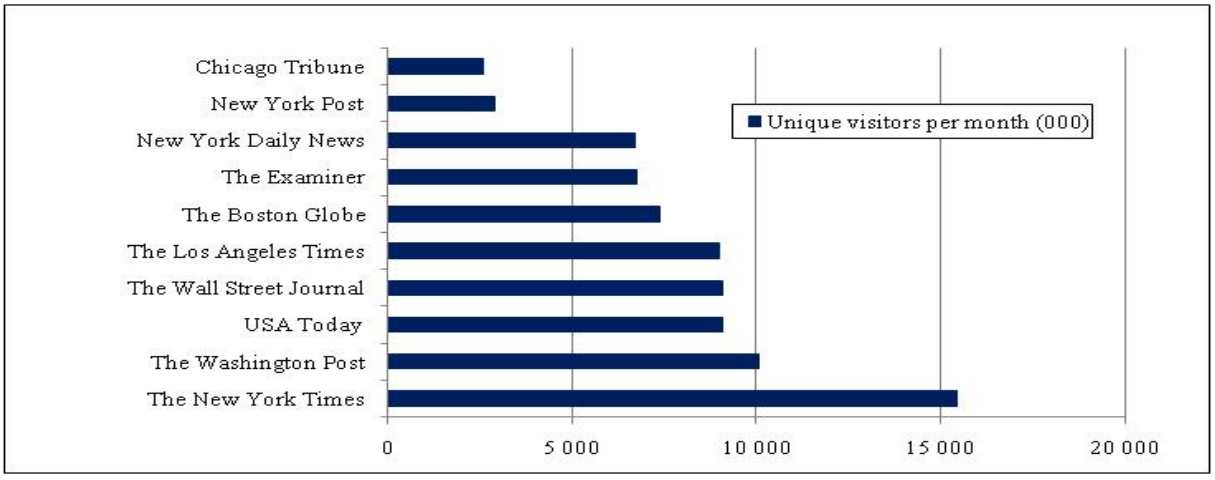
Fiche n° 0-1 : Panorama synthétique de la presse quotidienne américaine (suite)

Dépense publicitaire par média* entre 2005 et 2012 aux Etats-Unis (M$)



*Source : ZenithOptimedia, World Press Trends,2010, WAN-IFRA, 2010 - *Estimated*

Fréquentation* des dix premiers sites Web de journaux américains en 2009



*Source : Google Ad Planner, Nielsen NetView, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 - *En milliers de visiteurs uniques par mois*

Structure du lectorat des quotidiens américains en 2009

Age	% of readership	% daily reach within age group
18-24	7,9	29
25-34	12,3	31,3
35-44	16,4	39,6
45-54	21	49,6
55-64	18,1	56,2
65+	24,2	64,1
Total	100	-

Source : Scarborough Research 2009, Top 50 Markets, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

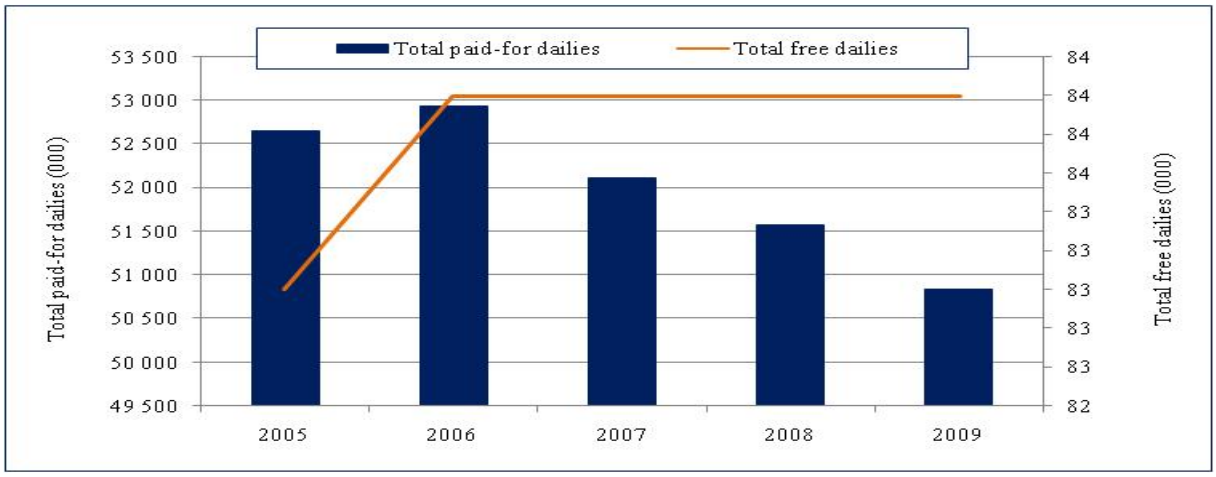
Prix facial d'un quotidien américain en 2009 ($)

	min	max
Single copy	0,25	1,5

Source : Newspaper Association of America, 2010, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

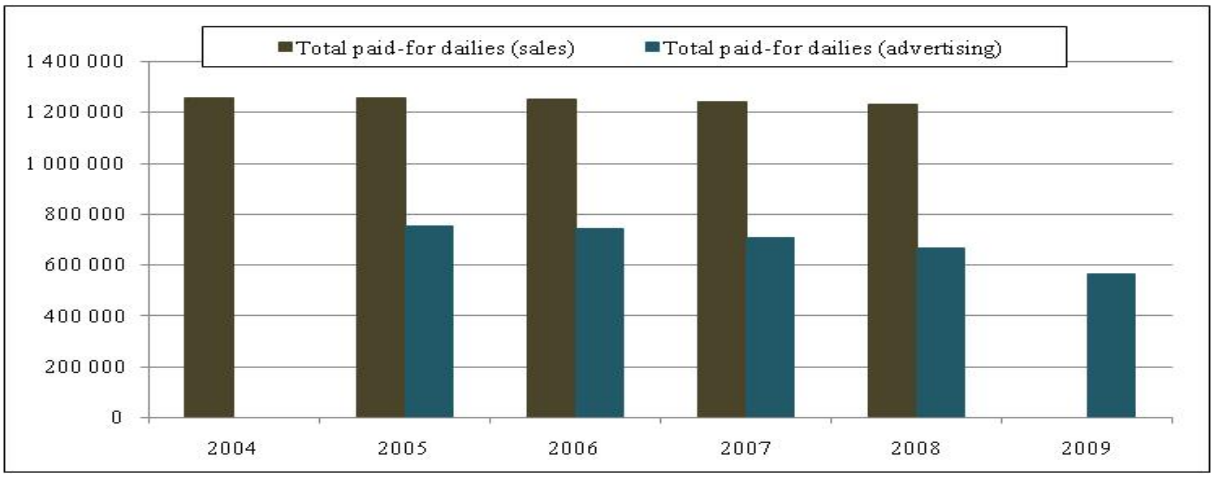
Fiche n° 0-4 : Panorama synthétique de la presse quotidienne au Japon

Diffusion* moyenne totale par numéro au Japon



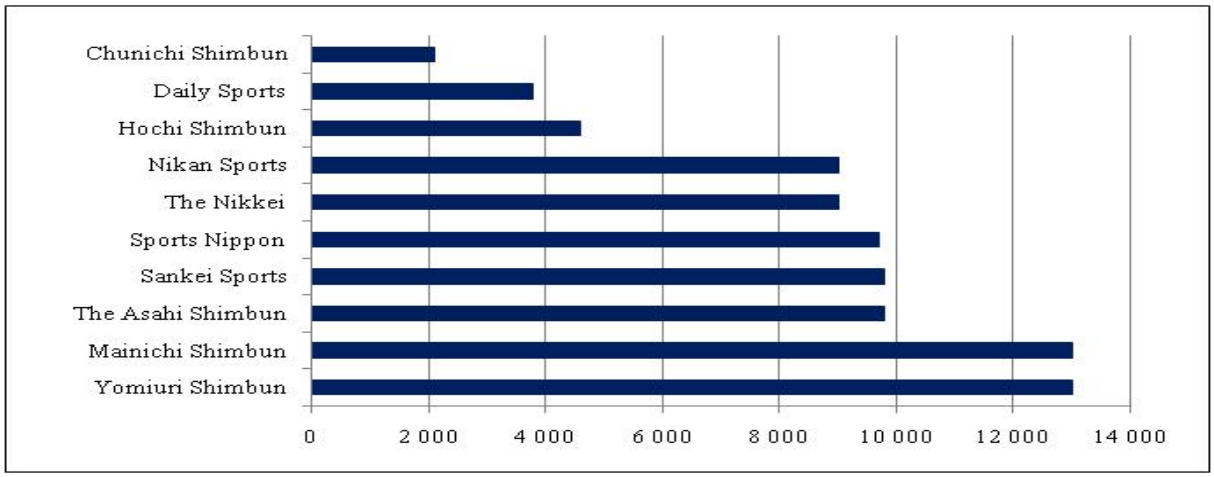
Source : NSK, Japan ABC, 2010, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010- milliers d'exemplaires

Recettes des quotidiens payants au Japon (MYen)



Source : NSK, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

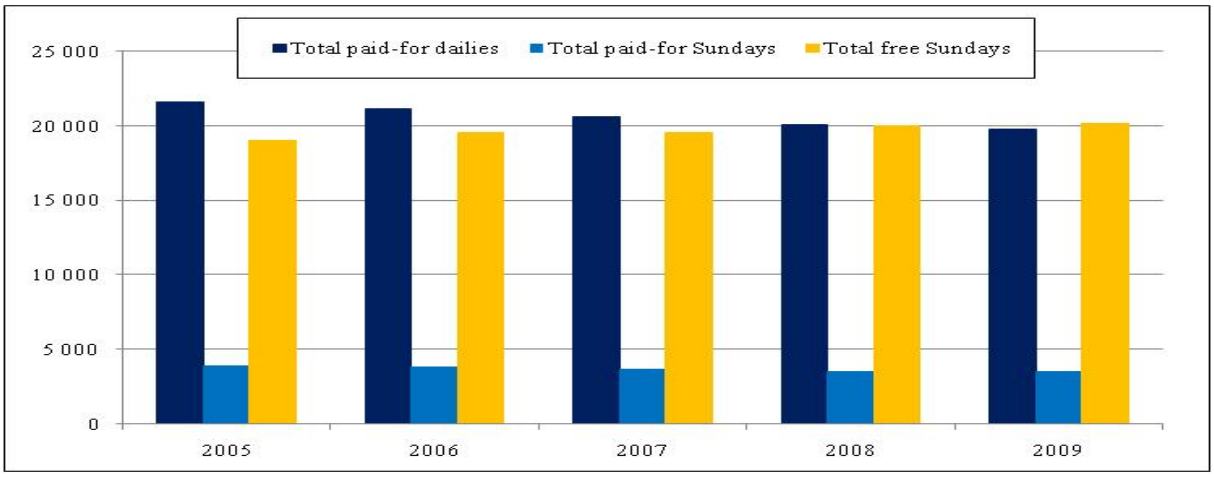
Fréquentation* des dix premiers sites Web de journaux japonais en 2009



Source : Google Ad Planner, mars 2010, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

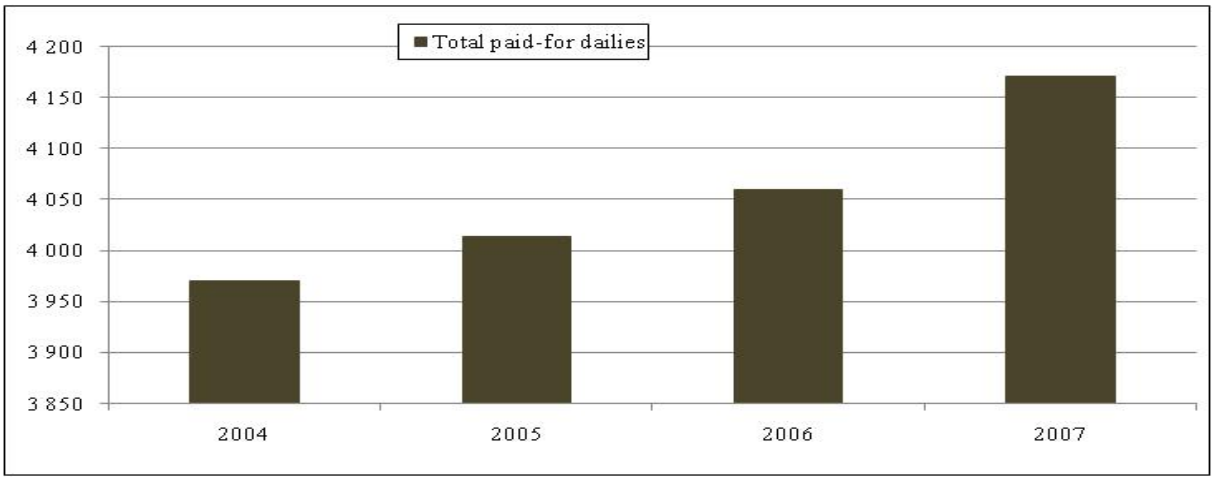
Fiche n° 0-5 : Panorama synthétique de la presse quotidienne européenne

Diffusion* moyenne totale par numéro en Allemagne



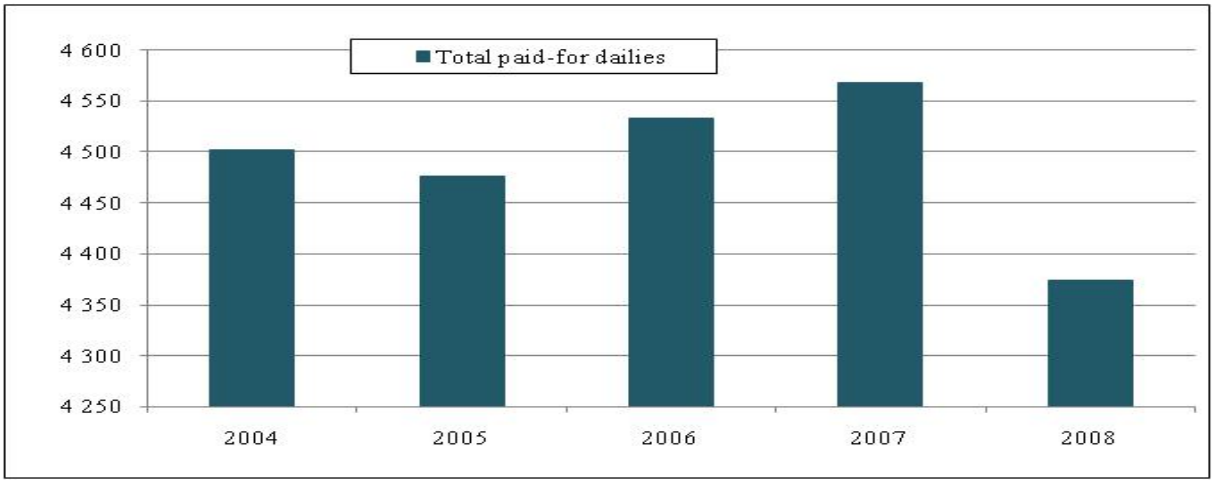
Source : ZMG, 2010, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010- milliers d'exemplaires

Recettes de ventes des quotidiens payants en Allemagne (M€)



Source : ZMG, BDZV, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

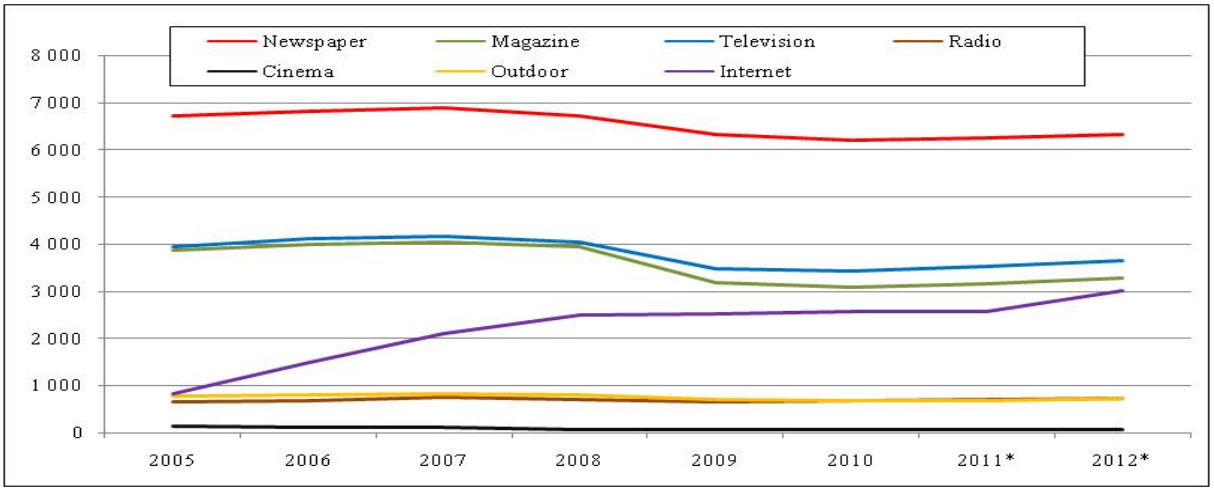
Recettes publicitaires des quotidiens en Allemagne (M€)



Source : ZMG, BDZV, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

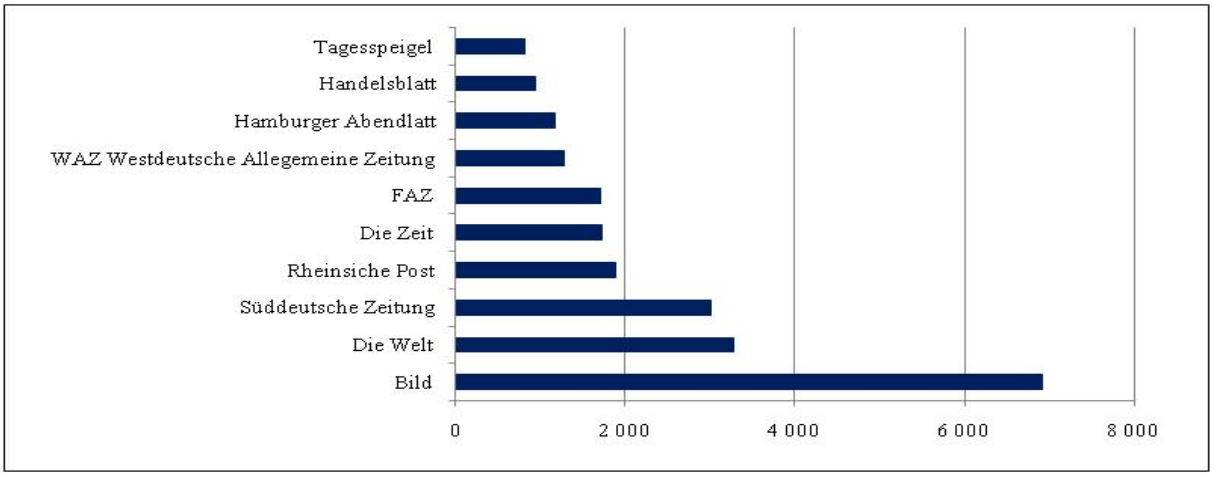
Fiche n° 0-4 : Panorama synthétique de la presse quotidienne européenne - Allemagne

Dépense publicitaire par média* entre 2005 et 2012 en Allemagne (M€)



*Source : ZAW, ZenithOptimedia, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 - *Estimated*

Fréquentation* des dix premiers sites Web de journaux allemands en 2009



*Source : AGOF Internet facts III, 2009, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 - *En milliers de visiteurs uniques par mois*

Structure du lectorat des quotidiens allemands en 2009

Age	% of readership	% daily reach within age group
14-19	4,8	45,1
20-29	10,4	56,3
30-39	12,9	65
40-49	19,5	72,6
50-59	17,4	79,8
60-69	16,5	83
70+	18,3	82,2

Source : TGII/Kantar Media 2009, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

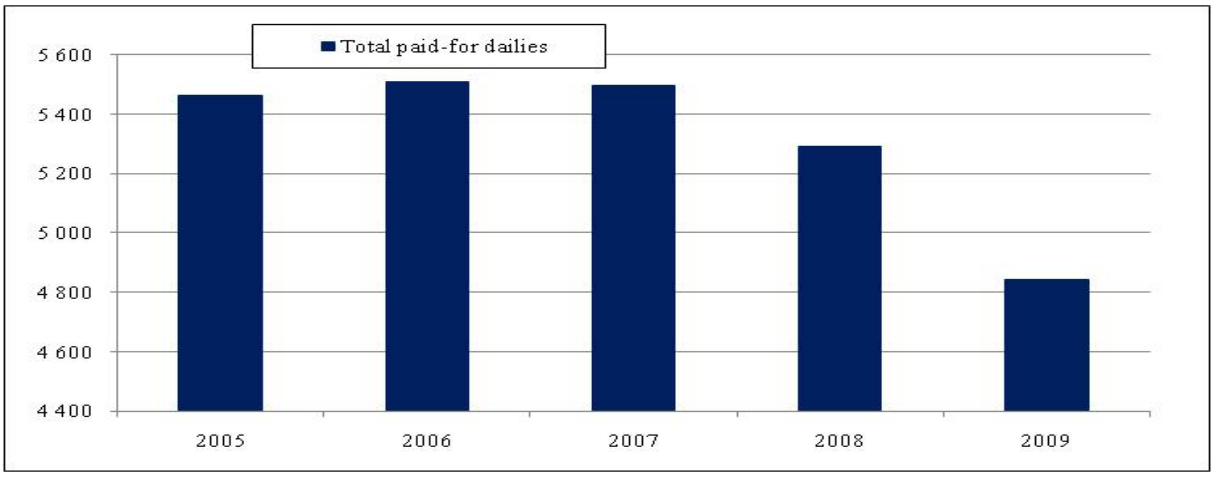
Prix facial d'un quotidien allemand en 2009 (€)

	min	max
Single copy	1,09	-

Source : BDZV, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

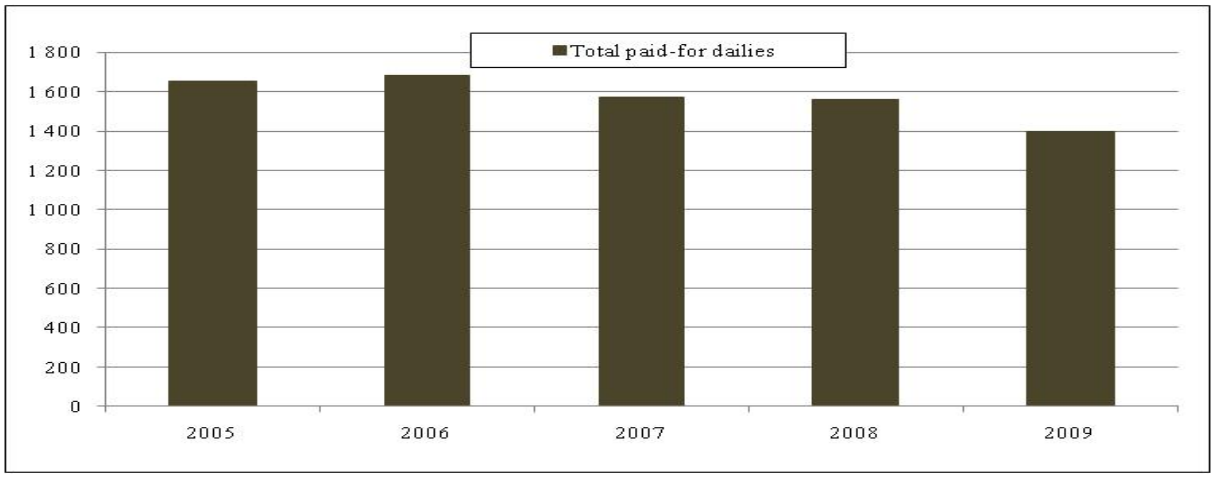
Fiche n° 0-5 : Panorama synthétique de la presse quotidienne européenne - Italie

Diffusion* moyenne totale par numéro en Italie



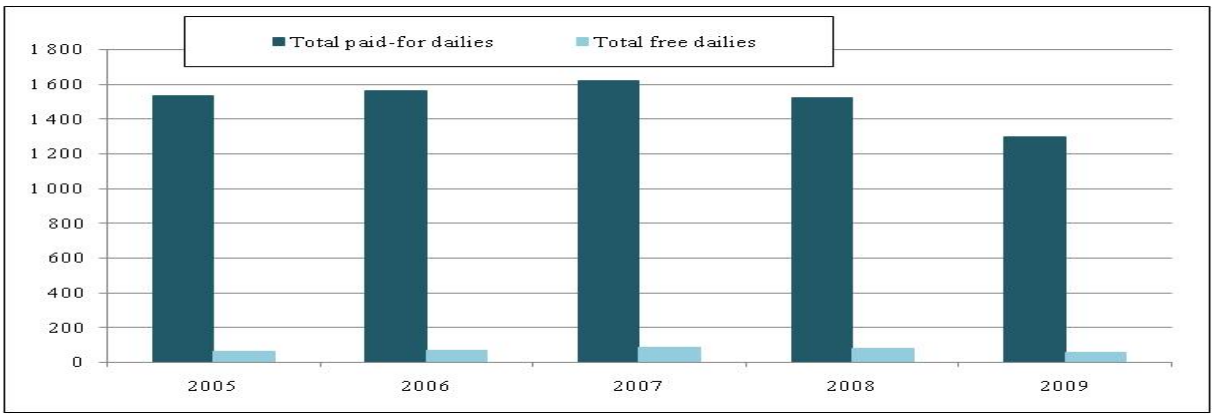
Source : FIEG, 2009, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010- milliers d'exemplaires

Recettes de ventes des quotidiens payants en Italie (M€)



Source : FIEG, 2009, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

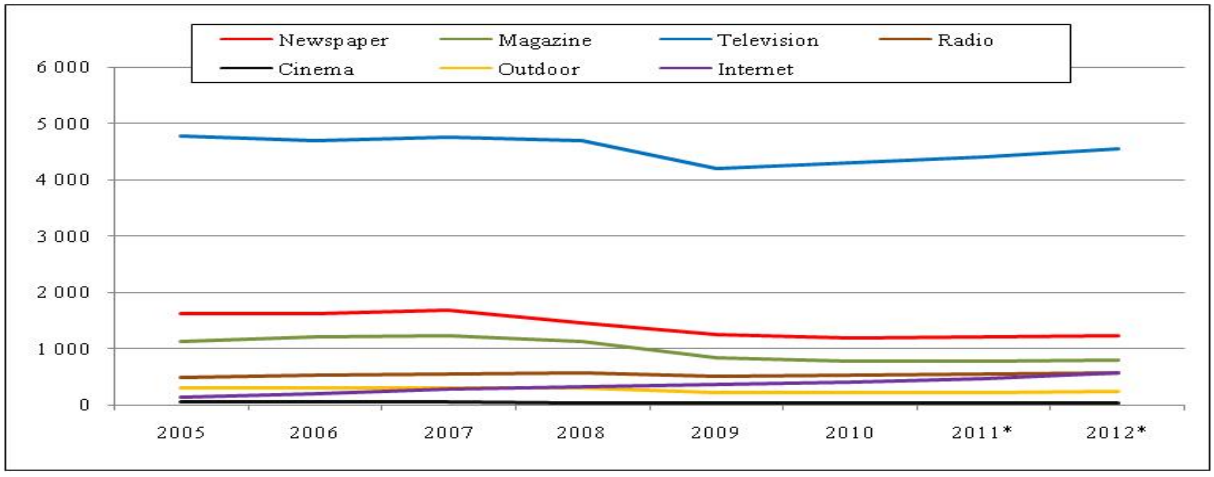
Recettes publicitaires des quotidiens en Italie (M€)



Source : FIEG, Osservatorio FCP-FIEG, Nielsen, 2009, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

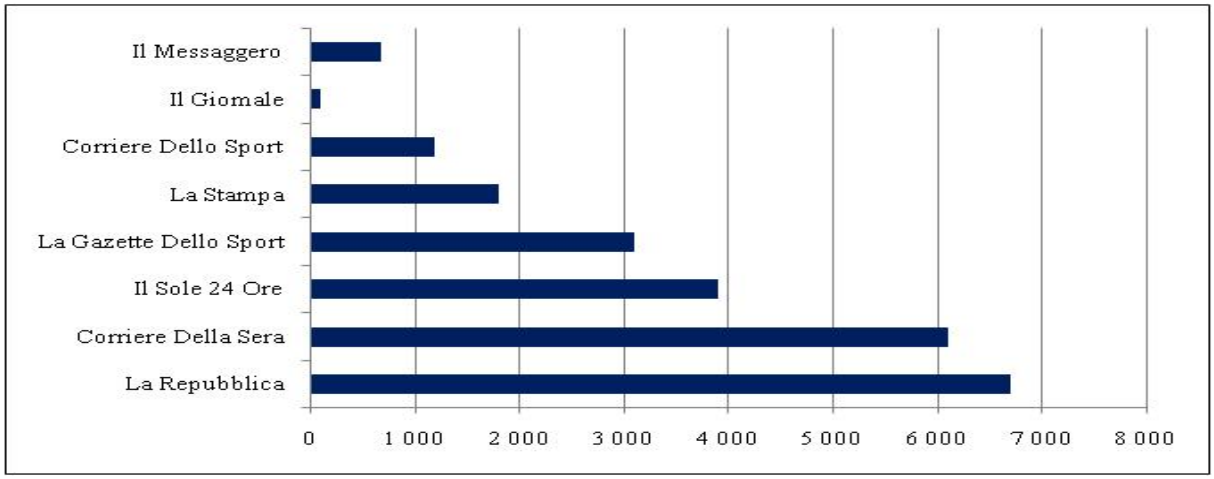
Fiche n° 0-5 : Panorama synthétique de la presse quotidienne européenne - Italie

Dépense publicitaire par média* entre 2005 et 2012 en Italie (M€)



*Source : Media Key, AC Nielsen, ZenithOptimedia, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 - *Estimated*

Fréquentation* des dix premiers sites Web de journaux italiens en 2009



*Source : Google Ad Planner, mars 2010, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 - *En milliers de visiteurs uniques par mois*

Structure du lectorat des quotidiens italiens en 2009

Age	% of readership	% daily reach within age group
14-17	3,8	39,5
18-24	9,4	50,1
25-34	17	48,4
35-44	20	48,3
45-54	17,2	50
55-64	14,2	46,1
65+	18,4	36,3

Source : Audipress, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

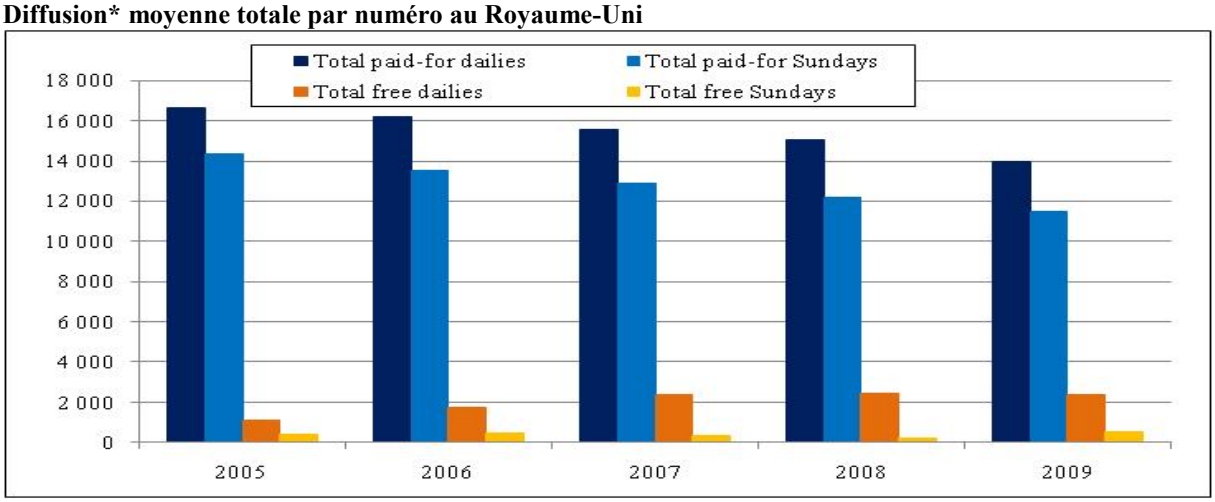
Prix facial d'un quotidien italien en 2009 (€)

	min	max
Single copy	1	1,5

Source : FIEG, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

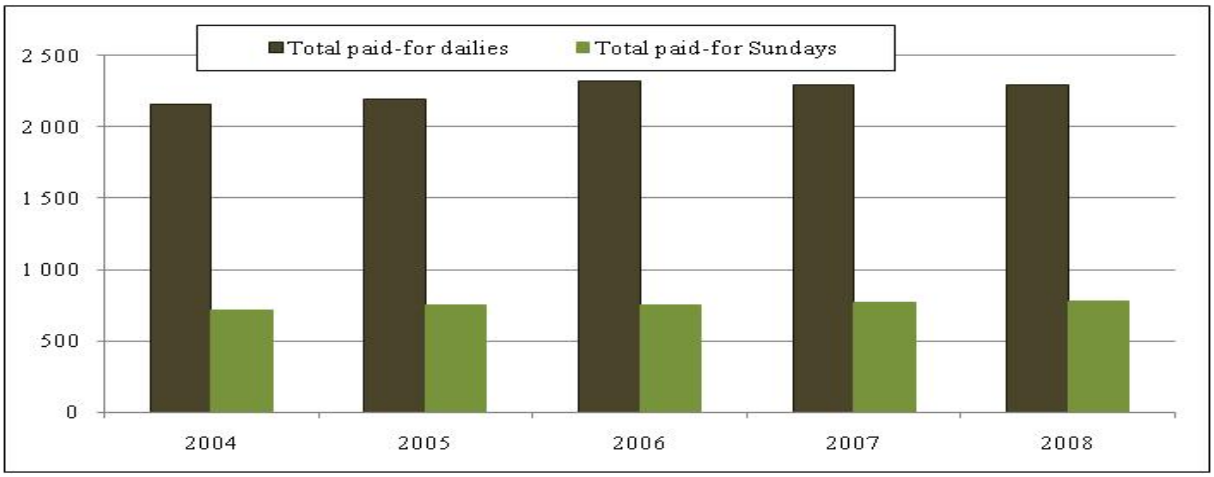
Fiche n° 0-5 : Panorama synthétique de la presse quotidienne européenne - Royaume-Uni

Diffusion* moyenne totale par numéro au Royaume-Uni



Source : Newspaper Society Database, 2010, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 - milliers d'exemplaires

Recettes de ventes des quotidiens payants au Royaume-Uni (M£)



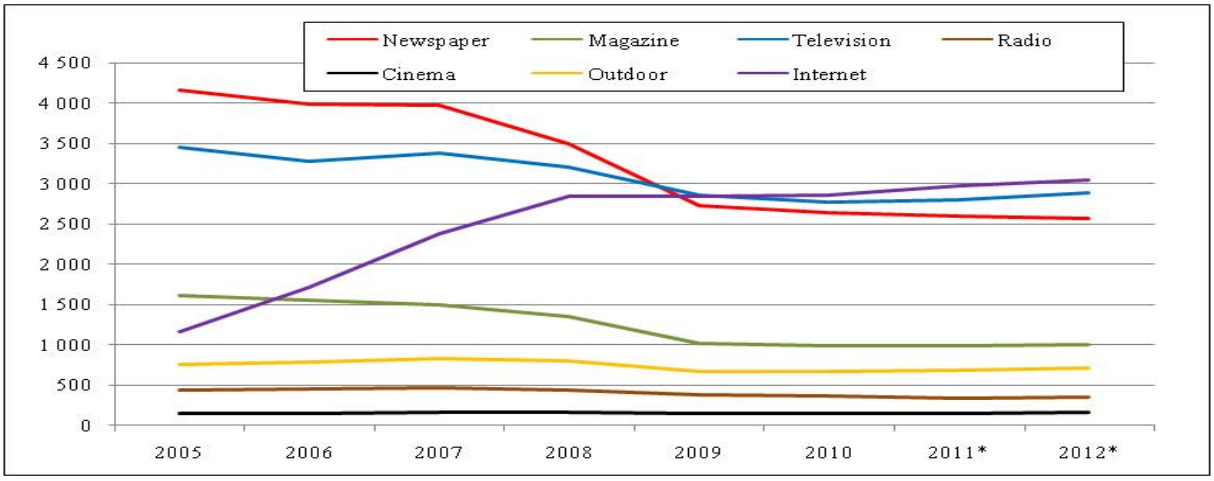
Source : Advertising Association Yearbook, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

Recettes publicitaires des quotidiens au Royaume-Uni (M£)

Source : Advertising Association Yearbook, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

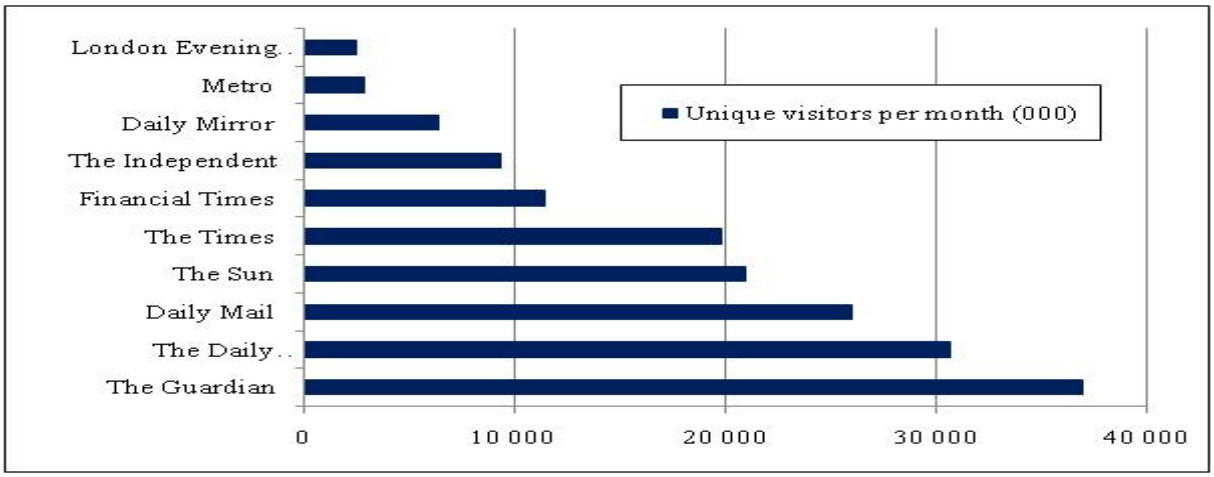
Fiche n° 0-5 : Panorama synthétique de la presse quotidienne européenne - Royaume Uni

Dépense publicitaire par média* entre 2005 et 2012 au Royaume-Uni (M£)



*Source : Advertising Association, IAB, ZenithOptimedia, World Press Trends,2010, WAN-IFRA, 2010 - *Estimated*

Fréquentation* des dix premiers sites Web de journaux anglais en 2009



*Source : ABCe UK, Google Ad Planner, 2010, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 - *En milliers de visiteurs uniques par mois*

Structure du lectorat des quotidiens anglais en 2009

Age	% of readership	% daily reach within age group
16-24	15,8	31,7
25-34	16,3	33,8
35-44	16,4	29,3
45-54	16,5	32,9
55-64	14,8	33
65+	20,2	33,1
Total	100	

Source : TGII/Kantar Media 200, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

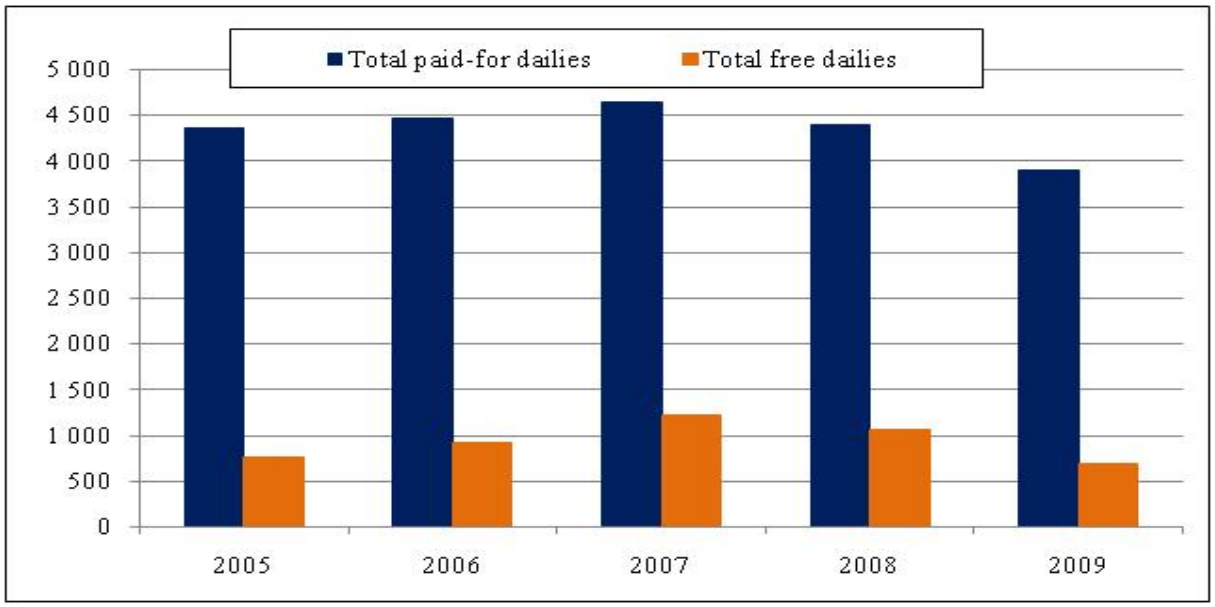
Prix facial d'un quotidien anglais en 2009 (£)

	min	max
Single copy	0,33	0,8

Source : ABC, 2010, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

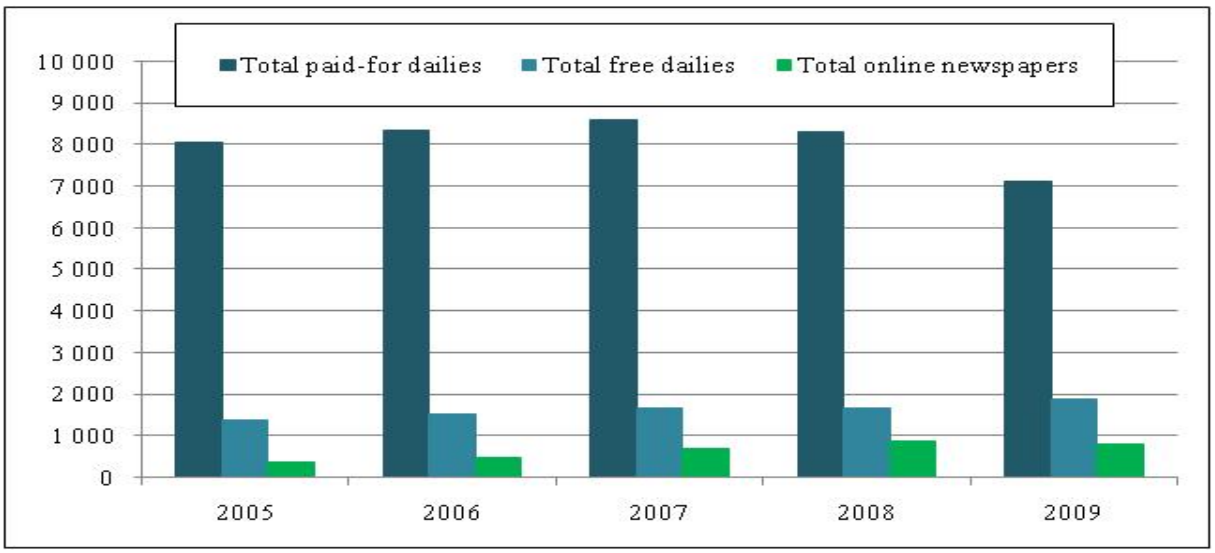
Fiche n° 0-5 : Panorama synthétique de la presse quotidienne européenne - Suède

Diffusion* moyenne totale par numéro en Suède



Source : Tidningsstatistik AB, 2010, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010- milliers d'exemplaires

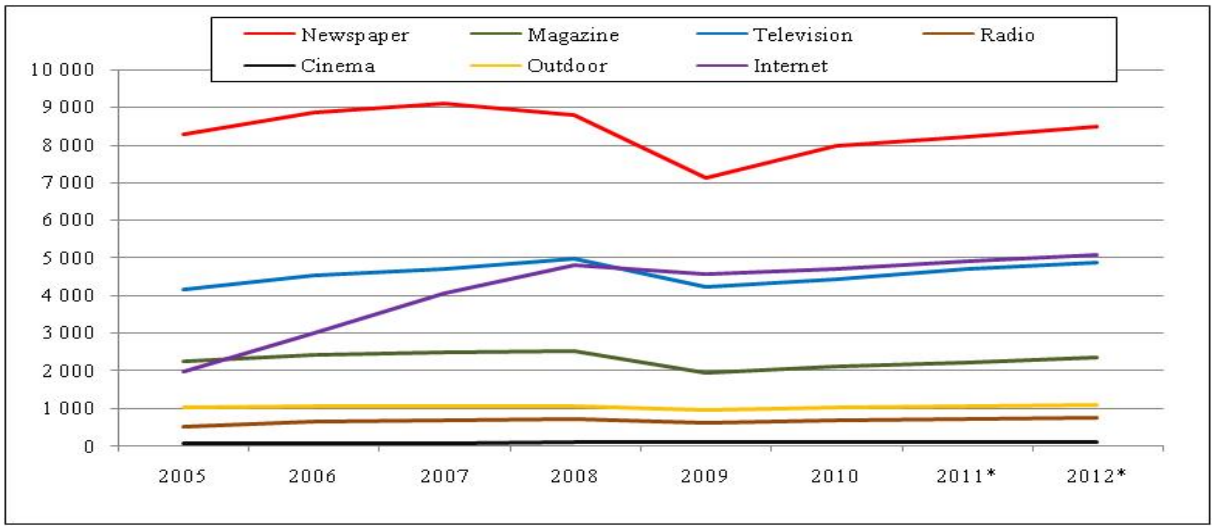
Recettes publicitaires des quotidiens en Suède (MKrona)



Source : IRM, Institute for Advertising and Media Statistics and Swedish Newspaper Publishers'Association World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

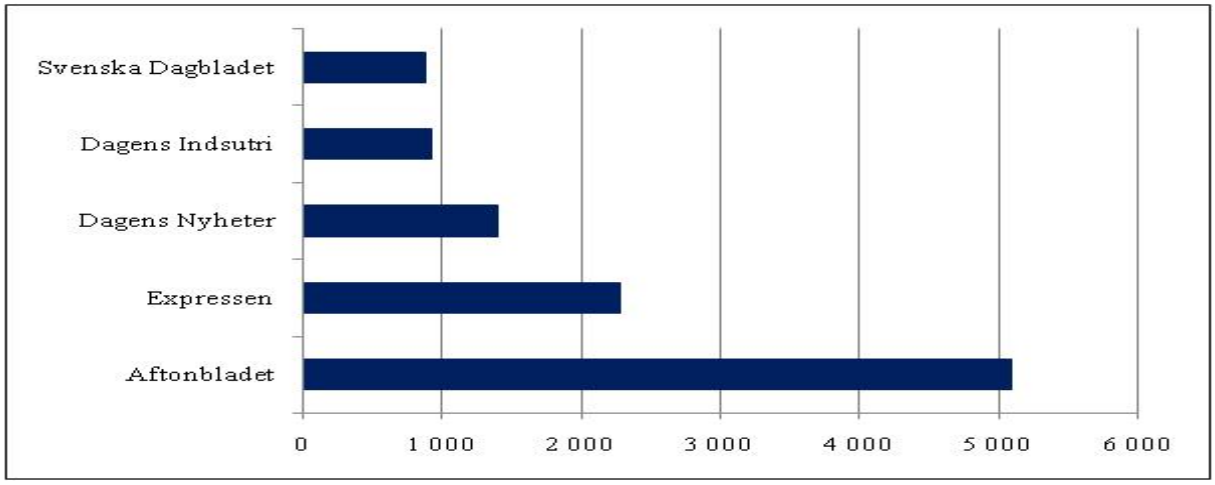
Fiche n° 0-5 : Panorama synthétique de la presse quotidienne européenne - Suède

Dépense publicitaire par média* entre 2005 et 2012 en Suède MKrona)



*Source : University of Gothebirg, Annonsorforeningen, ZenithOptimedia, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 - *Estimated*

Fréquentation* des dix premiers sites Web de journaux suédois en 2009



*Source : Kia-index week 10, 2009, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 - *En milliers de visiteurs uniques par semaine*

Structure du lectorat des quotidiens suédois en 2009

Age	% of readership	% daily reach within age group
9-14	-	41
15-24	-	58
25-44	-	76
45-64	-	88
65-79	-	85

Source : Mediebarometern, Nordicom-Sverige, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

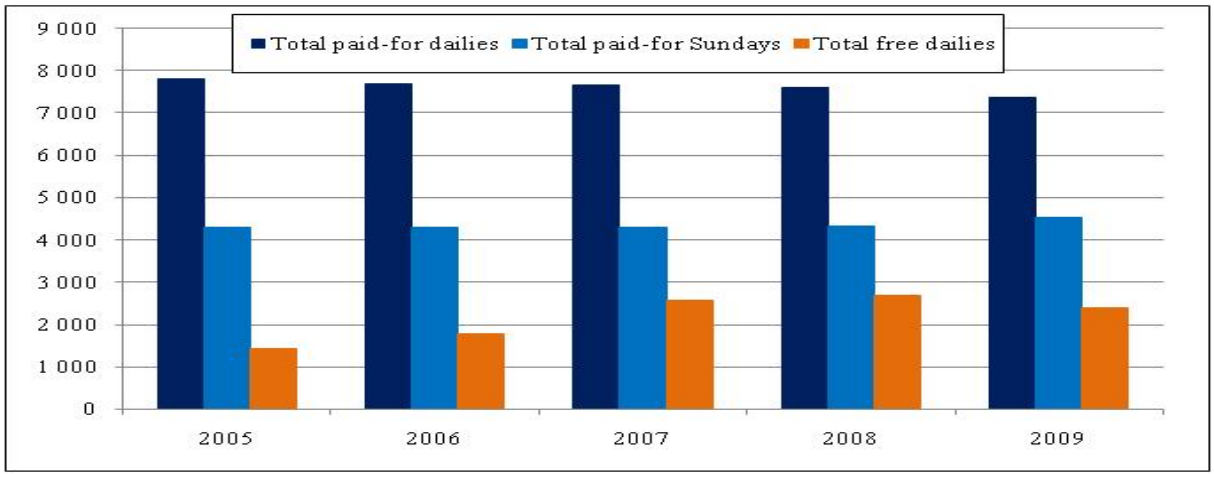
Prix facial d'un quotidien suédois en 2009 (Krona)

	min	max
Single copy	9	20

Source : SNPA, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

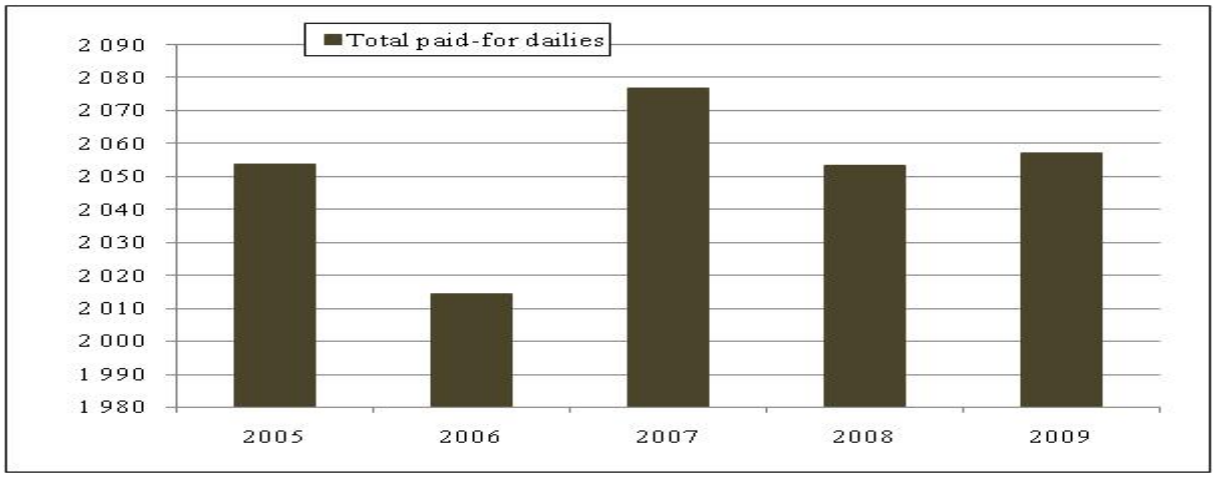
Fiche n° 0-6 : Panorama synthétique de la presse quotidienne en France

Diffusion* moyenne totale par numéro en France



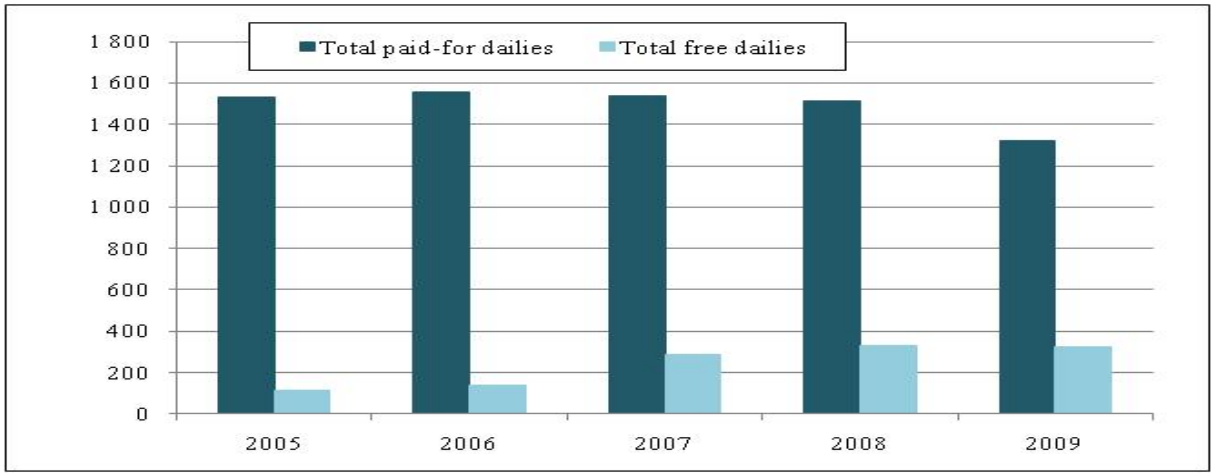
Source : OJD, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 - milliers d'exemplaires

Recettes de ventes des quotidiens payants en France (M€)



Source : DGMIC, 2010, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 – seuls les quotidiens sont inclus

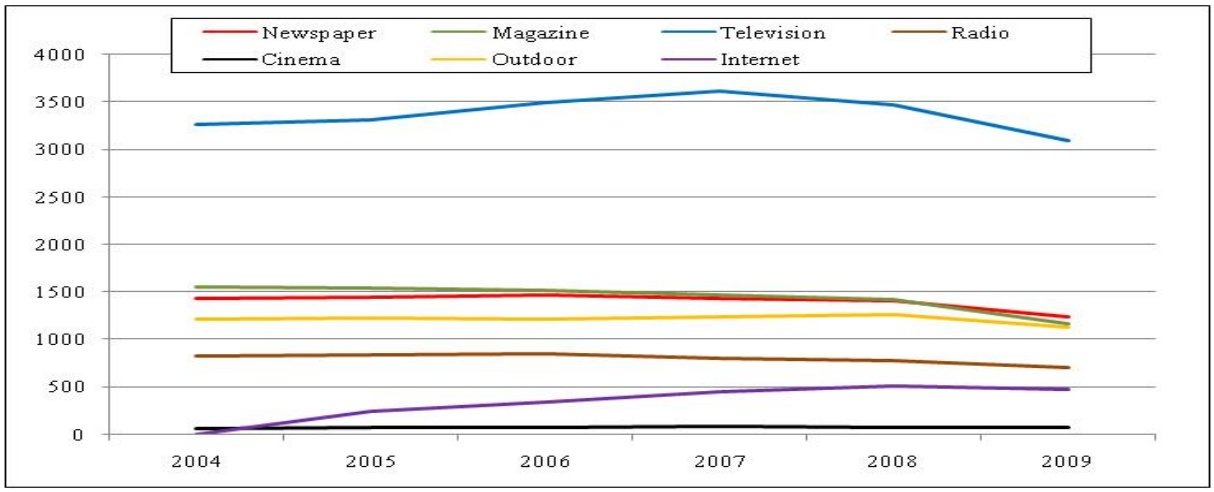
Recettes publicitaires des quotidiens en France (M€)



Source : DGMIC, 2010, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 – Free dailies : montant incluant tous les titres gratuits

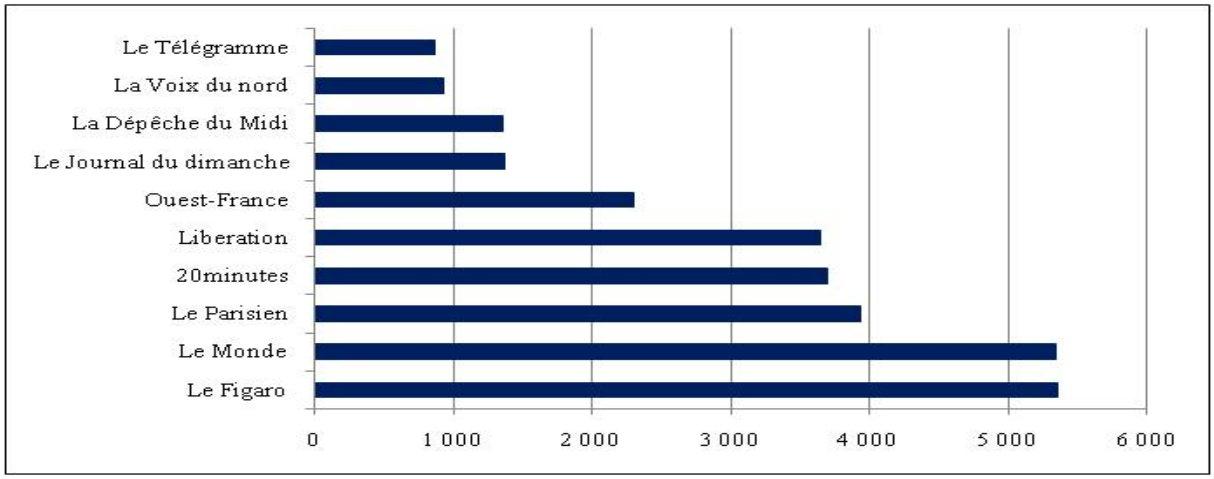
Fiche n° 0-6 : Panorama synthétique de la presse quotidienne européenne - France

Dépense publicitaire par média* entre 2004 et 2009 en France (M€)



*Source : IREP, 2010, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 - *Estimated*

Fréquentation* des dix premiers sites Web de journaux français en 2009



*Source : Nielsen NetRatings, 2010, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010 - *En milliers de visiteurs uniques par mois*

Structure du lectorat des quotidiens français en 2009

Age	% of readership	% daily reach within age group
15-24	11,1	30,7
25-34	11,8	32,6
35-44	15,6	37,5
45-54	16,3	41,2
55-64	17,6	47,8
65+	27,6	55,8

Source : EPIQ,2008, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

Prix facial d'un quotidien français en 2009 (€)

	min	max
Single copy	0,8	1,4

Source : SPQN, SPQR, World Press Trends, 2010, WAN-IFRA, 2010

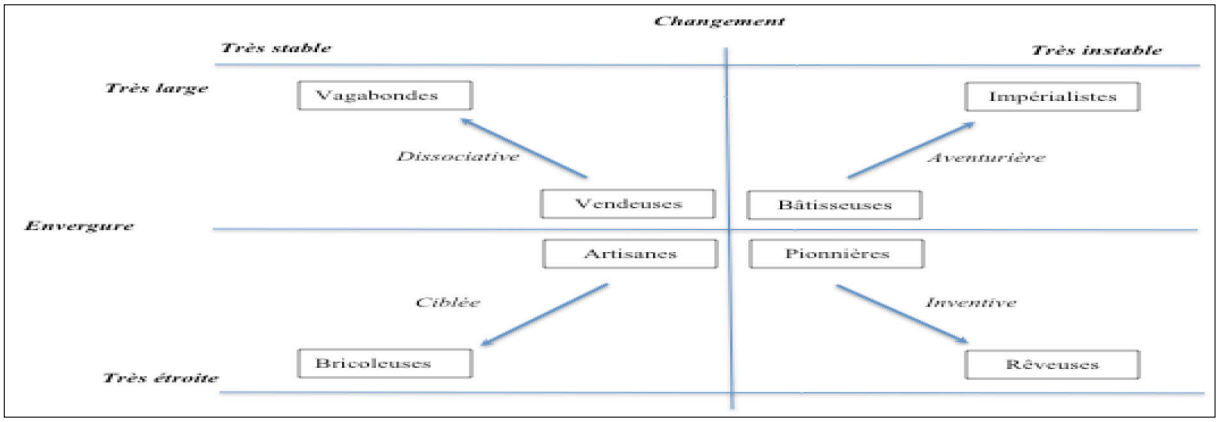
Annexe 3-2 - L'environnement de l'information

Tableau n° I-1 : Comparaison des différentes trajectoires

Firmes	Artisane	Bâtisseuse	Pionnière	Vendeuse
Stratégie	Suprématie qualité	Expansion / Diversification	L'innovation	Le marketing
Envergure produit/marché	Ciblé	Large	Ciblé	Large
Changement stratégique	Stable	Dynamique	Dynamique	Stable
Objectifs principaux	Qualité	Croissance	Progrès technique	Part de marché
Unités dominantes	Opérations/Productions	Planification / Contrôle	R & D	Marketing
Culture	Ingénierie	Entrepreneuriale	Recherche	De l'organisation
Structure	Ordonnée / Bureaucratie	Centre de profits	Organique / Flexible	Bureaucratie Divisions
Trajectoires	Ciblée	Aventurière	Inventive	Dissociative
Destination	**Bricoleuse tatillonne**	**Impérialiste**	**Rêveuse**	**Vagabonde**
Stratégie	*Bricolage technique*	*Expansion effrénée*	*Évasion*	*Prolifération*
Objectifs	*Perfection*	*Grandeur*	*Utopie technique*	*Résultats*
Culture	*Technocratique*	*Opportuniste*	*Tour d'ivoire*	*Politique insipide*
Structure	*Rigide*	*Morcelée*	*Chaotique*	*Bureaucratie*

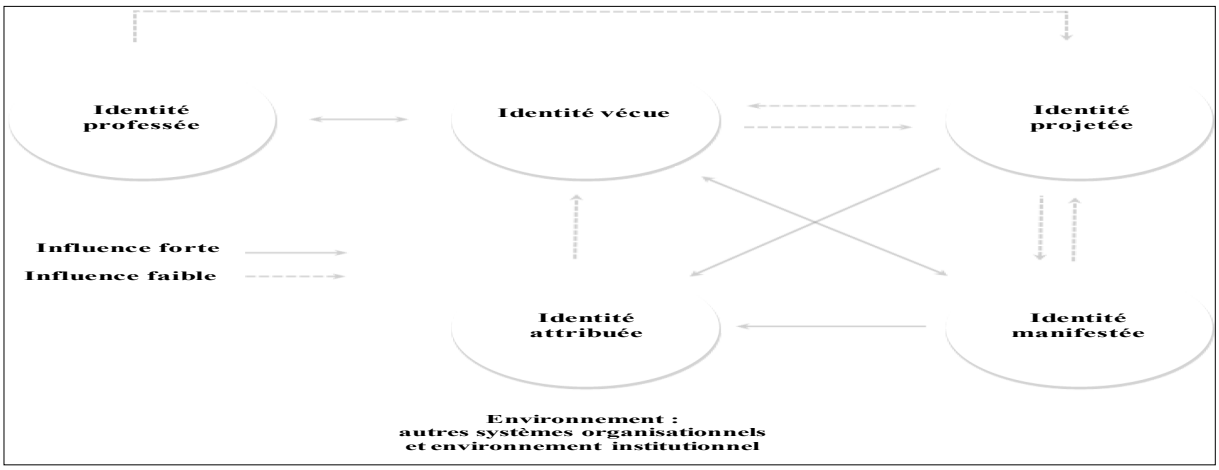
Source : Danny Miller, 1993

Schéma n° I-1 : Caractéristiques des trajectoires et configurations



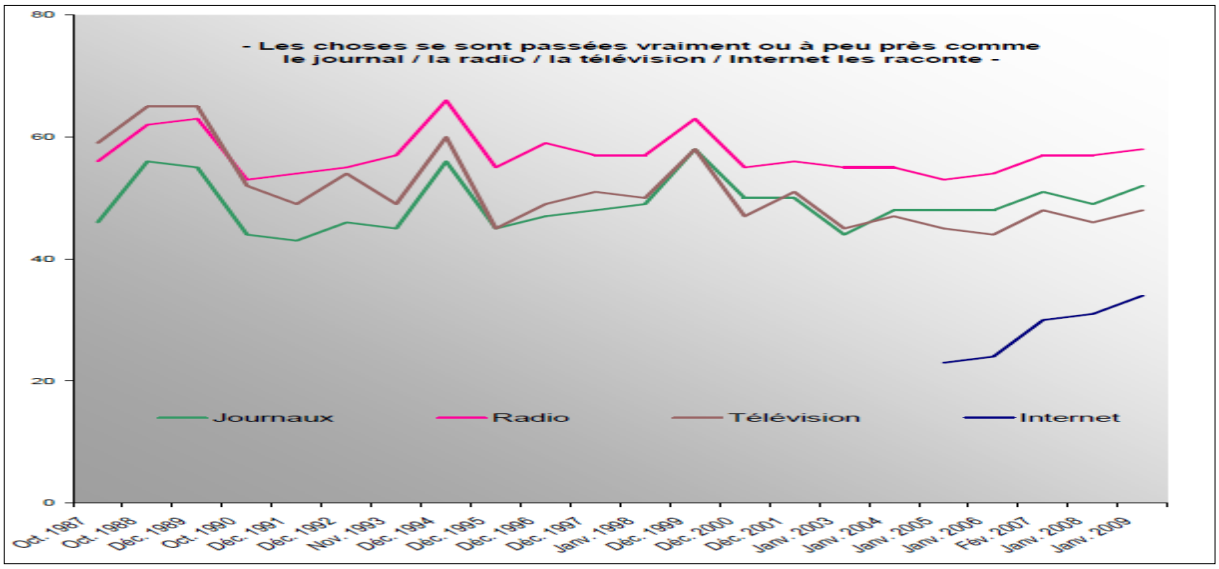
Source : Danny Miller, 1993

Schéma n° I-2 : Les cinq facettes de l'identité organisationnelle



Source : d'après Soenen et Moingeon, 2002

Graphique n° I-1 : Baromètre de crédibilité des médias en 2009



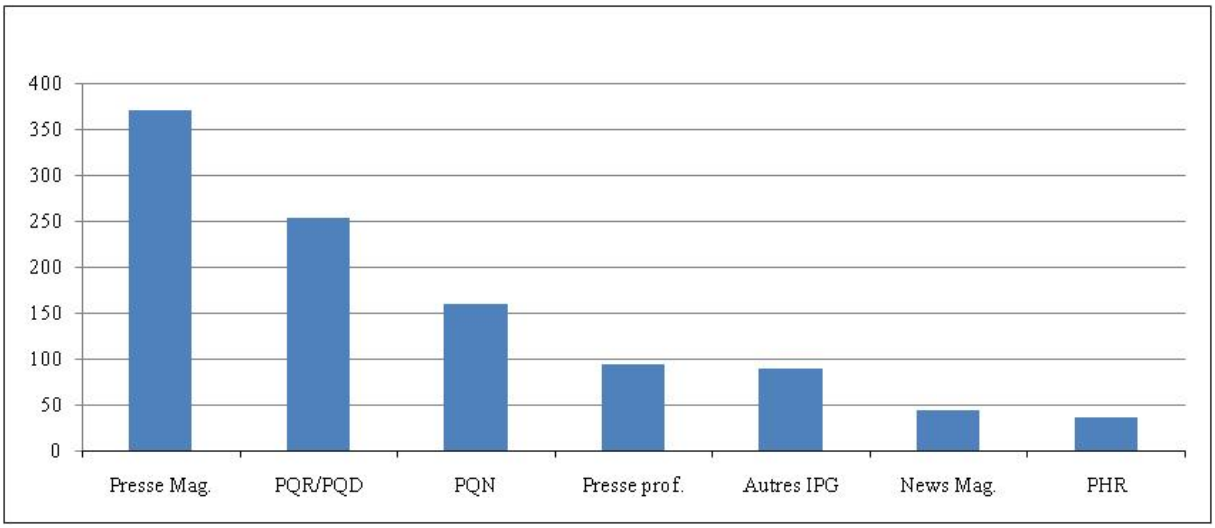
Source : TNS-Sofres Logica, baromètre de confiance dans les médias, 2-5 janvier 2009

Tableau n° I-2 : Part de la vente au numéro dans la diffusion (%)

	Diffusion payée France 2009	Diffusion totale 2007
Presse quotidienne nationale	70,65	48
Presse quotidienne régionale	42,5	42
Presse hebdomadaire régionale	64,12	42
Newsmagazines	29,31	25

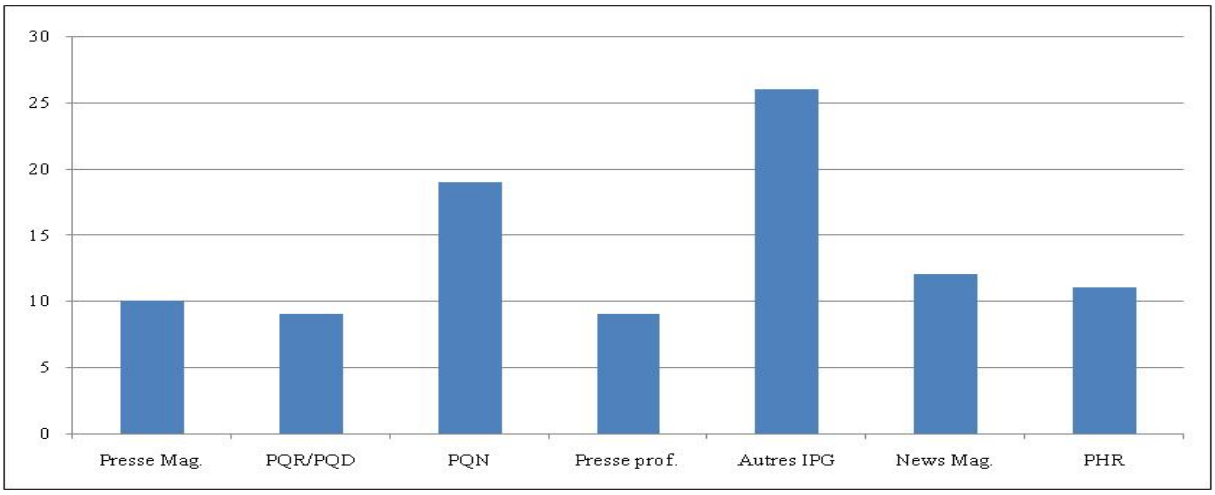
Source : Diffusion payée France 2009 : OJD, 2009 - Diffusion totale 2007 : DDM, 2009
Échantillon : OJD 2009 : 18 quotidiens de PQN dont 10 d'information générale et politique, 52 titres PQR, 189 titres PHR, 6 titres de newsmagazines - DDM 2007, 10 quotidiens de PQN d'information générale et politique, 68 titres PQR, 333 titres PHR, 5 titres newsmagazines

Graphique n° I-2 : Répartition de la contribution publique* par famille de presse en 2008 (M€)



Source : Inspection générale des finances, Rapport Cardoso, 2010
**Régimes fiscaux (TVA, TP), aides postales, aides directes hors aides aux diffuseurs*
Presse Mag : presse magazine - PQR/PQD : presse quotidienne régionale, presse quotidienne départementale - PQN : presse quotidienne nationale - Presse prof. : presse professionnelle et technique - Autres IPG : autres publications d'informations générales et politiques - News Mag. : newsmagazines - *PHR : presse hebdomadaire régionale*

Graphique n° I-3 : Contributions publiques* selon le chiffre d'affaires (%)



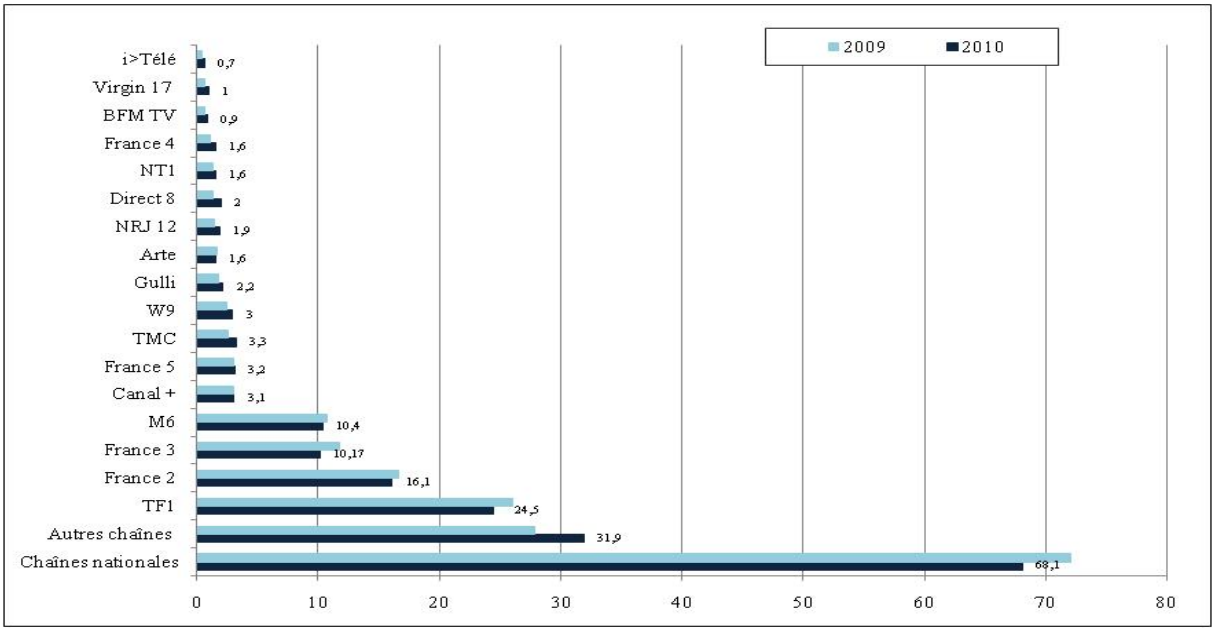
Source : Inspection générale des finances, Rapport Cardoso, 2010
**Régimes fiscaux (TVA, TP), aides postales, aides directes hors aides aux diffuseurs*
Presse Mag : presse magazine - PQR/PQD : presse quotidienne régionale, presse quotidienne départementale - PQN : presse quotidienne nationale - Presse prof. : presse professionnelle et technique - Autres IPG : autres publications d'informations générales et politiques - News Mag. : newsmagazines *- PHR : presse hebdomadaire régionale*

Tableau n° I-3 : Répartition par support des abonnements à une offre payante

En millions	2008	En %
Nombre total d'abonnés à une offre payante de télévision (1)	10,4	100
Abonnés au câble offre élargie (2)	2,6	22
Abonnés au satellite (3)	3,8	35
Abonnés ADSL (4)	3,7	41
Abonnés TNT payante (5)	0,3	2

1- Estimation CSA ; 2- Abonnés au câble hors service antenne ; 3- Y compris CanalSat ADSL
4- Il s'agit des abonnés à une offre multiservice associant téléphonie, internet et contenus télévisuels par le réseau xDSL et accédant à la télévision principalement par ce moyen ; 5- Estimation CSA à partir des déclarations des éditeurs
Source : CSA - Câble, satellite, ADSL et TNT payante au 31décembre 2008- Rapport annuel

Graphique n° I-4 : Parts d'audience des chaînes en 2009 et 2010 (%)



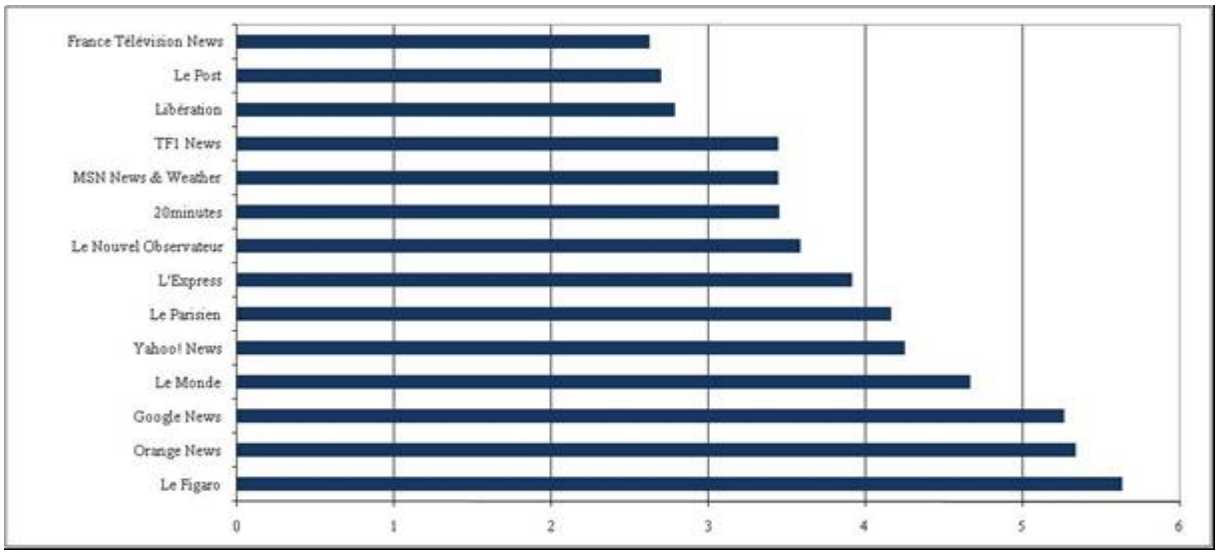
Source : Médiamétrie, Médiamat 2010

Tableau n° I-4 : Audience des sites Internet des groupes de presse grand public en décembre 2009

Nom du site	Visites totales	Visites France	Pages vues	Pages vues / visites totales
Groupe L'Équipe	69166227	61261053	647727980	9,36
Groupe Figaro	68255759	56250292	332945899	4,88
Groupe Presse régionale	59545990	55023996	317207071	5,33
Groupe Le Monde	51981070	40177038	161995023	3,12
Groupe Prisma Presse	50889318	48075279	200285513	3,94
Groupe NextradioTV	32127431	24672896	127859554	3,98
Groupe Libération	16778822	13580253	49221450	2,93
Groupe Le Nouvel Observateur	12699315	10901878	49961455	3,93
Groupe Le Parisien	12612392	11280281	49118333	3,89
Groupe Express-Roularta	12169217	10421165	49724179	4,09

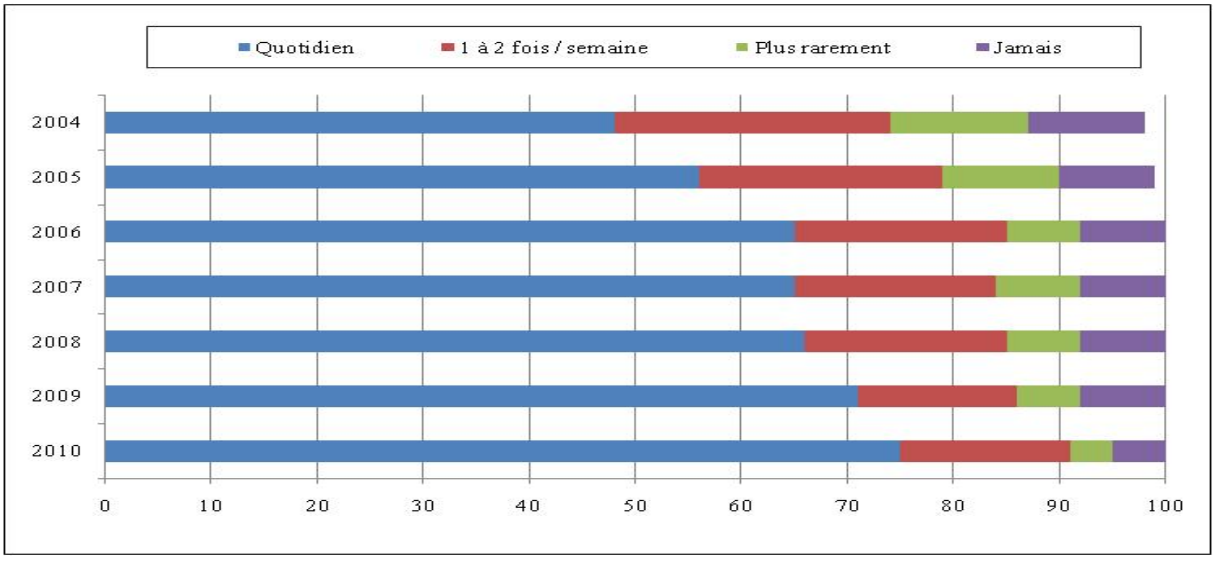
Source : OJD décembre 2009

Graphique n° I-5 : Audience des sites d'information en février 2010



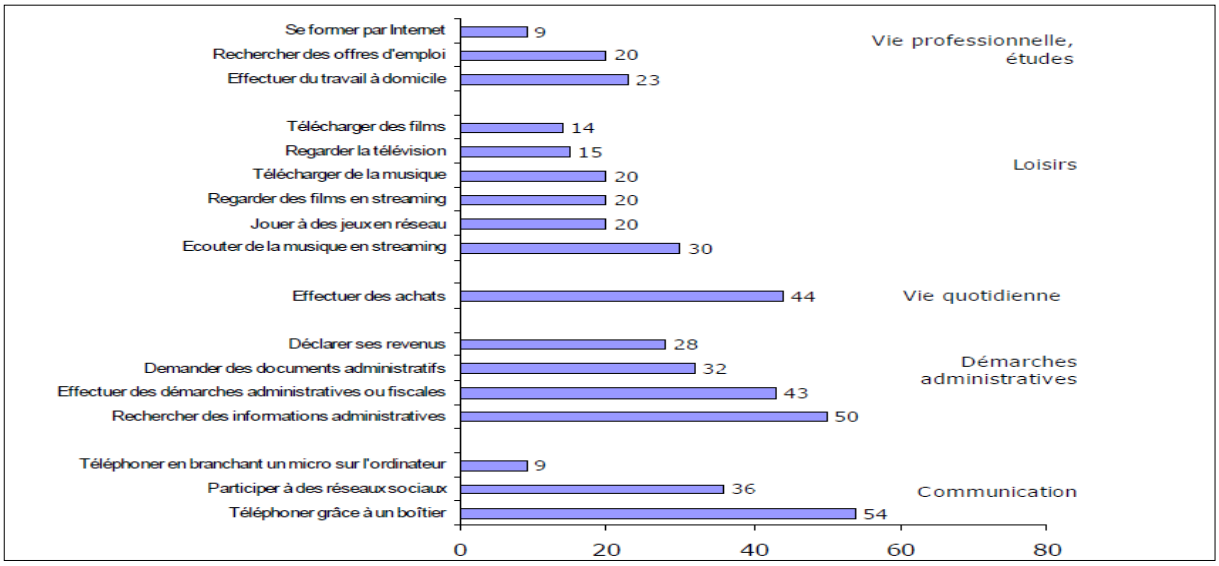
Source : Médiamétrie/NetRatings février 2010 - En millions de visiteurs
Nombre de visiteurs uniques : nombre d'individus ayant visité un site sur la période concernée. Les individus ayant visité le même site plusieurs fois ne sont comptés qu'une seule fois.

Graphique n° I-6 : Fréquence de connexions à Internet entre 2004 et 2010



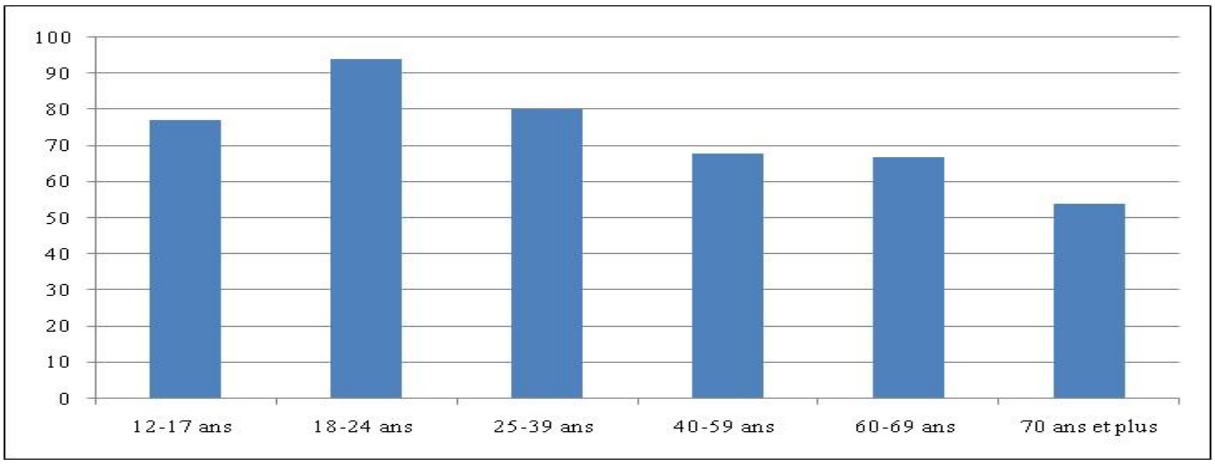
Source : Crédoc, Conditions de vie et aspirations des Français, juin 2010 [Bigot, Croutte, 2010]- personnes de 12 ans et plus

Graphique n° I-7 : Récapitulatif des usages du micro-ordinateur et d'Internet



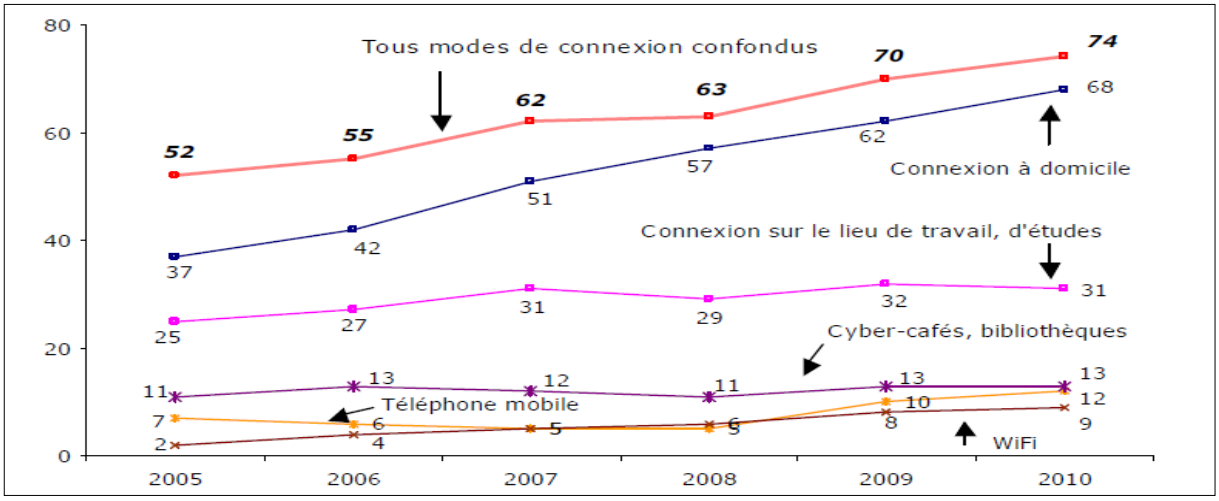
Source : Crédoc, Conditions de vie et aspirations des français, juin 2010 [Bigot, Croutte, 2010]- personnes de 12 ans et plus

Graphique n° I-8 : Proportion d'utilisateurs quotidiens parmi les personnes équipées, en fonction de l'âge



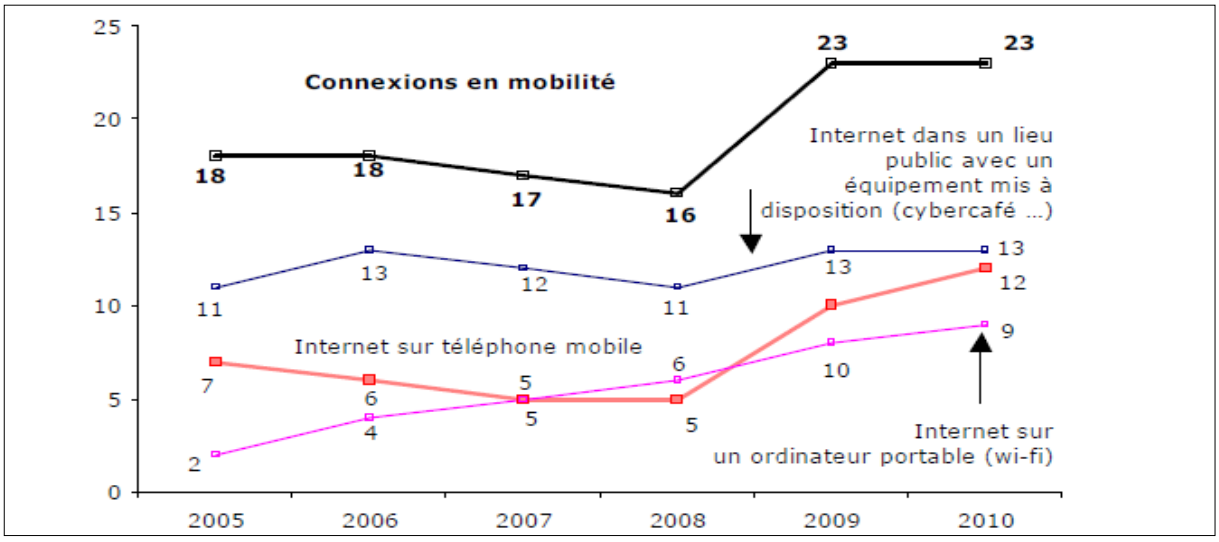
Source : Crédoc, Conditions de vie et aspirations des Français, juin 2010 [Bigot, Croutte, 2010

Graphique n° I-9 : Proportion de personnes se connectant à Internet entre 2005 et 2010



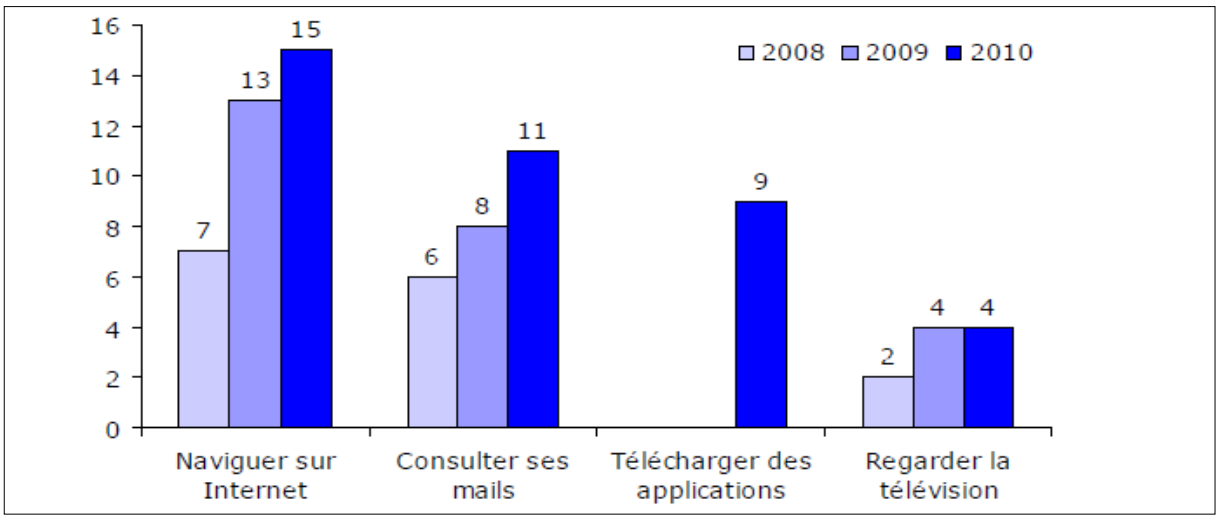
Source : Crédoc, Conditions de vie et aspirations des Français, juin 2010 [Bigot, Croutte, 2010] - Ensemble de la population de 12 ans et +

Graphique n° I-10 : Les connexions à Internet en mobilité entre 2005 et 2010



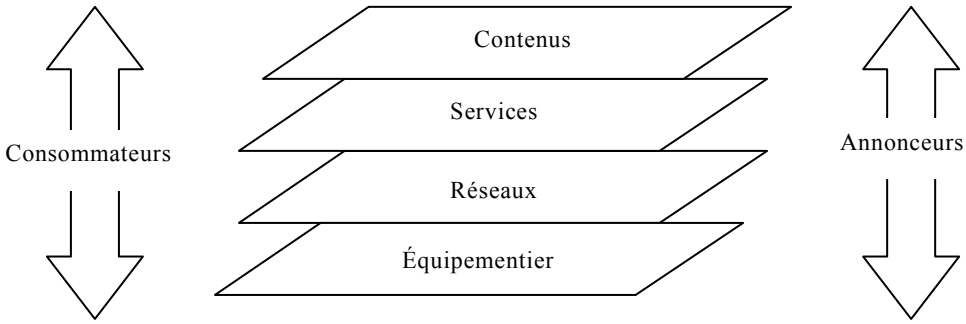
Source : Crédoc, Conditions de vie et aspirations des Français, juin 2010 [Bigot, Croutte, 2010] - Ensemble de la population de 12 ans et +

Graphique n° I-11 : Les usages d'Internet sur le téléphone mobile progressent



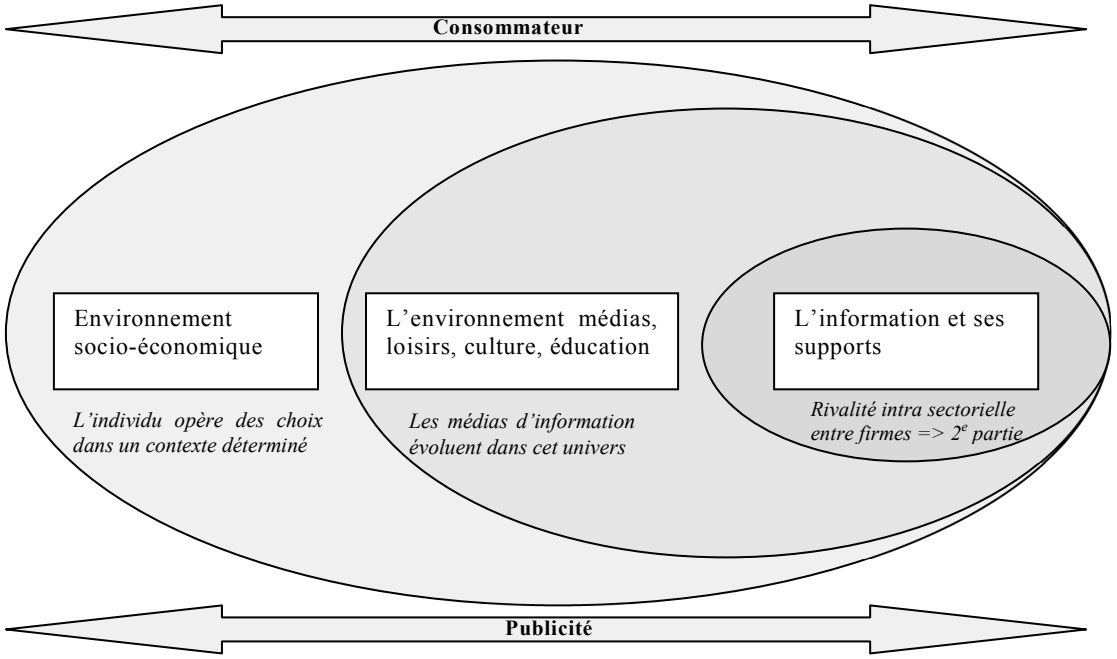
Source : Crédoc, Conditions de vie et aspirations des Français, juin 2010 [Bigot, Croutte, 2010] - Champ : personnes disposant d'un téléphone mobile, en %

Schéma n° I-3 : Modèle générique de la nouvelle chaîne de valeur



Source : Auteur, d'après Lombard [2008],

Schéma n° I-4 : L'environnement socio-économique de l'information



Source : Auteur, d'après Lombard [2008],

Tableau n° I-5 : Évolution de la population de la France métropolitaine de 1950 à 2050

Année	Population au 1er janvier (en milliers)	Proportion (%) des				
		0-19 ans	20-59 ans	60-64 ans	65 ans ou +	75 ans ou +
2010	62 302	24,3	53	6	16,7	8,8
2015	63 728	24	51,4	6,2	18,4	9,1
2020	64 984	23,7	50,1	6,1	20,1	9,1
2030	67 204	22,6	48,1	6,1	23,2	12
2040	69 019	22,1	46,9	5,4	25,6	14,3
2050	69 961	21,9	46,2	5,7	26,2	15,6

** Chiffre pour l'année 2049. Les projections s'arrêtent au 1er janvier 2050. Le solde naturel de l'année 2050, différence entre les naissances de 2050 et les décès de cette année, n'est donc pas projeté.*
Source : INSEE, situations démographiques et projections de population 2005-2050, scénario central. Champ : France métropolitaine.

Tableau n° I-6 : Répartition de la population de 15 ans et plus selon la CSP* en 2003 et 2008

	2003 (r)			2008 (e)		
Catégorie socioprofessionnelle (CSP)	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Agriculteurs exploitants	2,1	0,9	1,5	1,4	0,5	0,9
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	4,8	1,9	3,3	4,9	1,9	3,3
Cadres, professions intellectuelles sup.	10,5	5,3	7,8	11,1	6,5	8,7
Professions intermédiaires	13,5	11,7	12,6	13,5	12,5	13,0
Employés	7,7	23,8	16,1	8,1	24,1	16,5
Ouvriers (y compris agricoles)	22,7	5,2	13,6	22,0	4,9	13,1
Inactifs ayant déjà travaillé	25,9	32,3	29,3	27,7	33,5	30,7
Autres sans activité professionnelle	12,6	18,8	15,8	11,2	16,1	13,8
Effectif total	100	100	100	100	100	100

Source : INSEE, enquête Emploi du 1er trimestre 2003 au 4e trimestre 2008 ; r : données révisées ; e : estimations
** CSP : Catégorie socioprofessionnelle*

Tableau n° I-7 : Évolution de la consommation des ménages par fonction entre 2003 et 2008

	Variations en volume au prix de l'année précédente			Part dans la valeur de la dépense de consommation des ménages (%)
	2003	2007	2008	2008
Alimentation et boissons non alcoolisées	1,10	1,50	0,10	13,50
dont produits alimentaires	*0,60*	*1,40*	*0,00*	*12,40*
Boissons alcoolisées et tabac	-7,80	-0,60	-1,60	2,90
Articles d'habillement et chaussures	3,40	1,90	-2,30	4,40
Logement (1), chauffage, éclairage	3,10	1,40	2,40	25,40
Équipement du logement	2,30	4,40	-0,80	5,90
Santé (dépenses à la charge des ménages)	2,60	4,20	5,90	3,60
Transports	-1,20	2,30	-2,30	14,60
Communications	8,50	6,30	2,90	2,70
Loisirs et culture	**4,60**	**6,50**	**2,10**	**9,00**
dont appareils électroniques et informatiques	*10,60*	*19,50*	*9,00*	*2,00*
Éducation (dépenses à la charge des ménages)	3,40	4,00	3,30	0,80
Hôtels, cafés et restaurants	1,50	2,10	-0,70	6,20
Autres biens et services	2,50	1,40	0,10	11,60
Dépenses de consommation des ménages	**2,20**	**2,40**	**1,00**	**100**

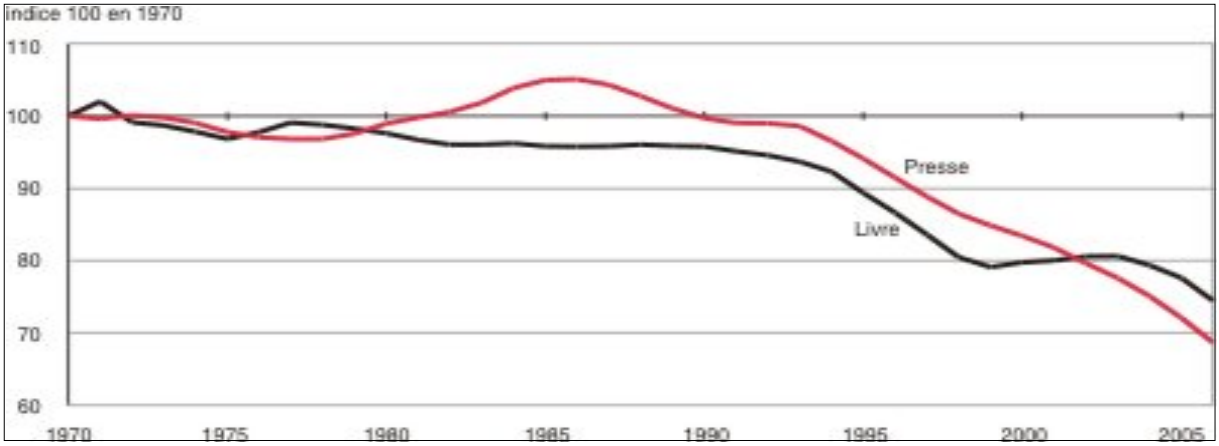
1- Y compris les loyers dits "fictifs" (montant que les propriétaires de leur logement verseraient s'ils devaient louer leur logement).
Source : INSEE, comptes de la Nation (base 2000).

Tableau n° I-8 : Evolution des dépenses culturelles et de loisirs de 1990 à 2008

En %	1990	1995	2000	2005	2007	2008
TV, Hi-Fi, vidéo, photo	14,7	11,4	10,8	10,8	11,5	11,1
Informatique (y compris logiciels, cédéroms)	1,9	4,3	7,7	7,4	7,8	7,4
Disques, cassettes, pellicules photo	5,9	6,2	5,5	4,9	3,5	3,2
Autres biens culturels et de loisirs	3,9	3,1	3,4	3,6	3,8	3,7
Jeux, jouets, articles de sport	8,8	8,7	8,5	9,3	9,6	9,4
Jardinage, animaux de compagnie	14,2	13,1	11,9	12,1	12,3	12,5
Spectacles, cinéma, voyages	14,1	15,1	16,4	17,5	18,2	19,4
Jeux de hasard	6,7	8,0	8,6	9,6	9,5	9,0
Services culturels (y compris redevance TV)	9,6	10,9	11,6	10,6	10,4	10,5
Presse, livres et papeterie	20,2	19,3	15,8	14,1	13,4	13,6

Champ : France. ; dépenses culturelles et de loisirs - Source : INSEE, comptes nationaux - base 2000

Graphique n° I-12 : Part de la presse et du livre dans le budget des ménages entre 1970 et 2006



Champ : France - Source : INSEE, comptes nationaux - Lecture : en prenant comme référence un indice 100 en 1970, la part du livre se situait, en 1995, à un indice de 89 et celle de la presse à un niveau de 94

Tableau n° I-9 : Part de lecteurs de PQN* par génération et par âge en France

Génération (en %)	15-28	23-38	33-48	43-56	53-63	63-72
11-sept-01	10					
Internet	20	23				
Sida	28	21	27			
Crise	31	29	29	29		
Mai 68	36	36	43	43	35	
Guerre d'Algérie		48	49	50	49	40
Libération de la France			64	58	56	47

Source : Tableau fourni par Marc Leibat [2007] d'après le département des études, de la prospective et des statistiques rattaché au ministère de la culture et de la communication – PQN : Presse quotidienne nationale

Tableau n° I-10 : Dépenses en programmes audiovisuels des ménages (M€)

	Cinéma	Redevance (part "audiovisuel")	Abonnements (1)	Vidéos (2)	Total
1980	430	422	0	79	931
1990	583	879	892	955	3 309
2000	894	1 572	2 551	1 051	6 068
2005	1 031	1 734	2 990	1 889	7 644
2006	1 121	1 763	3 157	1 751	7 792
2007	1 058	1 764	3 245	1 572	7 639
2008 (p)	1 139	1 863	3 351	1 468	7 821

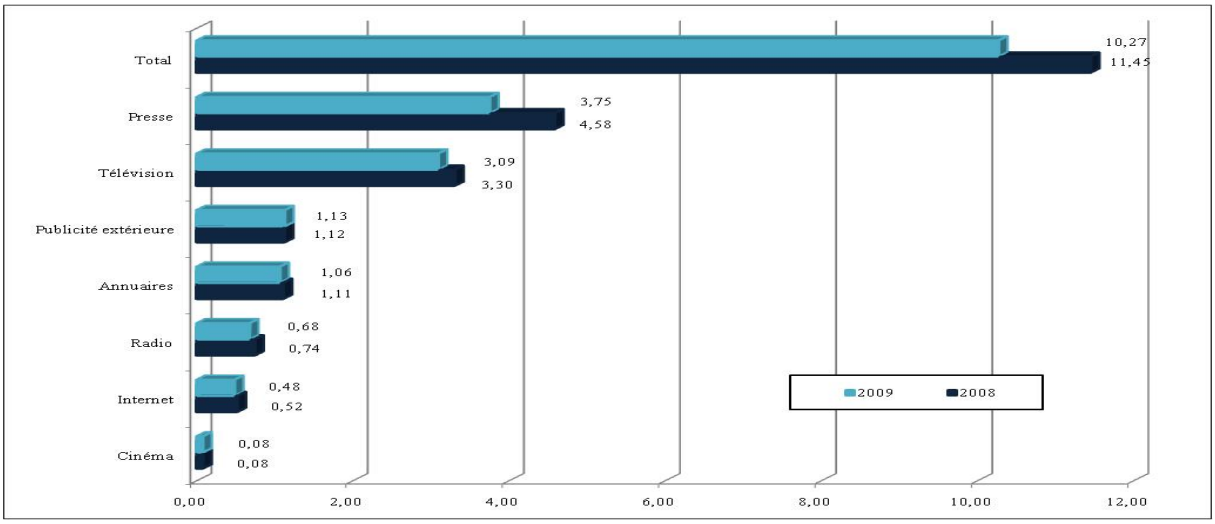
Sources : LFI 2008 ; Canal+ ; GfK ; NPA ; SEVN ; CNC. - 1- Canal+, câble et satellite (estimations IDATE)
2- données GfK-SEVN retraçant les achats et locations de vidéogrammes pré-enregistrés
Jusqu'en 2003, le périmètre des ventes intègre les hypermarchés, les grandes surfaces spécialisées et la vente par correspondance
Les ventes par internet sont prises en compte à partir de 2004. Seules les ventes en kiosques demeurent exclues
À partir de 2006, les données "Vidéos à la demande", issues du baromètre NPA-GFK, sont comprises

Tableau n° I-11 : Répartition et évolution de la redevance audiovisuelle (M€)

M€	2007	2008	2009
France Télévision	1.918,99	1.985,85	2039,14
Arte France	214,33	223,33	232,34
INA	80,46	83,31	86,17
Radio France	518,87	539,46	559,69
RFI (Audiovisuel extérieur)	57,72	58,72	65,28
Passage au numérique	-	-	15
Total	2 790,36	2 890,65	2997,64

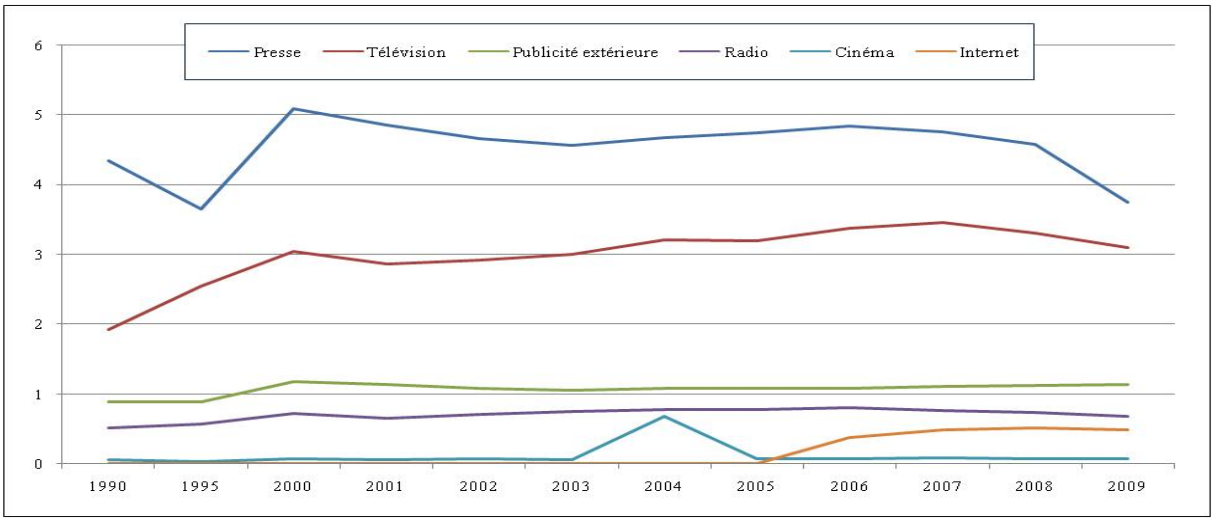
Source : Sénat, Loi de Finances 2008, projet de Loi de finances 2009

Graphique n° I-13 : Recettes publicitaires par médias en France en 2008 et 2009 (Mds €)



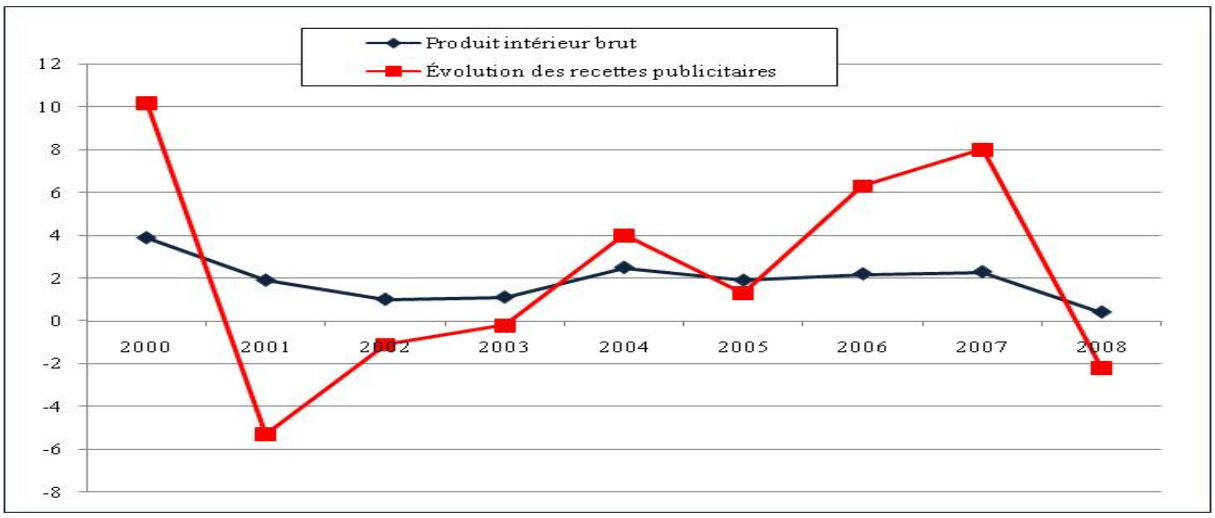
Source : IREP 2009. Internet : estimation du marché total selon l'IAB et les régies membre du SRI ; hors lien sponsorisés et shopping

Graphique n° I-14 : Evolution des recettes publicitaires par médias en France (Mds€)



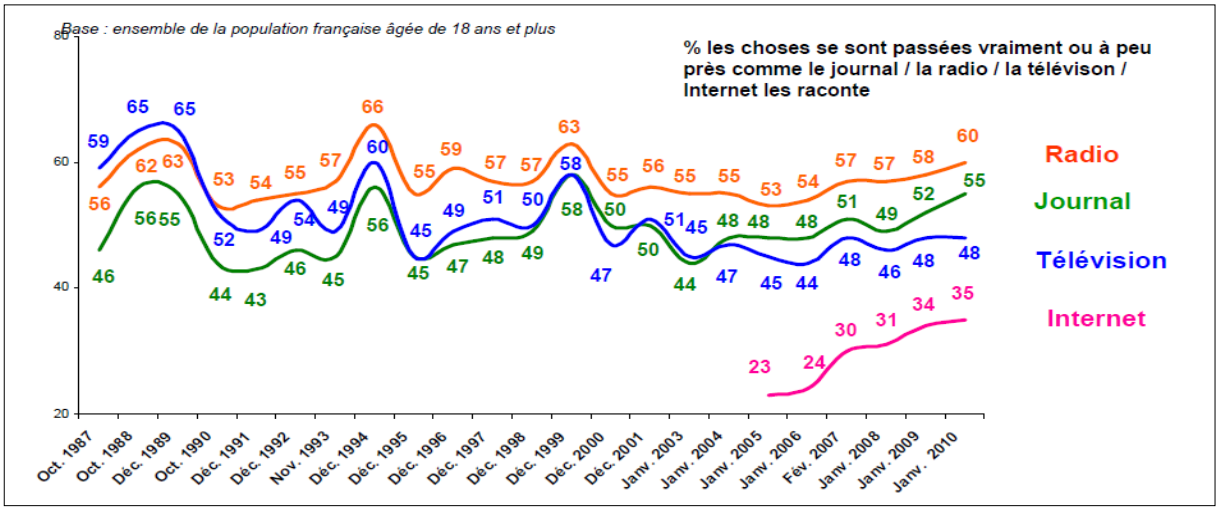
Source : IREP 2009

Graphique n° I-15 : Évolution de la croissance publicitaire et du PIB en France entre 2000 et 2008 (%)



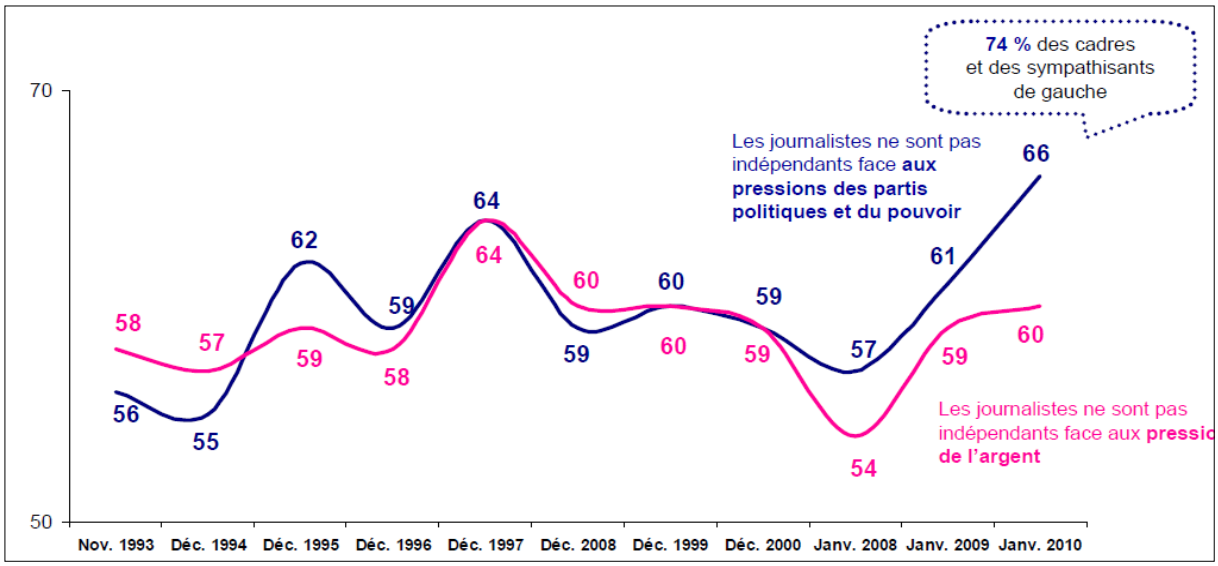
Source : IREP (2000-2009), INSEE (évolution du PIB français)

Graphique n° I-16 : Baromètre de crédibilité des médias en 2009



Source : TNS-Sofres Logica, Baromètre de confiance dans les médias, 4-5 janvier 2010

Graphique n° I-17 : Baromètre de l'indépendance des journalistes en 2010



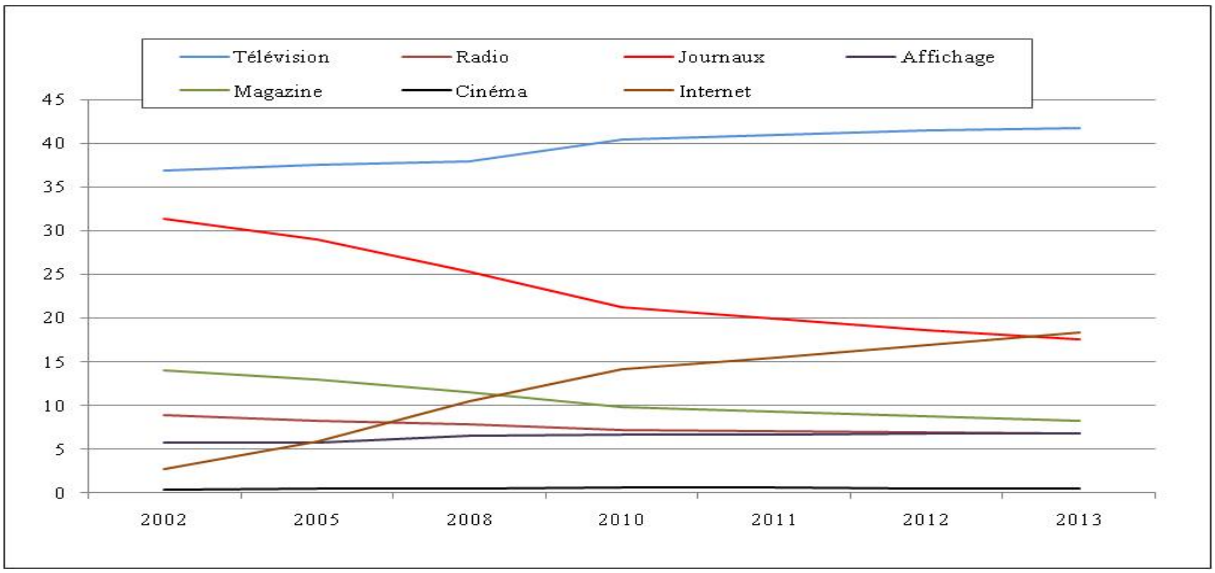
Source : TNS-Sofres Logica, Baromètre de confiance dans les médias, 4-5 janvier 2010

Tableau n° I-12 : Dépenses publicitaires annuelles (Mds$) par zone mondiale

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Amérique du Nord	188.3	181.269	156.556	160.556	164.768	170.475	176.118
Europe de l'Ouest	120.177	118.894	100.327	105.392	109.094	113.116	116.926
Asie / Pacifique	99.583	102.584	100.129	107.883	112.877	122.216	130.511
Europe centrale et de l'Est	31.634	35.071	26.801	28.488	31.332	35.519	40.423
Amérique Latine	26.422	29.676	25.331	29.140	31.445	33.864	36.909
Afrique / Moyen Orient / Océanie	15.931	19.241	10.618	11.156	11.166	11.703	12.354
Reste du monde	-	-	8.658	9.348	10.147	11.169	12.347
Monde	**482.047**	**486.734**	**428.421**	**451.943**	**470.829**	**498.062**	**525.587**

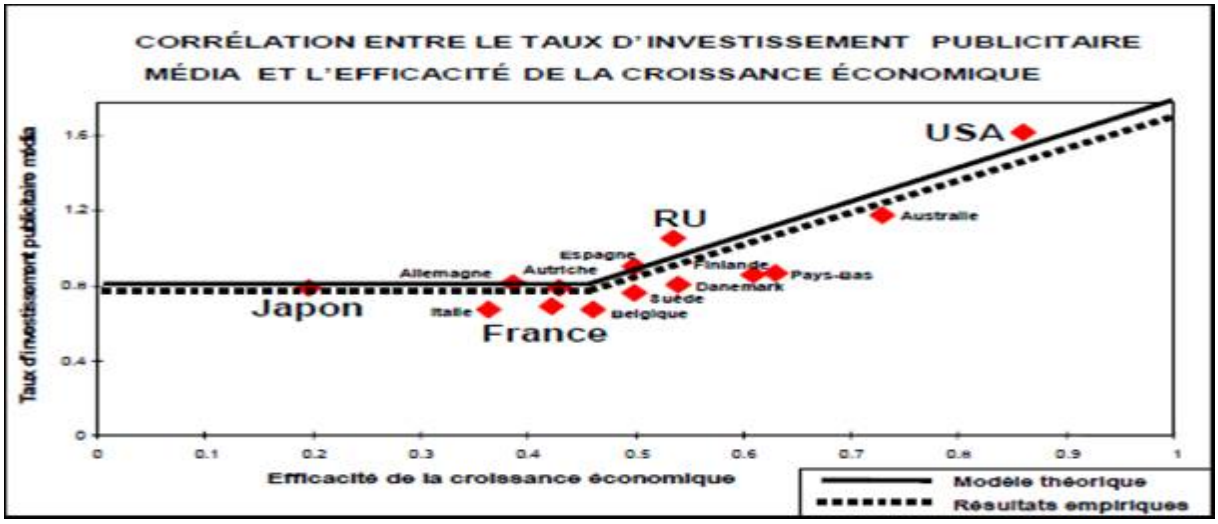
Source : ZenithOptimedia, 2011 - Estimated 2012-2013 - Major Media (newspaper, magazines, TV, radio, cinema, outdoor, internet)
http://www.zenithoptimedia.com/files/media/image/news/Press%20Release%20files/2011/April/Adspend%20forecasts%20April%202011.pdf
Current prices, convertis au taux de 2009

Graphique n° I-18 : Parts de marché publicitaire mondial par secteur entre 2002 et 2011



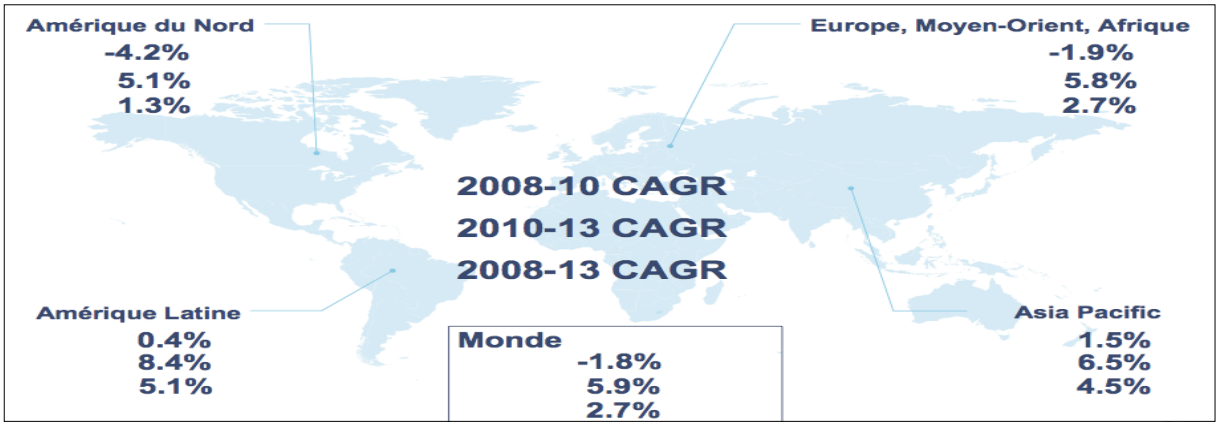
Source : ZenithOptimedia, PricewaterhouseCoopers, WAN 2010 - Estimated 2011-2013

Graphique n° I-19 : Corrélation entre le taux d'investissement publicitaire et l'efficacité de la croissance



Source : Nayaradou, Villemeur [2003]

Schéma n° I-5 : Prévisions de croissance du secteur médias par zone géographique



Source : PricewaterhouseCoopers 2009, E&M Outlook 2009-2013

Tableau n° I-13 : Diffusion moyenne des journaux payants et gratuits par zone géographique

Free dailies	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2009/2005 (%)**
Afrique	65	65	183	285	302	364,62
Amérique du Nord	4 171	4 826	5 240	4 921	4 541	8,87
Amérique du Sud	687	1 016	1 127	1 468	1 830	166,38
Asie	5 020	5 643	7 188	9 239	8 642	72,15
Australie & Océanie	180	271	340	319	326	81,11
Europe	15 192	22 199	25 817	25 824	21 178	39,40
Total	**25 315**	**34 020**	**39 895**	**42 056**	**36 819**	**45,44**

Paid-for dailies	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2009/2005 (%)**
Afrique	9 202	10 003	10 572	11 396	11 944	29,8
Amérique du Nord	67 015	65 890	64 470	62 021	59 895	-10,62
Amérique du Sud	13 441	13 759	14 543	14 809	14 133	5,15
Asie	300 771	315 870	333 374	336 645	340 128	13,09
Australie & Océanie	3 495	3 464	3 439	3 351	3 300	-5,58
Europe	94 730	95 322	93 640	92 440	87 228	-7,92
Total	**488 654**	**504 308**	**520 038**	**520 662**	**516 628**	**5,72**

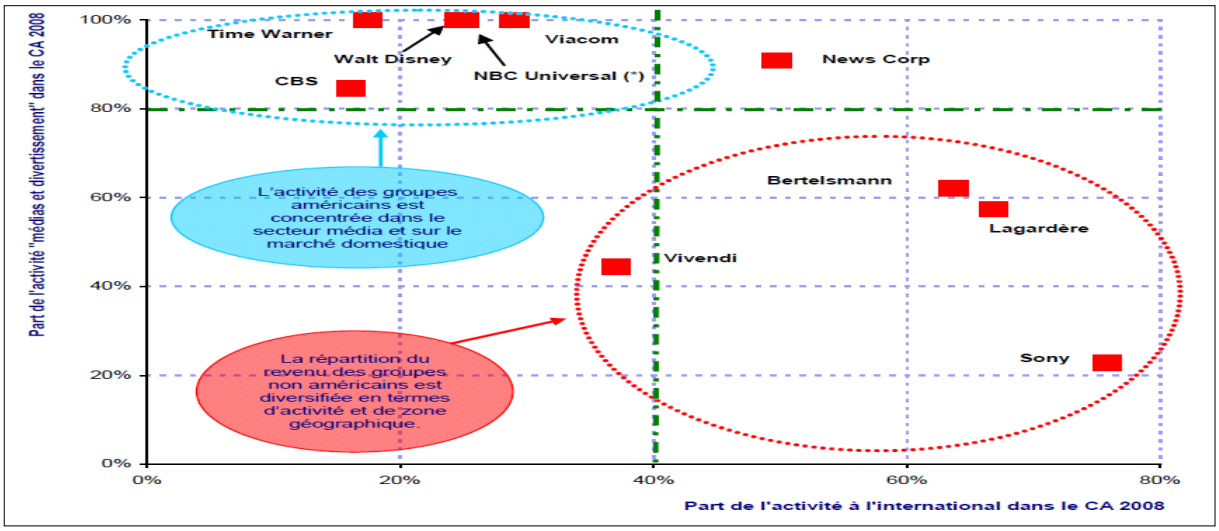
Source : WAN-IFRA - World Press Trends 2010 - Diffusion en milliers d'exemplaires

Tableau n° I-14 : Profil financier des principaux groupes de médias dans le monde (K$; %)

Company name	*Year*	*Operating Revenue*	*P/L*	*Cash-flow*	*Profit Margin*	*ROSF*	*ROCE*
Walt Disney Co.	2 009	36 149 000	3 307 000	5 217 000	15,65	16,77	11,53
Comcast Corporation	2 009	35 756 000	3 638 000	10 182 000	14,28	11,95	7,07
Vivendi*	2 008	35 338 030	3 622 593	6 907 004	18,71	20,99	17,24
News Corporation	2 009	30 423 000	-3 378 000	6 656 000	-18,21	-23,85	-10,86
Time Warner Inc.	2 009	25 785 000	2 468 000	2 872 000	12,73	9,83	8,03
Bertelsmann AG	2 008	23 234 421	197 621	979 756	2,79	8,00	5,86
DirectTV Group	2 008	19 748 000	1 521 000	3 841 000	12,51	50,92	21,85
Time Warner Cable	2 009	17 868 000	1 070 000	4 160 000	10,70	22,02	7,94
NBC Universal	2009	16 960 000	-	-	-	-	-
Viacom Inc.	2 009	13 619 000	1 611 000	2 002 000	16,71	26,15	14,96
CBS Corporation	2 009	13 014 600	226 500	1 018 800	3,40	4,91	4,43
Lagardère SCA	2 008	12 107 784	825 278	1 349 948	7,46	14,90	11,36

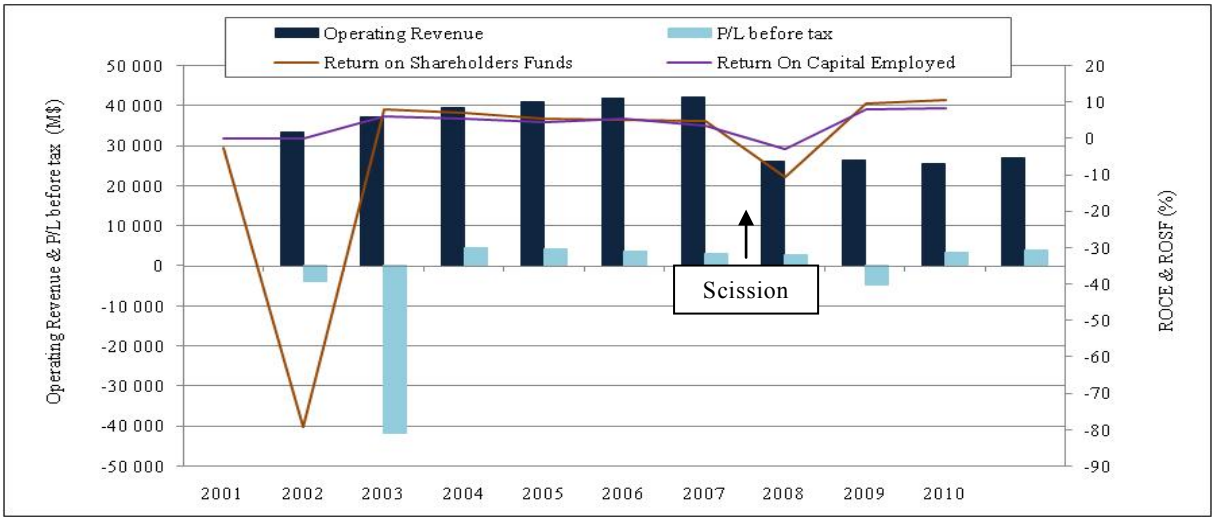
*Source : Orbis, Bureau Von Dijk, 2010 - * Dont CA : Médias : 11,95 Mds€ - ROCE : Return On Capital Employed - ROSF : Return On Shareholders Funds - Données en k$, Profit Margin, ROSF, ROCE en %*

Schéma n° I-6 : Parts de l'activité internationale dans le chiffre d'affaires en 2008



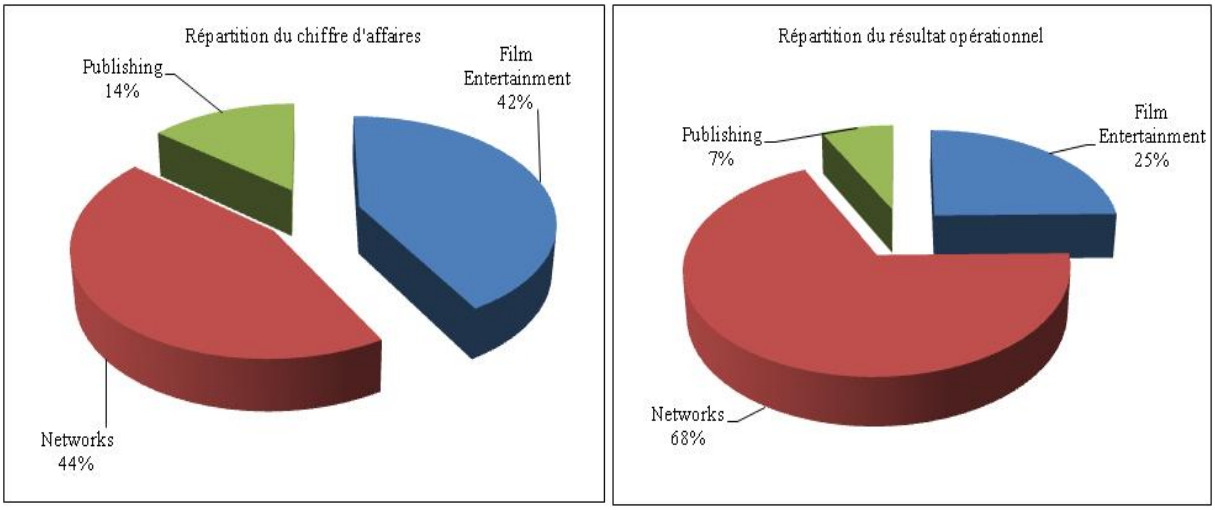
Source : Xerfi, 2009

Graphique n° I-20 : Évolution de quelques indicateurs de Time Warner entre 2001 et 2010



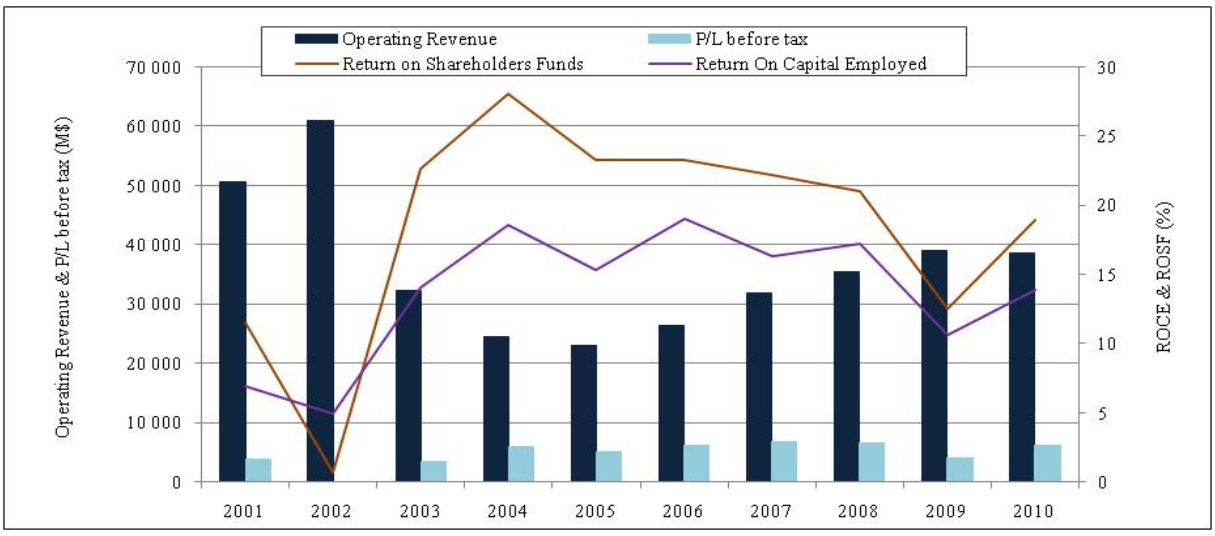
Source : Orbis 2011, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2010 - ROCE : Return On Capital Employed - ROSF : Return On Shareholders Funds

Graphique n° I-21 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Time Warner en 2009



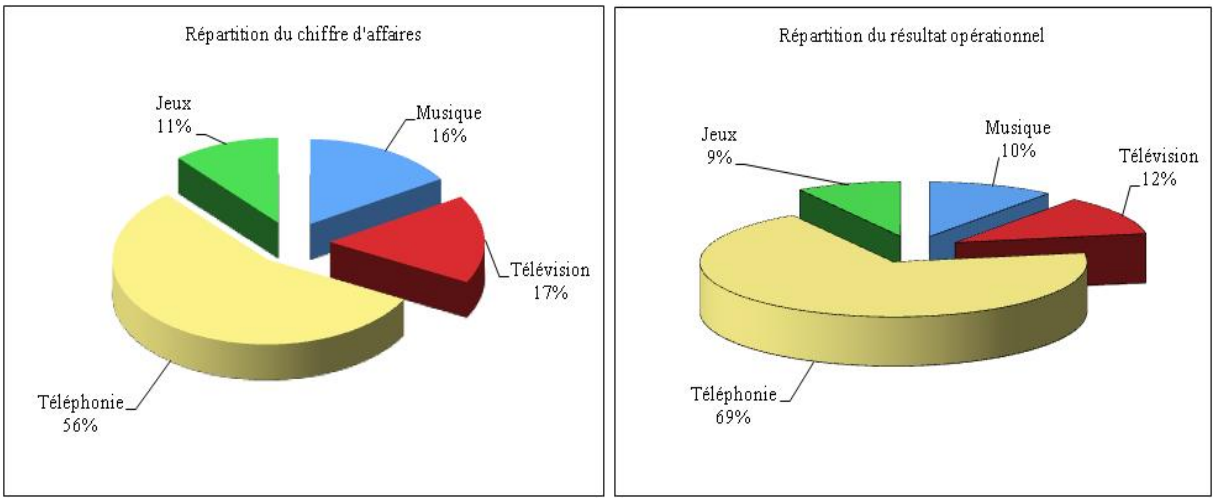
Source : Orbis 2010, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2009 - Part % - Répartition par segments conformément au rapport annuel 2009

Graphique n° I-22 : Evolution de quelques indicateurs de Vivendi entre 2001 et 2010



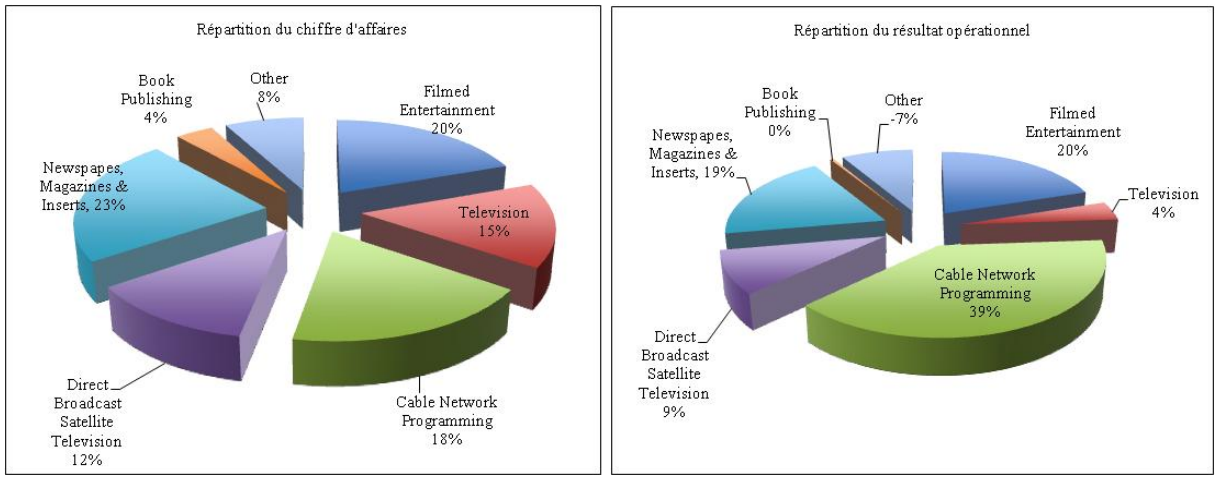
Source : Orbis 2010, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2010 - ROCE : Return On Capital Employed - ROSF : Return On Sshareholders Funds

Graphique n° I-23 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Vivendi en 2009



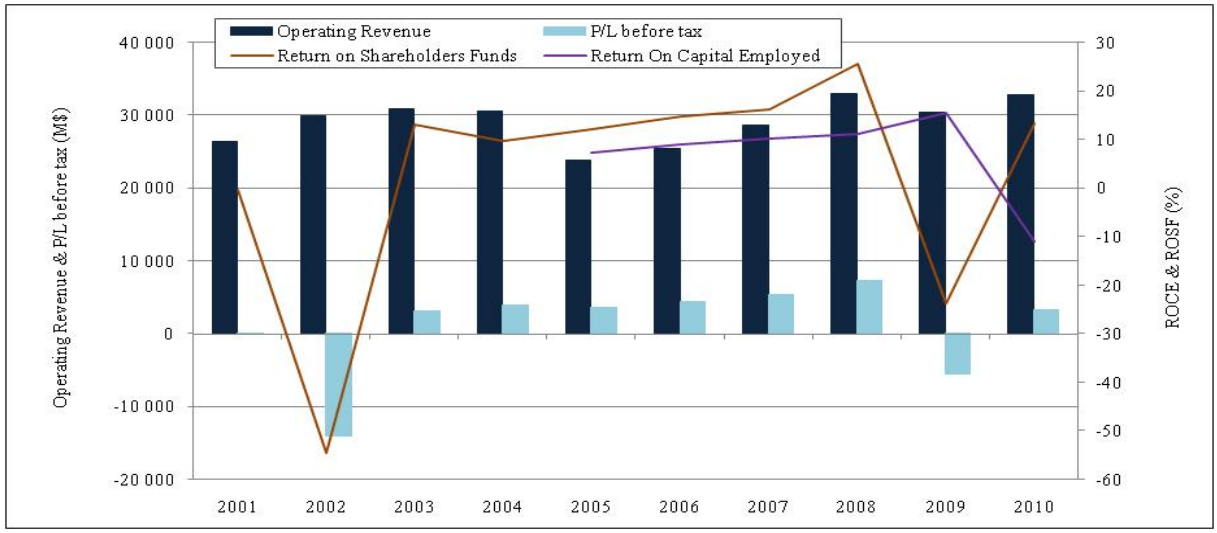
Source : Orbis 2010, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2009 - Part % - Répartition par segments conformément au rapport annuel 2009

Graphique n° I-24 : Chiffre d'affaires et résultat opérationnel de News Corporation en 2009



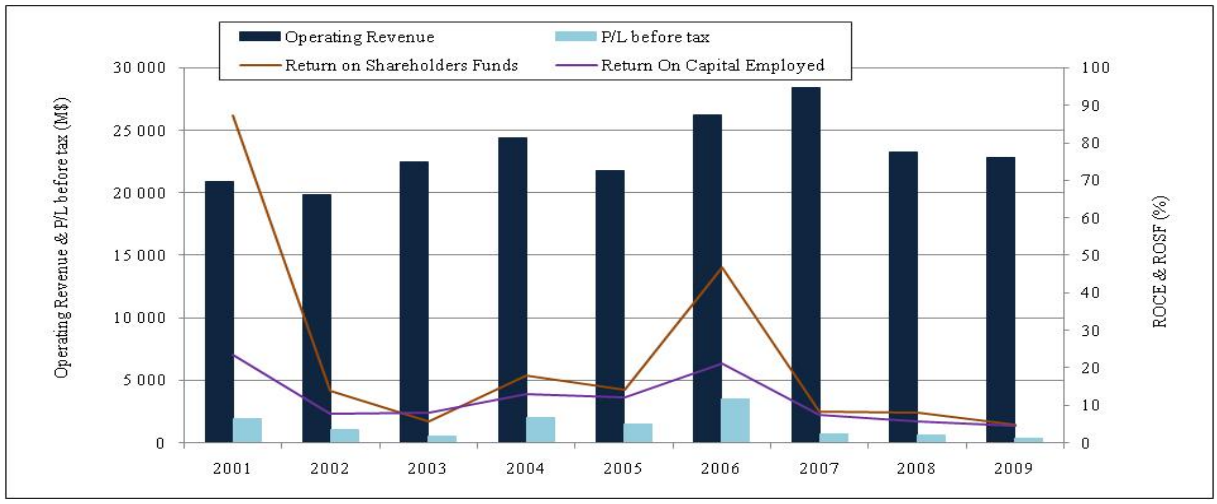
Source : Orbis 2010, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2009 - Part % - Répartition par segments conformément au rapport annuel 2009

Graphique n° I-25 : Évolution de quelques indicateurs de News Corporation entre 2001 et 2010



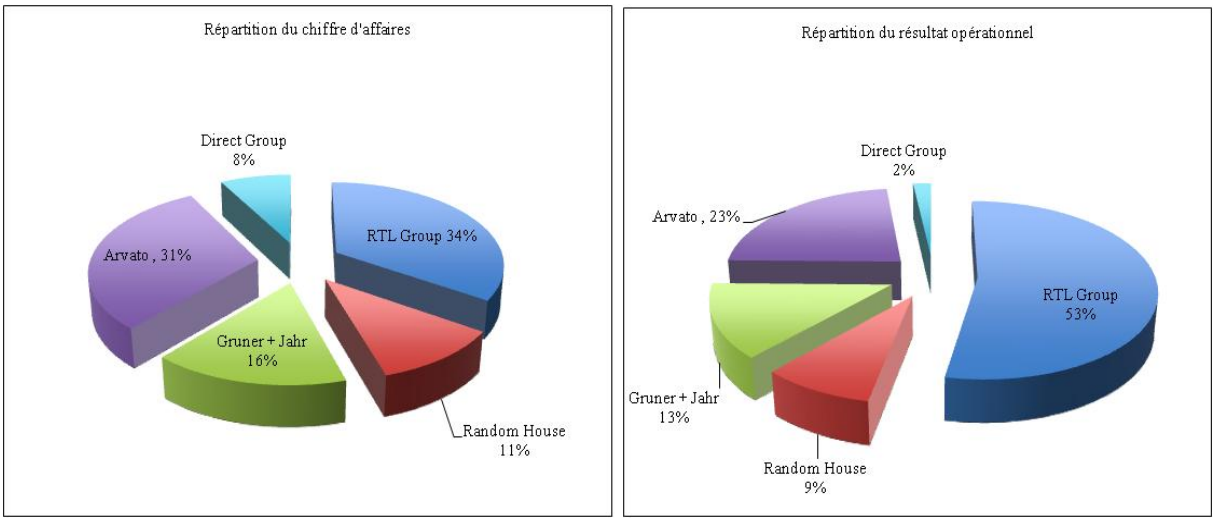
Source : Orbis 2011, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2010 - ROCE : Return On Capital Employed - ROSF : Return On Shareholders Funds

Graphique n° I-26 : Évolution de quelques indicateurs de Bertelsmann entre 2001 et 2009



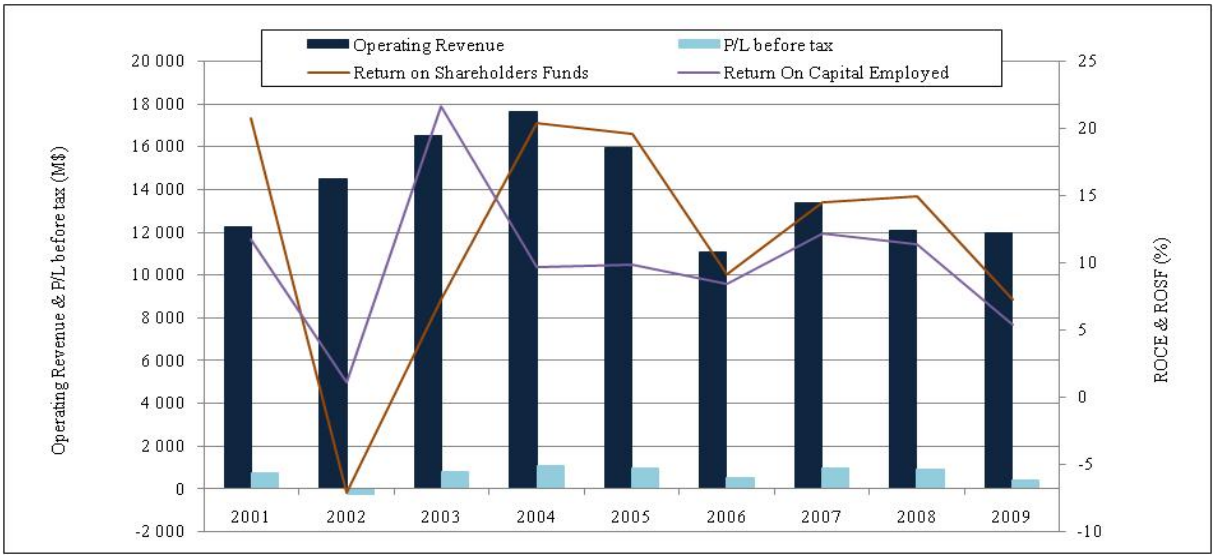
Source : Orbis 2010, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2009 - ROCE : Return On Capital Rmployed - ROSF : Return On Shareholders Funds

Graphique n° I-27 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Bertelsmann en 2009



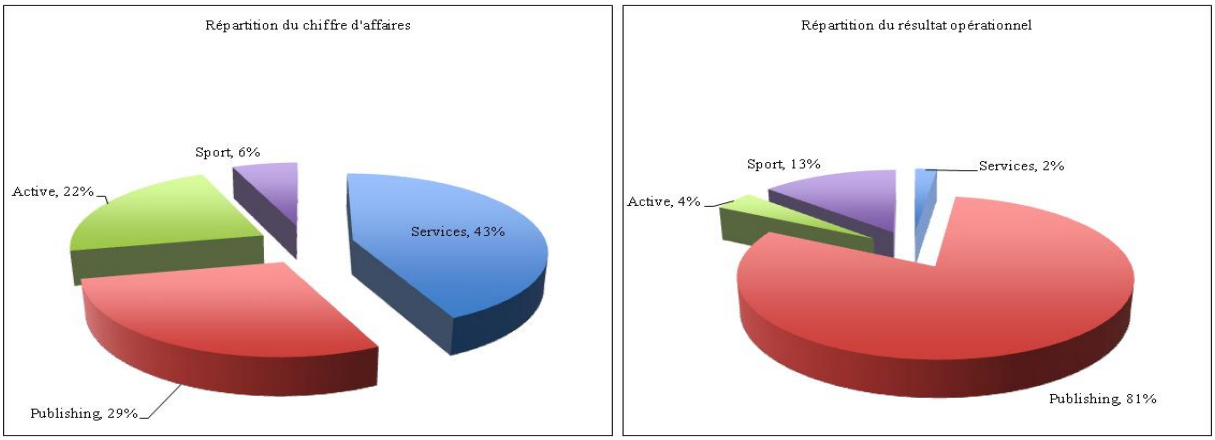
Source : Orbis 2010, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2009 - Part % - Répartition par segments conformément au rapport annuel 2009

Graphique n° I-28 : Évolution de quelques indicateurs de Lagardère entre 2001 et 2009



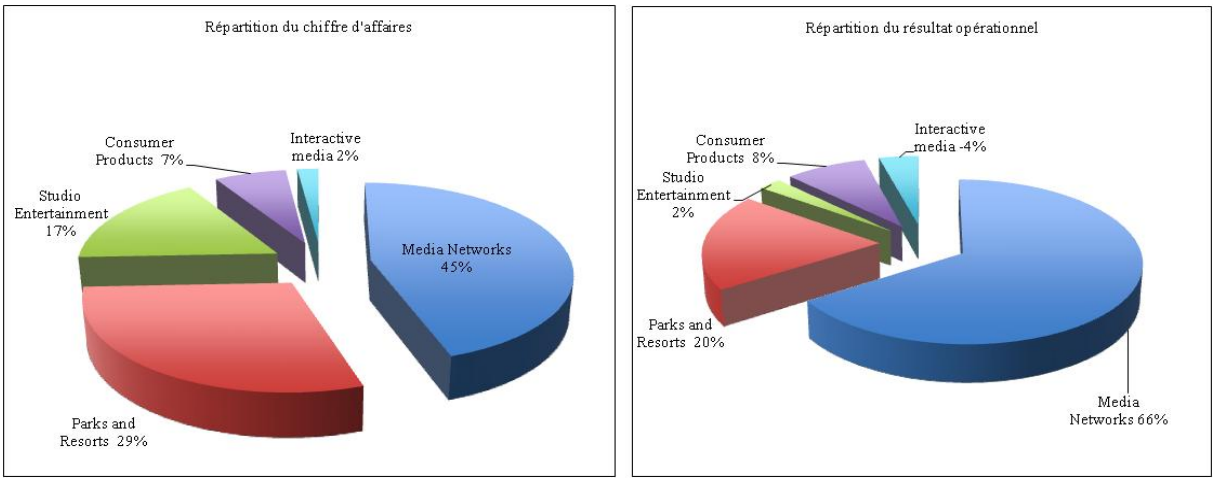
Source : Orbis 2010, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2009 - ROCE : Return On Capital Employed - ROSF : Return On Shareholders Funds

Graphique n° I-29 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Lagardère en 2009



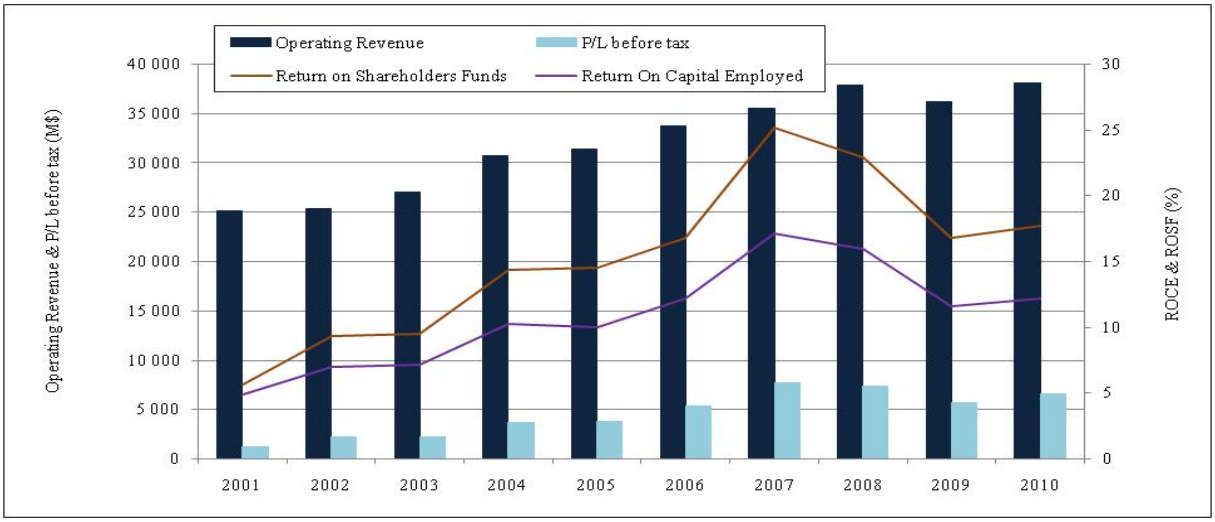
Source : Orbis 2010, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2009 - Part % - Répartition par segments conformément au rapport annuel 2009

Graphique n° I-30 : Répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de Disney en 2009



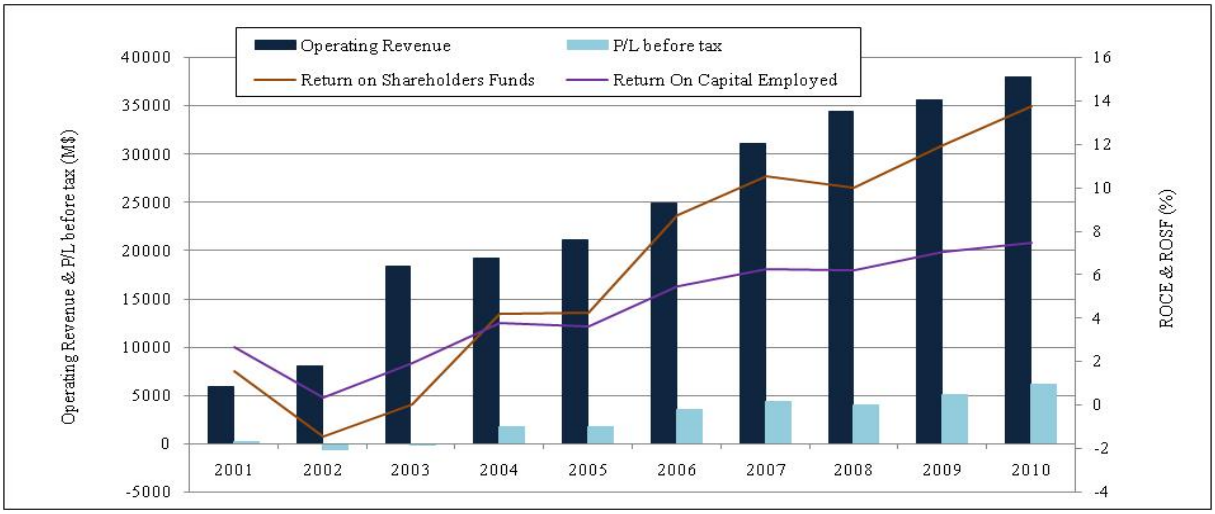
Source : Orbis 2010, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2009 - Part % - Répartition par segments conformément au rapport annuel 2009

Graphique n° I-31 : Évolution de quelques indicateurs de Disney entre 2001 et 2010



Source : Orbis 2011, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2010 - ROCE : Return On Capital Employed - ROSF : Return On Shareholders Funds

Graphique n° I-32 : Évolution de quelques indicateurs de Comcast entre 2001 et 2010



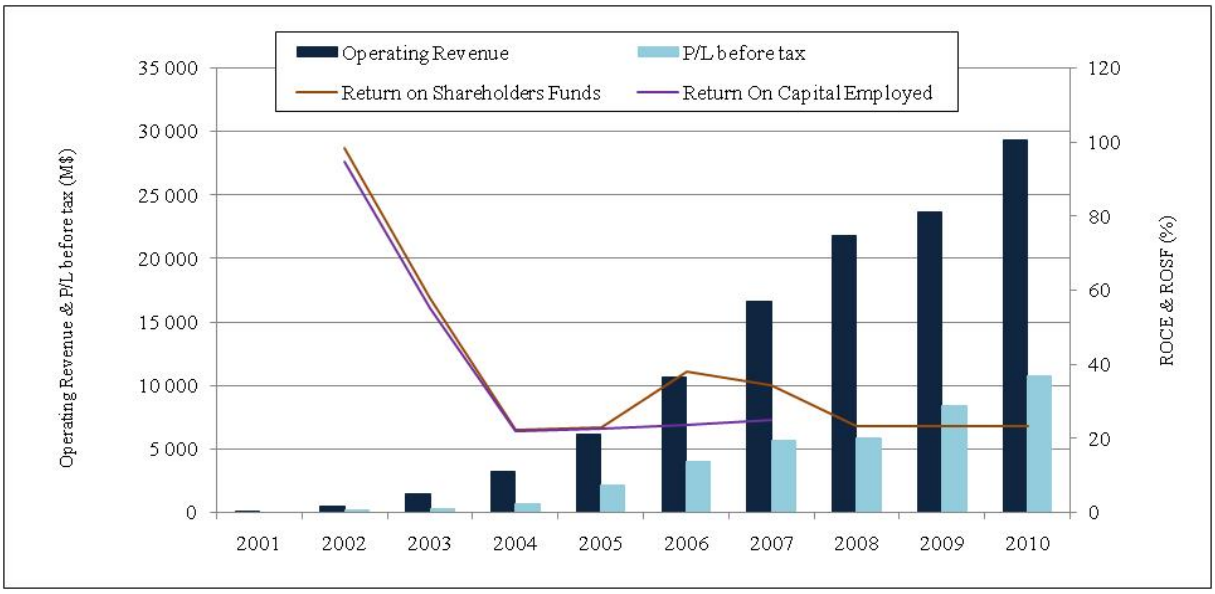
Source : Orbis 2011, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2010 - ROCE : Return On Capital Employed - ROSF : Return On Shareholders Funds

Tableau n° I-15 : Classement des dix opérateurs de téléphonie mondiaux en 2009 (Mds$, %)

Company name	*Operating Revenue*	*P/L*	*Cash-Flow*	*Profit Margin*	*ROSF*
AT&T	123 018 000	12 535 000	32 249 000	15,44	18,64
Verizon	107 808 000	3 651 000	20 183 000	10,73	27,80
Nippon telegraph & Telephone	106 180 479	5 491 121	27 341 427	10,61	15,14
Deutsche Telekom	88 424 401	2 063 890	17 337 790	5,43	8,63
Telefonica	81 702 494	10 565 781	23 155 094	18,59	63,34
France Telecom	74 968 060	5 662 825	16 874 355	13,52	26,39
China Mobile	60 725 719	16 503 234	26 995 874	36,08	33,86
Vodafone Group PLC	58 818 384	4 413 852	22 645 730	10,21	4,86
NTT Docomo	45 341 284	4 810 122	13 007 462	17,55	17,98
Telecom Italia	43 412 669	3 081 222	11 346 525	9,29	11,09

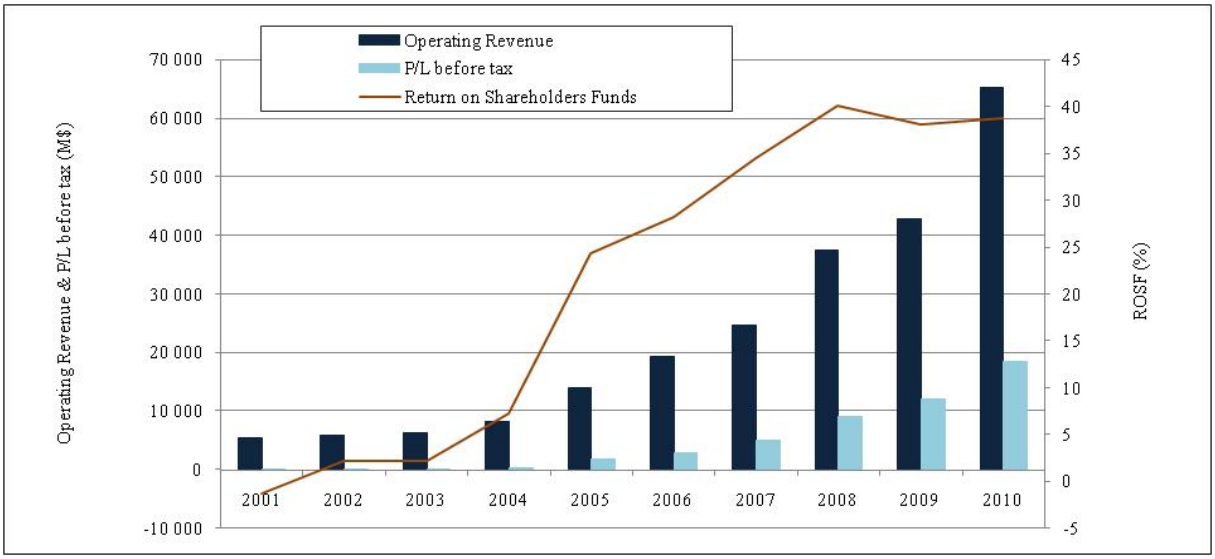
Source : Orbis, Bureau Von Dijk, 2010 - Profit Margin et Return On Shareholders Funds (ROSF) en %

Graphique n° I-33 : Évolution de quelques indicateurs de Google entre 2001 et 2010



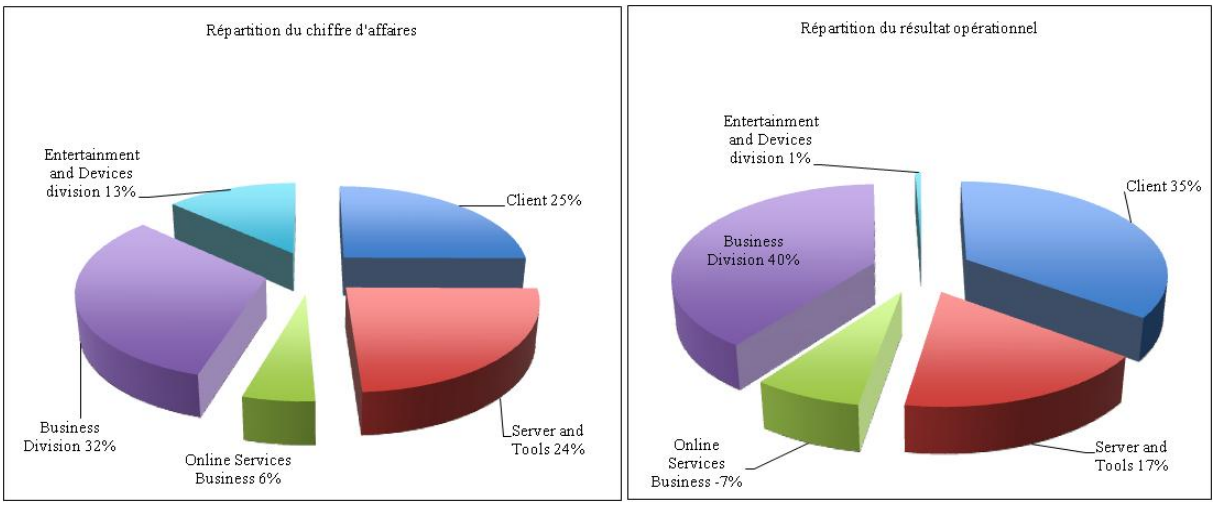
Source : Orbis 2011, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2010 - ROCE : Return On Capital Employed - ROSF : Return On Shareholders Funds

Graphique n° I-34 : Évolution de quelques indicateurs d'Apple entre 2001 et 2010



Source : Orbis 2011, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2010 - ROSF : Return On Shareholders Funds

Graphique n° I-35 : Répartition du chiffre d'affaire et du résultat opérationnel de Microsoft en 2009



Source : Orbis 2010, Bureau Van Dijk, Rapport annuel 2009 - Part % - Répartition par segments conformément au rapport annuel 2009

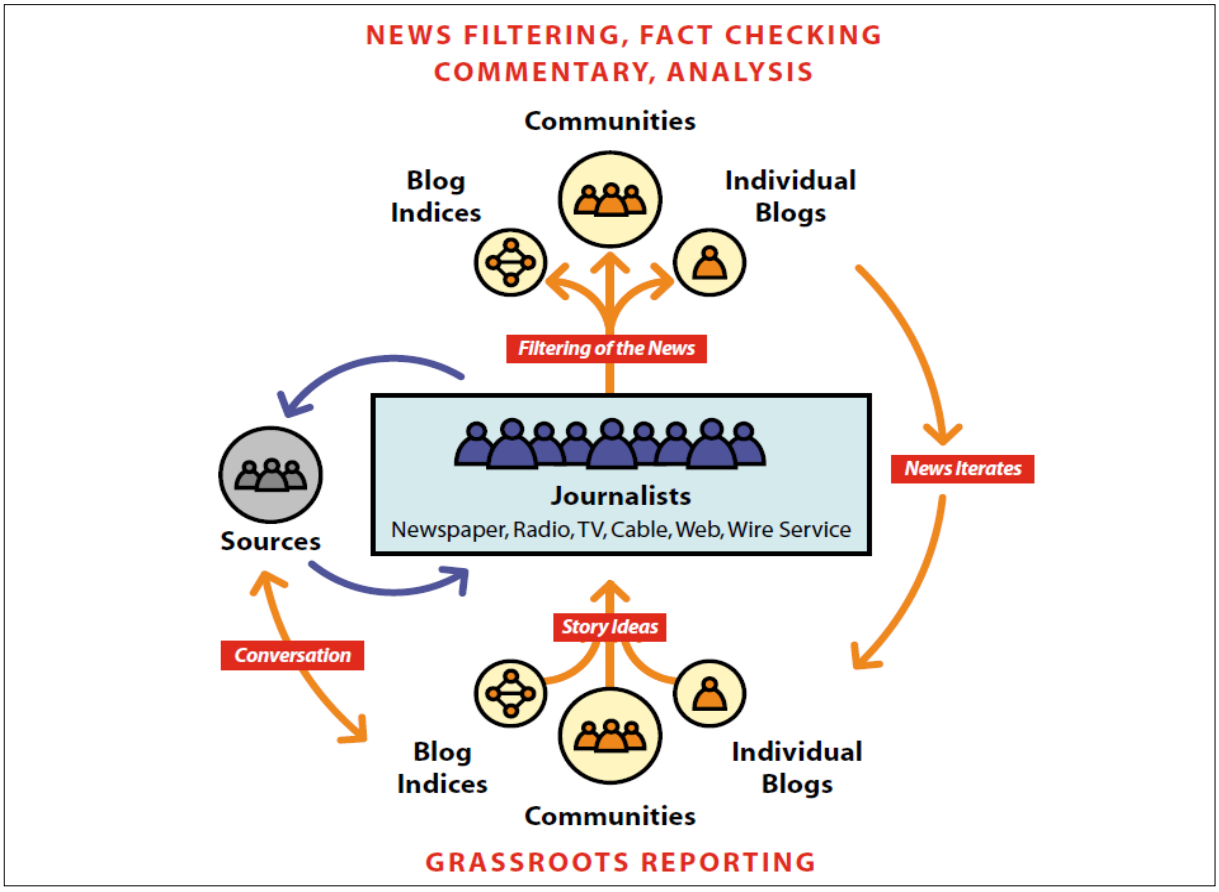
Annexe 3-3 - Marché, analyse financière et performance

Tableau n° II-1 : Fréquentation des applications mobiles en avril et mai 2010

	Visites avril 2010	Pages vues avril 2010	Pages vues/Visites avril 2010
lemonde.fr	8 010 195	43 881 935	5,48
lachainemeteo.fr	9 363 278	49 413 261	5,28
20minutes.fr	1 853 175	9 544 179	5,1
lepoint.fr	782 768	4 626 636	5,91
logic-immo.fr	462 893	9 792 877	21,16
lepost.fr	438 369	2 725 672	6,22
nouvelobs.fr	361 908	1 583 097	4.37
	Visites sept. 2010	**Pages vues sept. 2010**	**Pages vues/Visites sept. 2010**
lemonde.fr	10 481 451	55 191 961	5,26
lachainemeteo.fr	10 334 965	55 806 103	5,40
lequipe.fr	2 577 282	18 726 698	7,26
20minutes.fr	2 107 573	10 902 963	5,17
lepoint.fr	810 579	4 839 183	5,97
lepost.fr	515 511	3 119 808	6,03
liberation.fr	493 562	3 077 327	6,45

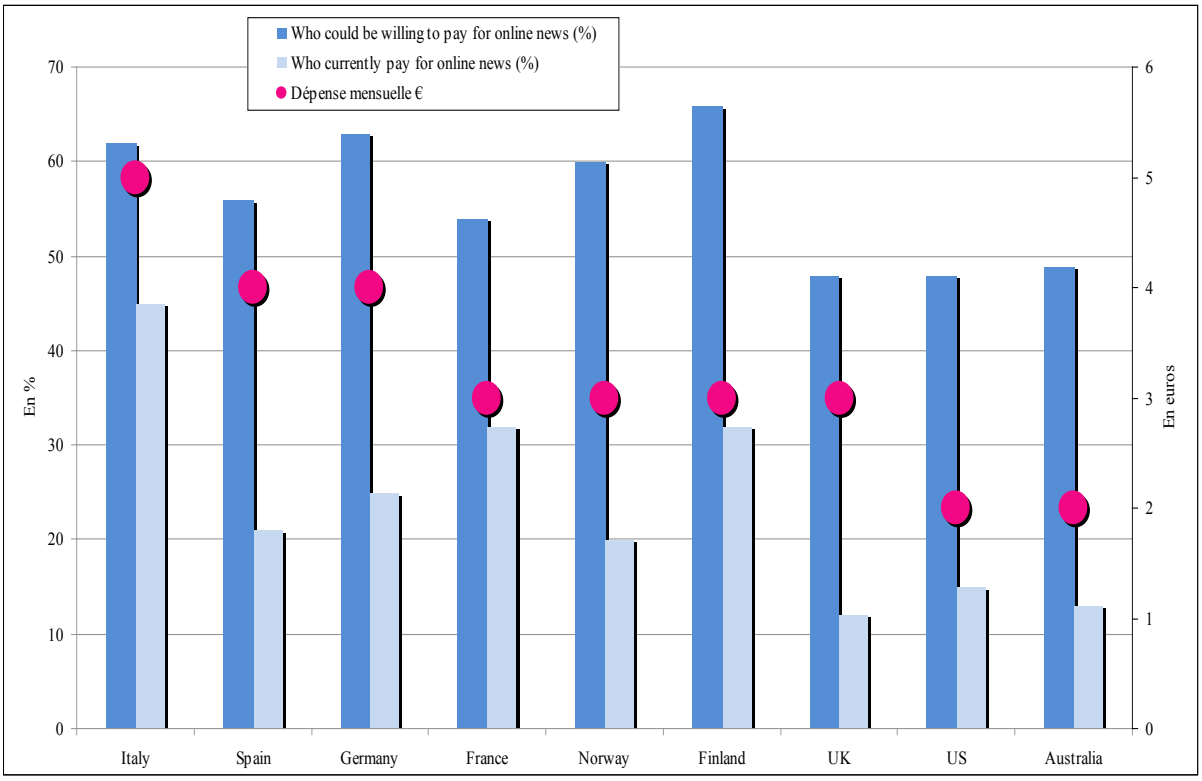
Source : OJD 2010 - Depuis septembre 2010, les estimations d'audience sont ouvertes à tous les éditeurs

Schéma n° II-1 : L'émergence d'un nouvel écosystème de l'information



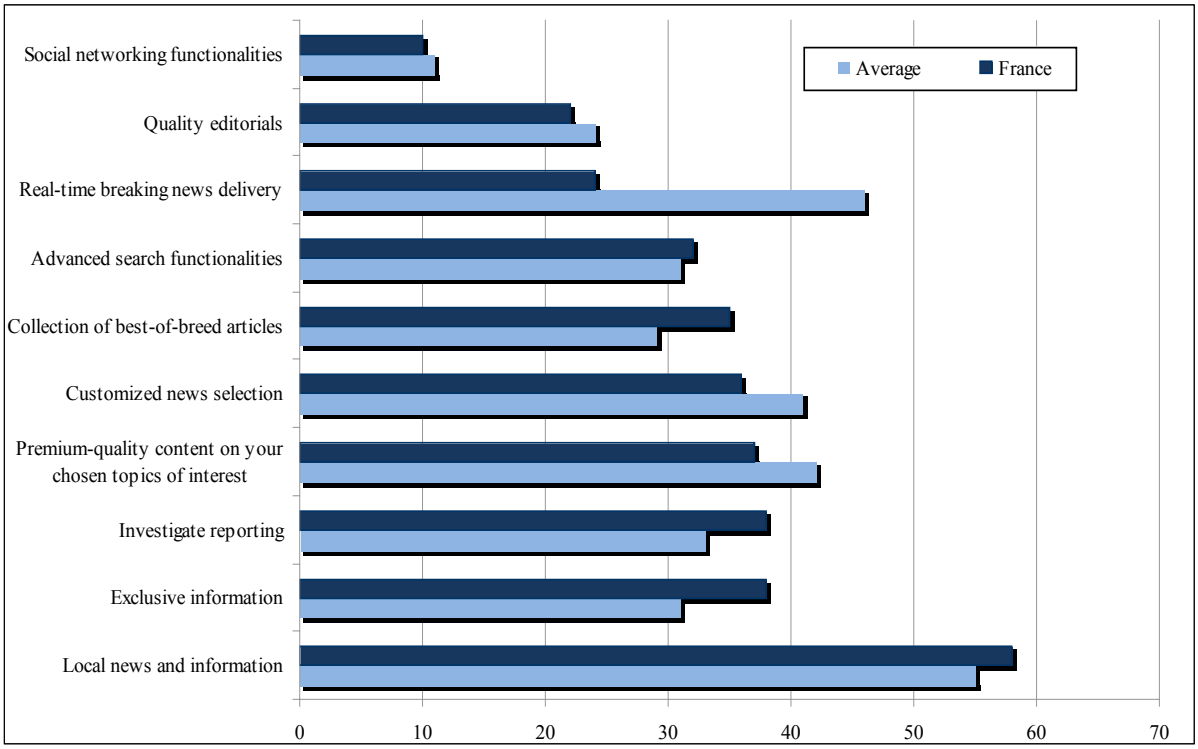
Source : Based on blogosphere : the emerging Media Ecosystem by John Hiler, Microcontent News, in Bowman, Willis, 2003

Graphique n° II-1 : Montant moyen prêt à être dépensé pour de l'information en ligne & Part des consommateurs prêts à payer pour de l'information en ligne



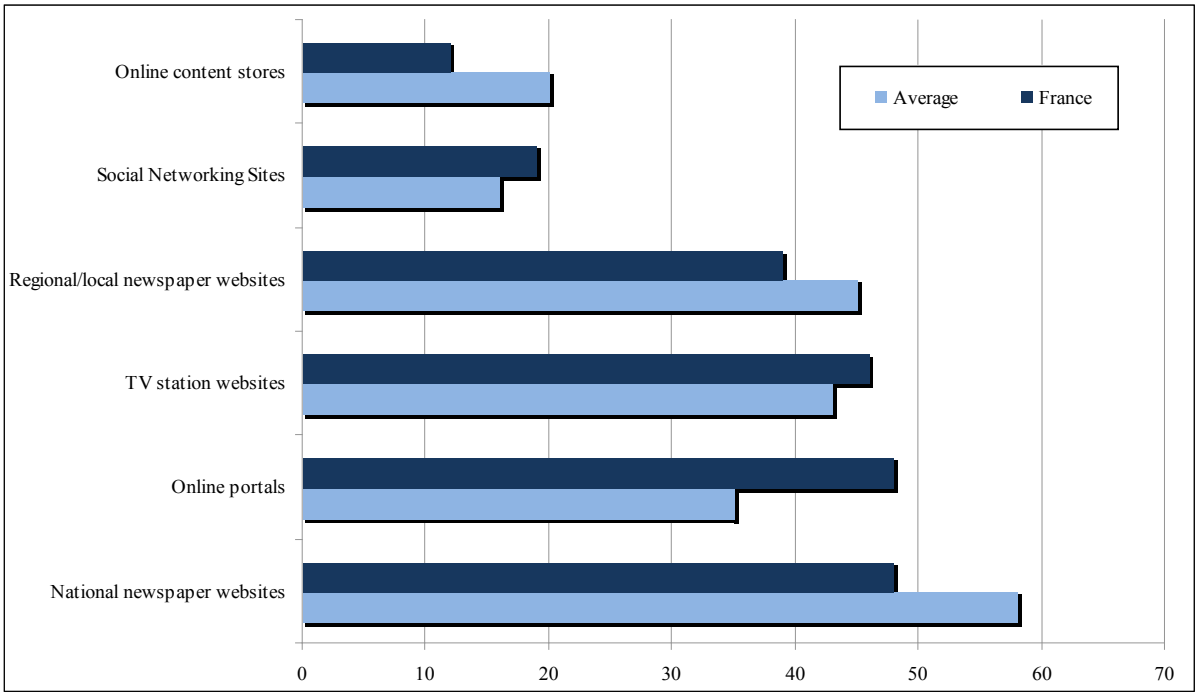
Source : BCG multy-country Survey on Online Paid Content (Octobre 2009), BCG analysis - The average score (% interested/strongly interested) of nine countries

Graphique n° II-2 : Contenus ou fonctions pour lesquels les Français sont prêts à payer (%)



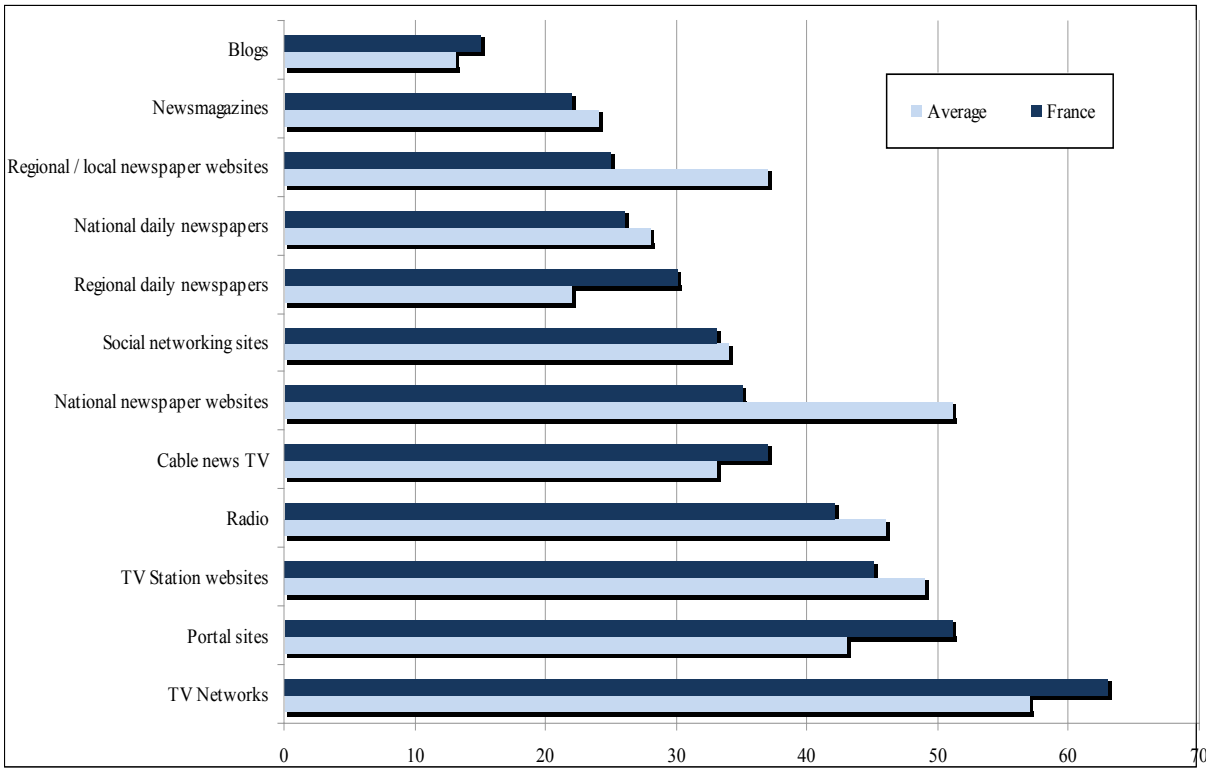
Source : BCG multy-country Survey on Online Paid Content (Octobre 2009), BCG analysis - The average score (% interested/strongly interested) of nine countries

Graphique n° II-3 : Supports sur lesquels les Français sont prêts à acheter de l'information (%)



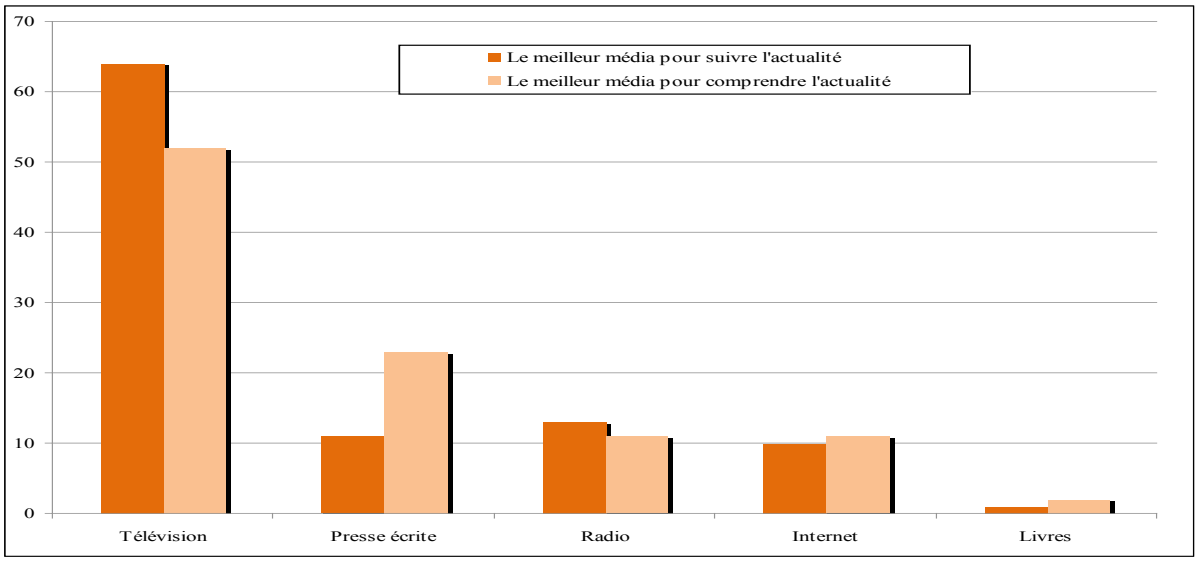
Source : BCG multy-country Survey on Online Paid Content (Octobre 2009), BCG analysis - The average score (% interested/strongly interested) of 9 countries - Among the respondents with online purchase intent

Graphique n° II-4 : Les sources d'informations utilisées en France en 2009



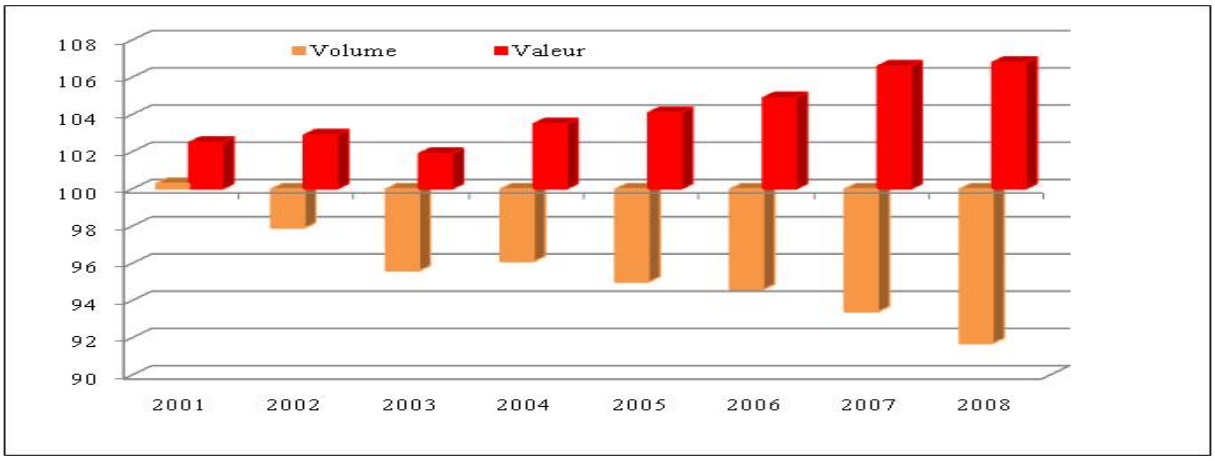
Source : BCG multy-country Survey on Online Paid Content (Octobre 2009), BCG analysis - The average score (% interested/strongly interested) of nine countries

Graphique n° II-5 : Les médias utilisés pour suivre et comprendre l'actualité en 2008



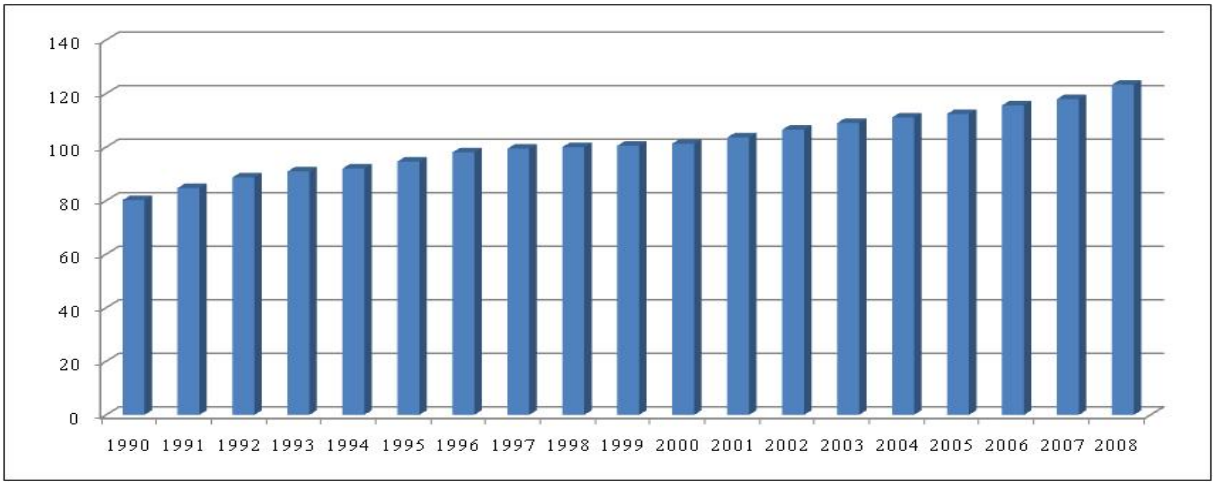
Source : Crédoc, enquête Conditions de vie et aspirations des Français, juin 2008

Graphique n° II-6 : Consommation des ménages en journaux (Indice volume et valeur : 100 en 2000)



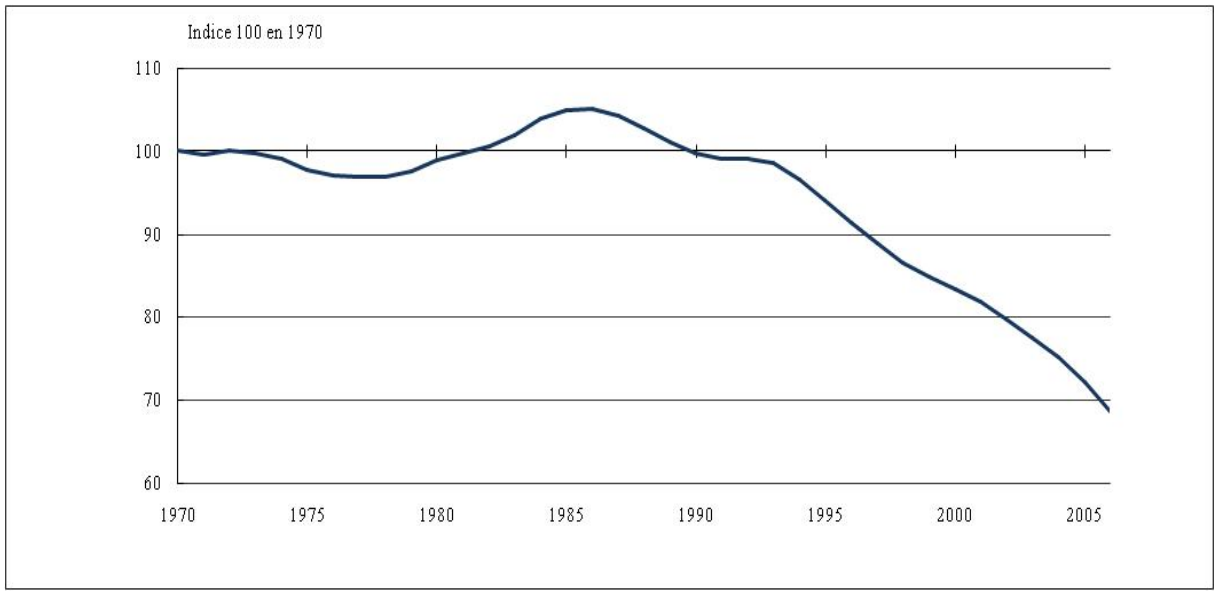
Source : Xerfi 2009 d'après INSEE

Graphique n° II-7 : Indice des prix à la consommation des journaux



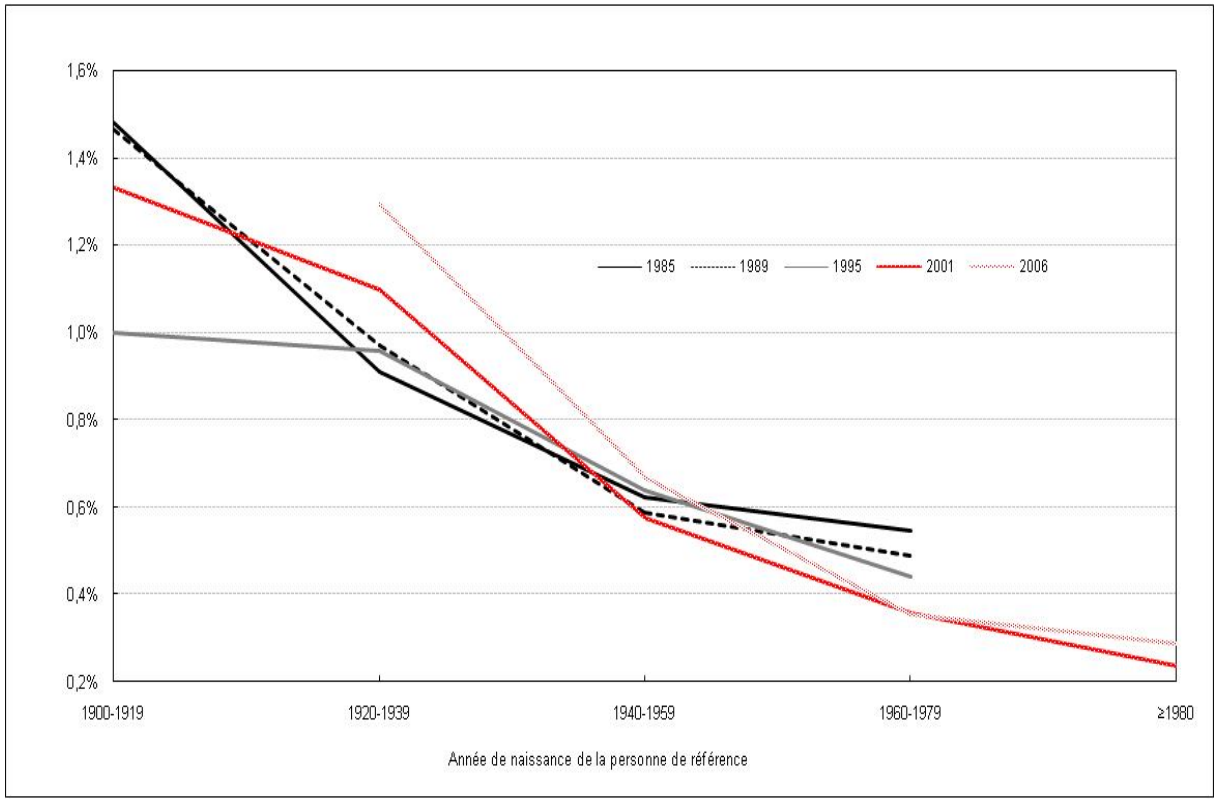
Source : INSEE, Département des prix à la consommation, des ressources et des conditions de vie des ménages -Champ : France entière - Lecture : référence en indice 100 en 1998

Graphique n° II-8 : Part de la presse dans le budget des ménages entre 1970 et 2006 (%)



Champ : France - Source : INSEE, comptes nationaux - Lecture : référence en indice 100 en 1970

Graphique n° II-9 : Part budgétaire de la presse selon l'année de naissance* (%)



Source : INSEE, enquêtes Budget de famille 1985, 1989, 1995, 2001 et 2006 - Champ : France métropolitaine
**Année de naissance de la personne de référence du ménage - En % de la consommation totale des ménages*

Tableau n° II-2 : Nombre de titres payants et diffusion de la presse quotidienne en Europe en 2009

	Nombre de titres payants		Titre / pers.*	Diffusion**	Diff / pers**
	2009	2009/2005	2009	2009	2009
Russie	541	10,18	4,2	-	-
Lichtenstein	2	0	71,4	20	689,7
Norvège	75	-2,6	19,3	2061	538,3
Finlande	51	-3,51	12,1	2049	462
Suède	84	-4,55	11	3205	422,2
Autriche	16	0	2,4	2305	324,9
Suisse	79	-13,19	14	2126	322
Malte	4	0	11,9	100	295
Grande-Bretagne	104	-1,89	2,1	14009	284,7
Luxenbourg	6	0	16	113	281,8
Allemagne	368	-2,99	5,1	19746	278,7
Pays-Bas	29	-17,14	2,1	3530	260,3
Danemark	32	3,23	7,2	1058	235
Irlande	9	12,5	2,7	767	217,5
Lituanie	22	4,76	8,4	574	201,8
Islande	1	-50	12,1	50	199,2
Estonie	11	0	11,4	227	199,1
Slovénie	7	-12,5	4,6	297	169,1
Serbie	12	-7,69	2,4	1052	168,1
Belgique	22	-21,43	3	1382	157,3
Chypre	22	4,76	34,9	100	155,3
République tchèque	81	-3,57	9,3	1365	151,9
France	**85**	**0**	**1,7**	**7362**	**146**
Croatie	15	15,38	4,1	535	141,1
Bulgarie	70	16,67	9,5	870	133,1
Hongrie	31	-18,42	3	1239	125
Grèce	40	2,56	7,2	1100	115,7
Letonnie	17	-22	9,2	220	112,8
Moldavie	7	0	3,1	400	110,1
Montenegro	4	0	0,6	62	109,7
Espagne	139	0	3,7	3915	99,2
Pologne	38	-11,63	1,6	3168	98
Slovaquie	9	-10	2,1	434	94,4
Italie	85	-4,49	1,7	4842	93,8
Ukraine	41	-2,38	1,2	2864	72,7
Roumanie	69	50	3,9	1241	66,2
Portugal	20	33,33	2,3	533	59,5
Bosnie-Herzégovine	12	71,43	1,8	190	48,2
Albanie	29	0	10,4	70	25

** Nombre de titres par adulte (million) - **Diffusion en milliers d'exemplaires - *** Diffusion par personne (1000 habitants de 15 ans et plus).*
*Source : World Press Trends, WAN-*IFRA, edition 2010 -Vatican supprimé du tableau car un seul titre*

Tableau n° II-3 : Évolution du nombre de titres de la presse écrite entre 1990 et 2007

	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Presse nationale d'information générale et politique	66	75	74	77	70	75	77	76	80	80
Presse locale d'information générale et politique	377	400	427	445	438	445	455	463	468	461
Presse gratuite d'information	0	0	0	0	7	11	33	46	74	90
Presse spécialisée grand public	818	974	1 526	1 595	1 583	1 680	1 820	1 898	2 013	1 834
Presse spécialisée technique et professionnelle	1 252	1 312	1 485	1 504	1 474	1 483	1 489	1 475	1 499	1 456
Presse gratuite d'annonces	377	387	392	448	495	524	561	592	620	623
Ensemble de la presse	**2 890**	**3 148**	**3 904**	**4 069**	**4 067**	**4 218**	**4 435**	**4 550**	**4 754**	**4 544**
Presse quotidienne	*100*	*95*	*91*	*97*	*97*	*98*	*101*	*103*	*105*	*106*
Presse payante	*2 513*	*2 761*	*3 512*	*3 512*	*3 565*	*3 683*	*3 841*	*3 912*	*4 060*	*3 831*

Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM

Tableau n° II-4 : Évolution de la diffusion annuelle totale de la presse écrite entre 1990 et 2007

	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Presse nationale d'information générale et politique	811	812	710	712	704	686	676	667	658	672
Presse locale d'information générale et politique	2 307	2 215	2 258	2 191	2 160	2 141	2 132	2 096	2 054	2 055
Presse gratuite d'information	0	0	0	0	139	205	292	410	520	630
Presse spécialisée grand public	1 823	1 908	1 991	1 932	1 906	1 828	1 806	1 759	1 734	1 678
Presse spécialisée technique et professionnelle	328	288	241	226	221	210	203	196	193	177
Presse gratuite d'annonces	1 660	1 796	1 822	1 852	1 892	1 881	1 857	1 894	1 911	1 903
Ensemble de la presse	**6 929**	**7 019**	**7 022**	**6 913**	**7 022**	**6 951**	**6 966**	**7 022**	**7 070**	**7 115**

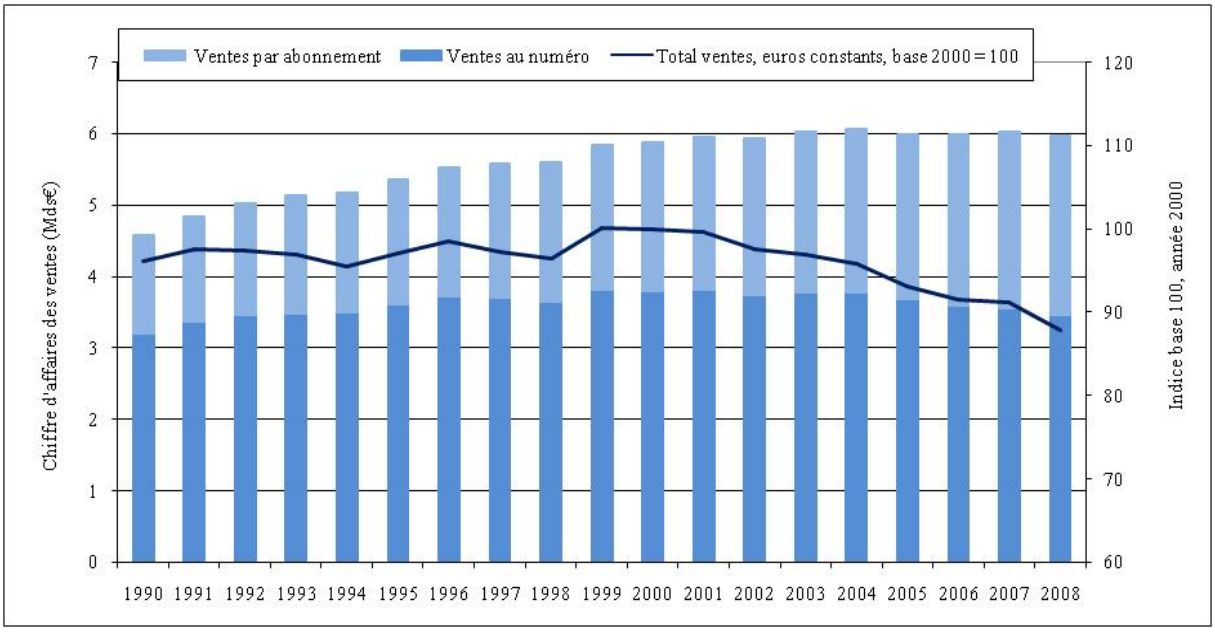
Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM ; millions d'exemplaires - Données non disponibles sur 2008 & 2009

Tableau n° II-5 : Évolution des ventes par famille de presse écrite entre 1990 et 2007 (Mds€)

	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Presse nationale d'information générale et politique	0,81	0,95	0,89	0,90	0,89	0,89	0,91	0,88	0,87	0,95	0,92	0,89
Presse locale d'information générale et politique	1,26	1,44	1,66	1,63	1,67	1,71	1,71	1,71	1,69	1,72	1,71	1,74
Presse gratuite d'information	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Presse spécialisée grand public	2,11	2,52	2,83	2,90	2,86	2,91	2,94	2,90	2,92	2,81	2,79	2,73
Presse spécialisée technique et professionnelle	0,40	0,45	0,50	0,52	0,53	0,51	0,50	0,51	0,51	0,55	0,46	0,43
Presse gratuite d'annonces	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,69	0,47
Ensemble de la presse	**4,58**	**5,36**	**5,87**	**5,95**	**5,94**	**6,02**	**6,06**	**6,00**	**5,98**	**6,03**	**5,89**	**5,79**

Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM - En euros courants
Année 2009 : prévisions

Graphique n° II-10 : Évolution des ventes de la presse écrite entre 1990 et 2008 (Mds€)



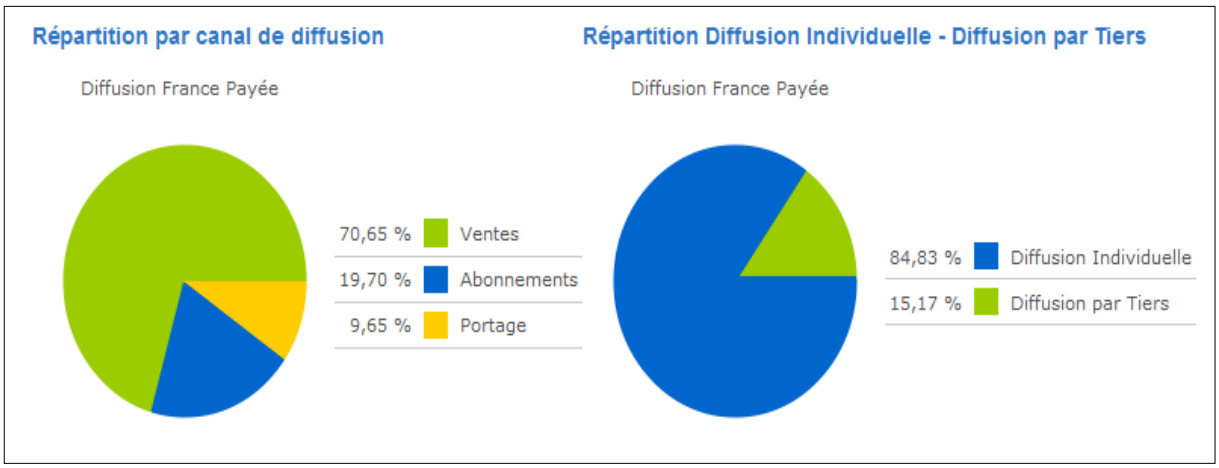
Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2008, août 2009, DDM - En euros courants sauf indice
Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE

Tableau n° II-6 : Évolution de la diffusion et du chiffre d'affaires de la PQN*

	1985	1990	1995	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nombre	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	*nd*
Diffusion totale annuelle [1]	626	568	566	494	483	484	471	456	449	445	431	439	*nd*
Vente au numéro	*59%*	*58%*	*57%*	*58%*	*56%*	*54%*	*55%*	*55%*	*56%*	*54%*	*54%*	*51%*	*nd*
Vente par abonnement	*13%*	*13%*	*13%*	*13%*	*13%*	*15%*	*15%*	*16%*	*16%*	*16%*	*17%*	*20%*	*nd*
Diffusion totale payée	*72%*	*72%*	*70%*	*71%*	*70%*	*69%*	*70%*	*71%*	*72%*	*70%*	*71%*	*71%*	*nd*
Services gratuits	*3%*	*3%*	*3%*	*3%*	*3%*	*3%*	*3%*	*3%*	*2%*	*2%*	*3%*	*3%*	*nd*
Diffusion totale au numéro	*75%*	*75%*	*73%*	*74%*	*73%*	*72%*	*73%*	*73%*	*75%*	*72%*	*74%*	*74%*	*nd*
Invendus	*25%*	*25%*	*27%*	*26%*	*27%*	*28%*	*27%*	*27%*	*25%*	*28%*	*26%*	*26%*	*nd*
Chiffre d'affaires total [2]	0,71	1,04	0,92	1,05	1,14	1,01	0,93	0,88	0,90	0,86	0,85	0,85	0,82
Recettes de ventes [2]	0,40	0,43	0,51	0,48	0,48	0,49	0,48	0,48	0,49	0,47	0,45	0,47	0,46
Ventes au numéro	0,34	0,35	0,39	0,34	0,33	0,34	0,32	0,32	0,33	0,31	0,29	0,30	0,29
Ventes par abonnement	0,05	0,08	0,11	0,14	0,15	0,15	0,15	0,16	0,16	0,16	0,16	0,17	0,17

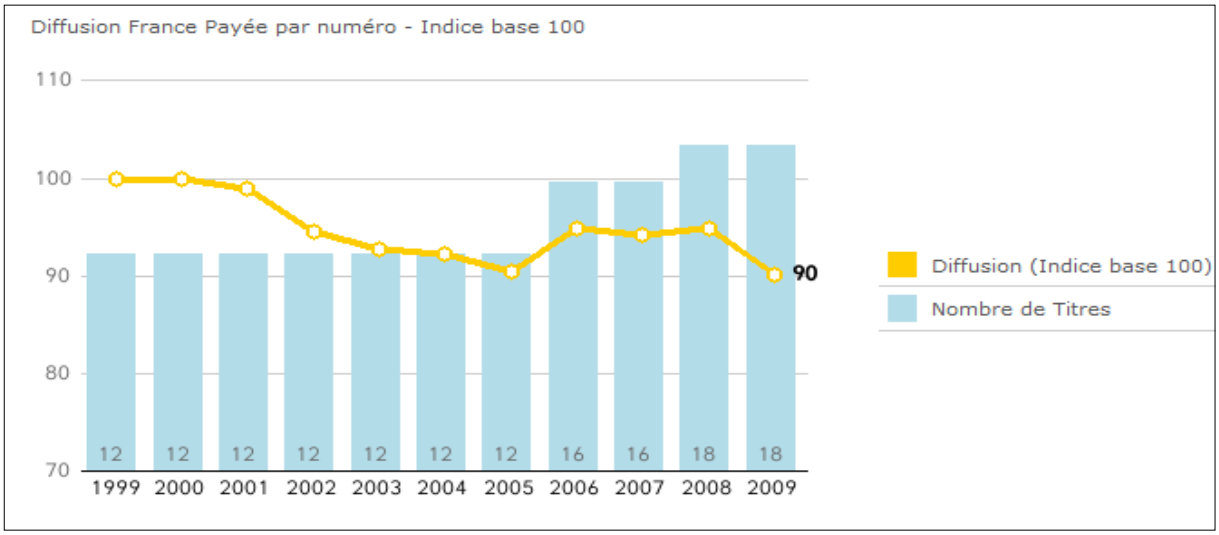
Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2008, août 2009, DDM - En euros courants
**Presse quotidienne nationale d'information générale et politique, soit 10 titres selon nomenclature DDM - 1 : en millions d'exemplaires - 2 : en milliard d'euros*

Graphique n° II-11 : Répartition de la diffusion individuelle de la PQN* en 2009



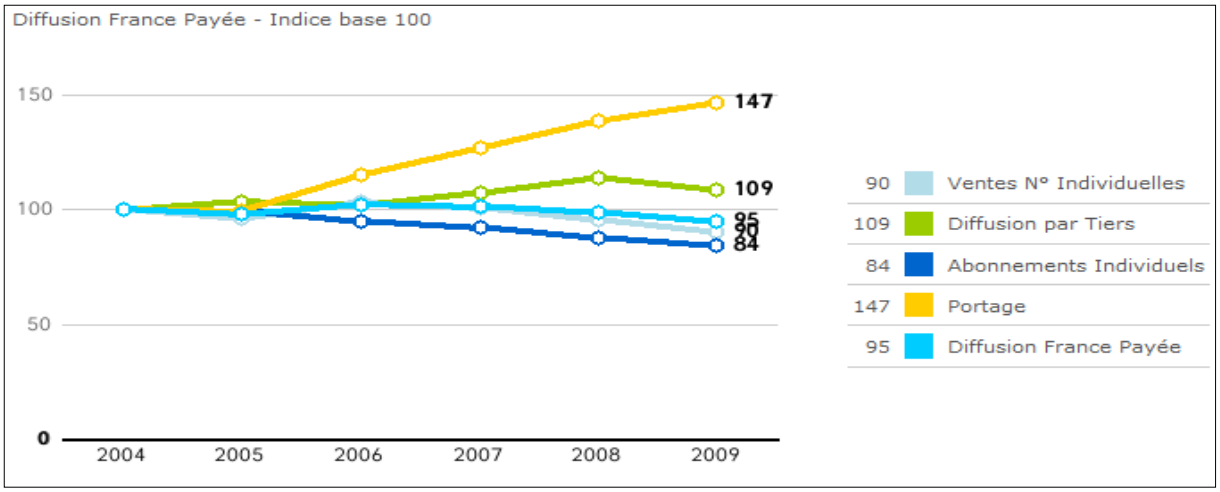
*Source : OJD 2009- Échantillon ODJ sur 18 titres : DDM + titres sport (L'Équipe, 10 sport, Aujourd'hui Sport), hippiques (Bilto, Paris Course, Paris Turf, Week-end, Tiercé magazine) + Présent - *Presse quotidienne nationale d'information générale et politique*

Graphique n° II-12 : Évolution annuelle de la diffusion de la PQN* entre 1999 et 2009



*Source : OJD 2009- Échantillon ODJ sur 18 titres : DDM + titres sport (L'Équipe, 10 sport, Aujourd'hui Sport), hippiques (Bilto, Paris Course, Paris Turf, Week-end, Tiercé magazine) + Présent - *Presse quotidienne nationale d'information générale et politique*

Graphique n° II-13 : Évolution annuelle des types de diffusion de la PQN* entre 1999 et 2009



*Source : OJD 2009- Échantillon ODJ sur 18 titres : DDM + titres sport (L'Équipe, 10 sport, Aujourd'hui Sport), hippiques (Bilto, Paris Course, Paris Turf, Week-end, Tiercé magazine) + Présent - *Presse quotidienne nationale d'information générale et politique*

Tableau n° II-7 : Calcul de l'élasticité prix sur sept titres de PQN* entre 2005 et 2009

	2006	2007	2008	2009	2010
La Croix Abonnements	-0,69	*ns*	0,40	-0,33	*ns*
L'Humanité Abonnements	-3,60	*ns*	-0,38	*ns*	*ns*
Le Monde Abonnements	*ns*	-1,20	*ns*	*ns*	*ns*
Le Figaro Abonnements	*ns*	1,29	2,02	*ns*	*ns*
Libération Abonnements	16,87	*ns*	*ns*	-4,00	*ns*
Les Échos Abonnements	*ns*	-0,55	*ns*	*ns*	*ns*
Aujourd'hui en France Abonnements	*ns*	*ns*	-0,29	-0,35	*ns*
	ns	*ns*	*ns*		*ns*
La Croix Numéro	*ns*	1,24	*ns*	0,79	*ns*
L'Humanité Numéro	*ns*	*ns*	-0,95	*ns*	*ns*
Le Monde Numéro	-3,40	*ns*	*ns*	-1,22	*ns*
Le Figaro Numéro	-1,48	-0,36	-1,43	*ns*	*ns*
Aujourd'hui en France Numéro	*ns*	*ns*	1,32	-0,29	*ns*
Libération Numéro	*ns*	*ns*	-2,40	*ns*	*ns*
Les Échos Numéro	*ns*	*ns*	1,22	-0,25	*ns*

Source : Données OJD sur la période concernée considérées en année pleine. L'année indiquée est celle de l'augmentation de tarifs
ns : non significatif - Abonnements : calculs effectués sur le montant de l'abonnement ; Numéro : calculs effectués sur le prix au numéro
**Presse quotidienne nationale d'information générale et politique*

Tableau n° II-8 : Lecteurs numéro moyen par publication (*LNM ensemble, com. %*) de la PQN*

	La Croix	Les Échos	Le Figaro	France-Soir	L'Humanité	Libération	Le Monde	PAEF*	La Tribune
LNM (000)	477	705	1 298	184	380	809	1790	2252	435
Pénétration %	0,9	1,4	2,6	0,4	0,8	1,6	3,5	4,5	0,9
Age (com. %)									
15-24 ans	3,7	14,5	13,1	13,5	11,9	12,5	17,0	11,0	10,7
25-34 ans	1,7	16,1	9,4	15,5	7,5	12,3	11,6	15,8	15,4
35-49 ans	12,2	31,0	18,5	28,2	20,4	28,8	24,4	29,9	30,7
50-59 ans	11,7	22,9	17,3	23,7	22,5	25,0	18,8	20,4	22,9
60 ans et +	70,7	15,5	41,7	19,1	37,7	21,5	28,1	22,9	20,3
Revenus k€ (com. %)									
Moins de 9	4,4	1,9	1,6	1,7	4,5	3,3	3,6	3,0	1,6
9 - 12	4,0	1,8	2,6	10,2	2,9	2,3	2,1	4,5	1,6
12 - 18	6,2	4,7	6,6	13,6	12,0	7,8	6,3	11,5	7,4
18 - 36	30,7	22,5	26,4	32,5	43,6	30,1	26,8	36,6	20,9
36 - 42	12,2	8,3	9,7	16,2	12,5	10,7	10,7	10,3	8,9
42 - 60	11,5	18,2	14,0	8,0	10,9	20,6	17,9	13,2	22,5
60 et +	13,3	32,3	21,9	3,6	4,3	15,9	20,5	8,3	27,6
Refus / NSP	17,8	10,5	17,1	14,1	9,2	9,2	12,1	12,5	9,6

Source : EPIQ, 2008-2009 - LNM ensemble, Com. % sur l'audience du titre - Pénétration sur total population 15 ans et + - Âge du chef de famille et revenus annuels - L'Équipe ne figure pas dans le tableau étant considéré comme un titre sportif exclusif au sens de la DDM
**Presse quotidienne nationale d'information générale et politique - *PAEF : Parisien-Aujourd'hui en France*

Tableau n° II-9 : Comportements de lecture veille (*com. % ; mn*) et quotidienne (*pén. %)* de la PQN*

	La Croix	Les Échos	Le Figaro	France-Soir	L'Humanité	Libération	Le Monde	PAEF*	La Tribune
Eff. (000)	341	347	845	64	236	444	116	1704	239
Durée totale de lecture (%)									
< 30 mn	58,4	73,9	57,8	57,1	45,1	67,9	53	67,5	71,4
Durée moy. (mn)	26,8	22	26,5	22,6	29,9	24,1	28,2	24,7	20,5
Lieux de lecture (%)									
Domicile	78,6	36,5	67,6	39	73,6	47,9	59,1	56	25,7
Travail	5,3	51	14,2	20,5	10,3	21,5	19,8	18,3	43,6
Autre	16,1	12,5	18,2	40,5	19,1	30,6	21,1	25,7	30,7
Lecture tous les jours (%)	0,8	0,6	1,1	0,1	0,4	0,5	1,5	2,7	0,3

Source : EPIQ, 2008-2009 - France entière, Com. % - Lecture tous les jours : Pénétration sur total population 15 ans et +
L'Équipe ne figure pas dans le tableau étant considéré comme un titre sportif exclusif au sens de la DDM
**Presse quotidienne nationale d'information générale et politique - *PAEF : Parisien-Aujourd'hui en France*

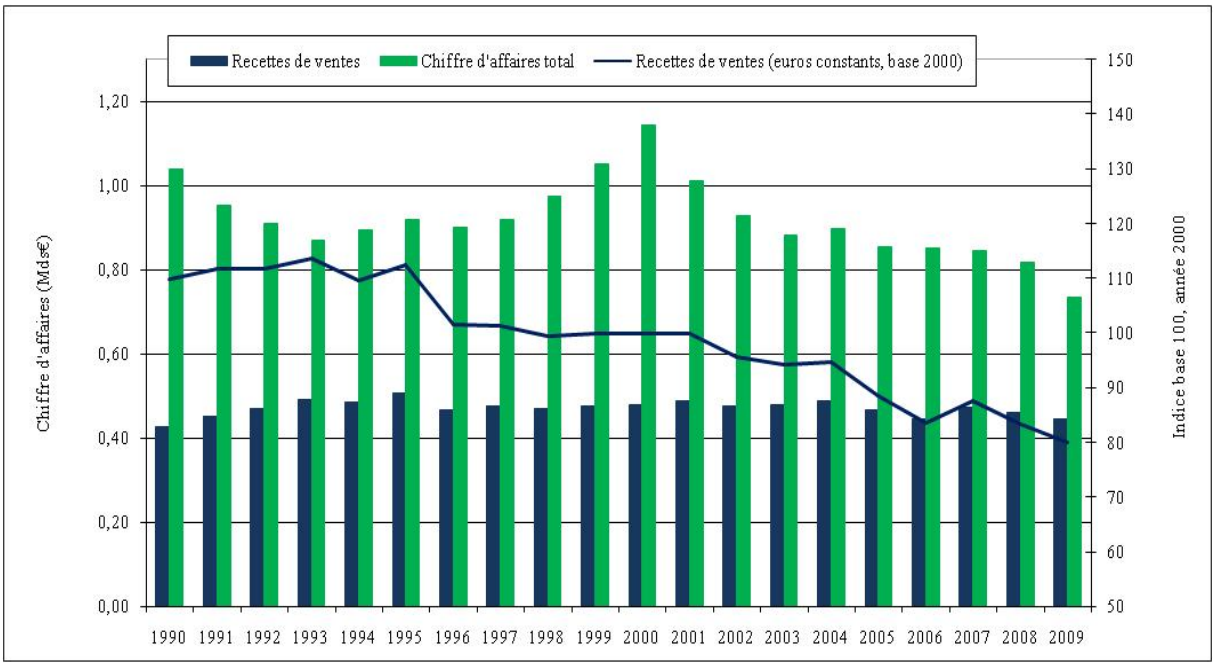
Tableau n° II-10 : Duplication titre par titre - Lecteurs réguliers (com. % ; mn)

	Total Population 15 ans et +		La Croix		Les Echos		L'Equipe		Le Figaro		France-Soir		L'Humanité	
	Eff. (000)	Com. %	Eff. (000)	Com. %	Eff. (000)	Com. %	Eff. (000)	Com. %	Eff. (000)	Com. %	Eff. (000)	Com. %	Eff. (000)	Com. %
ENSEMBLE														
Ensemble	50 430	100,0	500	100,0	603	100,0	2 152	100,0	1 096	100,0	137	100,0	336	100,0
Total PQR+PQN+PQUG	23 993	47,6	500	100,0	603	100,0	2 152	100,0	1 096	100,0	137	100,0	336	100,0
Total PQN+PQUG	11 040	21,9	500	100,0	603	100,0	2 152	100,0	1 096	100,0	137	100,0	336	100,0
PQR66	18 073	35,8	246	49,3	217	36,1	1 431	66,5	440	40,1	95	69,1	161	47,9
Total PQN	7 874	15,6	500	100,0	603	100,0	2 152	100,0	1 096	100,0	137	100,0	336	100,0
Total PQN 7ème jour	5 997	11,9	56	11,2	183	30,4	1 420	66,0	354	32,3	54	39,6	91	27,1
Total PQUG	4 709	9,3	37	7,3	176	29,2	452	21,0	262	24,0	54	39,3	26	7,7
Total PHR	9 673	19,2	143	28,6	134	22,3	699	32,5	191	17,5	27	19,4	88	26,3
La Croix	500	1,0	500	100,0	30	4,9	14	0,7	70	6,4	9	6,4	6	1,7
Les Echos	603	1,2	30	6,0	603	100,0	73	3,4	141	12,9	12	8,9	2	0,6
L'Equipe	2 152	4,3	14	2,9	73	12,1	2 152	100,0	147	13,4	22	16,0	33	10,0
Le Figaro	1 096	2,2	70	14,0	141	23,4	147	6,8	1 096	100,0	38	27,8	13	3,8
France-Soir	137	0,3	9	1,8	12	2,0	22	1,0	38	3,5	137	100,0	7	2,0
L'Humanité	336	0,7	6	1,1	2	0,4	33	1,6	13	1,2	7	4,8	336	100,0
Libération	736	1,5	36	7,1	84	14,0	85	4,0	122	11,2	23	17,1	56	16,7
Le Monde	1 676	3,3	91	18,3	188	31,2	192	8,9	263	24,0	29	20,9	45	13,4
Le Parisien IDFO	1 872	3,7	16	3,2	61	10,2	299	13,9	154	14,1	52	38,0	34	10,0
Le Parisien / Aujourd'hui	2 437	4,8	28	5,6	79	13,1	426	19,8	203	18,5	71	52,0	45	13,4
La Tribune	383	0,8	22	4,5	194	32,1	57	2,7	87	7,9	7	4,9	6	1,8
Paris Turf	241	0,5	-	-	5	0,8	28	1,3	11	1,0	2	1,2	10	2,9

	Total Population 15 ans et +		Libération		Le Monde		Le Parisien IDFO		Le Parisien / Aujourd'hui		La Tribune		Paris Turf	
	Eff. (000)	Com. %	Eff. (000)	Com. %	Eff. (000)	Com. %	Eff. (000)	Com. %	Eff. (000)	Com. %	Eff. (000)	Com. %	Eff. (000)	Com. %
ENSEMBLE														
Ensemble	50 430	100,0	736	100,0	1 676	100,0	1 872	100,0	2 437	100,0	383	100,0	241	100,0
Total PQR+PQN+PQUG	23 993	47,6	736	100,0	1 676	100,0	1 872	100,0	2 437	100,0	383	100,0	241	100,0
Total PQN+PQUG	11 040	21,9	736	100,0	1 676	100,0	1 872	100,0	2 437	100,0	383	100,0	241	100,0
PQR66	18 073	35,8	323	43,8	620	37,0	1 872	100,0	2 437	100,0	157	40,9	167	69,3
Total PQN	7 874	15,6	736	100,0	1 676	100,0	1 872	100,0	2 437	100,0	383	100,0	241	100,0
Total PQN 7ème jour	5 997	11,9	248	33,7	400	23,9	996	53,2	1 368	56,1	102	26,7	123	50,8
Total PQUG	4 709	9,3	140	19,0	365	21,8	668	35,7	735	30,2	112	29,3	25	10,4
Total PHR	9 673	19,2	130	17,6	285	17,0	425	22,7	627	25,7	85	22,3	84	34,8
La Croix	500	1,0	36	4,8	91	5,4	16	0,9	28	1,1	22	5,8	-	-
Les Echos	603	1,2	84	11,5	188	11,2	61	3,3	79	3,2	194	50,6	5	1,9
L'Equipe	2 152	4,3	85	11,6	192	11,4	299	16,0	426	17,5	57	14,9	28	11,6
Le Figaro	1 096	2,2	122	16,6	263	15,7	154	8,2	203	8,3	87	22,7	11	4,5
France-Soir	137	0,3	23	3,2	29	1,7	52	2,8	71	2,9	7	1,7	2	0,7
L'Humanité	336	0,7	56	7,6	45	2,7	34	1,8	45	1,8	6	1,5	10	4,0
Libération	736	1,5	736	100,0	297	17,7	92	4,9	132	5,4	54	14,2	4	1,7
Le Monde	1 676	3,3	297	40,4	1 676	100,0	147	7,8	207	8,5	119	31,0	10	4,3
Le Parisien IDFO	1 872	3,7	92	12,5	147	8,8	1 872	100,0	1 872	76,8	48	12,7	32	13,3
Le Parisien / Aujourd'hui	2 437	4,8	132	17,9	207	12,4	1 872	100,0	2 437	100,0	76	19,9	51	21,1
La Tribune	383	0,8	54	7,4	119	7,1	48	2,6	76	3,1	383	100,0	1	0,6
Paris Turf	241	0,5	4	0,5	10	0,6	32	1,7	51	2,1	1	0,4	241	100,0

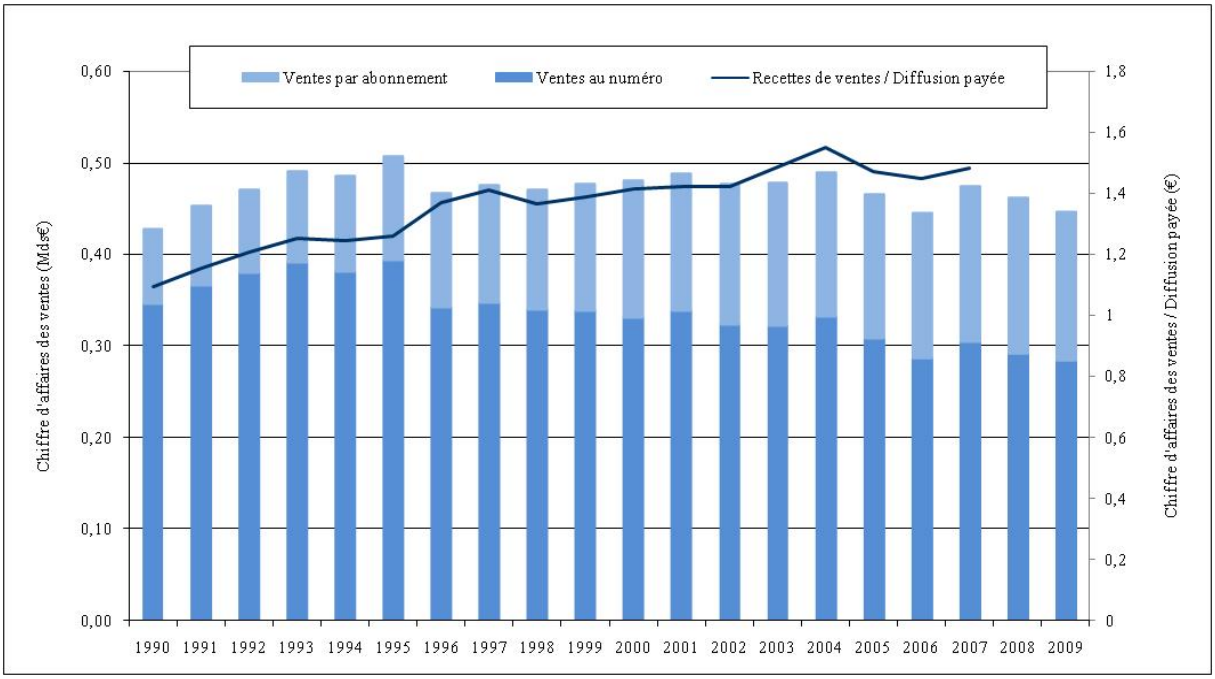
Source : Étude EPIQ 2008-2009

Graphique n° II-14 : Évolution du chiffre d'affaires de la PQN* entre 1990 et 2008 (Mds€)



*Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM - En euros courants sauf indice Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE - *Presse quotidienne nationale d'information générale et politique, soit 9 à 11 titres selon les années selon la nomenclature DDM - Chiffres 2009 provisoires*

Graphique n° II-15 : Évolution des ventes de la PQN* entre 1990 et 2008 (Mds€)



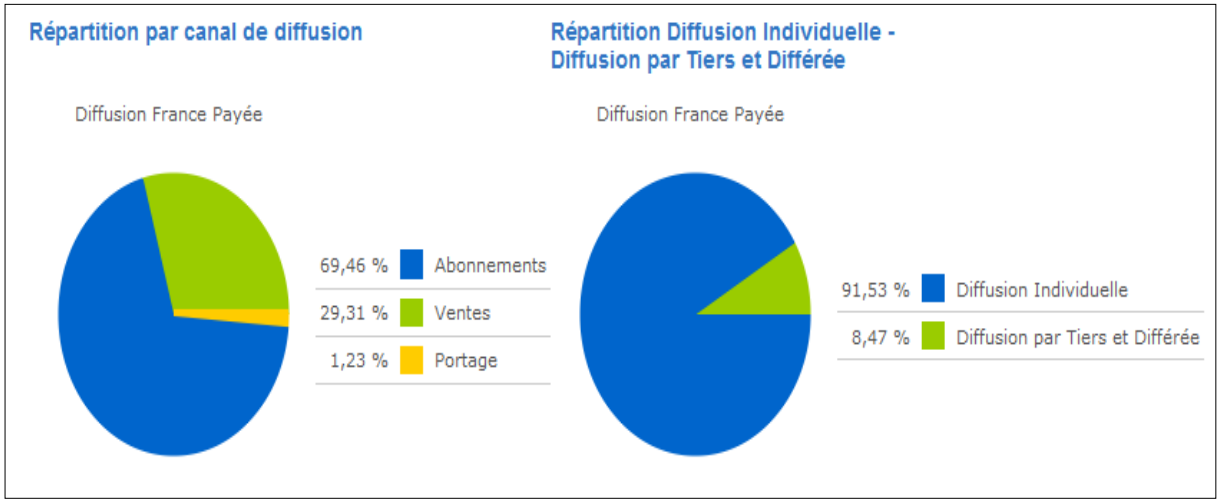
*Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM - En euros courants sauf indice Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE - *Presse quotidienne nationale d'information générale et politique, soit 9 à 11 titres selon les années selon la nomenclature DDM - Chiffres 2009 provisoires*

Tableau n° II-11 : Évolution de la diffusion et du chiffre d'affaires des *newsmagazines* de 1985 à 2008

	1985	1990	1995	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nombre	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	*nd*
Diffusion totale annuelle 1	78,8	85,3	83,9	91,5	81,9	81,9	88,9	89,8	89,8	84,1	92,2	89,8	*nd*
Vente au numéro	*32%*	*31%*	*23%*	*27%*	*27%*	*24%*	*24%*	*24%*	*23%*	*24%*	*29%*	*25%*	*nd*
Vente par abonnement	*42%*	*52%*	*59%*	*51%*	*55%*	*54%*	*56%*	*56%*	*56%*	*57%*	*56%*	*55%*	*nd*
Diffusion totale payée	*74%*	*82%*	*81%*	*78%*	*83%*	*79%*	*80%*	*80%*	*80%*	*81%*	*85%*	*80%*	*nd*
Services gratuits	*1%*	*2%*	*1%*	*1%*	*1%*	*1%*	*1%*	*1%*	*1%*	*1%*	*1%*	*1%*	*nd*
Diffusion totale au numéro	*75%*	*85%*	*82%*	*80%*	*84%*	*80%*	*81%*	*81%*	*81%*	*82%*	*85%*	*81%*	*nd*
Invendus	*25%*	*15%*	*18%*	*20%*	*16%*	*20%*	*19%*	*19%*	*19%*	*18%*	*15%*	*19%*	*nd*
Chiffre d'affaires total 2	260,8	336,8	323,0	304,6	320,3	292,0	278,5	274,4	280,8	276,0	295,3	344,4	354,5
Recettes de ventes	117,3	153,6	172,3	163,5	157,4	157,3	160,2	165,0	167,7	167,3	180,1	201,2	210,2
Ventes au numéro	*63,2*	*75,0*	*78,1*	*70,6*	*64,5*	*64,8*	*64,7*	*66,4*	*65,6*	*64,8*	*72,6*	*87,5*	*92,3*
Ventes par abonnement	*54,0*	*78,7*	*94,2*	*92,9*	*92,9*	*92,6*	*95,5*	*98,6*	*102,0*	*102,5*	*107,4*	*113,7*	*117,9*

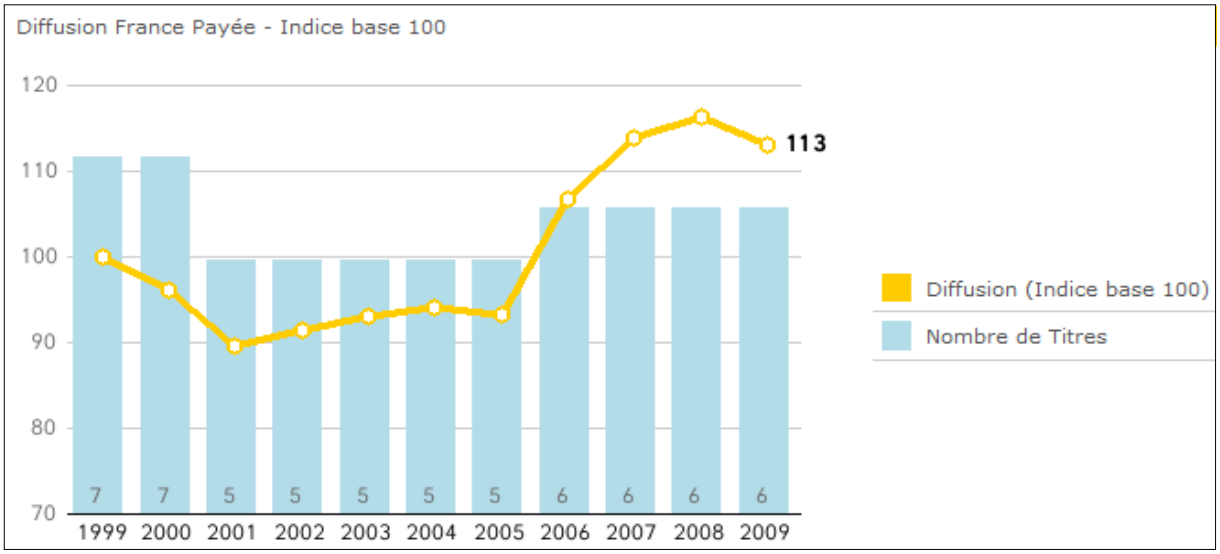
Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2008, août 2009, DDM - En euros courants
1 : en millions d'exemplaires - 2 : en millions d'euros - nd : non disponible

Graphique n° II-16 : Répartition de la diffusion individuelle des *newsmagazines* en 2009



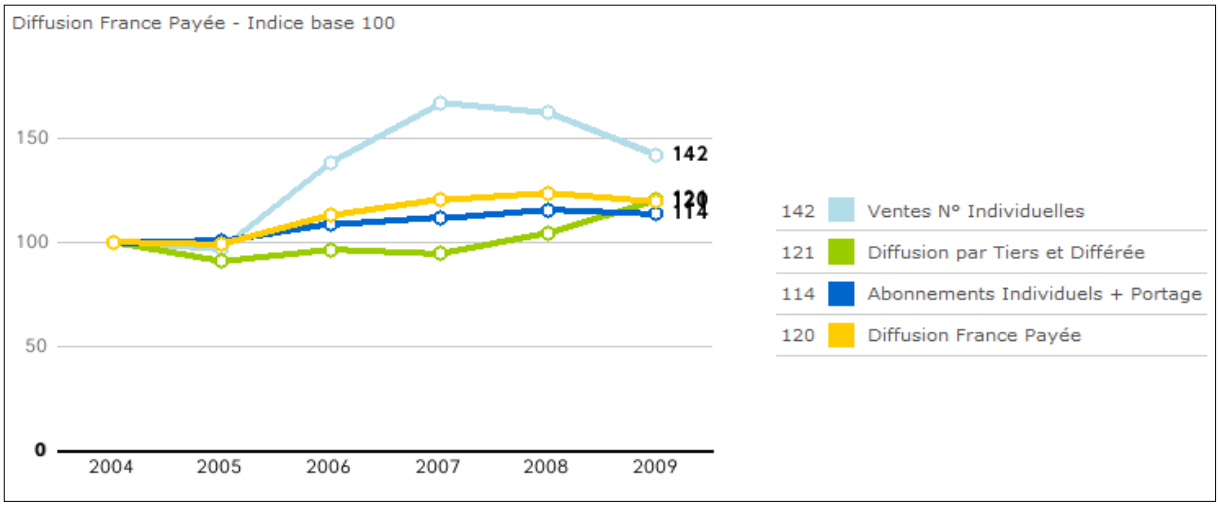
Source : OJD 2009 - Échantillon OJD sur six titres (DDM + Courrier International)

Graphique n° II-17 : Évolution annuelle de la diffusion des newsmagazines entre 1999 et 2009



Source : OJD 2009 - Échantillon OJD différent de celui de la DDM (DDM + Courrier International)

Graphique n° II-18 : Évolution annuelle des types de diffusion des *newsmagazines* entre 2004 et 2009



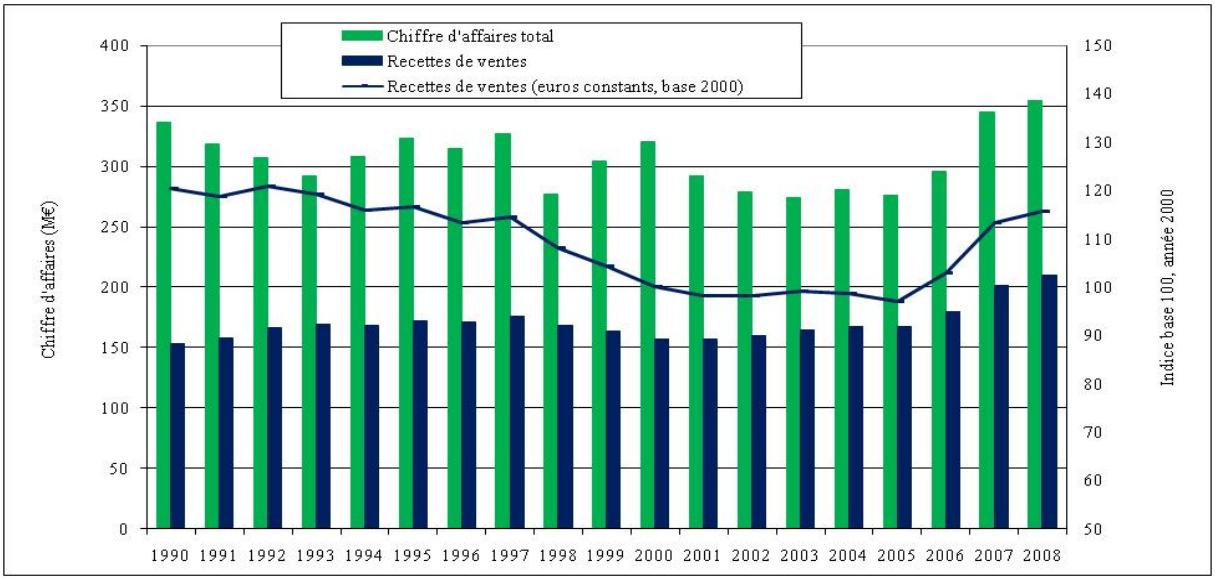
Source : OJD 2009- Échantillon OJD sur six titres (DDM + Courrier International)

Tableau n° II-12 : Lecture dernière période (*ensemble, com.* ‰) de six *newsmagazines*

	L'Express	Le Point	Marianne	Le Nouvel Observateur	Courrier International	Valeurs Actuelles
Âge						
15-24 ans	104	112	101	105	225	*nd*
25-34 ans	122	112	98	106	167	*nd*
35-49 ans	293	249	277	225	240	*nd*
50-64 ans	271	247	315	325	269	*nd*
64 ans et +	209	280	209	239	100	*nd*
Revenus k€						
Moins de 9	40	40	30	40	58	*nd*
9 - 18	92	107	101	109	98	*nd*
18 - 24	84	78	114	103	85	*nd*
24 - 36	211	192	233	213	177	*nd*
36 - 48	194	194	182	184	179	*nd*
48 et +	270	274	251	258	306	*nd*
Refus / NSP	109	116	89	93	97	*nd*

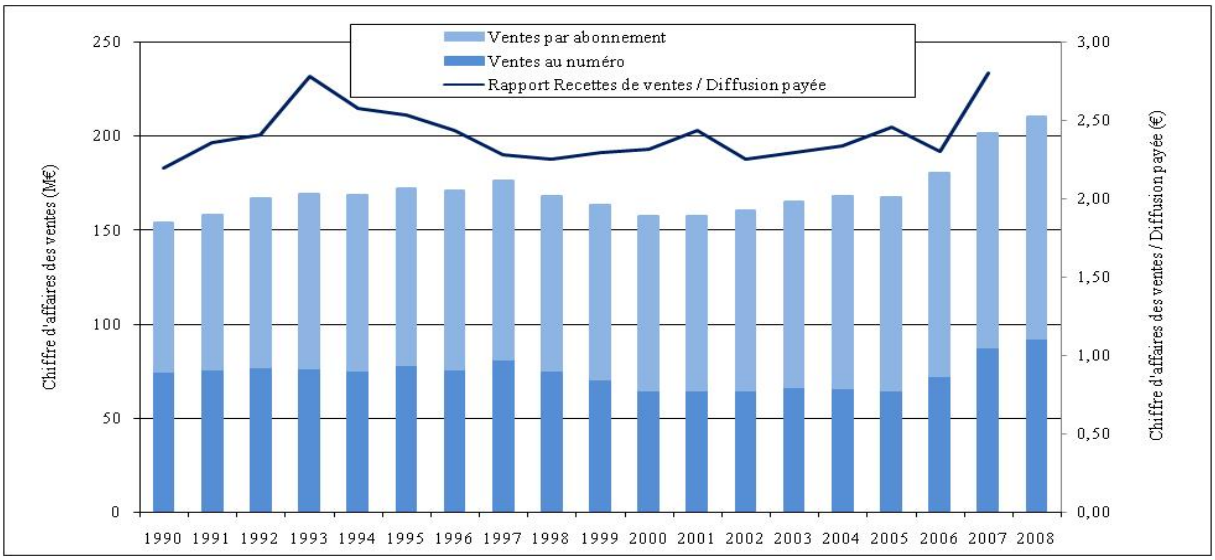
Source : AEPM 2009 - LDP ensemble - Age du chef de famille et revenus annuels - nd: non disponible

Graphique n° II-19 : Évolution du chiffre d'affaires des *newsmagazines (M€) entre 1990 et 2008**



*Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2008, août 2009, DDM - En euros courants sauf indice Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE - *Newsmagazines, soit cinq à six titres selon les années selon la nomenclature DDM*

Graphique n° II-20 : Évolution des ventes des *newsmagazines* (M€)* entre 1990 et 2008



*Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2008, août 2009, DDM - En euros courants sauf indice Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE - *Newsmagazines, soit cinq à six titres selon les années selon la nomenclature DDM*

Tableau n° II-13 : Évolution de la diffusion et du chiffre d'affaires de la PQR* entre 1985 et 2008

	1985	1990	1995	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nombre	74	70	64	64	64	65	65	67	69	69	69	68	*nd*
Diffusion totale annuelle [1]	2,17	2,15	2,05	2,11	2,11	2,04	2,01	2,00	2,00	1,96	1,92	1,92	*nd*
Vente au numéro	*64%*	*64%*	*60%*	*56%*	*56%*	*55%*	*54%*	*55%*	*53%*	*54%*	*47%*	*42%*	*nd*
Vente par abonnement	*21%*	*22%*	*27%*	*30%*	*30%*	*31%*	*32%*	*31%*	*33%*	*32%*	*39%*	*44%*	*nd*
Diffusion totale payée	*85%*	*86%*	*86%*	*86%*	*86%*	*86%*	*86%*	*85%*	*86%*	*86%*	*86%*	*86%*	*nd*
Services gratuits	*3%*	*3%*	*3%*	*3%*	*3%*	*3%*	*3%*	*3%*	*3%*	*3%*	*3%*	*3%*	*nd*
Diffusion totale au numéro	*89%*	*89%*	*89%*	*89%*	*89%*	*88%*	*88%*	*88%*	*89%*	*89%*	*89%*	*89%*	*nd*
Invendus	*11%*	*11%*	*11%*	*11%*	*11%*	*12%*	*12%*	*12%*	*11%*	*11%*	*11%*	*11%*	*nd*
Chiffre d'affaires total [2]	1,59	2,10	2,18	2,59	2,66	2,61	2,64	2,69	2,73	2,73	2,72	2,77	2,75
Recettes de ventes	1,00	1,19	1,34	1,53	1,55	1,52	1,55	1,59	1,60	1,59	1,57	1,60	1,60
Ventes au numéro	*0,79*	*0,93*	*1,02*	*1,11*	*1,10*	*1,06*	*1,06*	*1,09*	*1,08*	*1,05*	*0,98*	*1,00*	*0,99*
Ventes par abonnement	*0,21*	*0,25*	*0,33*	*0,42*	*0,44*	*0,46*	*0,49*	*0,51*	*0,52*	*0,54*	*0,59*	*0,61*	*0,62*

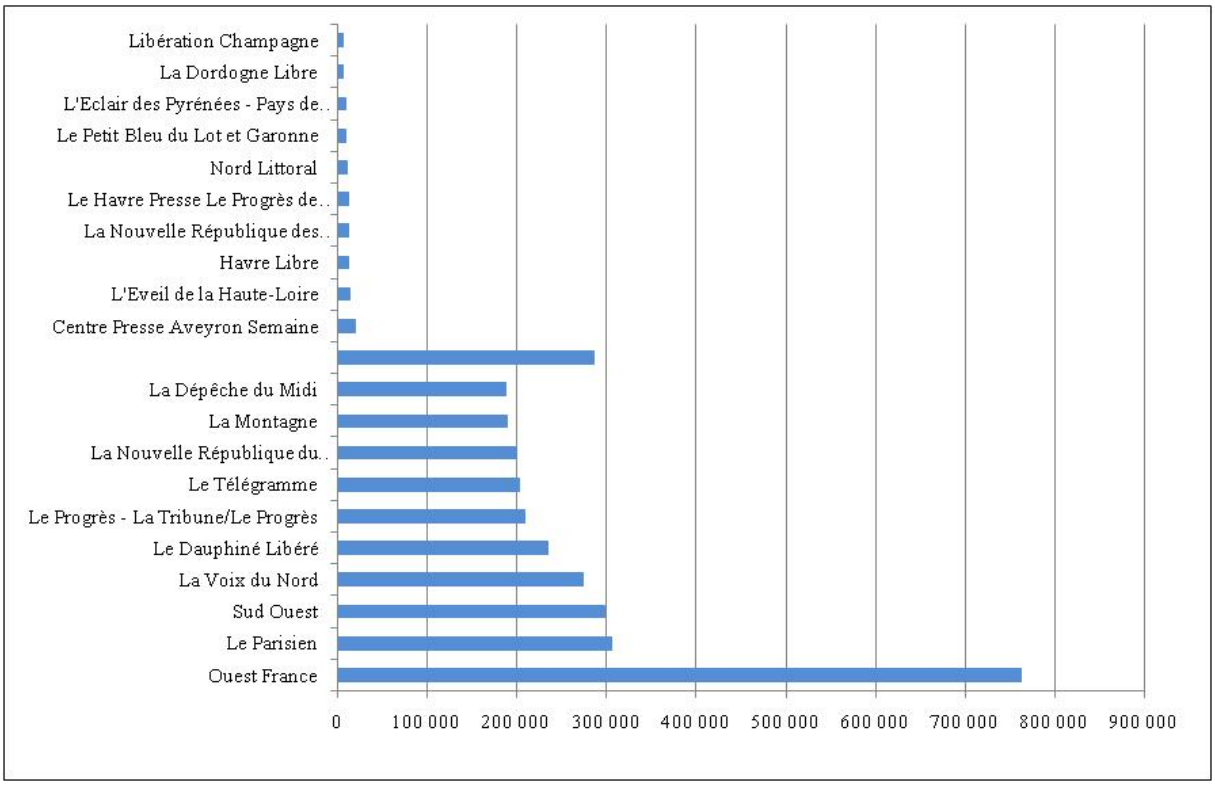
Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM - En euros courants
**Presse quotidienne régionale d'information générale et politique, soit entre 64 et 74 titres selon les années selon la nomenclature DDM 1 : en milliards d'exemplaires - 2 : en milliards d'euros - nd : non disponible*

Tableau n° II-14 : Évolution de la diffusion et du chiffre d'affaires de la PHR* entre 1985 et 2008

	1985	1990	1995	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nombre	300	287	294	311	311	325	318	314	321	331	331	333	*nd*
hebdomadaires	*225*	*213*	*224*	*245*	*245*	*260*	*258*	*253*	*259*	*268*	*270*	*269*	*nd*
JLA	*74*	*73*	*68*	*64*	*64*	*62*	*59*	*60*	*59*	*59*	*58*	*59*	*nd*
Diffusion totale annuelle	165,2	150,9	157,4	142,4	142,1	151,0	143,1	135,5	132,1	132,9	129,5	128,8	*nd*
Vente au numéro	*40%*	*43%*	*40%*	*40%*	*41%*	*43%*	*42%*	*41%*	*42%*	*42%*	*42%*	*42%*	*nd*
Vente par abonnement	*43%*	*41%*	*38%*	*38%*	*38%*	*37%*	*37%*	*35%*	*34%*	*34%*	*35%*	*34%*	*nd*
Diffusion totale payée	*83%*	*83%*	*78%*	*78%*	*79%*	*79%*	*79%*	*75%*	*77%*	*77%*	*77%*	*76%*	*nd*
Services gratuits	*8%*	*7%*	*11%*	*8%*	*8%*	*7%*	*7%*	*8%*	*7%*	*7%*	*6%*	*7%*	*nd*
Diffusion totale au numéro	*90%*	*90%*	*89%*	*87%*	*87%*	*86%*	*86%*	*83%*	*83%*	*83%*	*83%*	*83%*	*nd*
Invendus	*10%*	*10%*	*11%*	*13%*	*13%*	*14%*	*14%*	*17%*	*17%*	*17%*	*17%*	*17%*	*nd*
Chiffre d'affaires total [2]	156,4	212,1	233,5	265,4	278,7	301,8	293,1	296,6	298,3	319,7	316,2	325,0	340
Recettes de ventes	58,1	71,5	88,9	100,0	103,5	110,6	108,8	107,6	111,2	112,0	112,0	113,0	113,2
Ventes au numéro	*32,7*	*40,6*	*52,1*	*59,2*	*63,1*	*68,3*	*66,3*	*67,1*	*69,6*	*69,8*	*70,1*	*70,7*	*nd*
Ventes par abonnement	*25,4*	*30,9*	*36,8*	*40,9*	*40,4*	*42,3*	*42,5*	*40,6*	*41,7*	*42,2*	*41,8*	*42,3*	*nd*

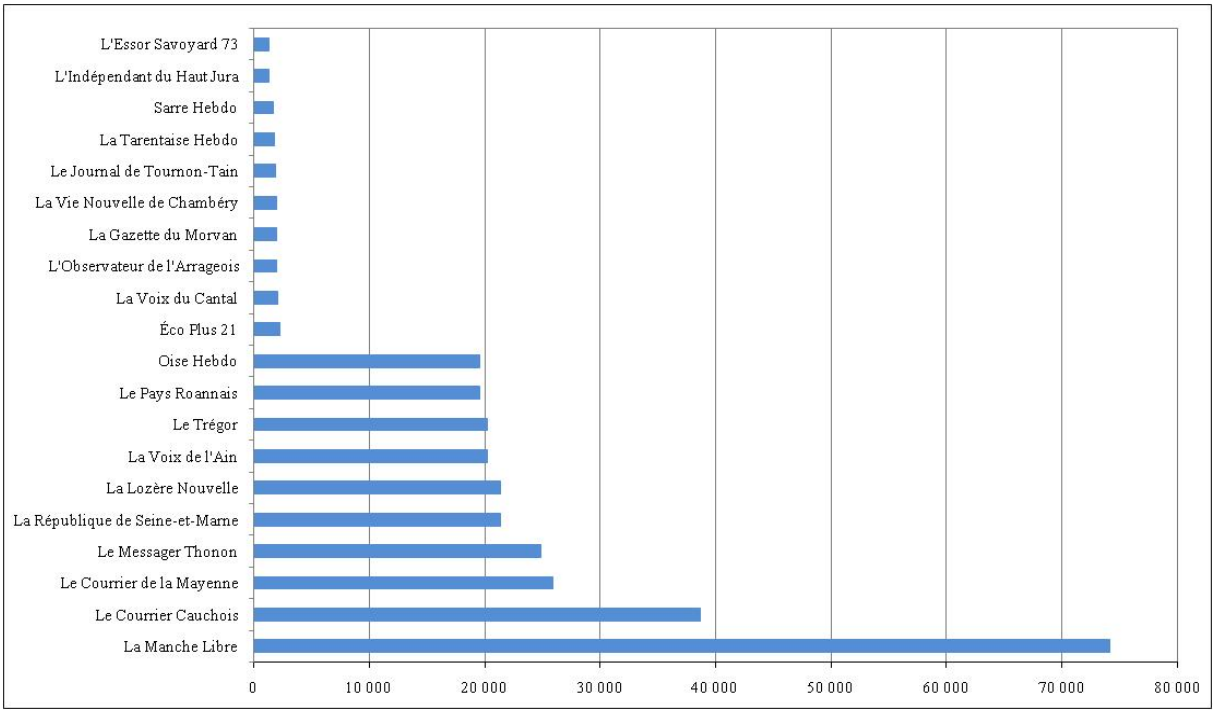
Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM - En euros courants
**Presse hebdomadaire régionale d'information générale et politique, soit entre 294 et 333 titres selon les années selon la nomenclature DDM - 1 : en millions d'exemplaires - 2 : en millions d'euros - nd : non disponible*

Graphique n° II-21 : Diffusion payée France des dix premiers et dix derniers titres de PQR* en 2009



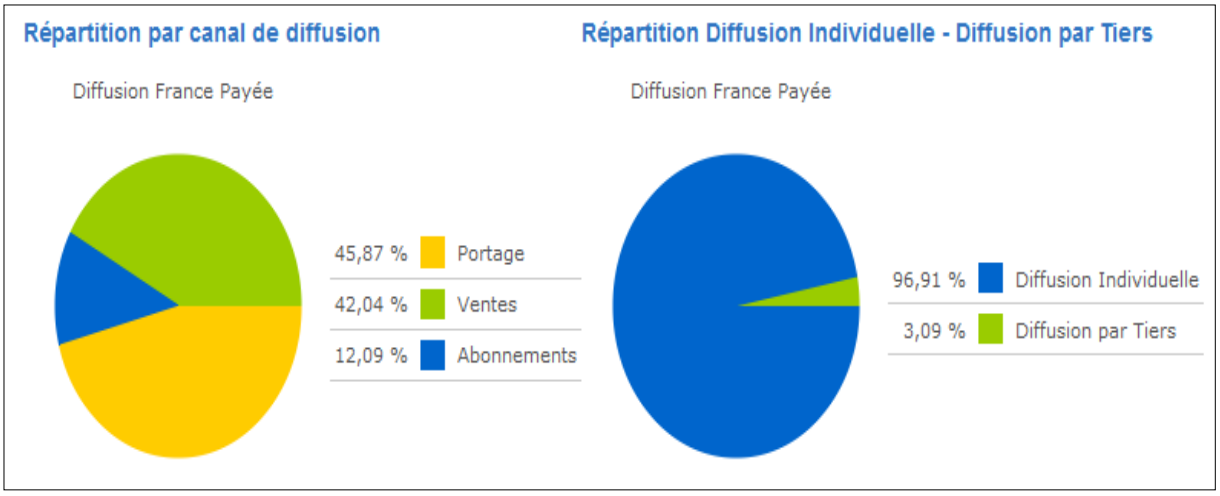
*Source : OJD - Diffusion totale payée France 2009 - Diffusion en nombre d'exemplaires - *Presse quotidienne régionale d'information générale et politique*

Graphique n° II-22 : Diffusion payée France des dix premiers et derniers titres de PHR* en 2009



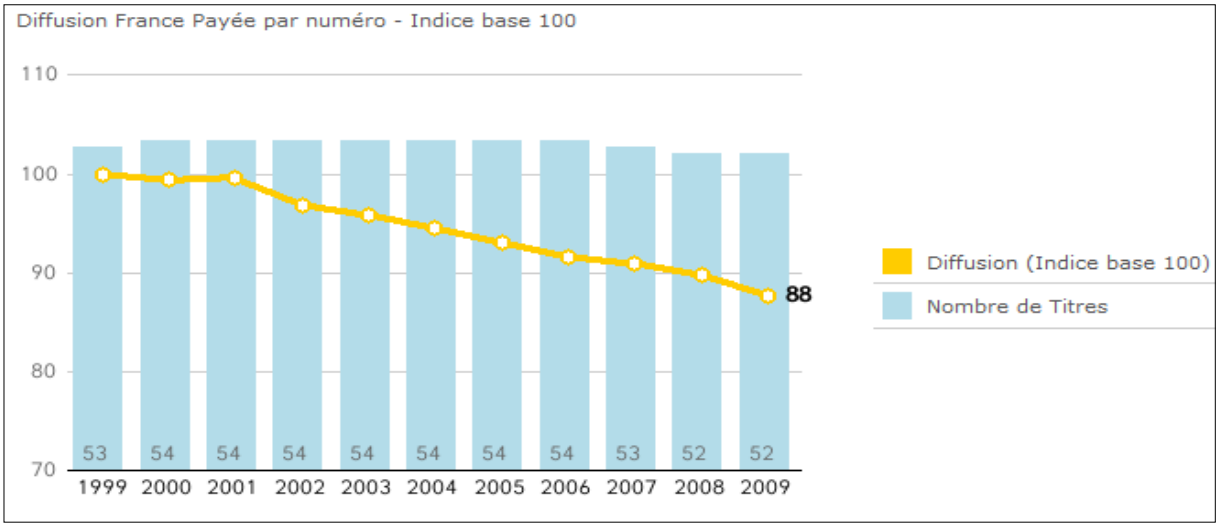
*Source : OJD - Diffusion totale payée France 2009 - Diffusion en nombre d'exemplaires - *Presse hebdomadaire régionale d'information générale et politique*

Graphique n° II-23 : Répartition de la diffusion individuelle de la PQR* en 2009



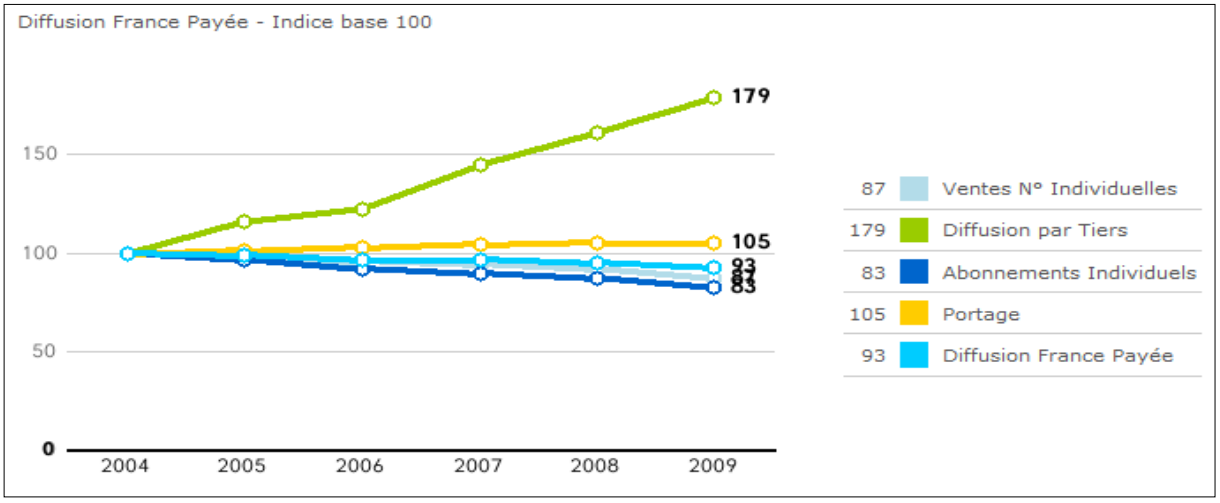
*Source : OJD 2009 - Échantillon OJD différent de celui de la DDM, 52 titres - *Presse quotidienne régionale d'information générale*

Graphique n° II-24 : Évolution annuelle de la diffusion de la PQR* entre 1999 et 2009



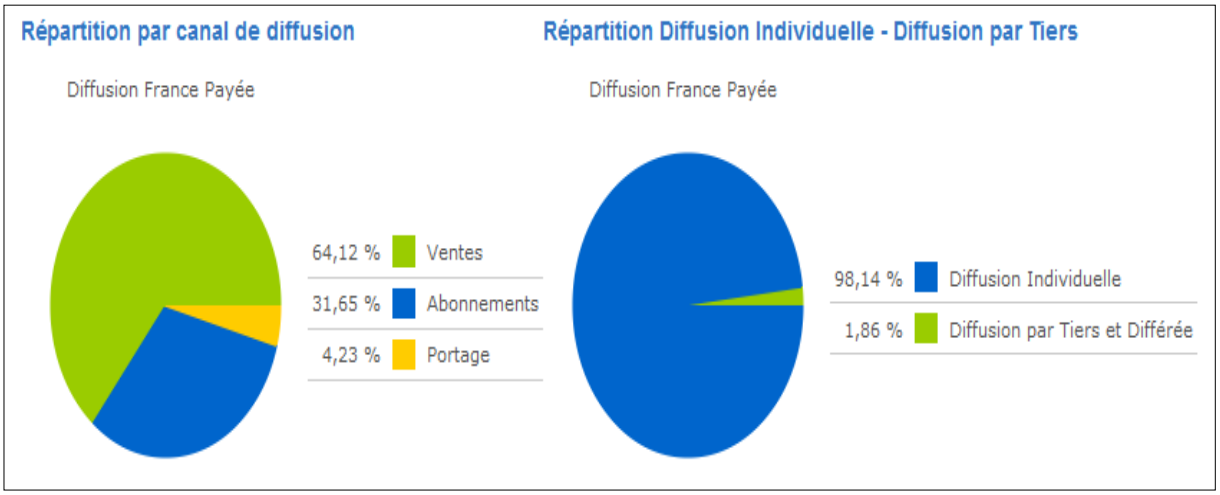
*Source : OJD 2009 - Échantillon OJD différent de celui de la DDM, 52 titres - *Presse quotidienne régionale d'information générale*

Graphique n° II-25 : Évolution annuelle des types de diffusion de la PQR* entre 2004 et 2009



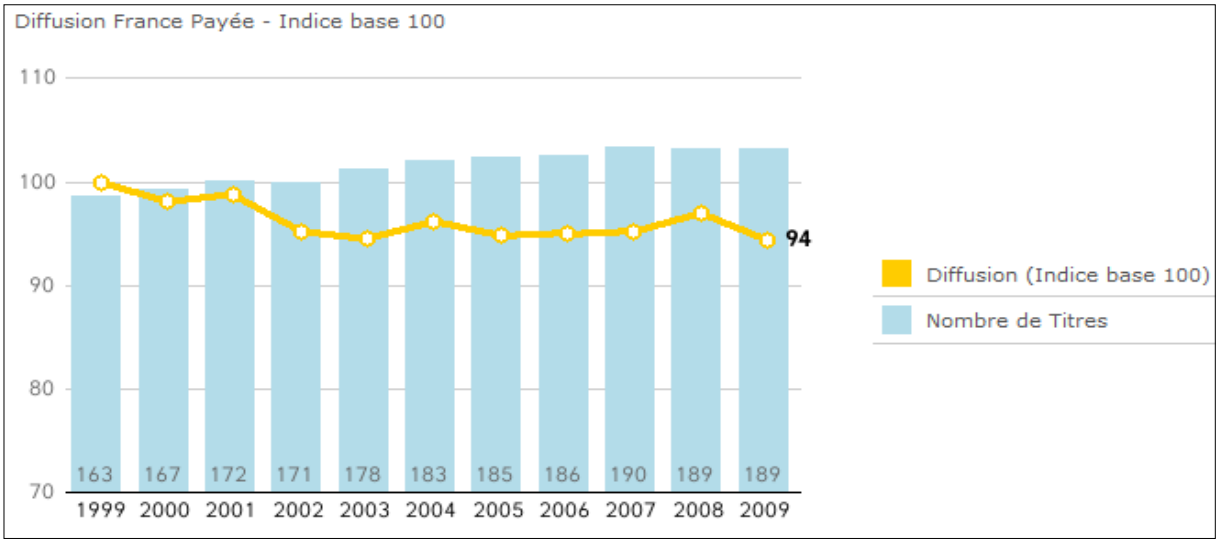
*Source : OJD 2009 - Échantillon OJD différent de celui de la DDM, 52 titres - *Presse quotidienne régionale d'information générale*

Graphique n° II-26 : Répartition de la diffusion individuelle de la PHR* en 2009



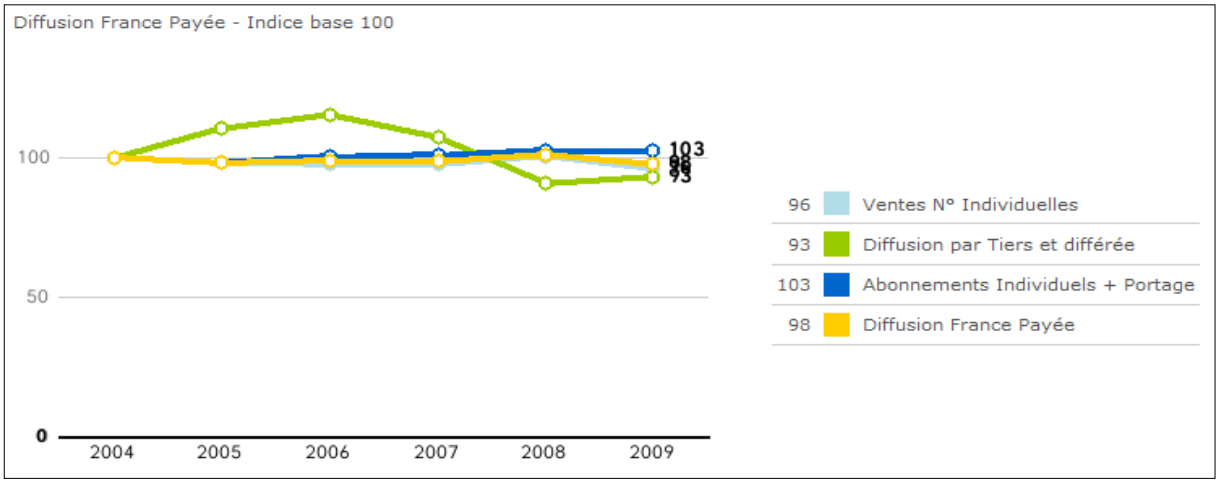
*Source : OJD 2009- Échantillon OJD différent de celui de la DDM, 189 titres - *Presse hebdomadaire régionale*

Graphique n° II-27 : Évolution annuelle de la diffusion de la PHR* entre 1999 et 2009



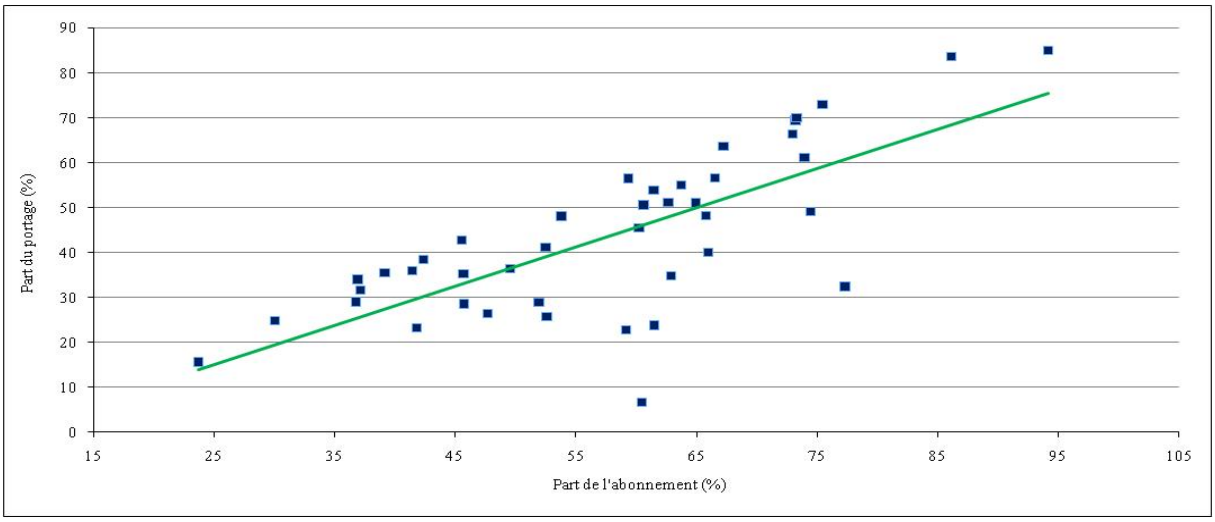
*Source : OJD 2009 - Échantillon OJD différent de celui de la DDM, 189 titres - *Presse hebdomadaire régionale*

Graphique n° II-28 : Évolution annuelle des types de diffusion de la PHR* entre 2004 et 2009



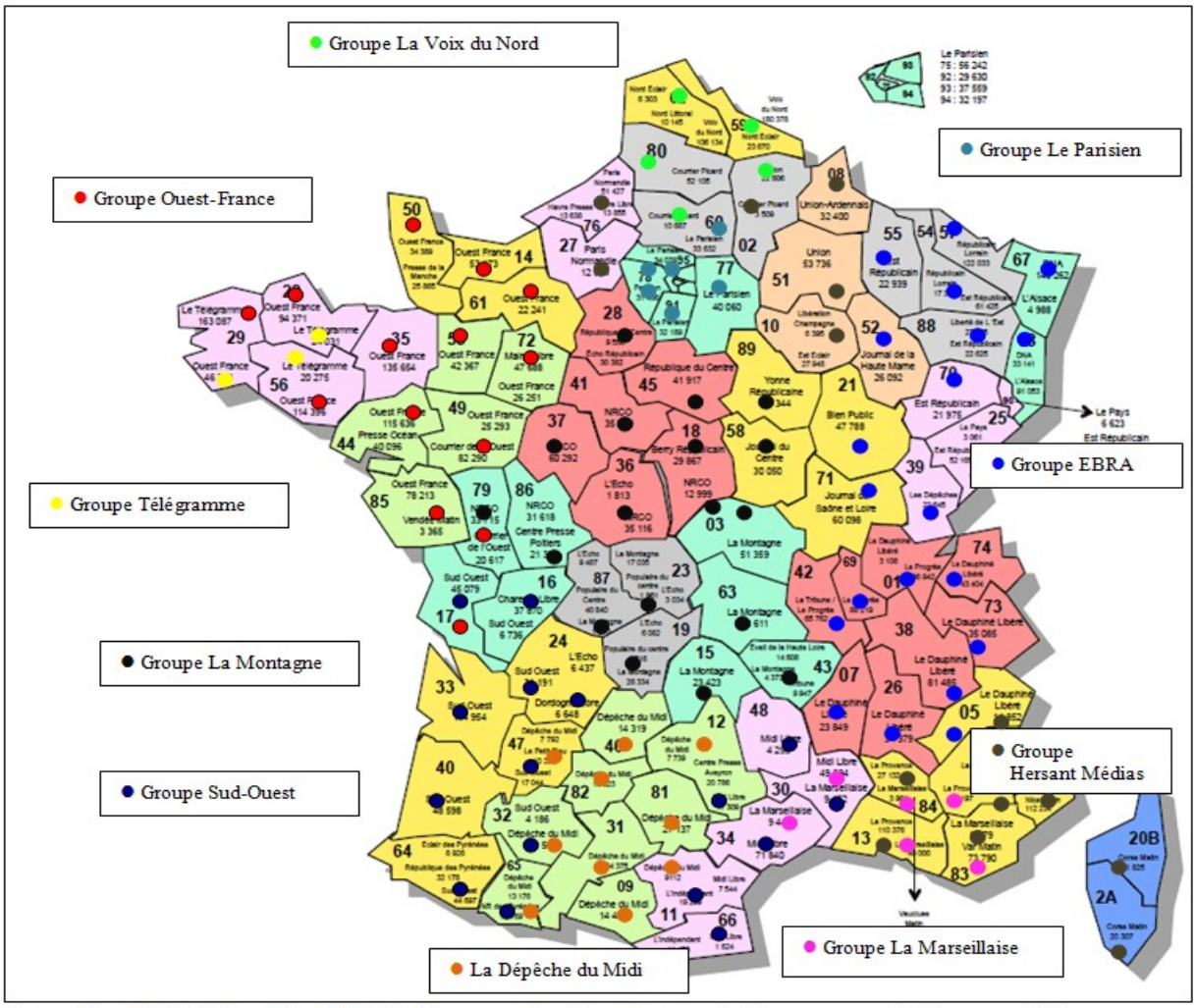
*Source : OJD 2009- Échantillon OJD différent de celui de la DDM, 189 titres - *Presse hebdomadaire régionale*

Graphique n° II-29 : Parts de l'abonnement et du portage pour 43 titres de PQR*



*Source : OJD, 2009 -Échantillon de 43 titres sur les données de diffusion payée 2008 - *Presse quotidienne régionale d'information*

Schéma n° II-2 : Diffusion départementale et propriété des principaux titres de PQR* en 2008



Source : Carte SPQR 2008 modifiée OJD 2009 -Répartition effectuée sur 52 titres selon les actionnariats établis en juin 2010
La notion de propriété ne prend pas en compte les actionnariats croisés, mais l'actionnaire "majoritaire" au sens de l'influence capitalistique. Ceci permet de dessiner clairement les zones d'influence des six grands groupes de PQR
Carte établie en décembre 2010 à partir des données 2009, divers mouvements capitalistiques étant en œuvre à la fin de la décennie 2010
*Détail de la concentration dans le chapitre IX - * Presse quotidienne régionale d'information générale et politique*

Tableau n° II-15 : Lecteurs numéro moyen par publication (*LNM ensemble, com. %*) en PQR* et PHR*

	PQR 66 France entière	PQR 66 Province	PHR France entière
LNM (000)	17 643	16 028	7 549
Pénétration %	35	39	15
Àge (com. %)			
15-24 ans	9,8	9,6	12,5
25-34 ans	11,1	10,5	12,4
35-49 ans	23,4	22,8	27,4
50-59 ans	19,6	27,3	19,9
60 ans et +	36,1	29,8	27,9
Revenus k€ (com. %)			
Moins de 9	3,8	3,9	3,8
9 - 12	6,2	6,4	6
12 - 18	13,7	13,9	14,8
18 - 36	38,1	38,4	38,9
36 - 42	9,3	9,2	7,8
42 - 60	10	9,5	9,6
60 et +	4,3	3,8	4,3
Refus / NSP	14,7	14,8	14,8

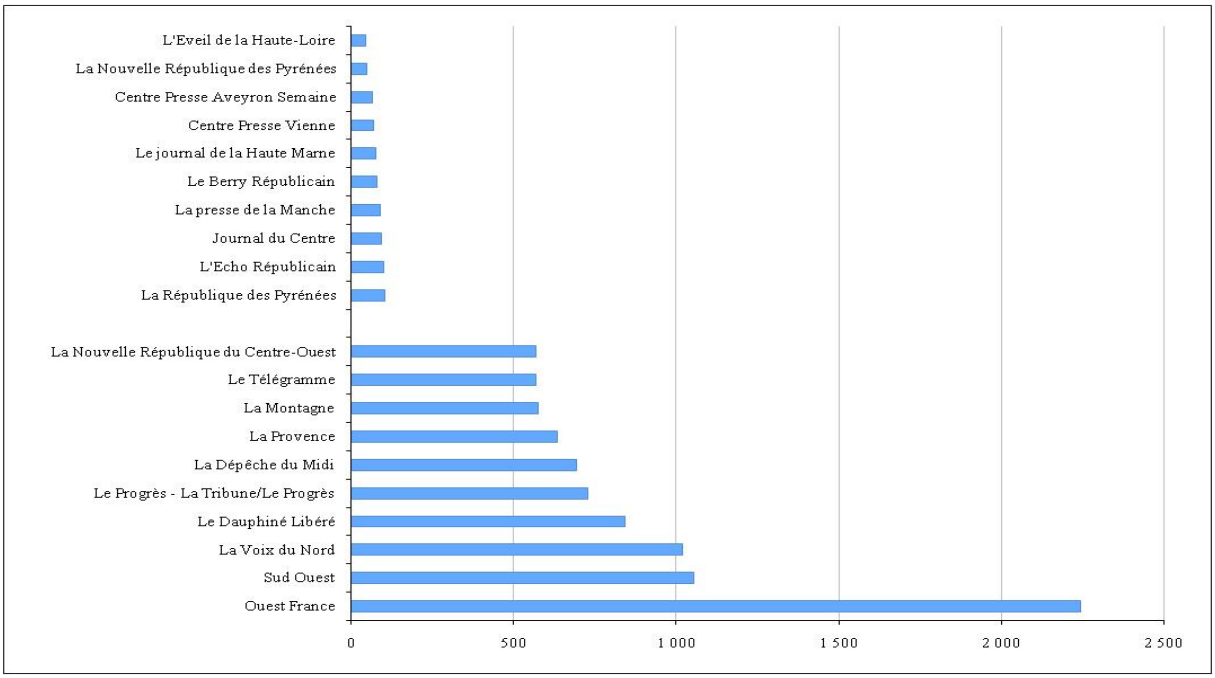
*Source : EPIQ, 2008-2009 -LNM ensemble, Com. % sur l'audience du titre - Pénétration sur total population 15 ans et + - Àge du chef de famille et revenus annuels - *Presse quotidienne régionale & Presse hebdomadaire régionale d'information générale et politique*

Tableau n° II-16 : Comportements de lecture veille (*com. % ; mn*) et quotidienne (*pén. %*) en PQR / PHR*

	PQR 66 France entière	PQR 66 Province	PHR France entière
Eff. (000)	14 900	13 650	7 899
Durée totale de lecture (%)			
< 30 mn (%)	68,8	68,7	68
Durée moy. (mn)	24,6	24,6	21,5
Lieux de lecture (%)			
Domicile	69,4	70,7	64,9
Travail	13,6	13	7,5
Autre	17	16,3	22,6
Lecture tous les jours (pén. %)	24	27	19,2*

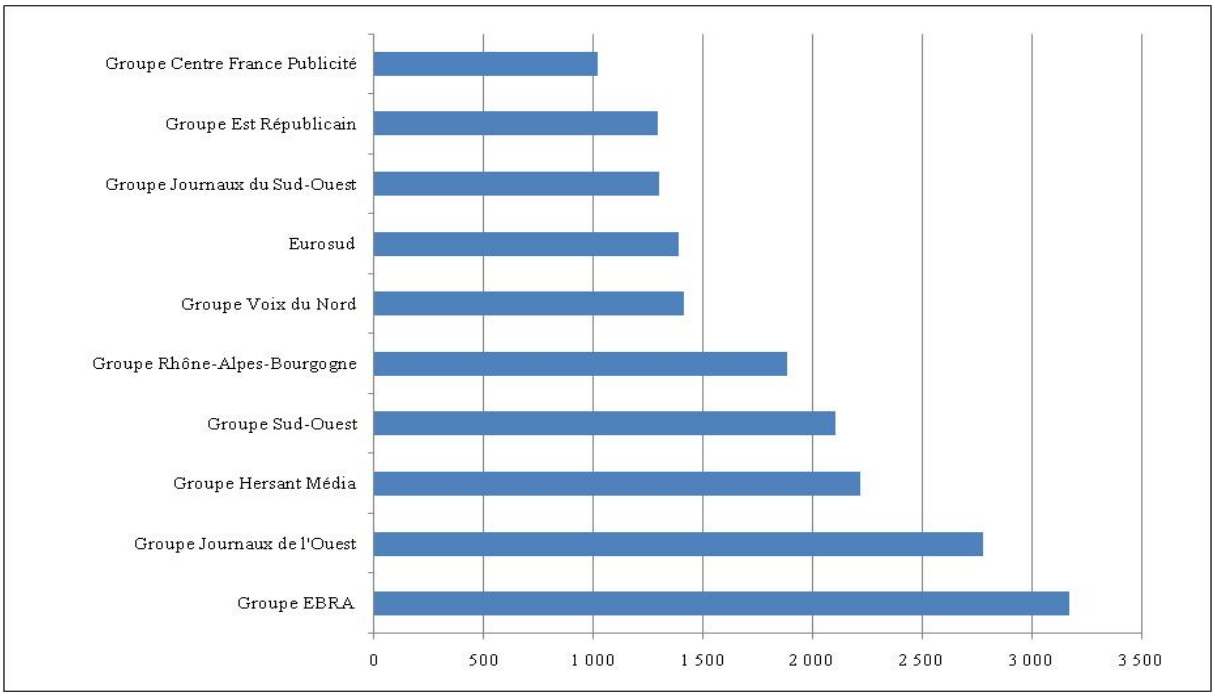
*Source : EPIQ, 2008-2009 -France entière, Com. % - Pénétration sur total population 15 ans et + - *Lecture régulière*
**Presse quotidienne régionale & Presse hebdomadaire régionale d'information générale et politique*

Graphique n° II-30 : Audience des 10 premiers et 10 derniers titres de PQR* en 2009 (*LNM, 000*)



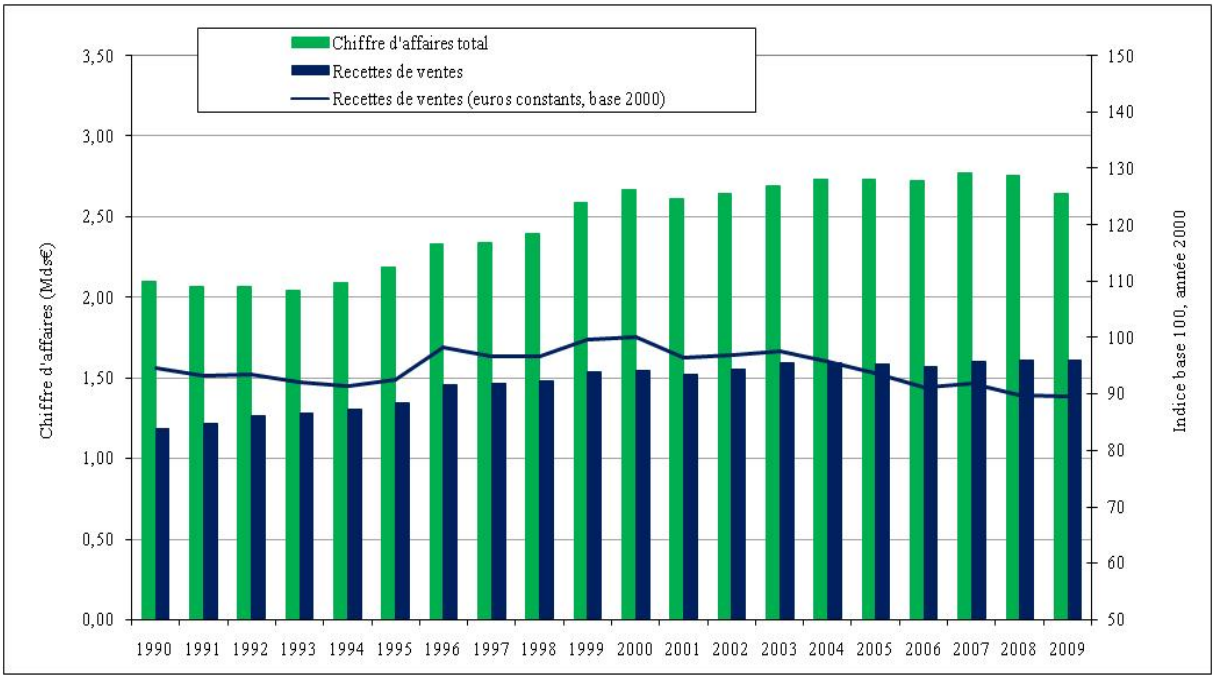
*Source : EPIQ 2009 - Communiqué de presse - Résultats issus de la cumulation de 3 exercices EPIQ (2007 / 2008 / 2009) *Presse quotidienne régionale d'information générale et politique*

Graphique n° II-31 : Audience des 10 premiers groupes de PQR* (*LNM, 000*)



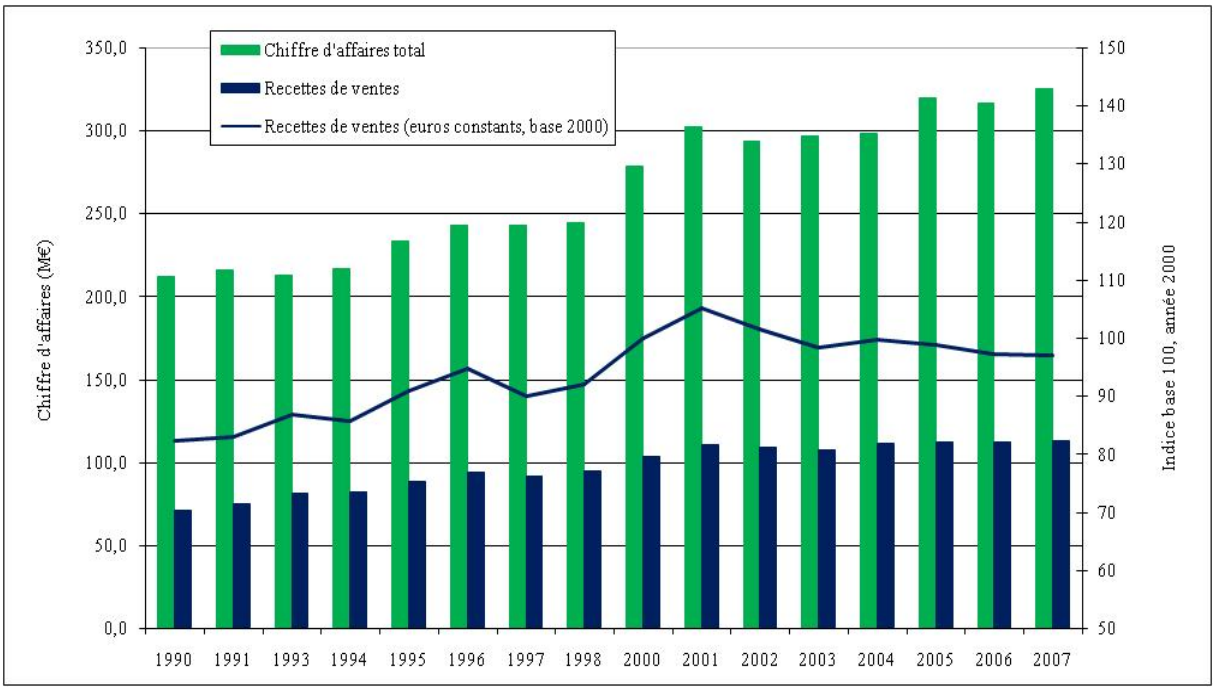
Source : EPIQ 2009 - Communiqué de presse - Résultats issus de la cumulation de trois exercices EPIQ (2007/2008/2009)
**Presse quotidienne régionale d'information générale et politique*

Graphique n° II-32 : Évolution du chiffre d'affaires de la PQR* (Mds€) entre 1990 et 2008



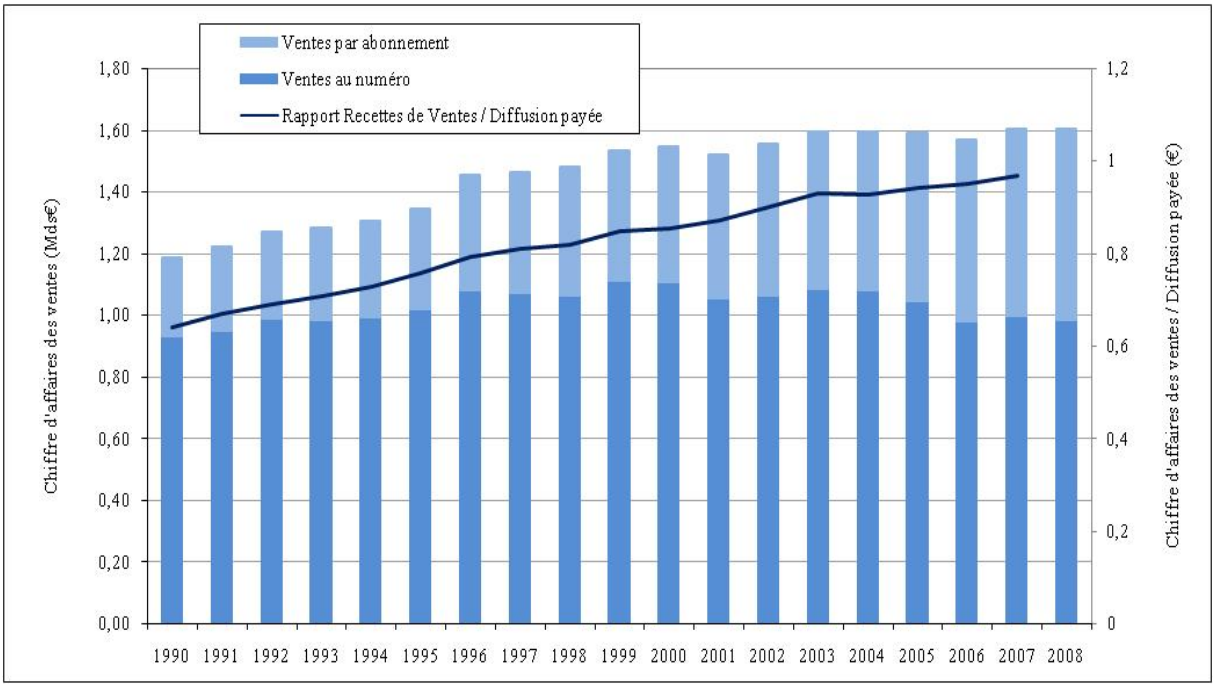
*Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM - En euros courants sauf indice Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE - *Presse quotidienne régionale d'information générale et politique, soit 64 à 74 titres selon les années selon la nomenclature DDM - Chiffres 2009 provisoires*

Graphique n° II-33 : Évolution du chiffre d'affaires de la PHR* (M€) entre 1990 et 2008



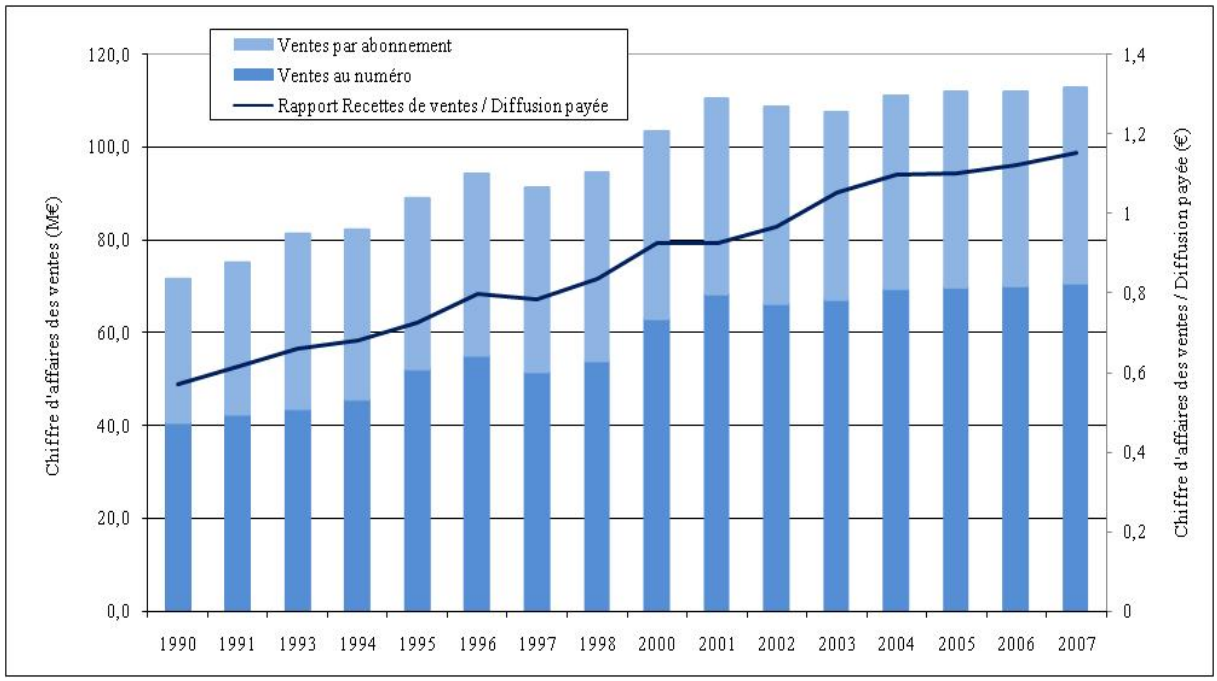
*Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM - En euros courants sauf indice Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE - *Presse quotidienne régionale d'information générale et politique, soit 287 à 333 titres selon les années selon la nomenclature DDM*

Graphique n° II-34 : Évolution des ventes de la PQR* (Mds€) entre 1990 et 2008



*Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2008, août 2009, DDM - En euros courants sauf indice Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE - *Presse quotidienne régionale d'information générale et politique, soit 64 à 74 titres selon les années selon la nomenclature DDM*

Graphique n° II-35 : Évolution des ventes de la PHR* (M€) entre 1990 et 2008



*Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2008, août 2009, DDM - En euros courants sauf indice Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE - *Presse quotidienne régionale d'information générale et politique, soit 64 à 74 titres selon les années selon la nomenclature DDM*

Tableau n° II-17 : Lecteurs numéro moyen par publication (*LNM ensemble, com. %*) en PQGI*

	20minutes	Metro	Ville Plus	Direct Soir
LNM (000)	1 589	1 412	902	740
Pénétration % IDF	17	15,1	9,7	7,9
LNM (000) National	2 745	2 534	1587	1 156
Pénétration % National	5,4	5	3,1	2,3
Âge (com. %) IDF				
15-24 ans	22,3	20,3	24,4	25,6
25-34 ans	26,9	25,2	25,2	24,8
35-49 ans	27,5	28,1	24,2	24
50-59 ans	19,4	20	16,5	18,4
60 ans et +	3,9	6,3	9,7	7,2
Revenus k€ (com. %) IDF				
Moins de 9	2,5	2,7	2,6	2,7
9 - 12	3,9	4,5	4,8	4,9
12 - 18	9,4	9,4	7,8	10,9
18 - 36	34,3	34,4	32,5	29,1
36 - 42	10,5	10,7	13,2	12,6
42 - 60	14,7	14,5	13,6	13,5
60 et +	10,3	9,1	10,5	9,4
Refus / NSP	14,5	14,7	15,1	16,9

*Source : EPIQ, 2008-2009 - LNM ensemble, Com. % sur l'audience du titre - Pénétration sur total population 15 ans et + - Âge du chef de famille et revenus annuels - Ville Plus = Direct Matin en Ile-de-France – *PQGI : Presse quotidienne d'information gratuite*

Tableau n° II-18 : Comportements de lecture veille (*com. % ; mn*) et lecture quotidienne (*pén. %*) en PQGI*

	20minutes	Metro	Ville Plus	Direct Soir
Eff. (000)	900	749	362	362
Durée totale de lecture (%)				
< 30 mn (%)	87,5	86,9	481	88,4
Durée moy. (mn)	16,8	16,2	19,6	16
Lieu de lecture (%)				
Domicile	13,7	15,4	13,4	12,6
Travail	33,9	32,6	20,3	5,9
Autre dont (transport)	52,4 (48,1)	52 (42,7)	66,3 (64,5)	81,6 (70,4)
Lecture tous les jours (pén. %)	12,3	10	6,3	5

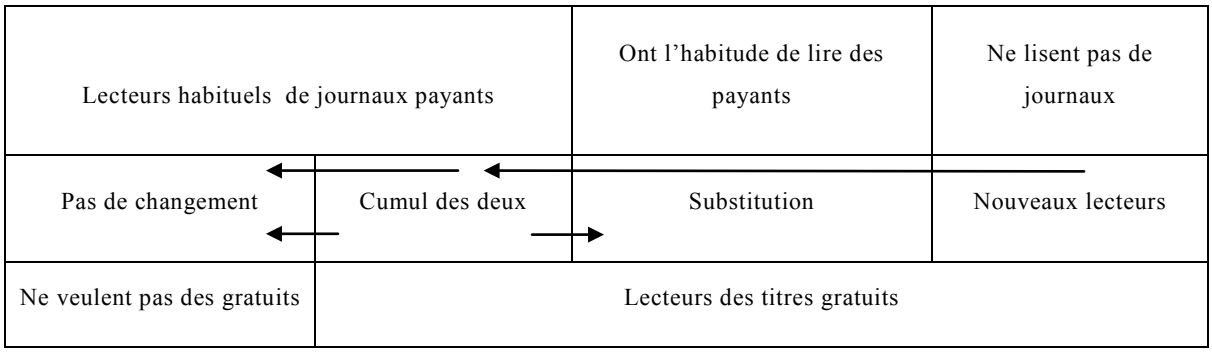
*Source : EPIQ, 2008-2009 - Durée et lieux de lecture sur Ile de France, Com. % - Pénétration sur total population 15 ans et + – *PQGI : Presse quotidienne d'information gratuite*

Schéma n° II-3 : Grille de lecture des effets possibles à court terme sur les lecteurs

Lecteurs habituels de journaux payants		Ont l'habitude de lire des payants	Ne lisent pas de journaux
Pas de changement	Cumul des deux	Substitution	Nouveaux lecteurs
Ne veulent pas des gratuits	Lecteurs des titres gratuits		

Source : Piet Bakker [2002]

Schéma n° II-4 : Grille de lecture des effets possibles à court terme sur les lecteurs



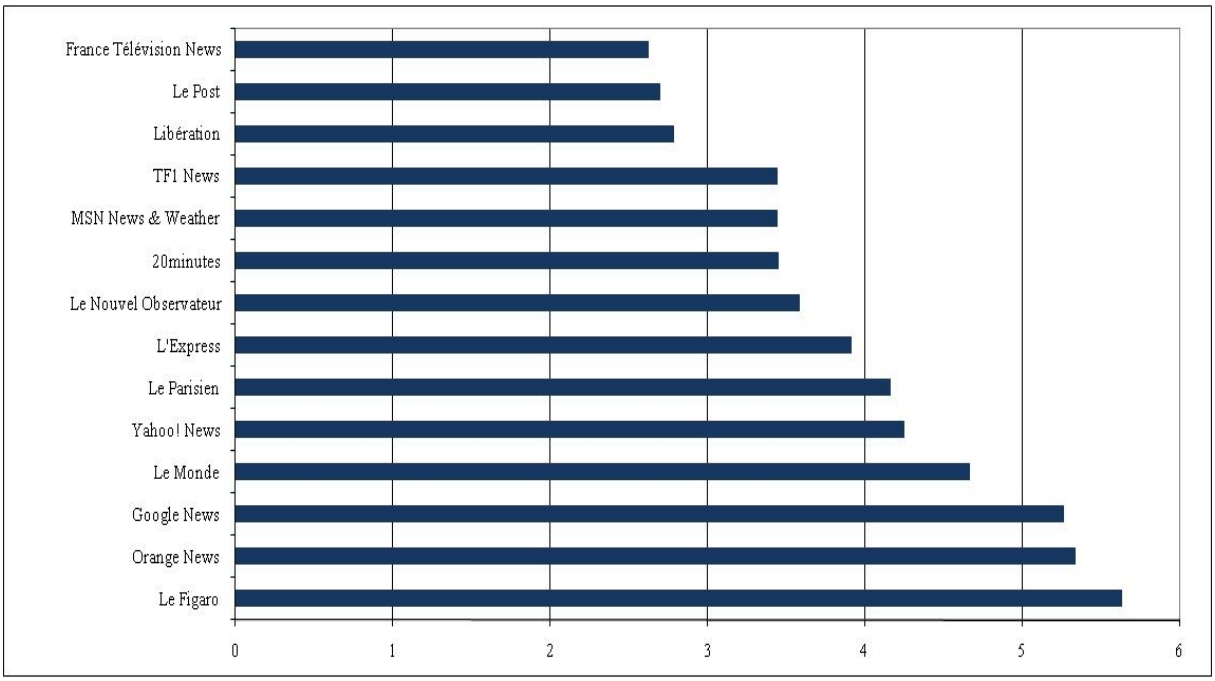
Source : Piet Bakker [2002]

Tableau n° II-19 : Fréquentation des 15 premiers sites d'information grand public en mars 2010

Nom du site Internet	Visites totales 03/10	Visites France	Ratio Total / France	Pages vues / visites totales	Visites totales 04/09	Visites 2010/2009
Lequipe.fr	71 466 226	62 935 121	88,06	8,86	57 114 556	25,13%
Lemonde.fr	46 976 398	35 056 794	74,63	3,3	40 654 698	15,55%
Tele-loisirs.fr	38 052 045	37 001 977	97,24	3,45	5 626 672	576,28%
Lefigaro.fr	32 190 676	25 282 963	78,54	4,19	21 137 293	52,29%
01net.com	27 371 429	20 162 927	73,66	3,96	24 637 156	11,10%
20minutes.fr	18 160 214	15 847 723	87,27	4,2	9 015 125	101,44%
Leparisien.fr	17 404 199	15 497 158	89,04	3,44	6 346 752	174,22%
Liberation.fr	16 782 456	13 652 010	81,35	3,32	*nd*	*nd*
Nouvelobs.com	11 624 285	9 996 792	86,00	3,87	10 006 047	16,17%
Lepost.fr	10 230 740	8 578 017	83,85	2,32	7 366 275	38,89%
Lexpress.fr	8 947 147	7 506 306	83,90	3,43	5 727 947	56,20%
Premiere.fr	8 854 873	7 492 003	84,61	5,44	6 057 726	46,17%
Lepoint.fr	8 210 101	6 926 434	84,36	2,94	5 345 157	53,60%
Ouestfrance.fr	7 640 757	7 077 078	92,62	4,05	588 851	1197,57%
Lesechos.fr	7 404 298	6 291 690	84,97	4,68	7 776 487	-4,79%

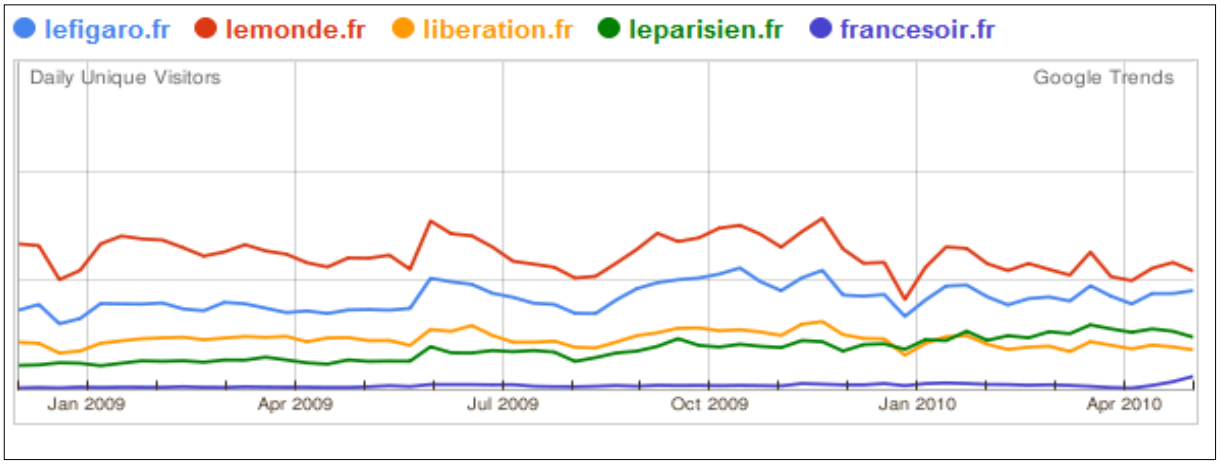
Source : OJD avril 2010

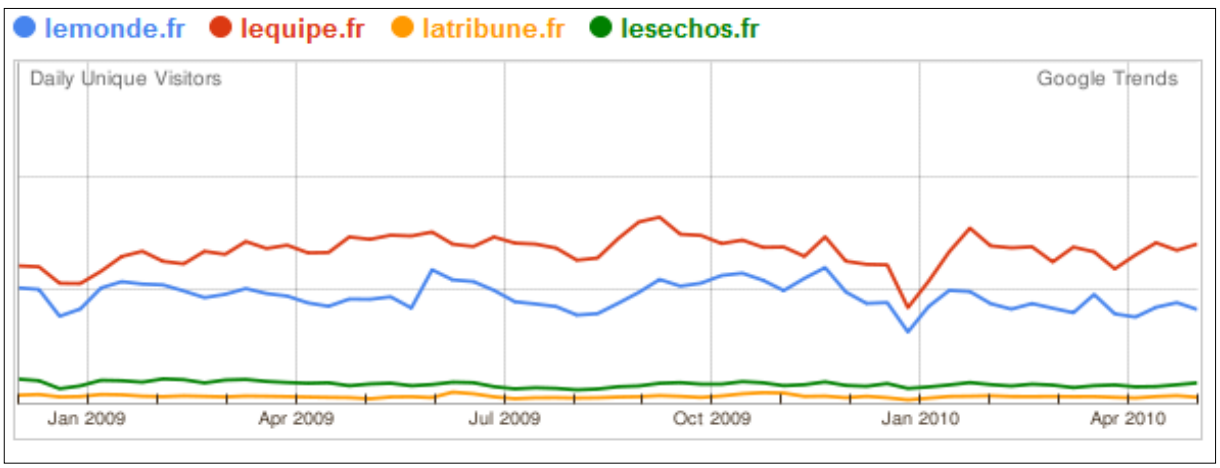
Graphique n° II-36 : Audience des sites d'information en février 2010 (millions de visiteurs)



Source : Médiamétrie/NetRatings février 2010
Nombre de visiteurs uniques : nombre d'individus ayant visité un site sur la période concernée. Les individus ayant visité le même site plusieurs fois ne sont comptés qu'une seule fois.

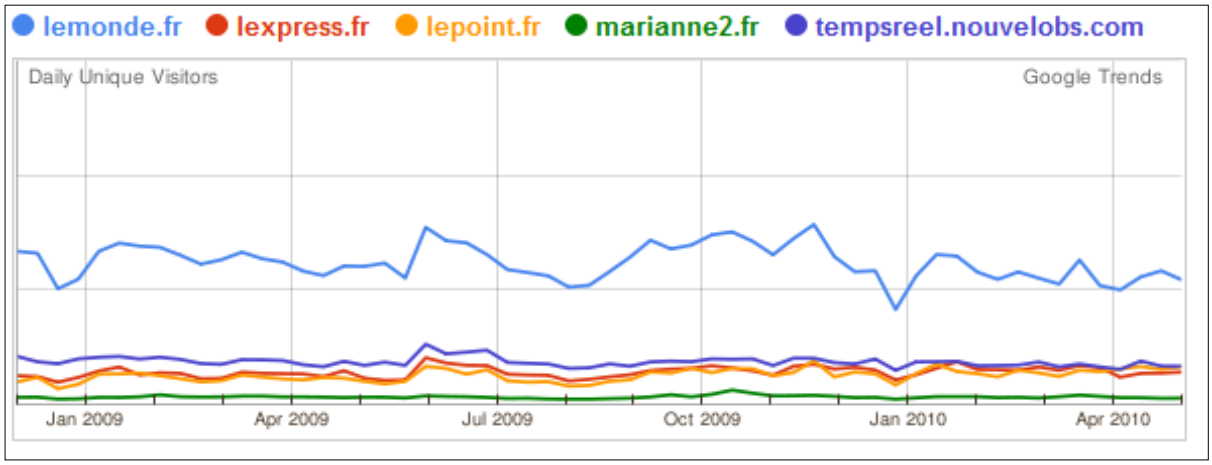
Graphiques n° II-37 à II-41 : Évolution de l'audience comparée de sites d'information générale

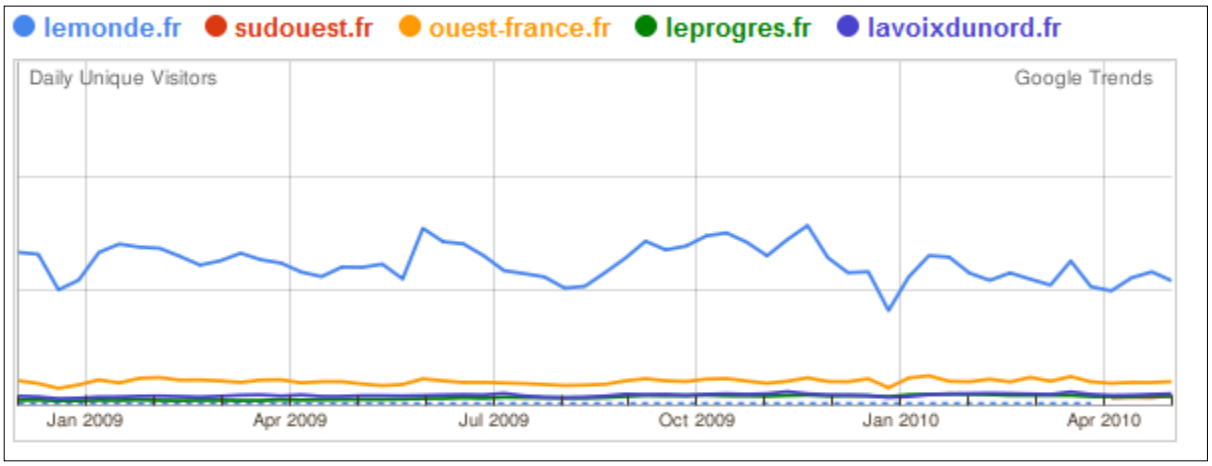


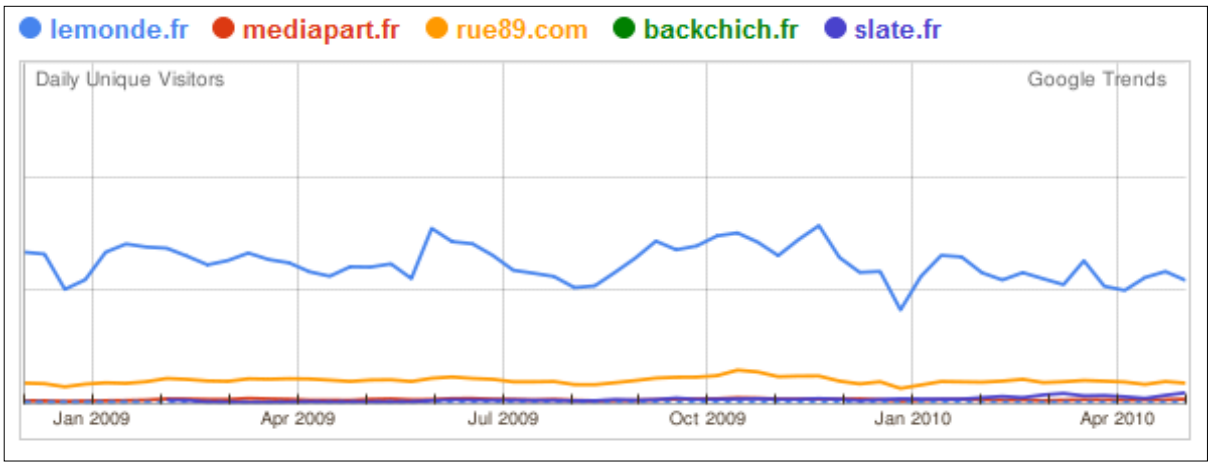


Source : Google Trends For Websites, mai 2010

Graphiques n° II-37 à II-41 : Évolution de l'audience comparée de sites d'information générale (suite)







Source : Google Trends For Websites, mai 2010

Tableau n° II-20 : Top 20 des sites des groupes les plus visités en France selon l'OJD

Nom du site Internet	Visites totales 03/10	Visites France	Ratio Total / France	Pages Vues / visites totales	Visites totales 04/09	Visites 2010/2009
Groupe Skyrock	135 923 689	103 831 265	76,39	21,53	193 495 561	-29,75%
Groupe L'Équipe	78 962 024	69 201 642	87,64	9,2	61 123 129	29,19%
Groupe Figaro	76 214 141	62 413 910	81,89	4,63	31 662 281	140,71%
Groupe Presse Régionale	75 260 584	69 315 875	92,10	5,52	*nd*	*nd*
Groupe Le Monde	59 344 743	45 637 129	76,90	3,21	49 141 613	20,76%
Groupe Prisma Presse	57 974 135	54 575 308	94,14	3,76	37 725 452	53,67%
Groupe NextRadioTV	33 397 010	25 364 535	75,95	4,09	29 688 381	12,49%
Groupe Le Parisien - Aujourd'hui en France	17 767 884	15 846 270	89,18	3,54	6 686 011	165,75%
Groupe Libération	17 339 973	14 112 390	81,39	3,35	13 193 850	31,42%
Groupe Hersant Média	16 402 329	15 433 595	94,09	7,1	11 680 958	40,42%
Groupe Express-Roularta	15 956 859	13 778 346	86,35	4,34	10 116 334	57,73%
Groupe Ouest-France Multimedia	13 547 267	12 747 660	94,10	6,6	10 440 738	29,75%
Groupe Le Nouvel Observateur	13 084 866	11 253 360	86,00	3,95	11 312 490	15,67%
Groupe Adenclassifieds	12 454 770	10 231 231	82,15	6,02	7 291 065	70,82%
Groupe Les Échos	9 343 047	8 001 498	85,64	5,08	9 117 839	2,47%
Groupe Pôle Medias Spir	9 048 545	8 596 334	95,00	9,94	*nd*	*nd*
Groupe Paru Vendu	7 761 790	7 450 015	95,98	9,68	6 461 750	20,12%
Groupe Télégramme	7 372 745	6 850 088	92,91	6,04	5 135 094	43,58%
Groupe Sud-Ouest	6 360 642	5 996 839	94,28	4,23	4 043 915	57,29%
Groupe Logic Immo	4 621 304	4 362 059	94,39	9,6	3 172 209	45,68%

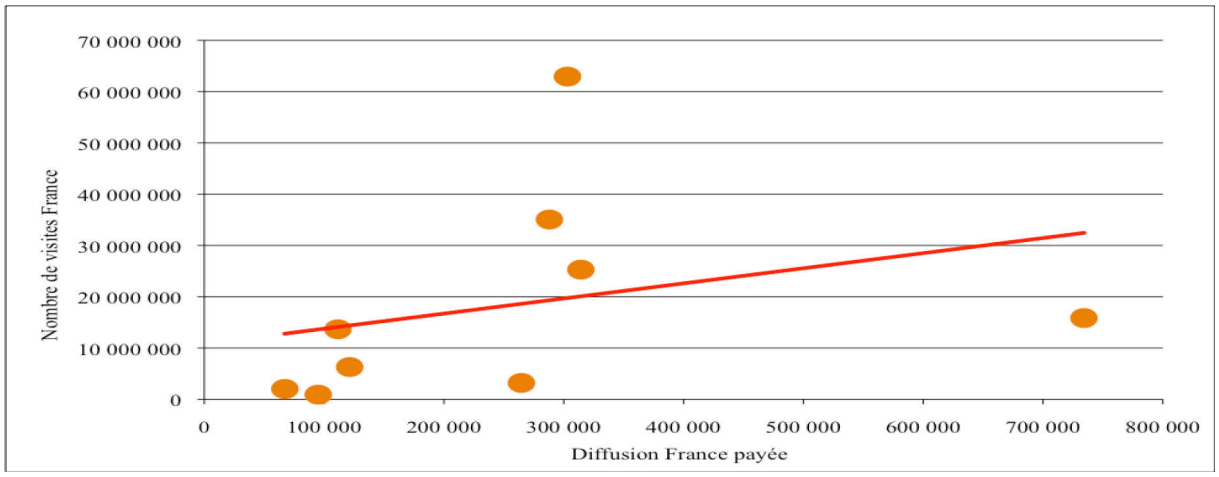
Source OJD, avril 2010

Tableau n° II-21 : Top 20 des sites des groupes les plus visités en France selon Médiamétrie/NetRatings

Nom du site Internet	Visiteurs uniques en mars 2010
Google	32 441 000
Microsoft	30 797 000
France Télécom	22 832000
Facebook	2 1589 000
Pages Jaunes	18 407 000
Iliad	17 734 000
Groupe TF1	16 272 000
Wikimédia Foundation	16 089 000
Yahoo !	15 692 000
PPR	15 521 000
Groupe Lagardère	15 692 000
Vivendi Universal	15 521 000
eBay	15 235 000
Benchmarck	14 779 000
PriceMinister	12 726 000
Bertelsmann	12 602 000
CommentCa Marche	12 572 000
Web 66 - Presse Régionale	11 585 000
Groupe Crédit Agricole	11 438 000
M6	11 323 000

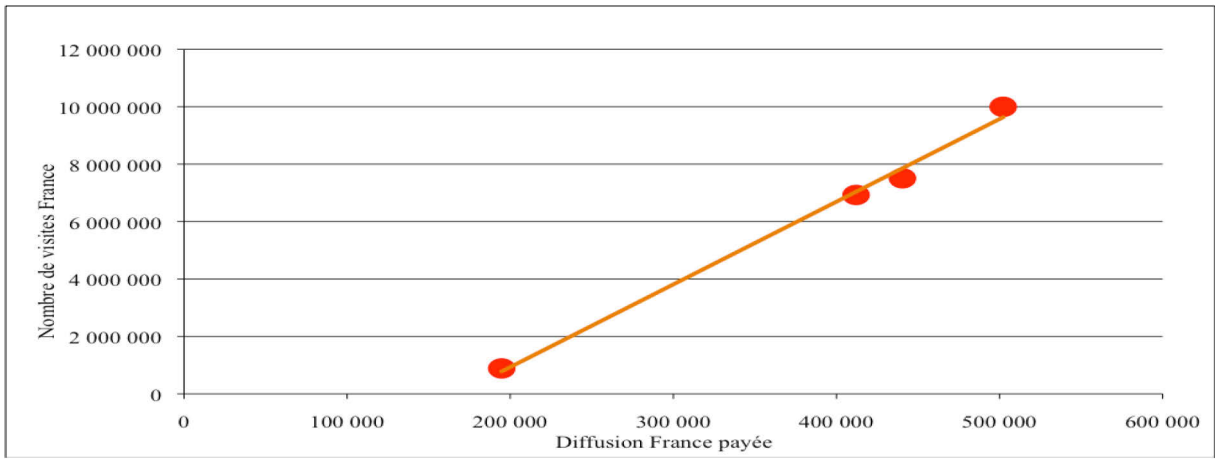
Source : Médiamétrie/NetRatings, mars 2010 - Tous lieux de connexion - Applications Internet incluses

Graphique n° II-42 : Diffusion payée / Nombre de visites en PQN* en 2009



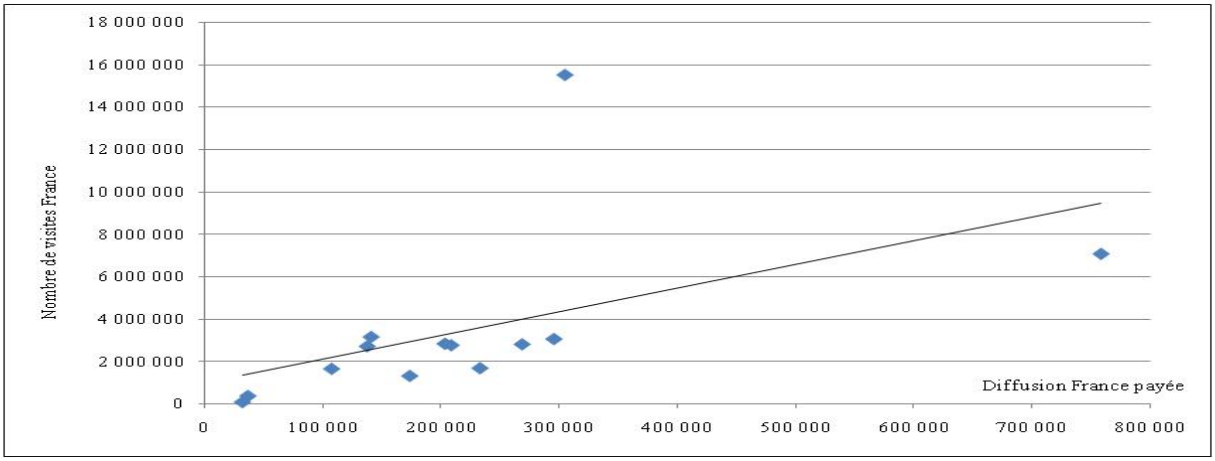
Source : OJD 2009 sur 9 publications de PQN dont une du 7e jour : le JDD - données de décembre 2009
**Presse quotidienne nationale : Le Figaro, Le Monde, Libération, La Tribune, L'Équipe, Les Échos, La Croix, 20minutes, JDD - La publication 20minutesa été considérée sur l'ensemble de sa diffusion nationale*

Graphique n° II-43 : Diffusion payée / Nombre de visites pour les *newsmagazines* en 2009



Source : OJD 2009 sur quatre publications de Newsmagazines - données de décembre 2009
L'Express, Le Nouvel Observateur, Le Point, Courrier International

Graphique n° II-44 : Diffusion payée / Nombre de visites en PQR* en 2009



*Source : OJD 2009 sur 13 publications de PQR - données de décembre 2009 - * Presse quotidienne régionale d'information générale et politique : Ouest-France, Le progrès, Le Dauphiné, Le Télégramme, Nice Matin, La Voix du Nord, DNA, Sud-Ouest, La Provence, Le Parisien, Midi Libre, La Charente Libre, La République des Pyrénées*

Tableau n° II-22 : Indicateur hebdomadaire *quotiWeb* de la PQN*

	La Croix	Les Échos	Le Figaro	France-Soir	L'Humanité	Libération	Le Monde	PAEF	La Tribune
Eff. (000)	975	2 406	4 407	863	1140	3 267	6 700	4854	1620
Pénétration %	1,9	4,8	8,7	1,7	2,3	6,5	13,3	9,6	3,2
Àge (com. %)									
15-24 ans	5,7	14,7	14,2	16,8	20,2	12,8	18,8	14,5	13
25-34 ans	6,1	18,3	13,6	13,4	15,8	17,6	17,3	19,2	17,1
35-49 ans	17,9	28	22,9	28,4	24,5	29,3	26,8	29,3	26,8
50-59 ans	14,9	21,5	18	21,8	18,1	21	17,1	20,3	22
60 ans et +	55,4	17,5	31,3	19,6	21,1	19,2	20	12,8	21
Revenus k€ (com. %)									
Moins de 9	3,2	3,5	2,2	3,1	3,7	2,6	2,9	2,9	2,2
9 - 12	3	1,6	2,9	9,6	3,7	2,4	2,6	4,7	1,8
12 - 18	10,2	5,8	7,5	11,7	11,7	7,5	7	10,4	7,3
18 - 36	31,9	24,9	28,2	35	38,5	30,7	30,5	36	24,4
36 - 42	11,4	9,5	10,4	12,7	13,2	11,2	11	11	11,4
42 - 60	12,7	19	15	10,8	11,5	19,3	17,9	13,7	19,2
60 et +	11,6	24,7	17,2	4,3	4,7	15	16	8,6	22,6
Refus / NSP	16	11	16,5	12,8	13	11	12,1	12,7	11,3

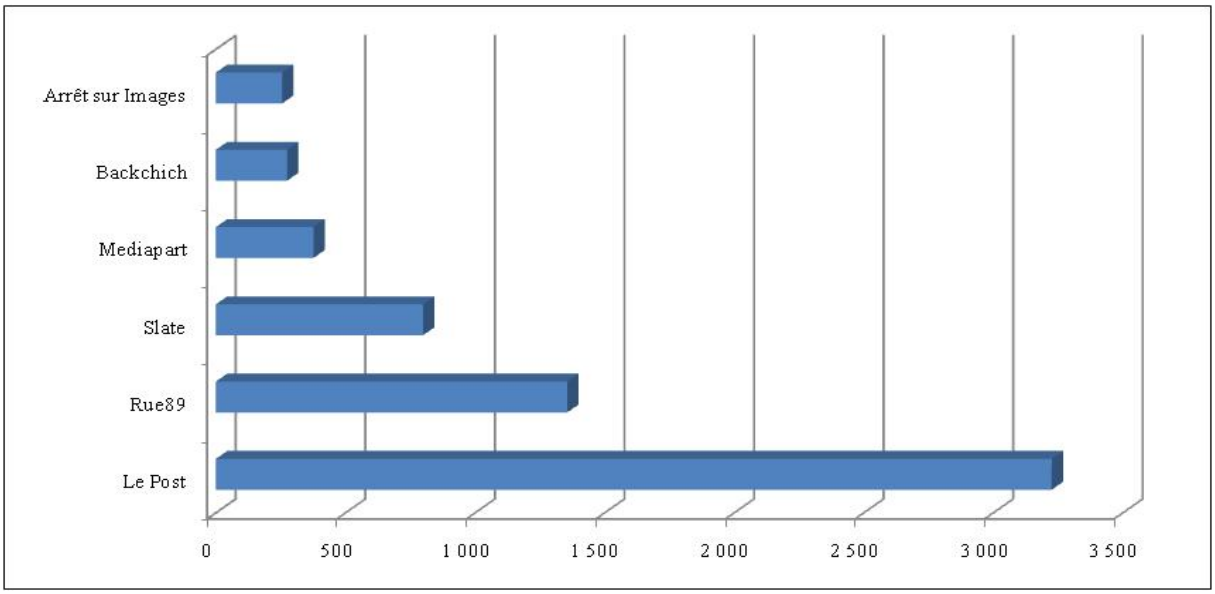
*Source : EPIQ, 2008-2009 - Com. % sur l'audience du titre - Pénétration sur total population 15 ans et + - Àge du chef de famille et revenus annuels - *Presse quotidienne nationale d'information générale et politique*

Tableau n° II-23 : Indicateur hebdomadaire *quotiWeb* de la PQR* et de la PQIG*

	PQR 66 France	PQR province	20minutes	Metro	Ville Plus	Direct Soir
Eff. (000) IDF	29 673	26 317	2992	2 714	1 700	1 401
Pénétration % IDF	58,8	64,1	32	29	18,2	15
Eff. (000) National	-	-	5 352	4 827	3 023	2 288
Pénétration % National	-	-	10,6	9,6	6	4,5
Àge (com. %)			IDF	IDF	IDF	IDF
15-24 ans	12,9	12,7	22,8	20,2	23,1	25,5
25-34 ans	14	13,3	25,4	25,1	24,4	24,5
35-49 ans	25,8	25,3	27,2	27,2	24,7	24,6
50-59 ans	18,7	18,6	16,4	16,3	16,7	14,9
60 ans et +	28,6	30,2	8,1	11,2	11,1	10,5
Revenus k€ (com. %)			IDF	IDF	IDF	IDF
Moins de 9	3,9	4	2,1	2,3	2,5	2,5
9 - 12	5,8	6	3,9	3,9	4,1	4,3
12 - 18	13	13,4	7,6	8,9	7,8	10
18 - 36	38,3	38,7	35	34,6	31,8	29,5
36 - 42	9,3	9,2	10,7	10,8	11,8	11,7
42 - 60	10,6	10,1	14,5	14,2	15,4	14,6
60 et +	4,7	4	11,9	11,3	11,9	11,9
Refus / NSP	14,5	14,6	14,4	14	14,7	15,6

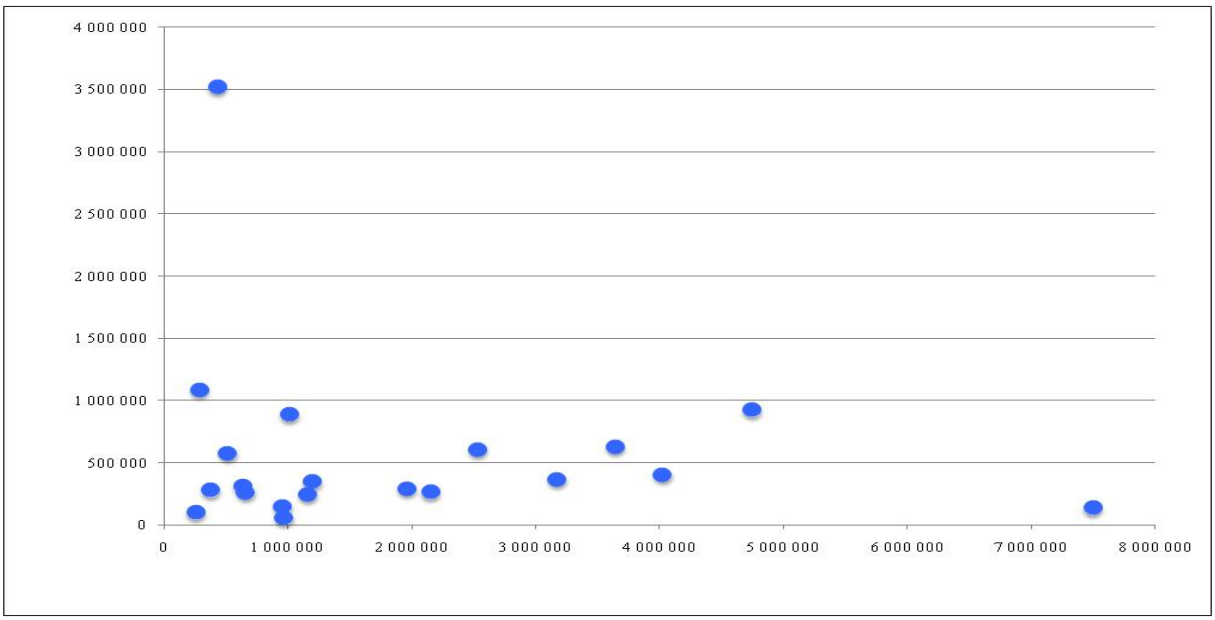
Source : EPIQ, 2008-2009, Com. % sur l'audience du titre - Pénétration sur total population 15 ans et + - Àge du chef de famille et revenus annuels - Ville Plus = Direct Matin en Ile-de-France
**Presse quotidienne régionale & Presse quotidienne gratuite d'information générale et politique*

Graphique n° II-45 : L'audience des sites d'actualité des *pure players* (avril 2010)



Source : Médiamétrie/NetRatings - En milliers de visiteurs uniques, avril 2010

Graphique n° II-46 : Diffusion payée / Nombre de visites en presse magazine en 2009



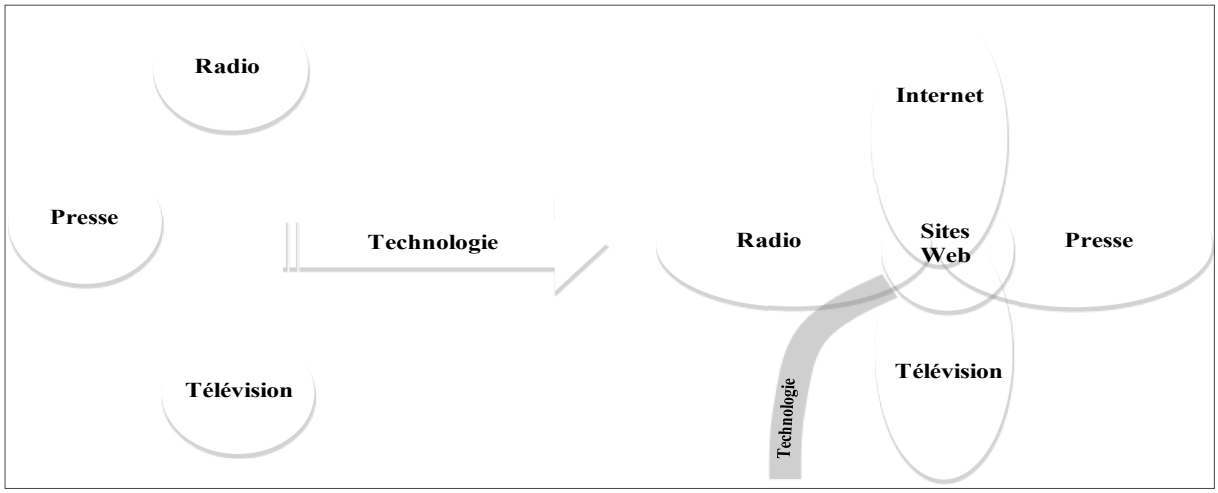
Source : OJD 2009 sur quelques publications de presse magazine - données de décembre 2009 - Télé Loisirs, Première, Femme Actuelle, Voici, Télérama, Elle, Paris Match, Gala, Auto Plus, Capital, Challenges, Notre Temps, L'expansion, Investir, Top Santé, Géo, Télé Poche, Fémina, Parents, Télé Star, Auto Journal

Tableau n° II-24 : Fréquentation des 15 premiers sites d'information professionnelle (mars 2010)

Nom du site Internet	Visites totales 03/10	Visites France	Ratio Total / France	Pages vues / visites totales	Visites totales 04/09	Visites 2010/2009
Lhotellerie-restauration.fr	1 027 333	915 492	89,11	5,16	830 826	23,65%
Batiproduits.com	859 509	759 727	88,39	3,45	813 353	5,67%
Batiactu.com	820 454	750 568	91,48	3,45	712 933	15,08%
Lagazettedescommunes.com	812 902	798 938	98,28	6,48	612 670	32,68%
Lemoniteur.fr	778 874	723 172	92,85	4,07	536 459	45,19%

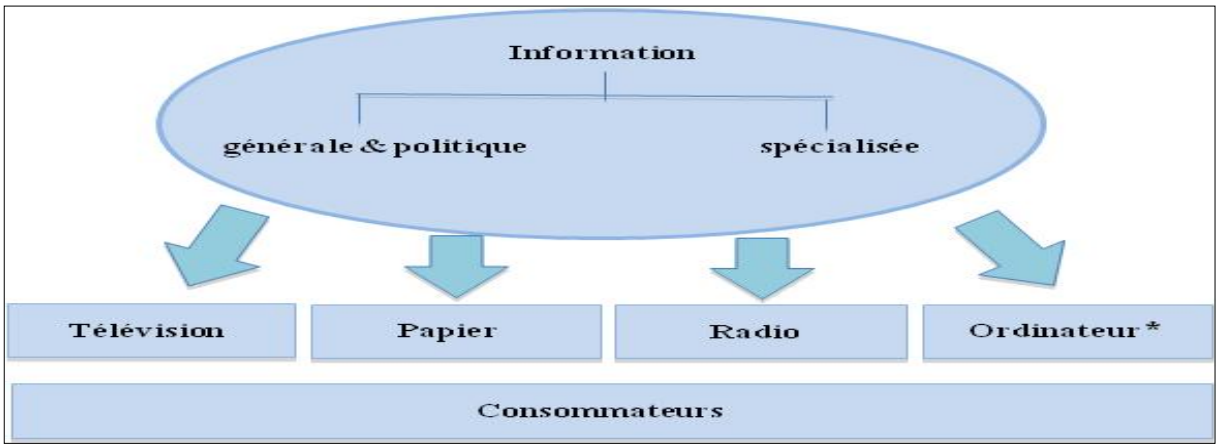
Source OJD avril 2010 - Sites d'information professionnelle

Schéma n° II-5 : Évolution schématique des zones de marché



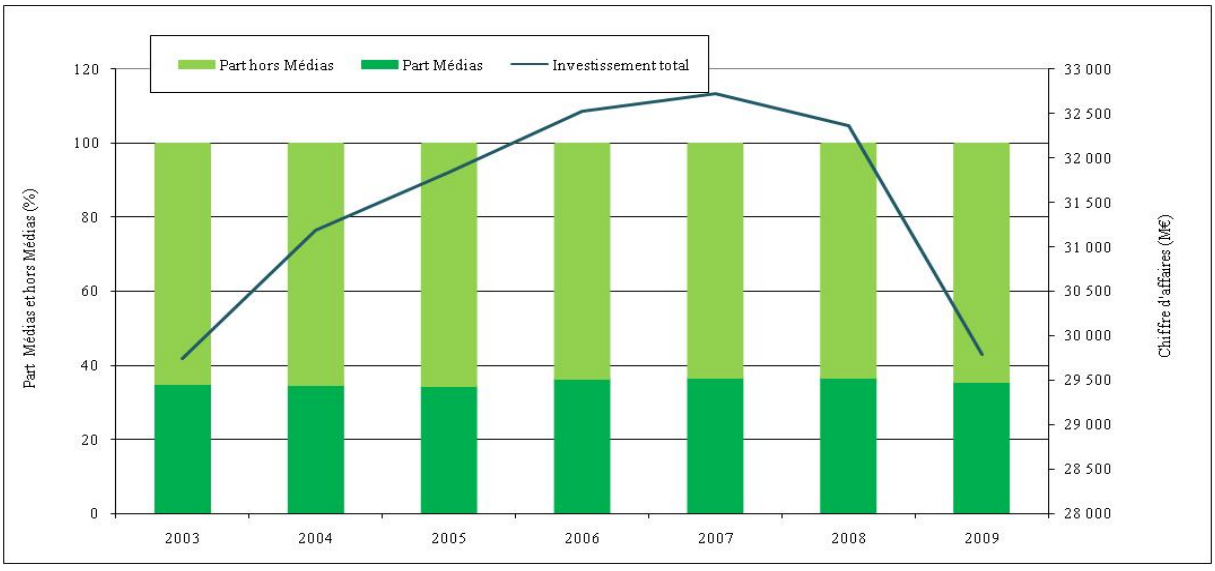
Source : Auteur

Schéma n° II-6 : Proposition de délimitation des marchés à partir du produit informationnel



*Source : Auteur - * PC, Netbooks, Tablets, Smartphones, ebooks, Mobile Phone, etc.*

Graphique n° II-47 : Évolution et répartition des investissements en communication entre 2003 et 2009



Source : IREP-France Pub - Investissements nets - 2010, 2009, 2008, 2007 : Rétropolation pour 2007 des liens sponsorisés
Médias : presse, radio, télévision, publicité extérieure, cinéma, Internet

Tableau n° II-25 : Évolution des investissements dans les principaux médias depuis 2004 (M€)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Télévision	3 267	3 313	3 495	3 617	3 476	3 094
Cinéma	67	78	82	89	75	77
Radio	826	836	848	805	779	710
Internet	*nd*	240	348	460	516	482
Presse	4 704	4 779	4 872	4 791	4 599	3 751
Total	**8 864**	**9 246**	**9 645**	**9 762**	**9 445**	**8 114**

Source : IREP-France Pub, 2010 - Investissements nets : hors des liens sponsorisés et hors shopping

Tableau n° II-26 : Évolution des recettes publicitaires par familles de presse en 2008/2009

	2008	2009	Évolution 2009/2008 (%)	Parts de marché (%)
PRESSE	**4 599**	**3 751**	**-18,4**	**36,3**
dont Publicité commerciale	*3 765*	*3 078*	*-18.4*	
dont PA	*834*	*672*	*-19,4*	
Quotidiens nationaux	**316**	**260**	**-17,6**	**2,5**
dont Publicité commerciale	*259*	*217*	*-16,1*	
dont PA	*58*	*43*	*-25,6*	
Quotidiens régionaux	**1 096**	**984**	**-10,2**	**9,5**
dont Publicité commerciale	*693*	*650*	*-6,2*	
dont PA	*403*	*334*	*-17,1*	
Magazines	**1 417**	**1 161**	**-18,1**	**11,2**
dont Publicité *commerciale*	1 352	1 111	-17,1	
dont PA	*65*	*50*	*-23,5*	
Spécialisés	**518**	**418**	**-19,9**	**4**
dont Publicité *commerciale*	413	330	-20	
dont PA	*106*	*88*	*-17,3*	
Gratuits	**1 115**	**799**	**-28,3**	**7,7**
dont Publicité commerciale	*967*	*691*	*-28,5*	
dont PA	*148*	*108*	*-27*	
dont Presse gratuite d'annonces	*1002,94*	*682*	*-32,1*	
dont presse gratuite d'information	*111,42*	*117*	*5*	
PHR	**136**	**128**	**-6,3**	**1,2**
dont Publicité commerciale	*81*	*78*	*-4*	
dont PA	*55*	*50*	*-9,6*	

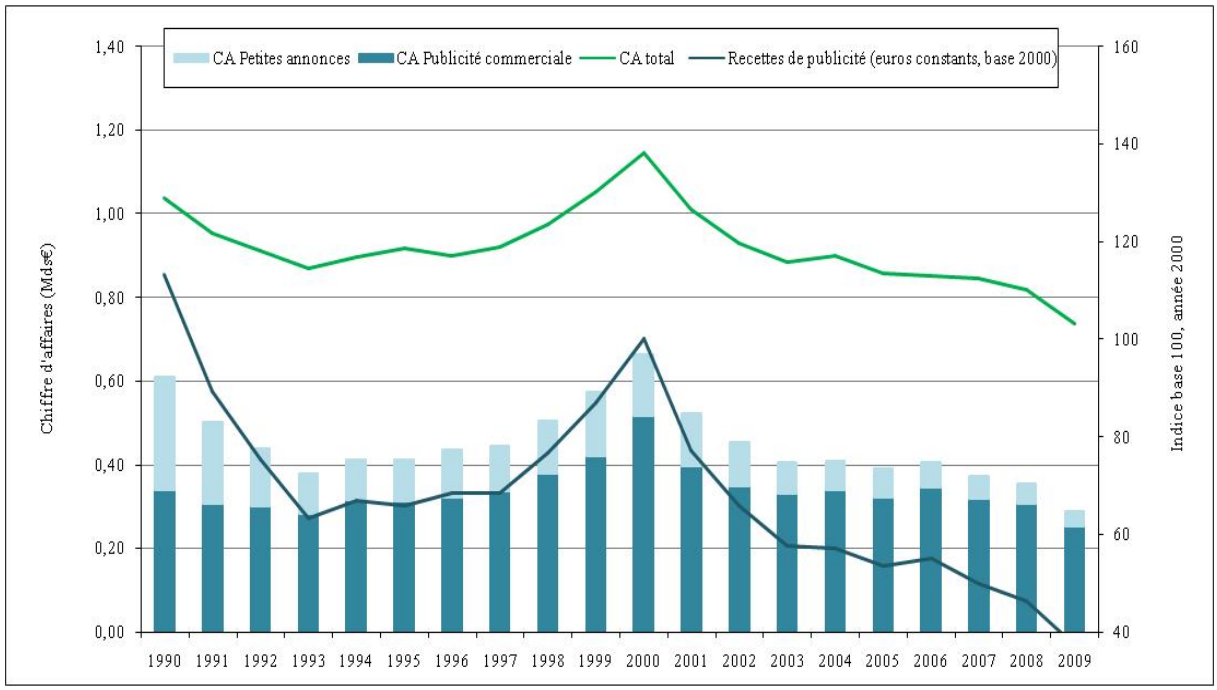
Source : IREP-France-Pub, 2010, 2009,2008

Tableau n° II-27 : Degré d'investissements comparés en 2006 entre quelques pays internationaux

	Investissements pub en % du PIB	% presse quotidienne dans les investissements pub	% Presse quotidienne dans le PIB
France	0,61	13	0,08
Italie	0,62	18	0,11
Pays-Bas	0,76	23	0,17
Espagne	0,78	25	0,2
Japon	0,85	23	0,2
Allemagne	0,75	30	0,23
Belgique	0,83	28	0,23
Suisse	0,81	37	0,31
Royaume-Uni	0,98	33	0,32
États-Unis	1,37	27	0,37

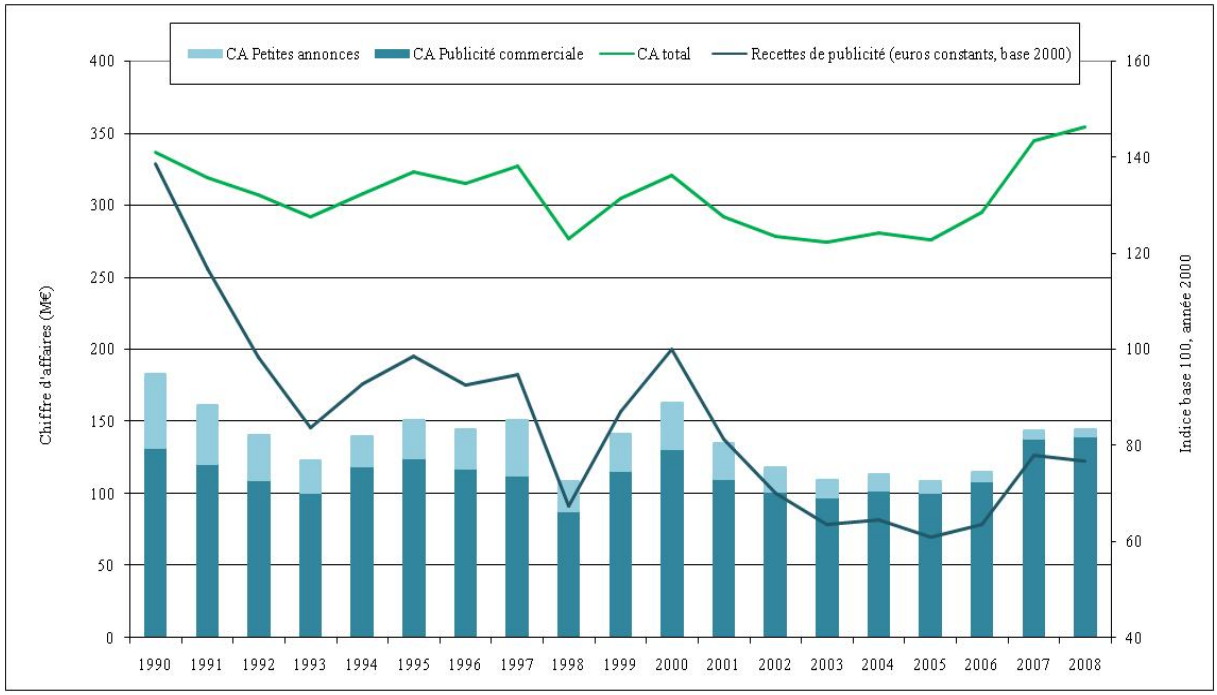
Source : European Advertising & Media Forecast, 2006 cité par Patrick Eveno, [a, 2008]

Graphique n° II-48 : Évolution des recettes publicitaires de la PQN* (Mds€) entre 1990 et 2009



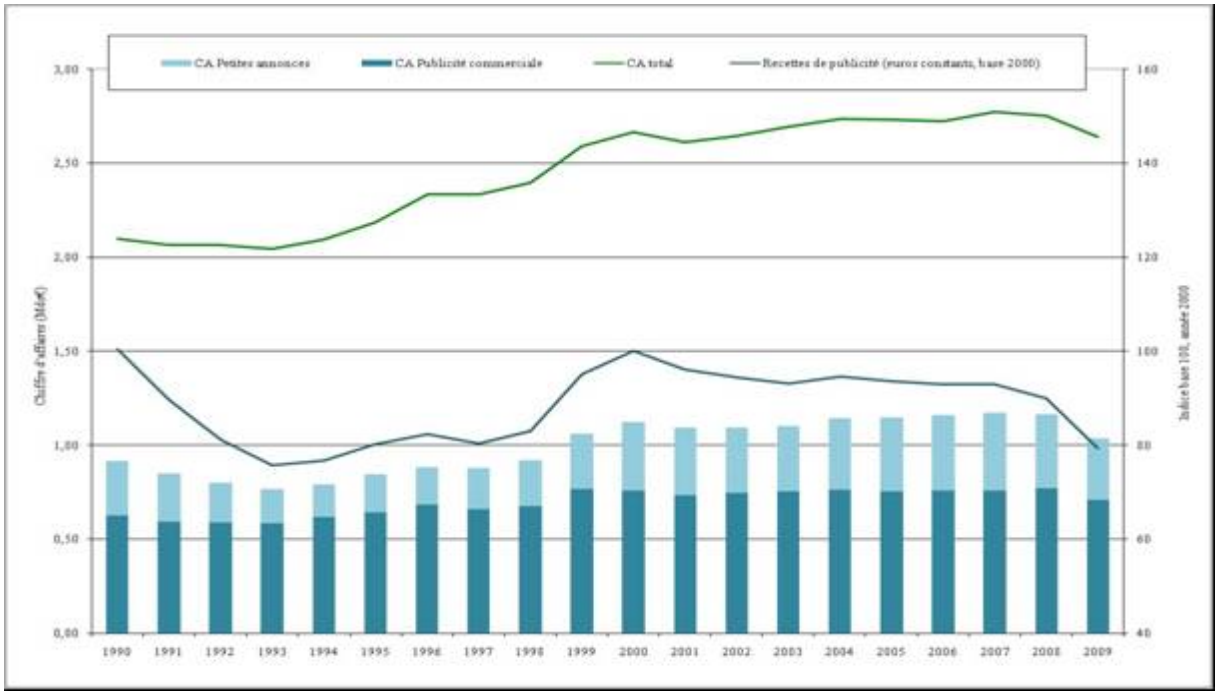
*Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM - En euros courants sauf indice Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE - *Presse quotidienne nationale d'information générale et politique, soit 9 à 11 titres selon les années selon la nomenclature DDM - Chiffres 2009 provisoires*

Graphique n° II-49 : Évolution des recettes publicitaires des *newsmagazines (M€) entre 1990 et 2008**



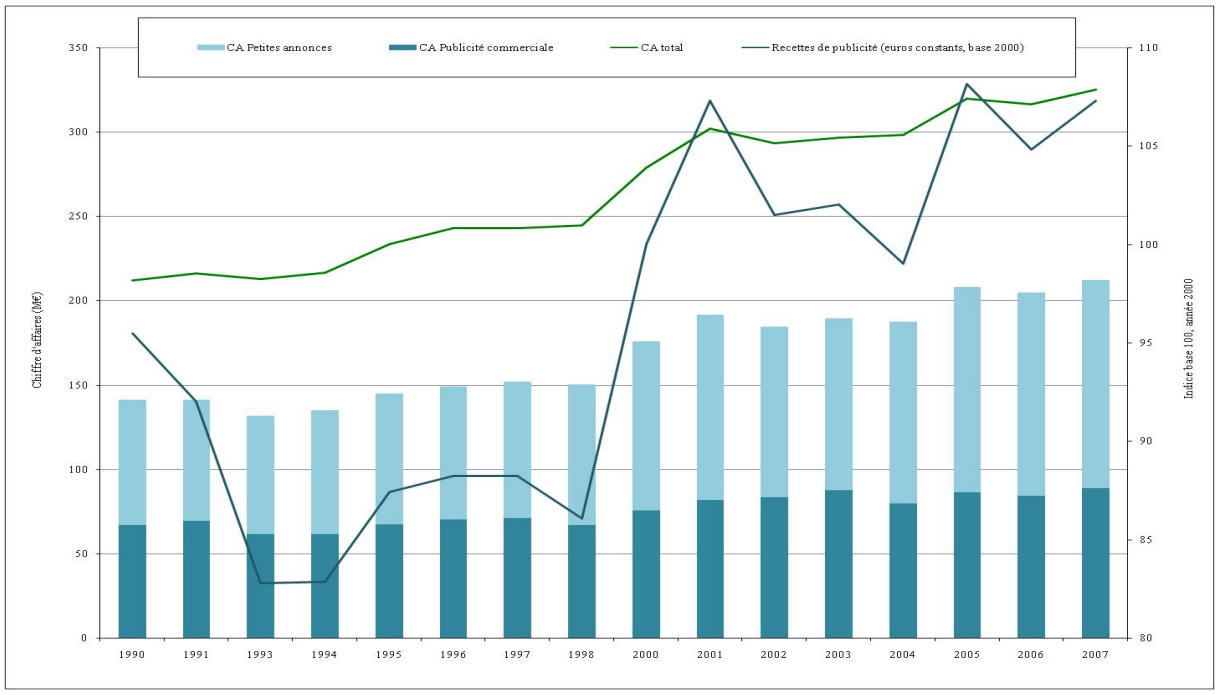
*Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2008, août 2009, DDM - En euros courants sauf indice Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE - *Newsmagazines, soit 5 à 6 titres selon les années selon la nomenclature DDM*

Graphique n° II-50 : Évolution des recettes publicitaires de la PQR* (Mds€) entre 1990 et 2009



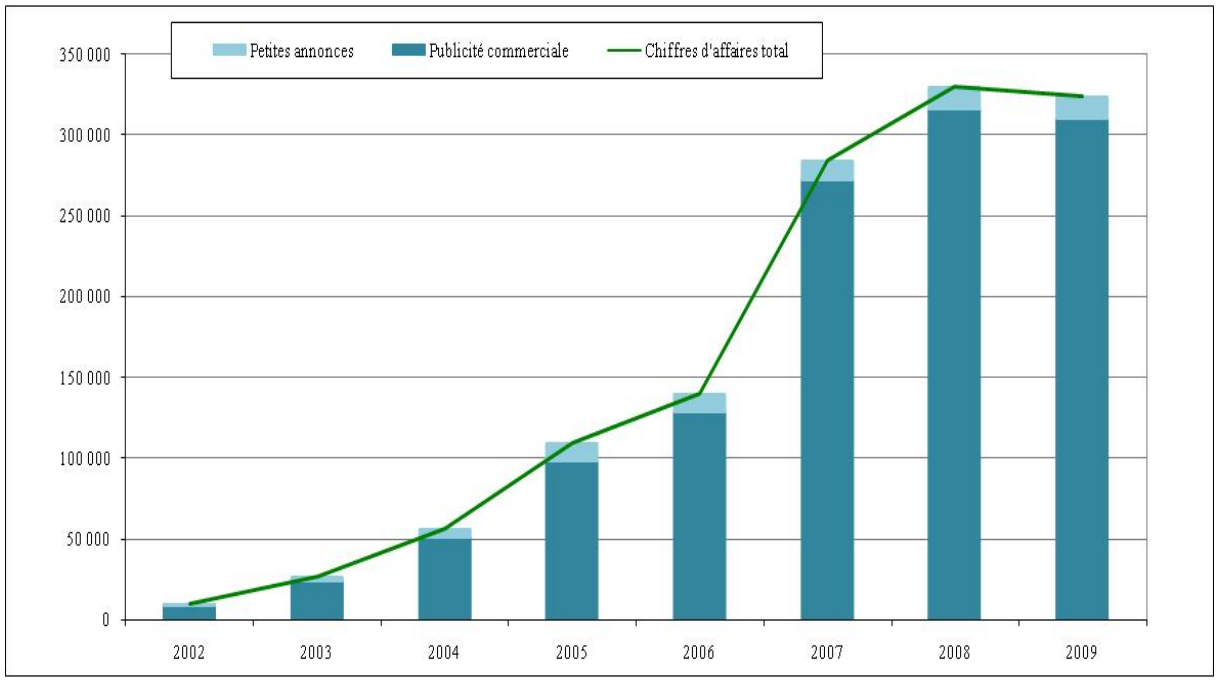
*Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM - En euros courants sauf indice Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE - *Presse quotidienne régionale d'information générale et politique, soit 64 à 74 titres selon les années selon la nomenclature DDM - Chiffres 2009 provisoires*

Graphique n° II-51 : Évolution des recettes publicitaires de la PHR* (Mds€) entre 1990 et 2007



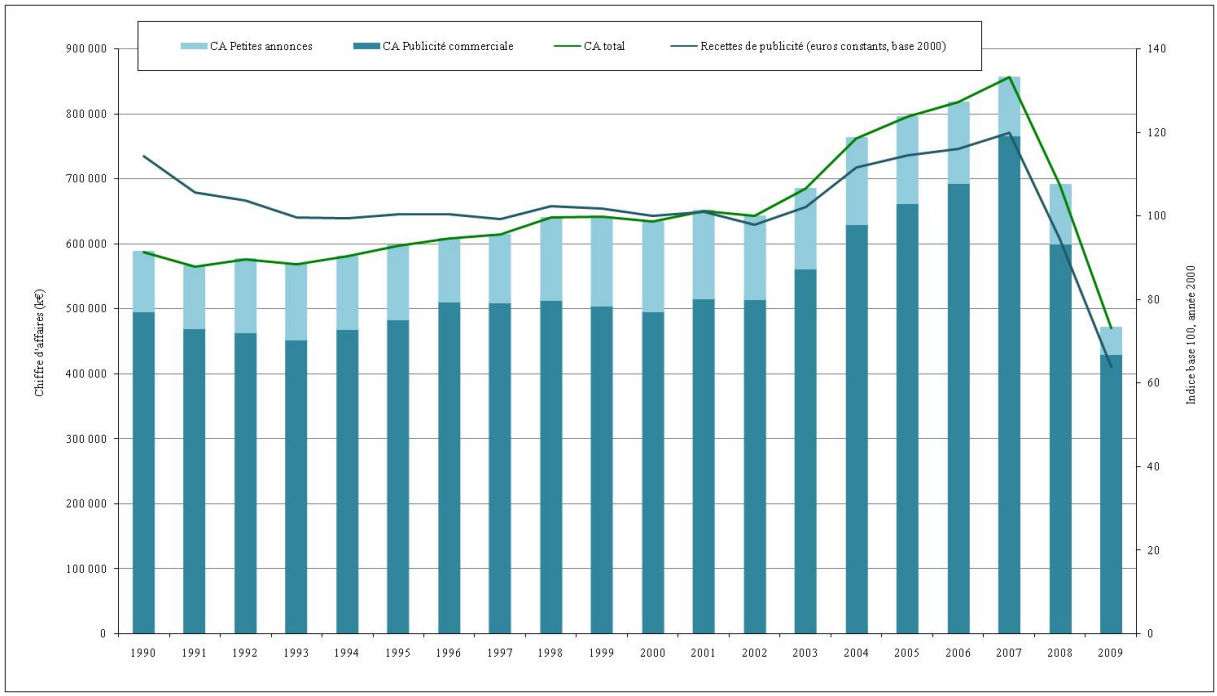
*Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2008, août 2009, DDM - En euros courants sauf indice Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE - *Presse hebdomadaire régionale, soit 287 à 333 titres selon les années, selon la nomenclature DDM*

Graphique n° II-52 : Évolution des recettes publicitaires de la presse gratuite* (M€) entre 1990 et 2009



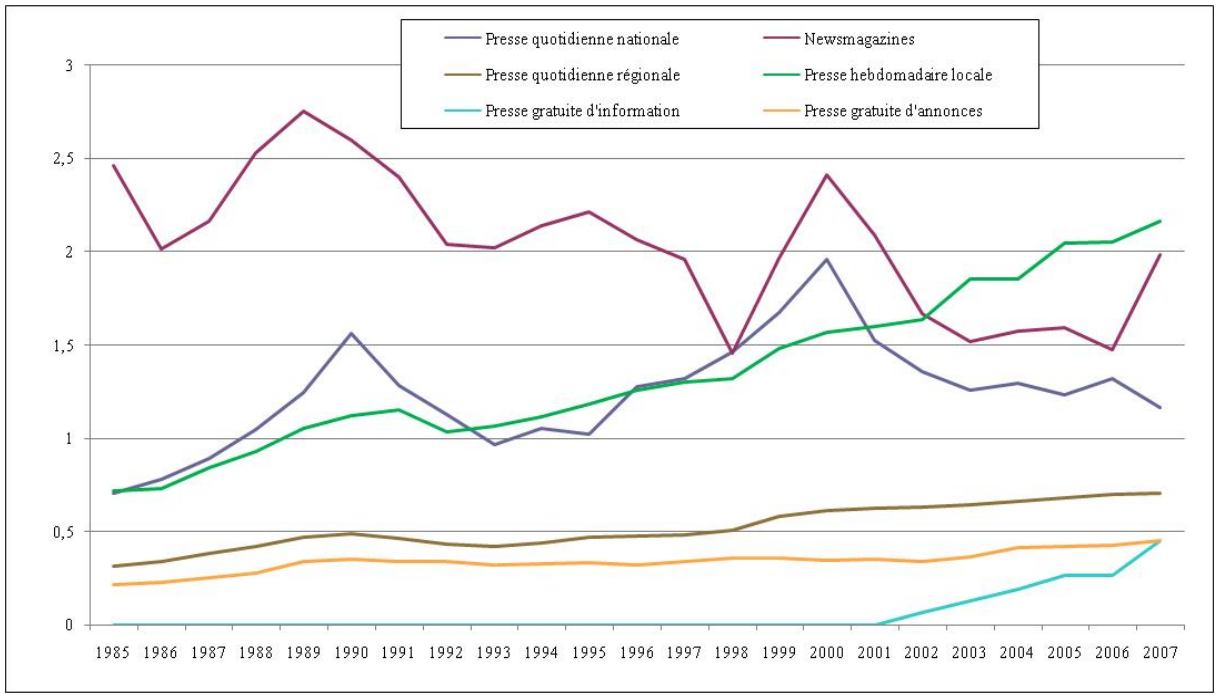
Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM - En euros courants
**Presse quotidienne gratuite d'information, soit 7 à 90 titres selon les années selon la nomenclature DDM, dont 9 quotidiens en 2009*

Graphique n° II-53 : Évolution des recettes publicitaires de la presse d'annonces* (M€) entre 1990 et 2009



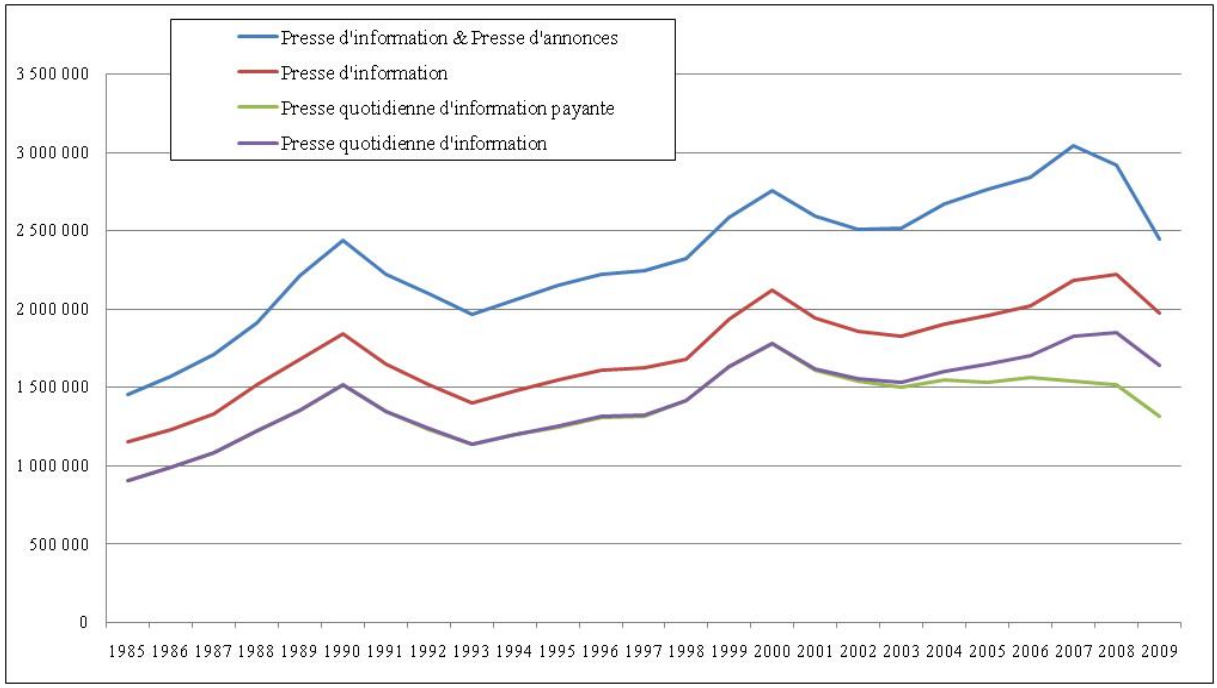
*Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM - En euros courants sauf indice Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE - *Presse gratuite d'annonces, soit 371 à 623 titres selon les années, selon la nomenclature DDM*

Graphique n° II-54 : Évolution des recettes publicitaires (€) / Diffusion payée entre 1985 et 2007



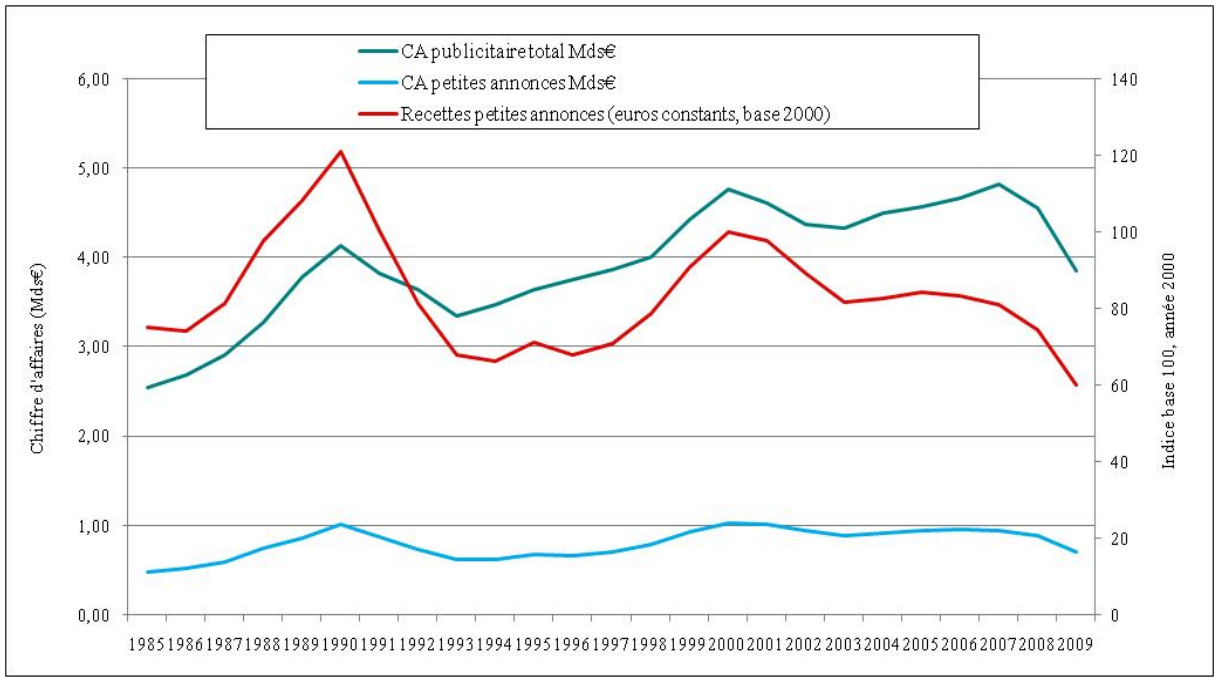
Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM - En euros courants sauf indice
Retraitement pour la base 2000 selon données INSEE - Diffusion gratuite pour la presse quotidienne gratuite d'information
Pas de données 2008 et 2009, car non disponibles pour l'ensemble des familles

Graphique n° II-55 : Évolution des recettes publicitaires (k€) pour la presse d'information de 1985 à 2009



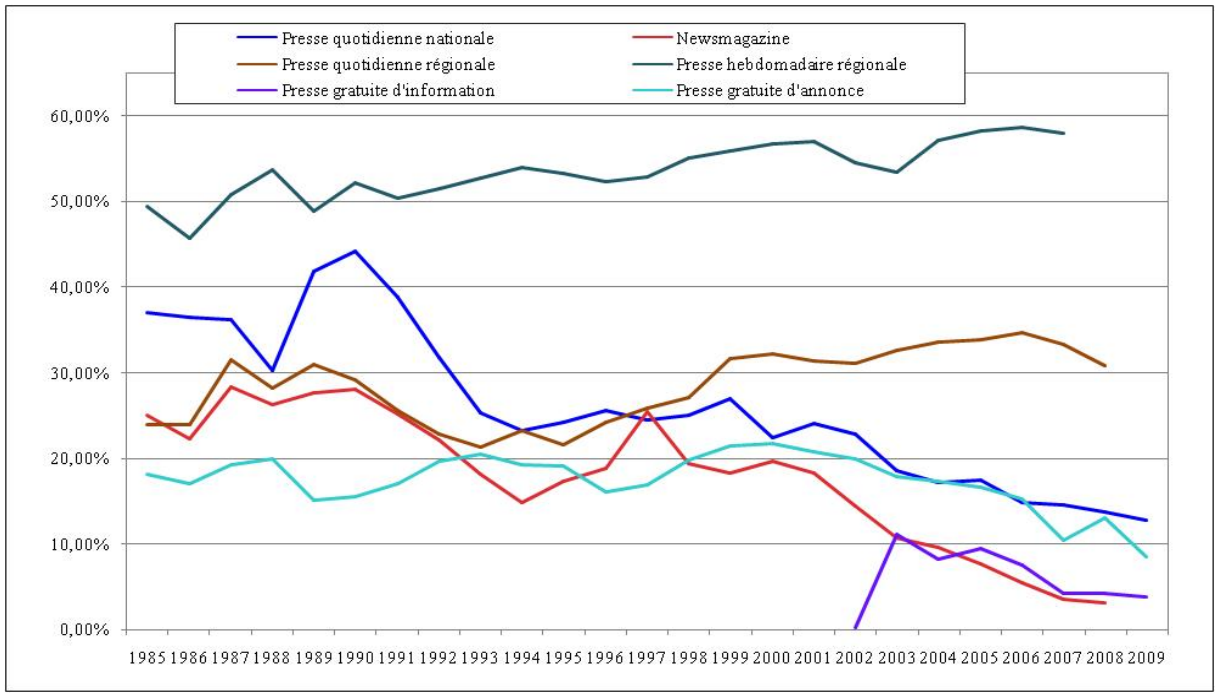
Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM -
Presse d'information générale et politique : Presse quotidienne nationale d'information, Presse quotidienne régionale d'information, Presse quotidienne gratuite d'information, Newsmagazines, Presse hebdomadaire régionale d'information

Graphique n° II-56 : Évolution du marché des petites annonces dans la presse entre 1985 et 2009



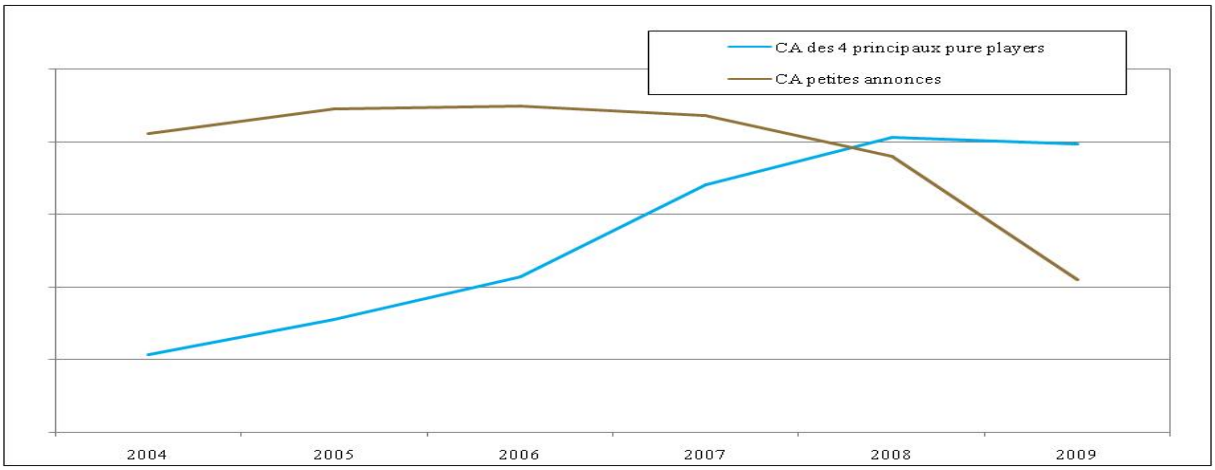
Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM - Ensemble de la presse éditeur selon la nomenclature de la DDM

Graphique n° II-57 : Évolution du ratio CA petites annonces / CA publicité (%)



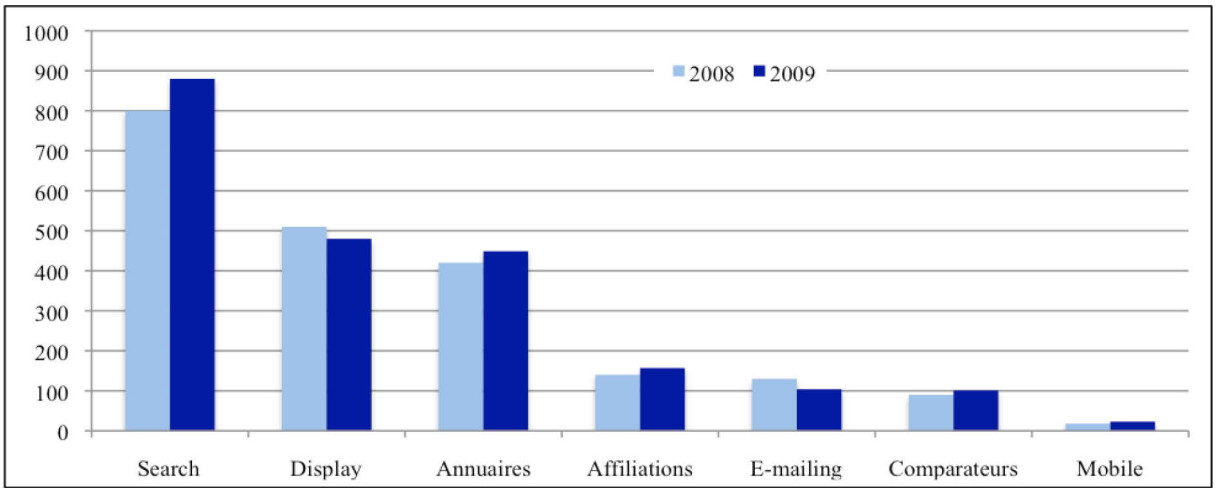
Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM
Presse d'information générale et politique : Presse quotidienne nationale d'information, Presse quotidienne régionale d'information, Presse gratuite d'information, Newsmagazines, Presse hebdomadaire régionale d'information

Graphique n° II-58 : Évolution des revenus des petites annonces et de 4 sites principaux d'annonces



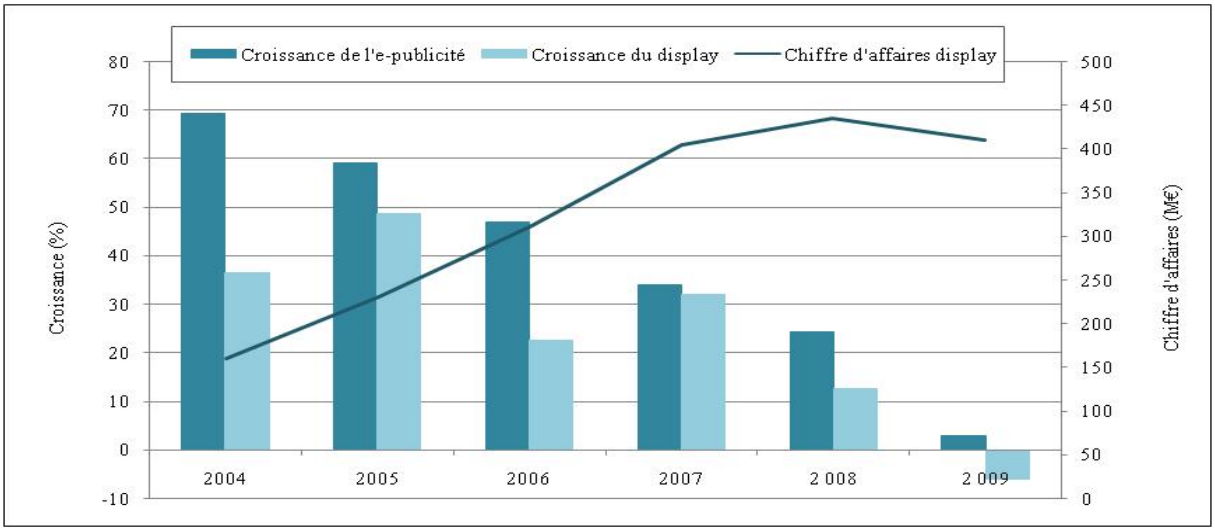
Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM - Rapport annuel des années concernées pour Se Loger, Adenclassifieds, Monster, Régionsjob

Graphique n° II-59 : 2,1 Mds€ pour le marché de la communication *online* en 2009 en France (M€)



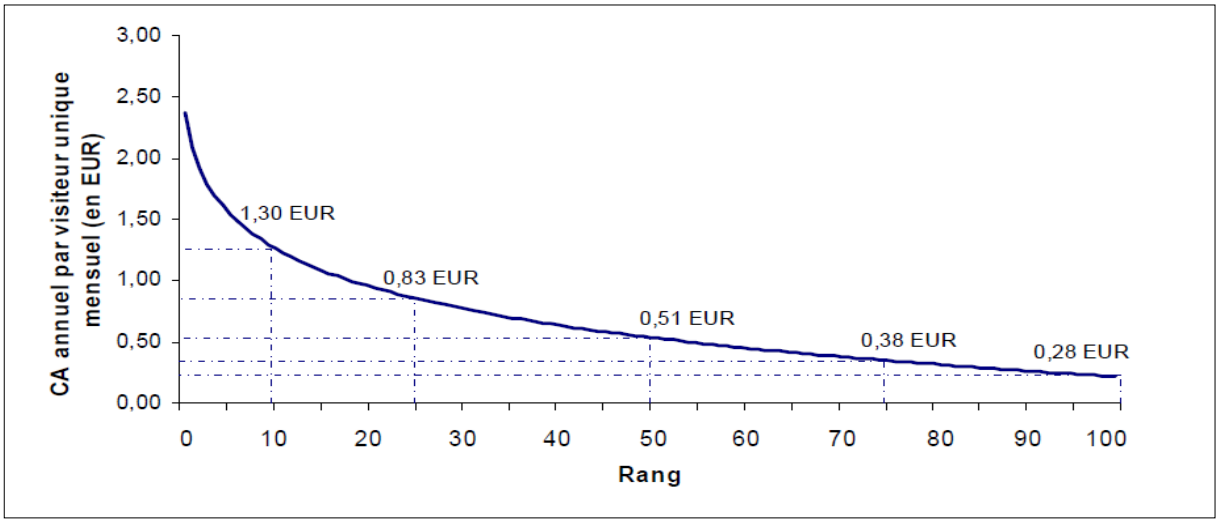
Source : Cap Gemini - SRI, 2009

Graphique n° II-60 : Évolution comparée du marché du *display* entre 2004 et 2009



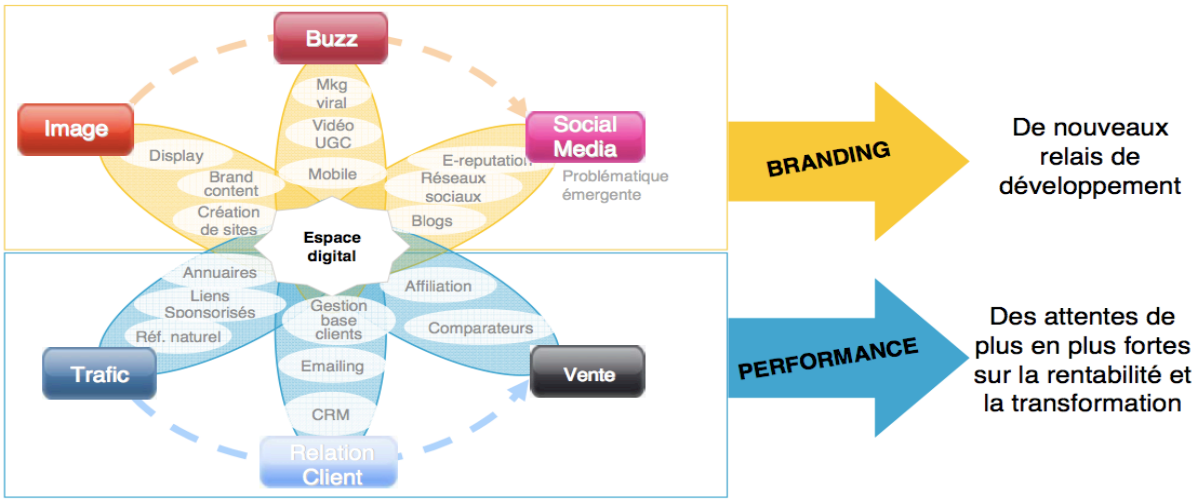
Source : Precepta-Xerfi 2010, d'après France Pub et Cap Gemini

Graphique n° II-61 : Modélisation de la recette publicitaire par visiteur unique selon le rang du site



Source : Idate 2010

Schéma n° II-7 : Les différentes approches publicitaire possibles sur Internet



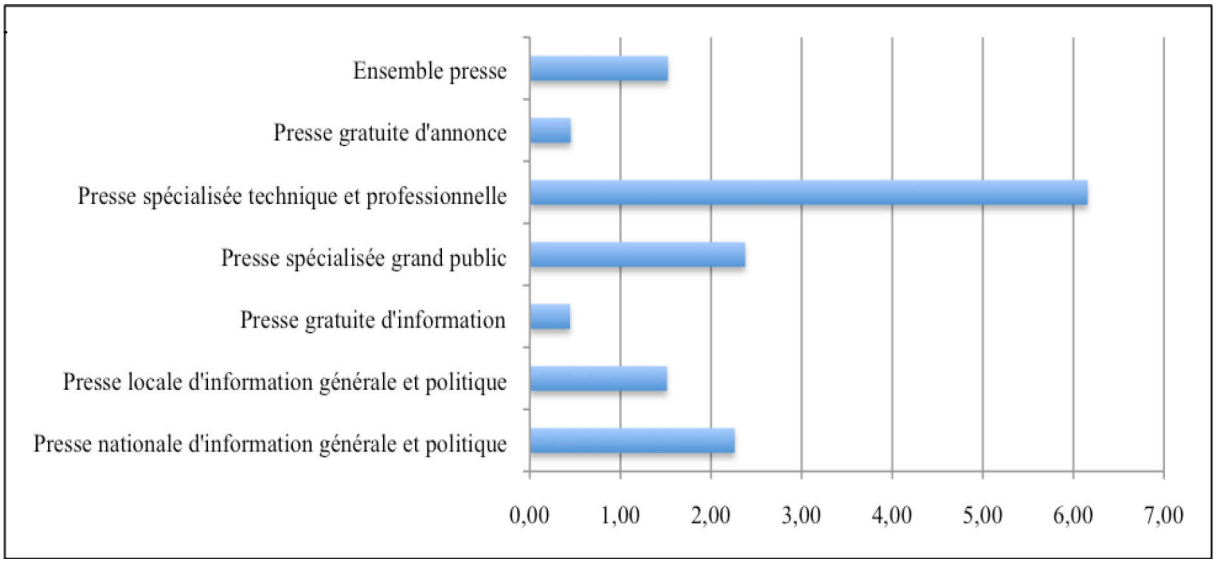
Source : Cap Gemini - SRI, 2009

Tableau n° II-28 : Classement des 10 principaux sites de publicité *display* en France (09/09)

Sites Support	Total des publicités affichées (en millions)	Part de marché des publicités *display*	Visiteurs uniques exposés aux publicités (en milliers)
Total audience	61 616	100,00%	38 551
Facebook.com	6377	10,30%	18 157
Sites Microsoft	5714	9,30%	26 635
Skyrock	2485	4,00%	12 484
Sites Orange	2196	3,60%	17 002
Sites Yahoo!	1381	2,20%	16 192
Groupe TF1	1375	2,20%	11 951
Sites Google	1182	1,90%	26 199
Groupe Spir Communication	1052	1,70%	13 031
Groupe Amaury	947	1,50%	5 407
Groupe Casino	787	1,30%	6 964

Source : comScore Ad-Metrix - Total pour la France – Internautes âgés de 15 ans et + - Représente uniquement les publicités display à l'exception de l'autopromotion et des petites publicités (<2500 pixels en taille). Le trafic issu des ordinateurs publics comme dans les cybercafés ou à partir de téléphones portables ou d'assistants numériques personnels n'est pas inclus.

Graphique n ° II-62 : Chiffre d'affaires 2008 par exemplaire diffusé par famille de presse (€)



Source : Tableaux statistiques de la presse, édition 2009, DDM - Info-Médias août 2009, août 2010, DDM
Presse d'information générale et politique : Presse quotidienne nationale d'information, Presse quotidienne régionale d'information, Presse gratuite d'information, Newsmagazines, Presse hebdomadaire régionale d'information

Tableau n° II-29 : Répartition des annonceurs et *mix-médias* par taille de budget

	Nombre d'annonceurs		Budget moyen M€		Presse %		Radio %		Télévision %		Internet %	
	2003	2008	2003	2008	2003	2008	2003	2008	2003	2008	2003	2008
1er quintile	16	23	167,3	185,6	17,1	15,8	22,7	18,3	48,4	41	2	15,9
2e quintile	42	57	65,4	74,7	16,1	15,3	20,1	17,3	54,1	42,6	2,4	17,3
3e quintile	107	140	25,7	30,4	24,2	19,4	18,7	13,9	39,9	36,9	4,3	19,2
4e quintile	355	494	7,7	8,6	29,1	26,7	16,4	13	38,2	34,8	3,3	16,4
5e quintile	17 057	20267	0,2	0,2	54,1	49	13,5	12,3	15,4	16,5	2,9	14,4
Total*	17 577	20 981	0,8	0,99	28,2	24,7	18,3	15	39,1	34,8	3	16,7

*Source : UDA, 2009, 2004 ; Investissements publicitaires bruts - TNS Media Intelligence * Hors supports régionaux, locaux et professionnels*

Tableau n° II-30 : Nombre d'annonceurs par média national et part de la publicité (%) en 2008

	Médias	Presse		Radio		Télévision		Internet	
	Nombre d'annonceurs	Nombre d'annonceurs	Part publicité	Nombre d'annonceurs	Part publicité	Nombre d'annonceurs	Part publicité	Nombre d'annonceurs	Part publicité
1e quintile	23	23	13,1	22	25	23	24,2	23	19,5
2e quintile	57	56	12,7	50	23,6	54	25	55	21,2
3e quintile	140	135	16	104	18,9	127	21,6	130	23,6
4e quintile	494	428	22,2	237	17,7	349	20,6	391	20,1
5e quintile	20 267	14622	36	1849	14,8	1360	8,6	4251	15,6
Total*	20 981	15 264	100	2 262	100	1 913	100	4 850	100

*Source : UDA, 2009, 2004 ; Investissements publicitaires bruts - TNS Media Intelligence * Hors supports régionaux, locaux et professionnels - Hors affichage*

Tableau n° II-31 : Investissements dans les supports locaux et régionaux en 2008

	Annonceurs nationaux et multi locaux	Annonceurs locaux régionaux	Total dépenses locales régionales	% des dépenses nationales locales
Presse quotidienne nationale*	56	286	342	15,9
Presse quotidienne régionale*	105	565	670	86,7
Presse gratuite*	90	858	948	91,8
Autre presse	20	256	276	96,5
Radio	130	410	540	58,7
Publicité extérieure	236	622	858	59
Cinéma	10	114	124	2,9
Internet	70	140	210	20,9
Total médias	717	3251	3968	33,5

*Source : UDA, 2009, 2004 ; Investissements publicitaires nets 2008 – *Presse d'information générale et politique*

Tableau n° II-32 : Part publicitaire des titres au sein de chaque famille de presse en 2007 (%)

	Nombre de Titres	**10 premiers titres**	**20 premiers titres**
Presse nationale d'information générale et politique	80	78,2	95,7
Presse locale d'information générale et politique	461	47,1	68,9
Presse spécialisée grand public	1834	20,8	30,7
Presse spécialisée technique et professionnelle	1456	22,1	29,2
Total	4544	17,4	27,2

Source : Tableaux statistiques de la presse, DDM, La documentation française, 2009

Tableau n° II-33 : Évolution de l'indice du coût du panier moyen de l'annonceur

Indice UDA-CRTM		Magazines		Quotidiens nationaux		Télévision privée nationale		Radio	
	Quadrimédia	Coût	Diff.	Coût	Diff.	Coût	Aud.	Coût	Aud.
Cumul 2009/2008	100,8	113	125,4	96,4	98,1	98,3	99,7	104,9	103,2
Cumul 2008/2007	98,4	98,2	94,2	103,2	107,5	95,6	89,8	105,6	109
Cumul 2007/2006	103,7	104,1	94,9	103,8	99,7	100,1	97	108,6	105,8
Cumul 2006/2005	104,1	98,9	94,8	108,2	101,3	105,8	98,7	101,6	100

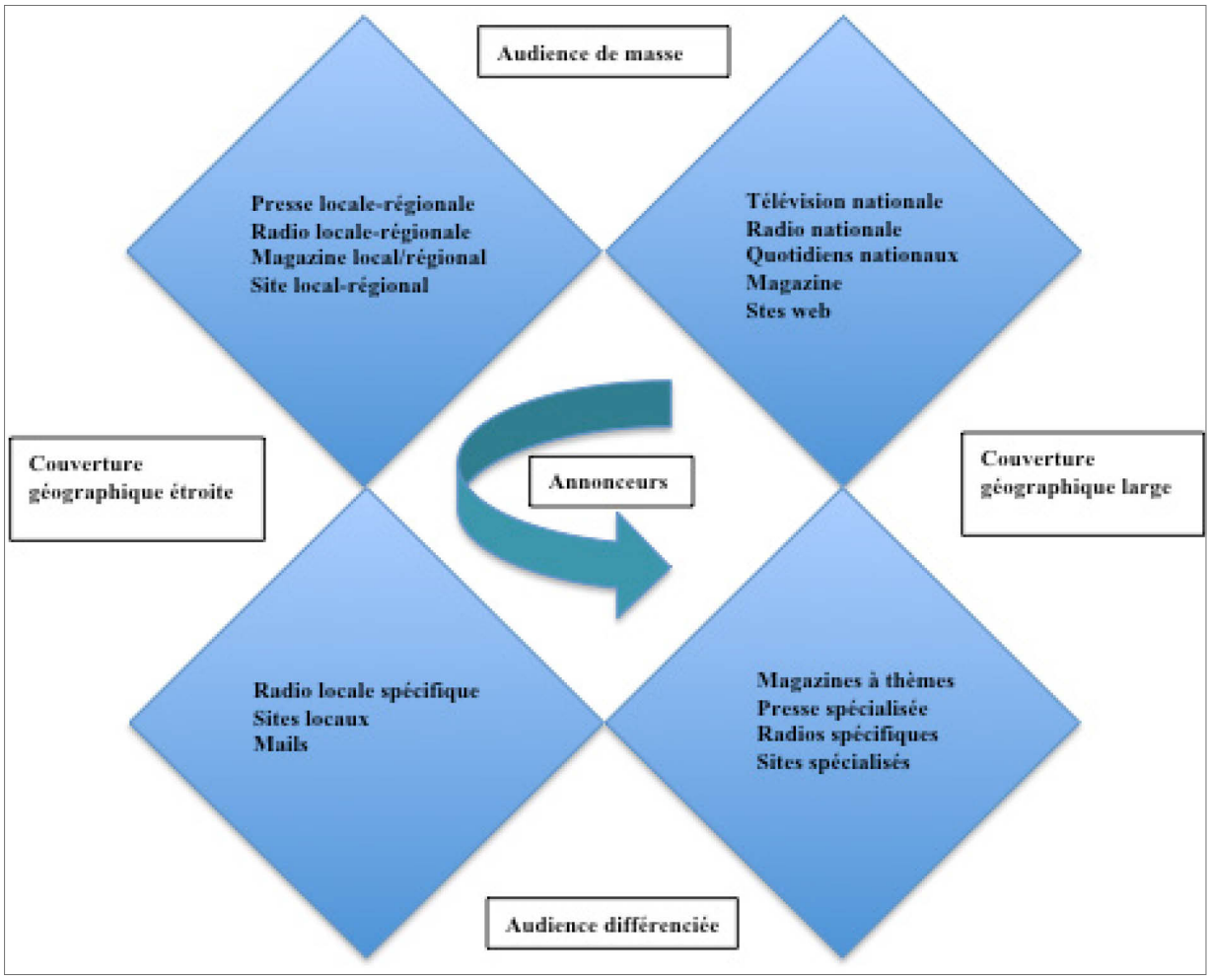
Source : UDA 2005-2009

Tableau n° II-34 : Forces et faiblesses publicitaires des différents médias d'information

	Forces	**Faiblesses**
Journaux	Périodicité	Encombrement publicitaire faible
	Avantages du coût	Lecture rapide des titres
	Contenu à forte valeur ajoutée possible	Durée de vie courte
	Capacité à modifier la taille et le type de publicité	Qualité de la reproduction limitée
Magazines	Cible sélective	Encombrement du marché
	Bonne reproduction	Peu de temps pour les changements
	Durée de vie longue de la publicité	
	Contenu à forte valeur ajoutée possible	
Sites Web	Interactivité, immédiateté, flexibilité	Faible pénétration du marché
	Facilité de changements des publicités	Pénétration du contenu informatif possible
	Contenu à forte valeur ajoutée possible	Encombrement du marché
Radio	Capacité de cibler des audiences locales	Public large et restreint à cibler
	Les formats attirent de nouvelles audiences	Audience instable
	Rapidité de changement d'un message	Zapping facile
	Faible coût	Contenu informatif possible mais limité
Télévision	Couverture	Marché ciblé limité
	Capacité de répétition des messages	Messages ignorés, zapping facile
	Visuel	Contenu informatif possible mais limité
	Bon pour l'image de marque	Coûts élevés

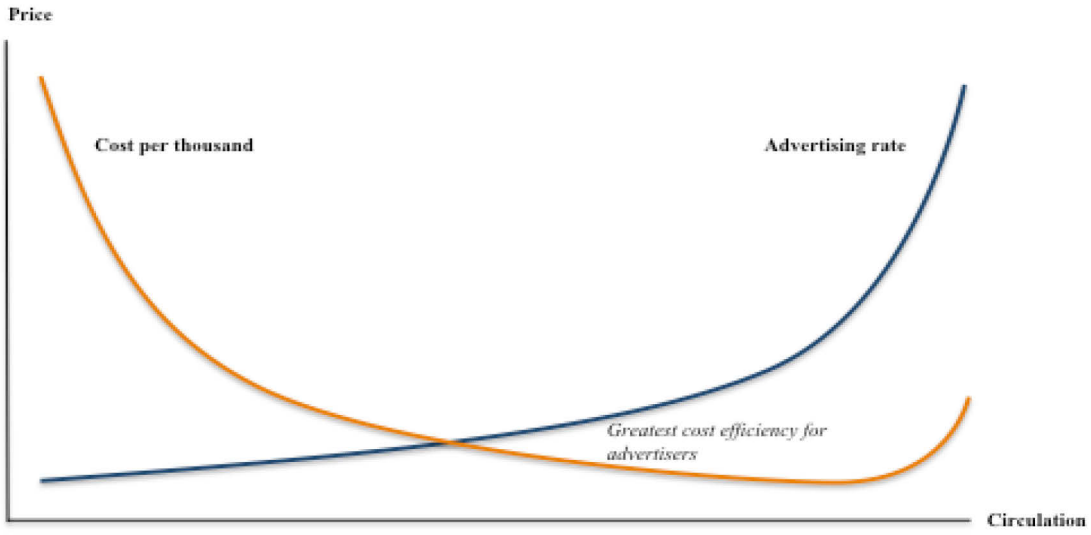
Source : D'après Picard, 2002

Schéma n° II-8 : Matrice des choix stratégiques possibles



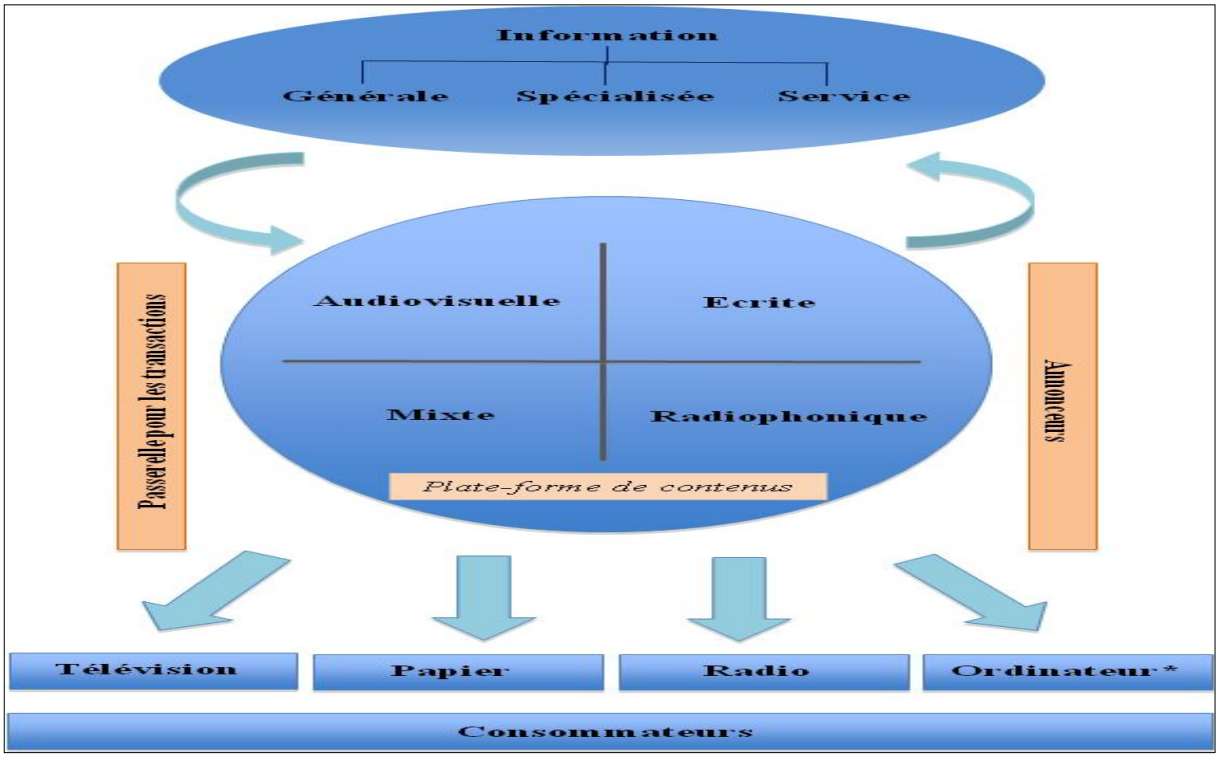
Source : D'après Picard, 2002

Graphique n° II-63 : Relations entre le prix de la publicité et la diffusion d'un journal



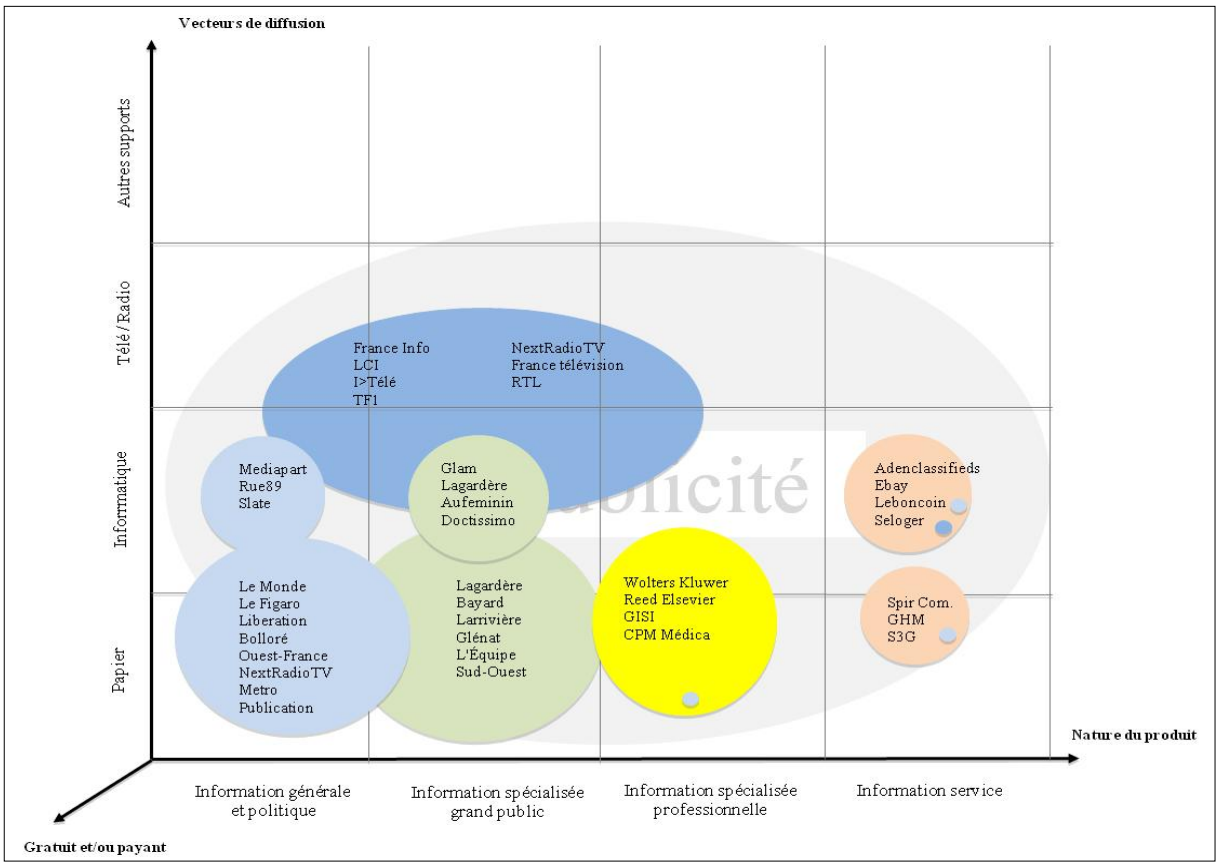
Source : d'après Robert G. Picard, 1998

Schéma n° II-9 : Proposition d'analyse de la dynamique concurrentielle à partir du produit informationnel



*Source : Auteur - * PC, Netbooks, Tablets, Smartphones, ebooks, Mobile Phone, etc.*

Schéma n° II-10 : Exemple de représentation de groupes stratégiques dans l'industrie de l'information



Source : d'après Strategor, 2009

Tableau n° II-35 : Évolution de l'EBE en % du chiffre d'affaires dans différents secteurs

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Pétrole & Gaz	18	18	15	12	15	17	15	15	18	24
Chimie	15	14	13	12	13	13	12	13	13	14
Matières premières	16	12	11	13	16	15	17	17	18	18
Matériaux de construction	10	11	11	12	12	12	14	14	13	14
Biens d'équipement et services de l'entreprise	12	10	9	10	11	11	12	12	13	14
Automobile	11	10	11	11	11	11	10	12	11	12
Alimentation	11	11	11	11	11	12	12	11	12	12
Biens à la consommation et services à la personne	12	12	12	12	12	12	12	13	13	14
Santé	12	10	11	8	7	10	10	11	13	15
Distribution	8	8	7	7	8	8	8	7	8	8
Médias	**13**	**10**	**13**	**13**	**16**	**16**	**15**	**16**	**17**	**18**
Transports et loisirs	15	13	13	16	15	15	15	16	15	17
Télécom	27	22	28	28	29	26	26	30	32	33
Services publics	23	21	22	20	22	20	22	24	22	23
Technologie	9	6	4	6	9	9	10	10	12	13

Source : Vernimmen 2008, Infinancial 2009

Tableau n° II-36 : Évolution du résultat d'exploitation en % du chiffre d'affaires dans différents secteurs

En %	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Pétrole & Gaz	11	10	6	6	8	11	10	8	11	15
Chimie	8	6	6	5	7	8	7	9	9	10
Matières premières	10	7	6	6	9	11	13	12	12	13
Matériaux de construction	6	6	6	6	7	9	10	10	10	10
Biens d'équipement et services de l'entreprise	7	6	5	5	6	7	8	9	10	10
Automobile	5	5	6	6	6	6	6	7	7	7
Alimentation	7	7	6	6	6	8	7	7	8	9
Biens à la consommation et services à la personne	9	8	8	7	8	8	9	10	10	10
Santé	6	5	5	5	4	5	5	5	7	9
Distribution	5	4	4	5	5	5	5	5	6	6
Médias	**8**	**4**	**4**	**5**	**8**	**10**	**10**	**11**	**12**	**15**
Transports et loisirs	7	5	5	5	6	8	8	10	9	10
Télécom	12	7	9	12	14	13	12	16	17	19
Services publics	13	13	11	11	12	12	17	15	13	15
Technologie	4	-1	-1	1	4	5	6	7	8	9

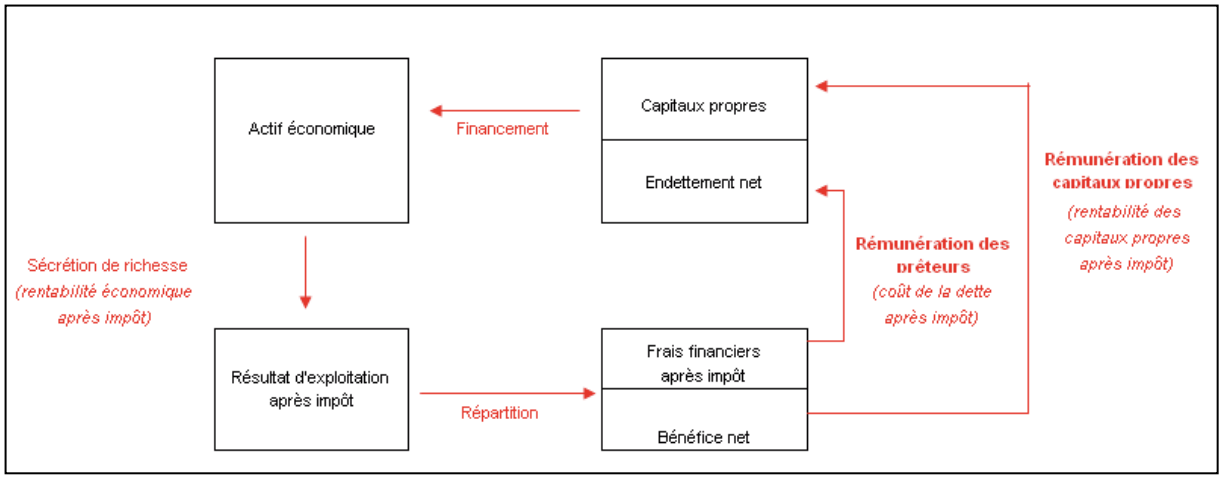
Source : Vernimmen 2008, Infinancial 2009

Tableau n° II-37 : Évolution du ratio Dettes financières et bancaires nettes / EBE dans différents secteurs

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Pétrole & Gaz	1	1	1,1	0,9	0,7	0,5	0,6	0,8	0,6	*nd*
Chimie	1	1,5	1,4	1,3	1,1	1,1	1,3	1,1	1,4	*nd*
Matières premières	1,3	1,9	1,6	1,6	1,3	1,1	1	1,1	1,9	*nd*
Matériaux de construction	1	1,1	0,8	0,7	0,9	1	1,2	1,2	1,6	*nd*
Biens d'équipement et services de l'entreprise	1,1	1,1	1,2	1	1	1	0,9	0,9	1,3	*nd*
Automobile	1,6	2,1	1,7	1,6	1,3	1,3	1	1,5	2,2	*nd*
Alimentation	2,1	1,9	1,7	1,6	1,6	1,8	1,9	1,8	2,5	*nd*
Biens à la consommation et services à la personne	1,2	1,2	1	1	0,8	0,9	1	1	1,4	*nd*
Santé	1,1	1,3	1,1	1	0,8	1,1	0,9	1,1	1,2	*nd*
Distribution	0,9	0,9	0,9	0,7	0,6	1,1	0;7	1,2	1,3	*nd*
Médias	**0,2**	**0,7**	**0,8**	**0,5**	**0,2**	**0,5**	**0,4**	**1,2**	**1,3**	***nd***
Transports et loisirs	2,1	2,2	1,5	1,6	1,5	1,1	1,5	1,2	2,5	*nd*
Télécom	1	1,4	0,9	0,9	0,9	1	1	0,6	1,3	*nd*
Services publics	1,8	1,5	1,7	2,3	2,2	2,2	1,8	1,8	2	*nd*
Technologie	0	0,1	-0,2	-0,6	-0,7	-0,7	-0,6	-0,4	0	*nd*

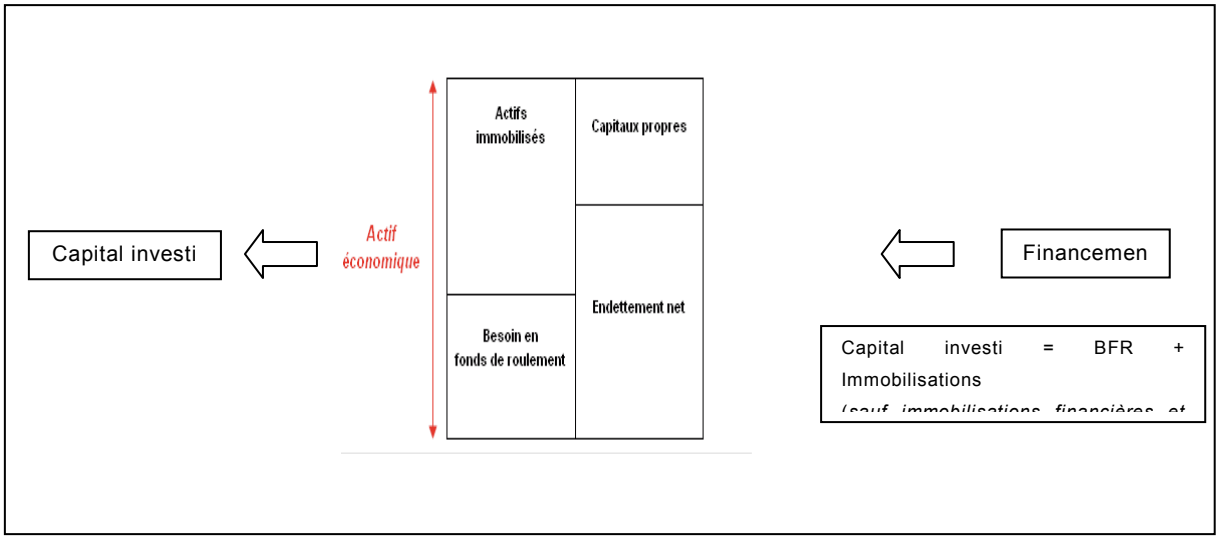
Source : Vernimmen 2008, Infinancial 2009 - nd : non défini

Schéma n° II-11 : Les flux menant à la rentabilité



Source : Vernimmen 2008

Schéma n° II-12 : Présentation d'un bilan financier simplifié



Source : Vernimmen 2008, Philippe Zarlowski, ESSEC - L'endettement net exclut la trésorerie, les actifs immobilisés sont nets

Tableau n° II-38 : Évolution de la rentabilité des capitaux propres dans différents secteurs (%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Pétrole & Gaz	15	13	9	9	12	13	12	14	14	*nd*
Chimie	13	10	9	8	11	12	11	13	12	*nd*
Matières premières	13	7	7	6	9	7	11	12	7	*nd*
Matériaux de construction	14	13	14	13	15	17	18	16	12	*nd*
Biens d'équipement et services de l'entreprise	15	11	9	10	12	13	15	15	12	*nd*
Automobile	12	9	12	13	13	14	12	14	11	*nd*
Alimentation	13	12	12	12	12	12	12	12	8	*nd*
Biens à la consommation et services à la personne	16	13	15	14	16	16	16	16	12	*nd*
Santé	9	10	8	11	9	7	8	5	7	*nd*
Distribution	16	15	15	15	16	16	16	14	12	*nd*
Médias	**16**	**8**	**10**	**10**	**15**	**13**	**12**	**12**	**10**	***nd***
Transports et loisirs	9	6	8	8	8	9	9	10	6	*nd*
Télécom	8	6	7	11	10	12	12	15	13	*nd*
Services publics	9	8	8	8	9	10	11	9	11	*nd*
Technologie	12	0	-1	3	11	14	13	12	11	*nd*

Source : Vernimmen 2008, Infinancial 2009 - nd : non défini

Tableau n° II-39 : Évolution de la rentabilité économique après impôts dans différents secteurs (%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Pétrole & Gaz	12	11	8	9	12	14	12	13	14	*nd*
Chimie	12	9	9	6	9	12	13	16	9	*nd*
Matières premières	12	6	6	6	10	7	13	14	7	*nd*
Matériaux de construction	14	12	12	12	14	17	20	18	16	*nd*
Biens d'équipements et services de l'entreprise	15	9	6	8	12	15	16	17	13	*nd*
Automobile	12	8	11	10	12	13	12	14	12	*nd*
Alimentation	11	11	11	12	11	13	12	14	9	*nd*
Biens à la consommation et services à la personne	14	9	12	12	14	15	15	17	11	*nd*
Santé	7	5	3	6	5	4	3	2	3	*nd*
Distribution	15	13	13	13	14	15	15	15	10	*nd*
Média	**13**	**1**	**3**	**8**	**10**	**15**	**13**	**13**	**9**	***nd***
Transports et loisirs	9	5	8	8	9	10	12	13	6	*nd*
Télécom	9	1	3	7	14	13	15	17	14	*nd*
Services publics	9	9	10	10	9	12	14	14	14	*nd*
Technologie	5	-4	-6	1	7	11	11	11	10	*nd*

Source : Vernimmen 2008, Infinancial 2009 - nd : non défini

Schéma n° II-13 : Calcul du *cash-flow* net

Cash-flow brut <=> Résultat opérationnel après impôts + dotations aux amortissements <=> Capacité de financement d'exploitation

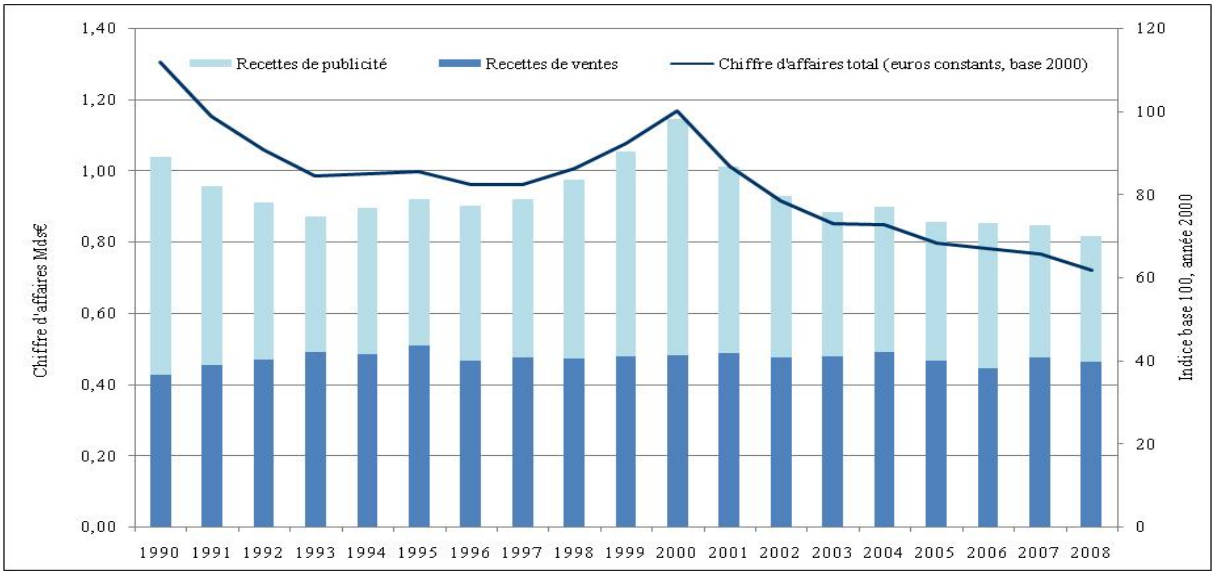
Cash-flow net <=> *Cash-flow* brut – Investissements nets des cessions d'actifs - variation de BFR

<=> Résultat opérationnel après impôts – Variation Capital investi <=> *Free cash-flow*

<=> Variation de trésorerie de la période – augmentation de capital + dividendes versés – nouveaux emprunts + remboursement dettes financières + intérêts financiers nets +/- opérations financières

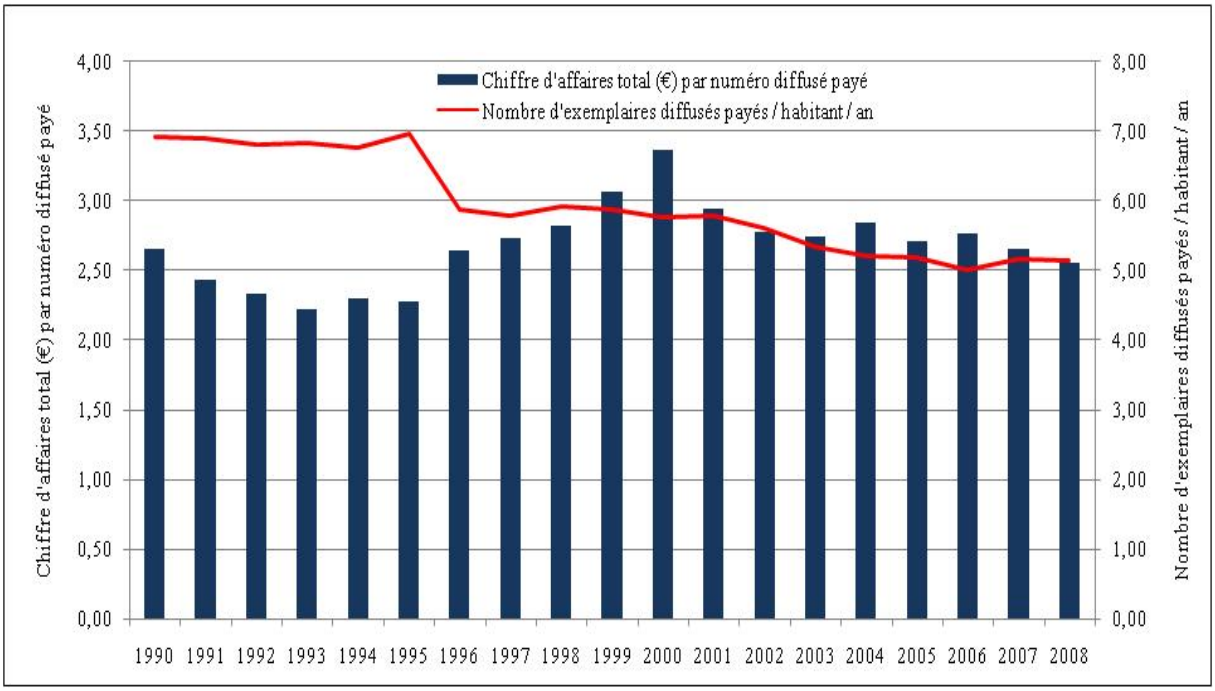
Source : Vernimmen 2008

Graphique n° II-64 : Évolution du chiffre d'affaires (Mds€) de la PQN* entre 1990 et 2008



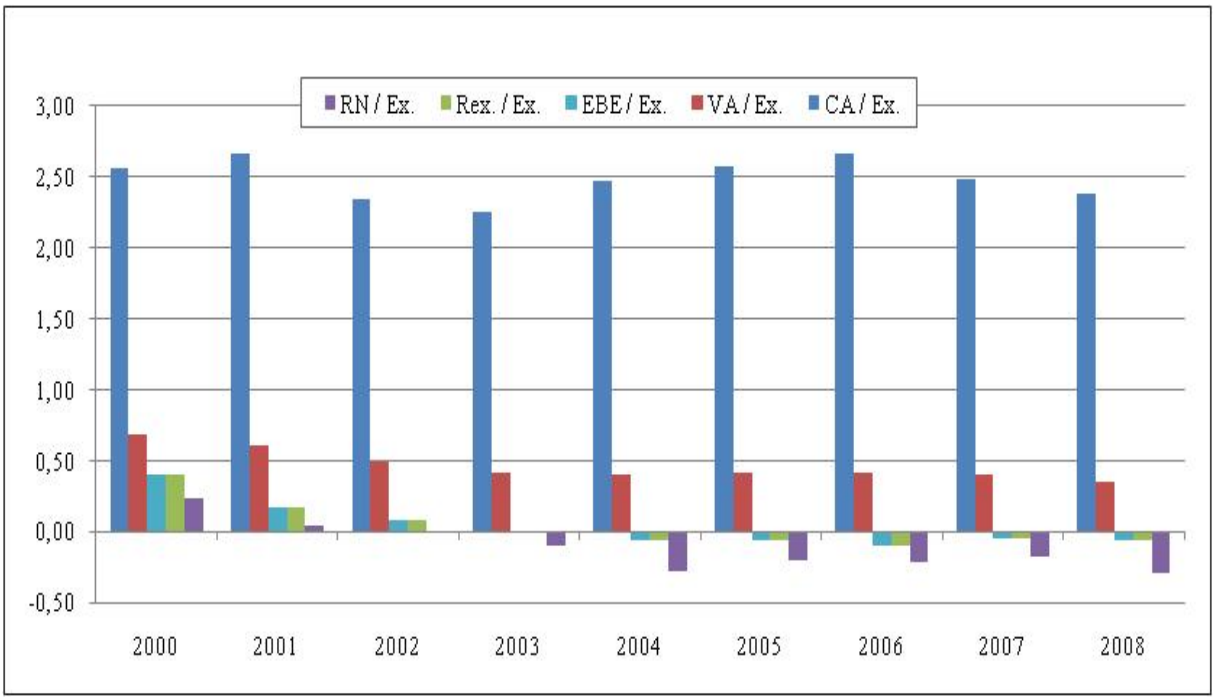
Source : Tableaux statistiques de la presse, DDM, 2009 ; DGMIC, 2010 - Retraitement pour la base 2000 à partir des données INSEE 2010
**Presse d'information générale et politique quotidienne nationale payante, soit 10 titres selon nomenclature DDM 2009*

Graphique n° II-65 : Évolution du chiffre d'affaires total (€) par numéro payé & du nombre d'exemplaires diffusés / habitants / an pour la PQN*



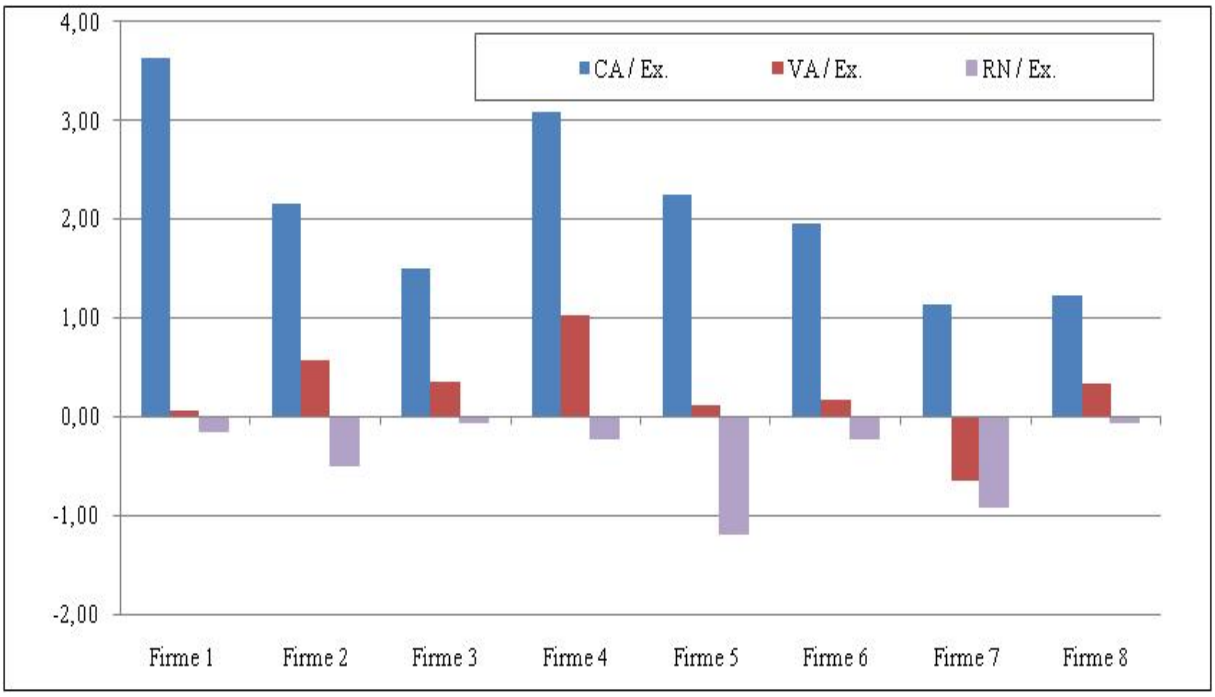
Source : Tableaux statistiques de la presse, DDM, 2009 ; DGMIC, 2010 - Retraitements calculs sur base INSEE 2010
**Presse d'information générale et politique quotidienne nationale payante, soit 10 titres selon nomenclature DDM 2009*
Données INSEE 2010 pour la démographie française - Population entière

Graphique n° II-66 : Évolution des marges de la PQN* rapportée à l'exemplaire payé (€) de 2000 à 2008



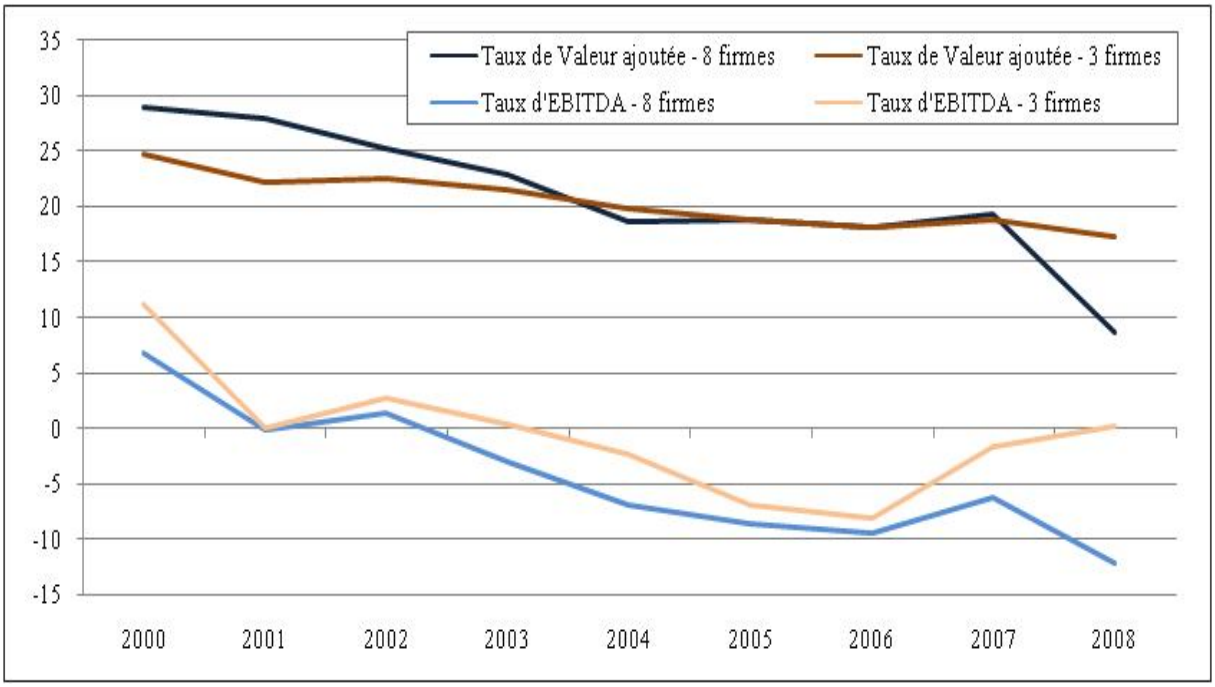
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes, OJD pour la diffusion payée - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 8 titres de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité, France-Soir*

Graphique n° II-67 : Marges de 8 firmes de PQN* rapportées à l'exemplaire payé (en €) en 2008



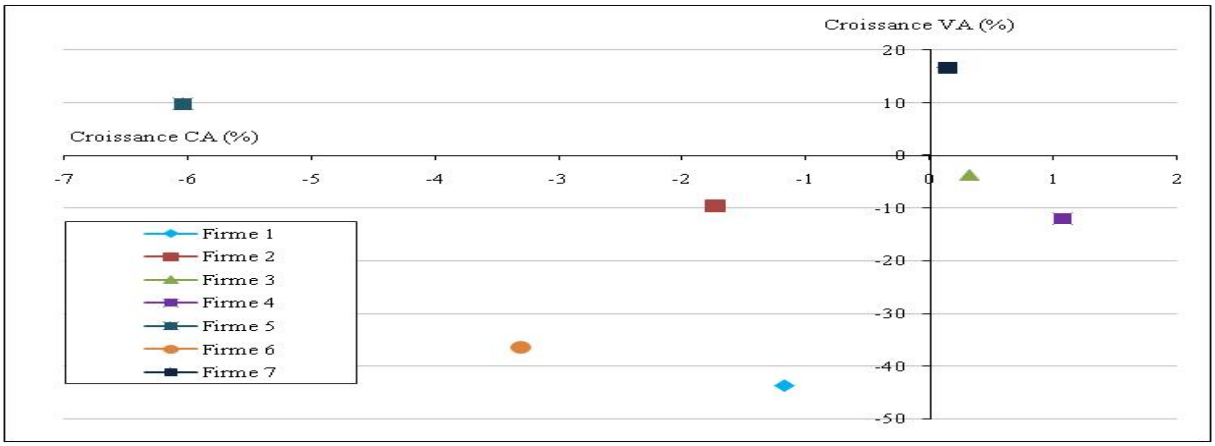
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes, OJD pour la diffusion payée - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 8 titres de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité, France-Soir*

Graphique n° II-68 : Évolution des taux de valeur ajoutée et d'*EBITDA* (%) de 2000 à 2008 en PQN*



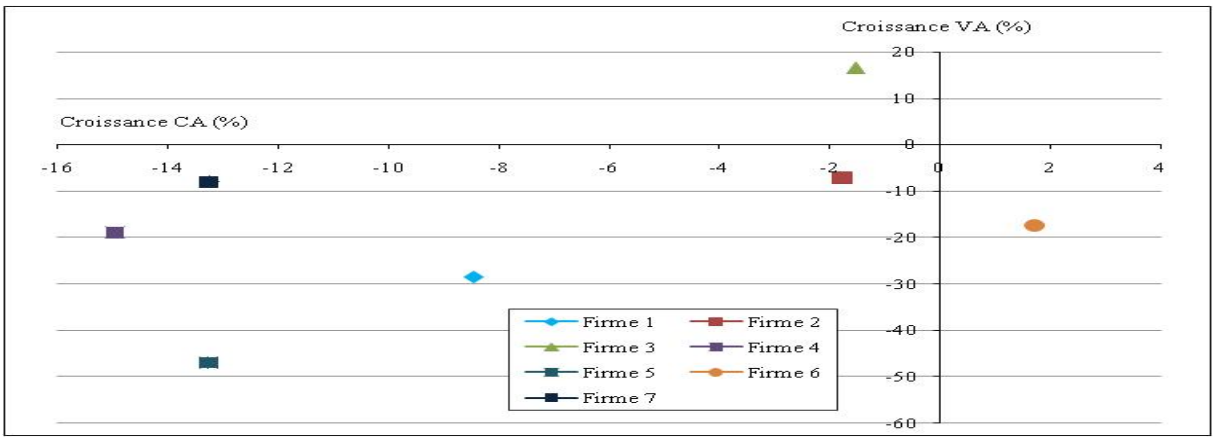
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 8 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité, France-Soir - 3 firmes : les trois premières – Taux rapporté au chiffre d'affaires*

Graphique n° II-69 : Croissance du chiffre d'affaires / Valeur ajoutée (%) pour 7 firmes de PQN* en 2008



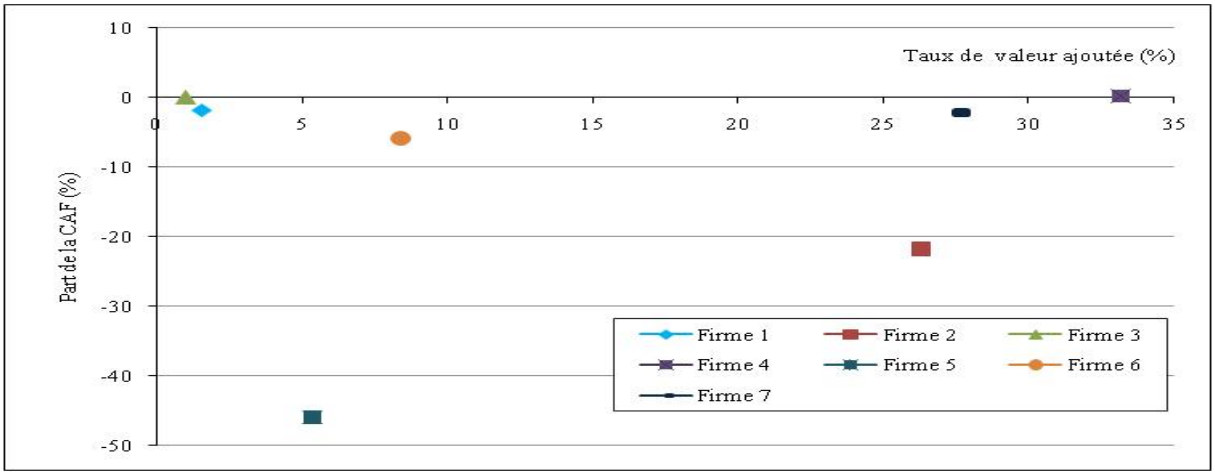
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 7 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité - Croissance 2008/2007*

Graphique n° II-70 : Croissance du chiffre d'affaires / Valeur ajoutée (%) pour 7 firmes de PQN* en 2002



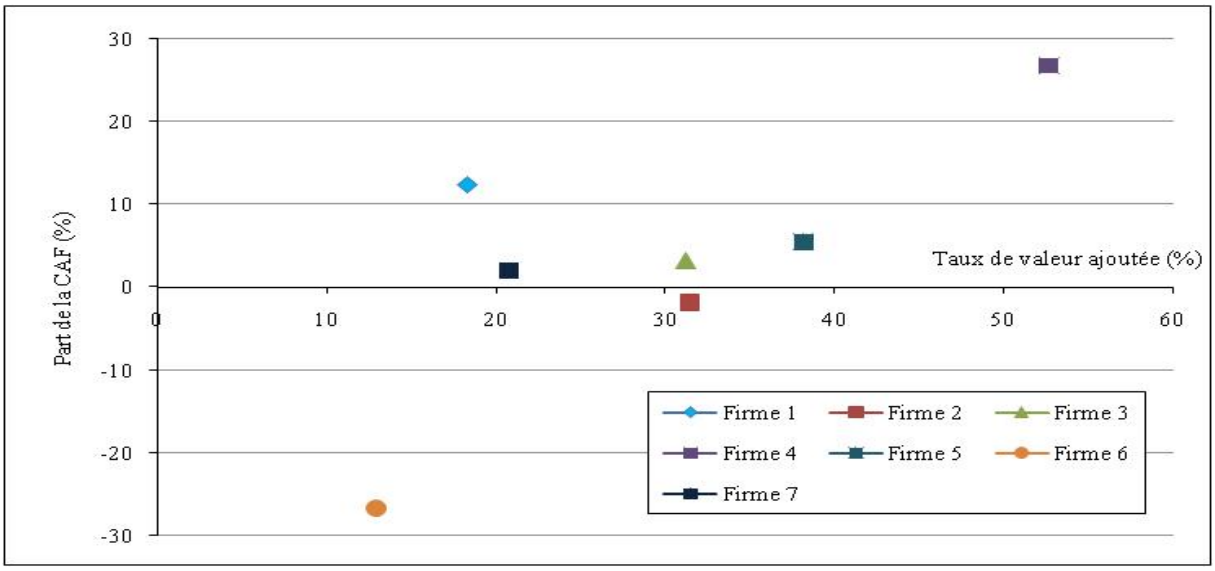
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 7 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité*
Firme 8 retirée de l'échantillon par absence de données cohérentes en 2002 - Croissance 2002/2001

Graphique n° II-71 : Taux de valeur ajoutée et part de la CAF (%) pour 7 firmes de PQN* en 2008



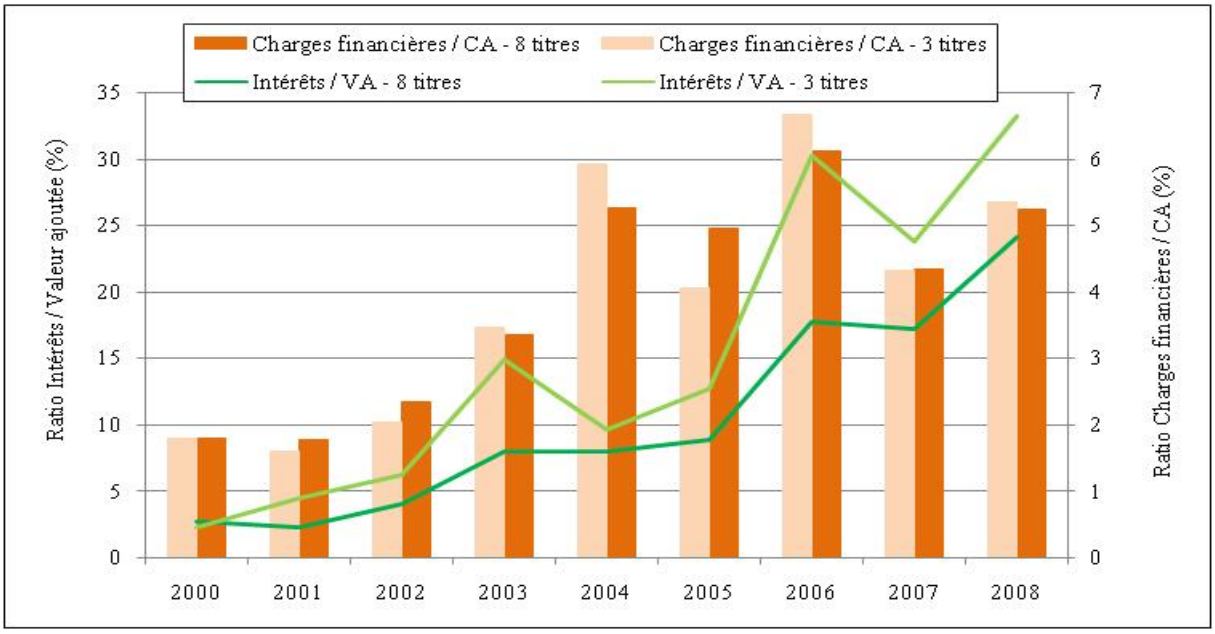
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 7 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité - Croissance 2008/2007*

Graphique n° II-72 : Taux de valeur ajoutée et part de la CAF (%) pour 7 firmes de PQN* en 2001



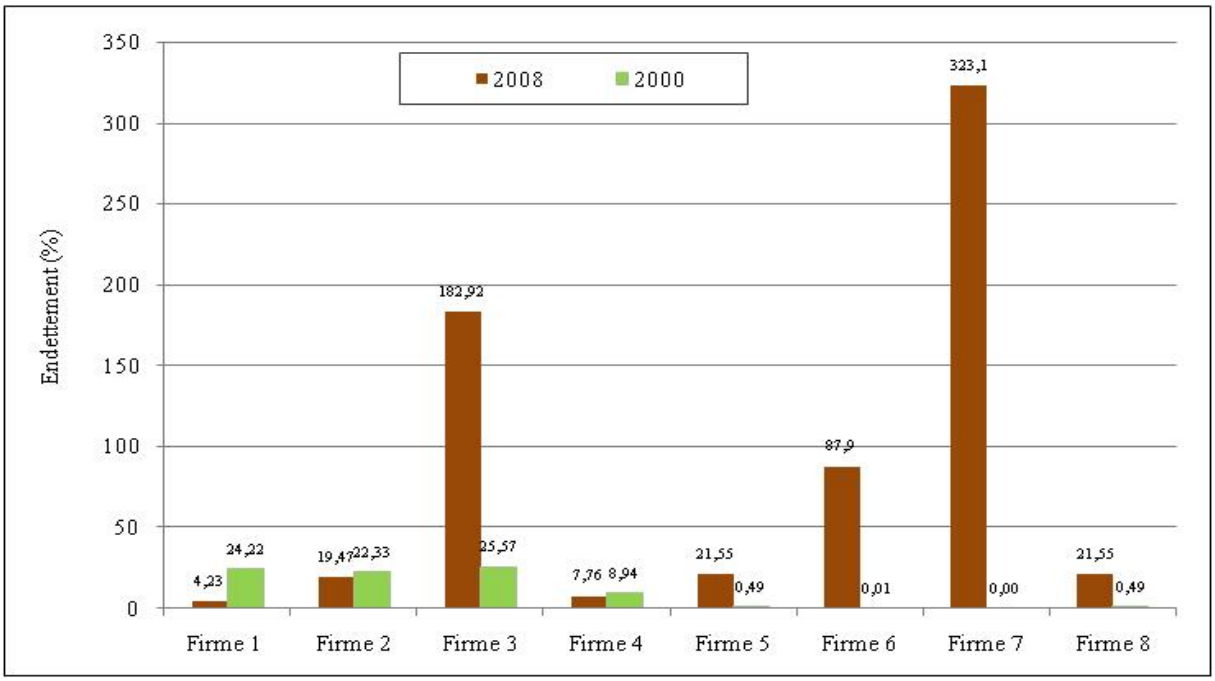
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 7 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité*
Firme 8 retirée de l'échantillon par absence de données cohérentes en 2001 - Croissance 2001/2000

Graphique n° II-73 : Poids des charges financières et des prêteurs (%) dans la PQN* de 2000 à 2008



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 8 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité, France-Soir - 3 firmes : les trois premières*

Graphique n° II-74 : Taux d'endettement (%) de 8 firmes de PQN* en 2000 et 2008

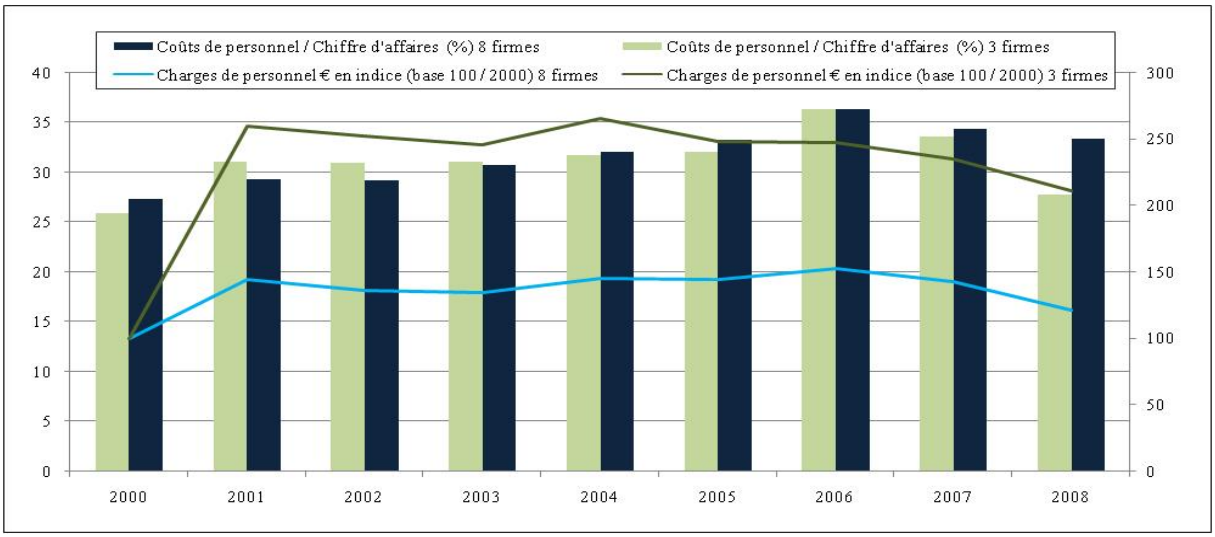


Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
Taux d'endettement (%) : Dettes à caractères financiers / Capitaux propres et autres fonds propres
**Échantillon : 8 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité, France-Soir*

Graphique n° II-75 : Ratio d'autonomie financière et C*urrent Ratio* en PQN* de 2000 à 2008

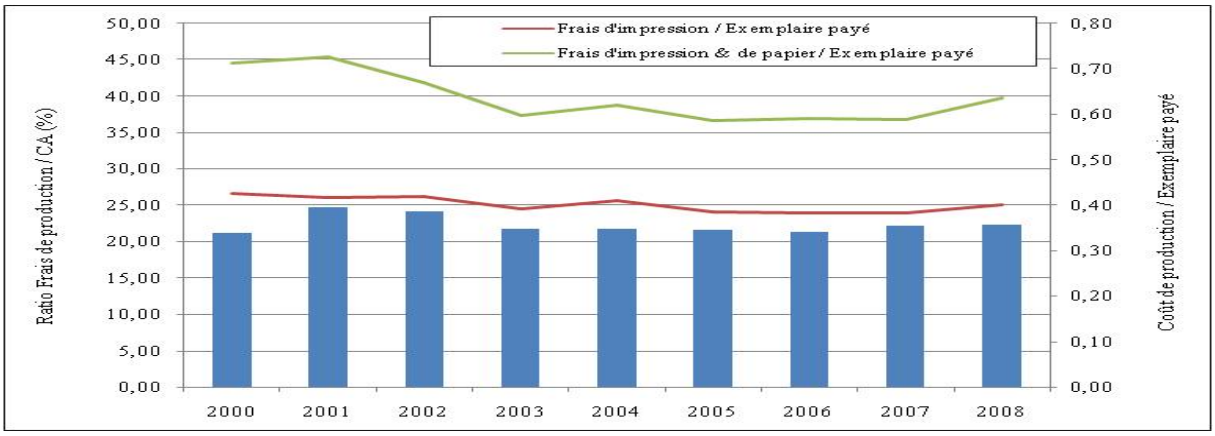
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
Ratio d'autonomie : Capitaux propres / Total bilan - Current Ratio : Current Fixed Assets / Current Liabilities *(Actif courant / Passif courant)*
**Échantillon : 8 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité, France-Soir - 3 firmes : les trois premières.*

Graphique n° II-76 : Parts des coûts de personnel en PQN* en % et en indice de 2000 à 2008



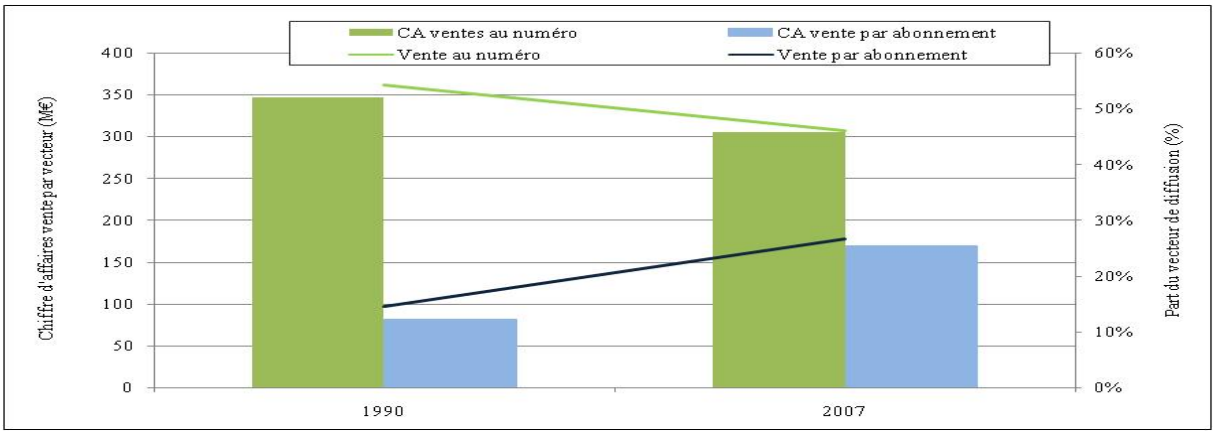
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk,, Infogreffe, 2010 - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 8 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité, France-Soir - 3 firmes : les trois premières*
Chiffre d'affaires total - Charges de personnel : salaire et charges sociales et participation

Graphique n° II-77 : Frais de production de la PQN* de 2000 à 2008



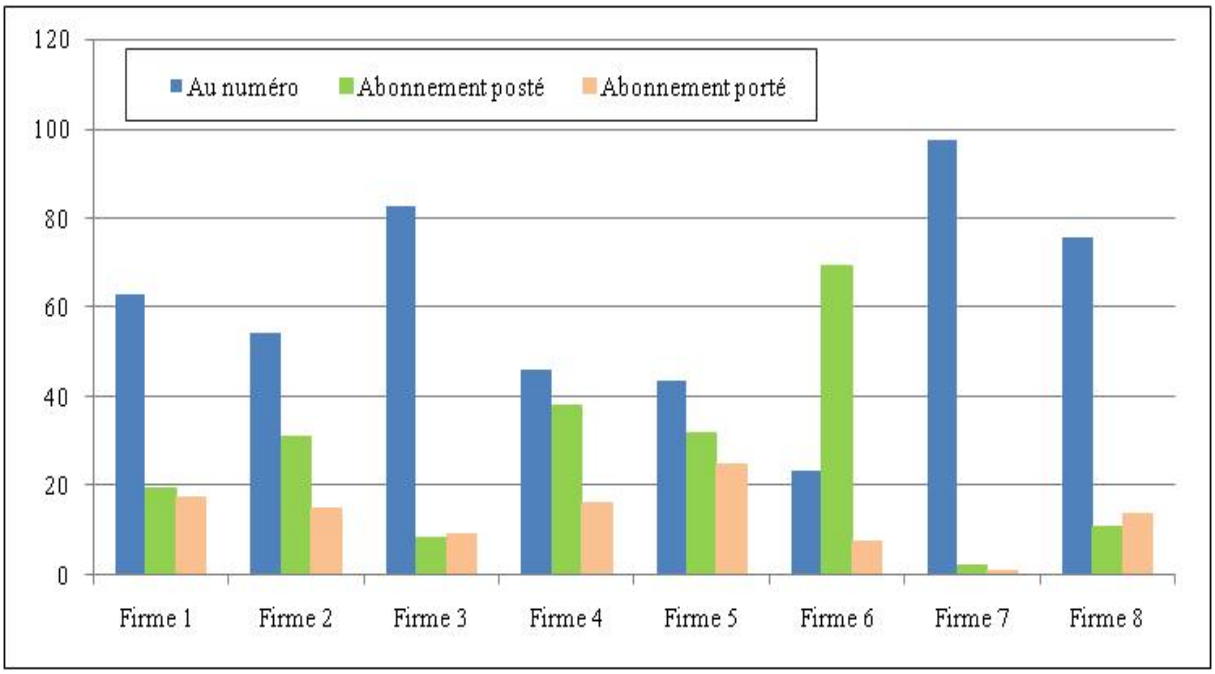
Source : DDM, 2009, DGMIC, 2010 - Pour l'année 2008, la part est estimée.
**PQN : Presse quotidienne nationale d'information générale et politique, soit 10 titres au sens de la nomenclature de la DDM*

Graphique n° II-78 : Répartition de la diffusion de la PQN* en 1990 et 2007



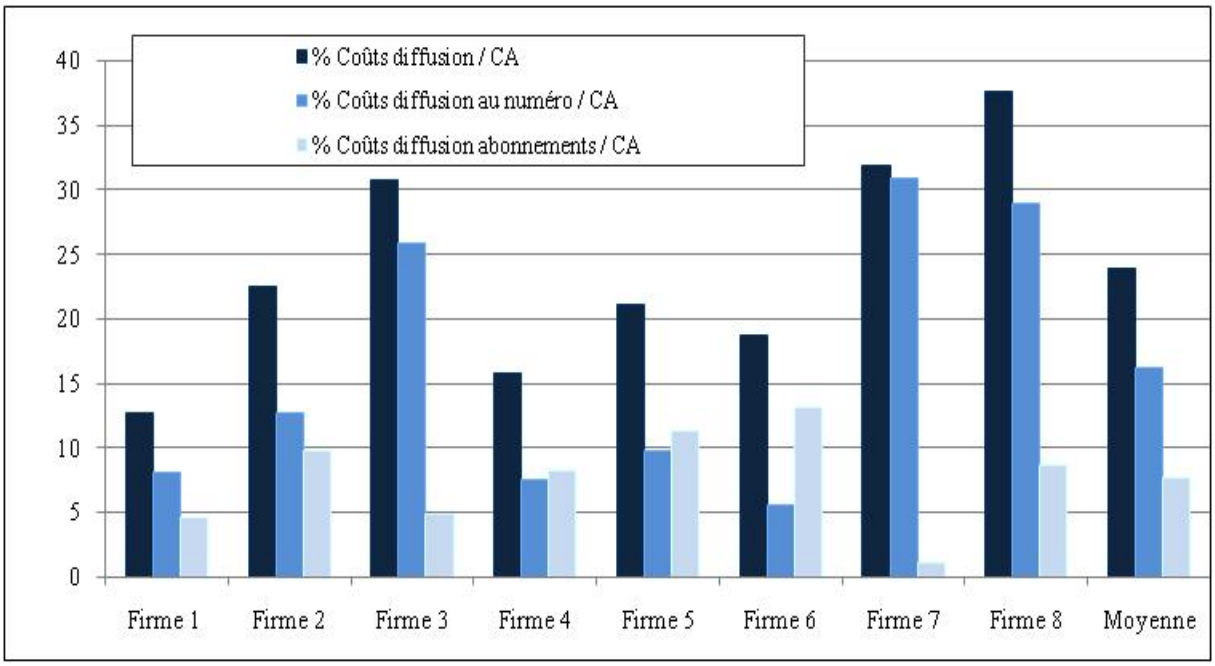
Source : DDM, 2009 - Répartition calculée sur la diffusion totale payée
**PQN : Presse quotidienne nationale d'information générale et politique, 10 publications selon nomenclature DDM*

Graphique n° II-79 : Part respective (%) des modes de diffusion pour 8 firmes de PQN* en 2008



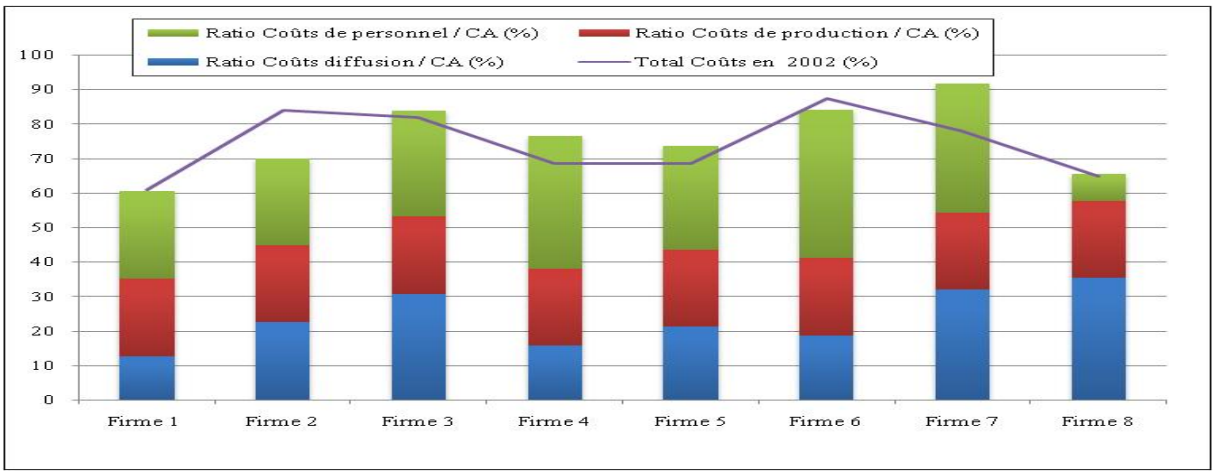
Source : OJD 2008 : diffusion payée
**Échantillon : 8 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité, France-Soir.*

Graphique n° II-80 : Coûts de diffusion (%) de 8 firmes de PQN* en 2008



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 8 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité, France-Soir*
Données diffusion payée et circuit de diffusion : OJD 2008 - Montants des aides : DGMIC, 2008 - Frais de routage, vente, conditionnement, fonctionnement ajoutés sur une moyenne de 0,24 € / exemplaire - Coût moyen portage : 0,34 € / exemplaire.

Graphique n° II-81 : Part du coût de distribution, de personnel et de production en PQN*en 2002 et 2008



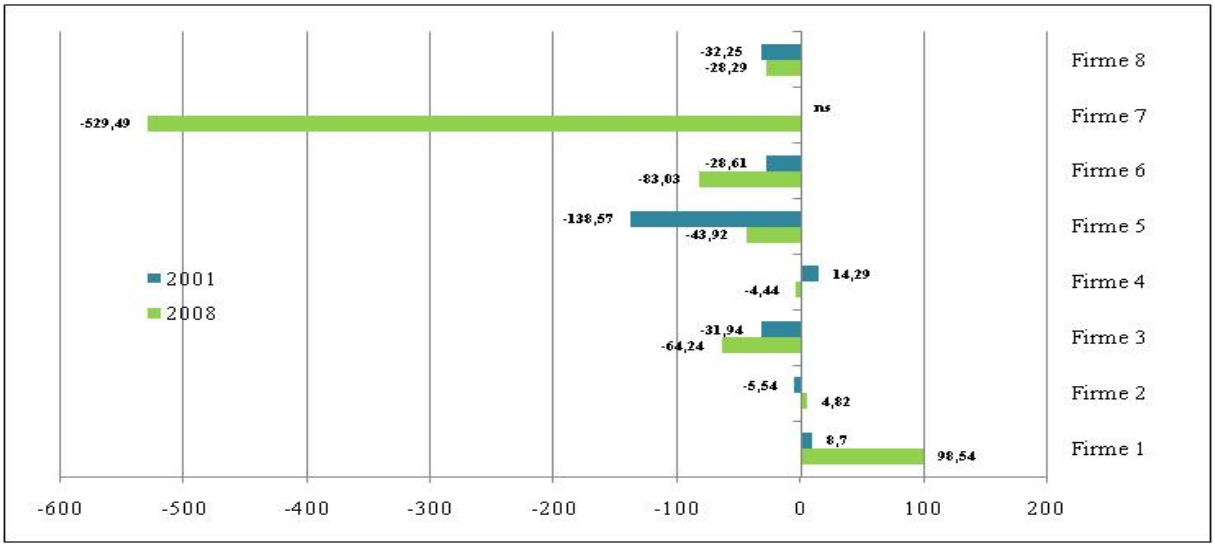
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, 2010 - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 8 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité, France-Soir*

Tableau n° II-40 : Répartition de l'aide directe par exemplaire diffusé payé (€) pour la PQN* en 2008

Firmes	Aide directe par exemplaire diffusé payé	Aide directe par exemplaire diffusé payé y.c. Poste	% des Aides / Chiffre d'affaires
Firme 1	0,09	0,19	5,22
Firme 2	0,12	0,23	10,69
Firme 3	0,08	0,09	6,01
Firme 4	0,09	0,25	8,11
Firme 5	0,09	0,27	11,98
Firme 6	0,29	0,54	27,52
Firme 7	0,52	0,52	45,75
Moyenne	0,18	0,30	16,47

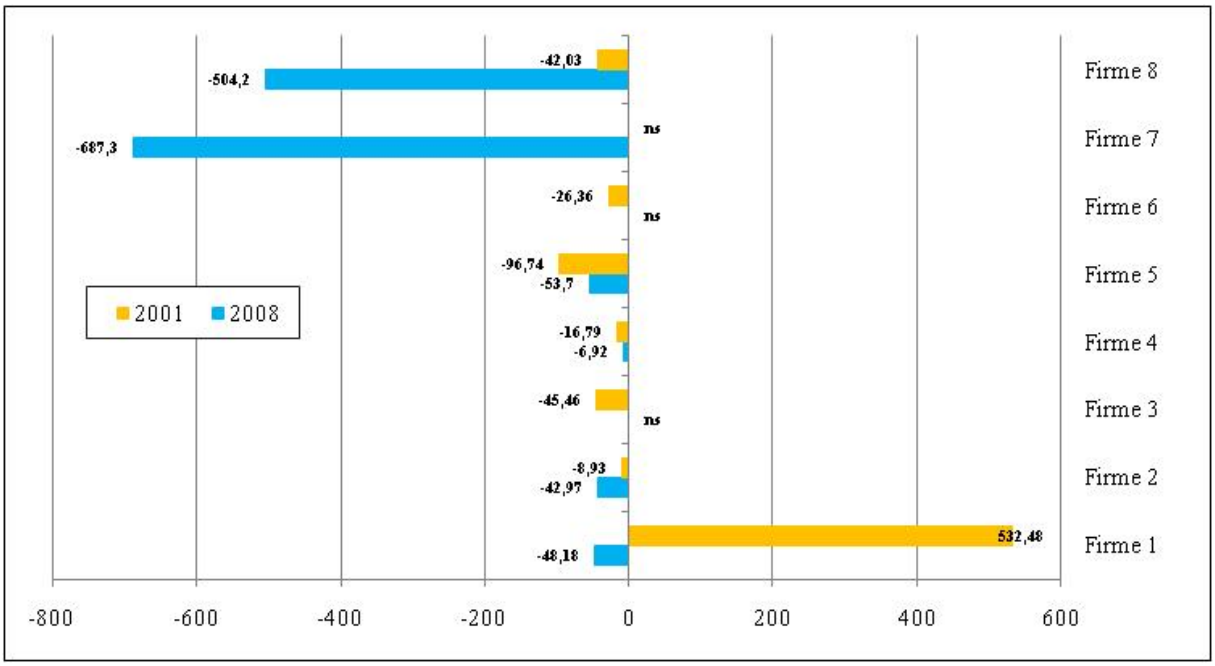
*Source Montant des aides : DGMIC Source CA : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, 2010 - Retraitements pour homogénéisation des données - *Échantillon : 7 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, L'Humanité, France-Soir*

Graphique n° II-82 : Rendement des ressources durables nettes (%) pour 8 firmes de PQN en 2001 et 2008



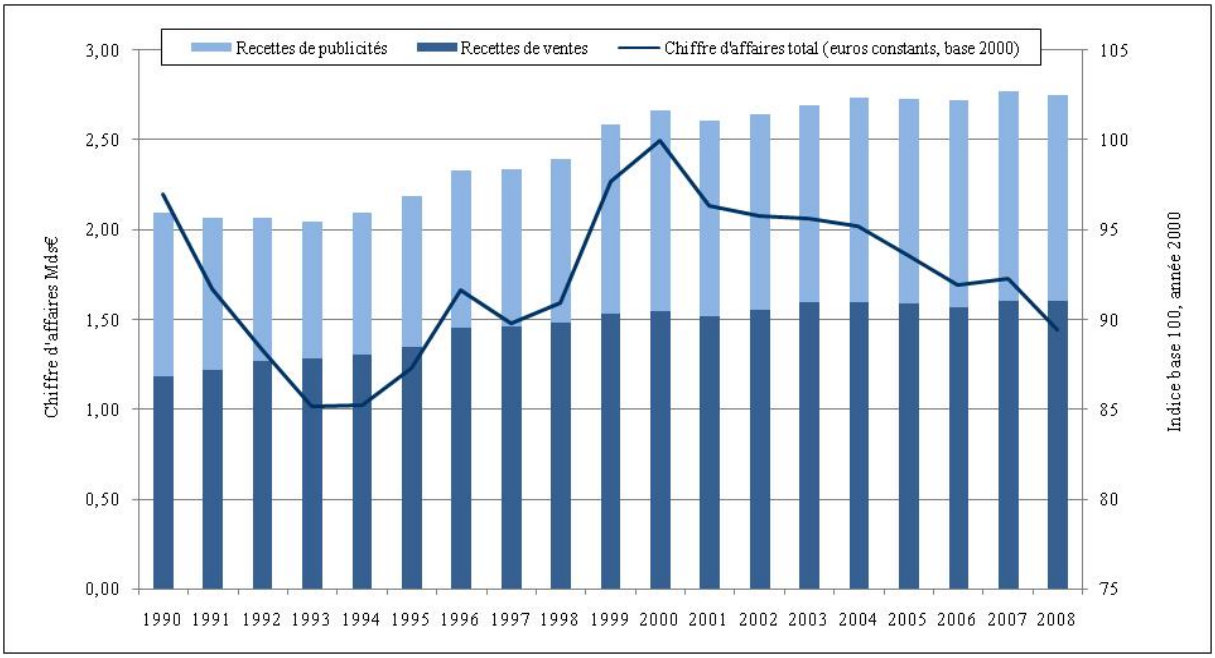
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
Rentabilité des ressources durables nettes : Résultat courant avant impôts y compris intérêts et charges assimilées / Ressources durables nettes - ns : non significatif pour un calcul cohérent
**Échantillon : 8 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité, France-Soir*

Graphique n° II-83 : Rendements des capitaux propres nets (%) pour 8 firmes de PQN* en 2001 et 2008



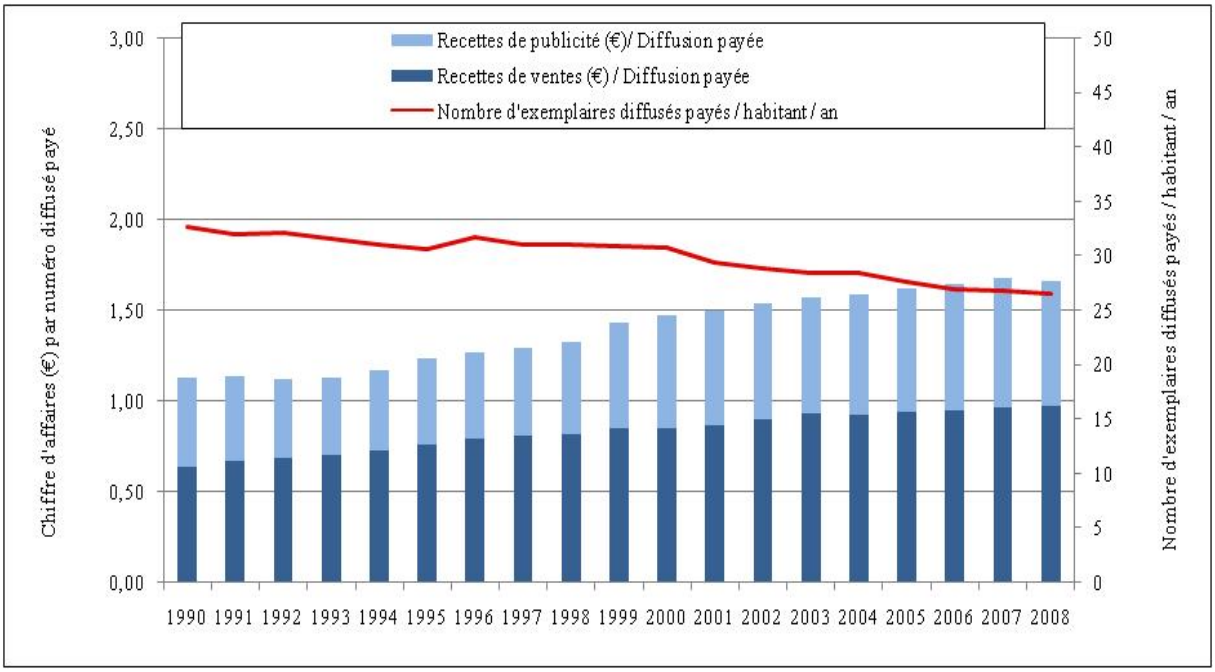
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
Rentabilité des capitaux propres : Résultat / Capitaux propres - ns : non significatif pour un calcul cohérent
**Échantillon 8 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique : Le Figaro, Le Monde, Libération, Les Échos, La Tribune, International Herald Tribune, L'Humanité, France-Soir*

Graphique n° II-84 : Évolution du chiffre d'affaires de la PQR* (M€) entre 1990 et 2008



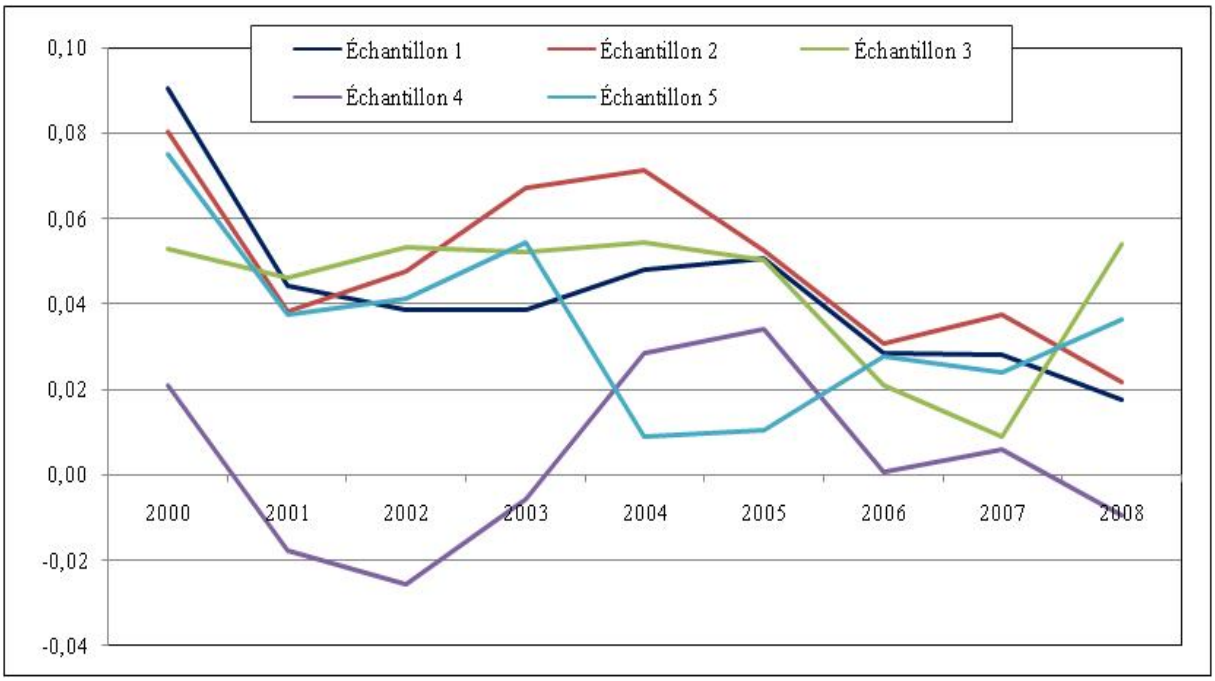
Source : Tableaux statistiques de la presse, DDM, 2009 ; DGMIC, 2010 - Retraitements pour la base 2000 à partir des données INSEE 2010
**Presse d'information générale et politique quotidienne régionale payante, de 63 à 70 titres selon nomenclature DDM selon l'année*

Graphique n° II-85 : Évolution du chiffre d'affaires total (€) de la PQR* par numéro payé & du nombre d'exemplaires diffusés / habitants / an



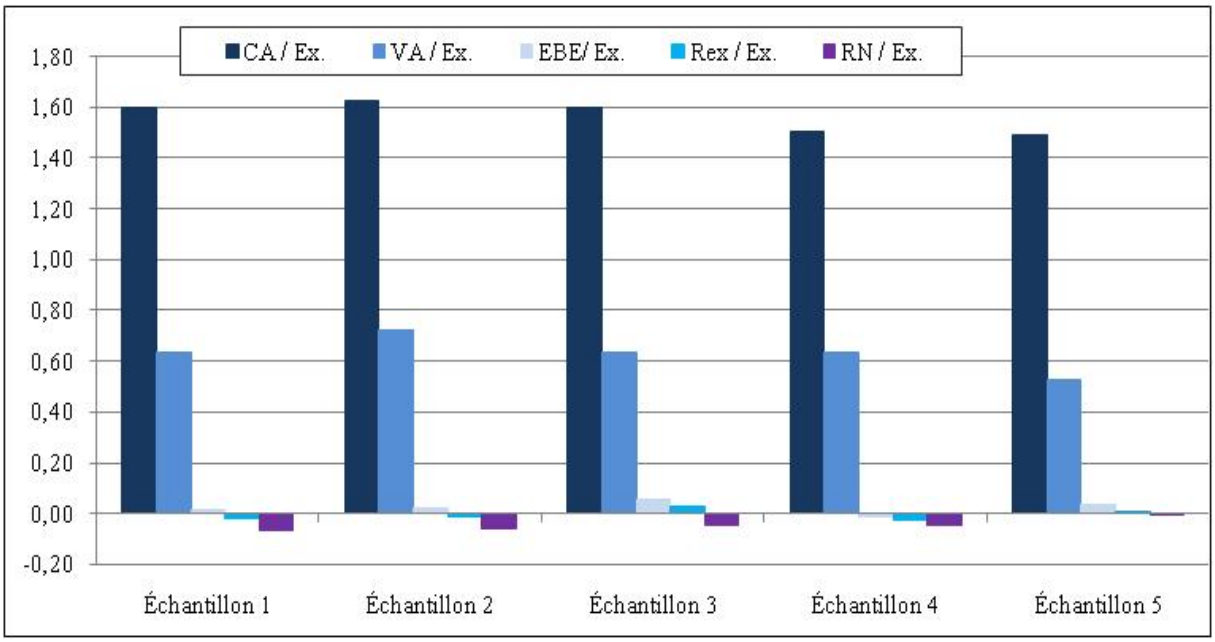
Source : Tableaux statistiques de la presse, DDM, 2009 ; DGMIC, 2010 - Retraitements pour la base 2000 à partir des données INSEE 2010
**Presse d'information générale et politique quotidienne régionale payante, de 63 à 70 titres selon nomenclature DDM selon l'année*
Données INSEE 2010 pour la démographie française - Population entière

Graphique n° II-86 : Évolution de l'EBE de la PQR* rapporté à l'exemplaire payé (en €) de 2000 à 2008



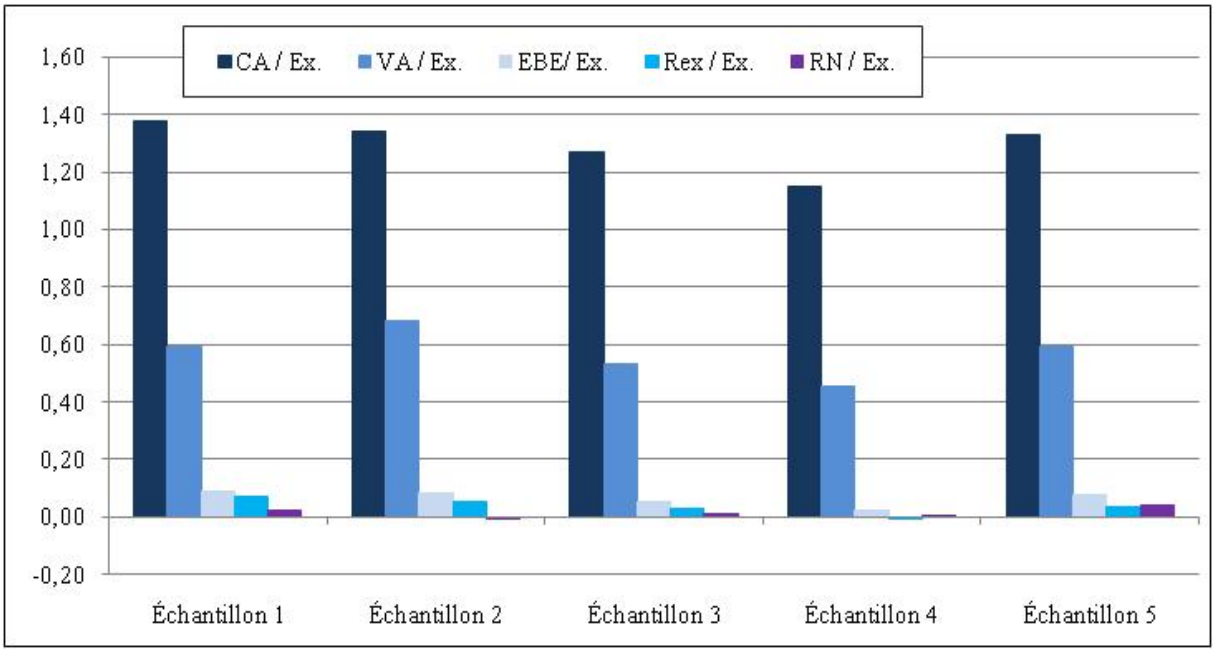
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - OJD : Diffusion payée - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 48 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique réparties en 5 échantillons (-1 dans échantillon 5) ; 46 pour 2000 (-1 échantillon 3)*

Graphique n° II-87 : Évolution des marges de la PQR* rapportées à l'exemplaire payé (en €) 2008



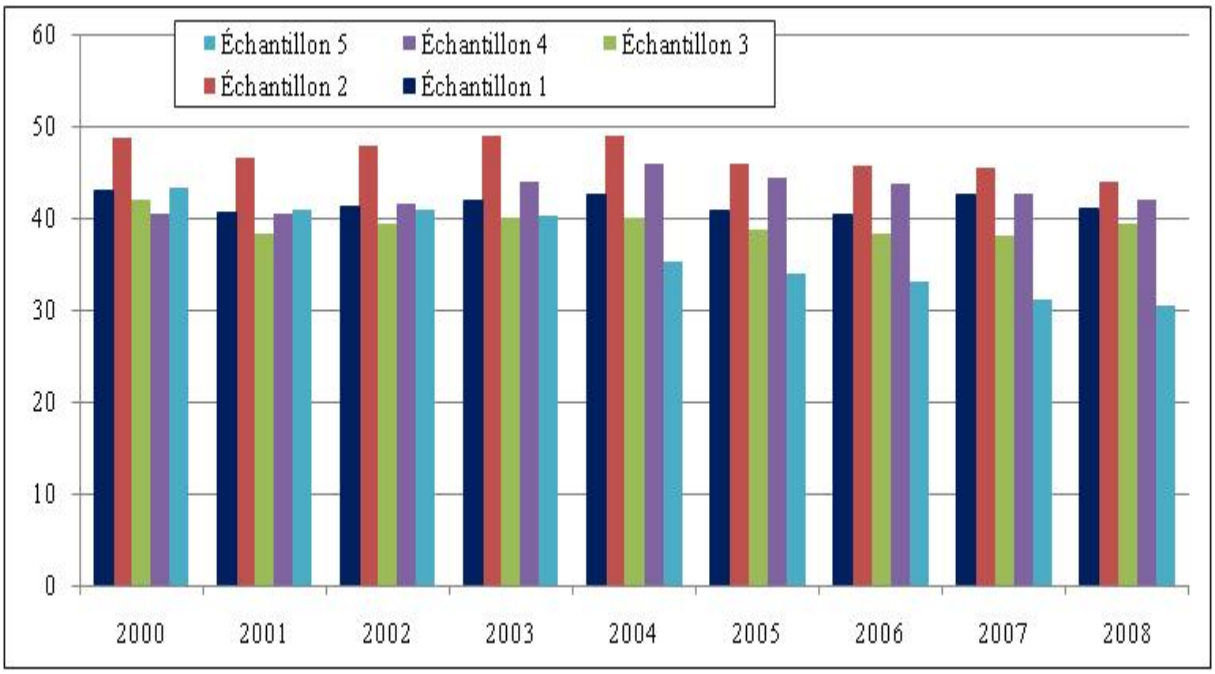
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - OJD : Diffusion payée - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 48 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique réparties en 5 échantillons (-1 dans échantillon 5)*

Graphique n° II-88 : Évolution des marges de la PQR* rapportées à l'exemplaire payé (en €) 2000



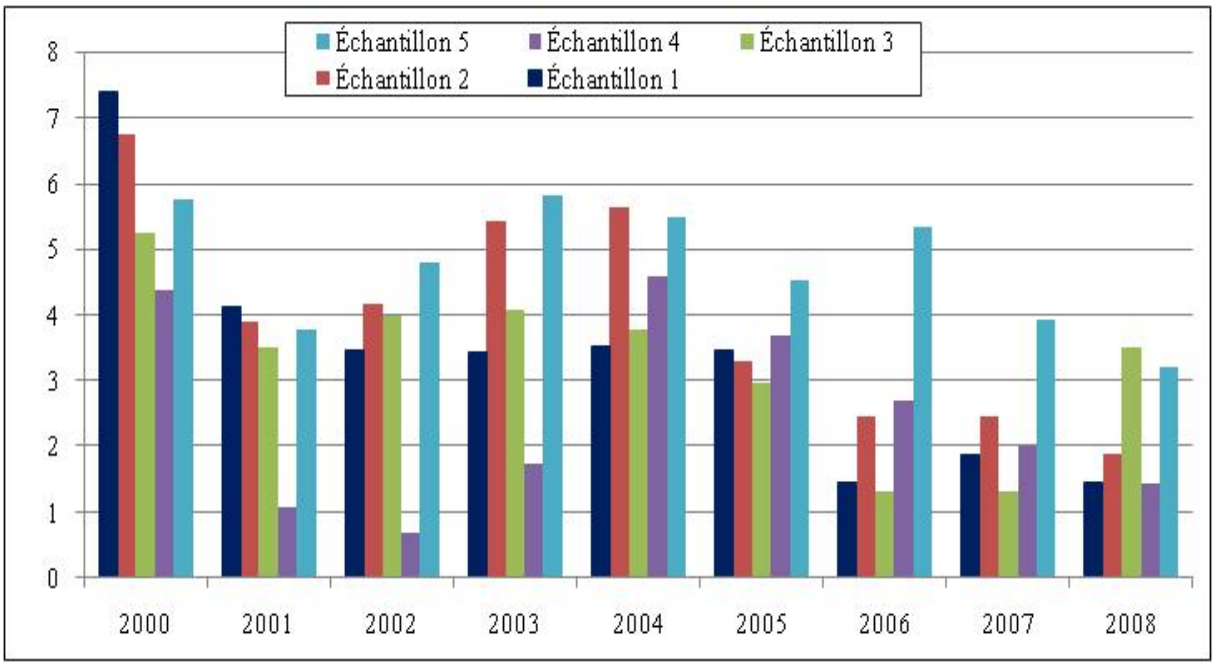
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - OJD : Diffusion payée - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 48 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique répartie en 5 échantillons ; -1 dans échantillon 5 & 3*

Graphique n° II-89 : Évolution des taux de valeur ajoutée de la PQR* (%) entre 2000 et 2008



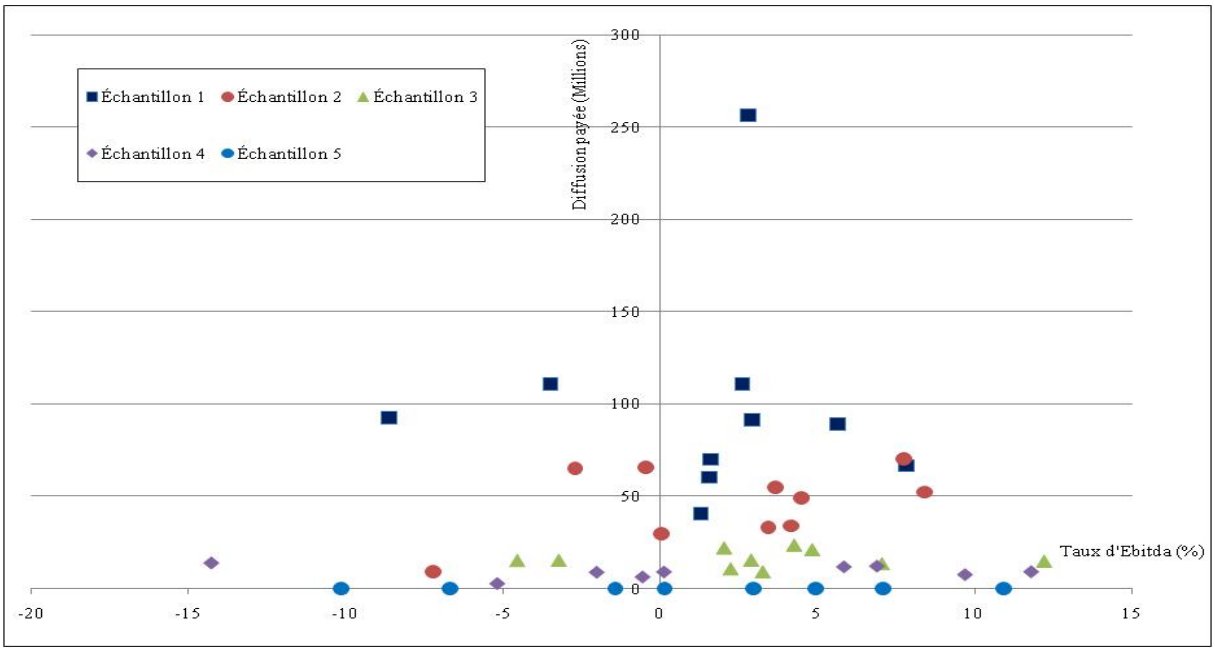
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - OJD : Diffusion payée - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 48 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique réparties en 5 échantillons - Taux de valeur ajoutée : Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires*

Graphique n° II-90 : Évolution des taux d'*EBITDA* de la PQR* (en %) entre 2000 et 2008



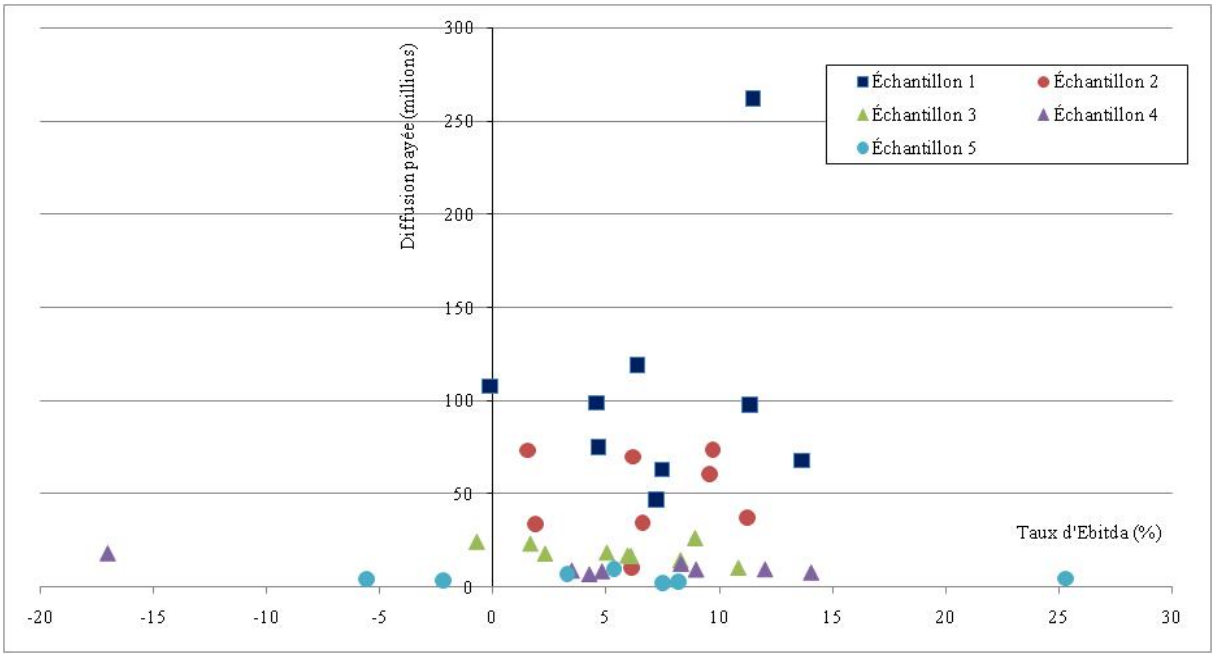
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 48 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique réparties en 5 échantillons*

Graphique n° II-91 : Évolution du taux d'*EBITDA* de la PQR* rapporté à la diffusion payée (%) en 2008



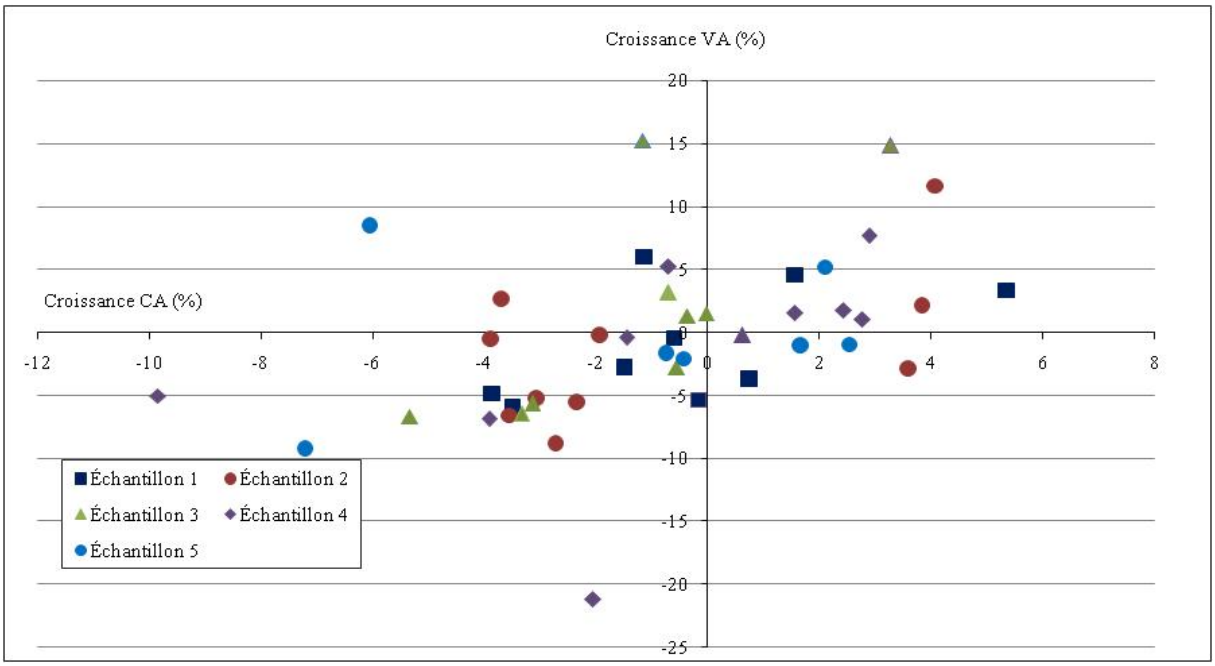
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 46 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique réparties en 5 échantillons*

Graphique n° II-92 : Évolution du taux *d'EBITDA* de la PQR* rapporté à la diffusion payée (%) en 2000



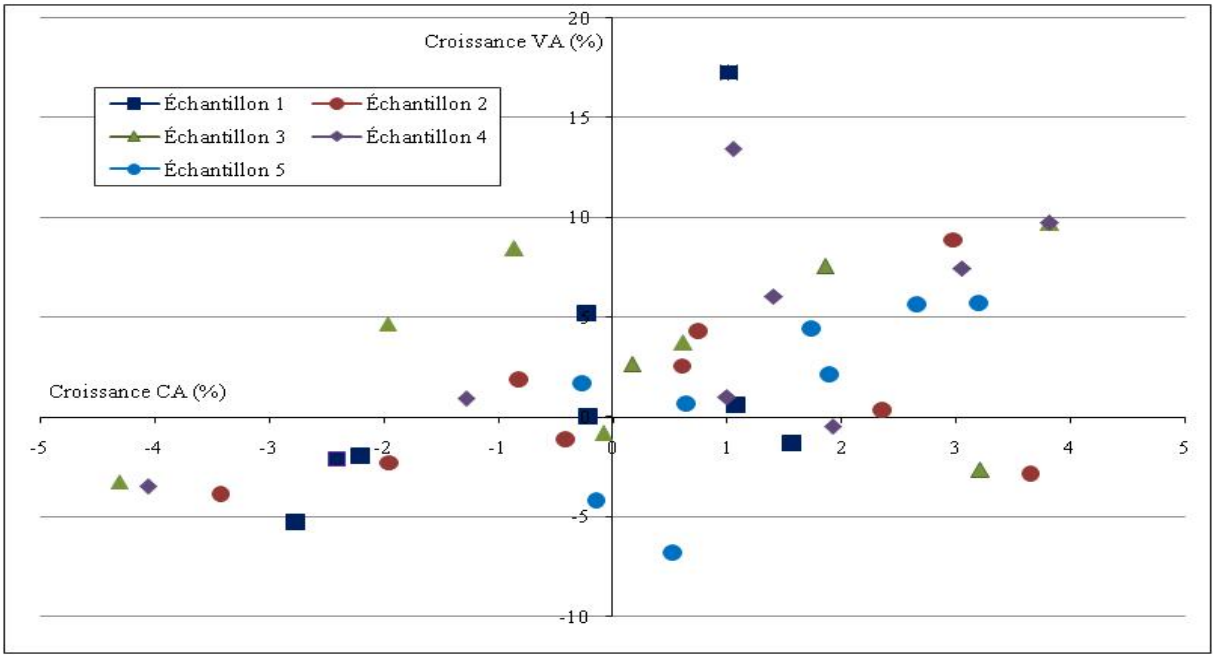
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 41 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique réparties en 5 échantillons*

Graphique n° II-93 : Croissance du chiffre d'affaires / Valeur ajoutée (%) pour la PQR* en 2008



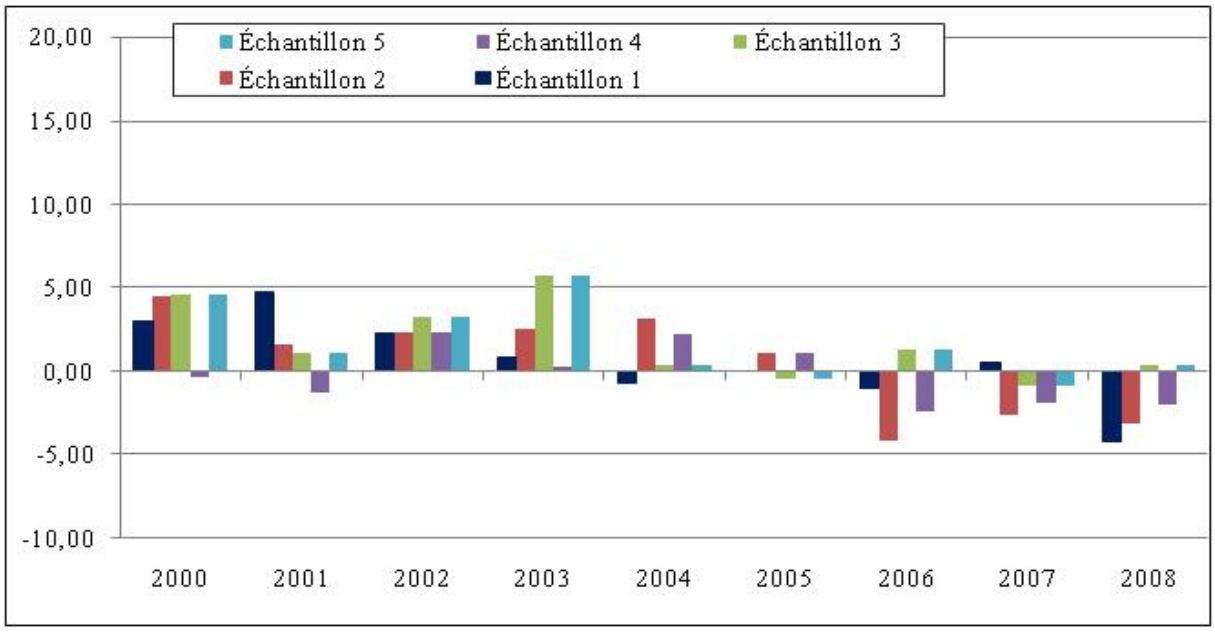
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 45 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique réparties en 5 échantillons*

Graphique n° II-94 : Croissance du chiffre d'affaires / Valeur ajoutée (%) pour la PQR* en 2002



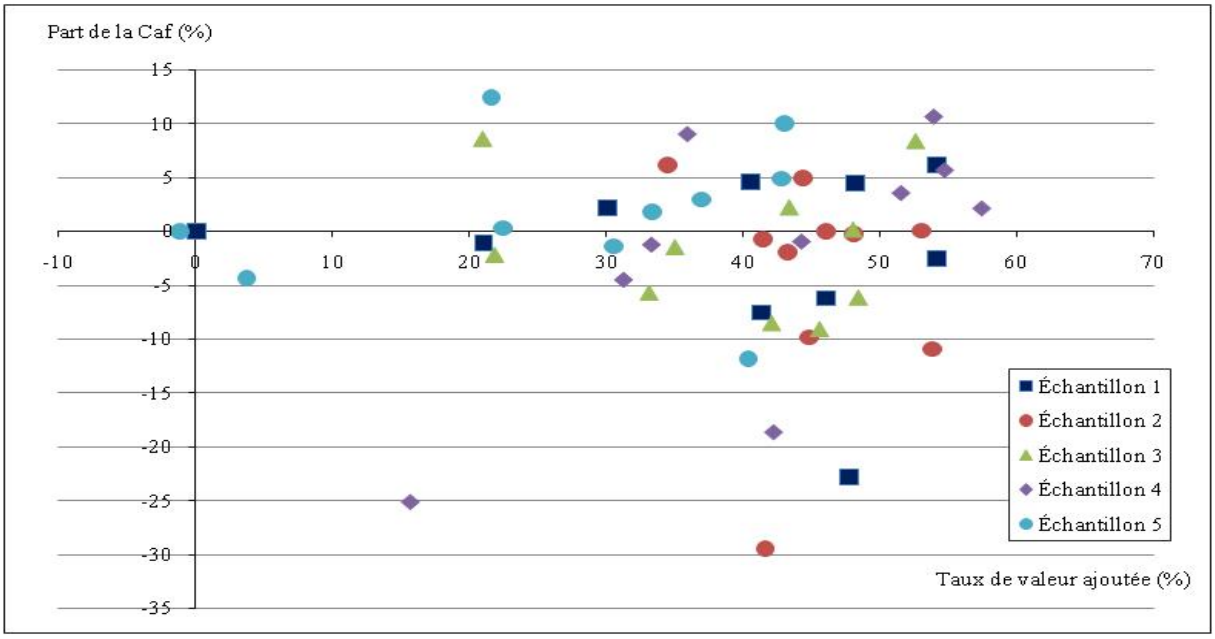
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 42 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique réparties en 5 échantillons*

Graphique n° II-95 : Évolution du taux de CAF (%) de la PQR* de 2000 à 2008



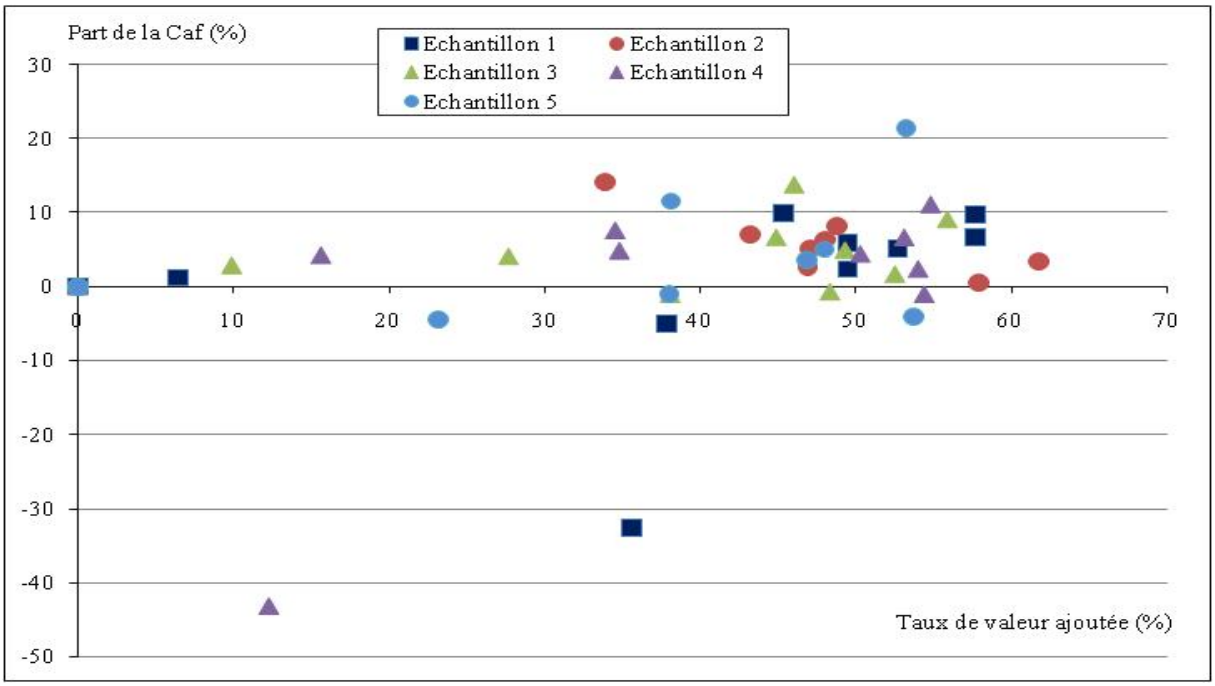
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 48 titres de presse quotidienne régionale d'information générale et politique répartis en 5 échantillons*

Graphique n° II-96 : Taux de valeur ajoutée et part de la CAF (%) pour la PQR* en 2008



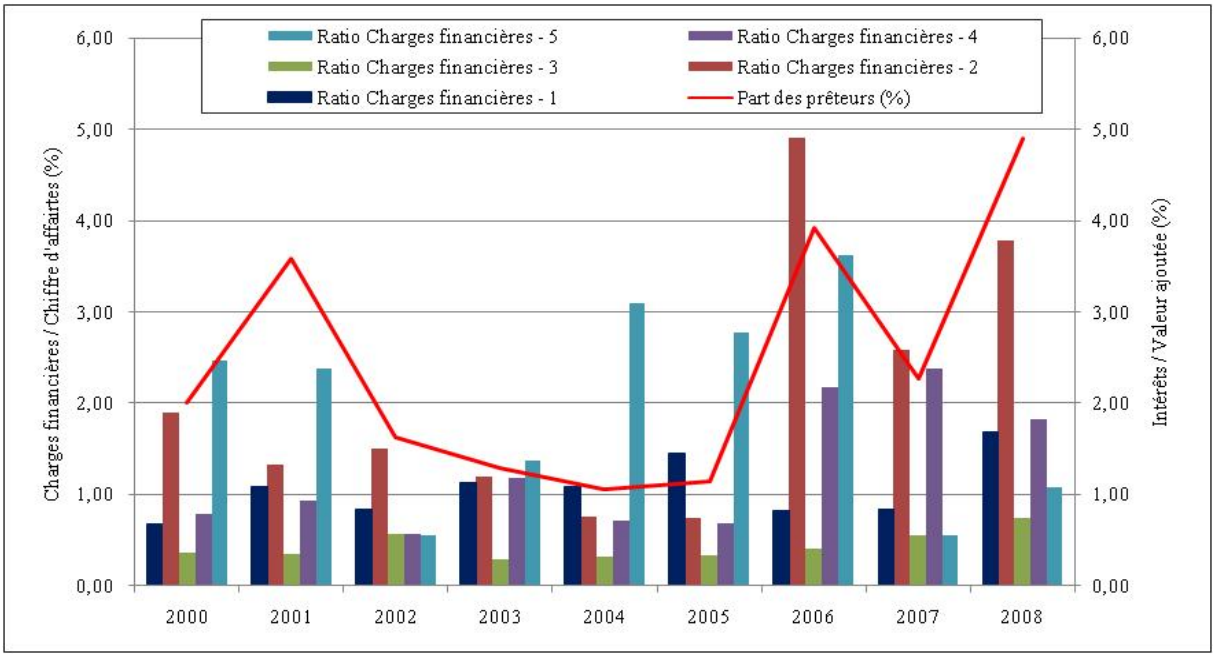
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données – Taux rapporté au CA
**Échantillon : 48 titres de presse quotidienne régionale d'information générale et politique répartis en 5 échantillons*

Graphique n° II-97 : Taux de valeur ajoutée et part de la CAF (%) pour la PQR* en 2000



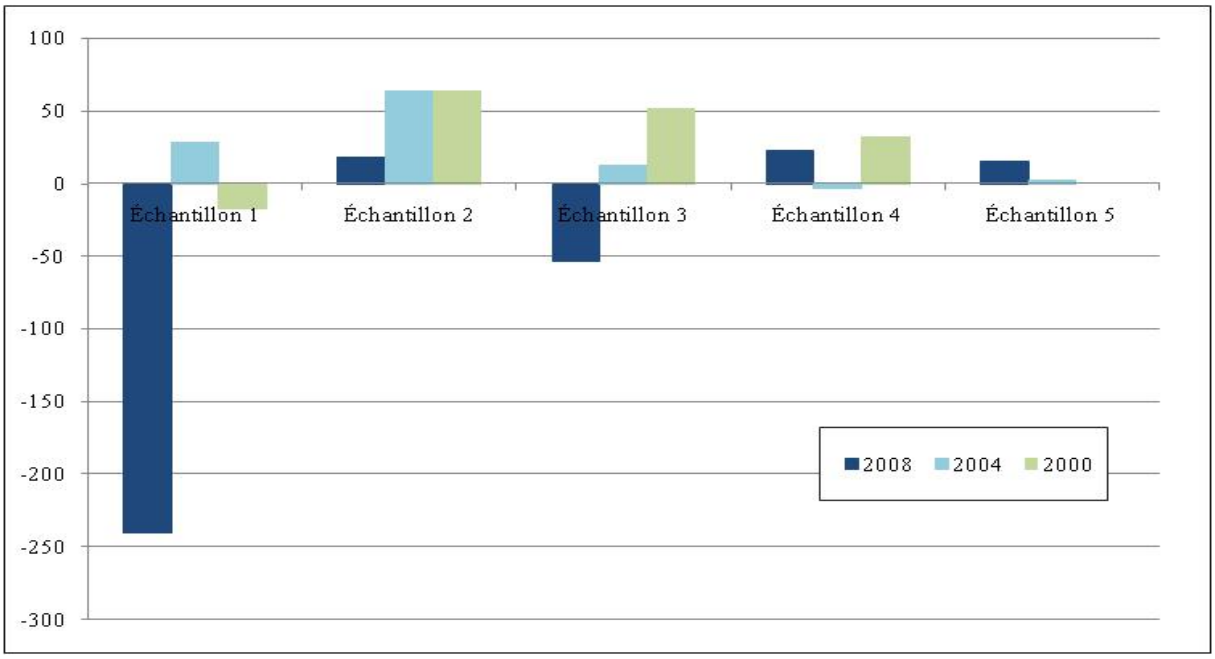
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données – Taux rapporté au CA
**Échantillon : 42 titres de presse quotidienne régionale d'information générale et politique répartis en 5 échantillons*

Graphique n° II-98 : Poids des charges financières et des intérêts (%) en PQR* de 2000 à 2008



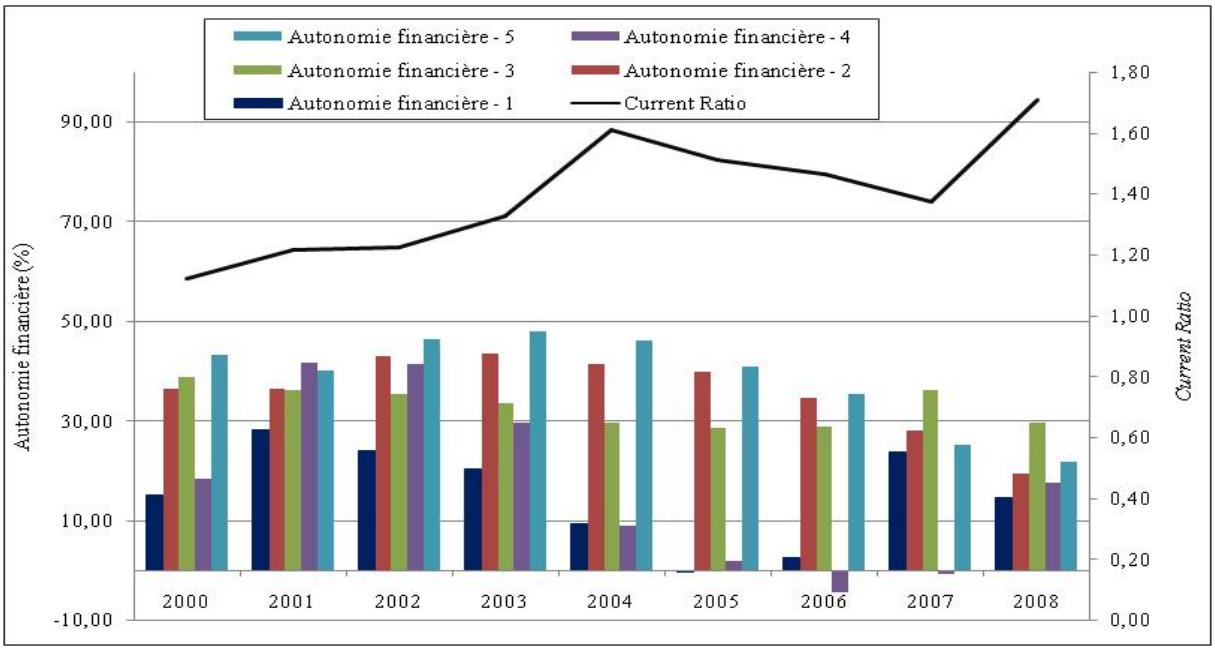
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 48 titres de presse quotidienne régionale d'information générale et politique répartis en 5 échantillons*
Part des prêteurs : Intérêts / Valeur ajoutée (%) - Le numéro renvoie à l'échantillon

Graphique n° II-99 : Taux d'endettement (%) des firmes de PQR* en 2000, 2004 et 2008



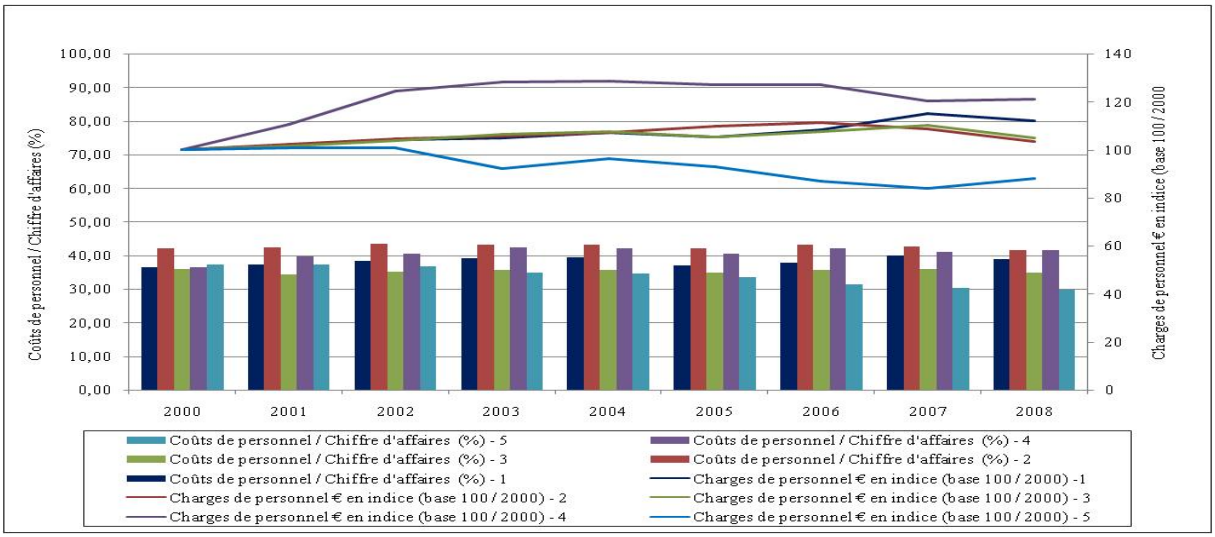
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
Taux d'endettement (%) : Dettes à caractères financiers / Capitaux propres et autres fonds propres
**Échantillon : 48 titres de presse quotidienne régionale d'information générale et politique répartis en 5 échantillons*

Graphique n° II-100 : Ratio d'autonomie financière et Current Ratio en PQR* de 2000 à 2008



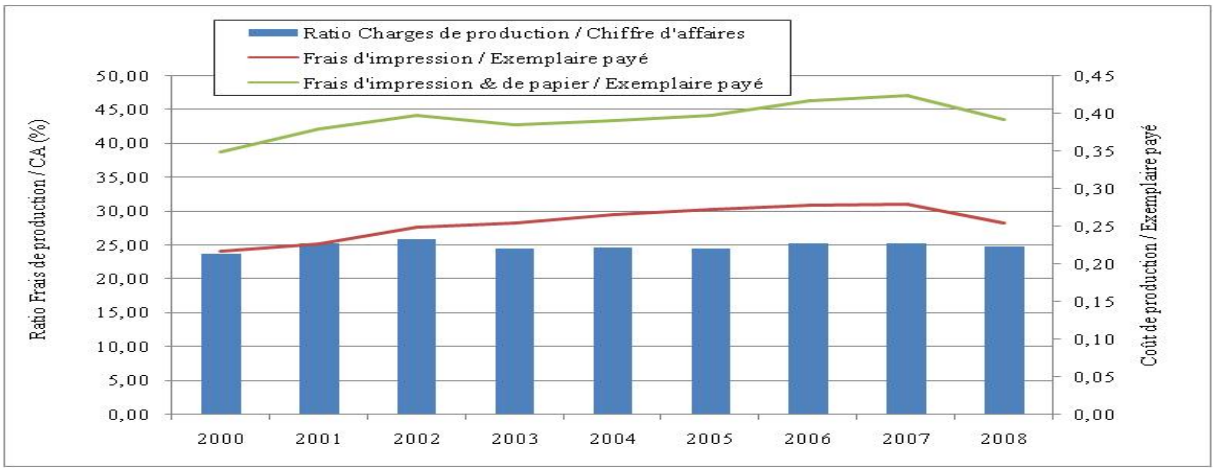
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, 2010 - Retraitements pour homogénéisation des données
Ratio d'autonomie : Capitaux propres / Total bilan - Current Ratio : Current Fixed Assets / Current Liabilities *(Actif courant / Passif courant)*
**Échantillon : 48 titres de presse quotidienne régionale d'information générale et politique répartis en 5 échantillons (n° = échantillon)*

Graphique n° II-101 : Parts des coûts de personnel en PQR* en % et en indice de 2000 à 2008



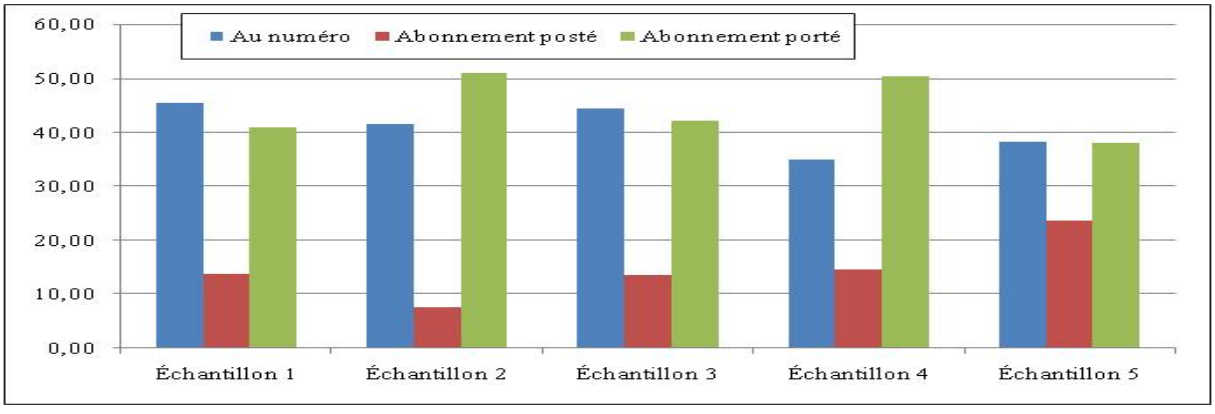
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk,, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 48 titres de presse quotidienne régionale d'information générale et politique répartis en 5 échantillons*
Charges de personnel : salaire et charges sociales et participation - Le numéro renvoie à l'échantillon

Graphique n° II-102 : Frais de production de la PQR* de 2000 à 2008



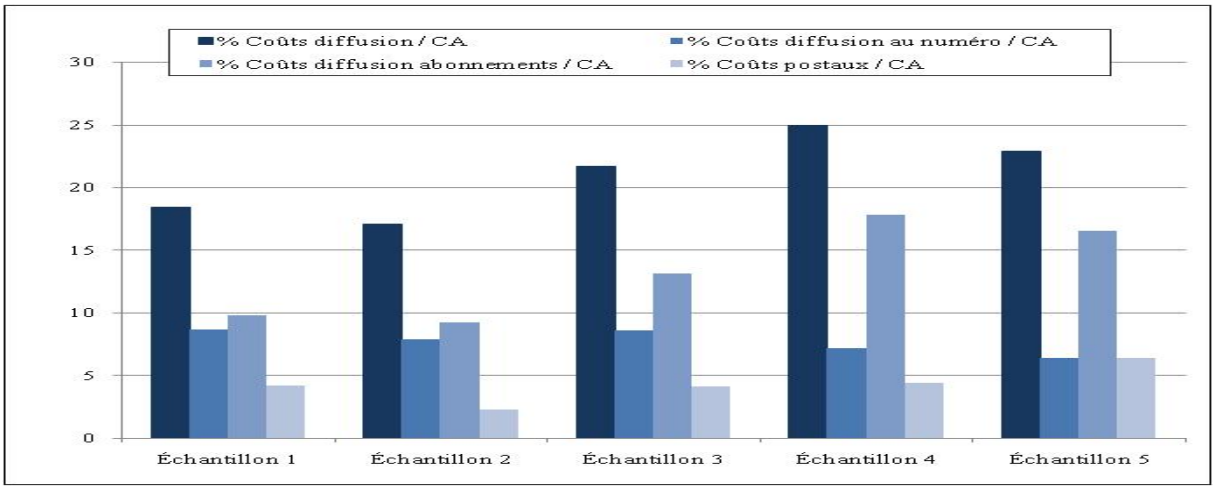
Source : DDM, 2009, DGMIC, 2010 - Pour l'année 2008, la part est estimée
**PQR : Presse quotidienne régionale d'information générale et politique, soit 63 titres au sens de la nomenclature de la DDM ou DGMIC*

Graphique n° II-103 : Répartition de la diffusion (%) de la PQR* en 2008 par vecteur de distribution



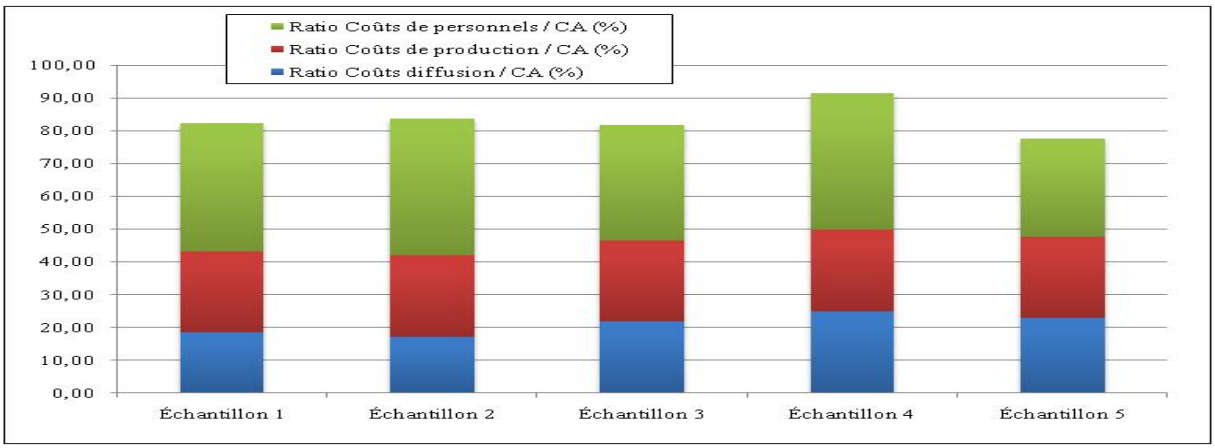
Source : OJD 2008 sur diffusion payée
**Échantillon : 48 titres de presse quotidienne régionale d'information générale et politique répartis en 5 échantillons*

Graphique n° II-104 : Coûts de diffusion (%) des firmes de PQR* en 2008



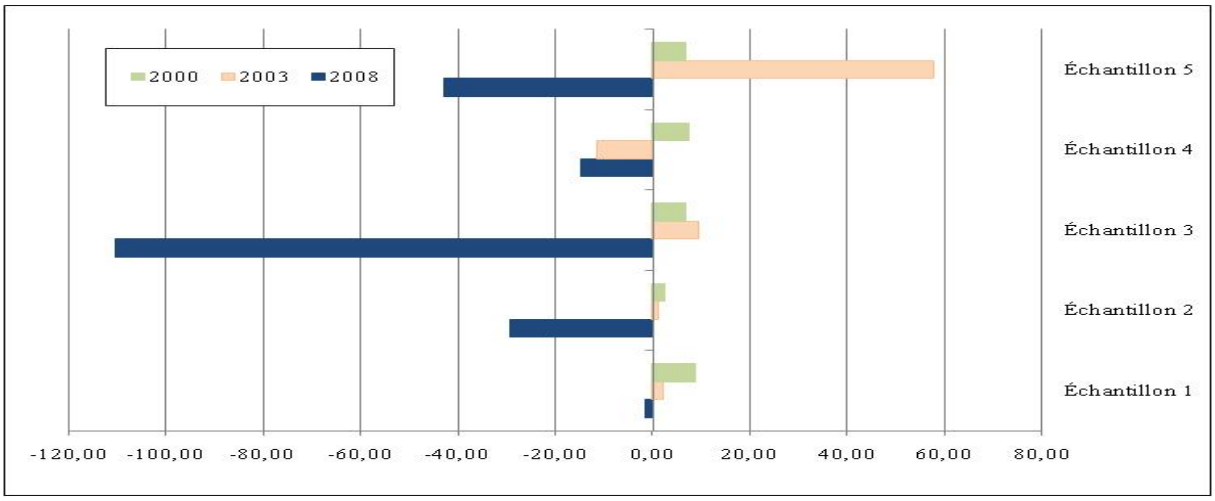
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 48 titres de presse quotidienne régionale d'information générale et politique répartis en 5 échantillons*

Graphique n° II-105 : Part des coûts (%) de distribution, de personnel et de production en PQR* en 2008



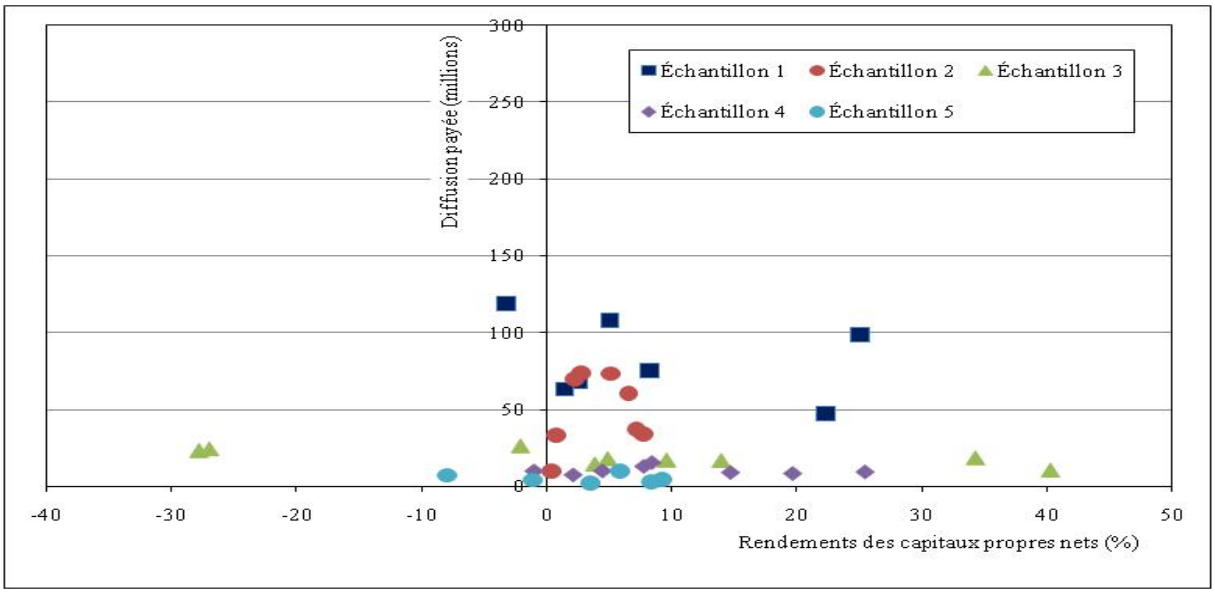
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 48 titres de presse quotidienne régionale d'information générale et politique répartis en 5 échantillons*

Graphique n° II-106 : Rendement des capitaux propres nets (%) pour la PQR* entre 2000 et 2008



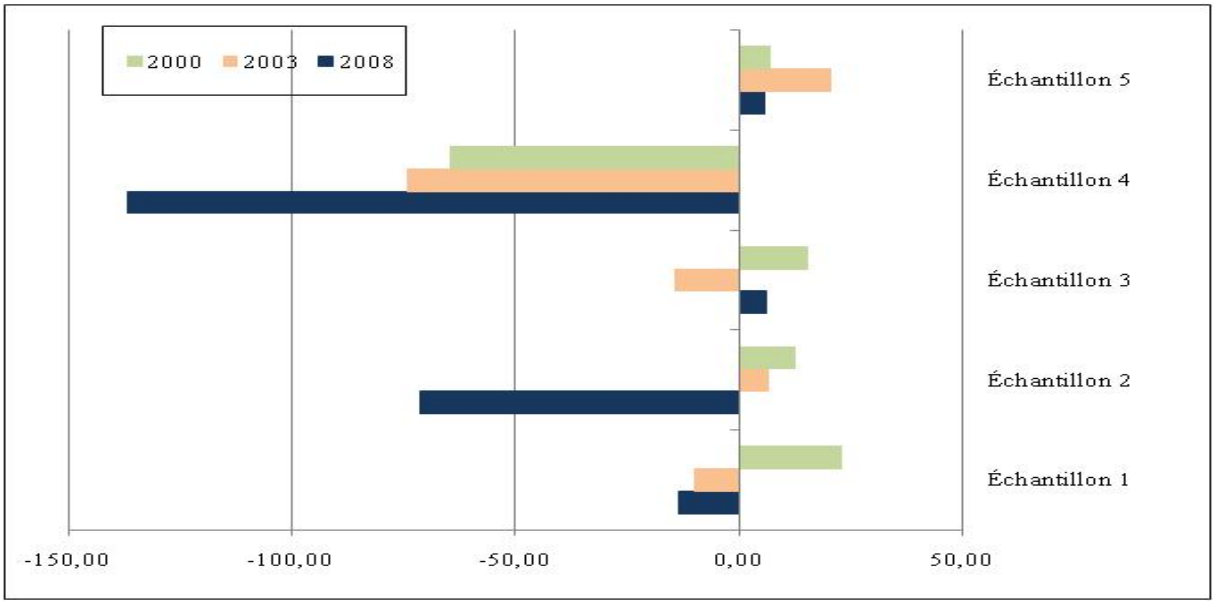
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
Rentabilité des capitaux propres : Résultat / Capitaux propres
**Échantillon : 48 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique répartis en 5 échantillons*

Graphique n° II-107 : Rendement des capitaux propres nets (%) / Diffusion payée pour la PQR* en 2008



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
Rentabilité des capitaux propres : Résultat / Capitaux propres - Diffusion payée : OJD 2008
**Échantillon : 48 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique répartis en 5 échantillons*

Graphique n° II-108 : Rendement des ressources durables nettes (%) en PQR* en 2000, 2003 et 2008



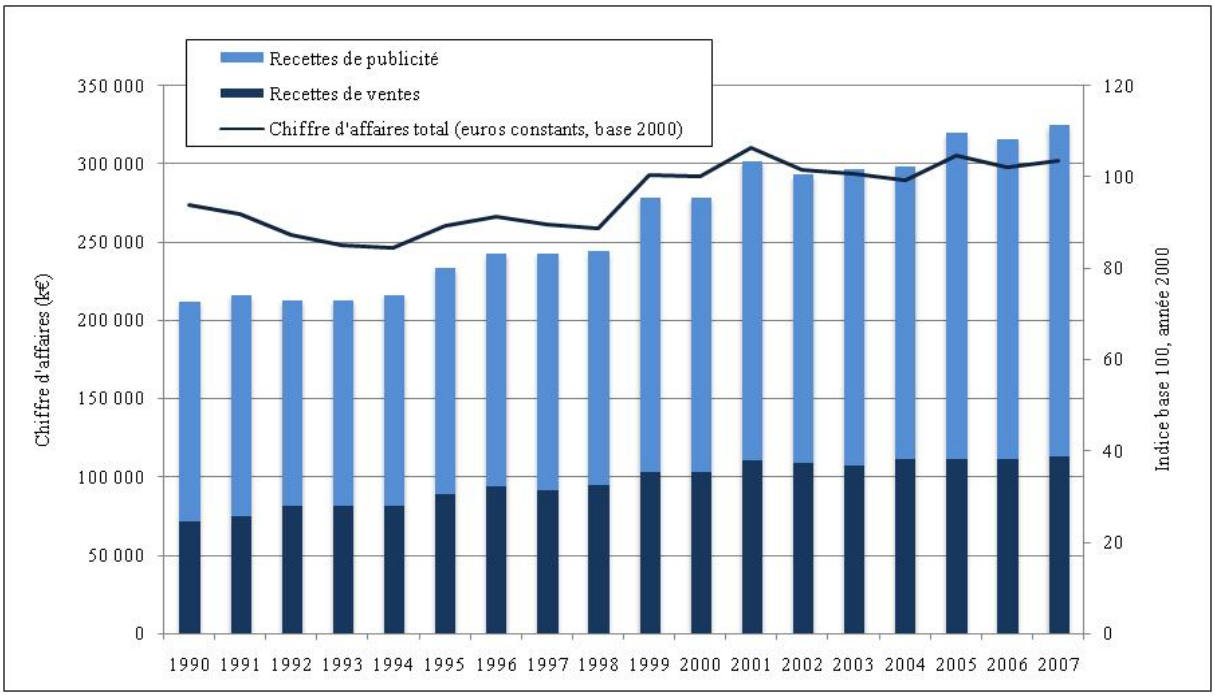
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
Rentabilité des capitaux propres : Résultat / Capitaux propres - Diffusion payée : OJD 2008
**Échantillon : 48 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique*

Tableau n° II-41 : *Return On Total Assets* des firmes de PQR* entre 2000 et 2008

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Échantillon 1	-2,69	-0,77	-3,21	-3,65	-1,49	-1,36	-0,96	0,9	6,84
Échantillon 2	-4,53	-1,67	-2,55	1,74	3,79	3,01	1	0,51	4,45
Échantillon 3	1,24	5,97	3,76	5,21	6,38	1,53	8,86	26,33	37,55
Échantillon 4	-9,13	-7,13	-10,95	-2,51	0,06	-8,38	-8,82	-4,13	-1,51
Échantillon 5	2,42	-0,64	3,26	-0,09	2,65	6,41	2,04	0,66	1,63

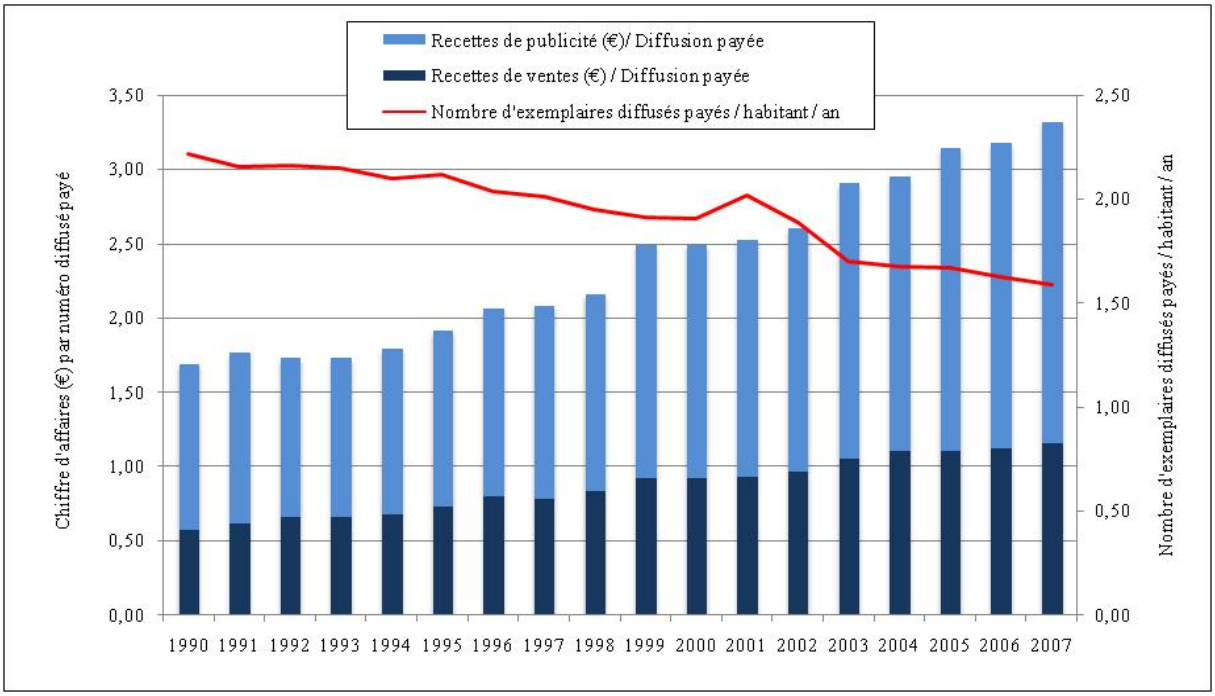
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation
**Échantillon : 48 firmes de Presse quotidienne régionale d'information générale et politique répartis en 5 échantillons*

Graphique n° II-109 : Évolution du chiffre d'affaires de la PHR* entre 1990 et 2008



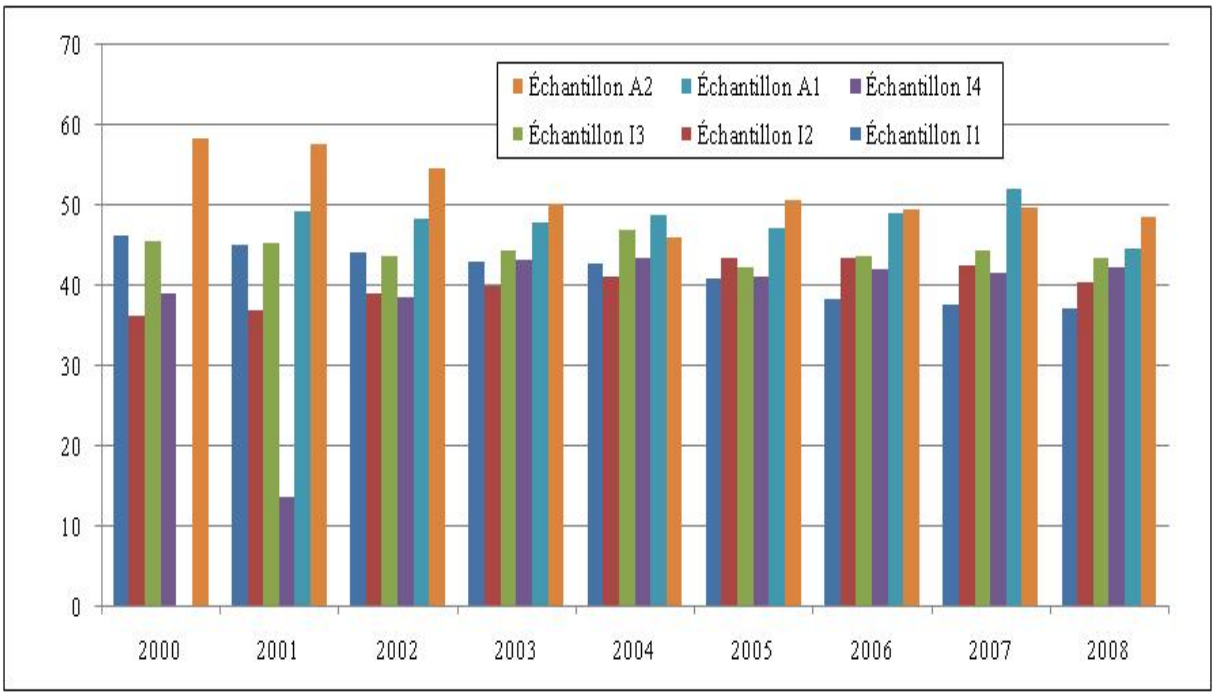
Source : Tableaux statistiques de la presse, DDM, 2009 ; DGMIC, 2010 - Retraitements pour la base 2000 à partir des données INSEE 2010
**Presse d'information générale et politique hebdomadaire régionale payante, de 287 à 333 titres selon nomenclature DDM selon l'année*

Graphique n° II-110 : Évolution du chiffre d'affaires total (€) de la PHR* par numéro payé & du nombre d'exemplaires diffusés / habitant / an



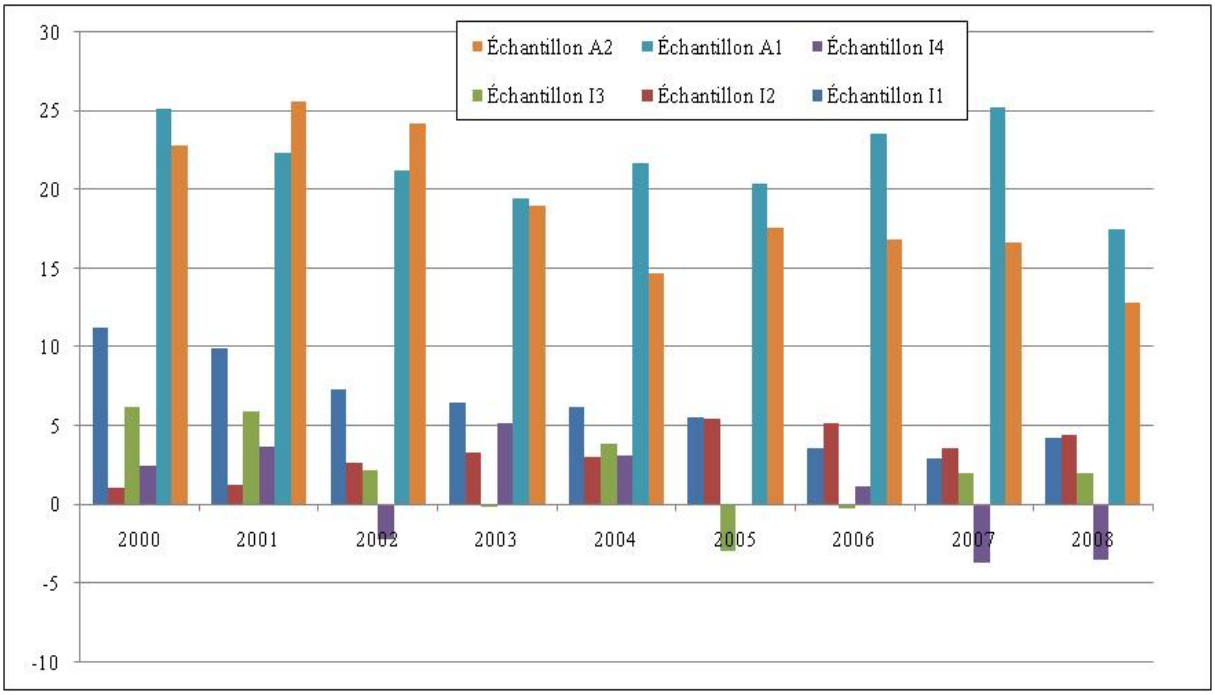
Source : Tableaux statistiques de la presse, DDM, 2009 ; DGMIC, 2010 - Retraitements pour la base 2000 à partir des données INSEE 2010
**Presse d'information générale et politique hebdomadaire régionale payante, de 287 à 333 titres selon nomenclature DDM selon l'année*
Données INSEE 2010 pour la démographie française - Population entière

Graphique n° II-111 : Évolution du taux de valeur ajoutée (%) de la PHR* de 2000 à 2008



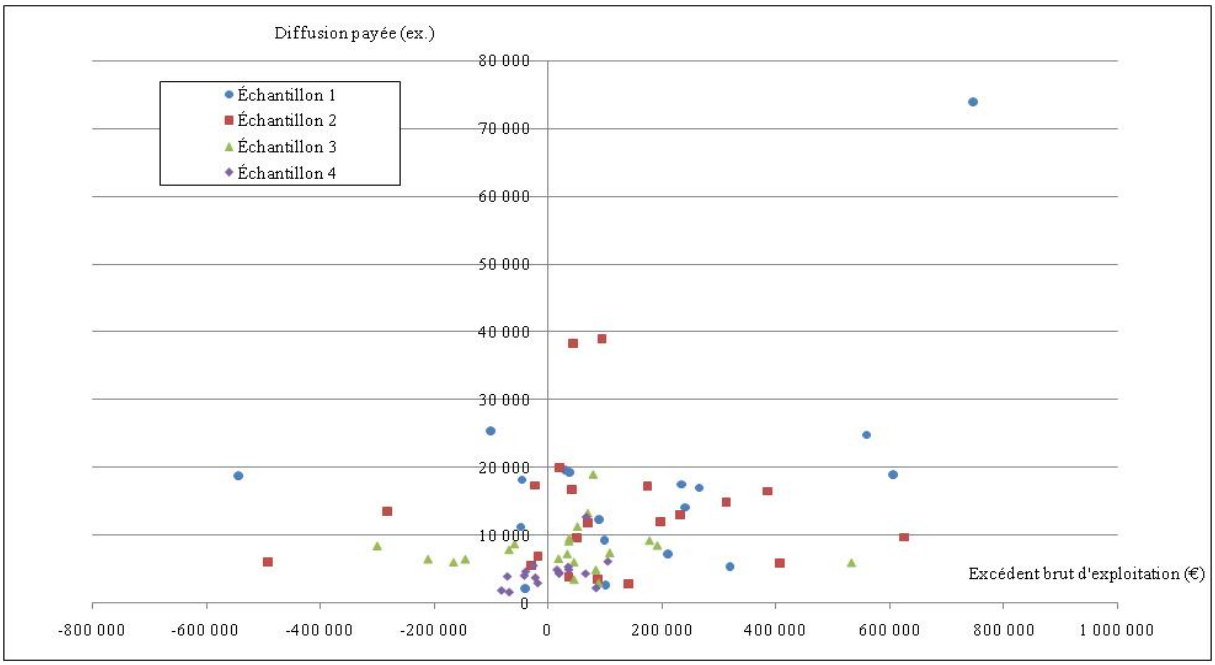
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 84 + 16 firmes de presse hebdomadaire régionale réparties en 4 (I1, I2, I3, I4) + 2 (A1, A2) sous-groupes*
Taux de valeur ajoutée : Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires

Graphique n° II-112 : Évolution du taux *d'EBITDA* (%) de la PHR* de 2000 à 2008



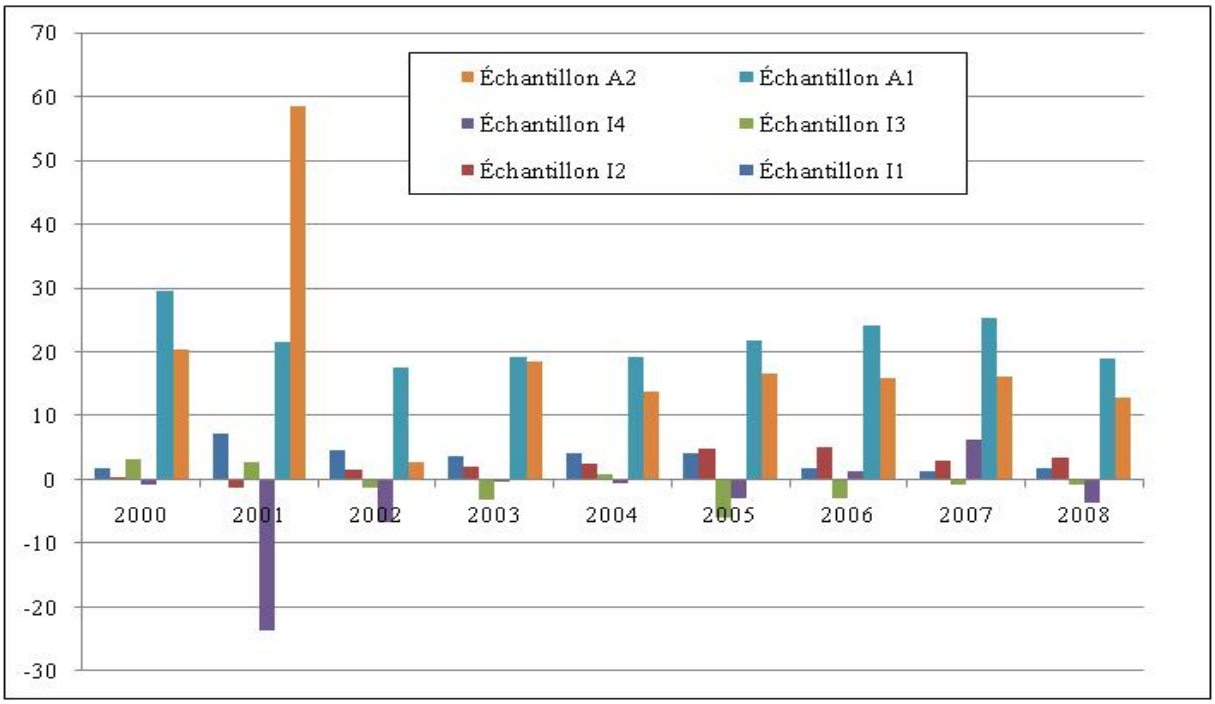
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 84 + 16 firmes de presse hebdomadaire régionale réparties en 4 (I1, I2, I3, I4) + 2 (A1, A2) sous-groupes*
Taux de valeur ajoutée : EBITDA / Chiffre d'affaires

Graphique n° II-113 : Évolution de l'EBE / Diffusion payée de la PHR* de 2000 à 2008



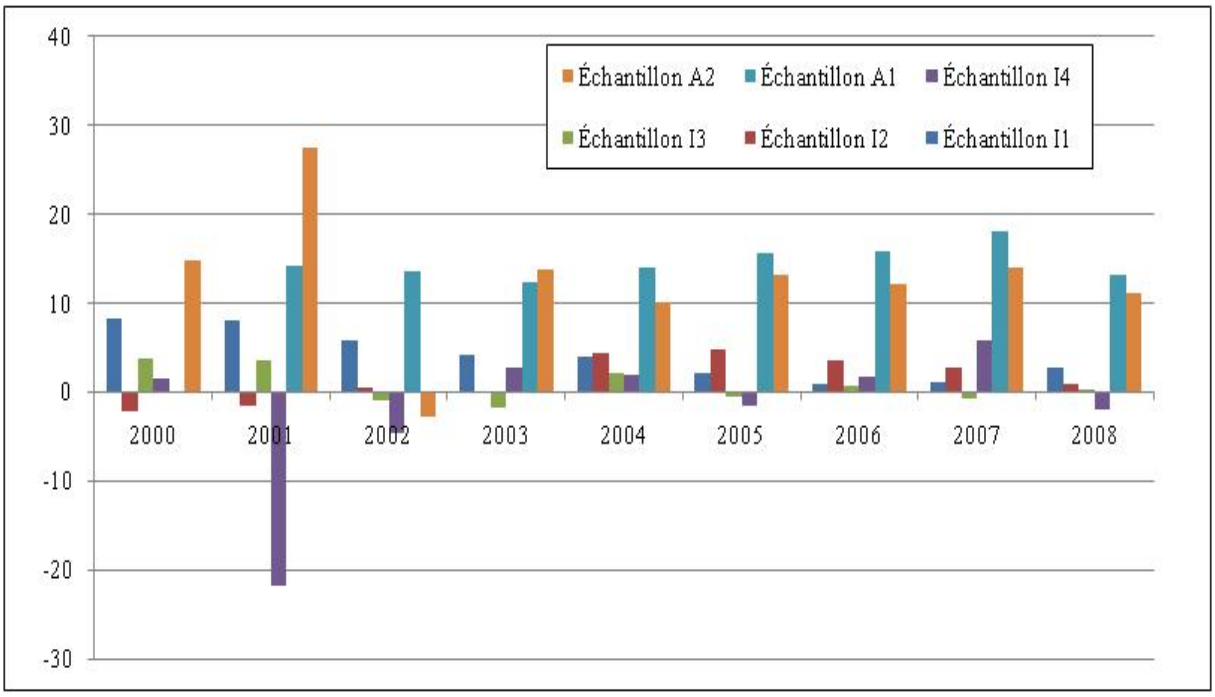
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 84 firmes de presse hebdomadaire régionale réparties en 4sous-groupes pour l'information seulement*

Graphique n° II-114 : Évolution du *Profit Margin* (%) de la PHR* de 2000 à 2008



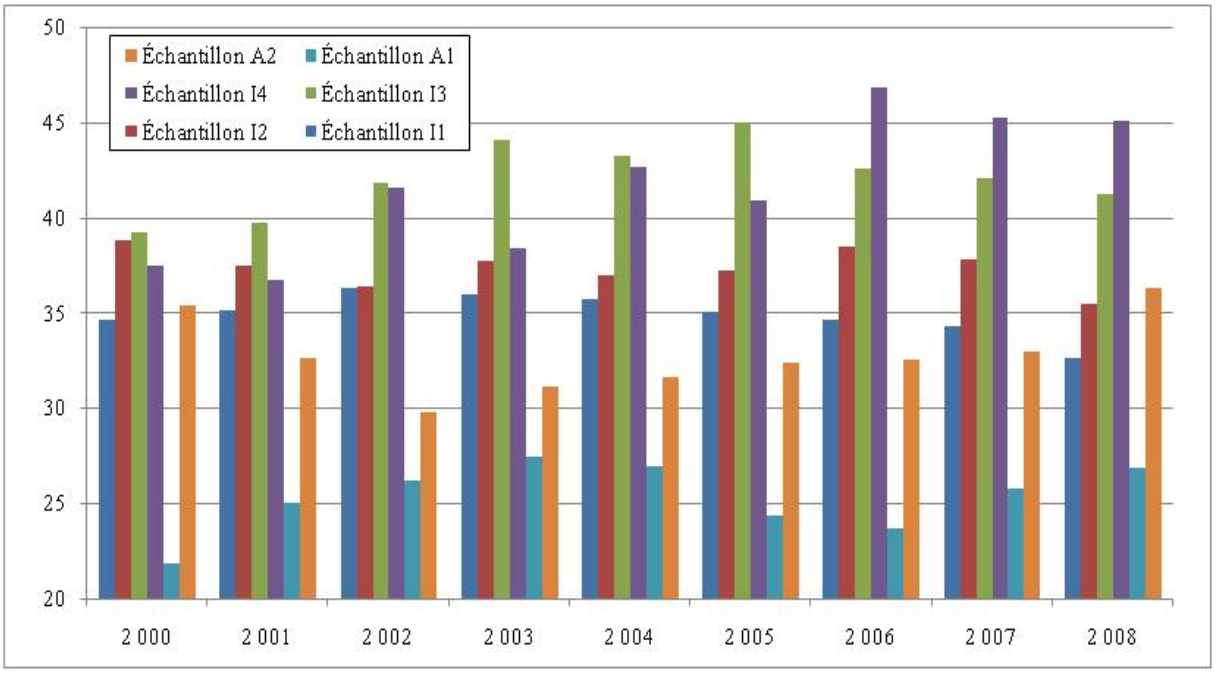
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données - Taux rapporté au CA
**Échantillon : 84 + 16 firmes de presse hebdomadaire régionale réparties en 4 (I1, I2, I3, I4) + 2 (A1, A2) sous-groupes*

Graphique n° II-115 : Évolution du taux de CAF (%) pour la PHR* entre 2000 et 2008



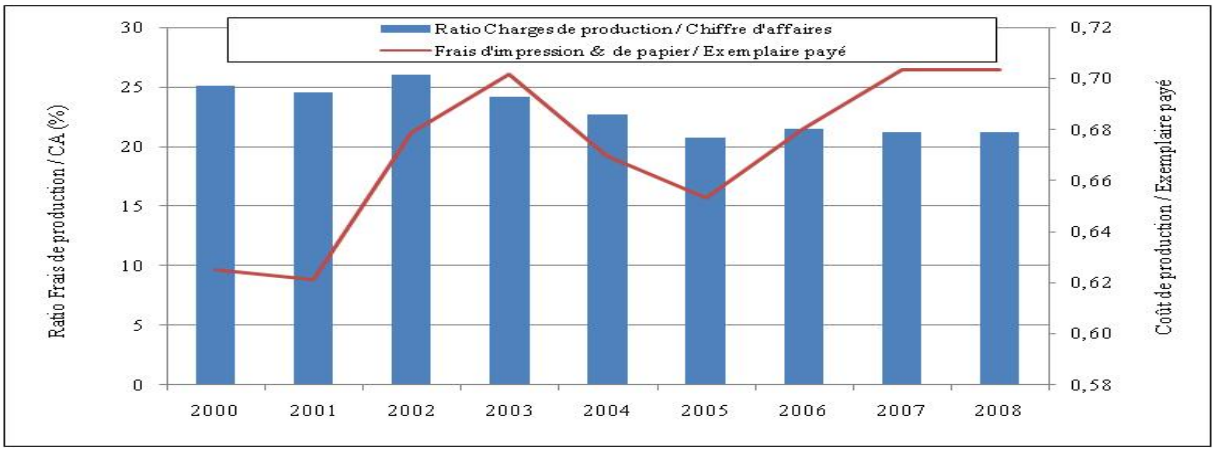
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 84 + 16 firmes de presse hebdomadaire régionale réparties en 4 (I1, I2, I3, I4) + 2 (A1, A2) sous-groupes*
Taux de CAF : CAF / Chiffre d'affaires total

Graphique n° II-116 : Parts des coûts de personnel (%) en PHR* entre 2000 et 2008



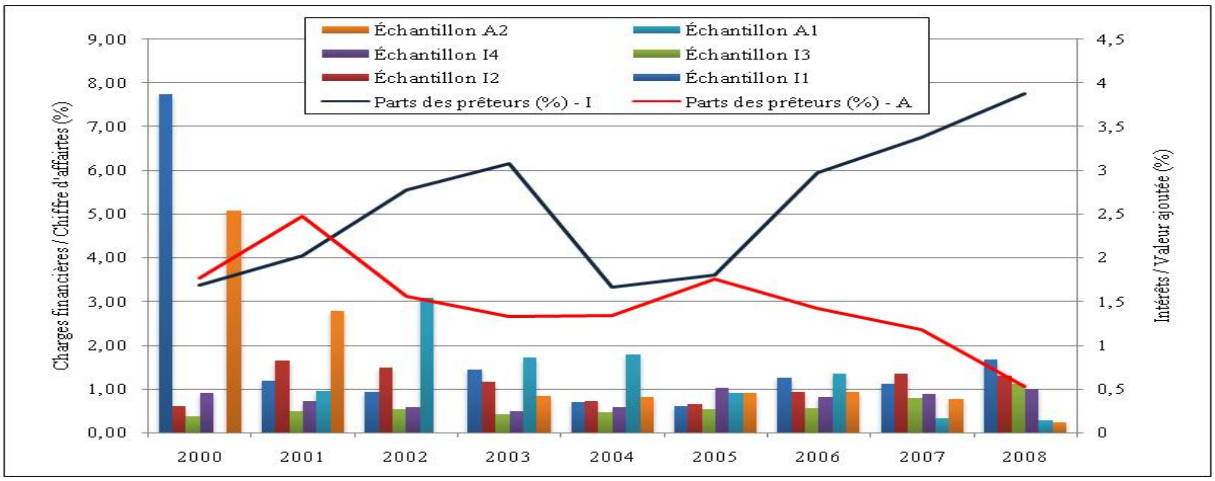
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 84 + 16 firmes de Presse hebdomadaire régionale réparties en 4 (I1, I2, I3, I4) + 2 (A1, A2) sous-groupes - Charges de personnel : salaire et charges sociales et participation / Chiffre d'affaires*

Graphique n° II-117 : Frais de production de la PHR* de 2000 à 2008



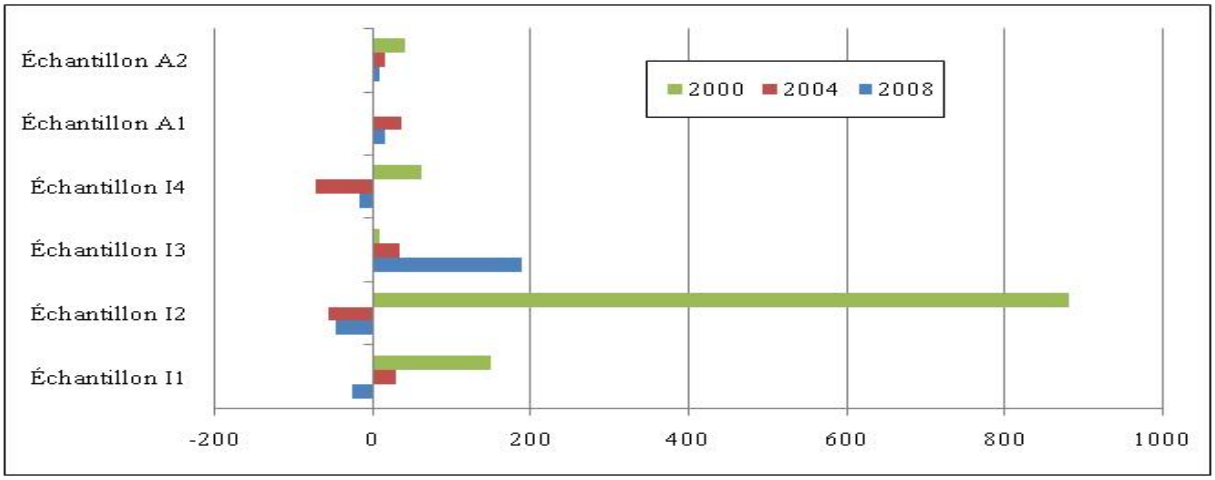
*Source : DDM, 2009, DGMIC, 2010 - *Presse d'information générale et politique hebdomadaire régionale payante, de 287 à 333 titres selon nomenclature DDM selon l'année - Pour l'année 2008, la part est estimée*

Graphique n° II-118 : Poids des charges financières et des intérêts (%) en PHR* de 2000 à 2008



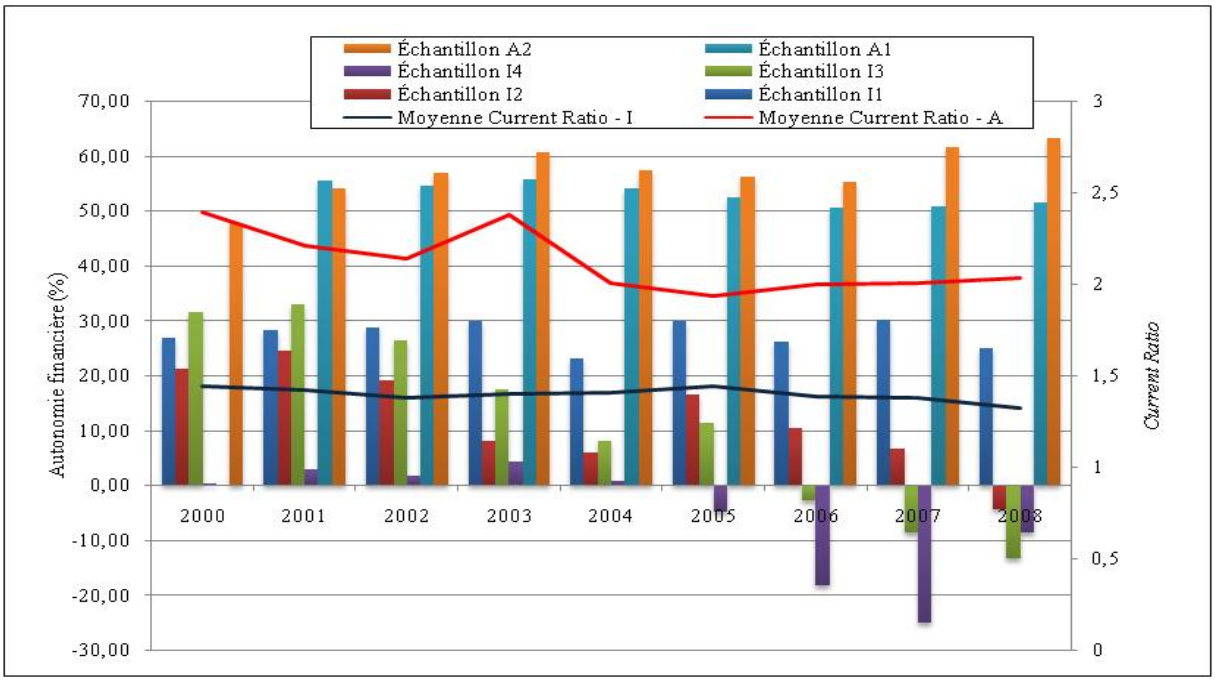
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 84 + 16 firmes de presse hebdomadaire régionale réparties en 4 (I1, I2, I3, I4) + 2 (A1, A) sous-groupe) - Parts des prêteurs : Intérêts / Valeur ajoutée (%)*

Graphique n° II-119 : Taux d'endettement (%) des firmes de PHR* en 2000, 2004 et 2008



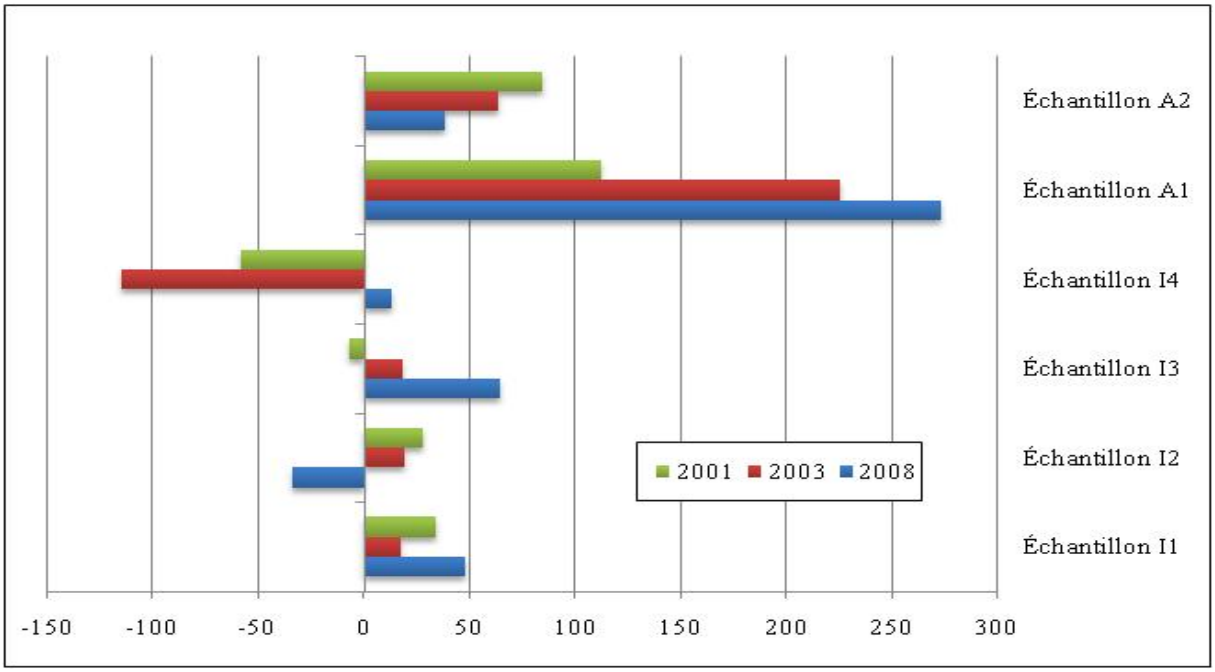
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 84 + 16 firmes de presse hebdomadaire régionale réparties en 4 (I1, I2, I3, I4) + 2 (A1, A2) sous-groupes - Taux d'endettement (%) : Dettes à caractères financiers / Capitaux propres et autres fonds propres*

Graphique n° II-120 : Ratio d'autonomie financière et C*urrent Ratio* en PHR* de 2000 à 2008



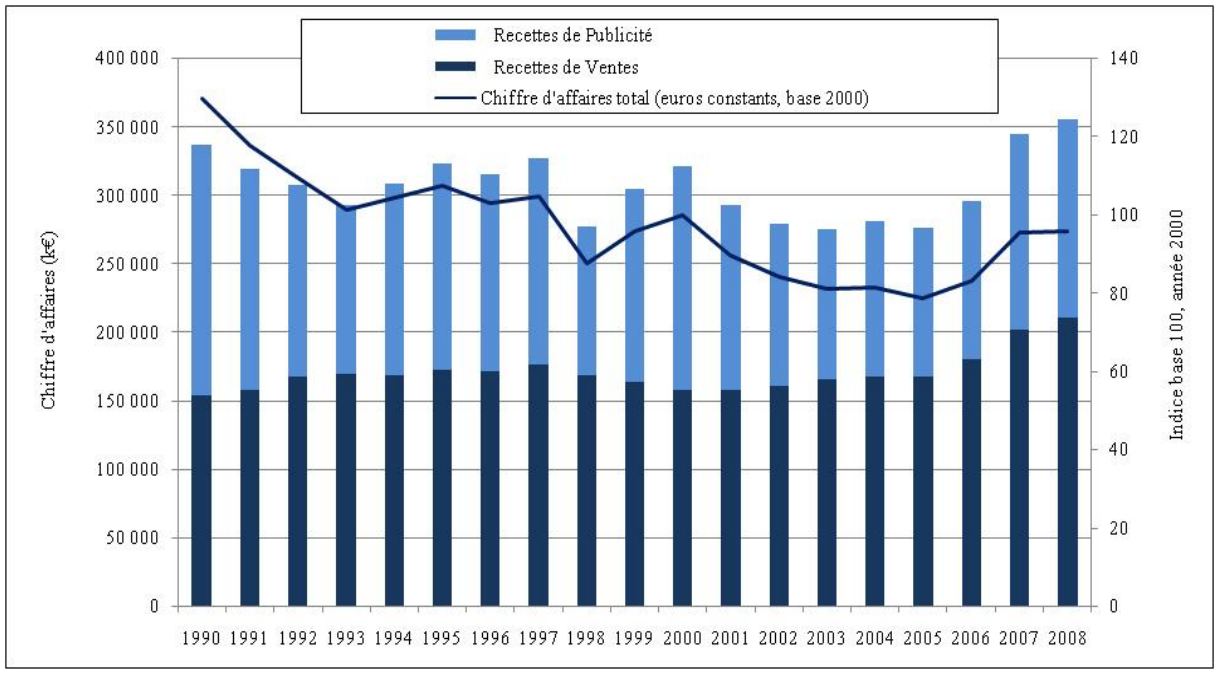
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 84 + 16 firmes de Presse hebdomadaire régionale réparties en 4 (I1, I2, I3, I4) + 2 (A1, A) sous-groupe - Ratio d'autonomie : Capitaux propres / Total bilan* - Current Ratio : Current Fixed Assets / Current Liabilities *(Actif courrant / Passif courant)*

Graphique n° II-121 : Rendement des capitaux propres nets (%) pour les firmes de PHR* en 2001 et 2008



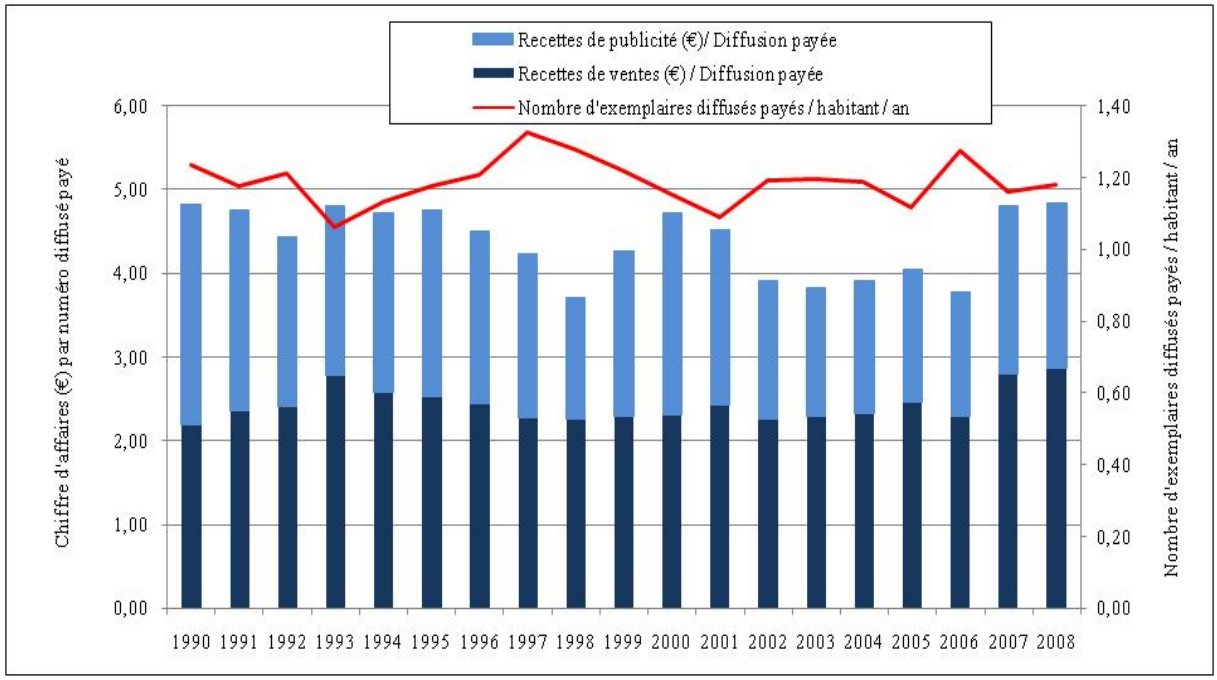
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 84 + 16 firmes de presse hebdomadaire régionale réparties en 4 (I1, I2, I3, I4) + 2 (A1, A2) sous-groupes - Rentabilité des capitaux propres : Résultat / Capitaux propres*

Graphique n° II-122 : Évolution du chiffre d'affaires des *newsmagazines entre 1990 et 2008**



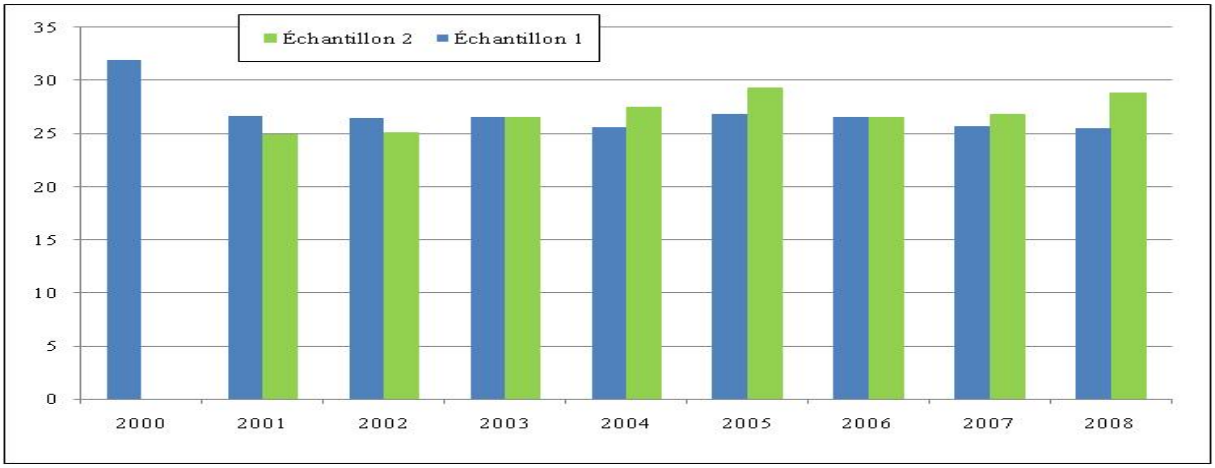
Source : Tableaux statistiques de la presse, DDM, 2009 ; DGMIC, 2010 - Retraitements pour la base 2000 à partir des données INSEE 2010
**Newsmagazines, de 5 à 7 titres selon nomenclature DDM selon l'année*

Graphique n° II-123 : Évolution du chiffre d'affaires total (€) des *newsmagazines par numéro payé & du nombre d'exemplaires diffusés / habitants / an**



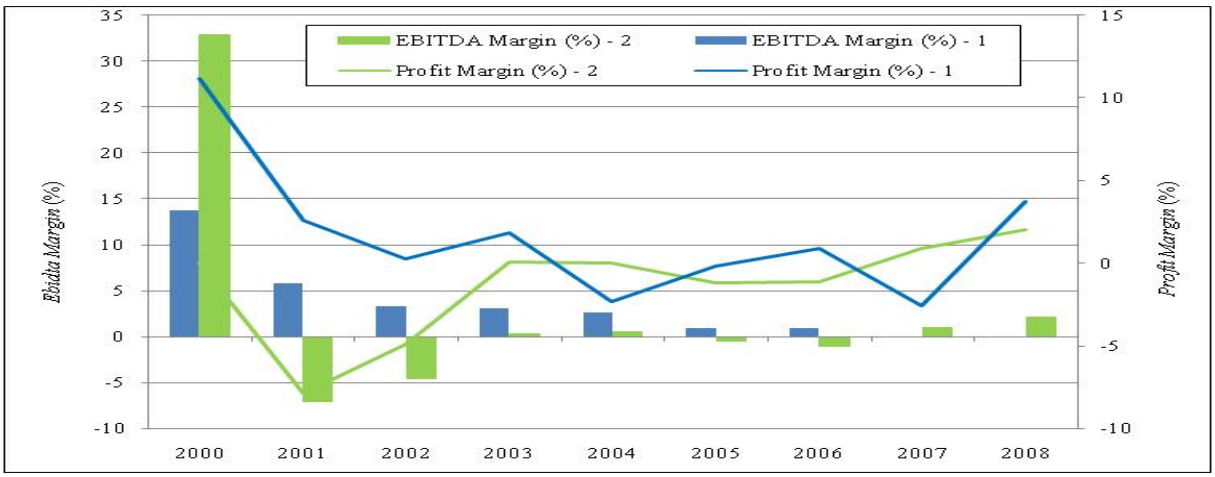
Source : Tableaux statistiques de la presse, DDM, 2009 ; DGMIC, 2010 - Retraitements pour la base 2000 à partir des données INSEE 2010
**Newsmagazines, de 5 à 7 titres selon nomenclature DDM selon l'année*

Graphique n° II-124 : Évolution du taux de valeur ajoutée (%) des *newsmagazines de 2000 à 2008**



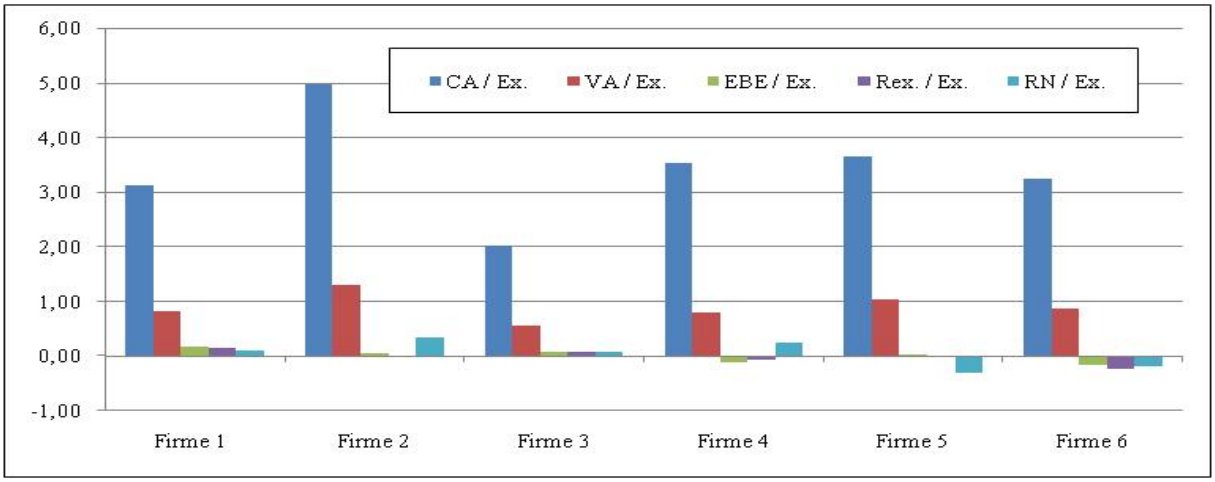
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de* newsmagazines *réparties en deux sous-groupes 1 et 2 - Taux de valeur ajoutée : Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires*

Graphique n° II-125 : Évolution du taux *d'EBITDA* et de *Profit Margin* des *newsmagazines* de 2000 à 2008



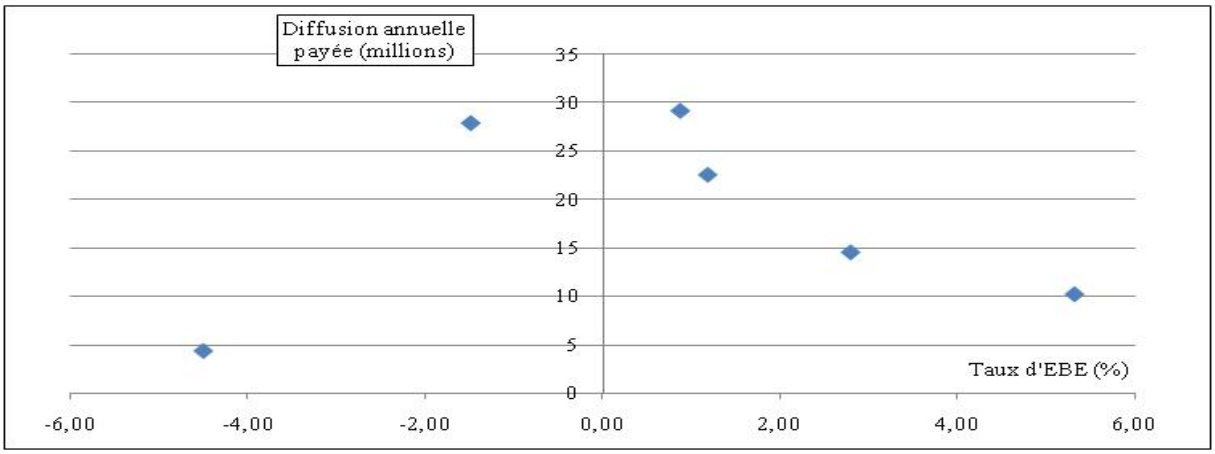
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de* newsmagazines *réparties en deux sous-groupes 1 et 2 - Taux de valeur ajoutée : Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires*

Graphique n° II-126 : Marges d'exploitation à l'exemplaire payé pour les *newsmagazines en 2007**



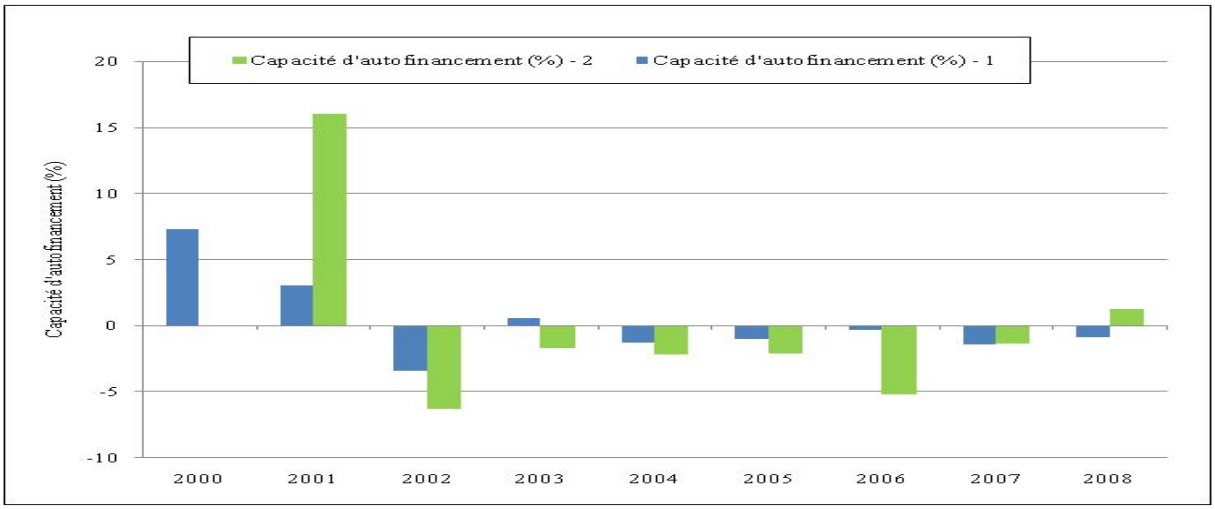
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de* newsmagazines *- CA : Chiffre d'affaires - VA : Valeur ajoutée - EBE : Excédent brut d'exploitation*
Rex : Résultat d'exploitation - RN : Résultat net - Comptes sociaux non consolidés

Graphique n° II-127 : Évolution du taux *d'EBITDA* / Diffusion payée des *newsmagazines en 2007**



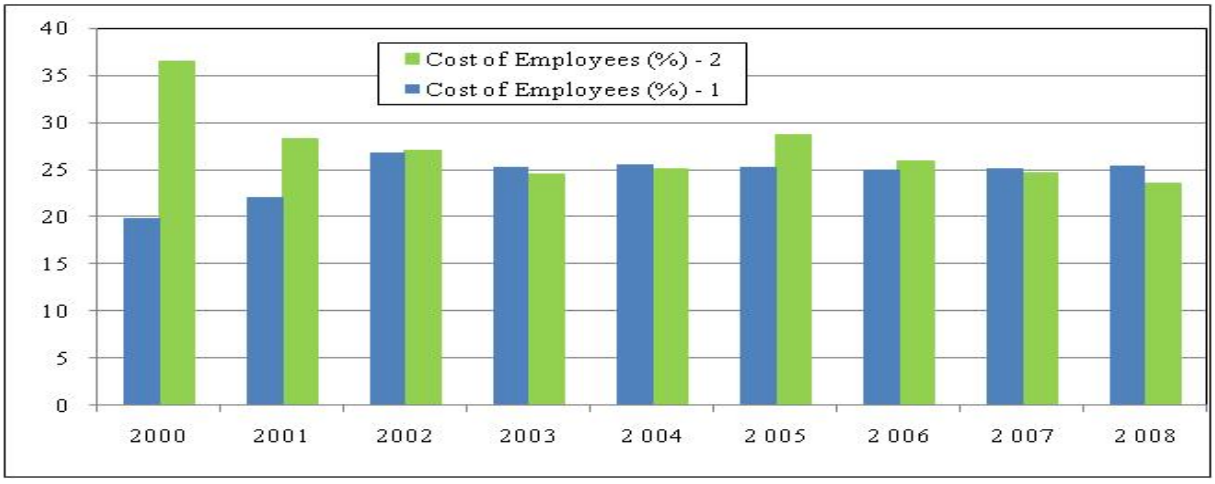
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de* newsmagazines *- Taux rapporté au chiffre d'affaires*

Graphique n° II-128 : Évolution du taux de CAF (%) pour les *newsmagazines entre 2000 et 2008**



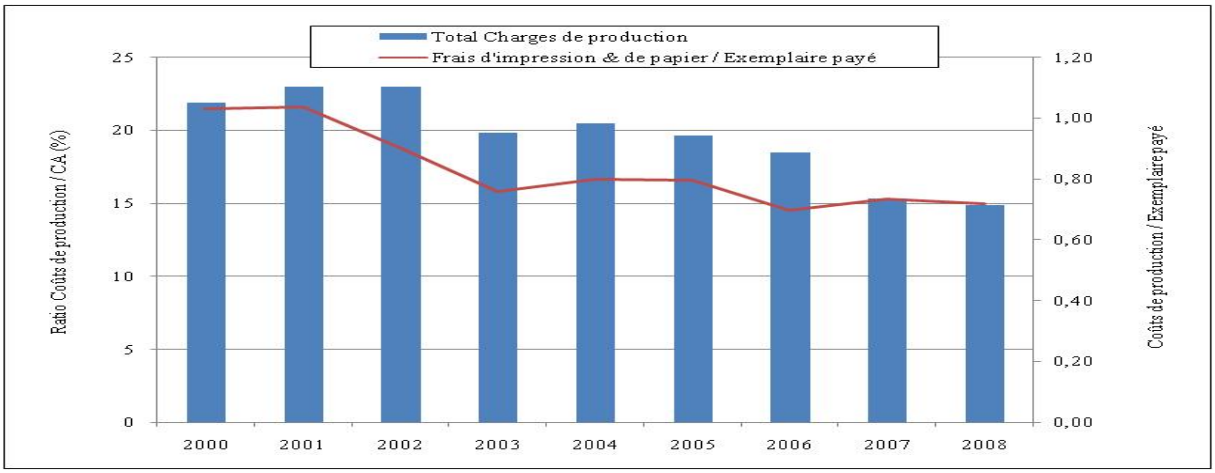
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de* newsmagazines *réparties en deux sous-groupes 1 et 2 - Taux de CAF : CAF / Chiffre d'affaires total*

Graphique n° II-129 : Parts des coûts de personnel des *newsmagazines entre 2000 et 2008 (%)**



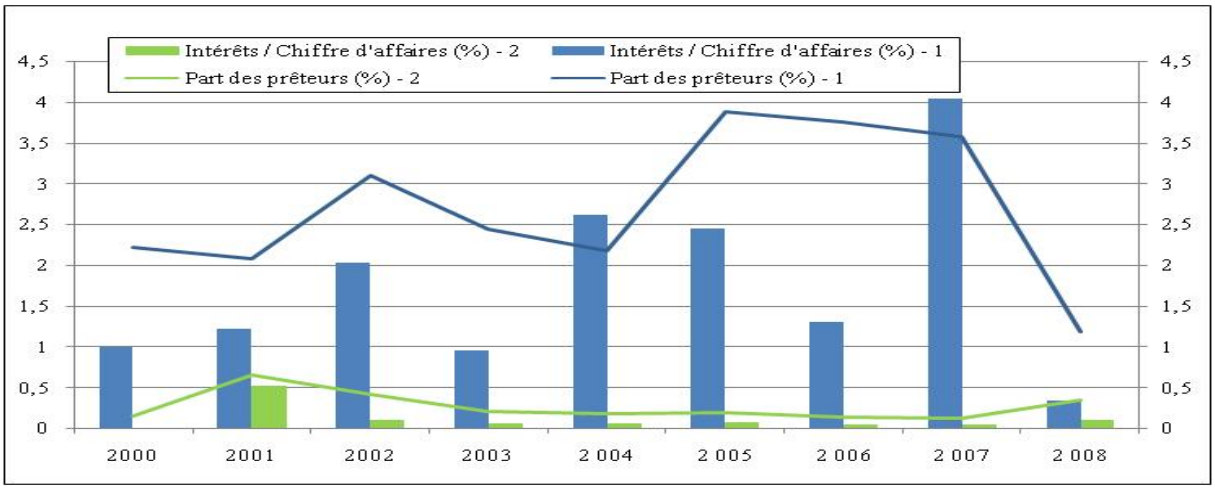
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de* newsmagazines *réparties en deux sous-groupes 1 et 2 - Coûts de personnel : salaire et charges sociales et participation / Chiffre d'affaires*

Graphique n° II-130 : Frais de production des *newsmagazines de 2000 à 2008**



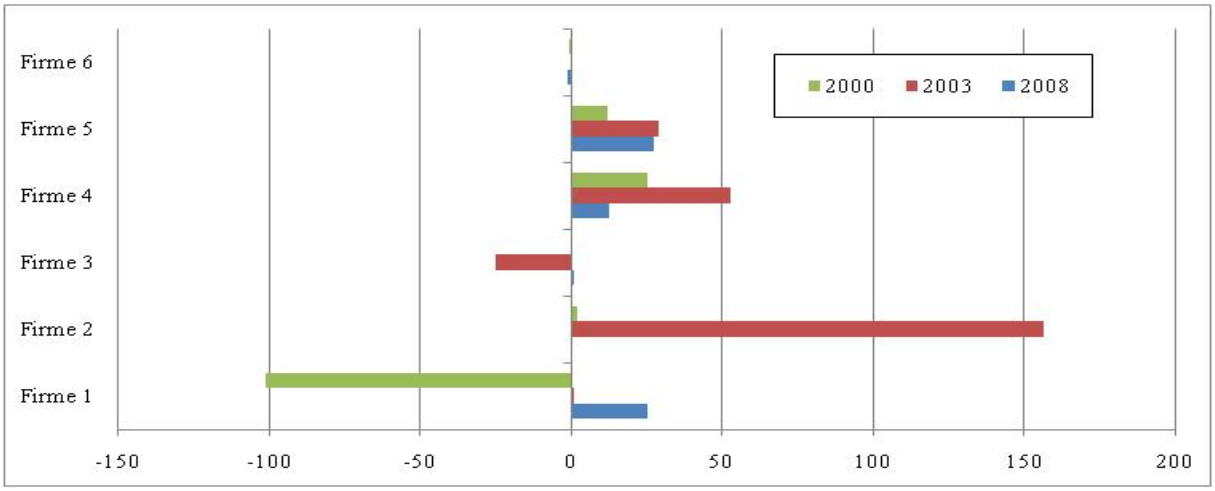
*Source : DDM, 2009, DGMIC, 2010 - *Échantillon : 5 firmes de newsmagazines au sens de la DDM - Pour l'année 2008, la part est estimée*

Graphique n° II-131 : Poids des charges financières et des intérêts (%) des *newsmagazines de 2000 à 2008**



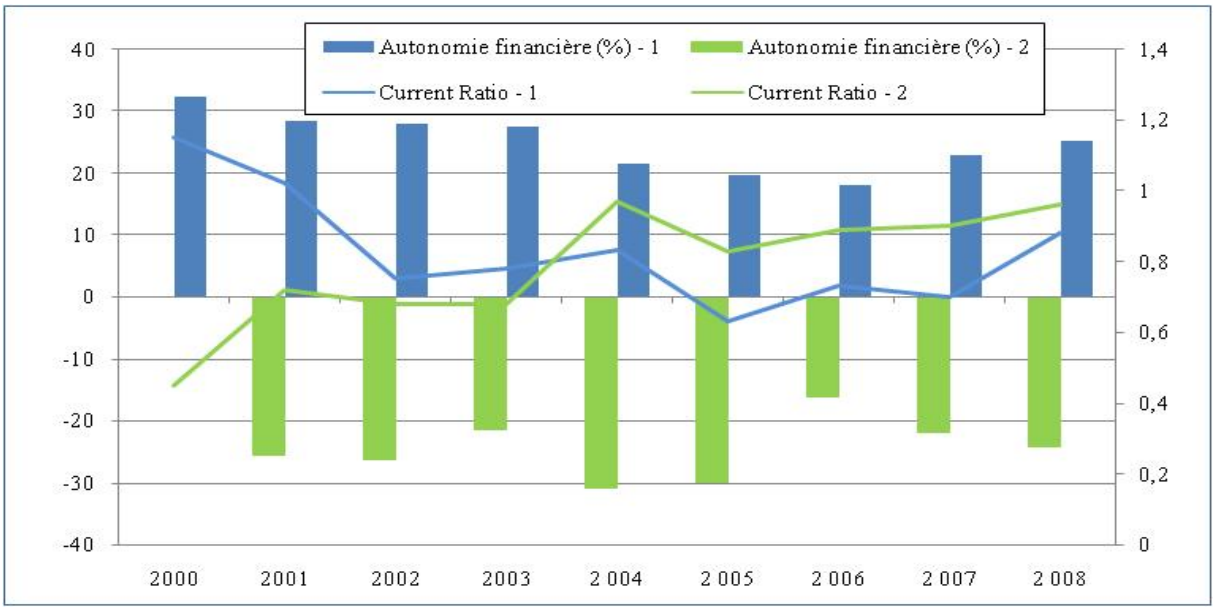
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de* newsmagazines *réparties en deux sous-groupes - Part des prêteurs : Intérêts / Valeur ajoutée (%)*

Graphique n° II-132 : Taux d'endettement (%) des firmes des *newsmagazines en 2000, 2003 et 2008**



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de newsmagazines réparties en deux sous-groupes 1 et 2*
Taux d'endettement (%) : Dettes à caractère financier / Capitaux propres et autres fonds propres

Graphique n° II-133 : Ratio d'autonomie financière et *Current Ratio* des *newsmagazines de 2000 à 2008**



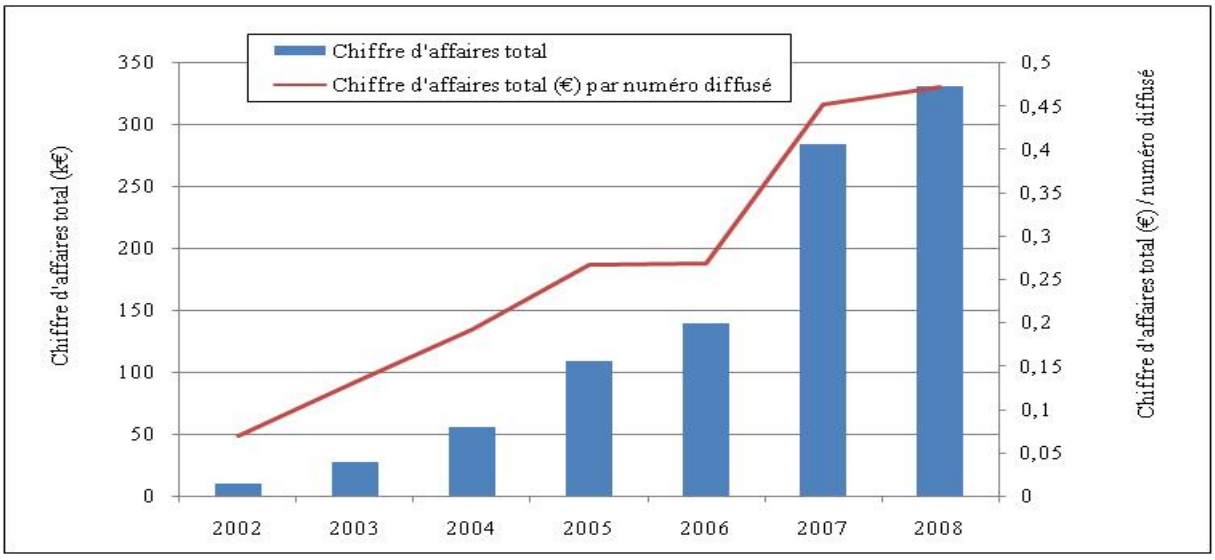
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de newsmagazines réparties en deux sous-groupes 1 et 2*
Ratio d'autonomie : Capitaux propres / Total bilan - Current Ratio : Current Fixed Assets / Current Liabilities *(Actif courant / Passif courant)*

Tableau n° II-42 : Rendement des capitaux propres nets (%) pour *newsmagazines entre 2000 et 2008**

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Échantillon 1	1,22	18,58	-16,97	5,09	-26,85	5,73	-3,02	15,81	60,94
Échantillon 2	28,55	32,78	-576,46	66,51	31,25	101,44	-0,91	-221,5	-130,93

Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de* newsmagazines *réparties deux sous-groupes 1 et 2*
Rentabilité des capitaux propres : Résultat / Capitaux propres

Graphique n° II-134 : Évolution du chiffre d'affaires de la PGI* entre 2002 et 2008



Source : Tableaux statistiques de la presse, DDM, 2009 ; DGMIC, 2010
**Presse gratuite d'information, de 7 à 90 titres selon nomenclature DDM selon l'année*

Tableau n° II-43 : Indicateurs opérationnels de la PQGI* entre 2002 et 2008

	2008			2007			2006			2005			2004		2003	2002
Variables (%)	e.c.	m	n	e.c.	m	n	e.c.	m	n	e.c.	m	n	e.c.	m	n	m	m
Indicateurs Échantillon																	
Taux de VA	75,2	-55,9	5	164,0	-130,3	5	256,0	-202,8	4	96,44	-110,6	3	159,0	-206,0	3	-30,2	-319
EBITDA Margin	17,0	-25,5	3	23,8	-25,2	3	0	5,7	1	0	1,9	1	0	-11,3	1	-68,9	
EBIT Margin	16,9	-25,9	3	23,9	-25,7	3	0	5,1	1	0	1,23	1	0	-12,7	1	-70,9	
Profit Margin	83,2	-86,5	5	171,6	-160,3	5	252,3	-241,2	4	111,3	-156,5	3	181,7	-263,8	3	-53,1	-423,6
Taux de CAF	83,0	-84,8	5	175,8	-145,0	5	251,2	-237,8	4	110,4	-154,6	3	151,5	-121,4	3	-51,7	-418,2
Cost of employees	7,13	22,07	5	11,05	21,15	5	12,36	29,04	4	16,21	38,94	3	19,5	44,58	3	42,26	82,69
Indicateurs Metro France																	
Taux de VA		21,7			23,2			29,1			24,6			17,8		-30,2	-319
EBITDA Margin		-5,41			1,6			5,7			1,9			-11,3		-68,5	n.s.
EBIT Margin		-6,05			1,0			5,1			1,2			-12,7		-70,9	n.s.
Profit Margin		-6,27			1,3			5,0			0,8			-13,3		-53,15	-423,6
Taux de CAF		-4,8			0,3			6,3			1,5			-11,6		-51,7	-418,2
Cost of employees		25,14			21,57			21,22			21,66			28,1		42,26	82,69

Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de presse quotidienne d'information gratuite*
Taux de VA : Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires - Taux de CAF : Capacité d'autofinancement / Chiffre d'affaires total
m : moyenne - e.c. : écart-type - n : nombre de firmes

Tableau n° II-44 : Indicateurs financiers de la PQGI* entre 2002 et 2008

	2008			2007			2006			2005			2004		2003	2002
Variables (%)	e.c.	m	n	e.c.	m	n	e.c.	m	n	e.c.	m	n	e.c.	m	n	m	m
Indicateur Échantillon																	
Intérêts / CA (%)	5,6	5,7	5	3,1	3,4	5	3,8	3,9	4	1,6	2,5	3	1,4	1,2	3	27,7	10,1
Part des prêteurs (%)	89,9	91,1	2	59,8	60,7	2	0,0	1,2	1	0,0	1,6	1	0,0	2,6	1		
Taux d'endettement (%)	214,2	72,9	6	54,6	3,2	6	63,4	5,9	5	393,2	155,0	4	822,6	581,1	3	6,7	-88,9
Autonomie financière (%)	163,1	-122,8	6	214,8	-117,5	6	300,1	-112,7	5	214,3	-140,8	4	3,6	-3,3	3	25,6	-288,1
Current Ratio	0,3	0,6	6	7,0	3,9	6	7,6	4,9	5	8,2	5,8	4	0,1	0,9	3	1,3	0,7
Rentabilité CP nets (%)	228,1	-249,3	3	375,9	-186,7	5	244,8	104,0	3	86,3	26,3	2	27,7	-130,0	3	-66,3	
Rentabilité économique. (%)	490,0	-676,6	2	237,7	-158,3	3	669,1	-490,7	4	243,5	-168,7	3	0,0	-104,6	1	-160,5	
Indicateurs Metro France																	
Intérêts / CA (%)		0,5			0,2			0,4			0,4			0,5		27,7	10,1
Part des prêteurs (%)		1,3			0,8			1,2			1,6			2,6		n.d.	n.d.
Taux d'endettement (%)		548,0			81,3			102,0			831,6			1744,5		6,7	-88,9
Autonomie financière (%)		1,3			8,9			9,2			2,0			1,3		25,6	-288,1
Current Ratio		1,0			1,1			1,1			1,0			1,0		1,3	0,7
Rentabilité CP nets (%)		-83,8			23,0			450,1			112,6			-93,0		-66,3	n.d.
Rentabilité économique. (%)		-186,6			19,4			75,5			62,5			-104,6		-160,5	n.d.

Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk,, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de presse quotidienne d'information gratuite*
CA : Chiffre d'affaires - Rentabilité CP nets : Rendement des capitaux propres nets - Rentabilité économique : Rendement des ressources durables nettes - Current Ratio *: Rapport Actif courant / Passif courant - Part des prêteurs : Intérêts / Valeur ajoutée - Autonomie financière - Taux d'endettement (%) : Dettes à caractères financiers / Capitaux propres et autres fonds propres - Autonomie financière : Capitaux propres / Total bilan - m : moyenne - e.c. : écart-type - n : nombre de firmes*

Tableau n° II-45 : Indicateurs opérationnels et financiers des *pure players

Firmes & Années	**Rue89**	**Rue89**	**Mediapart**	**E2J2***	**Le Post**	**Le Post**	**Loubiana***
Balance sheet en k€	2009	2008	2009	2009	2009	2008	2008
Fixed Assets	17	17	100	832	51	43	51
Current Assets	750	1,145	1,826	1,341	607	1,045	772
Total Assets	767	1,162	1,926	2,173	658	1,088	823
Shareholders Funds	299	859	772	1,869	37	37	223
Non Current Labilities	31	26	285	0	143	0	1
Current Liabilities	438	276	869	303	477	1,052	598
Total Shareh. Funds & Liab.	768	1,162	1,926	2,173	657	1,088	822
P & L Account en k€							
Operating Revenue / Turnover	685	626	1,344	406	184	147	1,014
Operating P/L EBIT	-633	-600	-2,371	-931	-1,446	-1,187	269
Financial P/L	9	15	6	1	-10	-40	29
P/L before tax & extr. iItems	-624	-585	-2,365	-930	-1,456	-1,227	298
Taxation	0	0	-233	0	0	0	93
P/L after tax	-624	-585	-2,132	-930	-1,456	-1,227	205
Extr. and Other P/L	64	51	-2	0	1,456	1,228	0
P/L for period [Net Income]	-560	-534	-2,134	-930	0	1	205
Costs of employees	1,027	766	2,407	507	n.a.	n.a.	423
Cash-Flow	-553	-529	-2,093	-799	161	4	218
EBITDA	-626	-595	-2,33	-800	-1,285	-1,184	282
Profitability ratios (%)							
Return on Shareholder Funds (%)	-208.70	-68.10	-306.35	-42.65	n.s.	n.s.	133.63
Return On Capital Employed (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	-803.33	n.s.	n.a.
Return On Total Assets (%)	-81.36	-50.34	n.s.	-36.68	n.s.	n.s.	36.21
Profit Margin (%)	-91.09	-93.45	-158,77	-229,31	0	0	29.39
EBITDA Margin (%)	-91.39	-95.05	-173,36	-197,04	-698,36	-805,44	27.81
EBIT Margin (%)	-92.41	-95.85	-176,41	-229,31	-785,69	-807,48	26.53
Cash-Flow / Turnover (%)	-80.73	-84.50	-	n.s.	-	2.72	21.50
Structure ratios - multiple, % & k€							
Current Ratio	1.71	4.15	2.10	4.43	1.27	0.99	1.29
Liquidity Ratio	1.71	4.14	2.10	4.43	1.27	0.99	1.29
Solvency Ratio (%)	38.98	73.92	40.08	86.01	5.62	3.40	27.10
Gearing (%)	10.37	3.03	36.92	0.00	386.49	0.00	0.45
Operating Revenue Per Employee	36	45	134	n.a.	n.a.	n.a.	127
Average cost of employee	54	55	241	n.a.	n.a.	n.a.	53

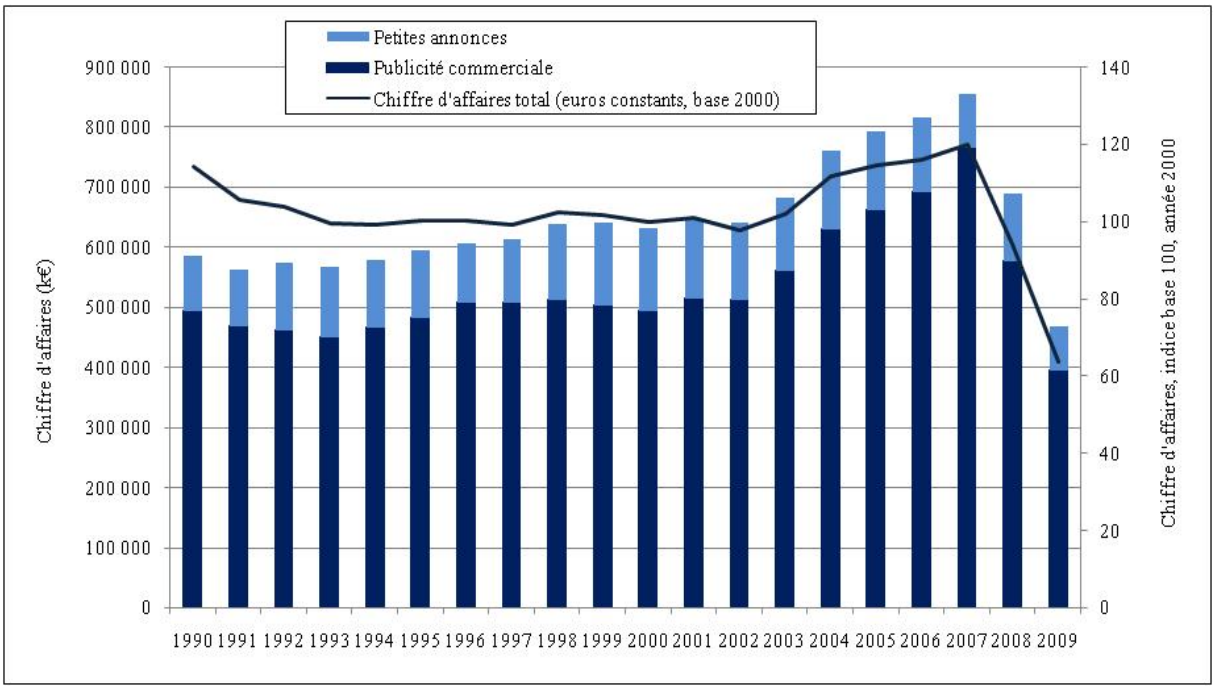
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk,, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données - ns : non significatif
**E2J2 : société éditrice de slate.fr - Loubiana : société éditrice de @rretsurimages.fr* - Solvency Ratio : Total Equity / Total Assets - Liquidity Ratio : Current Fixed Assets (-stocks) / Current Liabilities - Current Ratio : Current Fixed Assets / Current Liabilities - Gearing : long term Liabilities & Short Term Financial Debts / Total Equity
Le déficit financier du post.fr est en 2009 de -1,4 M€ et de -1,28 M€ en 2008.

Tableau n° II-46 : Indicateurs financiers du Monde Interactif entre 2000 et 2008

FINANCIAL PROFILE	**Le Monde Interactif**								
Balance sheet en k€	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Fixed Assets	2,951	3,16	2,349	2,348	2,357	2,586	3,503	4,149	3,71
Current Assets	12,022	10,244	6,687	4,539	4,668	3,92	2,782	3,05	1,897
Total Assets	14,973	13,404	9,036	6,887	7,025	6,506	6,285	7,199	5,607
Shareholders Funds	4,89	4,229	3,211	1,88	2,213	2,598	-8,812	-4,619	-245
Non Current Liabilities	321	243	377	1,697	978	849	731	535	436
Current Liabilities	9,762	8,932	5,448	3,31	3,833	3,057	14,366	11,283	5,416
Total Shareh. Funds & Liab.	14,973	13,404	9,036	6,887	7,025	6,506	6,285	7,199	5,607
P & L Account en k€									
Operating revenue / Turnover	18,256	15,665	12,038	8,78	8,089	6,656	5,613	3,883	4,207
Operating P/L [=EBIT]	3,858	3,732	2,054	-31	-210	-1,676	-3,424	-4,789	-2,799
Financial P/L	-1,149	-828	37	18	14	-452	-562	-312	-458
P/L before tax & extr. items	2,709	2,904	2,091	-13	-196	-2,128	-3,986	-5,101	-3,257
P/L after tax	2,531	2,889	2,091	-17	-200	-2,128	-3,986	-5,101	-3,257
Extr. and Other P/L	-1,988	-1,968	-829	-309	67	13,767	-53	-202	59
P/L for period [= Net Income]	543	921	1,262	-326	-133	11,639	-4,039	-5,303	-3,198
Costs of employees	6,336	5,307	4,647	4,12	3,823	3,552	3,813	3,893	2,609
Cash-Flow	1,542	1,727	1,969	442	924	13,081	-2,366	-4,102	-3,183
EBITDA	4,857	4,538	2,761	737	847	-234	-1,751	-3,588	-2,784
Profitability ratios %									
Return on Shareholder Funds (%)	55.40	68.67	65.12	-0.69	-8.86	-81.91	n.s.	n.s.	n.s.
Return On Capital Employed (%)	75.90	81.33	58.33	-0.08	-5.67	-51.29	n.s.	n.s.	n.s.
Return On Total Assets (%)	18.09	21.66	23.14	-0.19	-2.79	-32.71	-63.42	-70.86	-58.09
Profit Margin (%)	14.84	18.54	17.37	-0.15	-2.42	-31.97	-71.01	n.s.	-77.42
EBITDA Margin (%)	26.61	28.97	22.94	8.39	10.47	-3.52	-31.20	-92.40	-66.17
EBIT Margin (%)	21.13	23.82	17.06	-0.35	-2.60	-25.18	-61.00	n.s.	-66.53
Cash-Flow / Turnover (%)	8.45	11.03	16.36	5.03	11.42	n.s.	-42.15	n.s.	-75.66
Structure ratios - multiple, % & k€									
Current Ratio (x)	1.23	1.15	1.23	1.37	1.22	1.28	0.19	0.27	0.35
Liquidity Ratio (x)	1.23	1.15	1.23	1.37	1.22	1.28	0.19	0.27	0.35
Solvency Ratio (%)	32.66	31.55	35.54	27.30	31.50	39.93	n.s.	-64.16	-4.37
Gearing (%)	6.56	5.75	11.74	90.32	66.33	59.70	n.s.	n.s.	n.s.
Operating Revenue per employee (Th.)	365	257	241	169	172	131	108	67	n.s.
Average cost of employee (Th.)	127	87	93	79	81	70	73	67	n.s.

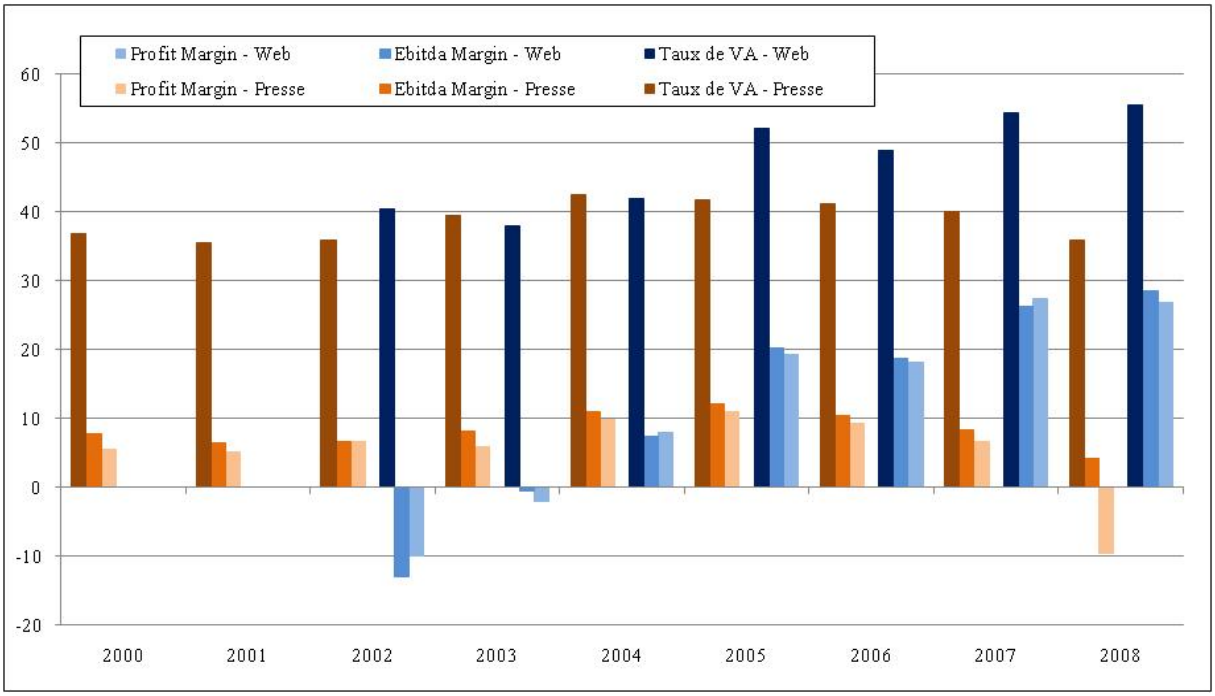
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données - ns : non significatif
Solvency Ratio: Total Equity / Total Assets - Liquidity Ratio : Current Fixed Assets (-stocks) / Current Liabilities - Current Ratio : Current Fixed Assets / Current Liabilities - Gearing : Long Term Liabilities & Short Term Financial Debts / Total Equity
Chiffres non consolidés avec Le Post

Graphique n° II-135 : Évolution du chiffre d'affaires de la presse gratuites d'annonces* entre 1990 et 2008



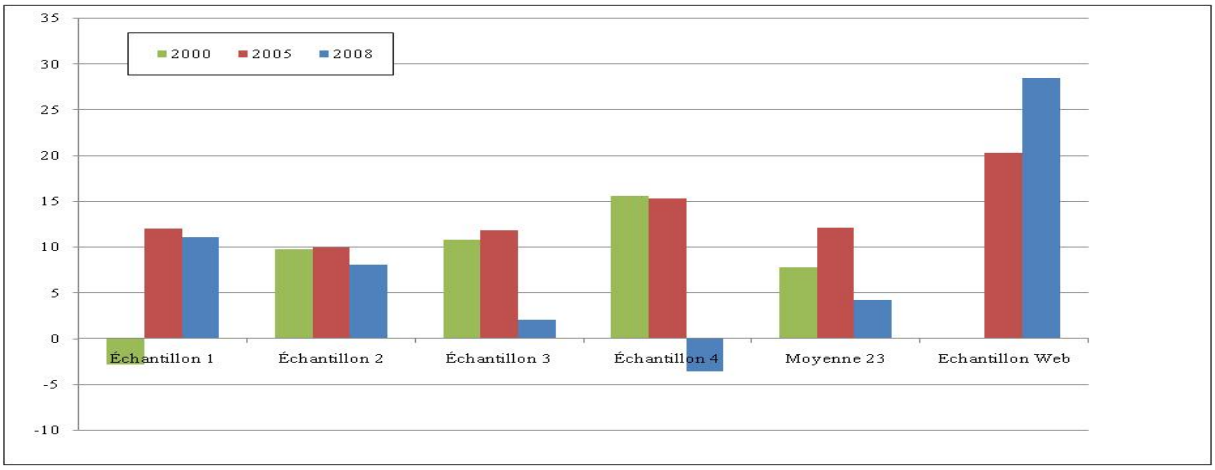
Source : Tableaux statistiques de la presse, DDM, 2009 ; DGMIC, 2010
**Presse gratuite d'annonces, de 377 à 623 titres selon nomenclature DDM selon l'année*

Graphique n° II-136 : Évolution d'indicateurs opérationnels de firmes de PA* (%) de 2000 à 2008



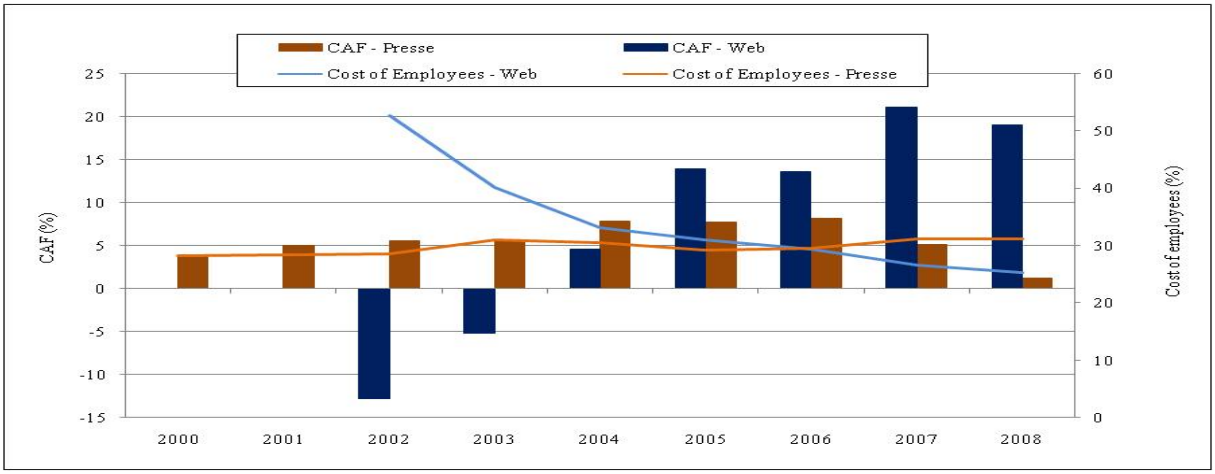
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 23 firmes de presse et de 7 firmes de pure players (Web) éditant des petites annonces*
Indicateurs rapportés au chiffre d'affaires (%) - VA : Valeur ajoutée

Graphique n° II-137 : Évolution du taux *d'EBITDA* de firmes de PA* (%) en 2000, 2005 et 2008



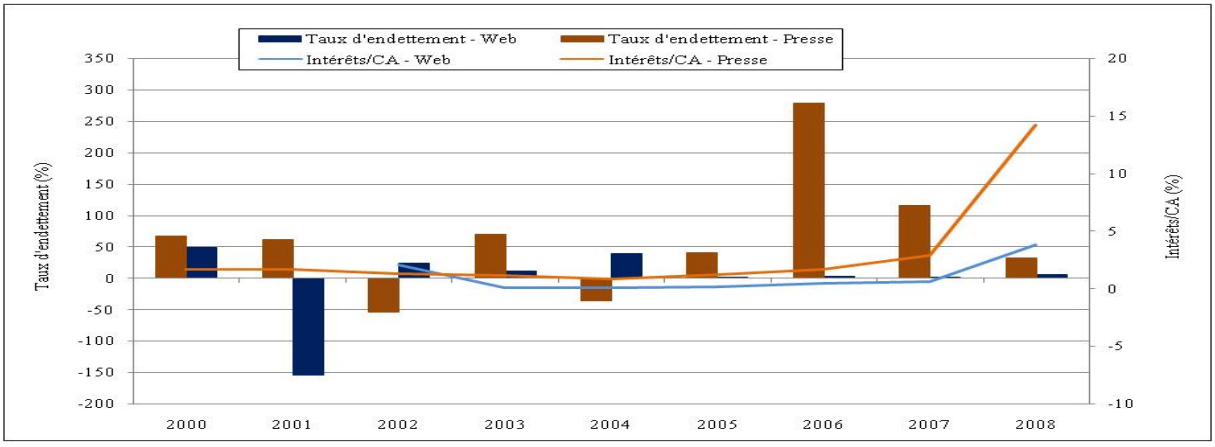
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 23 firmes de presse de 7 firmes de pure players (Web) éditant des petites annonces – Taux : EBITDA / Chiffres d'affaires*

Graphique n° II-138 : Évolution des coûts de personnel et du taux de CAF (%) des firmes de PA* de 2000 à 2008



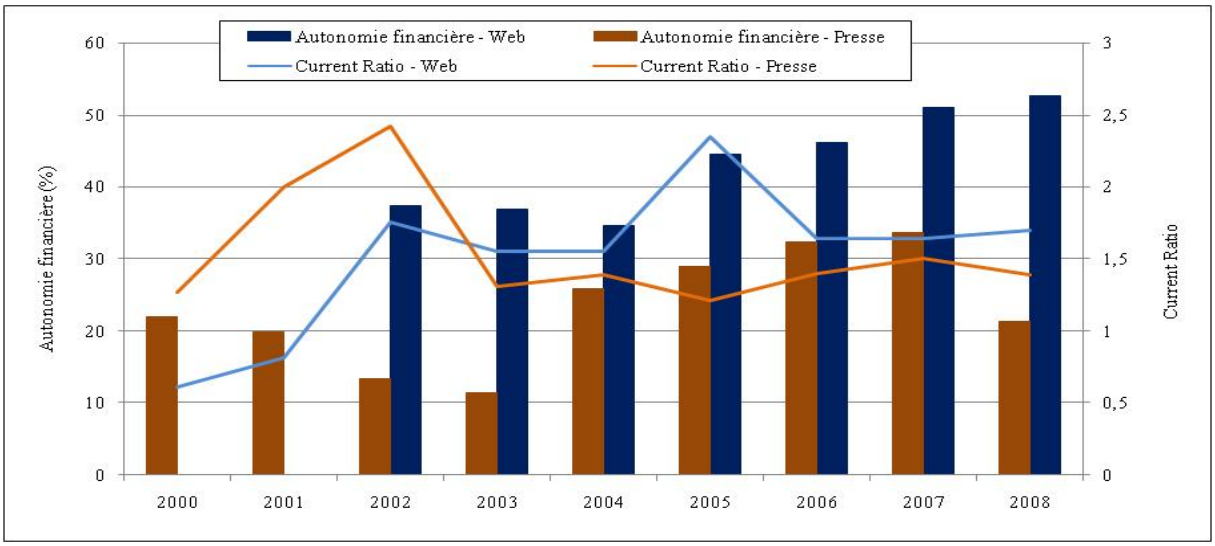
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 23 firmes de presse et de 7 firmes de pure players (Web) éditant des petites annonces*
Indicateurs rapportés au chiffre d'affaires (%) - CAF : Capacité d'autofinancement

Graphique n° II-139 : Évolution de l'endettement et des intérêts (%) des firmes de PA* de 2000 à 2008



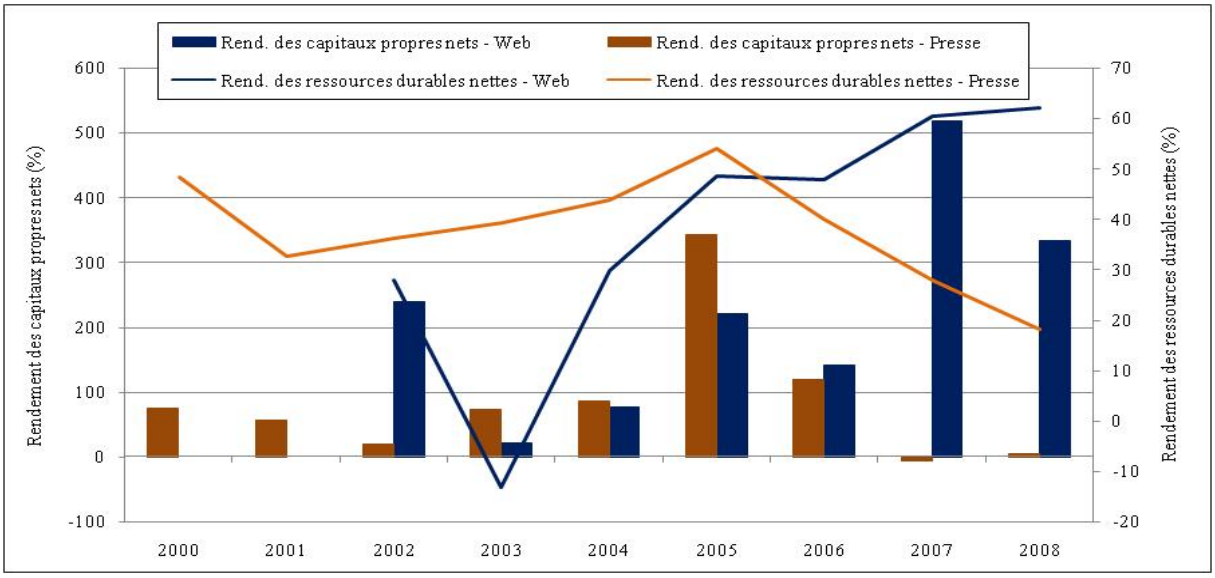
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 23 firmes de presse et de 7 firmes pure players (Web) éditant des petites annonces*
Intérêts rapportés au chiffre d'affaires (%) - Taux d'endettement (%) : Dettes à caractère financier / Capitaux propres et autres fonds propres

Graphique n° II-140 : Ratio d'autonomie financière et C*urrent Ratio* des firmes de PA* de 2000 à 2008



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 23 firmes de presse et de 7 firmes pure players (Web) éditant des petites annonces*
Ratio d'autonomie : Capitaux propres / Total bilan - Current Ratio : Current Fixed Assets / Current Liabilities (Actif courant / Passif courant)

Graphique n° II-141 : Évolution des rentabilités (%) des firmes de PA* de 2000 à 2008



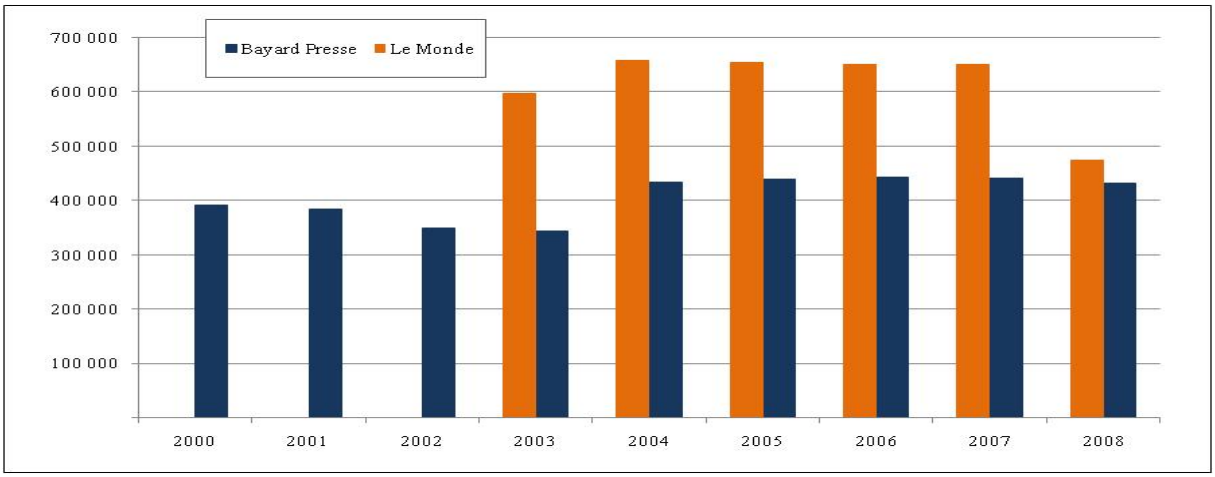
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 23 firmes de presse et de 7 firmes pure players (Web) éditant des petites annonces*

Tableau n° II-47 : Comptes d'exploitation simplifiés de quelques chaînes locales* en 2008 et 2009

	TV7 bordeaux		TV Rennes 35		SALT*		Télé Grenoble		Canal 32	
En k€	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Chiffre d'affaires	1.944	2.366	1.278	1.108	2.944	3.120	724	597	809	869
Production	1.944	2.366	1.430	1.261	2.936	3.110	724	597	809	869
Valeur ajoutée	867	977	465	403	729	660	- 114	- 543	400	293
EBE	- 302	- 821	543	506	- 1.246	- 1.520	- 929	- 1.363	- 200	- 308
Résultat d'exploitation	- 514	- 736	- 32	- 21	- 1.473	- 1.760	- 1.060	- 1.570	- 304	- 416
Résultat d'exp. avant impôts	- 624	- 949	- 24	5	- 1.475	- 1.750	- 1.080	- 1.916	- 311	- 433
Résultat net	- 634	- 943	10	46	- 1.510	- 2.010	-1.494	- 1.916	- 317	- 434

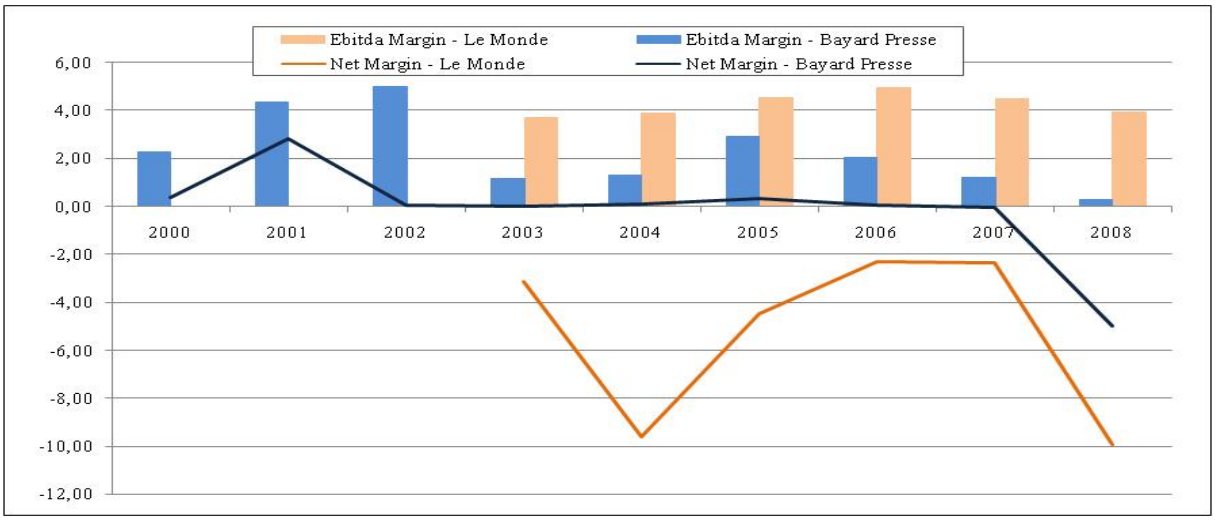
*Source : Societe.com au 20/01/2011- *SALT : Société Anonyme Lyonnaise de Télévision - TV Rennes 35- Ouest France*
TV7 Bordeaux : Actionnaire Groupe Sud-Ouest - Télé Grenoble & Canal 32 : Actionnaire GHM - Salt : Actionnaire Le Progrès de Lyon

Graphique n° II-142 : Chiffre d'affaires du Monde et de Bayard Presse entre 2000 et 2008 (k€)



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données - Chiffre d'affaires total (ventes nettes, variation de stocks et autres revenus d'opération) - Chiffres consolidés - Pas de données pour Le Monde entre 2000 et 2002

Graphique n° II-143 : *EBITDA et Net Margin* du Monde et de Bayard Presse entre 2000 et 2008 (%)



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données - Chiffre d'affaires total (ventes nettes, variation de stocks et autres revenus d'opération) - Chiffres consolidés - Pas de données pour Le Monde entre 2000 et 2002
EBITDA Margin : EBITDA / Chiffre d'affaires - Net Margin : Net Income / Chiffre d'affaires

Tableau n° II-48 : Principaux indicateurs du groupe Bayard entre 2000 et 2008

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Return on Shareholder Funds (%)	2,21	13,09	22,03	28,43	19,54	19,80	17,26	-2,56	41,99
Return On Capital Employed (%)	1,58	11,47	16,42	24,27	15,97	16,15	n.a.	-1,51	25,35
Return On Total Assets (%)	0,17	1,54	2,69	3,50	2,24	2,86	2,52	-0,38	4,10
Cash-Flow / Turnover (%)	-4,82	0,19	0,26	0,56	0,24	0,11	3,83	7,77	n.a.
Total Assets k€	314155	319587	313728	310195	304617	243538	242819	265357	268632
Shareholders Funds k€	23858	37582	38 305	38 188	34 889	35 154	35 430	38 941	26 235
Current Ratio (x)	0,65	0,72	0,71	0,67	0,66	0,98	0,92	0,89	0,80
Liquidity Ratio (x)	0,58	0,65	0,65	0,61	0,60	0,94	0,88	0,85	0,76
Shareholders Liquidity Ratio (x)	1,70	2,31	2,25	2,57	2,34	3,28	4,35	3,17	1,47
Solvency Ratio (%)	7,59	11,76	12,21	12,31	11,45	14,44	14,59	14,68	9,77
Gearing (%)	192,20	387,23	101,51	84,06	98,65	42,22	36,59	46,77	77,89

Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Chiffres consolidés

Tableau n° II-49 : Principaux indicateurs du groupe Le Monde entre 2003 et 2008

	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Total Assets (k€)	392201	490213	507358	663727	674932	748164
Shareholders Funds (k€)	128863	176078	112762	222396	196813	259836
Operating Revenue / Turnover k€	473874	650 843	650122	654279	657 844	597344
P/L for period [= Net income]	-47 092	-15 429	-14973	-29159	-63 189	-18746
Profit Margin (%)	-0,76	-0,43	-0,70	-2,08	-2,11	-2,05
Return on Shareholder Funds (%)	-2,81	-1,59	-4,05	-6,13	-7,06	-4,72
Return On Capital Employed (%)	1,11	2,62	3,82	-1,05	-1,19	-0,13
Return On Total Assets (%)	-0,92	-0,57	-0,90	-2,05	-2,06	-1,64
Cash-Flow / Turnover (%)	-6,30	1,30	1,95	0,12	-5,13	1,29
Interest Cover (x)	0,24	0,64	0,42	-0,02	-0,35	-0,38
Current Ratio (x)	0,64	0,82	0,58	0,59	0,57	0,56
Liquidity Ratio (x)	0,61	0,79	0,55	0,56	0,54	0,53
Shareholders Liquidity Ratio (x)	5,70	4,89	2,05	4,48	3,61	6,71
Solvency Ratio (%)	32,86	35,92	22,23	33,51	29,16	34,73
Gearing (%)	45,37	57,07	122,60	72,77	107,46	84,15

Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Chiffres consolidés - Indicateurs incomplets avant 2003

Tableau n° II-50 : Principaux indicateurs du groupe Sud-Ouest entre 2000 et 2008

	2008	**2007**	**2006**	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**	**2001**	**2000**
Operating Revenue / Turnover	529827	360832	332622	316109	306034	292830	285339	277862	266986
P/L before tax	-11911	3000	4 644	7641	10876	6431	-1377	1479	12282
P/L for period [= Net Income]	-23658	-2358	40933	3797	3539	2718	-6751	-1479	8377
Cash-Flow	3925	15008	n.a.	20079	18307	17369	8214	9172	18608
Total Assets	375423	454149	254191	188699	183515	182815	186896	190262	174316
Shareholders Funds	70849	96309	99707	48689	47033	53820	51065	58328	59319
Return on Shareholder Funds (%)	-16,81	3,12	4,66	15,69	23,12	11,95	-2,70	2,54	20,70
Return On Capital Employed (%)	-4,04	n.a.	4,28	10,60	16,08	11,99	1,34	8,01	19,30
Return On Total Assets (%)	-3,17	0,66	1,83	4,05	5,93	3,52	-0,74	0,78	7,05
Profit Margin (%)	-2,25	0,83	1,40	2,42	3,55	2,20	-0,48	0,53	4,60
EBITDA Margin (%)	3,15	4,58	0,18	7,14	7,97	7,23	4,62	5,12	8,24
EBIT Margin (%)	-2,06	-0,24	0,18	1,99	3,15	2,23	-0,63	1,29	4,41
Cash-Flow / Turnover (%)	0,74	4,16	n.a.	6,35	5,98	5,93	2,88	3,30	6,97
Interest Cover (x)	-1,53	n.a.	0,59	5,26	5,72	2,78	-0,77	0,75	4,06
Current Ratio (x)	0,51	0,56	1,32	0,98	0,90	0,76	0,71	0,78	0,98
Liquidity Ratio (x)	0,48	0,54	1,27	0,92	0,85	0,71	0,66	0,74	0,93
Shareholders Liquidity Ratio (x)	1,49	1,91	3,04	1,40	1,51	2,77	2,62	2,91	3,06
Solvency Ratio (%)	18,87	21,21	39,23	25,80	25,63	29,44	27,32	30,66	34,03
Gearing (%)	226,43	205,07	56,76	117,34	125,34	100,64	118,27	91,91	75,68
Costs of employees (%)	44,02	43,58	4,29	46,59	46,39	45,14	46,53	45,72	44,97

Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Chiffres consolidés

Tableau n° II-51 : Principaux indicateurs du groupe NRCO entre 2000 et 2008

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Operating Revenue / Turnover (k€)	142645	143212	139575	134033	133278	137087	135315	134719	135877
P/L before tax (k€)	-2761	1335	2815	364	2544	1962	-718	-29	1942
P/L for period [= Net income] (k€)	-2908	-1295	-151	1966	2285	321	-1803	-8405	125
Total Assets (k€)	67309	66877	59118	58498	63246	63523	65856	68131	71347
Shareholders Funds (k€)	3522	7895	9744	10947	6473	527	5721	828	17493
Return on Shareholder Funds (%)	-78.39	16.91	28.89	33.25	39.30	37.23	-12.55	-35.02	11.10
Return On Capital Employed (%)	-38.51	17.98	27.72	28.44	26.78	21.13	-0.62	-17.18	12.29
Return On Total Assets (%)	-4.10	2.00	4.76	6.22	4.02	3.09	-1.09	-4.26	2.72
Profit Margin (%)	-1.94	0.93	2.02	2.72	1.91	1.43	-0.53	-2.15	1.43
EBITDA Margin (%)	2.20	4.36	5.91	6.12	5.70	5.26	3.55	0.91	4.77
EBIT Margin (%)	-1.60	0.94	2.28	2.85	2.15	1.57	-0.21	-2.05	1.38
Cash-Flow / Turnover (%)	1.76	2.52	3.53	4.74	5.27	3.92	2.43	-3.29	4.32
Current Ratio (x)	0.42	0.49	0.48	0.52	0.57	0.52	0.52	0.57	0.74
Liquidity Ratio (x)	0.40	0.47	0.46	0.50	0.55	0.51	0.50	0.55	0.72
Shareholders Liquidity Ratio (x)	3.32	2.51	5.25	3.83	1.43	0.84	0.74	1.32	22.84
Solvency Ratio (%)	5.23	11.80	16.48	18.71	10.23	8.30	8.69	12.15	24.52
Gearing (%)	517.58	152.31	82.52	65.68	254.50	320.91	318.44	232.90	82.13
Costs of employees (%)	50.70	50.18	50.29	49.87	50.60	51.71	52.83	53.05	51.26

Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Chiffres consolidés

Tableau n° II-52 : Principaux indicateurs du groupe La Dépêche du Midi entre 2001 et 2009

	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Operating Revenue / Turnover	146 936	153929	159160	156221	152298	150163	149699	150553	142417
P/L before tax	837	-2461	-1328	2215	822	-3218	704	-116	3565
P/L for period [= Net Income]	-852	-7 251	-1196	1069	2354	-2743	1094	387	1905
Total Assets	72637	83 084	85447	85506	84682	84549	88491	71035	61738
Shareholders Funds	-2766	-1885	5393	6610	5525	4339	8860	8778	10347
Return on Shareholder Funds (%)	n.a.	n.a.	-24,62	33,51	14,88	-74,17	7,95	-1,32	34,45
Return On Capital Employed (%)	25,64	-8,20	-0,07	20,78	15,30	-7,15	16,25	6,23	18,95
Return On Total Assets (%)	1,15	-2,96	-1,55	2,59	0,97	-3,81	0,80	-0,16	5,77
Profit Margin (%)	0,57	-1,60	-0,83	1,42	0,54	-2,14	0,47	-0,08	2,50
EBITDA Margin (%)	2,60	1,62	2,38	4,51	4,26	2,33	4,70	3,54	3,01
EBIT Margin (%)	0,57	-0,84	0,05	2,14	1,30	-1,31	1,48	0,52	-0,45
Cash-Flow / Turnover (%)	1,45	-2,26	1,58	3,06	4,51	1,82	3,95	3,28	4,79
Current Ratio (x)	0,64	0,71	0,68	0,68	0,60	0,51	0,50	0,63	0,80
Liquidity Ratio (x)	0,62	0,67	0,65	0,65	0,59	0,48	0,48	0,60	0,76
Shareholders Liquidity Ratio (x)	-0,25	-0,11	0,52	0,59	0,65	0,78	1,46	1,08	1,21
Solvency Ratio (%)	-3,81	-2,27	6,31	7,73	6,52	5,13	10,01	12,36	16,76
Gearing (%)	n.a.	n.a.	590,38	521,26	678,04	862,50	326,51	270,60	145,49
Costs of employees (%)	41,91	43,42	42,88	42,14	43,50	44,08	43,05	43,18	44,41

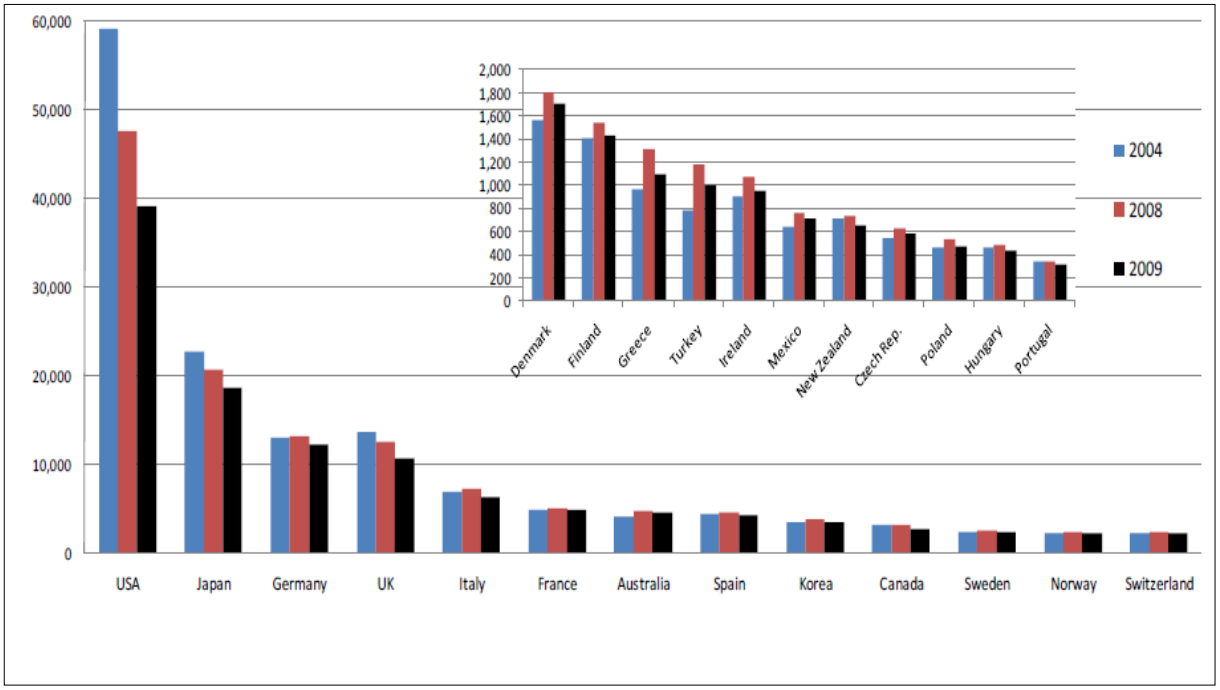
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Chiffres consolidés

Tableau n° II-53 : Principaux indicateurs du groupe Amaury entre 2000 et 2009

	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Operating Revenue/Turnover (k€)	658885	668624	673572	676485	637744	620470	577706	552057	628079	646033
P/L before tax (k€)	46739	4182	58055	64476	58125	44494	19251	2307	22622	533
P/L for period [Net income] (k€)	35576	29647	39064	36491	38886	26501	11065	-12023	10022	24244
Cash-Flow (k€)	55858	51108	60716	5826	61512	52214	3449	8029	35,863	45752
Total Assets (k€)	615444	604391	590947	545329	488527	488651	471853	447,005	498484	487272
Shareholders funds (k€)	361103	325541	308185	276556	247533	217253	200,47	189528	203226	194008
Return on Shareholder Funds (%)	12.94	12.85	18.84	23.31	23.48	20.48	9.60	12.17	11.13	27.47
Return On capital Employed (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Return On Total Assets (%)	7.59	6.92	9.82	11.82	11.90	9.11	4.08	5.16	4.54	10.94
Profit Margin (%)	7.09	6.25	8.62	9.53	9.11	7.17	3.33	4.18	3.60	8.25
EBITDA Margin (%)	8.58	8.18	10.38	11.85	12.09	11.10	7.18	7.67	7.04	10.74
EBIT Margin (%)	5.50	4.97	7.16	8.63	8.54	6.95	3.12	4.04	2.93	7.41
Cash-Flow / Turnover (%)	8.48	7.64	9.01	8.61	9.64	8.41	5.97	1.45	5.71	7.08
Current Ratio (x)	2.24	1.94	1.92	1.75	1.55	1.28	1.12	1.16	1.12	1.24
Liquidity Ratio (x)	2.22	1.92	1.90	1.73	1.53	1.26	1.09	1.14	1.09	1.21
Shareholders Liquidity Ratio (x)	8.82	7.34	6.26	5.50	5.61	4.45	3.80	4.34	3.85	3.49
Solvency Ratio (%)	58.67	53.86	52.15	50.71	50.67	44.46	42.50	42.40	40.77	39.81
Gearing (%)	12.17	14.35	16.61	18.70	18.32	27.18	35.14	32.78	45.62	49.38
Costs of employees (%)	35.92	36.99	34.53	34.52	35.02	36.37	36.76	36.92	35.61	33.32

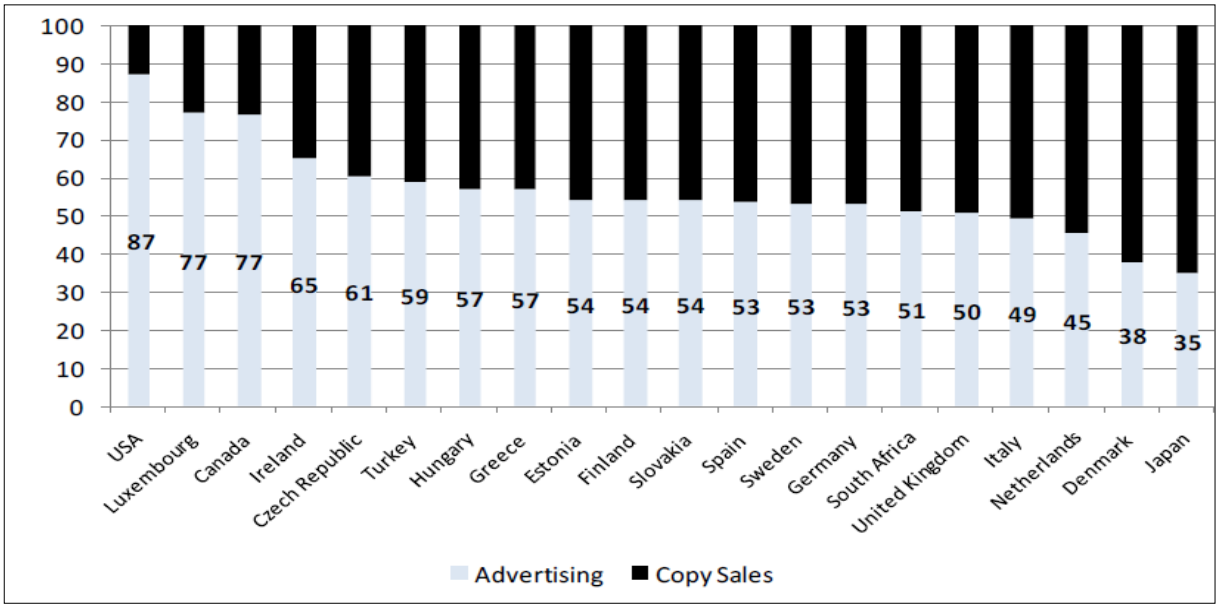
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Chiffres consolidés

Graphique n° II-144 : Marché de la presse dans les pays de l'OCDE (M$)



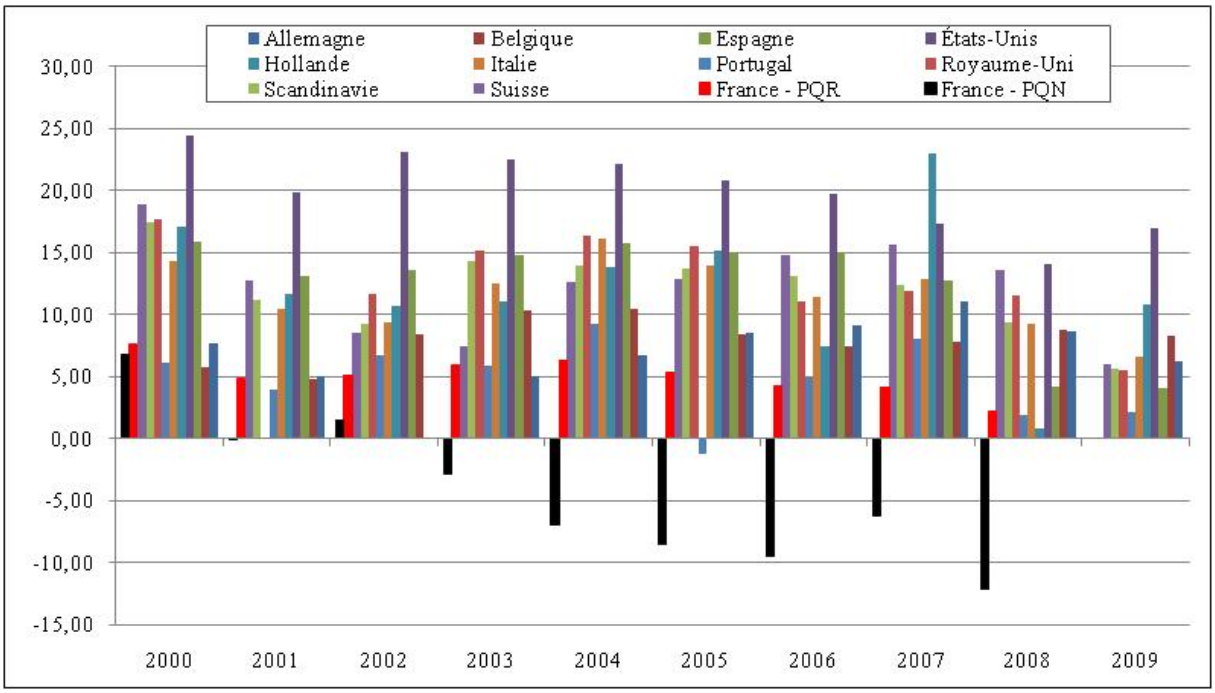
Sources: OECD calculations based on data of PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates, published in PwC - Newspaper publishing", in: Global entertainment and media outlook: 2009-2013

Graphique n° II-145 : Contribution de la publicité et des ventes au chiffre d'affaires des quotidiens payants en 2008 (%)



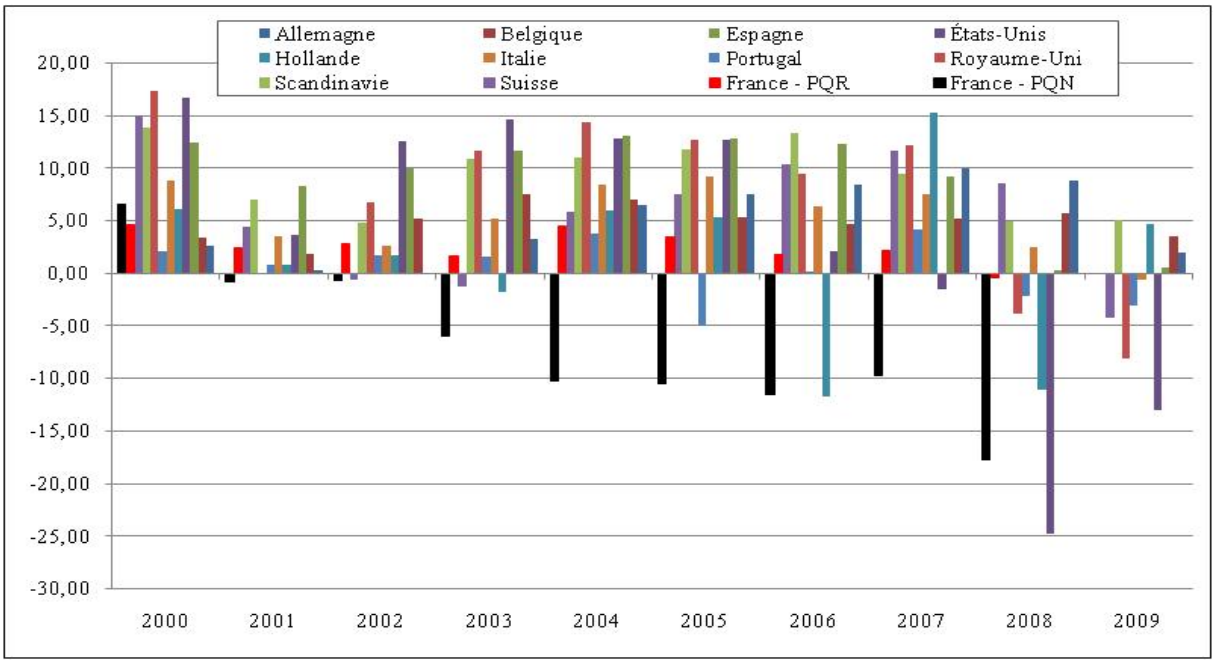
Source: OECD calculations based on data from The World Association of Newspapers (WAN)

Graphique n° II-146 : *EBITDA Margin* (%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009



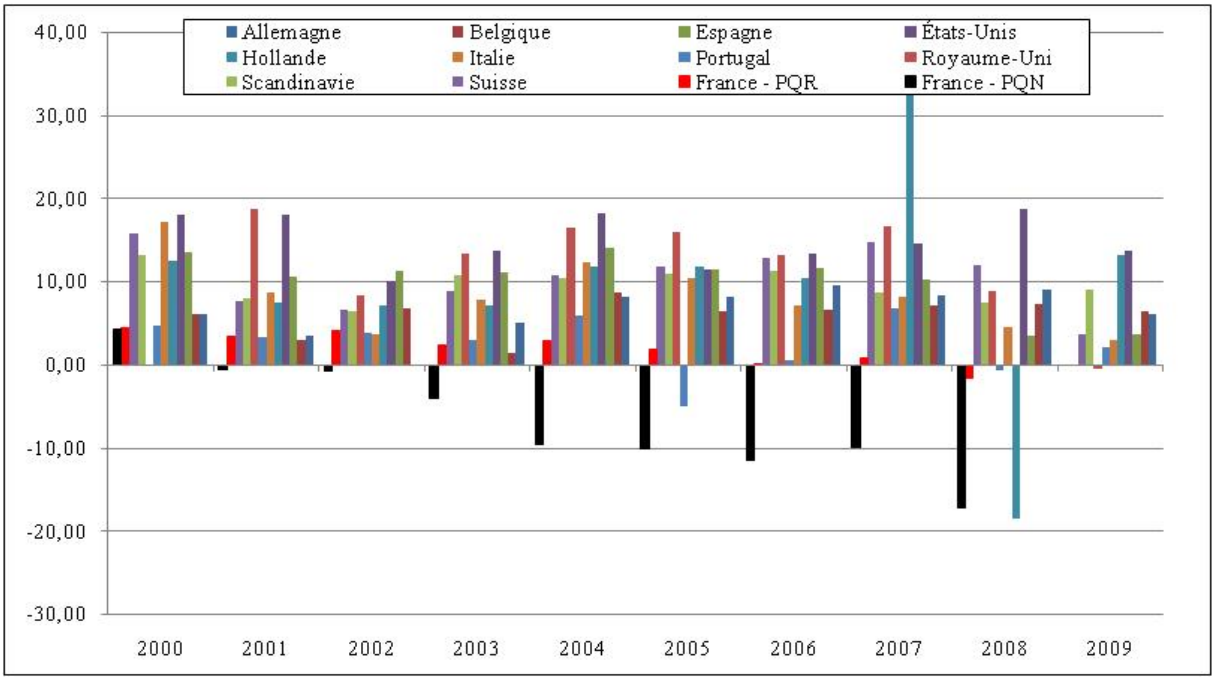
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données - Taux rapporté au CA
**Allemagne (38 firmes) - Belgique (5 firmes) - Espagne (16 firmes) - USA (41 firmes) - Hollande (6 firmes) - Italie (20 firmes) - Portugal (16 firmes) - Scandinavie (37 firmes) - Royaume-Uni (28 firmes) - Suisse (13 firmes) - France - PQR (49 firmes) - France - PQN (8 firmes)*

Graphique n° II-147 : *Profit Margin* (%) des éditeurs de quotidiens par pays* entre 2000 et 2009



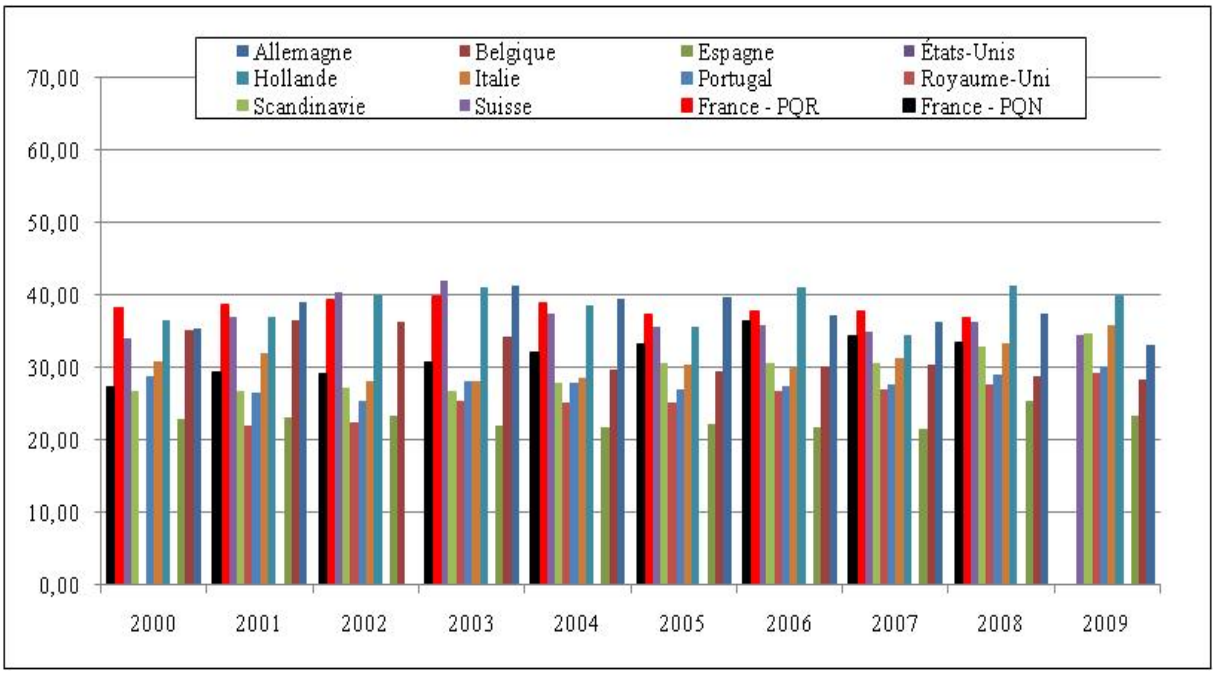
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données - Taux rapporté au CA
**Allemagne (38 firmes) - Belgique (5 firmes) - Espagne (16 firmes) - USA (41 firmes) - Hollande (6 firmes) - Italie (20 firmes) - Portugal (16 firmes) - Scandinavie (37 firmes) - Royaume-Uni (28 firmes) - Suisse (13 firmes) - France - PQR (49 firmes) - France - PQN (8 firmes)*

Graphique n° II-148 : *Cash-Flow* / *Turnover* (%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Allemagne (38 firmes) - Belgique (5 firmes) - Espagne (16 firmes) - USA (41 firmes) - Hollande (6 firmes) - Italie (20 firmes) - Portugal (16 firmes) - Scandinavie (37 firmes) - Royaume-Uni (28 firmes) - Suisse (13 firmes) - France - PQR (49 firmes) - France - PQN (8 firmes)*

Graphique n° II-149 : *Cost of Employees* (%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009



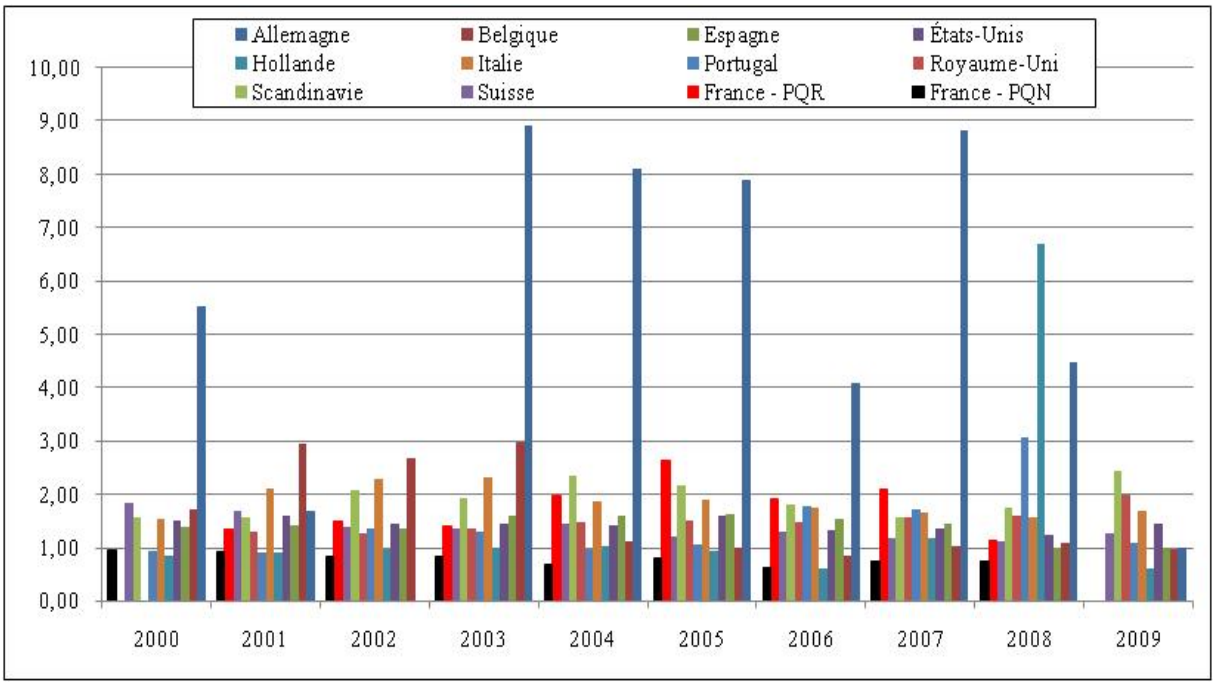
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données – Taux rapporté au CA
**Allemagne (38 firmes) - Belgique (5 firmes) - Espagne (16 firmes) - USA (41 firmes) - Hollande (6 firmes) - Italie (20 firmes) - Portugal (16 firmes) - Scandinavie (37 firmes) - Royaume-Uni (28 firmes) - Suisse (13 firmes) - France - PQR (49 firmes) - France - PQN (8 firmes)*

Tableau n° II-54 : Évolution du nombre d'employés des éditeurs de journaux entre 1997 et 2007

	1997	2000	2005	2006	2007	per cent change between 1997 and 2007 (or first and last available year)
United States	403355	412627	380144	372048	356943	-12%
Germany		105427	80517	79691	77101	-25%
United Kingdom	51756	46279	53905	52047		1%
Japan	61846	59117	52683	52262	50911	-
France	30446	31555	30779	30734		1%
Spain	14155	17731	20507	23062		63%
Sweden	17210	15736	14308	15375	15320	-11%
Korea	21200	14662	13313	12679	14897	-30%
Poland	9853		13090	12898	12829	30%
Netherlands	21474	21468	12888	12779	12712	-41%
Italy	12321	12750	12116	12625	12472	1%
Denmark	11386	20089	11040	11133	10644	-7%
Norway	21376	18175	10263	10040		-53%
Finland	9367	10051	8518	8116		-13%
Greece			7063	7250		n.a.
Czech Republic			3897	4271		n.a.
Portugal	3838	3725	4304	4247	4071	6%
Austria	4060	3265	3736	3786	3743	-8%
Belgium	3550	3995	3498	3251	3606	2%
Hungary		3456	2144	2758		-24%
Ireland	2321	2820	1743	2714		17%
Slovak Republic		1065		1048	1105	4%

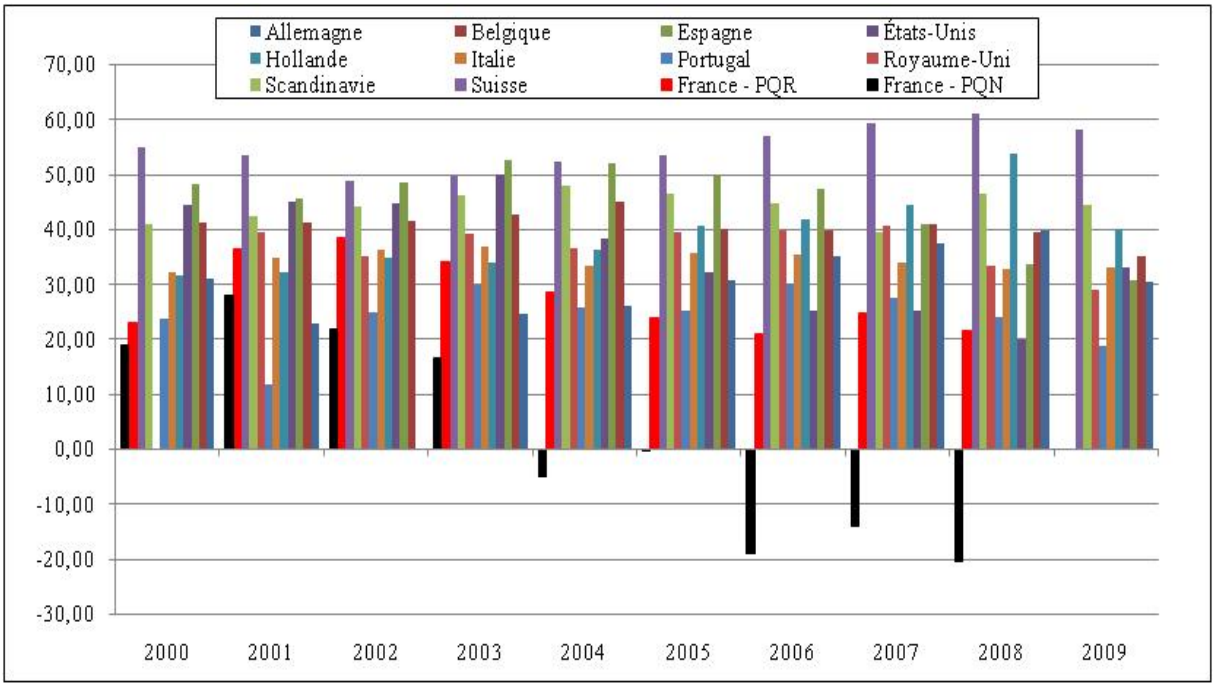
Source: New Cronos, Eurostat for Europe, Japan Newspaper Publishers & Editors Association, Census for US, StatCan for Canada, WAN and national newspaper associations

Graphique n° II-150 : *Current Ratio* des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009



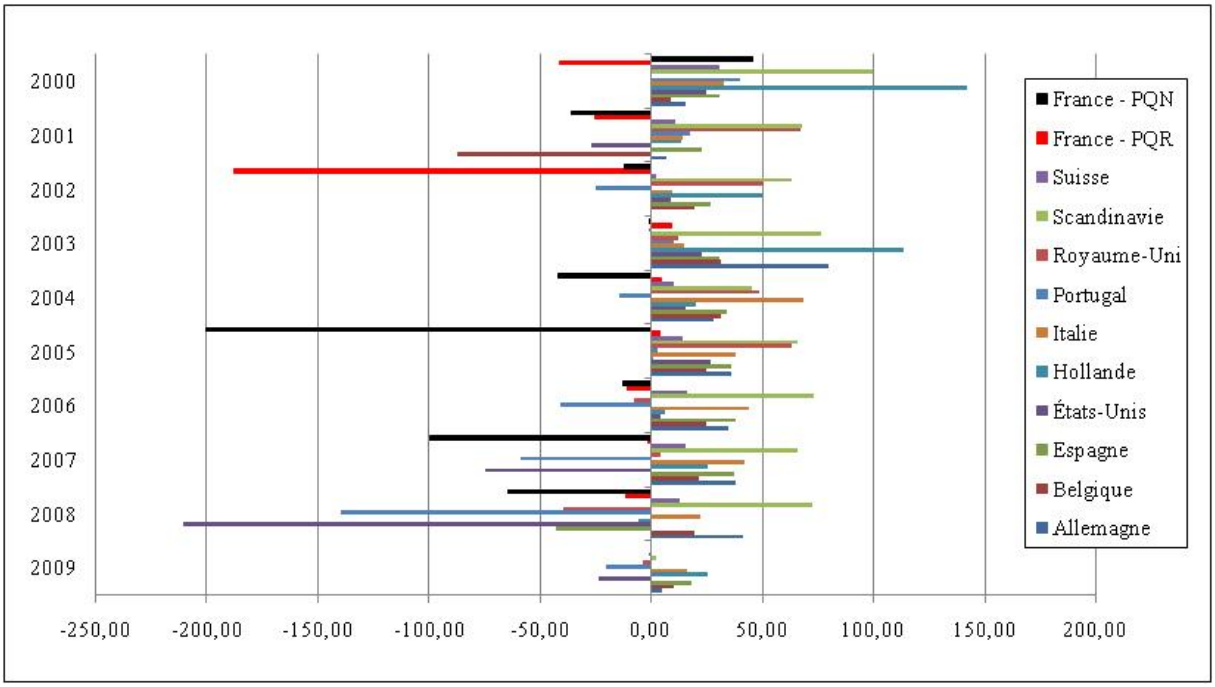
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Allemagne (38 firmes) - Belgique (5 firmes) - Espagne (16 firmes) - USA (41 firmes) - Hollande (6 firmes) - Italie (20 firmes) - Portugal (16 firmes) - Scandinavie (37 firmes) - Royaume-Uni (28 firmes) - Suisse (13 firmes) - France - PQR (49 firmes) - France - PQN (8 firmes)*

Graphique n° II-151 : *Solvency Ratio* (%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009



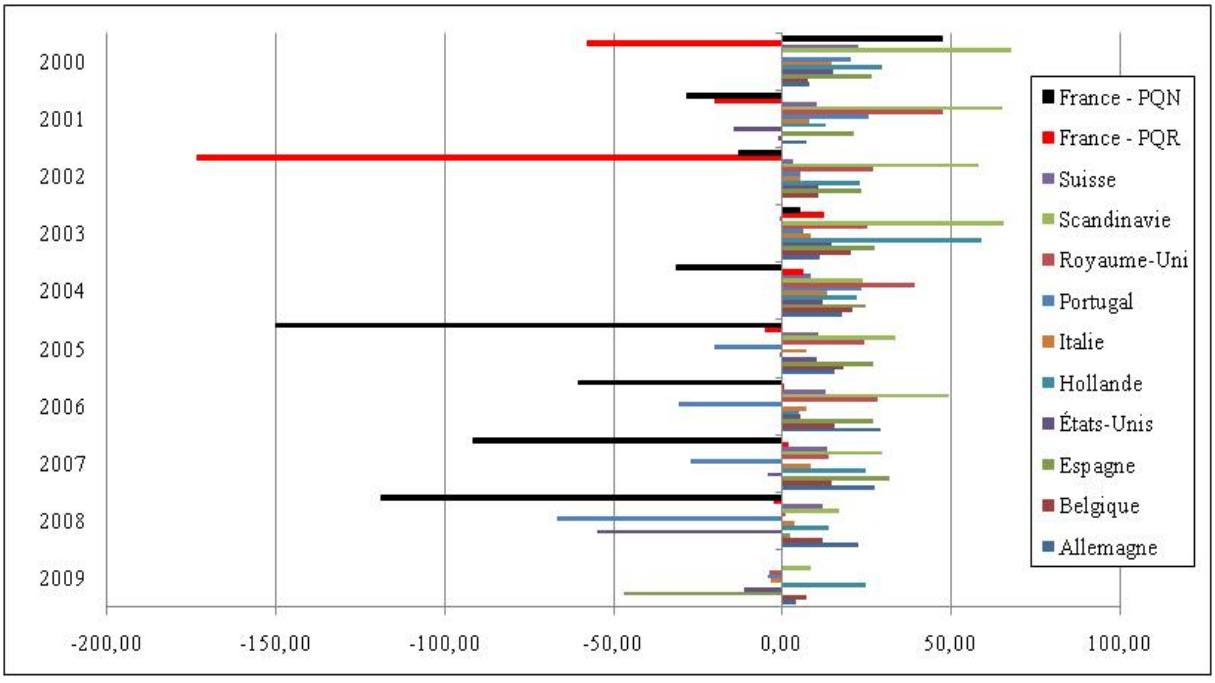
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Allemagne (38 firmes) - Belgique (5 firmes) - Espagne (16 firmes) - USA (41 firmes) - Hollande (6 firmes) - Italie (20 firmes) - Portugal (16 firmes) - Scandinavie (37 firmes) - Royaume-Uni (28 firmes) - Suisse (13 firmes) - France - PQR (49 firmes) - France - PQN (8 firmes)*

Graphique n° II-152 : *Return On Shareholders Funds* (%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données - %
**Allemagne (38 firmes) - Belgique (5 firmes) - Espagne (16 firmes) - USA (41 firmes) - Hollande (6 firmes) - Italie (20 firmes) - Portugal (16 firmes) - Scandinavie (37 firmes) - Royaume-Uni (28 firmes) - Suisse (13 firmes) - France - PQR (49 firmes) - France - PQN (8 firmes)*

Graphique n° II-153 : *Return On Capital Employed* (%) des éditeurs de quotidiens par pays entre 2000 et 2009



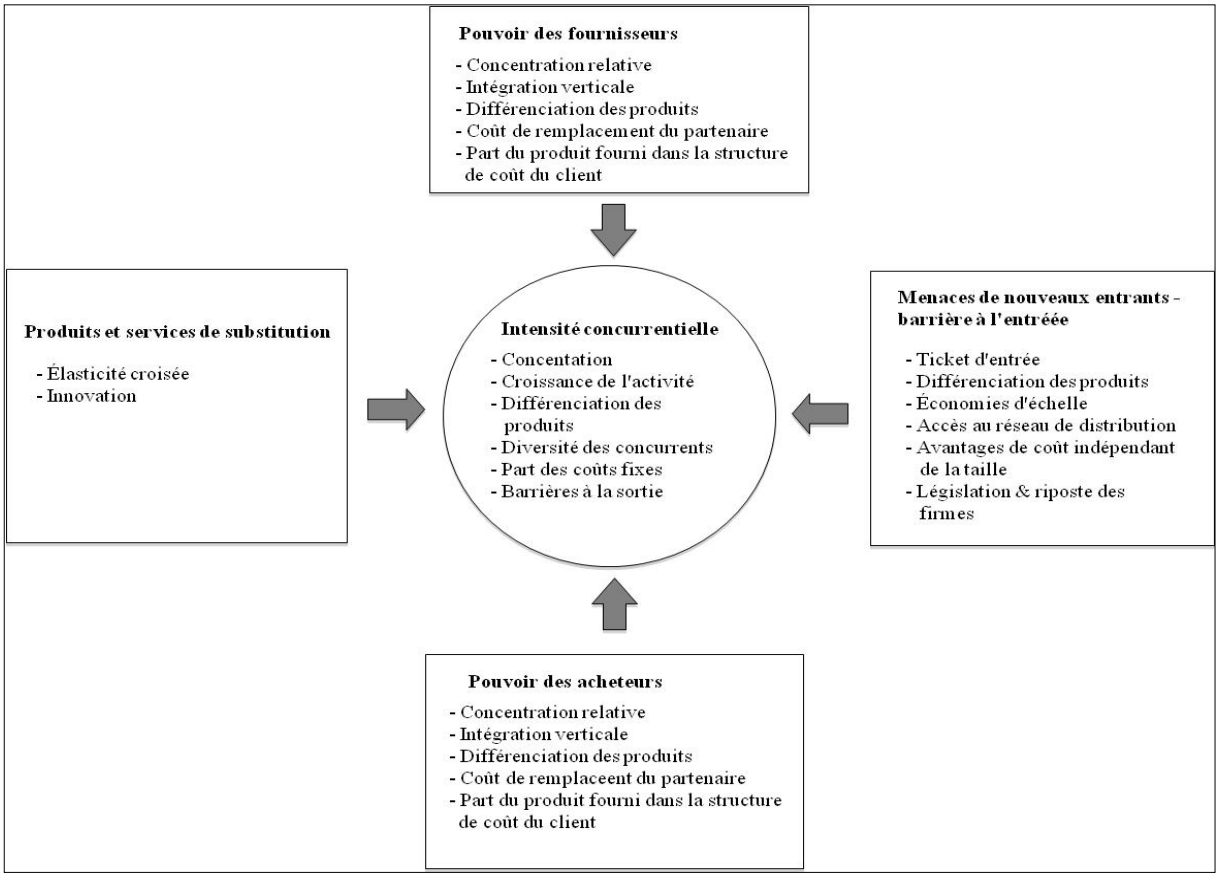
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Allemagne (38 firmes) - Belgique (5 firmes) - Espagne (16 firmes) - USA (41 firmes) - Hollande (6 firmes) - Italie (20 firmes) - Portugal (16 firmes) - Scandinavie (37 firmes) - Royaume-Uni (28 firmes) - Suisse (13 firmes) - France - PQR (49 firmes) - France - PQN (8 firmes)*

Tableau n° II-55 : Conditions économiques et forces des différentes formes de propriété

	Privée	Publique	À but non lucratif	Salariés
Détention et séparation du contrôle	faible	fort	fort	modéré
Coûts d'agence	faible	fort	modéré	modéré
Asymétrie de l'information	fort	faible	modéré	modéré
Facilité d'obtention de capitaux	faible	fort	faible	modéré
Facilité à générer des capitaux	modéré	fort	faible	faible
Intéressement aux profits	modéré	fort	faible	modéré
Intéressement à la croissance de la valeur	fort	fort	faible	modéré
Accent sur la durabilité	fort	modéré	modéré	fort

Source : Robert G. Picard, 2008

Schéma n° II-14 : Les cinq forces de l'analyse de Porter



Source : Michael Porter 1980, 1985, Strategor 2009

Tableau n° II-56 : Part du chiffre d'affaires des ventes dans les charges pour la PQN* et la PQR*

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Presse quotidienne nationale	57,17	57,78	57,41	58,76	59,48	59,76	59,02	58,66	60,36
Presse quotidienne régionale	53,15	53,44	49,55	51,64	50,92	52,53	52,37	50,00	49,01

Source : Tableaux statistiques de la presse, DDM, 2009 ; DGMIC, 2001 ; Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes
**Échantillon 8 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique et de 48 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique réparties en 5 échantillons - Calcul établi à partir des chiffres d'affaires moyens mis en correspondance du pourcentage réalisé à partir les ventes. Les charges ont été considérées dans leur globalité, id est juste avant les éléments exceptionnels*

Tableau n° II-57 : Rapport de survie relative de la PQR* selon la diffusion sur cinq classes

	1980/1973	1985/1980	1990/1985	1990/1973	2004/1990	2009/2004	2009/1973
0-20	0,85	1,10	0,84	0,78	0,81	0,97	0,61
20-60	1,12	0,98	1,07	1,17	1,02	1,13	1,36
60-150	1,08	0,88	0,94	0,89	1,08	1,40	1,34
150-300	1,09	1,03	1,12	1,26	1,07	0,94	1,27
300 et plus	0,87	1,03	0,88	0,79	0,87	0,81	0,56

**Source : Patrick Le Floch, 1997 pour les données de 1973-1990 - Source primaire OJD ensuite - Diffusion en milliers - 55 titres*
Calcul du taux de survie relative : rapport des parts de marché entre deux périodes. En l'espèce, les taux de survie relative sont quasiment identiques à ceux de survie absolue sur les périodes concernées - PQR : Presse quotidienne régionale*

Tableau n° II-58 : Rapport de survie relative de la PQR* selon la diffusion sur huit classes

	1980/1973	1985/1980	1990/1985	1990/1973	2004/1990	2009/2004	2009/1973
0-10	7,00	1,47	0,83	0,85	1,07	1,21	1,08
10-20	9,00	1,01	0,84	0,76	0,71	0,84	0,46
20-50	1,05	0,87	1,00	0,91	1,21	1,22	1,35
50-100	0,97	1,19	0,95	1,10	1,06	0,91	1,06
100-200	1,00	0,85	1,30	1,11	1,75	0,91	1,78
200-300	1,21	1,02	1,04	1,28	0,68	1,27	1,10
300-500	0,80	0,99	0,76	0,60	0,71	0,50	0,21
500 et plus	1,08	1,12	1,11	1,35	1,08	1,09	1,58

**Source : Patrick Le Floch, 1997 pour les données de 1973-1990 - Source primaire OJD ensuite - Diffusion en milliers - 55 titres*
Calcul du taux de survie relative : rapport des parts de marché entre deux périodes. En l'espèce, les taux de survie relative sont quasiment identiques à ceux de survie absolue sur les périodes concernées - - PQR : Presse quotidienne régionale*
La neutralisation de la diffusion du seul titre de la catégorie à plus de 500 000 exemplaires ne change pas singulièrement les valeurs obtenues

Tableau n° II-59 : Rapport de survie de la PHR* selon la diffusion sur six classes

Taux de survie de la PHR	2010/2004	2010/2004	2010/2004
	Survie Relative	Survie Absolue	Survie Stricte Relative
40 et plus	1,08	1,04	1,02
20-40	0,48	0,46	0,92
15-20	1,37	1,33	0,97
10-15	0,99	0,96	1,02
5-10	1,20	1,16	1,01
0-5	1,08	1,05	1,03

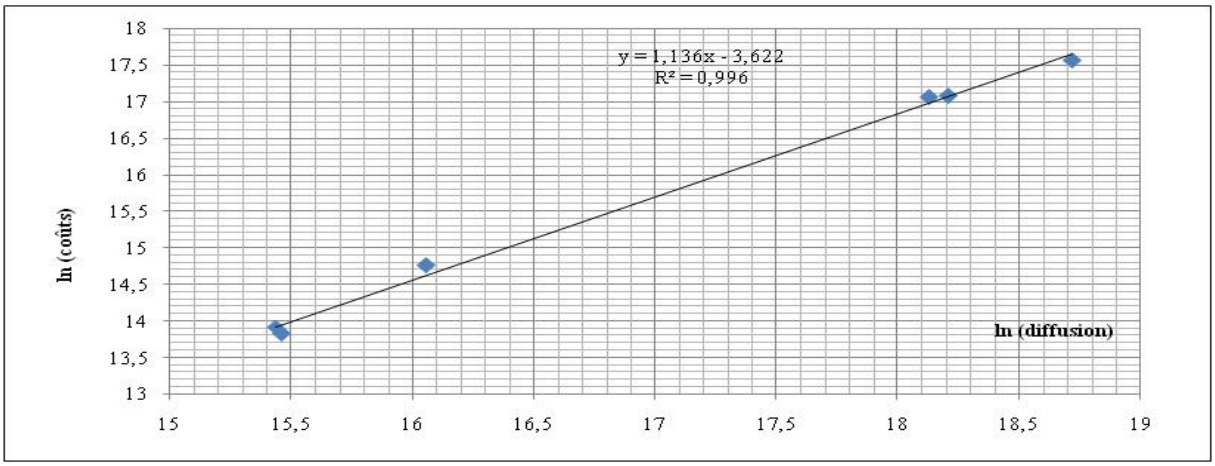
**Source : OJD – PHR : Presse hebdomadaire régionale - Diffusion en milliers sur 182 titres - Calcul du taux de survie relative : rapport des parts de marché entre deux périodes - Taux de survie stricte au sens de Jean-Pascal Simonin [1977].*
La neutralisation de la diffusion du seul titre de la catégorie à plus de 40 000 exemplaires ne change pas singulièrement les valeurs obtenues

Tableau n° II-60 : Rapport de survie de la PQN* selon la diffusion sur trois classes et deux périodes

2010/2004								2008/2000	
Classe	SA	SR	SSR	Classe	SA	SR	SSR	SA	SR
300 et +	0,44	0,49	0,49	200 et +	0,85	0,93	0,93	0,86	1,11
100-300	1,63	1,80	1,80	100-200	0,95	1,05	1,05	0,82	1,06
0-100	0,99	1,09	1,09	0-100	0,99	1,09	1,09	0,49	0,63

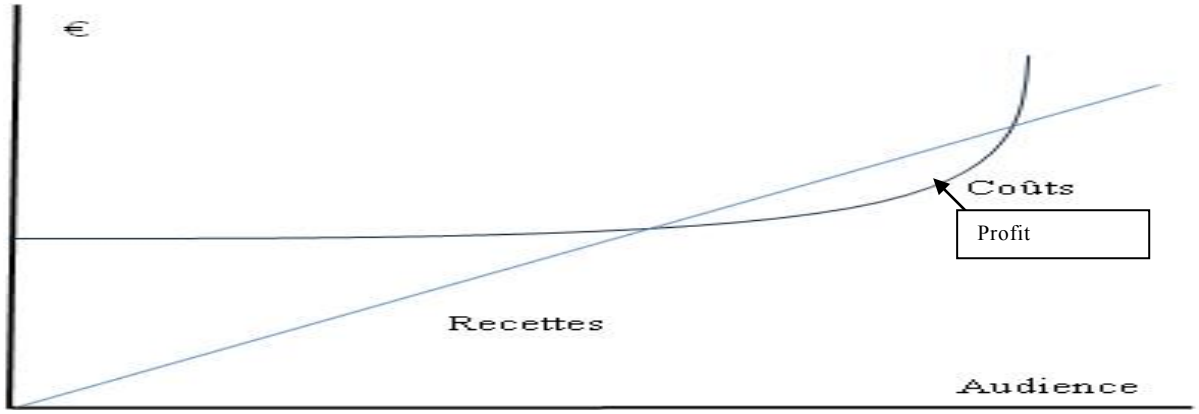
**Source : OJD – PQN : Presse quotidienne nationale - Diffusion en milliers sur 9 titres, Le couplage du Parisien / Aujourd'hui en France et le Herald Tribune étant exclu - Calcul du taux de survie relative (SR) : rapport des parts de marché entre deux périodes - Taux de survie stricte (SSR) au sens de Jean-Pascal Simonin [1977]- Taux de survie absolue (SA) : rapport des deux classes entre t et t+1*

Graphique n° II-154 : Courbe de régression des coûts en fonction de la diffusion en 2008



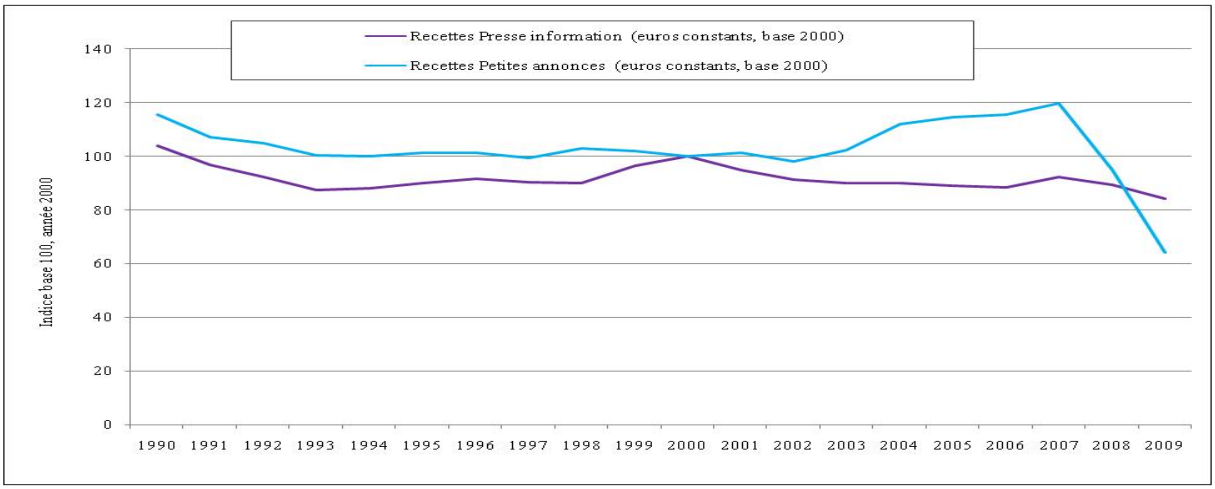
Source des données de diffusion : OJD 2008 - Données financières Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données - Échantillon de 6 firmes - Comptes sociaux non consolidés
Régression logarithmique des coûts totaux en fonction de la diffusion à un niveau statistiquement représentatif

Graphique n° II-155 : Courbe théorique de la relation entre Audience-Recettes-Coûts



Source primaire du modèle : Laurent Fonnet [2005 La droite Recettes-Audience n'est jamais aussi rectiligne dans la mesure où il existe un effet de seuil en dessous duquel le site a une notoriété insuffisante pour attirer les annonceurs et intéresser (au sens de l'abonnement du terme) les consommateurs. Il existe également un effet leader qui offre une prime au leader sur le marché publicitaire de sorte qu'au-delà d'un certain niveau d'audience les recettes ne sont plus rectilignes

Graphique n° II-156 : Évolution indicielle des recettes de l'information imprimée de 1990 à 2009



Source primaire : DGMIC 2010 - Pour le détail par marché, voir le chapitre I, partie II

Tableau n° II-61 : Parts de marché et indices HHI nationaux pour la PQN* en 2009 (diffusion)

	Pdm des 2 premiers titres	Pdm des 3 premiers titres	Pdm des 4 premiers titres	Indice de Herfindahl-Hirschman (HHI)
Pdm cumulées tout titres	44,96	64,31	73,79	0,16
Pdm cumulées hors PQIG	48,2	62,89	72,6	0,17
Pdm cumulées hors PQIG & financière	56,77	74,01	84,58	0,21

*Source : Diffusion France payée 2009, OJD 2009 - *Titres concernés : 20minutes, Direct Ville Plus, Metro, Le Figaro, Le Monde, Aujourd'hui en France, Les Échos, Libération, La Croix, La Tribune, L'Humanité, France-Soir - Herald Tribune non intégré étant un quotidien de langue anglaise avec une diffusion à 88 % à l'étranger - Diffusions totales prises en compte pour les titres de PQIG*

Graphique n° II-157 : Appréciation de la concentration nationale de la PQN*

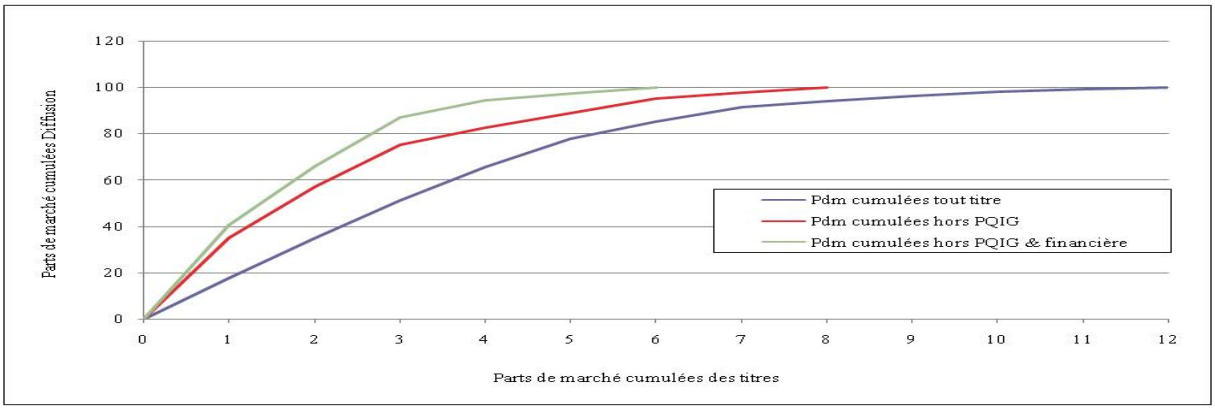
*Source : Diffusion France payée 2009, OJD 2009 - *Titres concernés : 20minutes, Direct Ville Plus, Metro, Le Figaro, Le Monde, Aujourd'hui en France, Les Échos, Libération, La Croix, La Tribune, L'Humanité, France-Soir - Herald Tribune non intégré étant un quotidien de langue anglaise avec une diffusion à 88 % à l'étranger - Diffusions totales prises en compte pour les titres de PQIG*

Tableau n° II-62 : Parts de marché et indices HHI nationaux pour la PQN* en 2008 (CA)

	Pdm des 2 premiers titres	Pdm des 3 premiers titres	Pdm des 4 premiers titres	Indice de Herfindahl-Hirschman (HHI)
Pdm cumulées tout titre	50,06	67,5	75,5	0,18
Pdm cumulées hors PQIG	55,57	75,23	83,77	0,22
Pdm cumulées hors PQIG & financière	63,8	86,37	92,63	0,27

*Source : Chiffres d'affaires 2008 - Source éditeur, Orbis, Bureau Van Dijk - *Titres concernés : 20minutes, Direct Ville Plus, Metro, Le Figaro, Le Monde, Aujourd'hui en France, Les Échos, Libération, La Croix, La Tribune, L'Humanité, France-Soir - Herald Tribune non intégré étant un quotidien de langue anglaise avec une diffusion à 88 % à l'étranger - Diffusions totales pour les titres de PQIG*

Graphique n° II-158 : Appréciation de la concentration en Ile-de-France de la PQN*



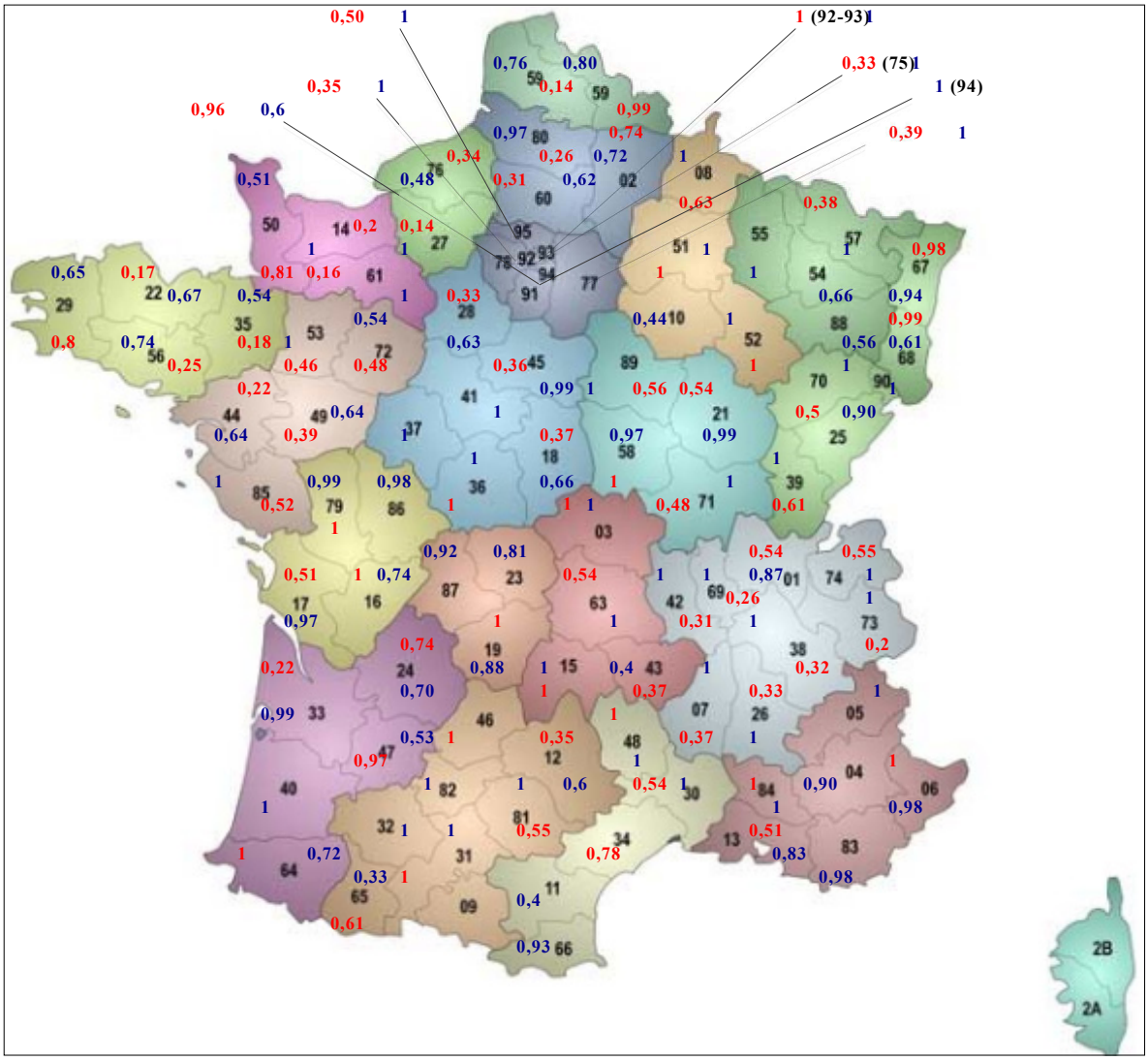
*Source : Diffusion France payée 2009, OJD 2009 - *Titres concernés : 20minutes, Direct Ville Plus, Metro, Le Figaro, Le Monde, Le Parisien & Aujourd'hui en France, Les Échos, Libération, La Croix, La Tribune, L'Humanité, France-Soir sur la base des diffusion Ile-de-France - Herald Tribune non intégré étant un quotidien de langue anglaise avec une diffusion à 88 % à l'étranger - Pour les titres de PQIG ce sont les diffusions totales qui ont été prises en compte*

Tableau n° II-63 : Parts de marché et indices HHI en Ile de France pour la PQN* en 2009

	Pdm des 2 premiers titres	Pdm des 3 premiers titres	Pdm des 4 premiers titres	Indice de Herfindahl-Hirschman (HHI)
Pdm cumulées tout titre	35,07	51,21	65,71	0,14
Pdm cumulées hors PQIG	57,07	75,18	82,76	0,22
Pdm cumulées hors PQIG & financière	66,13	87,11	94,31	0,28

*Source : Diffusion France payée 2009, OJD 2009 - *Titres concernés : 20minutes, Direct Ville Plus, Metro, Le Figaro, Le Monde, Le Parisien & Aujourd'hui en France, Les Échos, Libération, La Croix, La Tribune, L'Humanité, France-Soir sur la base des diffusion Ile-de-France - Herald Tribune non intégré étant un quotidien de langue anglaise avec une diffusion à 88 % à l'étranger - Diffusions totales prises en compte pour les titres de PQIG*

Schéma n° II-15 : Concentration de la presse quotidienne et hebdomadaire régionale* en 2009 (HHI)



Source : Calcul de l'indice HHI réalisé à partir de la diffusion France payée, source OJD 2009
**Presse quotidienne régionale en rouge : 52 titres - Presse hebdomadaire régionale en bleu : 187 titres - Presse quotidienne d'information gratuite : diffusion OJD 2009 sur les départements concernés*
Mesure de la concentration à partir de l'indice d'Herfindahl-Hirschman

Tableau n° II-64 : Grille de lecture d'identification de la phase de cycle de vie d'une activité

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Taux de croissance	Moyen	Fort	Faible et stable	Nul ou négatif
Potentiel de croissance	Important	Important	Nul	Négatif
Profit	Négatif	Croissant	Important	Déclinant
Nombre de concurrents	Faible à important	Important	Faible	Faible
Structure concurrentielle et stabilité des positions	Répartie et volatile	Cristallisations des positions	Stabilité des leaders	Oligopole et déclinante
Profil des clients	Innovateurs	Adoptants précoces	Majorité	Retardataires
Technologie	Balbutiante	Évolutive	Figée	Figée
Accès au métier	Facile	Possible	Difficile	Sans intérêt

D'après Strategor, 2005 & Picard 2002

Tableau n° II-65 : Phase de cycle de vie des activités d'information écrite

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Presse quotidienne nationale payante				
Presse quotidienne régionale payante				
Presse hebdomadaire régionale payante				
Presse quotidienne gratuite				
Newsmagazines				
Pure players de l'information				
Presse gratuite de petites annonces				
Pure players de la petite annonce				

D'après Strategor, 2005 ; Picard 2002 ; Chapitre VI, VII et VII section 1

Tableau n° II-66 : Grille de lecture générale de l'attractivité

	Intensité de la valeur		
	0	1 2	3
Taux de croissance prévisible	< 2 %	2-8 %	> 8 %
Parts de marché des leaders	> 60 %	30-60 %	< 30%
Stabilité des technologies	Innovation	Cycle court	Cycle long
Risque de substitution	Fort	Moyen	Faible
Barrière à l'entrée	Faible	Moyen	Fort
Niveau de prix	Guerre	Élasticité élevée	Marge possible
Marge de gains de productivité	Faible	Moyen	Fort
Origine de la valeur ajoutée	Banale	Savoir-faire	Spécificités
Base de développement d'autres métiers	Difficile	Plausible	Possible
Sécurité d'approvisionnement	Précaire	Vulnérable	Faible
Stade du cycle	Déclin	Maturité-Croissance	Démarrage
Niveau des coûts fixes	Fort	Moyen	Faible
Besoin en capital	Fort	Moyen	Faible

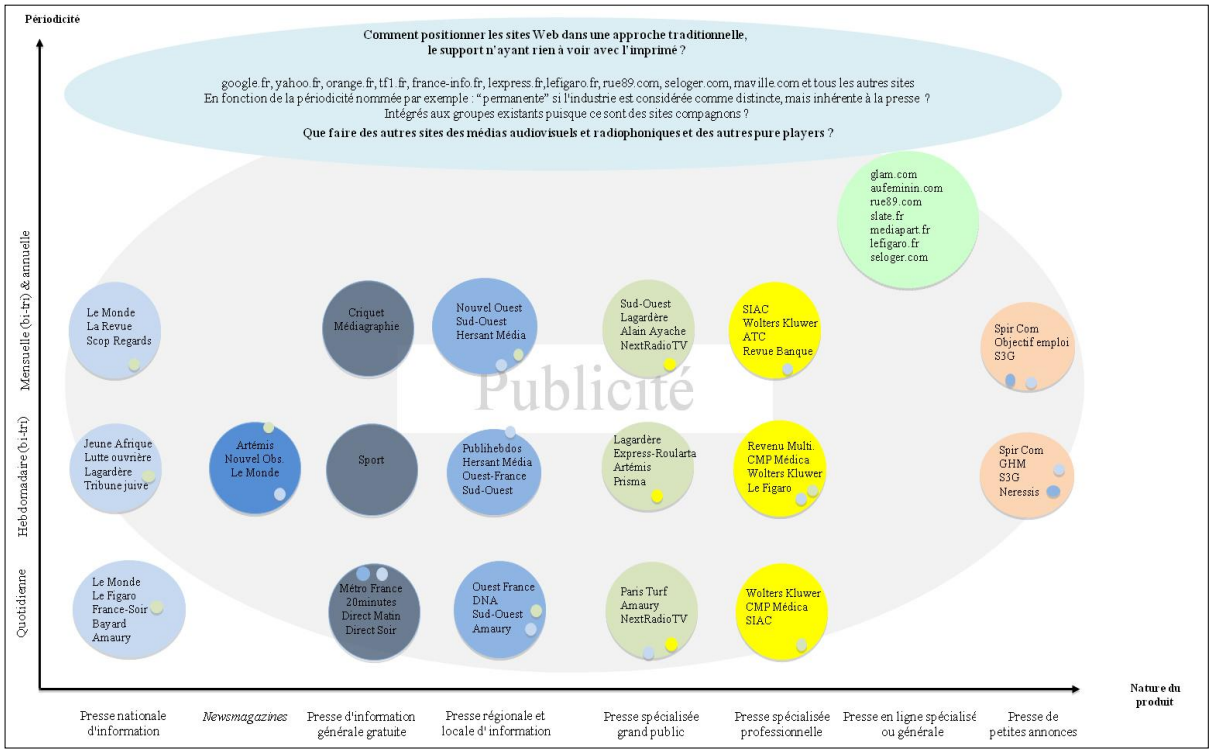
D'après Strategor, 2005 ; Picard 2002

Tableau n° II-67 : Intensité de l'attractivité des activités d'information écrite

	Intensité de la valeur		
	0	1 2	3
Presse quotidienne nationale payante			
Presse quotidienne régionale payante			
Presse hebdomadaire régionale payante			
Presse quotidienne gratuite d'information			
Newsmagazines			
Pure players de l'information			
Presse des petites annonces			
Pure players de la petite annonce			

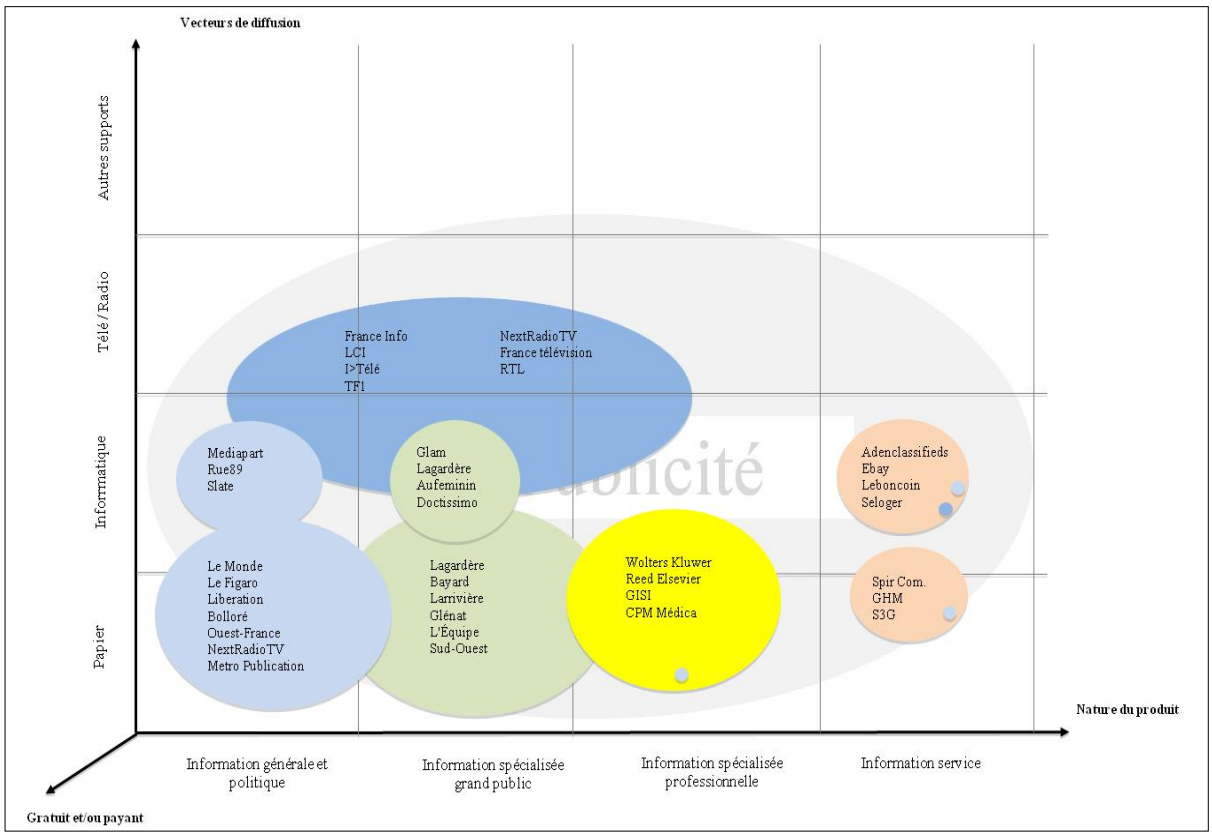
D'après Strategor, 2005 ; Picard 2002 ; Chapitre VI, VII et VII section 1

Schéma n° II-16 : Proposition de représentation des groupes concurrentiels au sens traditionnel



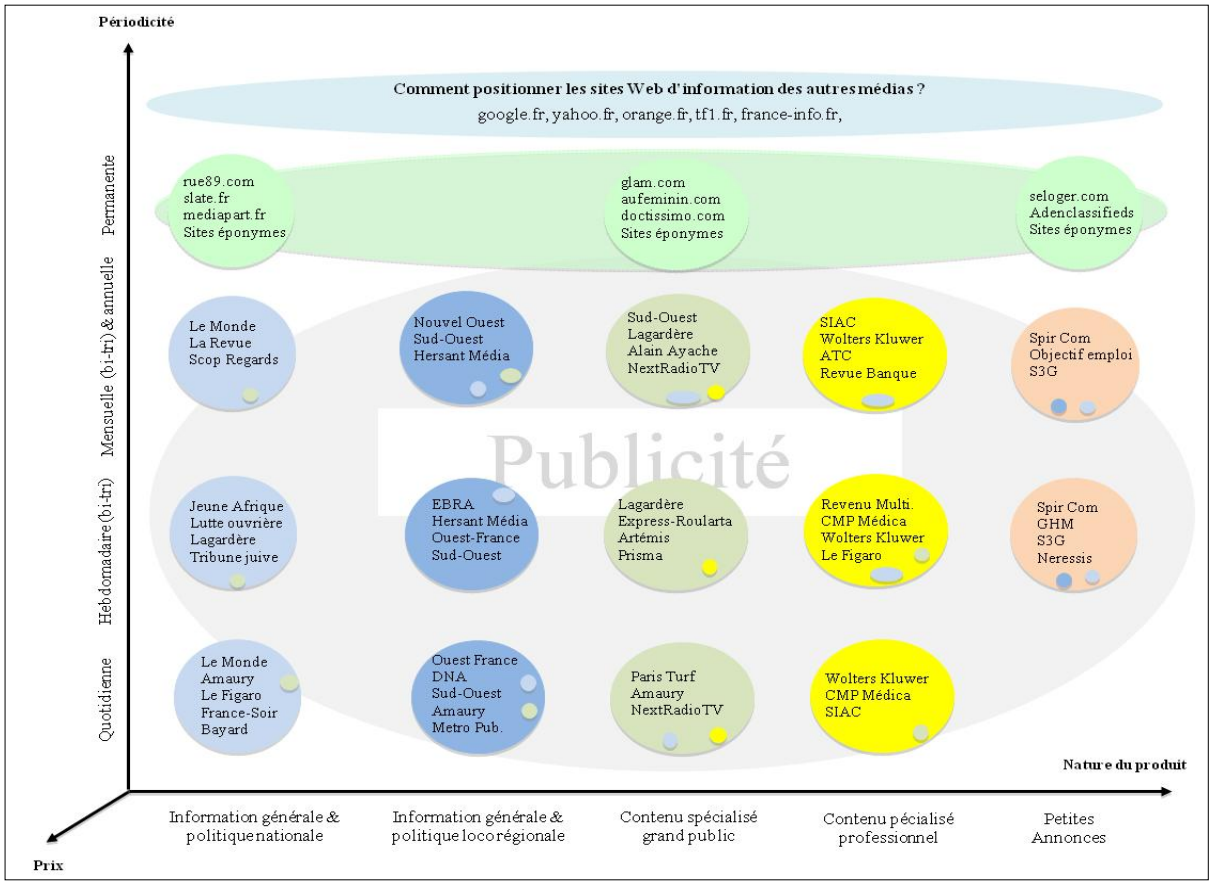
Source : auteur d'après Strategor [2009]

Schéma n° II-17 : Proposition de représentation des groupes concurrentiels dans une vision prospective



Source : auteur d'après Strategor [2009]

Schéma n° II-18 : Proposition de compromis de représentation des groupes concurrentiels



Source : auteur d'après Strategor [2009]

Tableau n° II-68 : Stratégies de valorisation des contenus et choix de gouvernance

Actifs d'investissement	Actifs de la marque	Gouvernance de transaction	Stratégie de valorisation	Publicité
+	-	Distribution duale	Attention	++
+	+	Intégration partielle	Audience	-
-	+	Externalisation	Audience	-
-	-	Intégration	Attention	++

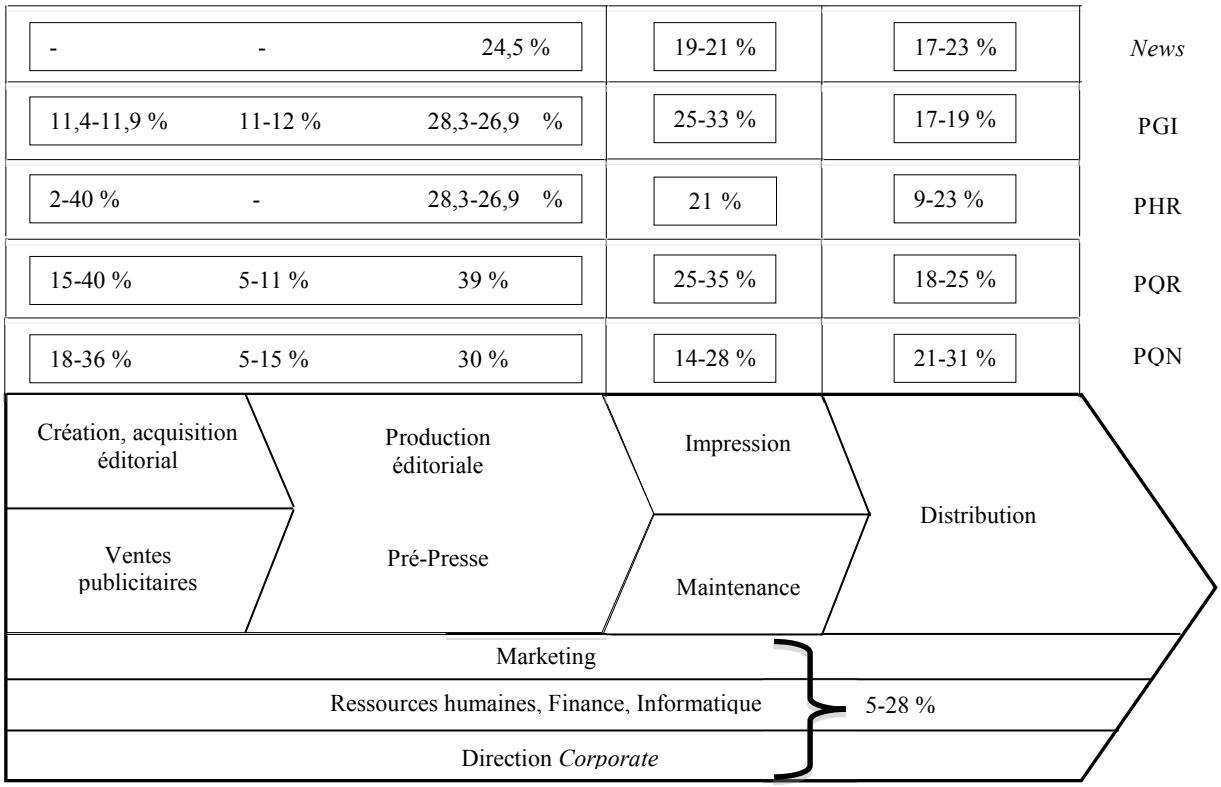
Source : Danielle Attias [2007]

Tableau n° II-69 : Les valeurs de la presse d'information et de loisirs

	Presse d'information	**Presse de loisirs**
Valeurs exclusivement individuelles	- Sentiment d'accomplissement - Quête de vérité / savoir - Plaisir / divertissement (repos, détente, loisirs) - Papier (contact sensoriel / mobilité) - Mémoire individuelle (relecture)	- Plaisir / divertissement (repos, détente, loisirs) - Sentiment d'accomplissement - Papier (contact sensoriel / mobilité) - Mémoire individuelle (relecture)
Valeurs liées à l'individu mais aussi à sa place dans la société	- Lien social (partage / échange) - Reconnaissance sociale - Mémoire individuelle et sociale	- Reconnaissance sociale - Lien social (partage / échange)
Valeurs exclusivement liées à la société	- Garantie diversité d'opinion - Garantie liberté d'expression - Mémoire collective	

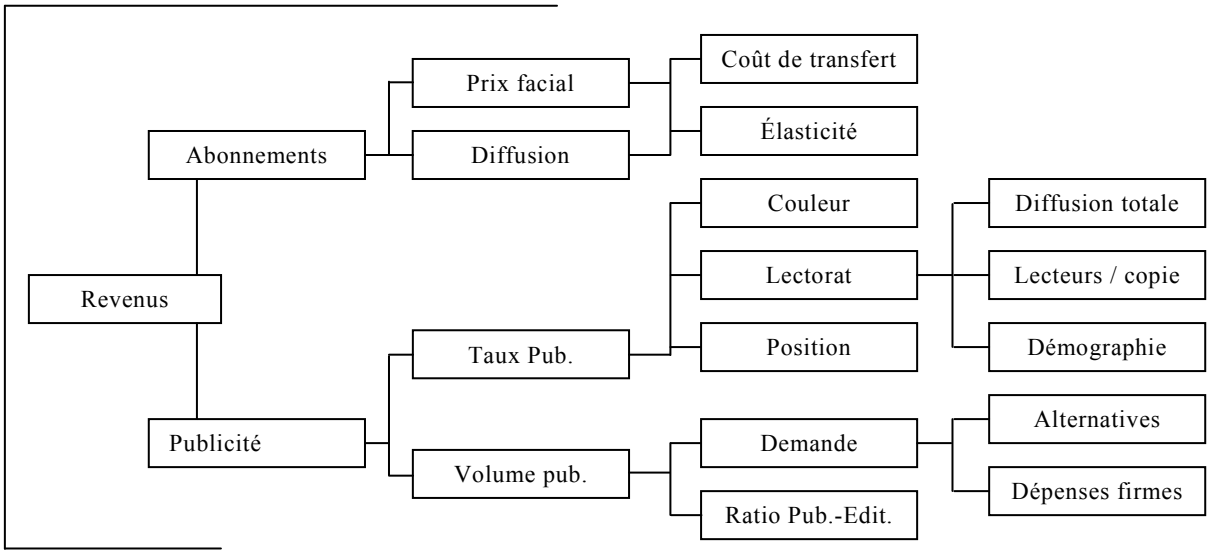
Classement des valeurs par ordre d'importance - Source : Institut Dialego, décembre 2008
Disponible sur : http://www2.dialego.de/uploads/media/Synthese_Etude_sur_la_presse_ecrite_en_France.pdf

Schéma n° II-19 : Chaîne de valeur synthétique de l'imprimé traditionnel



Source : Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
Données en % du chiffre d'affaires – En rouge, coûts éditoriaux ; En rouge bleu, coûts commerciaux, En vert, % de la masse salariale
Les valeurs indiquées sont bien entendu des valeurs d'échantillon (nombre de firmes identique à celui utilisé dans le chapitre II, partie II) dont la pertinence n'a de réalité que dans la mesure où l'objectif est de travailler à l'échelle d'une activité ou d'une industrie et de comprendre les mécanismes existants pour en dégager des axes de réflexion pour l'avenir, et ainsi répondre à la question de savoir s'il est encore possible de créer de valeur.
Ces données devraient dès lors être redéfinies au niveau de chaque firme dans le cadre d'une analyse individualisée.
En raison d'un manque de données homogènes, toutes les fonctions ne peuvent pas être chiffrées ou lorsque cela est possible avec des échantillons dont le nombre n'est pas toujours suffisamment représentatif.
Au regard de l'objectif et des valeurs en présence, ce constat ne remet pas en cause les analyses conduites.

Schéma n° II-20 : Chaîne de revenus des journaux



Source : O&O Advisory

Tableau n° II-70 : Synthèse de l'évolution des revenus de vente de la presse depuis 1990

	Année	1990	1995	2000	2005	2008	2009	2009/2000	2008/2000	2009/1990	2008/1990
PQN	Au numéro	0,35	0,39	0,33	0,31	0,29	0,28	-14,12	-11,57	-17,92	-15,48
	Abonnement	0,08	0,11	0,15	0,16	0,17	0,16	9,09	13,65	100,16	108,52
	Indice ventes	109,78	112,53	100	88,57	83,36	80,05	-19,95	-16,64	-27,08	-24,07
NM	Au numéro	0,07	0,08	0,06	0,06	0,09	-	-	43,08	-	23,19
	Abonnement	0,08	0,09	0,09	0,10	0,12	-	-	26,86	-	49,81
	Indice ventes	120,32	116,55	100	96,96	115,59	-	-	15,59	-	-3,93
PQR	Au numéro	0,93	1,02	1,10	1,05	0,96	0,96	-13,02	-13,11	3,10	3,00
	Abonnement	0,25	0,33	0,44	0,54	0,63	0,65	46,73	41,30	155,25	145,81
	Indice ventes	94,54	92,51	100	93,62	89,80	89,47	-10,53	-10,20	-5,36	-5,02
PHR	Au numéro	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,08	25,29	26,87	94,58	97,05
	Abonnement	0,03	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	26,24	11,39	65,12	45,70
	Indice ventes	82,26	91,00	100	98,81	99,59	108,05	8,05	-0,41	31,35	21,07

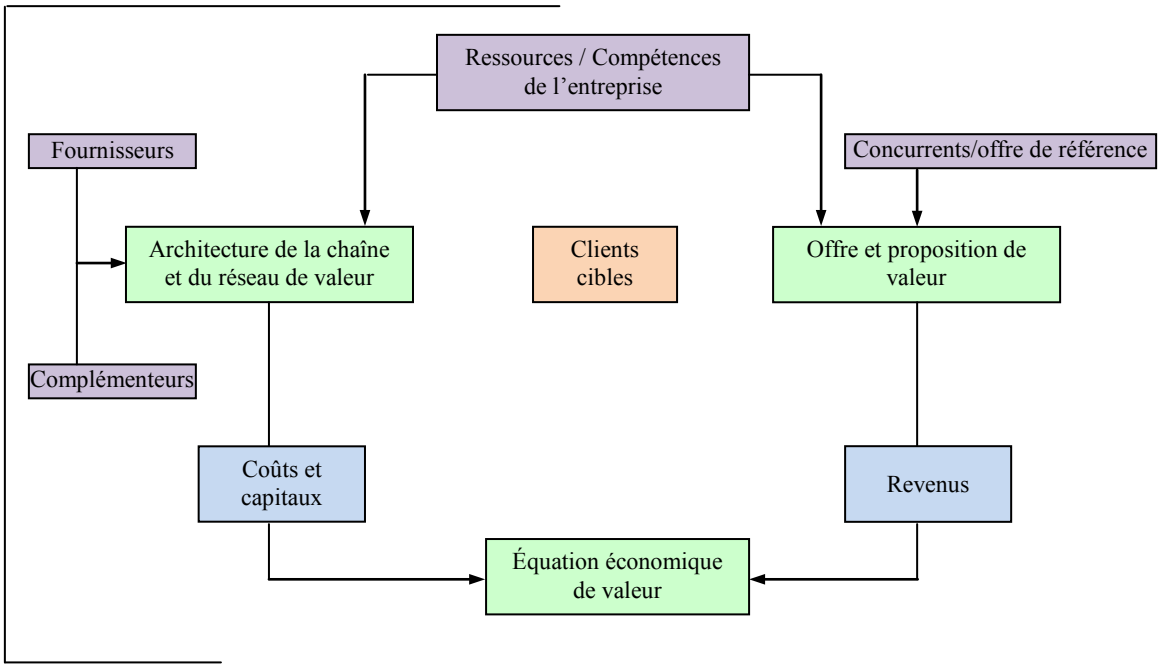
Source : DDM, 2009 ; DGMIC, 2010 - Évolution en % - Vente au numéro et par abonnements : Mds€ - Indice des ventes, base 2000 en euros - PQN : Presse quotidienne nationale - PQR : Presse quotidienne régionale - PHR : Presse hebdomadaire régionale - NM : Newsmagazine

Tableau n° II-71 : Synthèse de l'évolution des revenus publicitaires de la presse depuis 1990

	Année	1990	1995	2000	2005	2008	2009	2009/2000	2008/2000	2009/1990	2008/1990
PQN	*Publicité*	0,34	0,31	0,52	0,32	0,31	0,25	-51,09	-40,67	-25,98	-10,21
	Annonces	0,27	0,10	0,15	0,07	0,05	0,04	-75,23	-67,30	-86,29	-81,90
	Indice publicité	113,25	65,82	100	53,56	46,19	37,39	-62,61	-53,81	-66,98	-59,22
NM	*Publicité*	0,13	0,12	0,13	0,10	0,14	-	-	6,72	-	6,05
	Annonces	0,05	0,03	0,03	0,01	0,00	-	-	-85,62	-	-91,05
	Indice publicité	138,61	98,51	100	60,88	76,71	-	-	-23,29	-	-44,66
PQR	*Publicité*	0,63	0,65	0,76	0,76	0,77	0,71	-6,60	1,53	13,37	23,24
	Annonces	0,28	0,20	0,35	0,39	0,39	0,32	-10,24	9,24	12,97	37,48
	Indice publicité	100,44	80,13	100	93,58	90,02	79,32	-20,68	-9,98	-21,03	-10,37
PHR	*Publicité*	0,07	0,07	0,08	0,09	0,11	0,10	29,33	39,89	45,69	57,58
	Annonces	0,07	0,08	0,10	0,12	0,12	0,10	2,54	23,65	39,15	67,80
	Indice publicité	95,49	87,41	100	108,14	113,14	98,13	-1,87	13,14	2,76	18,48
PA	*Publicité*	0,50	0,48	0,50	0,66	0,60	0,43	-13,17	21,16	-13,16	21,17
	Annonces	0,09	0,11	0,14	0,13	0,09	0,04	-71,00	-34,75	-56,29	-1,65
	Indice publicité	114,26	100,38	100	114,51	94,35	63,83	-36,17	-5,65	-44,14	-17,42
PIG	*Publicité*	0	0	0	0,10	0,33	0,32	3295	3358	-	-
	Annonces	0	0	0	0,01	0,01	0,01	41205	41205	-	-
	Indice publicité				1073	3081	3003	2 903	2 981	-	-

Source : DDM, 2009 ; DGMIC, 2010 - Évolution en % - Vente au numéro et par abonnements : Mds€ - Indice publicité, base 2000 en euros - PQN : Presse quotidienne nationale - PQR : Presse quotidienne régionale - PHR : Presse hebdomadaire régionale - NM : Newsmagazine - PA : Presse gratuite de petites annonces - PIG : Presse d'information gratuite

Schéma n° II-21 : Les éléments constitutifs d'un modèle économique



Source : Strategor [2009], d'après X Lecocq, B. Demil, V. Warnier et L. Lehmann-Ortega & B. Moingeon

Schéma n° II-22 : Matrice des typologies des recompositions de l'offre

	Offre valorisée et perçue par l'ensemble du marché	Offre valorisée et perçue que par un segment de marché	
Accroissement du couple valeur-prix	**Amélioration**	**Spécialisation**	Recomposition de Différenciation
Diminution du couple valeur-prix	**Epuration**	**Limitation**	Recomposition *Low Cost*
	Segmentation *a posteriori* provoquée par l'offre recomposée	Segmentation *a priori* déterminant le caractère spécifique de l'offre	

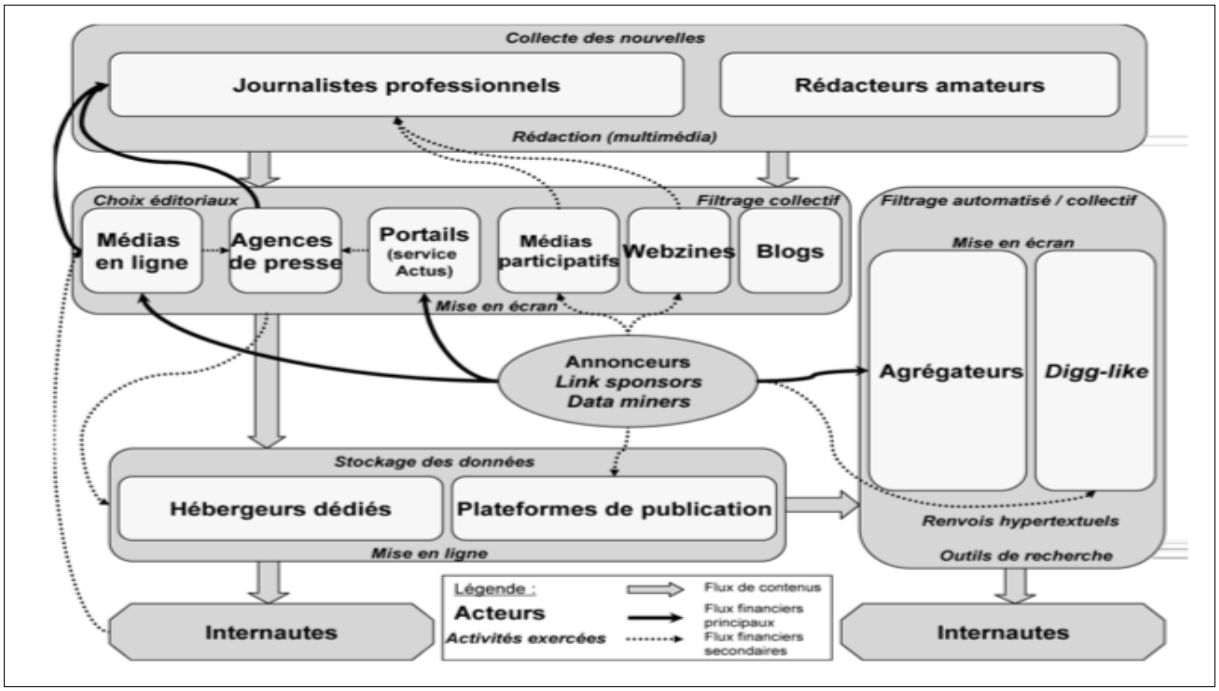
Source : Strategor [2009] - L'amélioration = repositionnement de l'offre, perçue et valorisée par l'ensemble du marché, l'offre recomposée pouvant même se substituer à l'offre de référence - La spécialisation = offre de valeur qui s'adresse à un segment particulier de la population, prêt à payer pour ce produit ou ce service à l'instar d'une publication qui proposerait du contenu premium, sur imprimé ou par voie numérique - L'épuration = low cost par excellence qui consiste à s'éloigner de l'offre de référence par les coûts afin de proposer une nouvelle offre reconnue comme dégradée mais acceptée comme telle par le marché au regard du prix - La limitation = low cost qui vise à satisfaire un segment particulier de clients pour lesquels certains attributs de l'offre de référence ne sont pas utiles

Schéma n° II-23 : Grille de lecture des différents types d'innovations

Modification de la proposition de valeur Effet sur la rapport valeur perçue par le client / prix	Forte radicale	Innovation stratégique fondée sur l'offre	Innovation stratégique totale
	Modérée incrémentale	Innovation d'amélioration	Innovation stratégique fondée sur l'organisation
		Modérée / Incrémentale	Forte / Radicale
		Modification de l'architecture de valeur Effets sur la structure des coûts et de capitaux du business	

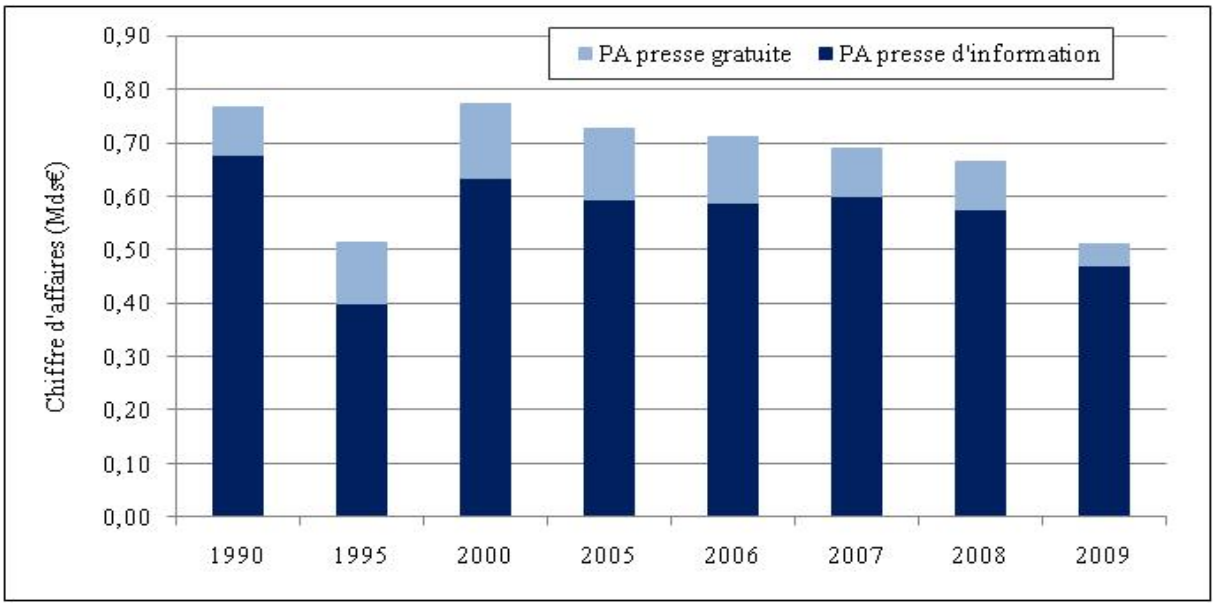
Source : Strategor [2009], d'après B. Moingeon et L. Lehmann-Ortega

Schéma n° II-24 : Filière de l'information en ligne



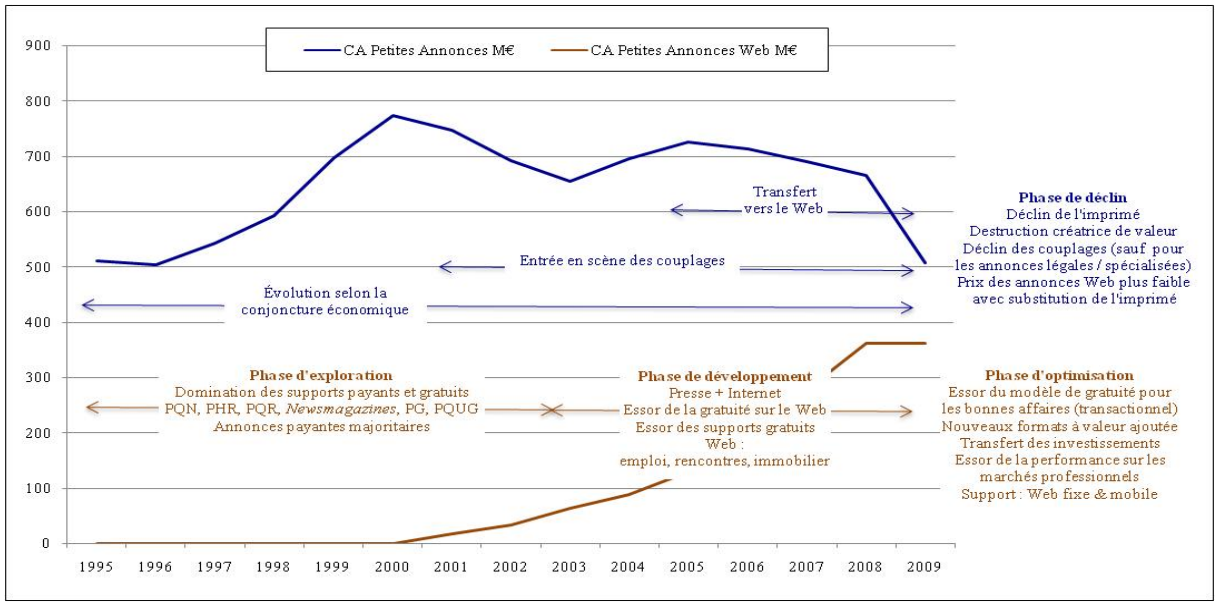
Source : Rebillard Smyrnaios, 2010

Graphique n° II-159 : Évolution du chiffre d'affaires généré par les petites annonces entre 1990 et 2009



Source : DDM 2009, DGMIC 2010 - Presse gratuite = presse gratuite d'annonces ; Presse d'information = presse quotidienne gratuite et payante d'information, newsmagazines, presse hebdomadaire régionle.

Schéma n° II-25 : Structuration du marché des annonces en ligne



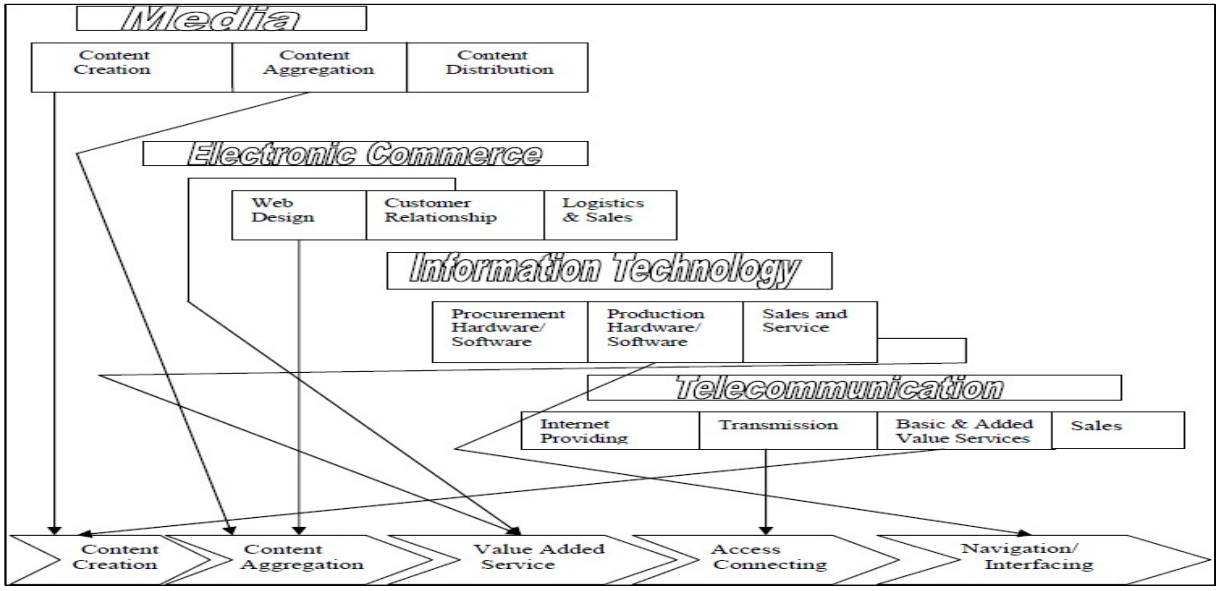
Source : DDM 2009, DGMIG, 2010, Xerfi, 2010 - PQN : presse quotidienne nationale ; PQR : presse quotidienne régionale ; PG : presse gratuite d'annonces ; PQUG : presse quotidienne urbaine gratuite

Schéma n° II-26 : Caractéristiques des modèles de l'information imprimée et en ligne

Meta Business Model	***Newspaper Business***	***Electronic Business***
Way of thinking	*Pay ettention to opportunities offered by new technologies, use theory*	*Focus on new technologies, market opportunities, and speed*
Operational system	*Content sharing, exploitation of synergies between offline and online business*	*Focus on speed, exploitation of networks and organization*
Capacity for value generation	*Consider all types of customers (offline and online / mobile customers), Innovations to expand customer base*	*Total customer focus : customer service to umprecedented levels thanks to technological advances*

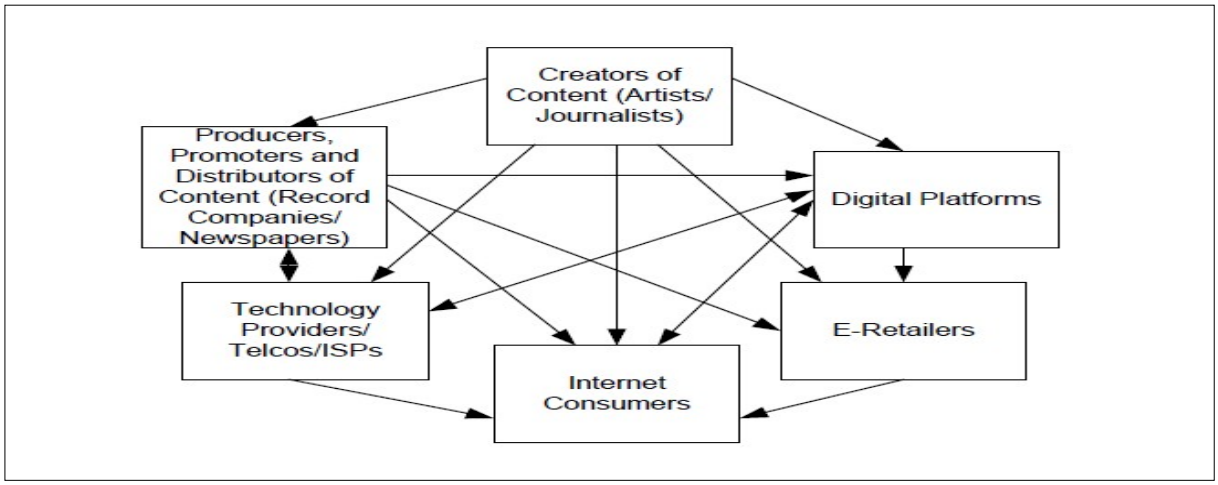
Source : Picard, Dal Zotto, 2006

Schéma n° II-27 : Modèle chaîne de valeur du journal en ligne



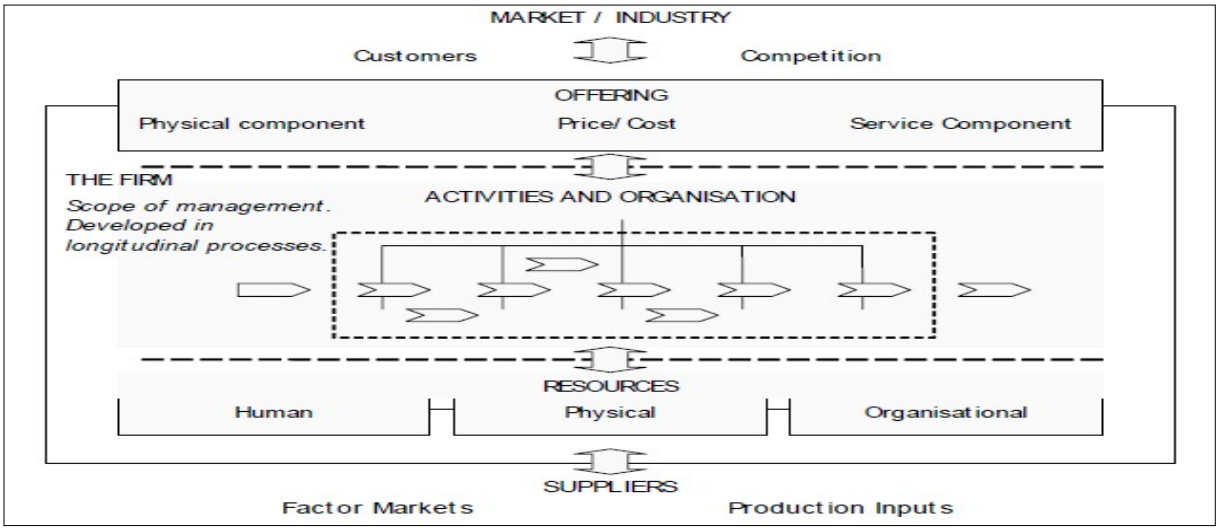
Source : Sylvie George, [2008]

Schéma n° II-28 : Modèle chaîne de valeur du contenu en ligne



Source : Krueger, Swatman [2004]

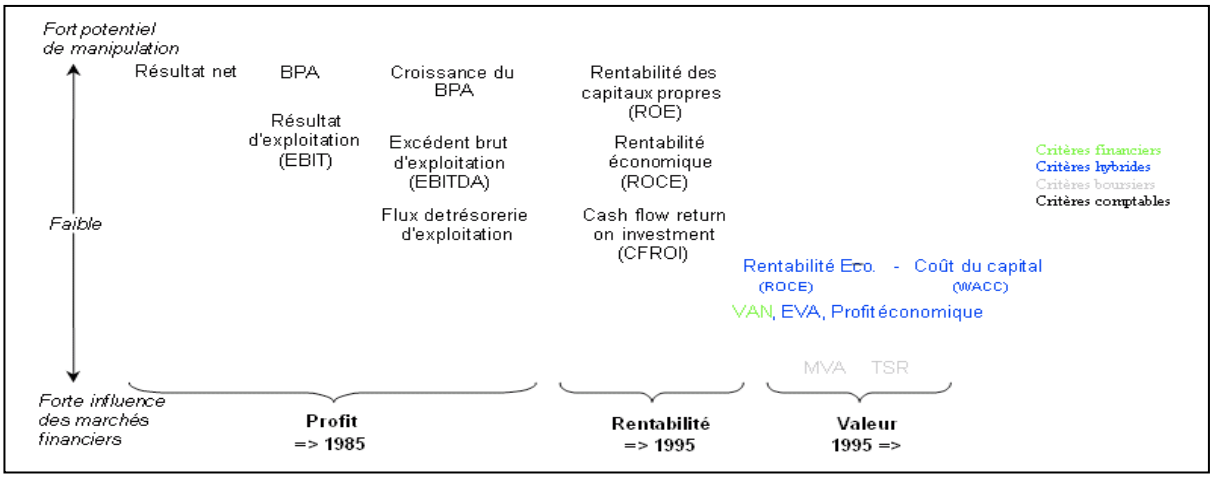
Schéma n° II-29 : Modèle de Kalling et Hedman



Source : *Kalling et Hedman [2003]*

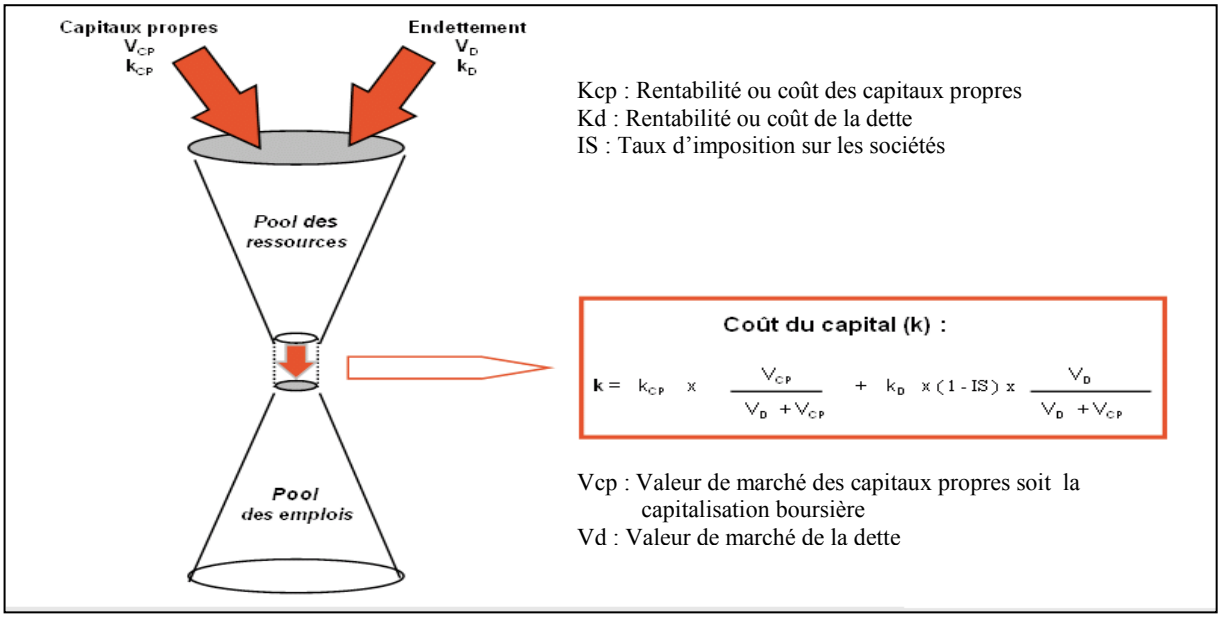
Annexe 3-4 - La création de valeur

Schéma n° III-1 : Différents indicateurs selon les possibilités de manipulation et leur date d'apparition



Source : Vernimmen, 2005

Schéma n° III-2 : Représentation schématique du coût du capital



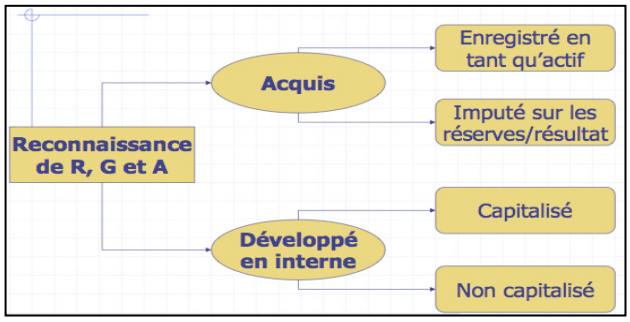
Source : Vernimmen 2005

Tableau n° III-1 : Synthèse des avantages et des inconvénients de la méthode DCF

Avantages	Inconvénients
Fondements théoriques solides grâce à l'actualisation des flux futurs, la prise en compte des risques de marché, spécifiques, industriels et financiers de la société évaluée.	Incertitude des prévisions d'exploitation au-delà de deux à trois ans.
Prise en compte des aspects opérationnels de l'entreprise grâce à son diagnostic.	Nécessité de formuler de nombreuses hypothèses.
Prise en compte de facteurs internes et externes tels que l'évolution stratégique, le cadre réglementaire et légal, les futures synergies lors de rapprochement d'entreprises.	Surestimation ou sous-estimation des performances futures de la firme compte tenu d'hypothèses conjoncturelles ou sectorielles excessives ou d'un discours optimiste.
Flexibilité et possibilité de construire plusieurs scénarios.	Difficulté à anticiper les évolutions stratégiques de la firme

Source : Thèse Essec, Philippe Maillot, 2004

Schéma n° III-3 : Reconnaissance des actifs immatériels et traitement des évolutions de valeur



	Incorporel acquis		Incorporel développé en interne	
	Enregistré en actif	Imputé sur les réserves	Capitalisé	Non capitalisé
France	D, G, A		D, A (logiciels)	R, G, A (marques)
IASB	D, G, A		D, A	R, G (marques)
USA	R&D, G, A		A (logiciels)	R&D, G

R, G, A : Actifs immatériels : brevets, recherche & développement, logiciels, marques.
R : Frais de recherche, D : Frais de développement - Source : Anne Cazavan - Essec

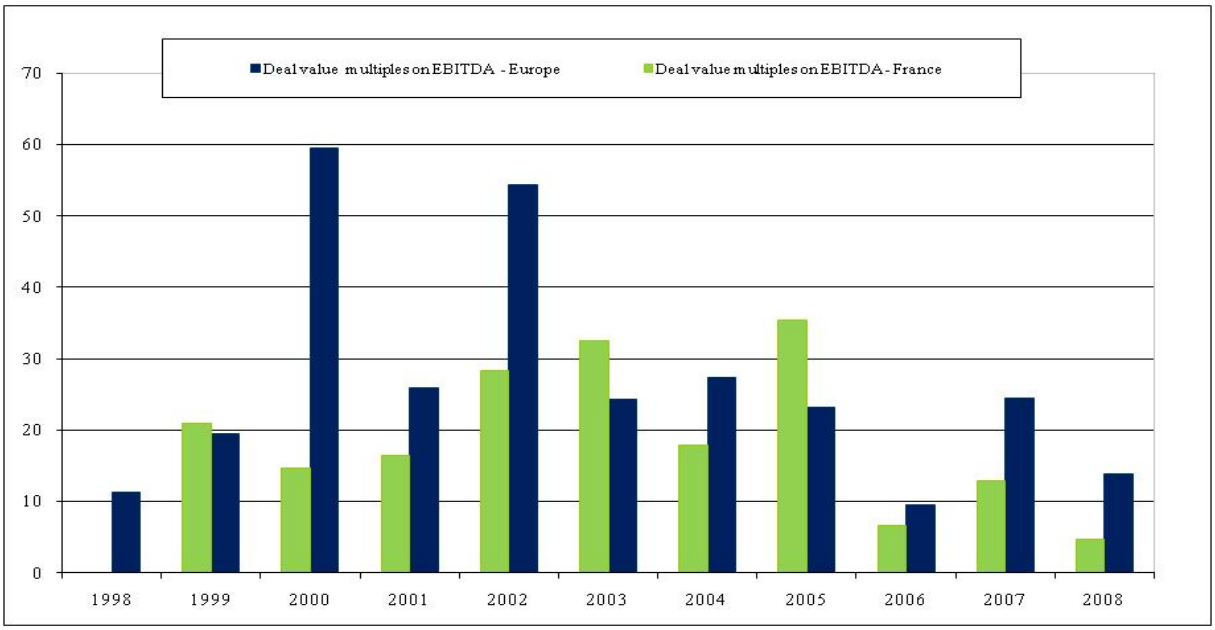
Tableau n° III-2 : Synthèse des avantages et inconvénients des différentes méthodes d'évaluation

	Caractéristiques des actifs incorporels			
	Context-dependency	Uniqueness / novelty	Riskinesss	Non-marketability
Méthode patrimoniale	-	-	≈	-
Multiples	≈	-	-	-
Actualisation de CF	+	+	+	≈

	Méthode patrimoniale	Multiples	Actualisation de CF
Plus	- Objective, cohérente - Coûts historiques fiables	- Calcul de valeur rapide - Approche pratique, utilise les prix pratiqués - Approches variées (comp. Stés, transactions, etc.)	-Théoriquement supérieure car utilisation des CF futurs - Largement acceptée et comprise
Moins	- Pas de corrélation entre le coût et la valeur - Difficultés pour valoriser les incorporels	- besoin de données de marché - prix des comparables peuvent être biaisés en raison de motifs stratégiques	- Allocation subjective des CF - Nombreuses hypothèse qui sont des limites - Information pertinente pas tjs dispo.
Utilisation	- Utilisée dans des circonstances particulières (conglomérat)	- En pratique, insuffisance d'information, donc plutôt utilisés comme un benchmark	- 1ère méthode d'évaluation si infos disponibles - Limites des hyp. doivent être claires = scénarios

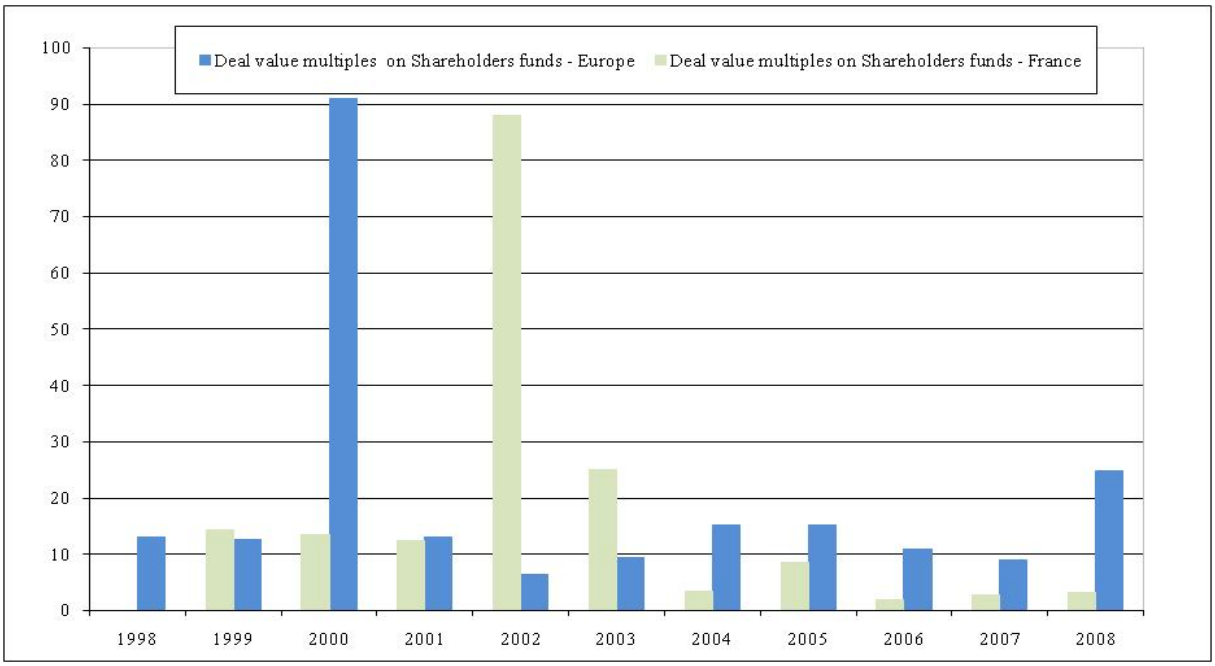
Source : Anne Cazavan - Essec

Graphique n° III-1 : Ratios moyens de valorisation sur *l'EBITDA* en France et en Europe



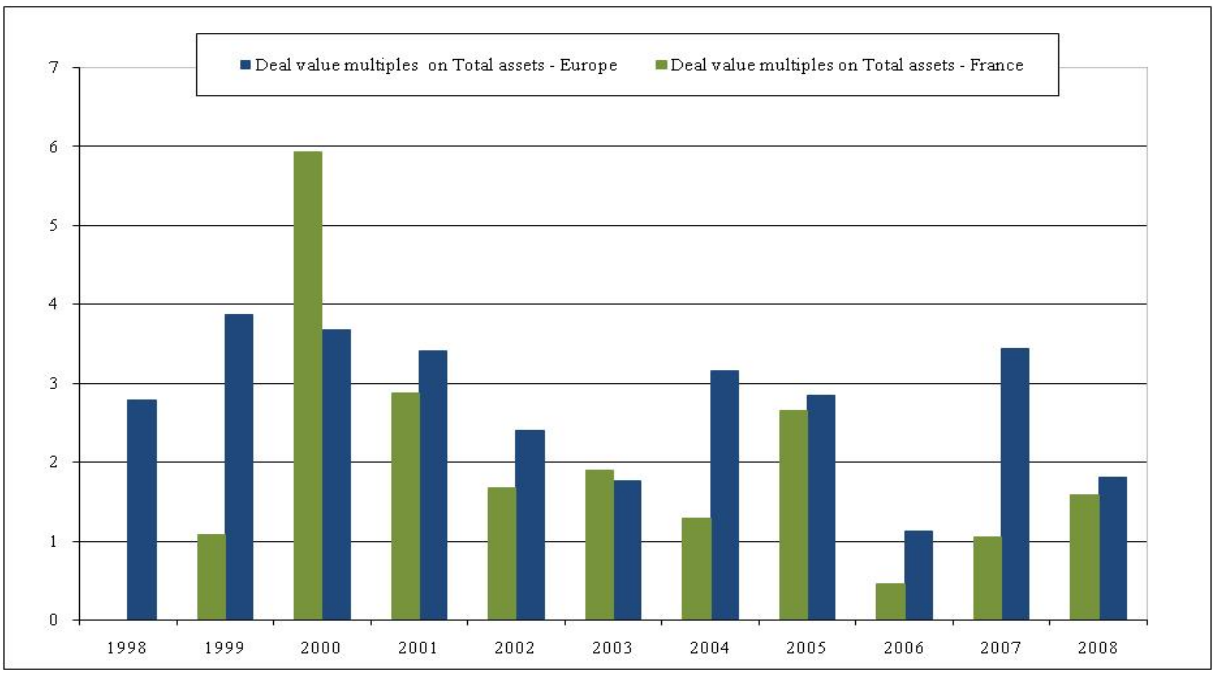
Source : voir infra graphique n° III-4

Graphique n° III-2 : Ratios moyens de valorisation sur *Shareholders funds* en France et en Europe



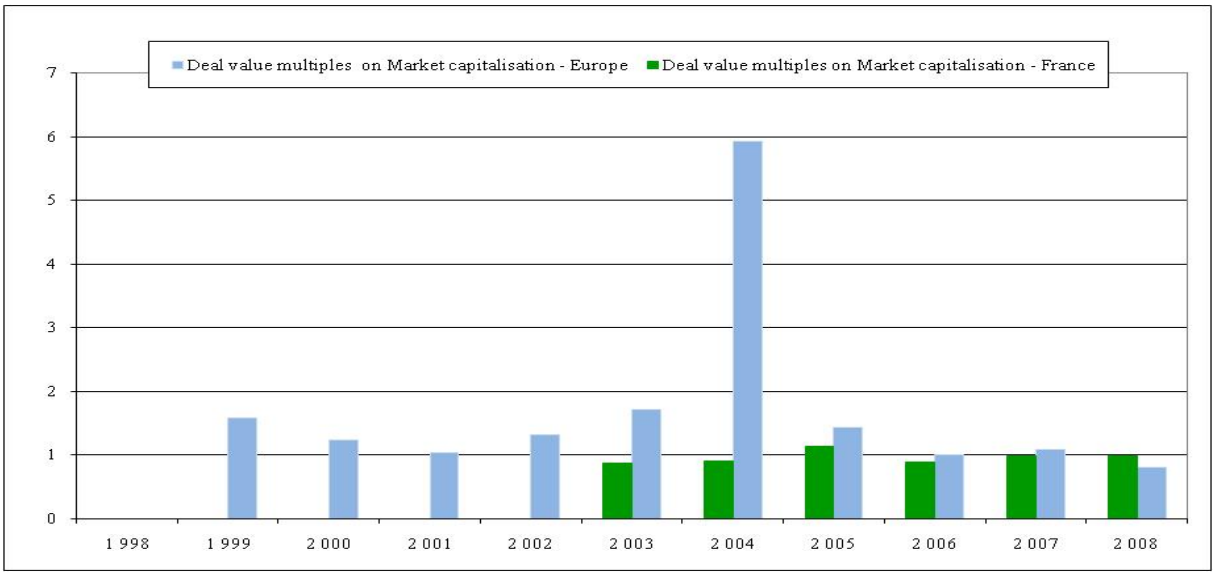
Source : voir infra graphique n° III-4

Graphique n° III-3 : Ratios moyens de valorisation sur *Total Assets* en France et en Europe



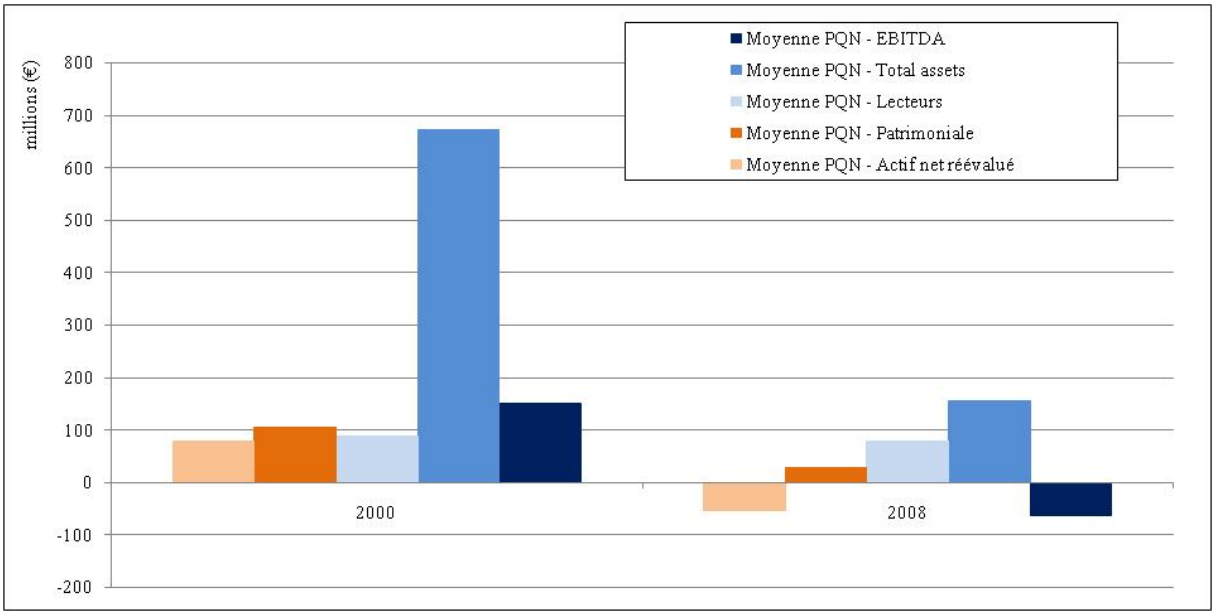
Source : voir infra graphique n° III-4

Graphique n° III-4 : Ratios moyens de valorisation sur *Market capitalization* en France et en Europe



Source Zéphyr 2009 - Ratios calculés à partir d'un échantillon européen entre 1998 et 2008 respectivement de 8, 26, 35, 33, 25, 58, 48, 79, 111, 107, 52 et français de 3, 2, 5, 7, 4, 7, 13, 63, 42, 2, représentant les deals renseignés quelque soit l'origine de la valorisation (acquisition, augmentation de capital, etc.).
En dehors de quelques cas particuliers, les graphes montrent l'évolution temporelle et l'impact de la crise des années deux mille, point encore plus flagrant à l'échelle européenne que française. En France, les opérations significatives ont été conduites par des fonds d'investissements lors du démantèlement de Vivendi ou encore plus récemment lors d'acquisitions des groupes Le Figaro par Serge Dassault, Les Échos par Bernard Arnault, Test par Alain Weill, sans oublier les prises de participation comme celle de TF1 dans Metro, ainsi que les acquisitions des acteurs de la nouvelle économie comme aufeminin.com et seloger.com, doctissimo.com, ou groupon.fr tombées respectivement dans les girons d'Axel Springer, Lagardère et Schibsted. Toutes ces opérations ont vu des niveaux de valorisations très supérieurs à la moyenne entre 14 et 35 fois l'EBITDA (voir chapitre VII)

Graphique n° III-5 : Perte de valeur moyenne des firmes de PQN* entre 2000 et 2008



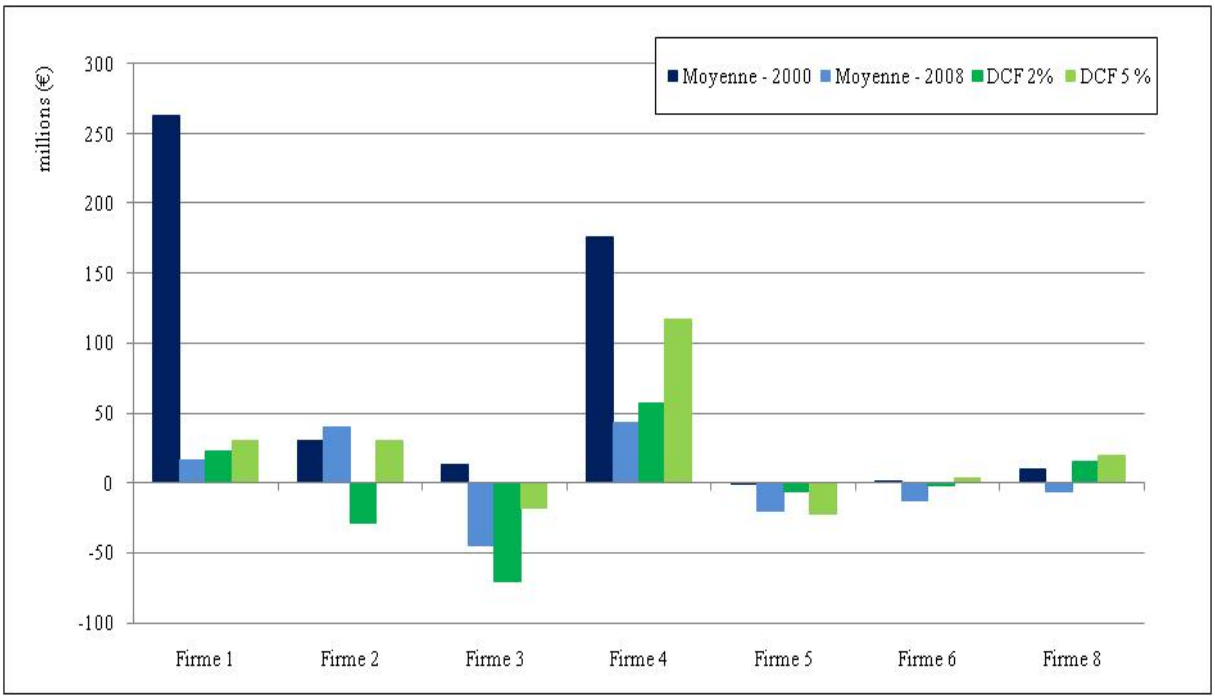
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 7 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique - Firmes identiques à celles du chapitre II, partie II*
Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres à 11,10 % en 2000 et 19,87 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 5,4 % en 2000 et 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 10 % en 2000 et 30 % en 2008 ; prime de risque spécifique de 25% en 2000 et 2008 ; β de 1,53 en 2000 et 2,06 en 2008 ; durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires avec une décote de 10 % en 2000 et 30 % en 2008
Méthode comparable : utilisation des valeurs des graphes n° III-1 à III-4 & de la valeur estimée d'un lecteur selon la méthode Hersant, soit 2500 F en moyenne entre 1990 & 1993, soit 500 € en 2008 & 445 € en 2000

Tableau n° III-3 : Variation de valeur des firmes de PQN* entre 2000 et 2008 selon différentes méthodes

Variation 2000/2008 (%)	Firme 1	Firme 2	Firme 3	Firme 4	Firme 5	Firme 6	Firme 8
Multiple -*EBITDA*	-96,91	-1300,00	-111,93	-105,99	-167,06	65,52	-216,06
Multiple - *Total assets*	-79,63	-71,97	-82,06	-84,28	-70,01	-52,34	-75,60
Multiple - Lecteurs	4,31	-9,47	-17,76	9,39	-21,07	8,31	14,67
ANR	-104,93	-259,57	-2700,00	-79,09	-426,09	-1133,33	-1800,00
Patrimoniale	-84,35	-56,20	-193,33	-60,22	166,67	-75,00	-43,75

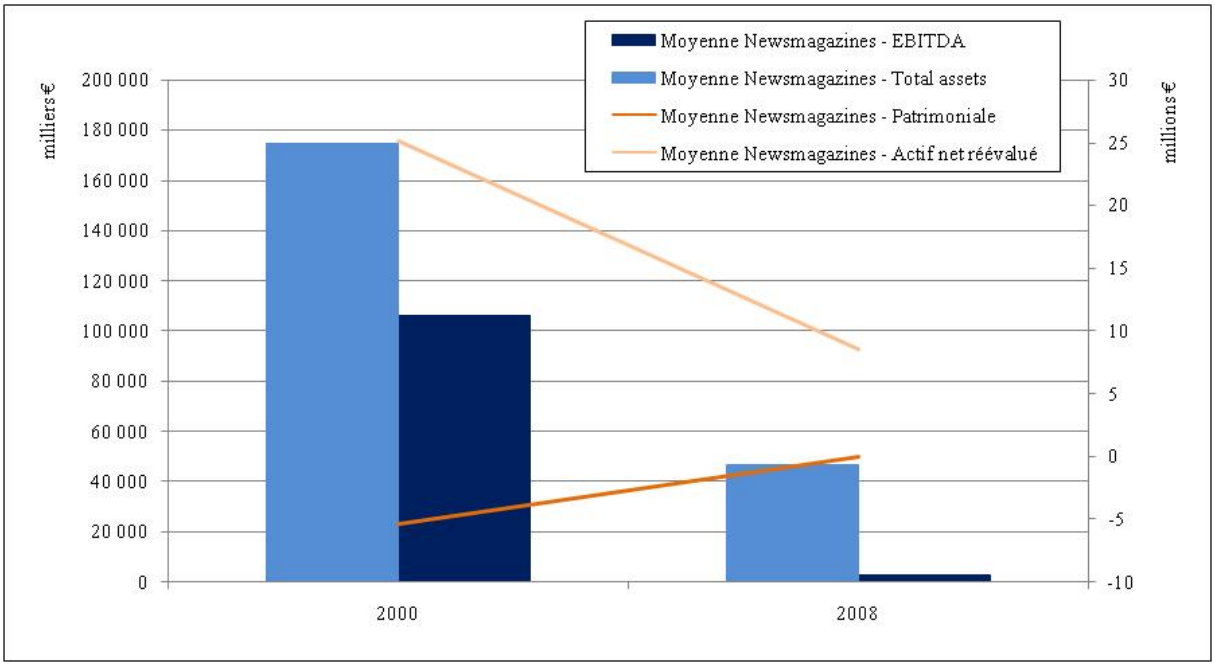
**Échantillon : 7 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique - Firmes identiques à celles du chapitre II, partie II*
Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres à 11,10 % en 2000 et 19,87 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 5,4 % en 2000 et 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 10 % en 2000 et 30 % en 2008 ; prime de risque spécifique de 25% en 2000 et 2008 ; β de 1,53 en 2000 et 2,06 en 2008 ; durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires avec une décote de 10 % en 2000 et 30 % en 2008
Méthode comparable : utilisation des valeurs des graphes n° III-1 à III-4 & de la valeur réestimée d'un lecteur selon la méthode Hersant, soit 2500 F en moyenne entre 1990 & 1993, soit 500 € en 2008 & 445 € en 2000

Graphique n° III-6 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur de la PQN* entre 2000 et 2008



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 7 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique - Firmes identiques à celles du chapitre II, partie II*
Méthode DCF : réévaluation avec coût moyen pondéré du capital de 10,20 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 30 % en 2008 ; β de 1,55 en 2008 ; rente terminale sur huit ans ; croissance à l'infini : 2 % ; hypothèse de 2 et 5 % de croissance de chiffre d'affaires ; résultat d'exploitation de 3 % ; investissement stable ; taux d'imposition à 33% ; valeur considérée avec dettes financières nettes ; maturité à 2016
Moyenne : moyenne des évaluations autres que DCF

Graphique n° III-7 : Perte de valeur moyenne des *newsmagazines entre 2000 et 2008**



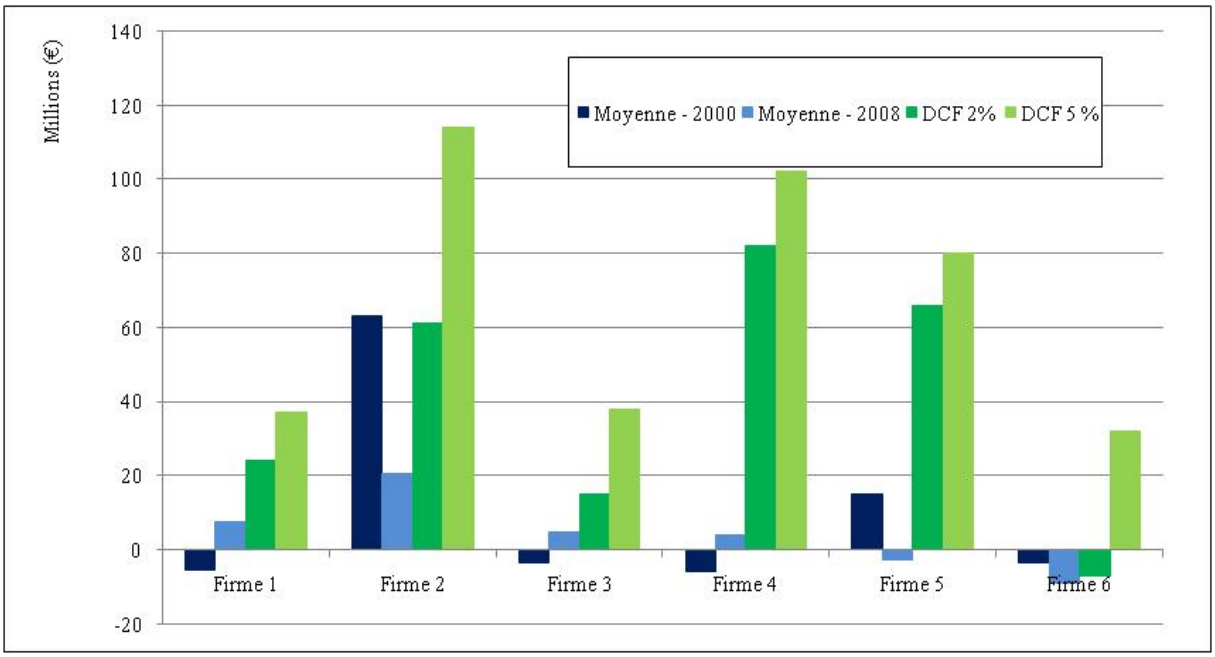
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de newsmagazines - Firmes identiques à celles du chapitre II, partie II*
Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres à 10,92 % en 2000 et 8,99 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 5,4 % en 2000 et 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 0 % en 2000 et 0 % en 2008 ; prime de risque spécifique de 0% en 2000 et 2008 ; β de 1,2 en 2000 et 1,46 en 2008 ; durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires avec une décote de 0 % en 2000 et en 2008
Méthode des multiples : utilisation des valeurs des graphes n° III-1 à III-4, celle du multiple lecteurs n'étant pas applicable

Tableau n° III-4 : Variation de valeur des *newsmagazines* entre 2000 et 2008 selon différentes méthodes

Variation 2000/2008 (%)	Firme 1	Firme 2	Firme 3	Firme 4	Firme 5	Firme 6
ANR	-140	-106	300	-11	-78	433
Patrimoniale	-200	25	167	58	-24	163
EBITDA	-97,19	-90,63	-191,60	-111,26	-97,94	-347,83
Total assets	-86,86	-86,86	-69,43	-71,51	-60,42	-42,92

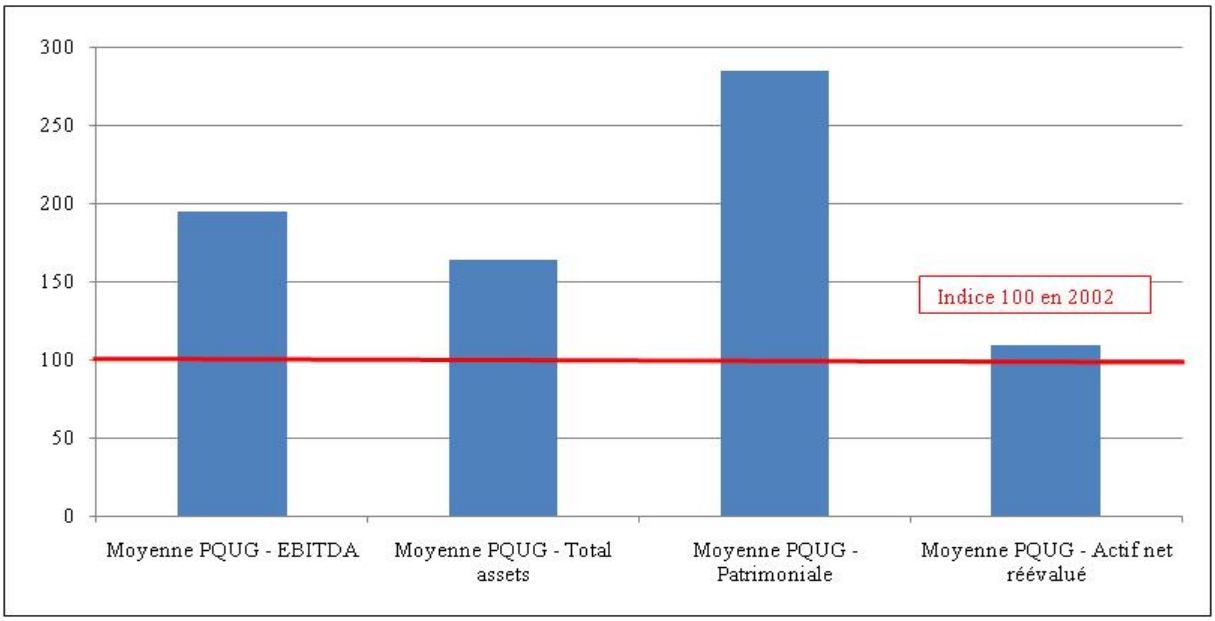
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de newsmagazines- Firmes identiques à celles du chapitre II, partie II*
Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres à 10,92 % en 2000 et 8,99 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 5,4 % en 2000 et 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 0 % en 2000 et 0 % en 2008 ; prime de risque spécifique de 0% en 2000 et 2008 ; β de 1,2 en 2000 et 1,46 en 2008 ; durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires avec une décote de 0 % en 2000 et en 2008
Méthode des multiples : utilisation des valeurs des graphes n° III-1 à III-4, celle du multiple lecteurs n'étant pas applicable

Graphique n° III-8 : L'actualisation des flux confirme le potentiel des *newsmagazines



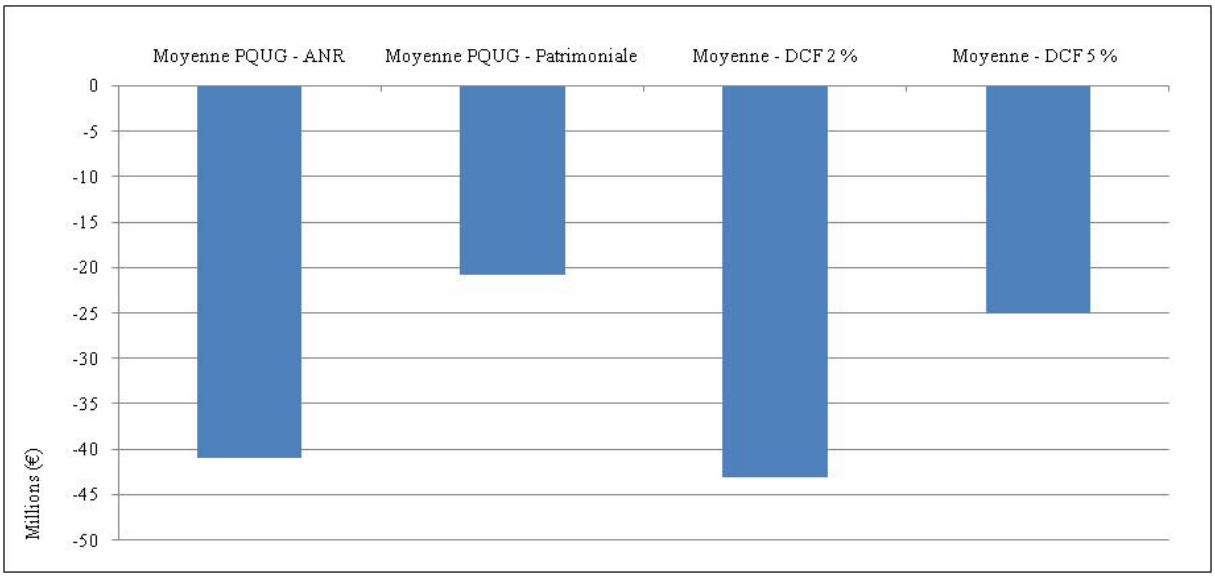
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de newsmagazines répartis en deux groupes - Firmes identiques à celles du chapitre II, partie II*
Méthode DCF : coût moyen pondéré du capital de 8,11 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 0 % 2008 ; β de 1,1 en 2008 ; rente terminale sur huit ans ; croissance à l'infini : 2 % ; hypothèse de 2 % et 5 % de croissance de chiffre d'affaires ; stabilité des coûts pour croissance à 2 % et augmentation de 3 % par rapport à la moyenne des dernières années pour la croissance à 5 % ; investissement stable ; taux d'imposition à 33 % ; maturité à 2016
Moyenne : moyenne des évaluations ANR et patrimoniale, celle par l'EBITDA étant trop volatile

Graphique n° III-9 : Évolution de la valeur pour la PQIG entre 2002 et 2008 (en indice)



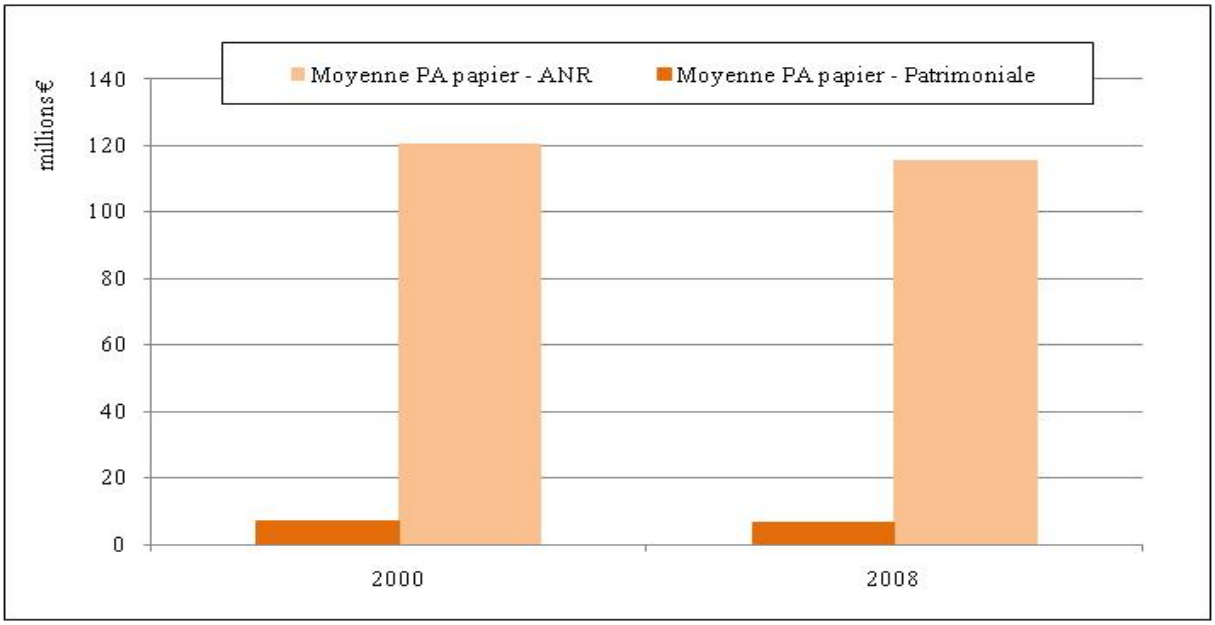
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de presse quotidienne gratuite d'information - Firmes identiques à celles du chapitre II, partie II*
Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres à 8,69 % en 2002 et 11,58 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 4,5 % en 2002 et 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 3,5 % en 2002 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 0 % en 2002 et 0 % en 2008 ; prime de risque spécifique de 0% en 2002 et 10 % en 2008 ; durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans - β de 1,2 en 2002 et 1,6 en 2008
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires sans décote
Méthode comparable : utilisation des valeurs des graphes n° III-1 à III-4

Graphique n° III-10 : L'actualisation des flux confirme l'absence de création de valeur pour la PQIG*



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de presse quotidienne gratuite d'information - Firmes identiques à celles du chapitre II, partie II*
Méthode DCF : réévaluation avec coût moyen pondéré du capital de 9,65 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 0 % en 2008 ; β de 1,2 en 2008 ; rente terminale sur huit ans ; croissance à l'infini : 3 % ; hypothèse de 2 et 5 % de croissance de chiffre d'affaires ; stabilité des coûts par rapport à la moyenne en cours ; investissement stable ; taux d'imposition à 33 %
Moyenne : moyenne des évaluations ANR et patrimoniale, celle par l'EBITDA étant trop volatile

Graphique n° III-11 : Perte de valeur de la presse gratuite d'annonces* entre 2000 et 2008



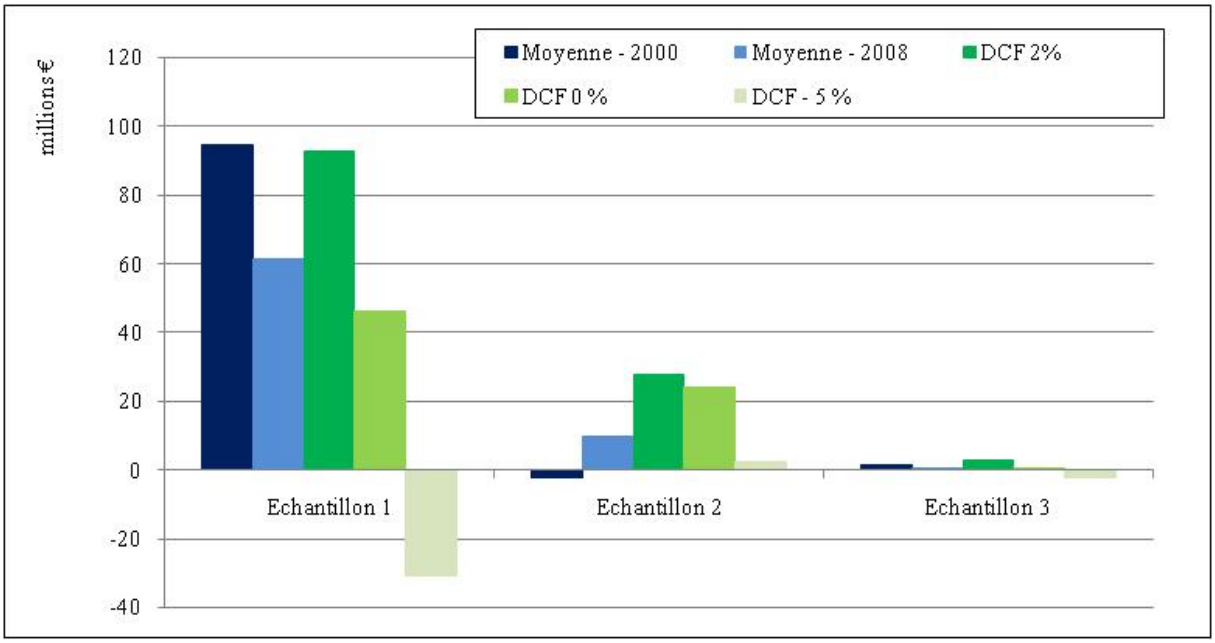
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 19 firmes de presse éditant des petites annonces - Firmes identiques à celles du chapitre II, partie II*
Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres 8,99 % en 2000 et 24,49 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 5,4 % en 2000 et 3,6% en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 0 % en 2000 et 50 % en 2008 ; β de 1,20 en 2000 et 1,73 en 2008 ; durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires avec une décote de 0 % en 2000 et 50 % en 2008

Tableau n° III-5 : Variation de valeur des firmes de presse gratuite d'annonces* entre 2000 et 2008

Variation 2000/2008 (%)	Échantillon 1	Échantillon 2	Échantillon 3	Échantillon total
ANR	-45	225	-89	-4
Patrimoniale	-14	102	-35	-4

Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 19 firmes de presse éditant des petites annonces - Firmes identiques à celles du chapitre II, partie II - Échantillon 1 : 2 firmes, CA > 60 M€ ; échantillon 2 : 5 firmes, 10<CA<60 M€ ; échantillon 3 : 12 firmes, CA < 10 M€*
Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres 8,99 % en 2000 et 24,49 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 5,4% en 2000 et 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 0 % en 2000 et 50 % en 2008 ; β de 1,20 en 2000 et 1,73 en 2008 ; durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires avec une décote de 0 % en 2000 et 50 % en 2008

Graphique n° III-12 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur des firmes de petites annonces*



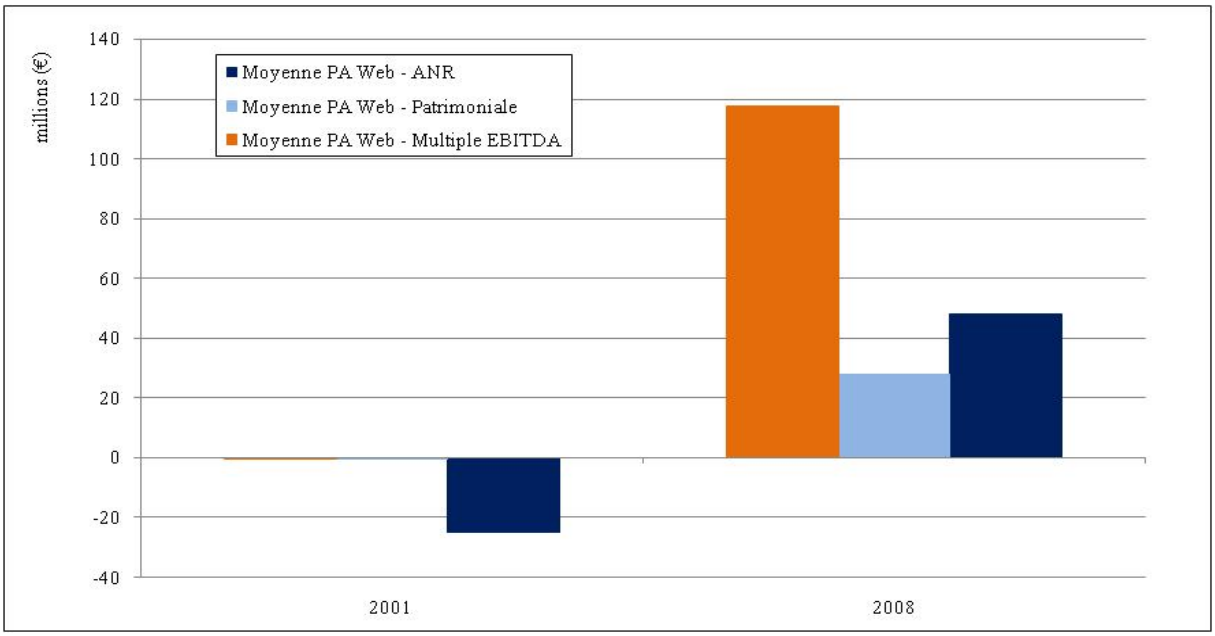
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 19 firmes de presse éditant des petites annonces - Firmes identiques à celles du chapitre VII - Échantillon 1 : 2 firmes, CA > 60 M€ ; échantillon 2 : 5 firmes, 10<CA<60 M€ ; échantillon 3 : 12 firmes, CA < 10 M€ - Moyenne : moyenne des évaluations ANR et patrimoniale*
Méthode DCF : réévaluation avec coût moyen pondéré du capital de 17,19 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 50 % en 2008 ; β de 1,3 en 2008 ; rente terminale sur huit ans ; hypothèse de 0 % et 2 % de croissance de chiffre d'affaires ; stabilité des coûts sur l'historique pour la croissance à 2 %, stagnation pour la croissance à 0 %, réduction de 3 % pour la baisse de 5 % en raison de l'effet de seuil de la diffusion ; croissance à l'infini : 0 % ; investissement proportionnel ; taux d'imposition à 33 % ; maturité à 2016

Tableau n° III-6 : Variation de valeur (%) des *pure players de l'annonce en ligne entre 2000 et 2008**

Variation 2000/2008 (%)	Firme 1	Firme 2	Firme 3	Firme 4	Firme 5	Firme 6
ANR	330	167	225	387	146	4 081
Patrimoniale	44 031	3 793	1 747	3 447	541	1 064
Multiple -EBITDA	5 715	248 636	578 339	289 961	3 865	458 454

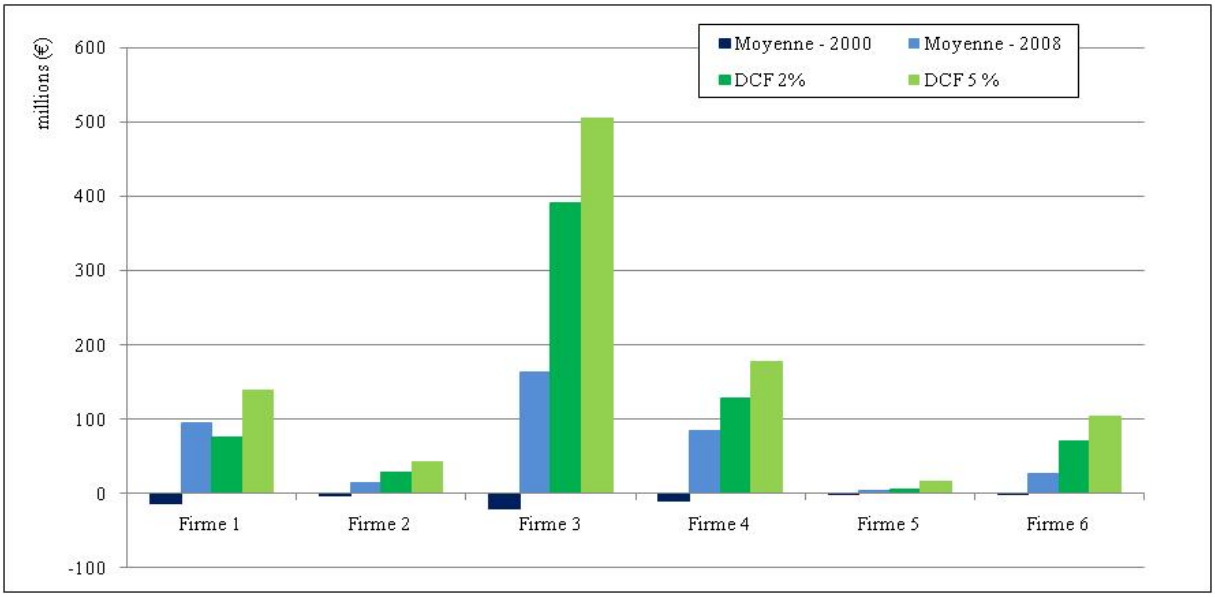
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de pure players (Web) éditant des petites annonces - Firmes identiques à celles du chapitre II, partie II*
Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres à 11,39 % en 2000 et 9,59 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 5,4 % en 2000 et 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 0 % en 2000 et 2008 ; β de 2 en 2000 et 1,2 en 2008 : durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires avec une décote de 0 % en 2000 et en 2008
Multiple d'EBITDA : valeur moyenne des opérations réalisées : 10,85 en 2008, 1 en 2000

Graphique n° III-13 : Création de valeur chez les *pure players de l'annonce en ligne entre 2000 et 2008**



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de pure players (Web) éditant des petites annonces - Firmes identiques à celles du chapitre II, partie II*
Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres à 11,39 % en 2000 et 9,59 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 5,4 % en 2000 et 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 0 % en 2000 et 2008 ; β de 2 en 2000 et 1,2 en 2008 : durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires avec une décote de 0 % en 2000 et en 2008
Multiple d'EBITDA : valeur moyenne des opérations réalisées : 10,85 en 2008, 1 en 2000

Graphique n° III-14 : L'actualisation des flux confirme la création de valeur des *pure players de PA***



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : six firmes de pure players (Web) éditant des petites annonces - Firmes identiques à celles du chapitre II, partie II*
Méthode DCF : réévaluation avec coût moyen pondéré du capital de 7,86 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 0 % en 2000 et 2008 ; β de 0,9 en 2008 ; rente terminale sur 8 ans ; croissance à l'infini : 5 % ; BFR sur l'historique ; maturité 2016 ; hypothèse de 2 et 5 % de croissance du chiffre d'affaires ; croissance des coûts proportionnelle sans effet de seuil au regard de l'activité ; investissement proportionnel ; taux d'imposition à 33 %
Moyenne : moyenne des évaluations ANR et patrimoniale

Tableau n° III-7 : Valorisation d'Adenclassifieds à la fin 2009

Méthode	Valorisation
Discounted Cash-Flows (DCF)	187 M€
Multiple	108 M€
Price Earning Ratio (PER)	133 M€
Capitalisation boursière	104 M€

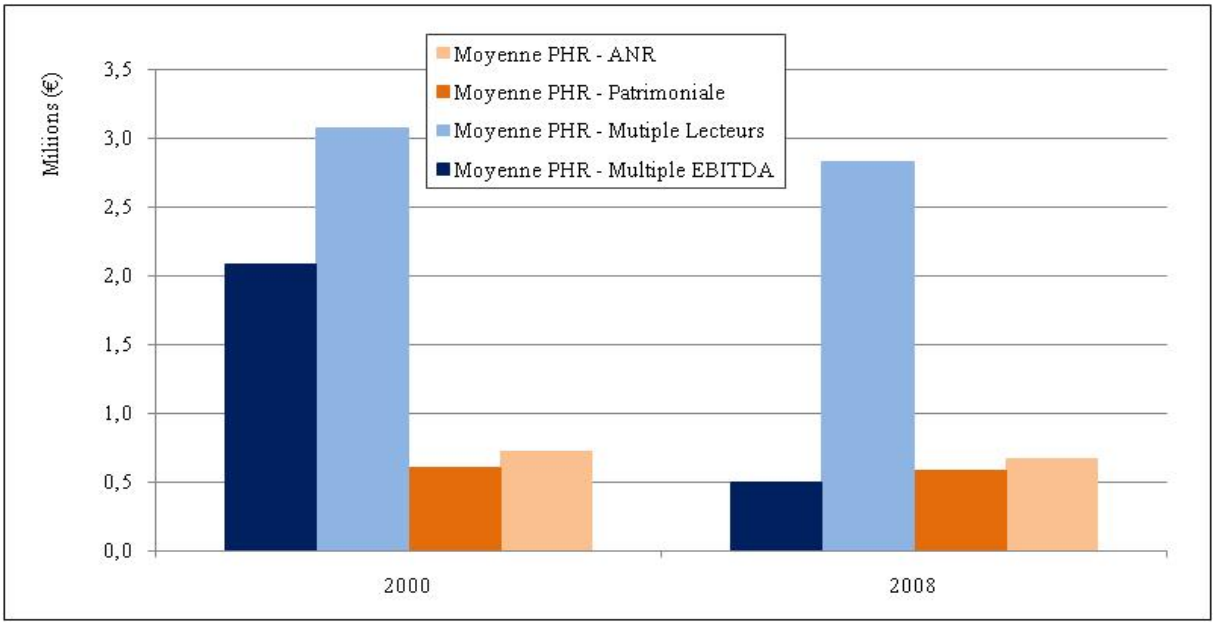
DCF : hypothèses : coûts opérationnels constants dans ce type de métiers ; croissance réduite sur 2010-2011 avec les effets de la crise ; maturité aux environs de 2014 après croissance de 10 % et avec potentiel ensuite à 6 % ; investissements constants ; BFR quasi constant en % du CA établi sur historique ; croissance à l'infini de 2 % ; taux d'actualisation à 12,34 % (OAT à 3,6 %, prime de risque de 5 %, bêta à 1,093)
Capitalisation boursière : nombre d'actions et prix à la fin de l'année 2009 - PER avec un BPA de 0,9 et un bénéfice reconstitué

Tableau n° III-8 : Valorisation de Se Loger à la fin 2010

Méthode	Valorisation
Discounted Cash-Flows (DCF)	651 M€
Multiple d'*EBITDA*	633 M€
Price Earning Ratio (PER)	462 M€
Capitalisation boursière	587 M€

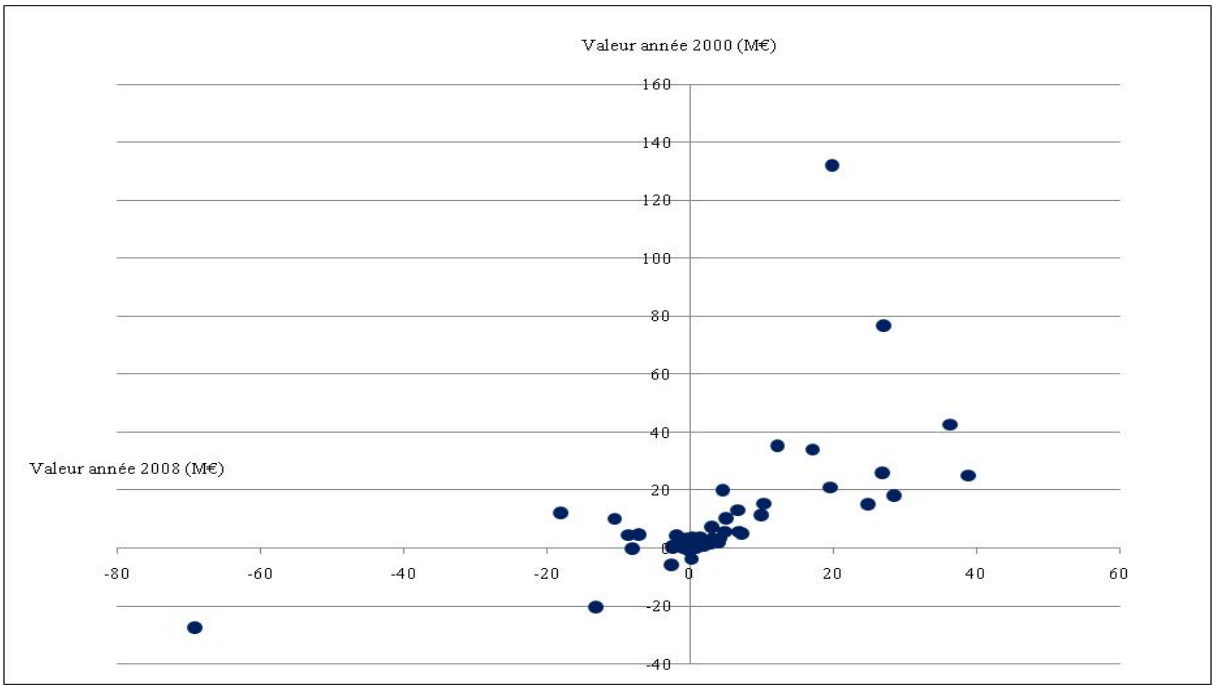
DCF : hypothèses : coûts opérationnels constants dans ce type de métiers ; croissance réduite sur 2010-2011 avec les effets de la crise ; maturité aux environs de 2014 après croissance de 10 % et avec potentiel ensuite à 6 % ; investissements constants ; BFR quasi constant en % du CA établi sur historique ; croissance à l'infini de 2 % ; taux d'actualisation à 12 % (OAT à 3,6 %, prime de risque de 5 %) - PER à 22,31 - Capitalisation boursière avec cours de fin décembre 2010

Graphique n° III-15 : Évolution de la valorisation de la PQR* entre 2000 et 2008



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 48 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique*
Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres à 10,43 % en 2000 et 14,48 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 5,4 % en 2000 et 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 10 % en 2000 et 20 % en 2008 ; prime de risque spécifique de 10% en 2000 et 2008 ; β de 1,33 en 2000 et 1,60 en 2008 ; durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires avec une décote de 10 % en 2000 et 10 % en 2008
Méthode comparable : utilisation des valeurs des graphes n° III-1 à III-4 & de la valeur estimée d'un lecteur selon la méthode Hersant, soit 2500 F en moyenne entre 1990 & 1993, soit 500 € en 2008 & 445 € en 2000

Graphique n° III-16 : Valorisation moyenne des firmes de PQR* en 2000 et 2008



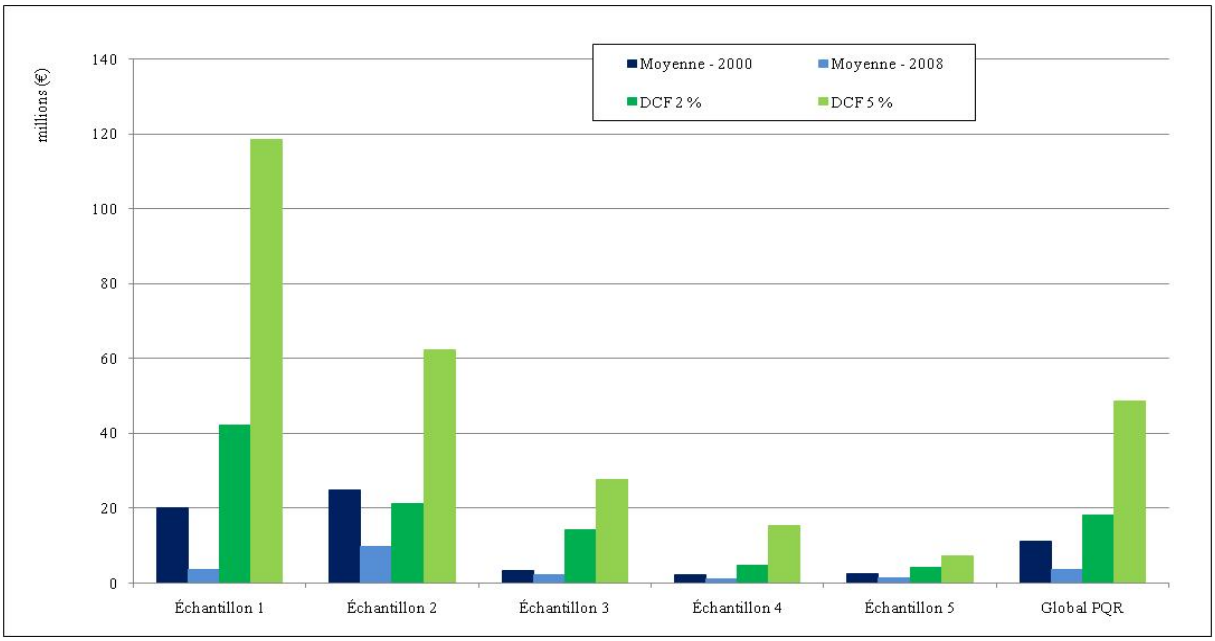
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 49 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique*
Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres à 10,43 % en 2000 et 14,48 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 5,4 % en 2000 et 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 10 % en 2000 et 20 % en 2008 ; prime de risque spécifique de 10% en 2000 et 2008 ; β de 1,33 en 2000 et 1,60 en 2008 ; durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires avec une décote de 10 % en 2000 et 10 % en 2008
Méthode comparable : utilisation des valeurs des graphes n° III-1 à III-4
Moyenne établie sur les méthodes ANR, Patrimoniale et multiple d'EBITDA

Tableau n° III-9 : Variation de valeur des firmes de PQR* entre 2000 et 2008 selon différentes méthodes

Variation 2000/2008 (%)	Échantillon 1	Échantillon 2	Échantillon 3	Échantillon 4	Échantillon 5	Total PQR
Multiple - Lecteurs	4,49	1,76	2,34	-7,24	7,03	2,93
Multiple - *EBITDA*	-80,51	-52,49	-28,18	-63,94	-54,00	-69,35
ANR	-176,29	-51,78	-105	-98,00	-39,02	-114,98
Patrimoniale	-7,60	-63,95	31	-24,85	-34,65	-39,78

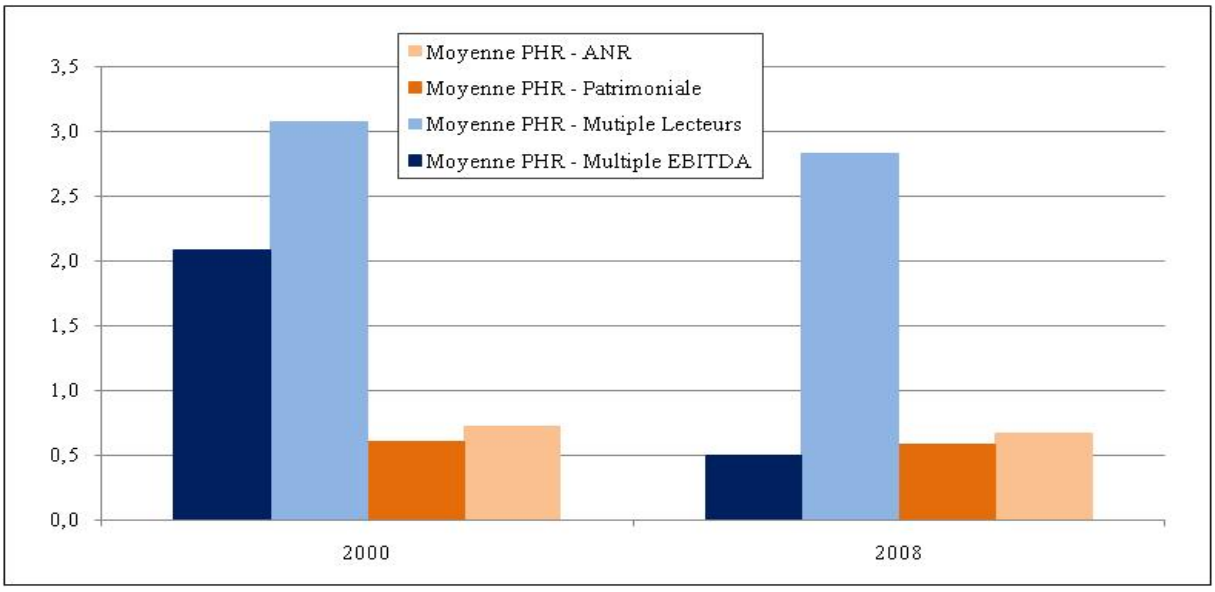
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 48 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique réparties en 5 groupes identiques à ceux du chapitre II, partie II*
Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres à 10,43 % en 2000 et 14,48 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 5,4 % en 2000 et 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 10 % en 2000 et 20 % en 2008 ; prime de risque spécifique de 10% en 2000 et 2008 ; β de 1,33 en 2000 et 1,60 en 2008 ; durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires avec une décote de 10 % en 2000 et 10 % en 2008
Méthode comparable : utilisation des valeurs des graphes n° III-1 à III-4 & de la valeur estimée d'un lecteur selon la méthode Hersant, soit 2500 F en moyenne entre 1990 & 1993, soit 500 € en 2008 & 445 € en 2000

Graphique n° III-17 : L'actualisation des flux confirme l'ambiguïté de valeur de la PQR*



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 48 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique réparties en 5 échantillons identiques à ceux du chapitre II, partie II*
Méthode DCF : réévaluation avec coût moyen pondéré du capital de 8,64 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 20 % en 2008 ; β de 1,2 en 2008 ; rente terminale sur huit ans ; croissance à l'infini : 2 % ; hypothèse de 2 et 5 % de croissance de chiffres d'affaires ; marge d'exploitation tendant vers 10 % à maturité ; investissement proportionnel selon historique ; taux d'imposition à 33 % ; valeur considérée avec dettes financières nettes ; croissance des coûts proportionnelle avec effet de seuil au regard de l'activité ; maturité à 2016 ;
Moyenne : moyenne des évaluations ANR et patrimoniale et EBITDA

Graphique n° III-18 : Évolution de la valorisation de la PHR* entre 2000 et 2008



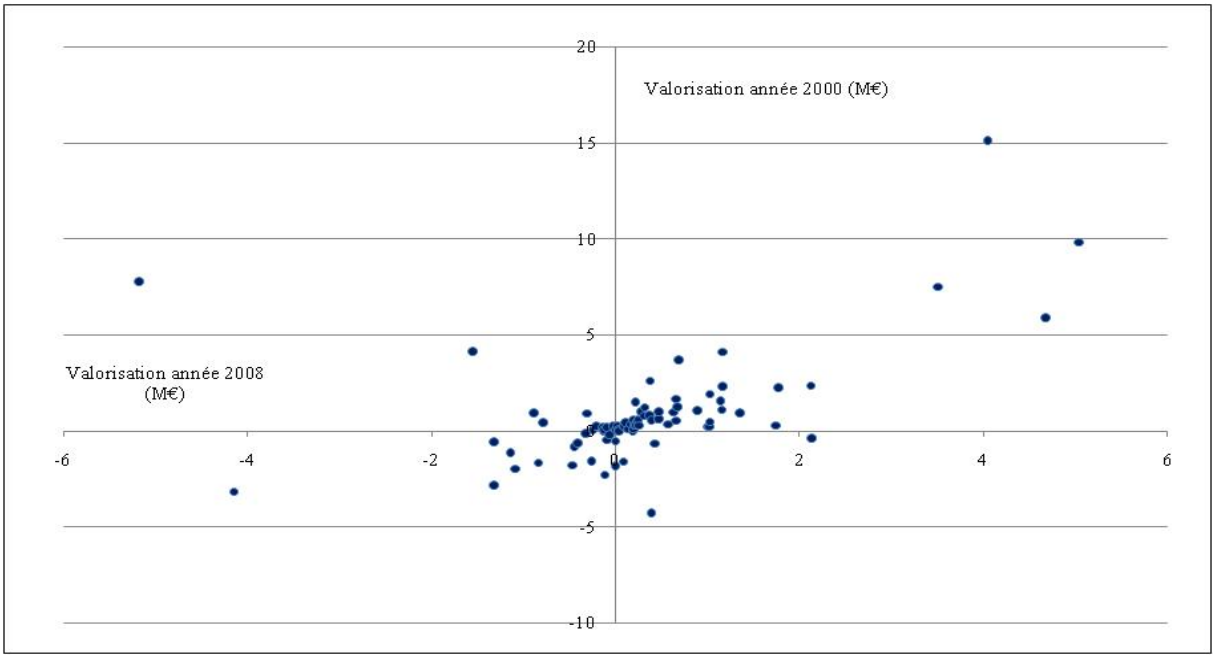
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données – Hors Publihebdos consolidé
**Échantillon : 102 firmes de presse hebdomadaire régionale dont 19 spécialisées dans les annonces légales*
Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres à 10,43 % en 2000 et 14,48 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 5,4 % en 2000 et 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 10 % en 2000 et 20 % en 2008 ; prime de risque spécifique de 10% en 2000 et 2008 ; durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires sans décote en 2000 et 2008
Méthode comparable : utilisation des valeurs des graphes n° III-1 à III-4 & de la valeur réestimée d'un lecteur selon la méthode Hersant, soit 2500 F en moyenne entre 1990 & 1993, soit 500 € en 2008 & 445 € en 2000

Tableau n° III-10 : Variation de valeur des firmes de PHR* entre 2000 et 2008 selon différentes méthodes

Variation 2000/2008 (%)	Échantillon 1	Échantillon 2	Échantillon 3	Échantillon 4	Échantillon A	Global PHR
Multiple - Lecteurs	-	-	-	-	-	-8,10
Multiple - *EBITDA*	-93,79	-17,98	-64,81	89,74	ns	-76,07
ANR	-49,74	-53,93	-27	96,90	18,99	-7,73
Patrimoniale	-34,11	35,47	-25	3287,28	44,98	-3,97

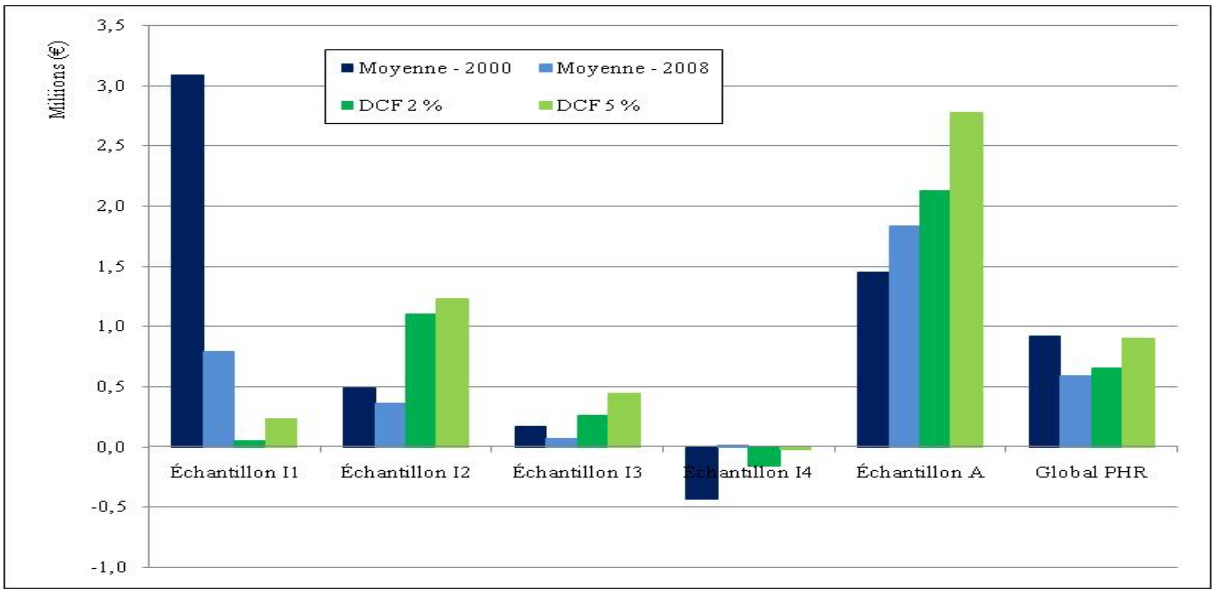
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 102 firmes de presse hebdomadaire régionale dont 19 spécialisées dans les annonces légales – 83 firmes d'information sont réparties en 4 échantillons de 21 firmes chacun, sauf pour l'échantillon 1 qui en contient 20, les 19 firmes d'annonces légales constituant l'échantillon A – ns : non significatif - Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres à 10,43 % en 2000 et 14,48 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 5,4 % en 2000 et 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 10 % en 2000 et 20 % en 2008 ; prime de risque spécifique de 10% en 2000 et 2008 ; durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans*
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires sans décote en 2000 et 2008
Méthode comparable : utilisation des valeurs des graphes n° III-1 à III-4 & de la valeur réestimée d'un lecteur selon la méthode Hersant, soit 2500 F en moyenne entre 1990 & 1993, soit 500 € en 2008 & 445 € en 2000

Graphique n° III-19 : Valorisation moyenne des firmes de PHR en 2000 et 2008



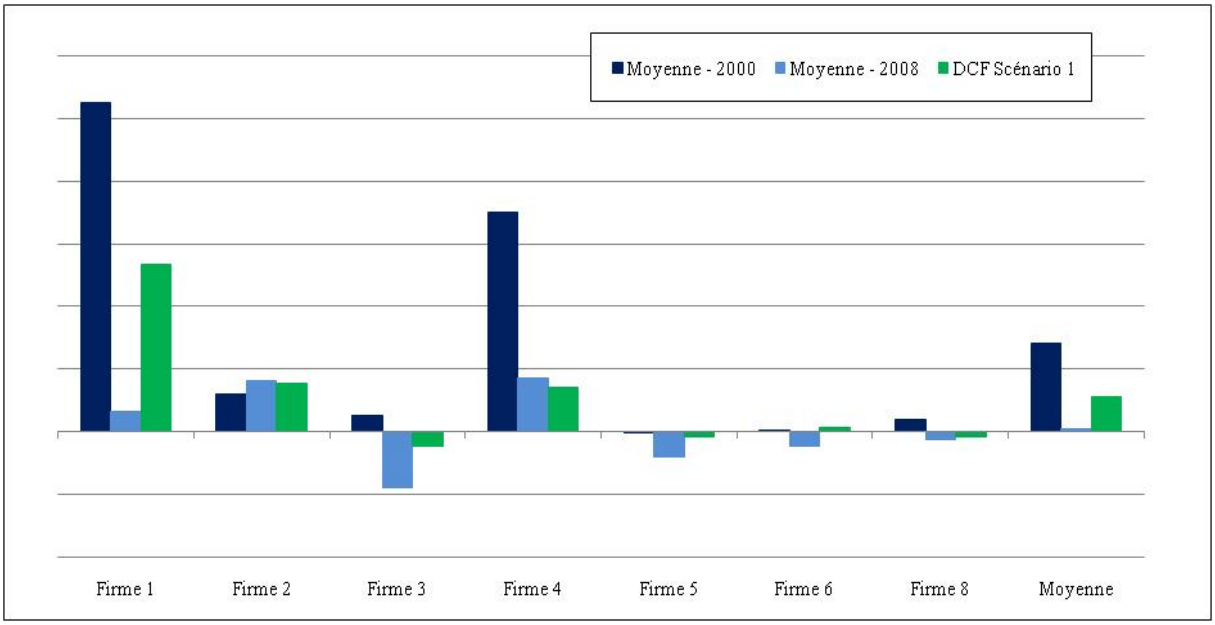
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données – Hors Publihebdos consolidé
**Échantillon : 83 firmes de presse hebdomadaire régionale, ne figurent pas les firmes spécialisées d'annonces légales*
Méthode ANR : réévaluation avec coût des capitaux propres à 10,43 % en 2000 et 14,48 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 5,4 % en 2000 et 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 3 % en 2000 et 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 10 % en 2000 et 20 % en 2008 ; prime de risque spécifique de 10% en 2000 et 2008 ; durée de la rente pour actualisation du goodwill : dix ans
Méthode patrimoniale à partir de l'actif net comptable retraité des dettes et des immobilisations financières et des minoritaires sans décote en 2000 et 2008
Méthode comparable : utilisation des valeurs des graphes n° III-1 à III-4 - Moyenne établie sur les méthodes ANR, Patrimoniale et multiple d'EBITDA

Graphique n° III-20 : L'actualisation des flux confirme le potentiel de valeur de la PHR*



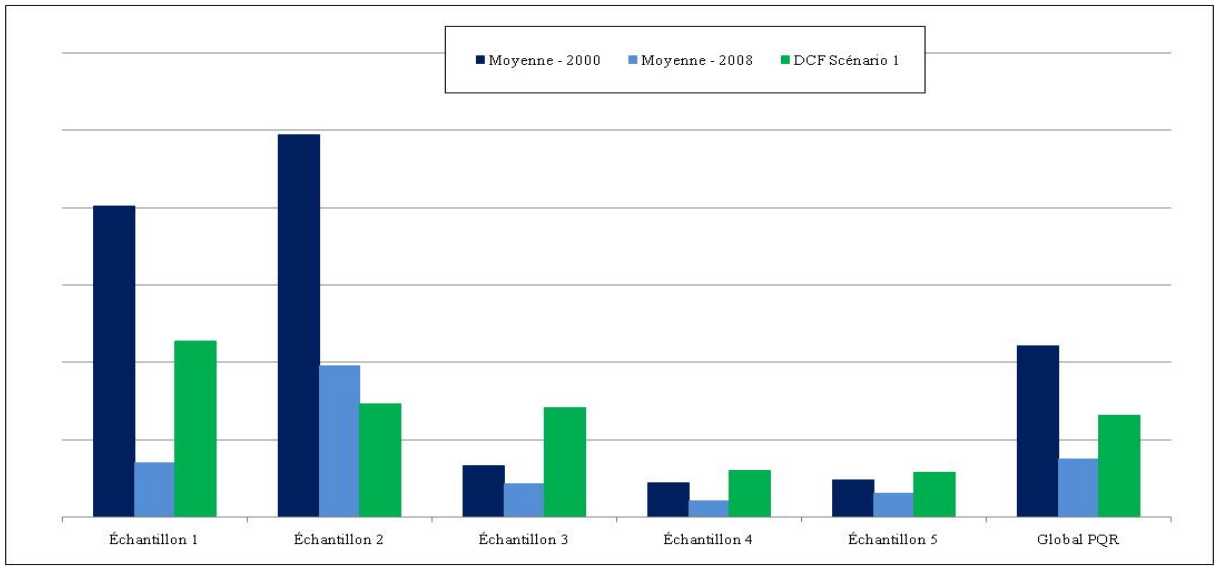
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 102 firmes de presse hebdomadaire régionale dont 19 spécialisées dans les annonces légales – 83 firmes d'information sont réparties en 4 échantillons de 21 firmes chacun, sauf pour l'échantillon 1 qui en contient 20, les 19 firmes d'annonces légales constituant l'échantillon A - Méthode DCF : réévaluation avec coût moyen pondéré du capital de 7,28 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 20 % en 2008 ; β de 1,2 en 2008 ; rente terminale sur huit ans ; croissance à l'infini : 2 % ; hypothèse de 2 et 5 % de croissance de chiffres d'affaires ; marge d'exploitation tendant vers 5 % à maturité ; investissement proportionnel selon historique ; taux d'imposition à 33 % ; valeur considérée avec dettes financières nettes ; croissance des coûts proportionnelle avec effet de seuil au regard de l'activité ; maturité à 2016*
Moyenne : moyenne des évaluations à partir des méthodes ANR, patrimoniale et multiple d'EBITDA, sauf pour les firmes d'annonces pour lesquelles le multiple d'EBITDA n'a pas été retenu

Graphique n° III-21 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur de la PQN* entre 2000 et 2016



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 7 firmes de presse quotidienne nationale d'information générale et politique - Firmes identiques à celles du chapitre II, partie II & I, partie I*
Méthode DCF : réévaluation avec coût moyen pondéré du capital de 10,20 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 30 % en 2008 ; β de 1,55 en 2008 ; rente terminale sur huit ans ; croissance à l'infini : 1 % ; hypothèses du scénario 1 avec croissance sur 2010-2012 entre 0 et 3 % selon les firmes, réduction de coûts de 0 à 10 % en 2009 & 2010 selon les firmes, investissements de 5 % en 2010-2011 et coûts similaires sur le reste de la période ; taux d'imposition à 33% ; valeur considérée avec dettes financières nettes ; maturité à 2016
Moyenne : moyenne des évaluations autres que DCF

Graphique n° III-22 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur de la PQR* pour 2016



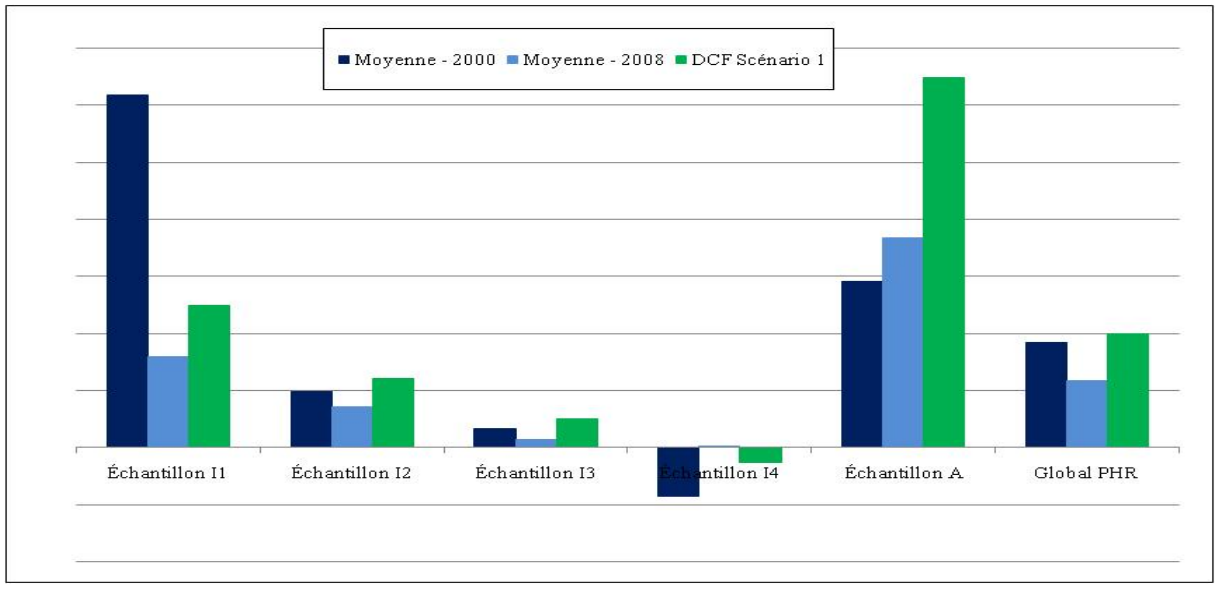
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données

**Échantillon : 48 firmes de presse quotidienne régionale d'information générale et politique réparties en 5 échantillons (8 dans le n° 5), identiques à ceux du chapitre II, partie II et du chapitre I, partie III*

Méthode DCF : réévaluation avec coût moyen pondéré du capital de 8,64 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 20 % en 2008 ; β de 1,2 en 2008 ; rente terminale sur huit ans ; croissance à l'infini : 1 % ; hypothèse du scénario n° 1 : croissance moyenne de 2 % en 2009, 0 % en 2010, puis 1 et 2 % en 2011-2012 et retour à 1 après 2013-2014 suivant les titres, réduction de coûts 3 et 5 % sur 2009-2010 suivant les titres puis stabilisation ensuite ; investissement proportionnel selon historique sauf pour 2011-2012 avec les relances jusqu'à 5 % selon les firmes ; taux d'imposition à 33 % ; valeur considérée avec dettes financières nettes ; croissance des coûts proportionnelle avec effet de seuil au regard de l'activité ; maturité à 2016 ;

Moyenne : moyenne des évaluations ANR et patrimoniale et EBITDA

Graphique n° III-23 : L'actualisation des flux confirme la perte de valeur de la PHR* à l'horizon 2016



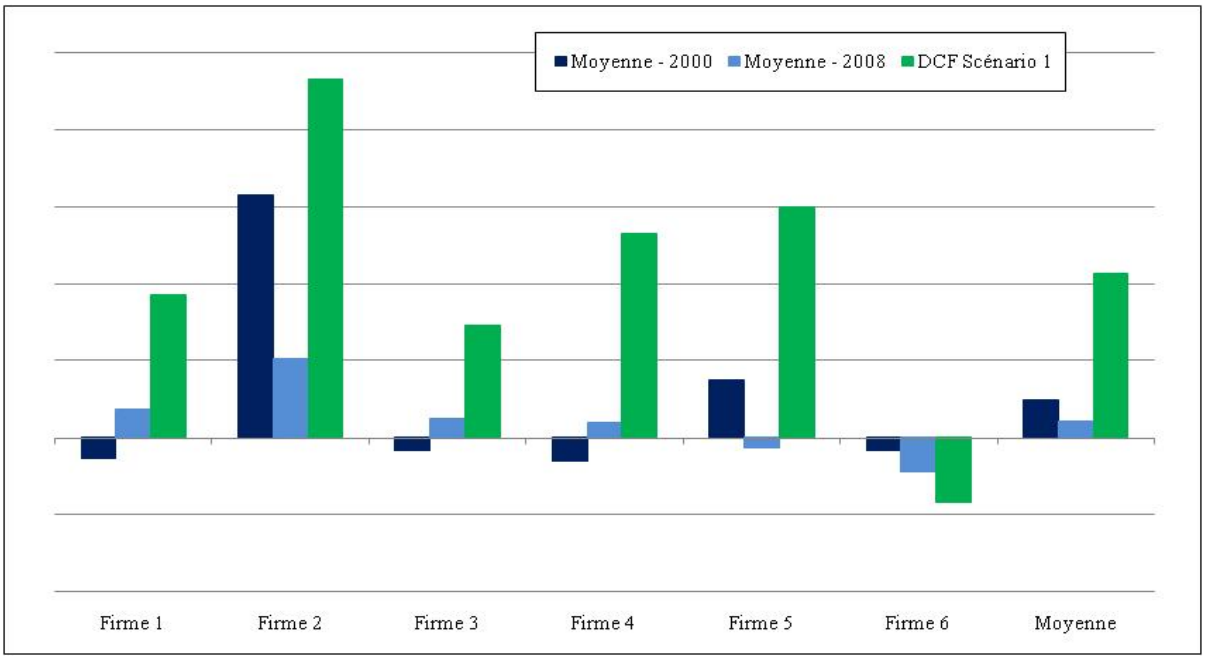
Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données

**Échantillon : 102 firmes de presse hebdomadaire régionale dont 19 spécialisées dans les annonces légales – 83 firmes d'information sont réparties en 4 échantillons de 21 firmes chacun, sauf pour l'échantillon 1 qui en contient 20, les 19 firmes d'annonces légales constituant l'échantillon A*

Méthode DCF : réévaluation avec coût moyen pondéré du capital de 7,28 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 20 % en 2008 ; β de 1,2 en 2008 ; rente terminale sur huit ans ; croissance à l'infini : 1 % ; hypothèse du scénario avec 0, -2, -2 et 2% de croissance respectivement en 2009, 2010, 2011 et 2012, puis indexée sur 1 % à maturité, réduction de coûts pour les firmes de grande taille entre 2 et 3 % sur 2010-2011; investissement proportionnel selon historique ; taux d'imposition à 33 % ; valeur considérée avec dettes financières nettes ; croissance des coûts proportionnelle avec effet de seuil au regard de l'activité ; maturité à 2016

Moyenne : moyenne des évaluations à partir des méthodes ANR, patrimoniale et multiple d'EBITDA, sauf pour les firmes d'annonces pour lesquelles le multiple d'EBITDA n'a pas été retenu

Graphique n° III-24 : L'actualisation des flux confirme le potentiel des *newsmagazines à l'horizon 2016**



Source : Orbis, Diane, Bureau Van Dijk, Infogreffe, Firmes - Retraitements pour homogénéisation des données
**Échantillon : 6 firmes de newsmagazines réparties en deux groupes - Firmes identiques du chapitre II, partie II et du chapitre I, partie III*
Méthode DCF : coût moyen pondéré du capital de 8,11 % en 2008 ; coût sans risque OAT dix ans de 3,6 % en 2008 ; prime de risque de 5 % en 2008 ; prime de non-liquidité de 0 % 2008 ; β de 1,1 en 2008 ; rente terminale sur huit ans ; croissance à l'infini : 2 % ; hypothèse du scénario 1 : réduction des coûts de 0 à 5 % suivant les titres sur 2009-2010 ; pas de croissance en 2009-2010, puis 3-4 % selon les titres jusqu'en 2012, puis 2% et 1 % à l'horizon 2016 ; stabilité des coûts à partir de 2013 ; investissement stable sauf en 2011 avec les lancements pour les leaders du marché ; taux d'imposition à 33 % ; maturité à 2016
Moyenne : moyenne des évaluations ANR et patrimoniale, celle par l'EBITDA étant trop volatile

Modèle économique de l'information écrite à l'ère du numérique. Peut-on encore créer de la valeur ?

Alors que la création de valeur demeure un objectif légitime et naturel de l'évolution d'une firme, cette recherche a montré que les éditeurs de presse d'information se trouvent, depuis le début du XXI^{e} siècle, d'une part, dans une situation financière dégradée et subséquemment dans une spirale de destruction massive de valeur au point de mettre en péril leur pérennité – certains étant d'ailleurs en faillite virtuelle – et, d'autre part, dans l'incapacité à l'horizon 2016, au-delà du simple équilibre opérationnel, d'inverser la tendance, dès lors que le raisonnement se conduit à périmètre structurel constant.
Pour autant, en considérant une interdépendance systémique de plusieurs facteurs d'influence et en acceptant que chaque industrie ne soit plus que le maillon d'une chaîne de valeur globale dans laquelle l'éditeur n'a plus le monopole, il ressort, par une mise en scène de différents scenarii construits, entre prévision et prospective, sur une période allant de 2010 à 2020, que les différentes conditions requises pour une dynamique vertueuse, malgré les pierres d'achoppement possibles, s'articulent autour de trois axes majeurs – reconquête des marchés, recherche de marges de manœuvre opérationnelles et financières, changement de référentiel. La dynamique se construit dans un enchaînement de circonstances contraint, ajusté et structuré en trois grandes étapes, qui permet finalement à quelques groupes de se réorganiser pour constituer des firmes de taille critique et ainsi dégager, grâce à une équation de valeur efficiente, simplement réajustée et différenciée, les moyens de migrer vers ce nouveau paradigme informationnel né de cet univers numérique.

Descripteurs *: information écrite, presse, site Web d'information, création de valeur, numérique modèle économique, performance, paradigme informationnel*

Economic model for print media in the digital age. Is it still possible to create value ?

Creating value is the natural aim of any private company. This study shows however that from the beginning of the 21st century print media publishers have been losing money and getting into a spiral of value-destruction so vicious as to jeopardise their very survival. Some are practically bankrupt.. Nor is there any sign they will have turned the corner or even be breaking even by 2016 if the industry doesn't restructure.
There are three ways for print media firms to turn this round and regain positive momentum: recapturing market-share, improving their operational freedom and their margins and changing market perception. To do this however they will need to understand and take account of some big and interrelated themes – the ways in which the new uses of data, its 'history', its location and its very nature have enriched the value of information itself. They will also need to accept that publishers no longer have a monopoly of information and that they are only a link in a global value chain. To reach this conclusion the study runs a range of scenarios comparing confident short term forecasts and foresights for the longer term, from 2010 to 2020. We find that there will probably be three key stages of constraint, change and restructuring. A few publishers probably will manage to reorganise themselves, reach critical size and create value in this new world. To do so they will have a profoundly new and efficient value-creation 'equation', readjusted and differentiated from what has gone before. It is this that will allow them to migrate into and flourish in the new informational paradigm born from this digital universe.

Key words *: print media, press, information website, value creation, digital media, economic model, performance, informational paradigm*