

Les nouveaux médias et les Modèles d'affaires
« La Presse Quotidienne d'Information et la Diffusion Web »

Travail présenté par :
Johanne Brunet, PhD, HEC Montréal
François Haurat, doctorant, Université Laval
Renaud Legoux, PhD, HEC Montréal

(avec la collaboration du Centre d'études sur les médias)

Septembre 2015

Table des matières

INTRODUCTION.....	4
PREMIERE PARTIE : LES FORCES QUI AMENENT LES CHANGEMENTS DE MODELES D’AFFAIRES	6
UN LECTORAT EN CHANGEMENT	6
<i>Utilisation d’Internet pour s’informer</i>	<i>6</i>
<i>Médias sociaux.....</i>	<i>7</i>
<i>Hypermobilité : Mobiles, Tablettes et Phablettes</i>	<i>9</i>
L’EVOLUTION DES PLACEMENTS PUBLICITAIRES	11
DE NOUVEAUX ACTEURS	14
REACTIONS MANAGERIALES A L’INTERNATIONAL	18
<i>La France</i>	<i>18</i>
<i>L’Angleterre</i>	<i>22</i>
<i>Les États-Unis</i>	<i>23</i>
<i>L’Allemagne</i>	<i>27</i>
<i>Sommaire de la situation internationale</i>	<i>28</i>
DEUXIEME PARTIE: LES NOUVEAUX MODELES D’AFFAIRES.....	31
METHODOLOGIE	31
LES PRINCIPAUX ACTEURS DE LA PRESSE EN LIGNE	32
POSITIONNEMENT DES ACTEURS.....	35
L’OUVERTURE AUX COMMUNAUTES	37
PARTENAIRES EXTERIEURS.....	39
LE CAS DU QUOTIDIEN LA PRESSE.....	41
<i>Revenus et partenaires d’affaires.....</i>	<i>41</i>
<i>Technologies</i>	<i>42</i>
<i>Communauté</i>	<i>43</i>
LE CAS DU QUOTIDIEN LE DEVOIR	44
<i>Revenus et partenaires d’affaires.....</i>	<i>44</i>
<i>Technologies</i>	<i>45</i>
<i>Communauté</i>	<i>46</i>

TROISIEME PARTIE : LES DEFIS LIES A L'ADOPTION DE NOUVEAUX MODELES

D'AFFAIRES	47
DIVERSIFIER LES CONTENUS ET SERVICES OFFERTS	48
TROUVER LES BONNES SOURCES DE REVENU	50
SE RAPPROCHER DES COMMUNAUTES	55
GERER LA CONCURRENCE AVEC LES AGREGATEURS DE CONTENUS	56
CONCLUSION	59
ANNEXES	61
REFERENCES.....	69
<i>Entretiens.....</i>	<i>69</i>
<i>Rapports, Enquêtes, Ouvrages.....</i>	<i>69</i>
<i>Sites Journalistiques.....</i>	<i>69</i>
<i>Sites des Journaux.....</i>	<i>70</i>
<i>Sites de recherches de données.....</i>	<i>70</i>
<i>Auteurs utilisés en référence</i>	<i>71</i>

Introduction

Les médias traditionnels investissent de plus en plus les nouveaux médiums. La préoccupation de cette recherche est d'identifier les nouveaux modèles d'affaires qui émergent avec l'adaptation et l'évolution récente des médias ainsi que l'apparition de nouveaux acteurs de l'information diffusés uniquement sur le Web.

Un modèle d'affaires peut être défini comme : « *un outil de représentation de la manière dont s'organise une entreprise pour tirer parti de sa valeur ajoutée, la délivrer à ses clients tout en retirant des revenus* (Le Roux, 2012) ».

Analyser l'évolution de la presse quotidienne d'information vers les supports numériques avec une lentille de modèle d'affaires invite donc à aller au-delà du simple mode de livraison des contenus. En d'autres mots, la presse quotidienne ne peut se contenter de livrer un même contenu éditorial sur Internet afin d'espérer dégager de nouveaux revenus.

Au cœur d'un modèle d'affaires, il y a la valeur ajoutée qui dépend de comment l'organisation peut configurer les ressources disponibles à l'interne et à l'externe. Les ressources internes incluent bien évidemment les contenus éditoriaux (1), mais aussi une expertise, un savoir-faire (2). Avec le passage à une diffusion Web, les métiers des employés des quotidiens ont changés. L'expertise technologique (3) d'un quotidien devient donc un levier nécessaire au passage d'une diffusion imprimée vers une diffusion Web.

Les ressources externes sont les lectorats (4), les partenaires d'affaire (5) et les clients d'affaires (6). Ces clientèles ont un impact sur les sources de revenus publicitaires (7), mais peuvent aussi servir de ressources permettant de définir une valeur ajoutée potentielle (ex: implication des communautés virtuelles). Dans un modèle traditionnel de presse écrite, le lecteur est à la fois client en achetant le journal et valeur ajoutée en étant la cible d'une entreprise voulant placer de la publicité. Dans un nouveau modèle d'affaires, le lecteur peut être intégré à une communauté et produire des contenus spécifiques tels que des commentaires et des blogues. Cette activité devient alors une nouvelle valeur ajoutée pour le quotidien.

Ainsi, les analyses qui suivent tiennent compte de ces cinq éléments clés du modèle

d'affaire: les contenus éditoriaux, l'expertise technologique, le lectorat, les partenaires d'affaire et les clients d'affaires.

La première partie de ce travail présente les forces qui amènent la presse quotidienne à revoir son modèle d'affaires. Nous faisons d'abord un survol des connaissances actuelles en ce qui a trait aux nouveaux modes de consommation des médias. Ensuite, nous abordons les changements que ces modes nouveaux de consommation amènent sur les placements publicitaires ; principale source de revenus des quotidiens. Nous présentons aussi les travaux antérieurs qui ont analysé les nouveaux concurrents des quotidiens sur Internet, en nous référant à eux comme des « *pure players* » puisqu'ils n'existent que sur le Web. Nous terminons la première partie en présentant quelques exemples internationaux de la réaction des médias dits traditionnels à ces changements environnementaux.

Dans une deuxième partie, nous comparons divers modèles d'affaires de quotidiens qui migrent vers le Web avec ceux de leurs concurrents « *pure players* ». Une attention particulière est mise sur les deux quotidiens québécois ayant le plus expérimenté et modelé leurs nouveaux modèles d'affaires en fonction de l'évolution d'Internet.

Dans la troisième et dernière partie, nous présentons les défis liés à l'adoption de nouveaux modèles d'affaires par la presse quotidienne.

Première partie : Les forces qui amènent les changements de modèles d'affaires

Un lectorat en changement

Après avoir analysé les principales sources d'informations des québécois, il apparaît important d'observer plus en détail les habitudes de consommation de ce marché cible et d'analyser comment les médias s'adaptent à ces nouvelles habitudes de consommation.

L'ère numérique et la multiplication des médiums de diffusion d'images, de textes et de sons, alliées à une nouvelle interactivité technologique, ont brisé la suprématie des médias traditionnels. Rebattant les cartes d'une nouvelle forme de consommation, une nouvelle tendance a fait son apparition pour offrir des services de plus en plus personnalisés, individualisés, tenant compte des singularités et des préférences des nouveaux consommateurs tout en leur donnant davantage de contrôle sur la forme que prendrait leur type de consommation. Ainsi, ces dernières années, avec l'importance grandissante du Web, l'arrivée des téléphones intelligents, des tablettes, des phablettes et l'explosion de l'utilisation des médias sociaux, les habitudes de consommation ont été transformées en profondeur.

Utilisation d'Internet pour s'informer

D'après l'étude Net Tendances réalisée en 2012 par le Céfrio, 82% des québécois sont des utilisateurs d'Internet, et 77% sont même des internautes réguliers¹. Bien que le taux d'utilisation d'Internet baisse à mesure que l'âge des répondants avance, on constate que son utilisation progresse dans toutes les classes d'âge.

Par ailleurs, selon l'étude du Centre d'Étude sur les médias, si l'on observe la période allant de 2007 à 2011, les Québécois francophones ont passé légèrement plus de temps à s'informer en 2011². L'augmentation se situe autour de 5 minutes en moyenne par jour. La consommation d'information, tous médias confondus, est passée de 90 à 95 minutes par jour. L'augmentation concerne surtout l'utilisation d'outils liés à Internet,

¹ Net Tendances 2012 : L'informatisation du Québec, Céfrio.

² Comment les Québécois d'informent-ils, Centre d'Étude sur les Médias.

en passant de 12,8 minutes en 2007 à 18,6 minutes en 2011 (*outils*: sites d'information, de nouvelles et autres, web radio, web télé). En contrepartie, les hebdomadaires et les magazines ont connu une baisse durant cette période.

Internet prend donc de plus en plus d'importance au cœur des habitudes de consommation de l'information des québécois. Ainsi, selon le rapport du Céfrio, les sites Web d'actualité et de nouvelles sont la principale source d'information pour 14,1% des adultes québécois. Les médias sociaux tels que les réseaux sociaux (*Facebook* etc.), les blogues et microblogues (*Twitter*) comptent pour 9,2 %, viennent ensuite les portails d'information tels que *Canoë* ou *Sympatico* avec 5,4 %. Il existe également de fortes disparités en fonction de l'âge. Ainsi, les 25-44 ans sont de grands consommateurs de journaux en ligne, alors que les 18-24 ans sont largement en tête pour l'utilisation des réseaux sociaux pour s'informer. Les québécois de plus de 45 ans sont, quant à eux, moins nombreux à utiliser Internet pour s'informer et ils ont bien moins recours aux médias sociaux.

Médias sociaux

Selon l'étude Net Tendances 2012 du Céfrio menée sur les médias sociaux³, 64,2 % des adultes québécois, ou 78,1 % des internautes québécois, réalisent au moins une activité par mois sur les médias sociaux. On compte majoritairement plus d'adeptes parmi les internautes de 18 à 44 ans (88,7%). Les activités préférées des internautes québécois sur les médias sociaux se classent comme suit : 1^e) la consultation de contenu pour 69,3%, 2^e) le maintien d'un profil d'utilisateur actif pour 63,8% (*Facebook*, *LinkedIn*, *MySpace* ou encore *Twitter*), 3^e) de relayer ou de partager du contenu pour 54,1%, 4^e) d'interagir avec d'autres utilisateurs pour 52,8% et enfin 5^e) de créer du contenu dans les médias sociaux pour 32,2%.

Ces dernières années ont ainsi vu l'apparition de différents réseaux sociaux et il serait trompeur de parler de réseaux sociaux en général car ceux-ci sont très diversifiés et répondent à des besoins différents. En effet, *Facebook* ou *Youtube* sont surtout populaires auprès des jeunes adultes (18-34 ans) alors que *LinkedIn* et *Google+* sont

³ Net Tendances 2012 : Les médias sociaux ancrés dans les habitudes des Québécois, Céfrio Volume 3 n°1

utilisés par un public plus âgé (25-54 ans). Parmi les médias sociaux les plus utilisés, on compte *Facebook* utilisé par 49,1% des internautes, avec une moyenne de 6h par semaine, *Google+* utilisé par 18,6% des internautes, avec une moyenne de 5,6h par semaine et *Twitter* 8,3%, avec une moyenne de 5h par semaine. Au niveau mondial, *Facebook* a franchi en octobre 2012 le milliard d'utilisateurs⁴ alors que *Twitter* a franchi la barre du demi-milliard d'utilisateurs en juillet 2012⁵.

Tableau 1 : Utilisation des différents médias sociaux au Québec

Médias Sociaux	Popularité auprès des internautes québécois	Utilisation par semaine/moyenne	Tranches d'âge des utilisateurs québécois	Utilisateurs mondiaux mensuellement actifs ⁶
Facebook	49,1%	6 h/7j	18 à 24 ans (90,5%)	750 millions
Google+	18,6%	5,6 h/7j	25 à 54 ans (26,3%)	65 millions
Twitter	8,3%	5 h/7j	18 à 24 ans (20,1%)	250 millions
Youtube	47%	3,3 h/7j	18 à 24 ans (87,8%)	450 millions
LinkedIn	7,9%	2,4 h/7j	25 à 54 ans (13,3%)	110 millions

Malgré l'augmentation du nombre de médiums électroniques et une croissance très importante, ces nouveaux médias ne remplacent pas encore les anciens, ils font cependant apparaître de nouveaux modes de consommation et de consultation de l'information, accompagnés d'une conception « *sur mesure* » qui vient compléter l'offre traditionnelle et donner aux consommateurs de médias un choix plus vaste⁷. On constate ainsi que la moitié des internautes utilisent les médias sociaux pour suivre un organisme ou une entreprise, par l'intermédiaire des pages *Facebook*, des groupes *LinkedIn*, ou encore des comptes *Twitter*. Ce taux a doublé en un an, passant de 22,9% en 2011 à 48,4% en 2012. De plus, 67,4% des internautes demandent leur avis à leurs pairs ou à des sources extérieures sur les médias sociaux avant d'effectuer un achat. Le processus de consommation sur Internet est donc actif et réfléchi, ce qui conduit les entreprises et organisations à prendre très au sérieux leur stratégie de présence en ligne⁸. Les réseaux sociaux gagnent un positionnement crucial pour la presse diffusée en ligne, en devenant l'intermédiaire par lequel les internautes recherchent et transmettent de l'information.

⁴ Statistiques officielles de Facebook: <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>.

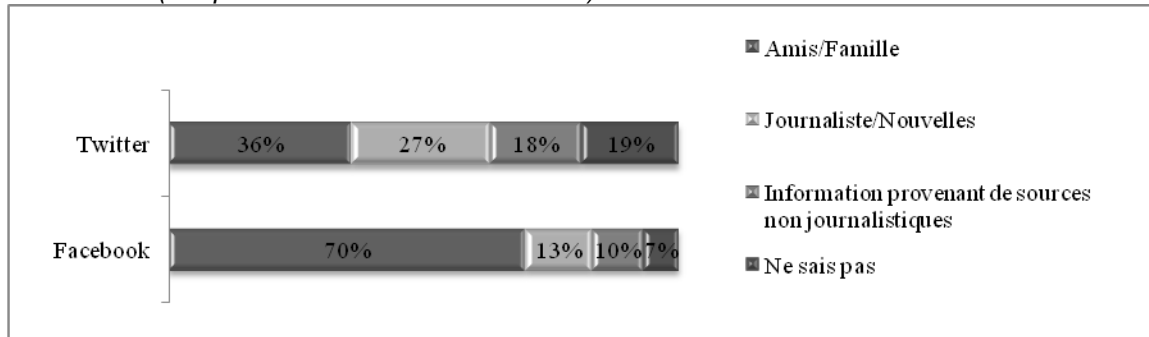
⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_virtual_communities_with_more_than_100_million_users

⁶ <http://www.ebizmba.com/articles/social-networking-websites>

⁷ The State of the News 2012: What Facebook and Twitter mean for news.

⁸ Net Tendances 2012 : Les médias sociaux ancrés dans les habitudes des Québécois, Céfrio.

Figure 1 : Provenance des « liens de nouvelles » sur les réseaux sociaux
(Adaptée de *State of the News 2012*)



La figure 1 ci-dessus montre que la plupart des nouvelles d'actualités que les internautes reçoivent via *Facebook* sont envoyées à 70% par les amis et la famille. Seulement 13% reçoivent ces informations de la part d'organismes de nouvelles ou directement de journaliste. Concernant *Twitter*, les chiffres sont de 36% pour la famille et les amis, de 27% en provenance d'organismes de nouvelles et de journaliste. Ces chiffres démontrent à quel point la communauté d'internautes se transforme en outils de référencement puisqu'elle influence les choix et les sélections des nouvelles qui seront alors partagées. Les communautés virtuelles commencent à prendre une part plus importante dans la diffusion de l'information sur Internet.

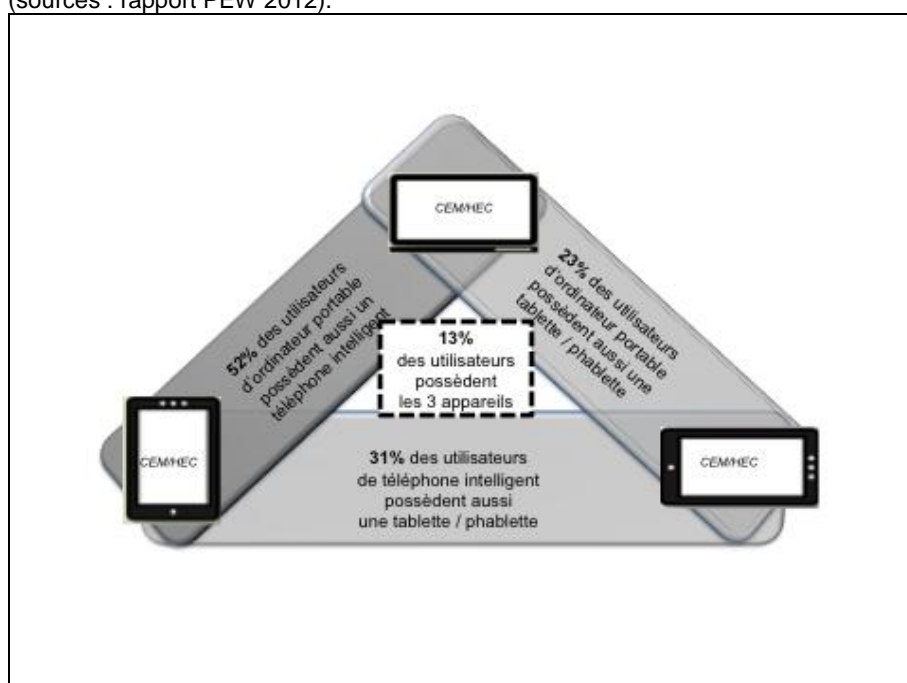
Une lecture plus fine, laisse apparaître de fortes disparités entre les médias sociaux. Les utilisateurs de *Facebook* et *Twitter* montrent que leurs objectifs et leurs habitudes ne résident pas forcément au même endroit et les chiffres mis en avant offrent un enseignement différencié quant aux vecteurs de diffusion de l'information que représentent une ou plusieurs communautés « virtuelles ». Dans ce dernier cas il apparaît important pour les acteurs de la presse quotidienne diffusée en ligne, de bien cibler la ou les communautés qu'ils chercheront à rejoindre pour consolider leur lectorat au sein des clientèles que représentent les communautés d'utilisateurs de médias sociaux.

Hypermobilité : Mobiles, Tablettes et Phablettes

Les données obtenues par le rapport *Net Tendances 2012*, montre un niveau de pénétration des téléphones cellulaires chez les consommateurs québécois stable

depuis trois ans, s'établissant autour de 66%⁹. La tendance globale reflète une importante progression de l'ordre de 14,6% des téléphones intelligents (Smartphone), depuis 2010. Le téléphone intelligent est ainsi utilisé par 31,5 % des adultes québécois. À l'inverse, le nombre de détenteurs de téléphone cellulaire de base diminue fortement (- 23,3% depuis 2010). Notons aussi que 12,5% des adultes québécois possèdent une tablette et/ou phablette. La phablette est un appareil hybride entre la tablette et le téléphone intelligent. La croissance de la part de marché des tablettes (+6,2% depuis 2010) est cependant moins importante que celle des téléphones intelligents.

Figure 2: Les consommateurs américains possèdent plus de 1 appareil intelligent
(sources : rapport PEW 2012).



Les données recueillies montrent bien que l'accessibilité à Internet est de plus en plus facilitée par les nouvelles solutions technologiques basées sur l'hypermobilité. Les utilisateurs peuvent s'informer sur Internet en tout temps et où qu'ils soient. En effet, comme le montre la figure 2, en considérant la population américaine comme marché de référence, 13% des utilisateurs possèdent 3 appareils numériques différents pour consulter ou consommer de l'information, et peuvent s'informer en tout temps. 52% des utilisateurs possèdent ordinateur portable et téléphone intelligent. 31% possèdent

⁹ Net Tendances 2012 : La mobilité au Québec : une tendance en croissance, Céfrio.

téléphone intelligent et tablette. 23% des utilisateurs possèdent un ordinateur portable et une tablette.

Le niveau et la répartition de la « consommation » de nouvelles sur les appareils numériques mobiles montrent une progression élevée des moyens hypermobiles d'accès au Web de 51% pour les Smartphones et 56% pour les Tablettes¹⁰.

Par conséquent, il apparaît clair qu'Internet est de plus en plus utilisé comme source d'information et qu'il est en passe de devenir le premier médium d'information. Aujourd'hui la croissance des médias sociaux et la multiplication des plateformes technologiques sont possibles grâce un accès à Internet très mobile, privilégié par les téléphones intelligents et les tablettes. Les différents acteurs de la presse quotidienne d'information diffusée en ligne se doivent d'accompagner ces nouvelles tendances tout en s'organisant autour de nouveaux modèles d'affaires permettant la survie de l'information sous sa forme la plus traditionnelle «le papier».

L'évolution des placements publicitaires

Notons que l'adoption massive des technologies par les consommateurs force aujourd'hui les journaux papier à migrer vers le Web. Un lecteur sur trois accède aujourd'hui aux nouvelles via le Web. L'industrie de la presse a en effet été transformée par le numérique. Les lecteurs consomment différemment. Les quotidiens et grands médias d'information écrite essaient d'accroître leur présence et leur diffusion au travers du Web, pour y rejoindre ce segment de 33% des lecteurs qui n'utilisent que le Web pour consommer des nouvelles.

Avec l'avènement de l'accès à l'information sur le Web, les annonceurs ont suivi dans l'élaboration de leurs stratégies de communication les tendances les plus proches de celles affectionnées par leurs cibles de marché. Avec 1 consommateur sur 3, redirigé vers le Web pour s'y informer, la répartition des budgets et l'achat d'espaces publicitaires ont connu de profonds changements. Depuis quelques années déjà on constate un glissement marqué vers l'achat d'espaces publicitaires destinés à des campagnes Web, et un ralentissement considérable des achats d'espace autrefois

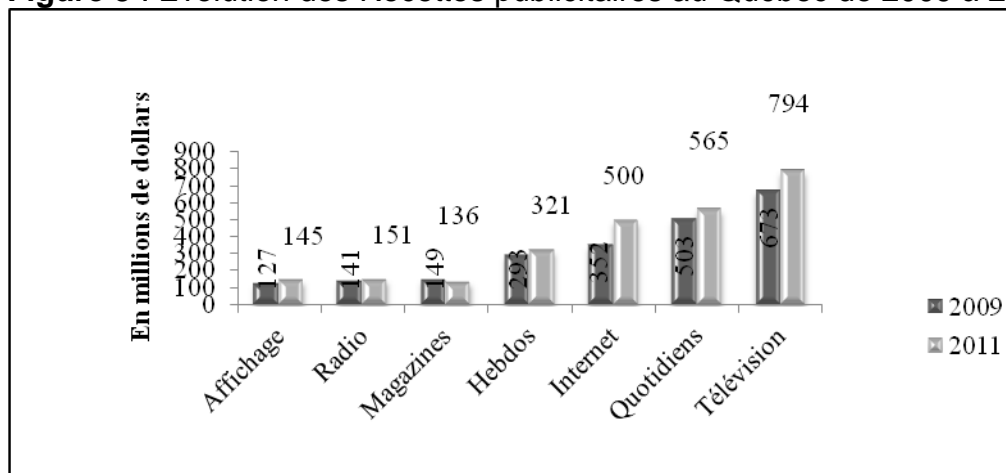
¹⁰ State of the news 2012

chasse gardée des grands quotidiens d'information de presse nationale ou même provinciale. Il semble que les changements rapides et soudains intervenus avec l'accessibilité grandissante au Web et aux nouvelles technologies qui l'accompagnent n'ont pas laissé le temps ni le loisir aux acteurs de la presse quotidienne de s'adapter et de prendre la mesure des changements technologiques nécessaires à leur pérennité.

Comme le montrent les données chiffrées regroupées sous les figures 3 & 4 de ce rapport « Evolution & Répartition des revenus publicitaires au Québec en 2011 », la télévision reste le véhicule publicitaire de choix pour les annonceurs avec 30% des recettes annuelles contre 19% pour l'Internet. Internet attire 19% des recettes publicitaires globale avec une croissance de +3,3% par rapport à 2009. La presse écrite quotidienne qui représente 22%, les magazines 5% et les hebdomadaires 12%, des revenus publicitaires provinciaux au Québec, connaissent une baisse de leurs revenus depuis 2009. Le terrain perdu par la presse quotidienne, les hebdomadaires et les magazines entre 2009 et 2011 se retrouve être un terrain conquis par les supports diffusés sur le Web. Une étude d'Hebdomadaires Québec confirme la bonne santé des tirages d'hebdomadaires avec une hausse de 23 % depuis 2004¹¹.

¹¹ Hebdomadaires Québec, 2011

Figure 3 : Evolution des Recettes publicitaires au Québec de 2009 à 2011



Toutefois en répondant à des besoins différents des consommateurs les hebdos profitent d'un modèle d'affaires différent de celui mis en place par la presse quotidienne, mais n'arrivent cependant pas à transformer leur tirage croissant en revenus publicitaires supérieurs (baisse de 1,1% depuis 2009). Bien que les magazines fonctionnent sur le modèle des abonnements, avec une clientèle ciblée et plus captive, ils n'arrivent pas à endiguer l'avancé des supports en ligne et faire face à leur attractivité publicitaire sans cesse croissante (+3,3% depuis 2009). Si le contenu des magazines fait preuve d'analyse, d'originalité et offre des éditoriaux élaborés pour répondre le mieux possible aux attentes des consommateurs, leur attractivité publicitaire auprès des annonceurs connaît malgré tout une baisse de 1,1% depuis 2009, soit un chiffre deux fois supérieur à la baisse enregistrée par la presse quotidienne sur la même période.

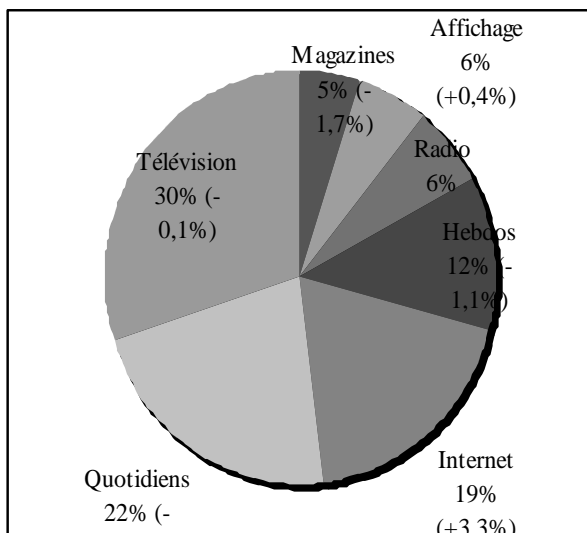


Figure 4 : Répartition des recettes publicitaires au Québec en 2011 « évolution depuis 2009 » (sources hebdos Québec 2011).

De nouveaux acteurs

Au cours des dernières années, plusieurs changements ont été observés dans le secteur d'activité des médias d'information

D'une part, les médias papiers traditionnels ont fait le saut de la diffusion papier vers une diffusion sur le Web ; comme le *Wall Street Journal*, le *National Post*, *Libération*, *Le Devoir*, *La Presse*, et bien d'autres. En effet, l'arrivée des outils Internet comme facilitateurs d'accès à de nouveaux moyens d'information, a poussé les acteurs du secteur à évoluer et mettre leur contenu en ligne pour satisfaire aux nouvelles habitudes de consommation.

D'autre part, de nouveaux acteurs comme le *Huffington Post*, *Google News*, *Yahoo News*, le *Drudge Report*, *Reddit* etc., ont émergé. Ces nouveaux acteurs de l'information en ligne se voient classés sous le label « *Pure Players*. » Ce terme d'origine anglaise désigne les entreprises exerçant leur activité uniquement sur le Web.¹²

Une typologie (voir *Tableau 5*) de ces « *pure players* » élaborée en fonction du degré d'intégration et de diffusion de contenus provenant des propres sources du média concerné ou des contenus acquis ou provenant de sources externes, permet de mieux comprendre le fonctionnement de la diffusion structurée ou anarchique ayant cours au cœur de l'espace Web. Soulignons ici que de plus en plus de médias d'information diffusés sur le Web se contentent de reprendre et de relayer des contenus ou informations provenant de sources extérieures à leur propre salle de rédaction. Ces médias se comportent comme des agrégateurs de contenus et se matérialisent bien souvent sous la forme de simples « logiciels, personnes ou sociétés » effectuant des compilations de données venant de divers sites à des fins de diffusion ou d'utilisation commerciale. Ils utilisent le Flux RSS des sites Web d'information qu'ils importent pour pouvoir publier une partie ou l'intégralité de leur contenu rédactionnel. Cette tactique leur permet d'avoir à leur disposition un contenu informationnel toujours renouvelé et

¹² L'encyclopédie du marketing. Auteur Jean-Marc Lehu, Editions d'Organisation.

abondant, permettant la construction partielle ou entière de leur propre site d'information.

Confortant nos découvertes et nos pistes de développement et d'analyse, nous pouvons citer l'étude internationale, publiée en Octobre 2012, *Comet*¹³ « *Chasing Sustainability on the Net* ». Au travers de cette étude les auteurs (Esa Sirkkunen, Université de Tampere, Finlande et Clare Cook, Université du Lancashire, Royaume-Uni), ont investigué quelques 69 cas différents de startups « *pure players* » impliquées dans l'univers journalistique, le tout étalé géographiquement sur plusieurs pays dont ; les États-Unis, le Japon, la Grande Bretagne, la France, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne, la Finlande. Ne s'intéressant uniquement qu'aux modèles d'affaires viables économiquement et financièrement opérant depuis au moins 5 ans, l'étude *Comet* « *Chasing Sustainability on the Net* » ne s'est concentrée que sur des acteurs du Web ayant une activité en ligne exclusivement et faisant partie des nouveaux acteurs du journalisme émergent grâce au développement des technologies en ligne.

A contrario notre rapport s'intéresse aux développements d'ensemble, ayant cours dans l'industrie journalistique et/ou des contenus d'information, tant par rapport aux acteurs traditionnels et historiques; cherchant à réinventer leur modèle d'affaires; que par rapport à une industrie en pleine mutation; offrant une multitude de nouvelles opportunités ou de solutions supportées par une évolution technologique sans cesse renouvelée. Le rapport *Comet*¹⁴ extrait de son analyse deux principaux modèles d'affaires utilisés par les startups investiguées : 1) les sites de « *Storytelling-Oriented* » développant le contenu dont la création, prime sur les autres activités. 2) les sites « *Service-Oriented* » où le développement de services annexes ou connexes au besoin d'information des utilisateurs, prime sur la monétisation pouvant découler de la création des contenus d'information.

Notre analyse tout au long de ce rapport considère tout autant les acteurs traditionnels que les nouveaux types d'agrégation de nouvelles. Comme schématisé dans le Tableau 5, nos investigations considèrent donc 3 cas de figures distincts de l'évolution des

¹³ http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66378/chasing_sustainability_on_the_net_2012.pdf

¹⁴ http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66378/chasing_sustainability_on_the_net_2012.pdf

modèles d'affaires. Réplique du model traditionnel (1), Intermédiaire (2), et Agrégateurs de contenu (3) et non 2 seulement (Storytelling Oriented, Service-Oriented) comme mentionnés dans l'étude *Comet 2012* (voir tableaux 2, 3 & 4).

Analysant l'évolution future du journalisme en ligne, le rapport *Comet* n'a pas jugé nécessaire d'évaluer l'évolution des acteurs historiques, déjà bien établies, du secteur de la presse d'information. Plus orienté vers les nouvelles formes de journalisme émergentes, le contenu du rapport nous conforte dans nos découvertes et montre lui aussi que malgré leur nouveaux modes opératoires, les modèles d'affaires des « *pure players* » de demain, reposent de façon importante sur leur capacité de monétisation de la publicité.

Tableau 2 : Les nouveaux joueurs sur Internet

(Sources : *Comet* « *Chasing Sustainability on the Net* », traduction libre).

	Modèle basé sur la production de contenus « storytelling-oriented »	Modèle basé sur l'offre de services connexes « service-oriented »
Source de valeur ajoutée	Production de contenus originaux. Modèle le plus fréquent.	N'essaie pas de faire de l'argent à partir des contenus journalistiques.
Produits proposés	Contenus journalistiques, éditos, nouvelles et histoires exclusives.	Plateformes d'agrégation de nouvelles et d'informations.
Taille et Cible d'audience	Constituée de niches, fédérées autour de thèmes éditoriaux spécifiques et spécialisés « voisinage, passetemps, tendances.. »	Niches.
Monétisation des Contenus	Triangulation étroite entre contenus journalistiques, éditos et origines ou sources des placements publicitaires.	Ventes d'applications, de services, de formations, de technologies etc.

Tableau 3 : Sources de revenus utilisées

BANNIÈRES PUBLICITAIRES Bannières vendues au nombre de vues, de clic ou par action « engendrée »
PUBLIREPORTAGE Le contenu est développé autour d'un produit, d'une marque sans pour autant apparaître clairement comme une publicité.
PAYWALLS Abonnements : quand l'audience est prête à payer pour un contenu l'emphase est alors attribuée à la production de contenus de qualité. Membership : sorte d'accès privilégié à certaines fonctionnalités offertes par le site. Jouant sur le caractère exclusif des services offerts, le site monétise au delà de son contenu en accès libre et propose des services connexes. Freemium : En identifiant certains de ses contenus à forte attractivité, le site laisse une partie en consultation libre (Free) mais ne donne accès à la complète lecture du contenu qu'après le paiement d'un (premium) supplément.

Tableau 4 : Sources de revenus marketing

DONATIONS
<ul style="list-style-type: none">▪ Crowdfunding : petites participations financières agrégées autour d'un projet. Les faibles montants demandés, permettent d'atteindre un public assez large.▪ Philanthropie : processus de financement possible pour les sites à « but non lucratif »
VENTE D'INFORMATION ET DE DONNÉES CLIENTS
VENTE D'EXPERTISE ET PARTENARIATS
<ul style="list-style-type: none">▪ Vente de contenus : éditoriaux, artistiques etc. à d'autres sites, un peu à l'image d'une agence de presse.▪ Vente de technologie : ventes d'application (ex. apps pour iPad etc.)▪ Vente de produits événementiels : (billets de théâtre, expositions etc.)▪ Vente de Formations ou d'expertises analytique : (ex. formation en ligne, rapport d'activités de toutes sortes etc.)▪ Vente de « merchandising » : (ex, article publicitaires etc.)

Au fil recherches réalisées lors de la rédaction de cette étude, il est apparu possible de mettre en exergue 3 grands types de « *pure players* » : les Répliques du modèle traditionnel (1), les Intermédiaires (2) et les Agrégateurs de contenu (3). Le Tableau 5 ci-dessous, détaille les caractéristiques, les différents métiers ainsi que les modèles de revenu mis en place par ces 3 types de « *pure players* ».

Tableau 5 : Typologie des « Pure Players »

Types	Réplique du modèle traditionnel (ancien monde)	Intermédiaire	Agrégateurs de contenus
Caractéristiques	Inspirés de l'ancien monde, sous le modèle d'affaires traditionnel des médias papiers. Les articles proviennent d'employés ou de pigistes.	À la croisée de l'ancien et du nouveau monde, ces médias incluent à la fois des chroniques ou des articles écrits par des collaborateurs et du contenu provenant d'autres sources Web.	Les agrégateurs sont des médias rassemblant des contenus syndiqués provenant de différentes sources. Ils sont souvent personnalisables et adaptables aux besoins du lecteur.
Différents métiers	Journalistes rémunérés, pigistes, photographes.	Blogueurs, collaborateurs, souvent non-rémunérés, spécialistes.	Programmeurs, informaticiens, gens d'affaires.
Modèles de Revenus	Les revenus proviennent essentiellement de la publicité. Celle-ci est ciblée en fonction du comportement Web de l'utilisateur, sa localisation géographique et ses informations démographiques.	Les revenus proviennent de la publicité et, parfois, de chroniques publicitaires. Comme les collaborateurs sont souvent non-rémunérés, les coûts généraux sont moins élevés, du fait de la faible masse salariale. Certains sites tels que le Huffington Post procèdent à des levées de fonds ou reçoivent du financement externe.	Les revenus proviennent de la publicité. La publicité diffusée sur les pages est souvent directement adaptée au lecteur, selon les préférences que celui-ci a indiqué sur son profil d'utilisateur ou selon son comportement en ligne. Certains sites, tel que Google News ou Google Reader, ne comportent pas de publicité et sont plutôt supportés par les revenus provenant des autres services Google. De plus, certains agrégateurs tels que NetVibes offrent des comptes payants.
Exemples Web	Yahoo! News	Huffington Post	Melty.fr, Reddit, Google News, Google Reader, NetVibes, The Drudge Report.

Réactions managériales à l'international

Survolons quelques exemples internationaux survenus entre 2012 et 2013 pour éclairer et mettre en contexte la situation managériale rencontrée au quotidien par les rédacteurs en chef et patrons de presse.

La France

En France pays où le secteur de la presse et de l'information sont fortement subventionnés par les pouvoirs publics, la période allant de 2007 à 2011 a connu une

chute de -16% du chiffre d'affaire global de la presse écrite et une baisse de -26%¹⁵ des recettes publicitaires globales du même secteur. Pour essayer d'enrayer cette évolution économique difficile, le gouvernement français a entrepris début 2013, pendant plusieurs mois des discussions avec le géant américain de l'Internet, Google. Au cours d'une rencontre 1^{er} février 2013¹⁶, le Président de la République Française a reçu le président de Google, Eric Schmidt. Après leur rencontre les deux parties ont celé un accord d'un montant de 60 millions d'euros portant sur la création d'un fonds de soutien dédié qui facilitera la transition de la presse française vers le monde numérique. *« Lors de la première séance de l'Assemblée nationale¹⁷ le 6 février 2013, Fleur Pellerin a répondu à une question du député Michel Françaix, concernant l'accord trouvé avec Google. La ministre a rappelé que le développement de la presse en ligne a profondément modifié et remis en cause les outils de production et de diffusion de la presse traditionnelle. Les modèles économiques actuels des éditeurs de presse ne sont pas matures ; il est vrai que les intermédiaires, tels que Google ou Apple, imposent leurs prix et leurs conditions », a déclaré Fleur Pellerin. Pour la ministre, « l'accord conclu avec Google est historique, car d'une part, il comporte un volet commercial destiné à aider les éditeurs de presse à monétiser leurs contenus et à mieux valoriser leurs revenus publicitaires et, d'autre part, il crée un fonds de 60 millions d'euros qui aidera les éditeurs de presse à accomplir leur transition numérique ». Je rappelle que Google n'a proposé la création d'un tel fonds dans aucun autre pays. Nous pouvons donc saluer le pas fait par Google en direction des éditeurs de presse », a précisé la ministre Fleur Pellerin.*

Rue89.com¹⁸ un quotidien d'information en ligne lancé au mois de mai 2007 (fondateurs : Pierre Haski, Laurent Mauriac et Pascal Riché), sans investisseurs ni groupe de presse était alors le premier des « pure players » français. Choisisant une ligne éditoriale insolente et sans tabous, Rue89 veut dès son installation sur le Web

¹⁵ Sources du rapport de la Cours des Comptes française en date de février 2013.

¹⁶ Portail du ministère du redressement productif. Gouvernement Français.

¹⁷ Portail du ministère du redressement productif. Gouvernement Français. <http://www.redressement-productif.gouv.fr/accord-google>

¹⁸ www.rue89.com

conquérir les lecteurs avides d'instantanéité à la recherche d'une information différente, traitée sous le jour d'un nouveau regard. Après des débuts intéressants et fort d'un certain succès en ligne le « *pure player* » *Rue89* lance en juin 2010 un mensuel papier, construit autour des reprises d'articles déjà mis en ligne. En décembre 2012, *Rue89* en difficulté financière n'arrive pas à faire face à ses charges d'exploitation et se voit racheté par un concurrent « papier », le groupe du *Nouvel Observateur*, pour 7,5 millions d'euros. Au moment de son rachat le jeune « *pure player* », cumule plus de 786,084 euros de dettes¹⁹, (-31%) de son résultat annuel sont des pertes financières (-661,591 euros). Le site d'informations tire principalement ses revenus des ventes réparties comme suit : 35% pour les ventes de magazine papier, 42% en ventes publicitaires, 16% en développement Web etc.

Malgré un bel effort éditorial et un site Web s'établissant la même année à plus de 9 millions de visites pour le seul mois de janvier 2012, le modèle d'affaires ainsi établi n'a pu faire face au paiement de 1,5 million d'euros de salaires et charges sociales (équivalent à 75% du chiffre d'affaire de l'année fiscale 2011). Cet échec financier marque un tournant important dans la courte histoire de *Rue89*²⁰ et dans l'histoire des « *pure players* » sur le marché de l'information français. Le quotidien en ligne qui se voulait trublion, se voit rentrer dans le rang tout en étant racheté et sauvé par un hebdomadaire papier (*Le Nouvel Observateur*) qui lui, tire au même moment à quelques 500,000 copies papier/mensuelles et bénéficie de 18 millions de visites mensuelles sur son site Web *nouvelobs.com* pour le seul mois de janvier 2012. Après son rachat, faute de rentabilité l'édition papier de *Rue89* est arrêtée en mars 2012. Aujourd'hui la situation s'est apaisée pour les employés de *Rue89*, et pour le mois d'avril 2013, le site *Rue89.com* se classe au 13^e rang des sites Web d'actualités/informations les plus consultés en France, avec 10,6 millions²¹ de visites/mensuelles ; juste derrière le site Web du *Huffingtonpost.fr* 11^e (*lancé en février 2012 en France*) avec 11,6 millions de visites mensuelles.

¹⁹ www.bilansgratuits.fr

²⁰ www.ru89.com

²¹ <http://www.ojd-internet.com/chiffres-internet>

Le nouveau propriétaire de *Rue89.com*, *Le Nouvel Observateur* se classe lui pour la même période au 4^e rang des sites Web d'actualités/informations français, avec 29 millions de visites/mensuelles. Le groupe éponyme *Nouvel Obs* se retrouve au 8^e rang national des sites les plus visités en France avec 41 millions de visites pour le seul mois d'avril 2013. Seule cette alliance de circonstance aura permis de renforcer les faiblesses de chacun des deux médias et sauver ce qui restait du plus jeune des « *pure players* » d'information français. Signe des temps, ni les « *pure players* » ni les médias traditionnels historiquement installés n'arrivent seuls à pérenniser leur modèle de revenus ou plus encore leur « modèle d'affaires ».

Tableau 6 : Sources « OJD / circulation internet »

Rang ²²	Nom du Site	Total Visite/Mois Avril 2013	Pages Vues	Pages Vues/Visites
1 ^e	Lemonde.fr	64 830 102	278 824 430	4,30
2 ^e	Lefigaro.fr	58 362 132	259 491 005	4,45
3 ^e	Leparisien.fr	34 695 249	118 718 821	3,42
4 ^e	Nouvelobs.com	28 750 112	125 041 653	4,35
5 ^e	Libération.fr	21 756 128	68 839 601	3,14
11 ^e	Huffingtonpost.fr	11 663 226	31 386 314	2,69
13 ^e	Rue89.com	10 632 857	35 657 949	3,35

Entre temps, durant la même période, de nombreux journaux spécialisés ont décidé de consacrer leur énergie au développement d'éditions Web tout en faisant le pari d'abandonner ou de réduire drastiquement leurs éditions papier. C'est un tournant pour la presse. La gratuité des éditions en ligne bouscule les habitudes de consommation des lecteurs. Aujourd'hui les abonnements aux éditions en ligne de certains journaux anglo-saxons deviennent suffisamment importants pour générer un début de rentabilité. Pour certains d'entre eux, les recettes générées par la vente de contenus commencent aussi à l'emporter sur les revenus publicitaires. Ces deux derniers changements peuvent dans un futur proche remodeler l'univers de la diffusion de la presse en ligne.

D'autres marchés, internationaux sont aussi le théâtre de nouveaux changements, voyons ici quelques exemples de ces mutations ou évolutions structurelles :

²² ojd

L'Angleterre

En Angleterre Le *Financial Times*²³, qui comptait au début de l'année 2013 plus d'abonné à ses éditions numériques que de vente d'exemplaire papier fait partie de ces exemples de transformation d'un modèle d'affaires « classique » vers un modèle d'affaires hybride, intégrant les nouvelles plateformes et modes de diffusion dans son ADN de grand quotidien d'information. Avec sa circulation mondiale, estimée à 2,1 millions (numérique et imprimés), le journal compte aujourd'hui 286 000 abonnés papier et 316 000 abonnés pour son édition en ligne. Sur le marché américain le *FT* comptait déjà plus d'abonnés numériques que d'abonnés papier dès 2011. Grâce à l'essor des solutions mobiles, le *FT* recrute 15 à 20% de nouveaux abonnés par semaine. Il faut aussi reconnaître au *FT* une légère avance stratégique sur ses concurrents en matière de commercialisation et de vente de ses éditions.

Sur les 316 000 abonnés en ligne 164 000 (51%) sont des abonnements vendus à des entreprises qui achètent le *FT* pour leurs employés. Ne voulant pas laisser ce segment de sa clientèle aux mains des agrégateurs, le *FT* avait déjà commencé à convertir ses relations commerciales B2B en B2C à partir de 2008. Les résultats sont édifiants : en mettant en place un nouveau système de vente « *FT Direct Licensing*²⁴ » le journal a su transformer sa façon de vendre ses contenus, tout en gagnant un contrôle important sur ses actions commerciales. Les 164 000 abonnements vendus en 2012 aux entreprises l'ont été au travers de 2 787 licences individuelles qui représentent à elles seules une augmentation de 40% entre 2011 et 2012. Ces ventes aux entreprises ont aussi permis en 2012 d'écouler 13 000 copies papier supplémentaires par jour; destinées aux lecteurs encore trop attachés au format papier.

Aujourd'hui le *FT* entend étendre son action commerciale en proposant le même produit sous licence, aux universités et autres acteurs de l'industrie de l'éducation et de l'enseignement. Rob Grimshaw, le directeur général du *FT.com*, prédisait déjà en 2012 que le numérique deviendrait le principal canal de distribution de l'information d'ici l'année 2016 voire 2017. Lors de la première conférence « News on the move », qui

²³ Nieman Journalism Lab 14 mars 2013

²⁴ <http://newsonomics.com/ft-direct-syndication-model-offers-lessons-2/>

s'est tenue à Londres au mois de mars 2012, Rob Grimshaw déclarait : «avec la part du chiffre d'affaire générée par les ventes de contenus qui l'emportent sur la publicité, nous disposons d'une activité qui est fondamentalement plus stable, plus prévisible, et qui facilite les décisions d'investissement à long terme²⁵». Au même moment et malgré une bonne santé, dans l'univers actuel de l'industrie de la presse, le groupe d'actionnaire du FT Deutschland (2 actionnaires : groupe Pearson éditeur du FT et le groupe allemand *Grüner Jahr*), a décidé de fermer l'édition du journal allemand après 12 années d'existence. Au regard de cette dernière évolution opérationnelle il apparaît donc difficile de crier victoire et de prétendre à un modèle d'affaire universel pouvant être transposé avec succès sur n'importe quel marché.

Les États-Unis

Aux États-Unis, le quotidien américain, *The New York Times*²⁶, se félicite de son investissement ambitieux pour la mise en place de son édition en ligne et pour l'amélioration et la monétisation de l'accès à son édition numérique via un «*Pay Wall*» (mis en place le 28 mars 2011). Selon le Bureau d'Audit de la Circulation des journaux²⁷ (ABC – Tableau 7), entre mars 2011 et mars 2012, la diffusion des éditions numériques du *New York Times* dépassait les 807.026 exemplaires quotidiens, alors que pendant cette même période, l'édition papier se vendait à 779.731 exemplaires. Le *New York Times* a vu sa diffusion globale augmenter de 73,05% entre 2011 et 2012. Pour atteindre de tels niveaux de circulation, le journal a multiplié les offres d'abonnements alléchantes et préservé son édition papier en couplant celle-ci automatiquement aux droits d'accès de son «*Pay Wall*».

Si le journal reste une référence en matière d'adaptation à l'univers digital, ses résultats financiers²⁸ au 1^{er} quadrimestre de l'année 2013, montrent malgré tout, une baisse des revenus publicitaires de l'ordre de -11,2%. Les revenus de la publicité imprimée sont en baisse de -13,3% et de -4% pour la publicité numérique pour cette même période. Les revenus provenant de la vente et de la distribution du journal sont

²⁵ Nieman Journalism Lab 14 mars 2013

²⁶ Marie-Catherine Beuth, actualité High-Tech, publié avec le Figaro : 03/06/2012 à 19 :08

²⁷ <http://www.auditedmedia.com/news/research-and-data/top-25-us-newspapers-for-march-2012.aspx>

²⁸ www.nytc.com : The New York Times Company Investors Press release

eux en hausse de + 6.5% mais n'arrivent pas à compenser les pertes cumulées sur le segment des ventes d'espaces publicitaires. Le *NYT* se retrouve donc encore, à la croisée des chemins pour l'année 2013. Pour inverser cette tendance et devenir rentable, Mark Thompson le président et CEO du *NYT*, prépare la vente du « *New England Media Group* » et la refonte de la deuxième grande marque exploitée par la NYTCO : le quotidien « *International Herald Tribune* » transformé en « *International New York Times* » lors du 2^e quadrimestre de l'année 2013. Sur le front digital²⁹, le *NYT* veut proposer un nouveau produit moins cher, plus accessible permettant de se procurer une sélection d'article sans passer par un abonnement à plein tarif.

Paul Smurl, vice-président du *NYTimes.com* a déclaré le 17 avril 2013, qu'il était temps de convertir en abonnés une partie plus importante des quelques 40 millions de lecteurs globaux du journal en leur offrant un nouveau produit d'accès en ligne plus abordable³⁰. Lors d'une première tentative de transformation de son offre numérique, le quotidien avait déjà restreint l'accès gratuit à son édition en ligne en passant de 20 à 10 articles par mois. Cette action visant à revaloriser l'offre produit, devait stimuler l'intérêt des lecteurs pour un contenu payant tout en générant des revenus supplémentaires. Apparemment, la nouvelle segmentation proposée par Paul Smurl, devrait être capable de monétiser une partie du contenu « autrefois laissé en accès gratuit », tout en proposant un accès mensuel moins onéreux que l'abonnement actuel, proposé au prix de 35\$ / mois pour un accès illimité à l'édition numérique (sur toutes les plateformes) et une livraison quotidienne à domicile de l'édition papier « *incluse automatiquement* ».

Tableau 7 : Circulation moyenne de 8 quotidiens américains de mars 2011 à mars 2012. « *The New Audit Bureau of Circulations* »³¹

Journaux « Quotidiens »	Copies	Digital (proportion%)	Total excluant les éditions spéciales	Circulation moyenne 3/31/2012	Circulation moyenne 3/31/2011	Variation %
Wall Street Journal	1 566 027	552 288 (26%)	2 118 315	2 118 315	2 117 796	0,02%
USA Today	1 701 777	115 669 (6,36%)	1 817 446	1 817 446	1 829 099	-0,64%
New York Times	779 731	807 026 (51%)	1 586 757	1 586 757	916 911	73,05%
Los Angeles Times	489 514	100 221 (17%)	589 735	616 575	605 244	1,87%
New York Daily News	400 061	156 470 (28%)	556 531	579 636	530 924	-0,32%
Washington Post	467 450	40 165 (8%)	507 615	507 615	550 821	-7,84%
Chicago Tribune	387 217	27 373 (6,6%)	414 590	414 590	437 205	-5,17%
Philadelphia Inquirer	205 412	55 921 (21,4%)	261 333	325 291	343 709	-5,36%

²⁹ www.nytimes.com: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=105317&p=irol-newsArticle&ID=1811161&highlight=>

³⁰ journalism.co.uk/news Sarah Marshall 17 avril 2013

³¹ <http://www.auditedmedia.com/news/research-and-data/top-25-us-newspapers-for-march-2012.aspx>

Suivant de près les efforts entrepris par le *New York Times* pour rester debout à l'heure du numérique, de nombreux journaux tentent l'expérience de l'accès payant « *Pay Wall* ». Le Bureau d'Audit de la Circulation des journaux américains³² (ABC) faisait état d'un niveau de progression pour les éditions numériques globales de 14,2% en 2012, à comparer avec un résultat de 8,66% en 2011. Ragaillardis par ces résultats, un nombre important d'éditeur de presse aux États-Unis explore des formules payantes pour leurs éditions en ligne. D'ici la fin de l'année 2013, plus de 20% des 1,400 quotidiens américains pourraient ainsi avoir fait le pari du numérique payant.

The Washington Post va lui aussi passer au portail payant à l'été 2013. Après avoir essuyé une baisse de 8,9%³³ de ses ventes hebdomadaires et de 20% de ses ventes de fin de semaine, le journal se doit de passer à la vitesse supérieure pour garder en vie ce qui peut encore être préservé. D'après la rédactrice du journal, Katherine Weymouth³⁴, «les nouveaux consommateurs, comprennent le cout élevé d'une information et d'une analyse en profondeur de qualité». Ces récents changements d'orientation stratégique et de politique tarifaire, donneront accès à une vingtaine d'articles par mois sur la base de différents abonnements et l'accès Web sera inclus pour les abonnés de l'édition papier.

Une édition Web disponible pour tablette devrait, elle aussi faire son apparition. Pour le moment les deux projets sont mis en attente. La vente du journal « *The Herald* » annoncée le 4 mars 2013, ne suffira pas à faire face à des résultats financiers en baisse de -5,2 millions \$ (-4%), au 1^e quadrimestre de l'année 2013³⁵. Avec des revenus publicitaires « imprimés » en baisse de -4,1 millions \$ (-8%) ne pouvant être compensés par une augmentation de +8% de l'activité en ligne des deux titres (*washingtonpost.com* et *Slate*) évaluée à 1,9 millions \$. Le journal attend donc encore un peu pour la mise ne place de son « *Pay Wall* ». Aujourd'hui la distribution et la vente des éditions du journal quotidien (-7,2%) et du dimanche (-7,7%) montrent une baisse

³² <http://www.auditedmedia.com/news/research-and-data/top-25-us-newspapers-for-march-2012.aspx>

³³ <http://www.auditedmedia.com/news/research-and-data/top-25-us-newspapers-for-march-2012.aspx>

³⁴ http://www.washingtonpost.com/business/economy/the-washington-post-to-charge-frequent-web-users/2013/03/18/adc0ba46-8fe5-11e2-bdea-e32ad90da239_story.html

³⁵ www.washpostco.com : Press Releases

significative pour ce 1^{er} quadrimestre

Newsweek³⁶ a définitivement tourné la page de son édition papier pour se consacrer uniquement à une diffusion en ligne au début de l'année 2013. L'hebdomadaire qui fêtait ses 80 ans en 2012 avec un tirage en chute libre de -42% se stabilisant à 1,5 million d'exemplaires, a finalement choisi l'option du tout numérique dès 2013. Rebaptisée «*Newsweek Global*» la nouvelle édition se veut mondiale et disponible uniquement via des abonnements Web. Alors que le magazine faisait partie des acteurs importants de la presse hebdomadaire avec ses 4 millions d'exemplaires distribués sur la planète en 2003, il n'a malheureusement pas pu éviter une érosion fatale de -51% de son tirage entre 2003 et 2008 suivi d'une seconde vague de recul de -42% entre 2009 et 2012. Associé depuis 2010 au site Web d'information *The Daily Beast* (propriété du groupe IAC), *Newsweek* devait reprendre le chemin de la rentabilité en se concentrant uniquement sur une diffusion Web. L'assemblage de ces deux médias, n'arrivera manifestement pas à tenir ses promesses.

La société propriétaire de cet aréopage, IAC, déclarait le 29 mai 2013³⁷, que la vente de la marque *Newsweek* était sérieusement envisagée. Ayant peur d'une cannibalisation des ressources déployées pour maintenir le succès en ligne du *Daily Beast*, au profit du développement de la marque *Newsweek*, Barry Diller le directeur de IAC, préfère aujourd'hui vendre la marque *Newsweek*. Au même moment, pour justifier son action, Barry Diller promettait que les efforts mis en place depuis 2010 pour reconstruire le produit Web *Newsweek*, atteindraient leur seuil de rentabilité d'ici le dernier quadrimestre de l'année 2013.

Le milliardaire **Warren Buffett**, a acheté 28 quotidiens lors des 15 derniers mois³⁸ pour un montant de 344 millions \$³⁹ incluant aussi l'acquisition du groupe Media General et de ses 63 journaux / hebdomadaires au mois de mai 2012. Terry Kroeger, un ancien du *World-Herald*, dirige la destinée de cette aventure. D'après ce dernier, l'industrie doit

³⁶ <http://www.bloomberg.com/news/2012-10-18/newsweek-to-become-online-only-after-80-years-in-print.html>

³⁷ <http://www.politico.com/blogs/media/2013/05/newsweek-confirms-it-is-eyeing-sale-164968.html>

³⁸ <http://finance.fortune.cnn.com/2013/03/01/warren-buffett-newspapers/>

³⁹ <http://www.guardian.co.uk/media/greenslade/2012/dec/14/warrenbuffett-us-press-publishing>

évoluer vers ce que les clients attendent et reprendre en mains ses atouts en diffusant des nouvelles locales en avant-première à des lecteurs qui sont prêts à payer pour se procurer des contenus exclusifs. Il est essentiel de faire payer les lecteurs, car toujours selon Terry Kroeger, une entreprise ne peut dépenser des millions de dollars pour rassembler et diffuser des informations de qualité, pour finir par distribuer ses contenus gratuitement.

Si le «*Pay Wall*» s'est avéré une solution pour endiguer l'érosion des ventes du *World-Herald*, monsieur Kroeger avoue que l'outil doit être considéré plus comme un palliatif qu'une solution durable. Les pistes que semble proposer Terry Kroeger s'orientent vers de nouveaux modes de fonctionnement où des éditoriaux en ligne pourraient être classés automatiquement par thématique et voir leurs pages et contenus sponsorisées dans l'instant par des entreprises dont l'activité ou le champ d'action serait en lien avec la thématique proposée par l'édito proposé en ligne (sorte d'advertorial ou publiereportage moderne). Cette dernière solution peut être mise en place grâce aux avancées du marketing en ligne en matière de placement d'espace publicitaires en temps réel. La stratégie mise en place par la compagnie de Warren Buffett, Berkshire Hathaway Inc, s'oriente principalement vers la gestion de journaux de petites tailles au contenu hyperlocalisé ne rentrant pas en concurrence avec d'autres médias. Le CEO du *Washington Post Co.*, Don Graham, déclarait au sujet de la stratégie de Warren Buffet et de Terry Kroeger, «quand vous êtes trop grand, vous êtes en concurrence permanente avec une multitude de diffuseurs et de supports publicitaires. Les gens qui s'intéressent à l'évolution de l'industrie des journaux, devraient observer l'évolution de Berkshire Hathaway⁴⁰».

L'Allemagne

En Allemagne *Bild*⁴¹ et sa maison mère Axel Springer (premier éditeur de presse européen), ont réorienté leur stratégie vers le Web depuis déjà dix ans en espérant palier au recul des éditions imprimées. Des investissements massifs et des acquisitions de produit à forte valeur publicitaire (SeLogger.com, Marmiton.org, AuFeminin.com, etc.)

⁴⁰ <http://www.bloomberg.com/news/2012-12-12/buffett-is-latest-billionaire-to-struggle-with-newspaper-revival.html>

⁴¹ www.jesechos.fr : Thibault Madelin 6/03/2013 Entreprises

ont réussi à transformer la tendance et pour la première fois en 2012 les ventes des médias numériques du groupe atteignent 1,2 milliard d'euros⁴², résultat en hausse de 22% par rapport à 2011, qui dépassent celles des médias d'information nationaux traditionnels en recul de -3% pour s'établir à 1,1 milliard d'euros. Signe des temps, les recettes publicitaires des médias en lignes progressent de 25% alors qu'au même moment un journal comme le *Bild Zeitung* (titre le plus lu en Europe avec 2,7 millions d'exemplaires/jour) voit ses ventes en baisse de -6%. Le groupe contrôlé en majorité par la famille Springer, accélère ses investissements dans le numérique. Le quotidien *Die Welt*, accessible via un «Pay Wall» depuis le début de l'année 2013, enregistre une bonne réaction des lecteurs et des annonceurs.

Sommaire de la situation internationale

Le tour d'horizon international ainsi mené, nous permet de mieux comprendre les vicissitudes du secteur de la presse d'information. Les grands noms arrivent à vendre leur image sur le Web et renforcent leur présence éditoriale en ligne pour soutenir ce qu'il reste des ventes de journaux imprimés. L'afflux important d'investissements publicitaires vers le Web, désorganise en profondeur les modèles d'affaires traditionnels. Seuls capables de valoriser leur expérience, leur histoire et leur savoir-faire, les grands quotidiens d'informations se retrouvent englués dans un mode de fonctionnement qui ne peut rivaliser avec la légèreté et la flexibilité des organisations mises en place par les « *pure players* ». Nouveaux sur le marché de l'information, ces derniers doivent compenser leur manque d'image, de renommé et de notoriété par la mise en place de modèles d'affaires innovants. Incapables de monétiser correctement leur produit, les « *pure players* » sont parfois même obligés de mettre la clef sous la porte (ex. *Rue89*). Il n'y a donc apparemment pas de panacée ni du côté des quotidiens d'information imprimés, ni du côté des petites structures mise en place par les « *pure players* ».

En 2012, l'étude Comet « *Chasing Sustainability on the Net* » scrute les différents moyens employés par les « *pure players* » pour financer et pérenniser leur modèle

⁴² www.jesechos.fr : Thibault Madelin 6/03/2013 Entreprises

d'affaires. Les résultats étude montrent que pour exister les « *pure players* » doivent répondre à plusieurs critères avant même de pouvoir attirer des investissements publicitaires, dont la part est toujours aussi prépondérante dans la mise en place des nouveaux modèles d'affaires. Quelques-uns de ces critères peuvent être définis comme suit : (1) Choisir un thème éditorial de niche pour maximiser leur action et se concentrer sur une cible de lecteur plus petite, comparativement à la couverture plus large et onéreuse des grands quotidiens d'information. (2) Construire leur marque sur une base différente de l'image généralement attribuée aux journaux traditionnels. Selon Cook (2012), trouver leur place dans la longue chaîne de l'industrie des nouvelles, peut devenir un élément essentiel de l'existence des « *pure players* ». Essayer d'innover, de proposer des contenus et/ou des services différents de l'ensemble des acteurs présents sur leur marché d'implantation, peut constituer la clef de leur succès (ex. Rue89). (3) Développer une attitude différente face à l'innovation et l'intégrer dans son ADN. Ne pas faire comme les grands quotidiens d'où ne peut jaillir aucune innovation selon Briggs (2012). Selon le même auteur cité dans l'étude Comet (page 118) les salles de rédactions traditionnelles et les maisons d'édition souffrent du dilemme de l'innovateur. Briggs (2012 p.20) « le dilemme de l'innovateur : les grandes entreprises passent leur temps et dépensent leur énergie à protéger leur part de marché au lieu d'innover avec de nouveaux produits et de croître sur de nouveaux marchés ».

Les observations de l'étude Comet comme celles présentes au fil des pages de ce rapport, sont convergentes et parfois similaires. Dans la présentation des implications managériales le lecteur peut entrevoir l'existence d'une problématique commune aux acteurs traditionnels de la presse d'information et aux « *pure players* » à la recherche de légitimité. Il apparaît que le financement des modèles d'affaires qu'ils soient destinés aux médias papier, mixtes, aux « *pure players* », ou aux simples agrégateurs; passe encore et toujours par la vente d'espaces publicitaires. Qu'on réduise au strict minimum, les coûts d'exploitation, de distribution, de diffusion ou encore les ressources humaines, rien ne change, la contribution financière principale à tous les modèles d'affaires, nouveaux et anciens observés, reste la sacrosainte publicité.

Malgré les différents mécanismes de monétisation échafaudés par les acteurs du secteur de l'information, la publicité reste encore le nerf de la guerre et l'objet principal de toutes les attentions et intentions managériales. Il semble cependant plus facile d'attirer des annonceurs de niveau national, pour les grandes marques de l'information déjà établies depuis plusieurs décennies, que pour les nouveaux « *pure players* » sans notoriété établie cherchant à construire une légitimité.

Deuxième partie: les nouveaux modèles d'affaires

Méthodologie

L'approche méthodologique fut exploratoire. Dans un premier temps, des articles académiques et professionnels ont été consultés. Des données secondaires issues de plusieurs rapports ont été utilisées pour fournir des informations pertinentes et structurantes pour les différents développements qui ont cours dans cette recherche. Cette revue des savoirs existants a déjà été présentée dans la première partie de ce rapport.

Nous avons ensuite utilisé une approche d'études de cas multiples (Patton, 2002; Yin, 1994). Plusieurs sites Web de différents journaux d'information ont été analysés, tout en permettant une collecte de données publiques secondaires de qualité. Des éléments particuliers ont été observés, la liste de ces éléments est détaillée à la section intitulée «Leviers de développement de la presse Internet» du présent rapport. Les journaux observés ont été sélectionnés suite à une analyse des acteurs déjà existants et présents sur le Web. Les journaux d'information sélectionnés ont été choisis pour représenter le mieux possible les différents modèles d'affaires existants actuellement dans l'industrie de la presse quotidienne. Les valeurs attribuées à l'élément intitulé «Client» présentes dans l'analyse, ont été obtenues en utilisant comme référence le site Internet *Alexa* spécialisé dans l'agrégation de données ayant trait à l'audience des sites Internet. *Alexa* permet un travail d'analyse efficace tout en donnant un accès privilégié à des données publiques sur la plupart des sites Internet existants.

De nombreuses entrevues ont été faites avec certains acteurs de la presse quotidienne d'information, québécoise. La collecte d'information s'est faite au travers de plusieurs entrevues semi dirigées, menées par un membre de notre équipe de recherche. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits mots pour mots sous forme de verbatim. Dans un souci de qualité et de clarté, toutes les transcriptions ont été relues et vérifiées par les personnes interviewées et validées une dernière fois par courriel avec l'intervieweur.

Ces différentes méthodes de collectes de données ainsi que l'étude de plusieurs cas distincts permettent une triangulation qui vise à consolider la validité des résultats (Patton, 2002).

Les principaux acteurs de la presse en ligne

Après avoir analysé les principales évolutions de l'industrie de la presse quotidienne d'information diffusée sur le Web et les habitudes de consommation des utilisateurs d'Internet, il est intéressant de faire une analyse détaillée des principaux acteurs de la presse en ligne et d'observer la mise en place de leurs nouveaux modèles d'affaires. Pour cela, le cadre d'analyse que nous avons adapté au modèle de la presse quotidienne d'information en ligne et qui a été expliqué précédemment sera utilisé. Une analyse approfondie des principaux médias d'information en ligne en France, aux États-Unis, au Canada anglais et au Québec en fonction des caractéristiques cités dans le modèle sera donc présentée. Les acteurs analysés sont : *La Presse*, *Le Devoir*, *Le Huffington Post Canada*, *Yahoo News*, *Google News*, *Melty.fr*, *Wall Street Journal*, *National Post*, *Libération*, *Reddit*, *Le Monde*, *Le figaro* et *The Drudge Report* (voir documents annexés en fin de rapport). Voici un exemple de cette analyse avec dans le tableau 8 le cas du journal *La Presse*. Les analyses détaillées des autres acteurs de la presse quotidienne en ligne se trouvent dans un document annexé à la fin de cette étude.

Tableau 8 : Caractéristiques du modèle d'affaires du journal La Presse.

	La Presse
Technologie	Vidéos (streaming), texte, applications mobile, diaporama photo
Réseau	Intègre les clients dans sa chaîne de valeur (envoi de contenu par les clients)
Cible principale	Jeunes, principalement des hommes
Source de revenus	Publicité sur le site, publicité dans le contenu (vidéo), abonnement papier/électronique en ligne, format tablette applications
Communauté	Facebook, login, commentaires (sur blog), intègre des internautes dans des blogues, newsletters
Contenu	Fond : actualités, affaires, international, sports, auto, cinéma, vivre, voyage, vins, maison, technologie Forme : blog, éditorial, débat, caricature
Expertise interne	Photographes, blogueurs, journalistes, présentateurs vidéos

L'analyse détaillée de ces principaux médias d'information fait ressortir deux grands points. Premièrement, on remarque que les acteurs traditionnels ne se limitent plus à des contenus écrits, ils cherchent aussi à différencier leurs produits, ajouter des composantes technologiques, de nouvelles applications, afin d'attirer les internautes. L'absence de ressources internes, et l'existence de joueurs importants ayant déjà développé ces capacités technologiques, les poussent à se tourner de plus en plus vers des partenaires extérieurs. Par exemple, le journal *Le Monde* a établi un partenariat avec *Dailymotion* (une entreprise française de visionnement de vidéos en ligne concurrente de *Youtube*) afin d'intégrer la composante vidéo sur son site Web. De plus, les différents acteurs cherchent également des moyens pour se financer. L'ouverture vers des partenaires extérieurs devient aussi une solution pour augmenter les revenus du média. Le même journal *Le Monde* utilise ainsi un partenariat d'affaires avec *edaring.fr*, un site de rencontre en ligne.

Deuxièmement, on constate que les différents médias traditionnels essaient de plus en plus de s'ouvrir aux internautes tout en créant leurs propres communautés Web. Avant l'avènement du Web, les quotidiens d'information « papier » entraient dans les foyers par la boîte aux lettres. Aujourd'hui ce sont les lecteurs, les utilisateurs, les consommateurs qui peuvent pénétrer dans la salle de rédaction des quotidiens au travers des différentes communautés en ligne. L'ouverture aux communautés est ainsi une des voies de développement commercial que l'on observe le plus souvent. D'autres voies d'ouverture passent aussi par les blogs d'utilisateurs, l'intégration des réseaux sociaux, les zones abonnés (*paywall*), les publications participatives d'utilisateurs et peuvent aller jusqu'à l'agrégation de contenus Web entièrement contrôlé par les communautés «virtuelles».

Cette analyse des différents acteurs du secteur (*inclus en annexe*) fait donc ressortir deux grands leviers de développement pour les différents acteurs de la presse quotidienne d'information en ligne : l'ouverture aux communautés (1) et l'ouverture aux partenaires extérieurs (2).

Suivant cette analyse une typologie des différents médias en ligne a donc été élaborée et se décline en quatre grands types (*4 cadrants figure 5*) :

1. **Médias traditionnels** : *Peu ouverts à la communauté, peu ouverts aux partenaires extérieurs* : Le premier cadrant regroupe les médias traditionnels, c'est-à-dire les quotidiens d'information papier. Il n'y a aucune communauté, sauf par le biais des lettres d'opinion publiées (un contrôle total est exercé), et très peu d'intégration avec des partenaires extérieurs, l'expertise étant exclusivement interne.
2. **Médias en partenariats stratégiques** : *Peu ouverts à la communauté, ouverts aux partenaires extérieurs* : Le deuxième quadrant regroupe des médias qui n'ont pas de communauté virtuelle à proprement parler, mais qui sont intégrés avec des partenaires extérieurs, que ce soit des agences de presse ou des partenaires technologiques tels que *YouTube*. (Ex : *Wall Street Journal, National Post, Drudge Report, Libération, Le Monde*).
3. **Médias d'information sociale** : *Ouverts à la communauté, peu ouverts aux partenaires extérieurs* : Le troisième cadrant comprend les médias qui permettent des interactions entre les membres de la communauté, mais qui intègrent peu de contenu provenant de l'extérieur. Les médias dans ce cadrant représentent souvent des sites Web de journaux papier traditionnels. (Ex : *Le Devoir, La Presse, Reddit*).
4. **Pure Players** : *Ouverts à la communauté, ouverts aux partenaires extérieurs* : Le quatrième cadrant regroupe les médias qui sont les plus intégrés avec la communauté ainsi que des partenaires extérieurs. Ce cadrant regroupe surtout des médias « *pure players* », correspondant au nouveau modèle d'affaires des médias Web. (Ex : *Huffington Post, Google News, Yahoo News, Melty.fr*).

On constate que les médias dit traditionnels ont disparu. En effet, il n'existe plus d'exemple de médias qui ne soient ni ouverts à la communauté, ni ouverts aux partenaires extérieurs. Ce constat montre que les médias que l'on considère comme traditionnels se sont déjà adaptés, dans une certaine mesure, à un environnement changeant.

Positionnement des acteurs

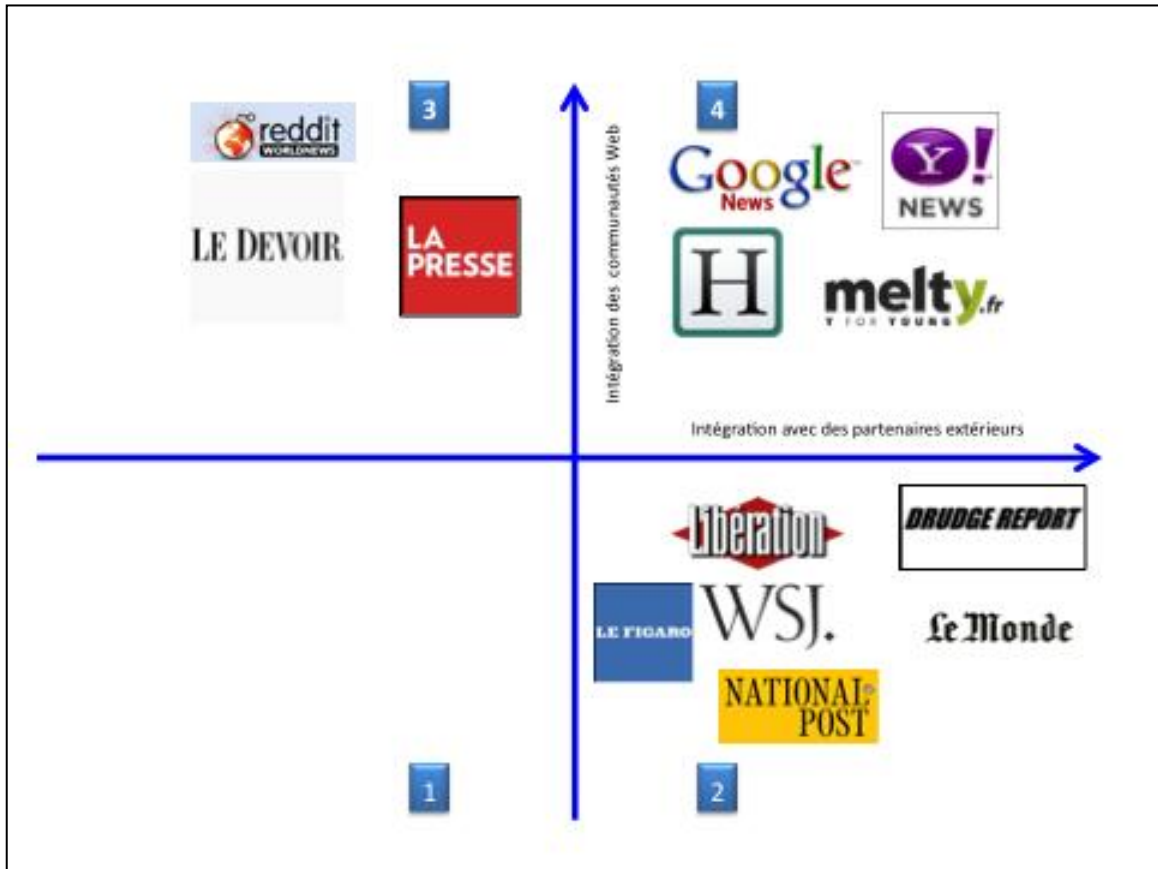
Un classement des différents acteurs Internet sur un graphique qui les positionne en fonction de leur intégration aux communautés (axe vertical) et de leur intégration avec des partenaires extérieurs (axe horizontal) permet de mieux comprendre les tendances évolutives du milieu.

L'axe vertical correspond à l'ouverture aux communautés de ces acteurs du Web.

Cette ouverture est mesurée de façon plutôt qualitative en fonction de l'importance donnée à la communauté dans le fonctionnement du site Web et dans le degré de contrôle que possède cette communauté sur le contenu du site Web (zone membres, blogs, intégration des réseaux sociaux, possibilité pour la communauté d'écrire du contenu sur le site, contrôle de la communauté sur les publications). Plus le média est ouvert à la communauté et plus il sera placé en haut du graphique.

L'axe horizontal correspond à l'ouverture aux partenaires extérieurs. Cette ouverture est mesurée de façon plutôt quantitative en fonction du nombre de partenaires que possède le média et de l'importance du partenariat sur le site Web. Plus le média est ouvert aux partenaires extérieurs et plus il en possède, il sera donc placé à droite du graphique sur l'axe horizontal.

Figure 5 : Ouverture aux communautés / Ouverture aux partenaires extérieurs.



L'ouverture aux communautés de lecteurs et aux partenaires stratégiques comporte des avantages et des inconvénients. Toutefois, on constate que les avantages surpassent les inconvénients, puisque une plus grande ouverture semble être gage de succès, comme le démontrent les médias de type « *pure player* ». Par exemple, le *Huffington Post*, un « *pure player* », qui est devenu en août 2011, le premier site Web d'information aux États-Unis en termes d'audience, avec 37 millions de visiteurs uniques et 1 milliard de pages vues. Ce nouveau média a dépassé en juin 2012 l'audience du site du *New York Times*.

L'ouverture aux communautés

Peu d'études ont été réalisées sur les communautés virtuelles alors que l'intérêt des consommateurs à leur égard constitue une des grandes tendances dans l'évolution des médias. Le concept de communauté virtuelle a pris de l'importance dans les années 1990 avec l'apparition du « World Wide Web » et l'essor des courriels, des forums et des messages instantanés *Rheingold (1993), Flavián et al (2005)*. Les recherches entreprises à ce jour et la littérature nous enseignent que les communautés virtuelles influencent les consommateurs *Kozinets (2002)* en agissant comme groupe de référence *De Valck et al. (2009)*, et influent positivement sur l'engagement des particuliers envers une compagnie, un service ou un produit *Casaló, Flavián et Guinalíu (2008)*. Selon *Andersen (2005)*, les communautés virtuelles ajoutent une nouvelle chaîne de communication entre une compagnie, un produit, ou un service et ses consommateurs.

Les communautés virtuelles peuvent aussi être classées sur deux niveaux (*Porter, 2004*). Le premier niveau différencie les communautés virtuelles créées par les organisations et les communautés virtuelles créées par les membres. Le second niveau fait un classement en deux sous-ensembles, celui initiées par les membres et celui où elles sont initiées par les organisations.

Avantages de s'ouvrir aux communautés

- Fidélisation du lectorat
- Possibilité de co-crédation de valeur et de *crowdsourcing*
- Partage d'information et possibilité d'augmenter l'achalandage

Les avantages de l'ouverture à la communauté sont nombreux. La fidélisation des consommateurs est donc facilitée lorsque ceux-ci sont engagés dans une communauté. De plus, avec une communauté virtuelle, l'entreprise et le consommateur s'engagent dans une co-crédation de valeur. Par exemple, le *crowdsourcing*, c'est-à-dire le fait d'impartir une tâche à une « foule » ou à un groupe de personnes travaillant en chœur⁴³, peut être rendu possible. Le terme *crowdsourcing* trouve son origine en juin

⁴³ The Wisdom of Consumer Crowds, R.,Kozinets, Journal of Macromarketing Volume 28, number 4, December 2008

2006 dans un article écrit par Jeff Howe et Mark Robinson dans le magazine *Wired* (Howe 2006)⁴⁴. L'expression y décrit les bases d'un nouveau modèle d'affaires Web qui se développe en utilisant à son avantage les solutions créatives proposées par un ou des groupe de personnes formant un réseau d'intérêt (*communautés*), en leur soumettant des propositions de collaboration libres, au travers de communications et d'échanges en ligne. Pour un journal en ligne, le *crowdsourcing* peut se traduire par l'envoi de « scoops » par le public, par l'envoi de photos ou d'information exclusive, ou même par du journalisme citoyen.

L'apport du lecteur peut alors avoir une valeur certaine pour le média, en lui fournissant du contenu tout en structurant une nouvelle forme de communication entre le média et ses lecteurs. En participant à l'animation de la communauté, le lecteur permet à l'entreprise de recueillir de l'information sur ses consommateurs et de faire évoluer son offre en fonction de cette rétroaction. En adaptant son offre, le média peut alors s'améliorer en continu, et ainsi augmenter son achalandage.

Inconvénients de s'ouvrir aux communautés

- Perte de contrôle
- Gestion de la communauté : besoin de modération
- Possibilité de piratage / utilisation du contenu sans autorisation

Les inconvénients apportés par l'ouverture à la communauté sont surtout des risques. Ces risques peuvent être gérés par l'entreprise, à condition de bien les connaître. Tout d'abord, une certaine perte de contrôle peut survenir. Évidemment, lorsqu'on laisse le public commenter ou interagir sur un site Web, une certaine part du contrôle leur est attribué. C'est pourquoi les entreprises média effectuent une modération de la communauté, qui se différencie par son intensité. Certaines entreprises comme *Le Devoir* font un contrôle resserré de la communauté, d'autres effectuent une modération très légère (*Melty.fr*, *Reddit*). Si le *crowdsourcing* est rendu possible et acceptée par le média, le besoin de modération ou de contrôle est d'autant plus important. Le contenu envoyé par le biais du *crowdsourcing* doit être vérifié et validé, sans quoi il pourrait

⁴⁴ Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. *Wired*, 14(6).

générer une perte de crédibilité importante pour le journal. Ensuite, l'ouverture à la communauté peut exposer le média à un risque de piratage, ou d'utilisation de son contenu sans autorisation. La communauté peut partager les articles sur les différents médias sociaux, mais peut également reprendre le contenu pour le publier ailleurs sans autorisation ni mention de la source originale.

Partenaires extérieurs

Contrairement au thème des communautés virtuelles, l'ouverture des médias à des partenaires extérieurs est un thème très peu étudié. On peut définir l'ouverture à des partenaires extérieurs comme la tendance des médias à s'allier avec d'autres organisations médiatiques ou avec d'autres entreprises (Dailey et al, 2005). Cette ouverture peut se faire dans un esprit d'échange, de partenariat ou tout simplement dans une relation acheteur / fournisseur. De plus, il peut s'agir, pour un site Web d'information, d'intégrer du contenu multimédia à son offre par le biais de partenaires externes (Deuze, 2004).

Avantages des partenariats extérieurs

- Diversification du contenu
- Intégration d'expertise externe
- Échange de visibilité et de services
- Partage du risque
- Valorisation du produit

L'ouverture à des partenaires extérieurs comporte des avantages liés au partage de compétences. Lorsqu'un média entre en relation de partenariat avec une autre entreprise, médiatique ou non, il est possible de diversifier son contenu grâce à l'apport du partenaire. Par exemple, un site Web de nouvelles qui intègre des vidéos provenant du site *Youtube* se diversifie en ajoutant du contenu vidéo provenant de l'extérieur. C'est en intégrant l'expertise interne amenée par le partenaire que le media arrivera à diversifier son contenu. Par exemple, le *Wall Street Journal* intègre l'expertise de *MarketWatch*, qui se spécialise en vigie des marchés financiers, dans son réseau de partenaires. Par la suite, un échange de visibilité et de services peut être possible, par

exemple en consacrant une section du site Web au partenaire. Un exemple de partenariat est celui de *Yahoo ! News* et d'*ABC News* qui produit encadré intitulé «*Abc News Top Stories*» et qui relève les nouvelles les plus lues issues de la chaîne de télévision *ABC*. De plus, ce partenariat permet un partage du risque et apporte au média la valorisation de son produit.

Inconvénients des partenariats extérieurs

- Danger de dilution de la marque
- Gestion multimarque complexe
- Peu de contrôle sur les partenaires et leurs actions
- Préoccupations éthiques

Les inconvénients de l'ouverture aux partenaires externes se trouvent au niveau de la confusion du consommateur par rapport à la marque du média ainsi que par le peu de contrôle qu'il est possible d'exercer sur les partenaires. En premier lieu, le danger de dilution de la marque est présent puisqu'en ajoutant des marques différentes à l'environnement, la marque principale peut se perdre dans la multitude de marques affiliées. Ceci mène à une gestion multimarques complexe, surtout si les marques se rejoignent sur certains points. Par exemple, le risque de confusion entre les marques *Huffington Post Canada* et *Youtube* sont assez faibles. Par contre, entre le *Wall Street Journal* et *MarketWatch*, le risque pourrait être plus élevé. De plus, à l'instar de la communauté, peu de contrôle peut être effectué sur les partenaires. Évidemment, lorsqu'un partenariat existe, les actions des deux partenaires sont liées, et peuvent influencer leur réputation et leur crédibilité mutuelle. Finalement, des préoccupations éthiques ont été soulevées (Davis et Craft 2000 ; dans Deuze, 2004). Les auteurs mentionnent que le co-branding médiatique, tout comme les entreprises en participation (joint-venture), les alliances stratégiques et les fusions et acquisitions, peuvent mettre en doute l'autonomie éditoriale des médias impliqués.

Le cas du quotidien La Presse

Dans une industrie en crise, qui fait face à la baisse des ventes des journaux papiers et des revenus publicitaires, qui voit grandir le nombre de médias et plateformes d'informations, les acteurs traditionnels de la presse quotidienne d'information ont dû évoluer pour ne pas disparaître. Comme observé précédemment, cette évolution passera principalement par les deux grands axes de développement que nous avons mis en exergues dans notre cadre d'analyse : l'ouverture aux partenaires extérieurs (1) et l'ouverture aux communautés Web (2), afin de créer de nouveaux modèles d'affaires qui permettront la pérennité de leur financement et stabiliseront leur rentabilité sur le long terme.

Il est intéressant d'observer dans les détails cette évolution en analysant les cas de deux grands quotidiens montréalais, *La Presse* et *Le Devoir*. Pour cela, des entrevues semi dirigées ont été effectuées auprès des responsables de ces deux quotidiens de la presse d'information nationale.

De la même manière que l'ensemble de la presse quotidienne d'information, le journal *La Presse* a connu ces dernières années de grandes évolutions. Le journal, qui développe son contenu et les services proposés en ligne, pour attirer un lectorat plus important tout en augmentant ses recettes publicitaires, vise essentiellement une rentabilité à long terme.

Revenus et partenaires d'affaires

Si aujourd'hui beaucoup de médias finissent par installer des « Pay Wall » accompagnées de sections abonnées payantes sur leur site Web, *La Presse* a choisi une stratégie différente. Le fait de faire payer l'internaute n'est pas apparu comme la solution unique à privilégier. *La Presse* choisit de concentrer ses efforts sur l'augmentation et la pérennisation des revenus publicitaires en ligne pour pallier aux baisses de revenus émanant des ventes d'espaces publicitaires imprimés. En améliorant la qualité de son site Web le journal pense pouvoir augmenter son lectorat et par conséquent améliorer l'attractivité « publicitaire » de ses espaces, pour de nouveaux annonceurs. Avec 2,7 millions de lecteurs uniques et 100 millions de pages vues chaque mois, *La Presse* compte plus de lecteurs en ligne que le million fédéré en

moyenne autour de son tirage papier chaque mois. Refusant l'offre de partenariat du *Huffington Post*, le journal a préféré garder ses contenus pour alimenter plus généreusement son édition payante accessible en ligne et privilégier ainsi les ventes d'applications « *La Presse Mobile* » disponibles pour les différents terminaux mobiles. Cette posture d'affaire, permet au journal de garder la main sur ses ressources internes (contenus éditoriaux). Ne faisant pas le jeu des sites d'agrégation de nouvelles, le journal valorise ainsi l'expertise de ses journalistes, et évite de disséminer pour quelques dollars les nouvelles produites par sa salle de rédaction. Stratégiquement, *La Presse* met aussi à disposition de nombreuses copies gratuites de son tirage quotidien, en ciblant tout particulièrement une clientèle universitaire de jeunes étudiants (ex : *HEC*). Considérant ce segment comme les lecteurs de demain, *La Presse* tient à avancer commercialement au diapason sur ses deux modes de diffusion (papier, Web) pour offrir des abonnements promotionnels conjoints, qui multiplient l'attrait publicitaire du journal pour les annonceurs.

Technologies

L'application « *La Presse Mobile* » pour *iPad*, *iPhone*, *iPod touch* et sur *Android* constitue un grand pas stratégique pour le journal. La motivation de ce choix s'explique en premier lieu par la croissance insolente depuis les dernières années des ventes de tablettes et téléphones intelligents soutenue par une croissance tout aussi insolente des ventes d'espaces publicitaires en ligne. Si la vente de ces applications (ex : *La Presse Hockey*, *La Presse Mots Croisés*) représente une source de revenu supplémentaire pour le journal, elle représente aussi un choix d'investissement stratégique assumé, coûteux, qui engendre la gestion nécessaire de grands changements au sein de l'organisation du journal. Le besoin de structurer une nouvelle offre Web, a fait aussi apparaître de nouveaux métiers au cœur de la salle de rédaction. La révolution numérique entamée dans le secteur de la presse pousse ses acteurs à recruter et construire une expertise nouvelle. L'expertise interne de ses journalistes n'étant plus suffisante pour faire le saut sur le Web, *La Presse* a revu son modèle d'affaire et diversifié son expertise. Ainsi, on note l'apparition de nombreux nouveaux métiers au sein des locaux du journal (ex : gestionnaire de médias sociaux, programmeur HTML, monteur vidéo, graphiste ou encore pupitreux pour tablettes). Si le développement de

vidéos diffusées sur le site du journal représente un avenir pour *La Presse* et la diffusion de ses contenus (pour 2012 approximativement 3,9 millions de visionnement par mois sur le site du journal contre seulement 100, 000 en 2010) la formation, l'appropriation de nouvelles techniques et la gestion de nouveaux métiers, constituent aussi des défis structureaux tout aussi épineux que la pérennisation d'un modèle d'affaires construit sur l'apport des revenus publicitaires, eux même conditionnés par la circulation (papier ou Web) du journal. À l'avenir, l'intégration de nouveaux outils numériques (ex : la géolocalisation) permettra à *La Presse* de proposer à ses lecteurs de nouveaux produits personnalisés répondant mieux aux attentes spécifiques de chacun. Supprimant les barrières de la distribution, les supports en ligne permettent déjà d'offrir des contenus éditoriaux localisés autour d'une zone géographique sélectionnée tout en ciblant précisément et en temps réel l'auditoire qui recevra telle ou telle publicité. Ces particularités technologiques offrent aujourd'hui aux annonceurs une capacité d'analyse commerciale plus détaillée et plus aboutie, rendant la diffusion et la circulation des supports papiers, moins compétitive et moins efficace pour les annonceurs. Les contraintes de distribution se voyant réduites au minimum avec la diffusion numérique, un journal comme *La Presse* pourrait envisager facilement de s'étendre en dehors de sa zone d'impact traditionnelle et pourquoi pas, s'orienter vers de nouveaux marchés francophones à l'extérieur du Québec. Aujourd'hui le trafic généré sur le site du journal provient en grande partie du Québec mais il faut noter la position particulière d'une ville comme Toronto (la 4^{ème} ville d'où provient le plus de trafic sur le site Web de *La Presse*) ou encore les 30% d'utilisateurs de son application de mots croisés qui proviennent de France.

Communauté

Jusqu'à 2009, *La Presse* n'avait pas encore de compte *Facebook*, pas de stratégie *Twitter* et pas de stratégie concernant ses forums. Aujourd'hui, le développement de communautés Web se retrouve au centre de la stratégie du journal. Avec les communautés le journal peut attirer une clientèle plus importante, et atteindre le plus grand nombre de niches possibles à travers les blogues thématiques développés sur son site Web. Les médias sociaux représentent aujourd'hui plus de 10% du trafic en ligne généré par le journal, *Facebook* et *Twitter* sont ainsi devenus des acteurs clefs. La

communauté *Facebook* permet de renforcer l'idée de proximité avec les lecteurs et d'attirer un grand nombre d'utilisateurs. *Twitter* constitue une tribune d'autopromotion et permet au journal le maintien d'un réseau d'influence auprès des lecteurs grâce à ses journalistes suivis sur *Twitter* et qui par leur qualité éditoriale sont devenus des agents prescripteurs ou marques qui permettent à elles seules de faire rayonner le journal sur un territoire bien plus large que celui atteint par une circulation papier.

Le cas du quotidien *Le Devoir*

Le Devoir a très tôt fait le saut vers le Web tout en suivant un modèle d'affaire différent. Ne disposant pas de budgets de fonctionnement pléthoriques, le journal a adapté son développement en ligne à son modèle économique et aux exigences de ses lecteurs.

Revenus et partenaires d'affaires

Dès le début le journal a pris le parti de proposer des contenus disponibles en ligne et accessibles via des comptes payants. Le journal compte aujourd'hui plus de 4,000 abonnés pour son édition en ligne, qui constituent une manne de financement importante pour aider à contrebalancer la baisse des revenus publicitaires en provenance des éditions imprimées. Si en son temps, cette stratégie implantée dès les premiers balbutiements de la diffusion en ligne, a pu être qualifiée d'avant-gardiste, elle n'était que le reflet d'une réalité économique et financière bien plus fade. En effet, il n'était économiquement pas viable pour *Le Devoir* de proposer tout son contenu Web gratuitement et risquer de se couper de ses revenus de ventes de journaux imprimés. *Le Devoir* conscient de ne pas pouvoir concurrencer les grandes entreprises du secteur de l'information en continu a préféré concentrer son approche sur le développement de dossiers éditoriaux, d'enquêtes, de chroniques exclusives tout en développant de nouveaux produits d'information accompagnés de sections entières réservées aux abonnés du son site Web. Dans le futur, un des développements envisagés pourrait être de donner aux abonnés, l'exclusivité et l'accès à des éditoriaux en avant-première.

La plupart de ses employés étant des journalistes de la presse écrite, *Le Devoir* se doit de restructurer son expertise interne pour faire face aux enjeux de la numérisation. Le passage au Web exige de nouvelles ressources financières pour pouvoir développer des produits web spécifiques et permettre le recrutement de nouveaux lecteurs. L'adaptation du journal à cette réalité se décline autour d'une stratégie de coproduction et d'alliances de compétences avec des partenaires externes (ex : l'alliance avec l'*ONF* qui a permis au journal de développer des produits et une expertise en production vidéo destinée au Web en échange d'une mise à disposition de sa plateforme de communication et de son savoir-faire journalistique au service de la promotion des projets de l'*ONF*).

Comme d'autres, *Le Devoir* a refusé de s'allier au *Huffington Post* malgré un manque chronique de financement. Le journal ne s'est pas laissé attirer par les sirènes des agrégateurs et a tenu à privilégier l'indépendance et la qualité éditoriale de ses contenus.

Technologies

En raison de contraintes budgétaires le journal n'a pas développé d'autres applications que la diffusion du journal sur son site Web. Consultable sur des plateformes mobiles classiques (ordinateurs portable ou téléphones) *Le Devoir* ne possède, pour le moment, pas d'applications dédiées aux nouveaux supports de type tablette ou mini terminaux. Si l'accès à la création d'applications spécifiques reste de l'ordre du possible, les implications structurelles engendrées par l'ajout de contenus, la gestion des applications ou encore toute la gestion de ces nouveaux produits, posent de gros défis financiers, pour quotidien. Jusqu'au 1^{er} semestre 2013 le journal développait des contenus vidéo en collaboration avec l'*ONF*, *Le Devoir* avait donc choisi de se focaliser sur l'amélioration de ses contenus tout en mettant l'accent sur ce qui fait la marque de fabrique du journal depuis son origine « l'approfondissement journalistique des dossiers d'opinions ». Depuis le début de l'année 2013, le quotidien a reçu l'aval de ses actionnaires pour investir dans la création de formats adaptés à la lecture sur tablette. Premier pas vers une refonte de son modèle de diffusion *Le Devoir* devra maintenant faire des choix stratégiques et technologiques importants (ex : gratuité ou non des

contenus, plateformes technologiques ciblées par l'investissement, *iPad*, *Android*, nouvelle(s) identité(s) numériques, etc.). Dans un univers Web où l'information est immédiate et consommée en très peu de temps, l'engagement éditorial constitue pour le moment la principale force de différenciation du journal face à la prolifération des agrégateurs qui ne diffusent que des fils de nouvelles.

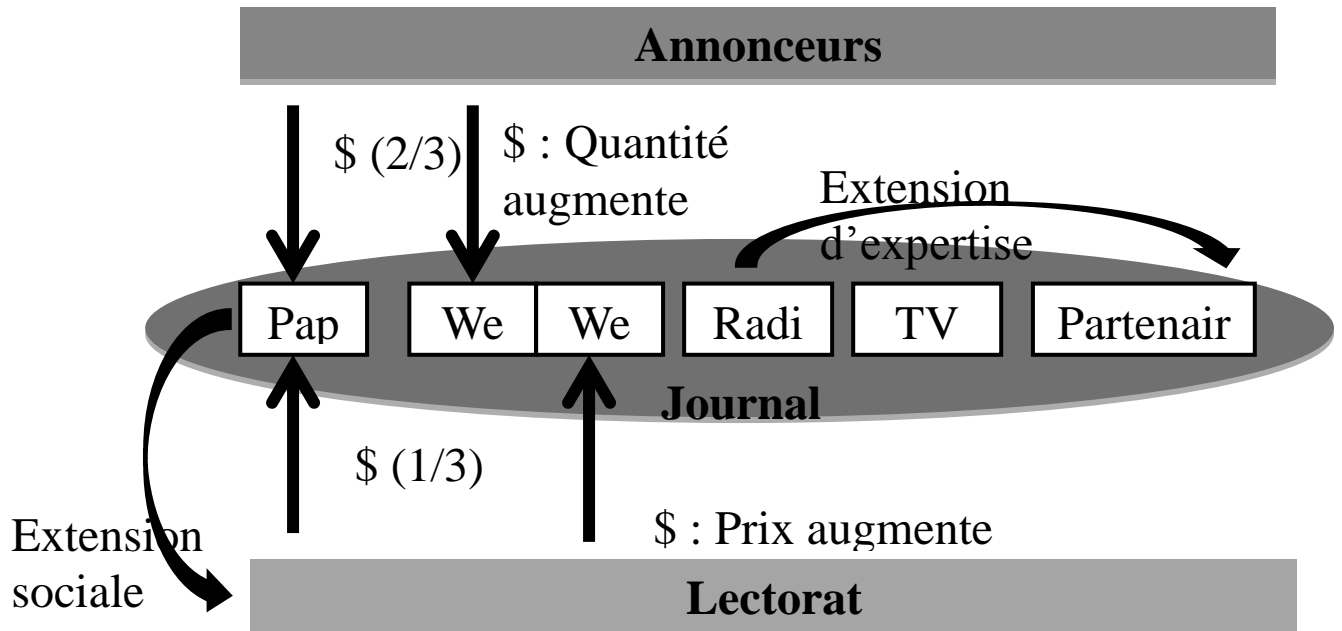
Communauté

Le développement de la diffusion du journal en ligne passe aussi par l'ouverture aux communautés virtuelles. Si *Le Devoir* se perçoit comme un lieu de débat, d'échanges et de partages d'idées, l'orientation de son site Web permet depuis toujours (2003) de participer et de laisser des commentaires sur tous les articles diffusés en ligne. Raison de ce trait de générosité journalistique, le journal doit aujourd'hui faire face aux coûts importants engendrés par la modération, régulation et le triage de plus de 12,000 commentaires par mensuels. Au travers de *Facebook* et *Twitter*, considérés comme des outils simples nécessitant peu de ressources et offrant un ratio coûts/bénéfices avantageux, *Le Devoir* veut améliorer sa diffusion et son référencement en ligne. Avec sa zone 'abonnés', le site Web du *Devoir* a aussi créé une communauté de fidèles propre au journal, favorisant sa plus grande diffusion.

Troisième partie : Les défis liés à l'adoption de nouveaux modèles d'affaires

Lors de la mise en place de nouveaux modèles d'affaires, les journaux font face à plusieurs enjeux. La transformation du modèle papier vers le numérique force les journaux à s'adapter ce qui fait apparaître de nouveaux enjeux.

Figure 6 : Transformation du modèle d'affaires classique



L'interactivité numérique nécessite aujourd'hui le développement de nouvelles expertises au sein des salles de presse et au cœur des organismes d'information. Les principaux quotidiens d'information ne peuvent plus se contenter en 2013 de la seule diffusion d'imprimés. Pour compenser ce manque d'expertise, la mise en place de partenariats, semble offrir des solutions intéressantes dans l'apport de nouveaux revenus mais complexifie cependant le modèle de revenu utilisé jusqu'à lors.

Avec l'émergence de nouveaux modes de consommation des nouvelles d'information au quotidien, rejoindre et se connecter à son lectorat et les consommateurs de manière plus générale, devient un graal de moins en moins virtuel. Un des enjeux pour les salles de rédaction et les professionnels du marketing opérant dans l'industrie de la presse quotidienne, tient à trouver le moyen d'intégrer durablement le lectorat dans un modèle

d'affaires renouvelé sans nuire à la fidélisation des lecteurs à la marque qui représente les spécificités d'un quotidien d'information dans son ensemble.

L'arrivée de nouveaux supports de communications (papier, Web, radio, tv, etc.) nécessite une gestion différente des relations avec les annonceurs. Ces derniers n'investissent pas de la même façon en fonction des particularités du support de communication privilégié. Cette nouvelle capacité de diversification des supports publicitaires et de diffusion des annonces force ainsi les quotidiens à repenser leur modèle de revenu tout en capitalisant sur de nouvelles sources de revenus.

L'intégration du lectorat dans le modèle d'affaires et l'intégration mise en place avec des partenaires d'affaires sont donc les deux leviers de développement par lesquels les quotidiens d'information peuvent s'appuyer pour faire évoluer leur modèle d'affaires tout en l'adaptant à leur nouvel environnement numérique. Les actions entreprises pour activer efficacement les deux leviers précédemment mentionnés dans une stratégie d'affaires obligent les quotidiens à faire face à de nouveaux enjeux. La maîtrise de solutions permettant d'intégrer les innovations nombreuses technologiques, stratégiques, opérationnelles, éditoriales, etc., permettra d'assurer la survie d'un modèle de diffusion papier, tout en privilégiant des solutions mixtes, vouées à préparer une plus grande transition encore, tournée elle, résolument vers le numérique et les technologies de demain.

Diversifier les contenus et services offerts

Contrairement au journal papier, une diffusion Web permet de rendre les contenus d'information beaucoup plus interactifs. Il est aujourd'hui possible de rajouter des contenus de différents types comme des vidéos ou bien des passages audio, pour améliorer l'expérience du lecteur ou du consommateur, tout en ouvrant des champs d'applications créatives, très variés.

Exemple 1 : Le journal français *Le Figaro* offre à ses lecteurs des vidéos d'actualités sur son édition en ligne. Ces vidéos proviennent de son partenaire *BFMTV*. *Le Figaro* produit aussi des nouvelles uniquement destinées à être postées en ligne comme « *La Minute Actu* ». Ce téléjournal en ligne reprend des vidéos d'autres sites Web et y ajoute des commentaires faisant ressortir la ligne éditoriales du quotidien et par conséquent de sa marque « *lefigaro.fr* ».

Exemple 2 : Le « *pure player* » le *Huffington Post* permet à ses consommateurs, d'accéder à des nouvelles en direct, en utilisant le module « *HuffPostLive* » (pour le moment uniquement disponible sur la version américaine du site), disponible sur leur site Web. Ces nouvelles sont diffusées sous plusieurs formes en offrant des reportages variés ou des interviews de personnalités. La technologie de « *streaming* » utilisée par le site Web du « *Pure Player* » fait partie intégrante des ressources technologiques internes développées par le « *Huffington Post* », en lui garantissant une totale indépendance sans jamais le placer sous l'influence d'intermédiaires impliqués dans la diffusion de son contenu en ligne.

Rendre les contenus interactifs est devenu au fil de l'évolution des supports d'information un enjeu important pour les journaux papiers qui ne possèdent pas l'expertise technologique nécessaire à ce genre d'intégration. Pour pallier à ce manque de ressources internes ils peuvent passer par des partenariats avec des entreprises externes et ainsi réaliser les contenus numériques, tant appréciés des lecteurs (Vidéo ou Radio).

En 2011, le journal « *Le Devoir* » a réalisé un partenariat avec l'Office National du Film Canadien (*ONF*) pour développer des dossiers photographiques et sonores tirés de sujets d'actualités. Cela a permis au quotidien de profiter de l'expertise créative de l'*ONF* en matière de vidéo et d'étoffer l'offre clients sur son site Web tout en renforçant le contenu expérientiel disponible lors de la diffusion d'actualités en ligne.

A contrario le «*pure player*» d'information américain *Huffington Post*, a réalisé un partenariat avec le journal français *Le Monde*. Une partie en langue française spécialement écrite par les journalistes du Monde a ainsi été ajoutée à l'information disponible en ligne sur le site Web du *Huffington Post*. Ce «*pure player*» arrive ainsi à produire des contenus français de qualité sans devoir payer des journalistes et le quotidien d'information *Le Monde* bénéficie de la couverture internationale du «*pure player*» américain. Ce partenariat permet aux deux partenaires de profiter des possibilités d'intégrations offertes par la technologie tout en développant la qualité et la variété de leurs contenus diffusés en ligne. Enfin, le quotidien d'information «*Washington Post*» s'est développé dans la réalisation de newsletters gratuites pour ses lecteurs en ligne. Ces newsletters sont sponsorisées par différentes organisations qui veulent atteindre un segment de clientèle particulier. Cette source de revenu s'est alors ajoutée à celle existante, permettant ainsi de rentabiliser plus facilement un modèle d'affaires tourné vers la diffusion en ligne. Cette dernière initiative montre la nécessité pour les quotidiens d'information d'approcher de nouveaux clients d'affaires et partenaires pour permettre l'innovation au cœur de leur modèle d'affaires et la mise en œuvre de nouvelles sources de revenus sans cesse diversifiées.

Les enjeux à noter : Comment numériser ses contenus et les rendre interactifs?

- Les quotidiens d'information doivent mettre en place des partenariats. Le choix des partenariats devient alors une priorité stratégique.
- Innover en interne pour développer de nouvelles expertises associées à l'interactivité des nouveaux supports numériques de diffusion de l'information.
- Repenser dans leur ensemble les partenariats avec d'autres organismes ou acteurs de la diffusion d'informations en ligne, pour reconquérir les sources de revenus autrefois matérialisées par les ventes d'espaces publicitaires.

Trouver les bonnes sources de revenu

Les chiffres du marché publicitaire aux États-Unis montrent une légère diminution des revenus publicitaires liés à une diffusion imprimée « supports papiers » et une légère augmentation des revenus publicitaires liés à une diffusion en ligne « supports Web ».

Tableau 9 (Source : emarketer sept 2012 –wwwemarketer.com)

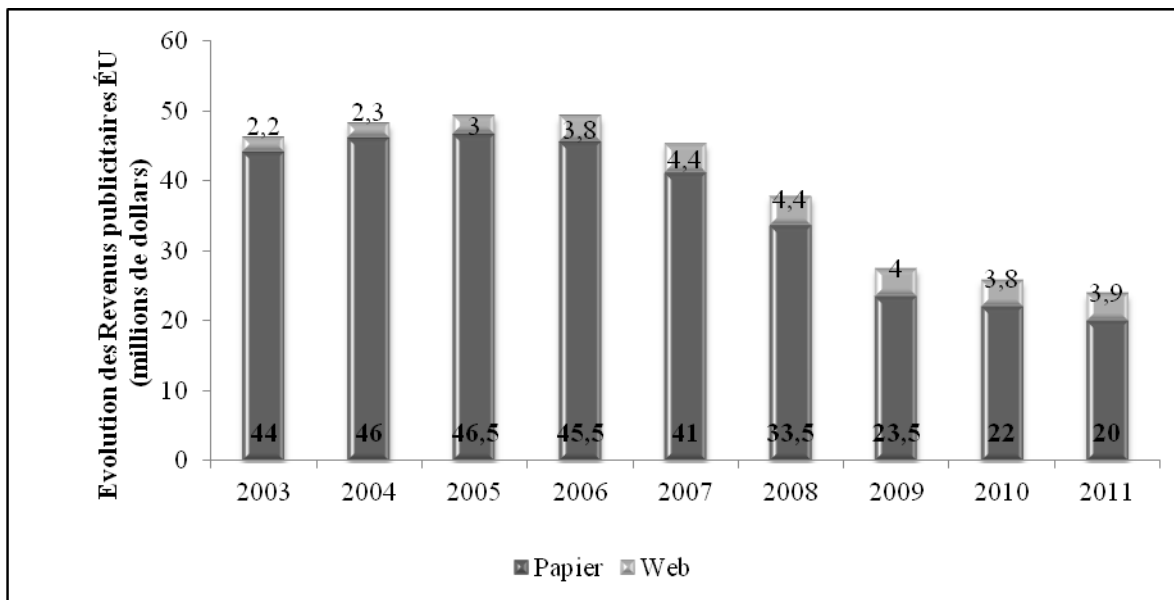
Milliards \$	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Papier	22.80\$	20.69\$	<u>19.14\$</u>	17.97\$	17.25\$	16.73\$	<u>16.40\$</u>
Variation	-8,2%	-9,2%	-7,5%	-6,1%	-4,0%	-3,0%	-2,0%
Numérique	3.04\$	3.25\$	<u>3.40\$</u>	3.59\$	3.75\$	3.89\$	<u>4.00\$</u>
Variation	+10,9%	+6,8%	+4,5%	+5,8%	+4,3%	+3,8%	+2,8%
Total	25.84\$	23.94\$	22.53\$	21.56\$	21.00\$	20.63\$	20.40\$
Variation	-6,3%	-7,3%	-5,9%	-4,3%	-2,6%	-1,8%	-1,1%

L'interprétation et la lecture des projections du marché des ventes « d'espaces publicitaires » pour le secteur de la presse US⁴⁵, montre que les pertes enregistrées entre 2012 et 2016 soit 2,74\$ Milliards, ne seront pas compensées par les gains réalisés sur la vente d'espaces publicitaires diffusés en ligne soit une augmentation 600\$ Millions pour la même période. Ces données montrent que pour le secteur de la presse américaine la perte moyenne de 5\$ en revenus d'annonces imprimées, ne peut engendrer le transfert que de 1\$ en revenus publicitaires en ligne. Un rapport de force de 5 contre 1 en défaveur de la presse traditionnelle pour la génération de revenus issus des ventes d'espaces publicitaires.

Comme le montre la figure 7 ci-dessous, la baisse continue des revenus publicitaires pour les quotidiens d'information imprimés, n'augure rien de très positif pour l'avenir des médias papier et leur mode de financement principalement axés sur la génération de revenus publicitaires. Les revenus disponibles ont diminué de moitié passant de 46 milliards/\$ en 2003 à un total généré par l'industrie nationale de 24 milliard/\$. Allant plus loin dans son analyse et se basant sur un état des lieux national du secteur de l'information aux États-Unis, la rapport annuel « State of the News 2012 » montre une dégradation entre 2010 et 2011 des pertes de revenus publicitaires de 7 à 10 fois supérieures au gains réalisés par la vente d'espaces publicitaires en ligne.

⁴⁵ US Newspaper Ad Revenues, By Segment, 2010-2016, eMarketer, Sep 2012

Figure 7 : Diminution des revenus publicitaires sur le marché américain de la presse.



Si de façon générale, les espaces publicitaires imprimés sont proposés à des prix supérieurs aux annonces diffusées en ligne, il faut noter que la nouvelle répartition des revenus publicitaires imprimés/en ligne, ne constitue pas en soi un problème majeur, à condition bien entendu que les quotidiens papiers puissent capter via leur site Web la part qui leur est due. Le problème majeur qui semble se dessiner au travers des différentes études menées sur le marché américain, appartient à une problématique sectorielle et montre bien que si le secteur de la publicité en ligne dans son ensemble progresse de façon constante de +23% entre 2010 et 2011, la part des placements publicitaires en ligne des sites Web appartenant aux quotidiens d'information, ne progresse pas et laisse le champ libre à d'autres plateformes et d'autres acteurs du secteur digital. Le journal québécois La Presse ne pourrait, par exemple, à l'heure actuelle rentabiliser les frais de production de ses contenus en finançant ses opérations à partir des revenus publicitaires de placement en ligne. Si la baisse générale des tirages a pu être compensée en grande partie par une augmentation des prix des journaux, cette baisse généralisée de la circulation des titres de presse, ne pourra pas soutenir le prix des espaces publicitaires imprimés.

Les quotidiens doivent donc penser à créer de nouvelles sources de revenus, tout en changeant ou en améliorant le modèle d'affaires en vigueur dans l'industrie et jusqu'à lors efficace. Les zones d'ombres qui subsistent encore et toujours dans les milieux publicitaires et marketing se concentrent autour de la sempiternelle question, de l'impact ou de la réelle circulation des publicités. Si les supports papier avaient trouvé des références valides en utilisant leur propre circulation comme base de calcul, il est pour le moment encore difficile d'y voir clair au sein de la nébuleuse digitale. Nombre d'agences de pub, utilisent différentes méthodes de calcul d'impact et ne permettent pas pour le moment de pouvoir éclairer les annonceurs publicitaires d'une même lumière. Petit contretemps d'un univers digital se mettant en place, nul doute que les outils technologiques, de suivi « *tracking* », d'évaluation de clic, de suivi d'adresse IP, de dépôt de cookies espions et de traçage d'habitudes de consultation en ligne, feront très bientôt la part belle à l'efficacité mesurée presque instantanément d'un encadré publicitaire diffusé en ligne (ex. en France, beaucoup d'annonceurs se basent sur les données de Médiamétrie qui mesurent l'audience en ligne grâce à l'utilisation d'un logiciel implanté dans l'ordinateur des consommateurs. Ces données restent cependant contestées par de nombreux médias).

Exemple 3 : Le journal français *Le Monde* offre à ses lecteurs en ligne, des services externes comme des annonces automobiles ou bien immobilières. Avec l'interactivité numérique, le consommateur peut directement accéder aux services en ligne en passant par le site du journal.

Le rapport State of The News (State of the News, 2012) confirme l'importance de la mesure du lectorat internet pour optimiser le prix auquel l'annonce est vendue. De plus en plus de journaux passent par des agences de publicités qui analysent les données de leur lectorat pour eux. Néanmoins, cela a pour conséquence de délocaliser les décisions marketing auprès de ces agences, les journaux ne sont plus en effet capables de maîtriser les données de leur propre lectorat. Les agences de publicité les plus avancées et les plus investies sur le marché publicitaire en ligne proposent aujourd'hui des services de placement d'annonces en temps réel. Capables d'analyser la

fréquentation d'un site Web, d'une page, d'une rubrique, en temps réel, ces agences peuvent influencer sur le prix de vente des placements publicitaires et ainsi générer des revenus dynamiques, calculés en fonctions des taux de fréquentation d'un espace digital. L'offre que constituent ces nouvelles expertises, se traduit par l'augmentation d'une dépendance des quotidiens face à leurs prestataires de services technologiques et/ou marketing.

Si la possibilité de partager des articles entre consommateurs via des sites de partage rend difficile le suivi de toutes les consultations de contenu éditoriaux, il n'en reste pas moins possible de monétiser de diverses manière la stratégie de mise en ligne des contenus originaux. Plusieurs stratégies existent et peuvent s'adapter aux besoins ou aux moyens des quotidiens en ligne. Disponible en ligne le journal *Le Devoir* a vu son nombre d'abonnement Web augmenter au fil des années, malgré la mise en place de son accès payant plutôt avant-gardiste dès 2003. La particularité de ce journal au Québec a voulu que dès son entrée dans l'ère numérique, son directeur Bernard Descôteaux décide de mettre en place une partie payante pour les abonnés, tout en offrant un produit différent avec un accès à des articles, ou éditos exclusifs. Au début perçue comme une bizarrerie et assumée comme une solution viable pour soutenir son activité commerciale, la mise en place des contenus à accès payant a permis au journal d'améliorer son compte d'exploitation et de valoriser ses contenus éditoriaux alors qu'au même moment toute la profession laissait libre accès à tous les contenus en ligne. Aujourd'hui le journal français *Libération* réfléchit à la mise en place d'une stratégie pour utiliser au mieux les capacités de ces relais d'information que sont les sites de partage, les communautés en ligne, les sites thématiques etc., pour aller chercher de nouveaux abonnés (promotion via *Facebook* par exemple).

Les Enjeux à noter : Comment trouver les bonnes sources de revenus et les rentabiliser?

- Les journaux font face à des revenus publicitaires papier en diminution
- Les journaux doivent trouver d'autres sources de revenus.
- De nouvelles mesures de l'audience en ligne vont permettre d'améliorer la confiance des annonceurs en direction des produits de placement publicitaires en ligne.

Se rapprocher des communautés

Avec l'avènement du Web, et l'apparition de communautés virtuelles les quotidiens d'information se retrouvent dans la quasi obligation de se rapprocher de leurs lectorats et de leurs nouvelles habitudes de consommation en ligne. En effet, selon Kozinets (2002), les communautés virtuelles influencent les consommateurs en agissant comme un groupe de référence. Les quotidiens doivent ainsi essayer d'étendre leur modèle d'affaires en intégrant les communautés tout en les impliquant dans le processus continu de création de contenus. Une stratégie soutenue par certains journaux en ligne consiste à donner la possibilité à certains lecteurs d'ajouter eux même du contenu. Avec une majorité de journaux en ligne mettant en pratique cette intégration et ces fonctionnalités, la différenciation entre les médias pourra se faire au travers d'une analyse des différents niveaux de modération des contenus ajoutés.

Exemple 4 : Création d'un cercle par le journal *La Presse*.

La Presse.ca met à disposition de ses lecteurs une partie dédiée à des articles écrits par la communauté « Le Cercle ». Les participants sont sélectionnées par le journal lui-même : « Un groupe de commentateurs citoyens qui profitent d'une vitrine exceptionnelle sur l'accueil du site web. Les membres sont sélectionnés par la salle de rédaction pour la pertinence de leur propos, leur expertise, le style et la qualité de leur écriture ».

L'intégration des communautés au cœur des dispositifs de création de contenu implique de laisser aux internautes la possibilité de commenter les articles diffusés en ligne. Cela n'est pas sans rappeler la rubrique «courrier des lecteurs» autrefois présente dans la majorité des journaux papiers. L'ouverture aux communautés et aux participants en ligne, si elle est souhaitable pour l'amélioration de l'image d'un quotidien, pourra aussi engendrer de nouveaux défis de gestion des ressources et demander l'acquisition de nouvelles expertises en matière de gestion des flux en ligne.

Les enjeux à noter : Comment intégrer le lectorat pour un journal dans son édition en ligne.

- Intégrer les communautés virtuelles dans le modèle d'affaires Internet des journaux est une nécessité.
- Les journaux se doivent de développer de nouvelles expertises pour gérer leur relation avec les communautés virtuelles.

Se voulant un des pionniers de sa catégorie le journal québécois *Le Devoir* a toujours laissé tous ses articles en ligne ouverts aux commentaires. Fort d'un succès grandissant *Le Devoir* a souffert de sa popularité pour se retrouver seul face au difficile exercice de modérer, jusqu'à 12,000 commentaires par mois. Le journal a donc dû repenser sa gestion et trouver les moyens d'attribuer des ressources raisonnables à la bonne marche de la modération des commentaires. Pour répondre à ses objectifs budgétaires *Le Devoir* n'a pu trouver d'autre solution que celle de mettre en place l'obligation pour les internautes désireux de commenter les articles en ligne, de s'inscrire en utilisant obligatoirement leur identité légale via le site Web du journal et d'interdire l'utilisation de pseudonymes ou d'avatars. L'anonymat autrefois possible pour commenter ou critiquer en ligne, aura fait les frais, du succès des articles en ligne et de la trop grande implication de certains lecteurs.

Gérer la concurrence avec les agrégateurs de contenus

Définition : L'agrégation de contenus c'est l'action de réunir en un seul lieu des contenus qui ont été publiés et syndiqués par différents sites Web, afin de pouvoir les consulter plus facilement et de manière plus efficace. (Adapté de <http://www.dicodunet.com/>)

Dans la pratique, les agrégateurs de contenus s'accaparent des contenus provenant d'autres sites Web, les rassemblent, les diffusent et génèrent des revenus à partir de la consommation de ces mêmes contenus. Offrant une adresse Web unique où se retrouve une multitude de contenus, les agrégateurs séduisent les consommateurs par leur éclectisme et capacité d'adaptation. Souvent, fruit d'un simple algorithme de sélection automatisée, les agrégateurs de contenus n'ont pas besoin de mettre en place des infrastructures gourmandes en ressources humaines. Facile à mettre en place et peu onéreux, ces systèmes d'exploitation du Web, sont des épines dans le pied des salles de rédaction.

Les enjeux à noter : Comment gérer la concurrence des agrégateurs?

- Se tourner vers de nouvelles organisations spécialisées dans la défense de la législation numérique.
- Les journaux se doivent de développer de nouvelles expertises pour gérer les communautés virtuelles.

Bénéficiant d'un cadre légal peu contraignant, les systèmes d'agrégation profitent d'une réglementation du Web faible et mal adaptée pour protéger les droits d'auteur des contenus mis en ligne par les journaux. A ce jour aucune réglementation n'interdit à un agrégateur de prendre un contenu éditorial déjà diffusé en ligne et de la diffuser sur son propre site. Il est encore difficile pour les journaux de protéger leurs contenus diffusés en ligne tout en faisant respecter les droits d'auteur qui accompagnent leur travail.

Aujourd'hui, la législation numérique commence à prendre forme et des évolutions dans ce domaine sont prévues pour l'année 2013 (State of the News, 2012). L'Association des Journalistes des États-Unis a financé la création d'une organisation, dont le but est de travailler à récupérer les redevances des contenus produits par les journaux et diffusés sur les sites des agrégateurs.

En France, la réglementation sur l'utilisation des articles journalistiques sur le Web est aussi beaucoup discutée. Le premier site à avoir dû engager des discussions avec le gouvernement français fût l'agrégateur *Google News* appartenant au moteur de recherche américain *Google*. L'intervention de la corporation des journalistes et des éditeurs de presse, a obligé le gouvernement français à contraindre *Google* à participer à hauteur de 60 millions d'euros au financement d'un fond destiné à financer la restructuration de la presse et de sa diffusion en ligne. Le fond ainsi constitué en février 2013, sera administré par un professionnel de l'arbitrage et aidera plus de 144 titres de presse à entamer leur réforme stratégique et structurelle.

Conclusion

Au fil des observations et des comparaisons entre médiums, pays, journaux, « *pure players* », un constat s'impose clairement. Pour le moment nul n'est capable de s'installer dans un univers orienté vers la presse imprimée ou la presse en ligne, sans faire face au douloureux problème du financement de ses opérations/activités. On assiste d'abord à l'érosion des recettes publicitaires. Elle se manifeste par le passage d'un modèle basé sur la rareté des espaces publicitaires disponibles à la vente entre les colonnes des journaux papier, à un modèle numérique ne connaissant pas de limites quantitatives (espaces capables de se répéter à l'infini le tout en un seul clic de souris). On voit aussi l'apparition d'une nouvelle concurrence avec l'avènement des « *pure players*. » Des évolutions technologiques bousculent les habitudes de consommation des lecteurs. En plus de cette baisse de revenus, les coûts de fonctionnement augmentent sans cesse et sont difficiles à financer pour le secteur de la presse papier.

Ces tendances n'affectent pas seulement la presse traditionnelle mais aussi ces nouveaux acteurs du Web, qui doivent composer avec l'érosion implacable de l'attrait publicitaire des médias d'information, toutes origines confondues.

Au travers des différents médias observées dans ce rapport, il est aisé de se rendre compte des difficultés que rencontrent tous les médias pour attirer à eux des budgets publicitaires décents.

Les exemples de « *pure players* » d'information devant mettre la clef sous la porte, des médias traditionnels reconnus, obligés de licencier ou de se réinventer en plateforme Web; forment les réalités d'aujourd'hui et de demain. Ne pouvant qu'espérer des jours meilleurs, tous les médias cherchent le plus court chemin pour pérenniser leur savoir-faire, au risque parfois de perdre leur âme, au travers de l'instrumentalisation récente des nouveaux formats publicitaires, distribués et placés en temps réel aux grés des éditoriaux de complaisance (advertorials).

Manifestement, il n'existe donc pas un seul modèle d'affaire capable de résoudre les maux de tous les médias d'information. Comme proposé dans ce rapport, il existe un modèle d'affaires transitoire qui met en lumière les axes de développements

économiques et financiers susceptibles d'aider un média à trouver un équilibre opérationnel. Cet équilibre ne peut exister de la même façon pour tous les médias, et chacun devra trouver dans quelle direction il sera préférable de travailler.

Comme le mentionne aussi la conclusion du rapport Comet⁴⁶ (p.124), le résultat des recherches de Kaye et Quinn (2010) semblent indiquer que « le modèle d'affaires des journaux traditionnels est devenu obsolète ». C'est donc un ensemble de solution qui formera le modèle d'affaires de demain et d'aujourd'hui. L'assemblage de ces solutions devra correspondre à l'identité et aux aspirations éditoriales du média tout en lui donnant la capacité de croître auprès de son public ou de son nouveau lectorat. Le tout redéfini par un cadre nouveau d'investissements et d'ajustements technologiques.

⁴⁶ http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66378/chasing_sustainability_on_the_net_2012.pdf

Annexes

Tableau d'analyse de quelques médias de presse diffusés sur Internet

- **Huffington Post Canada**

Technologie	Texte, (provenant d'autres sources), vidéos (liens Youtube), diaporamas photo
Réseau	Intégration de contenu provenant d'autres sources (agences de presse, vidéos : Youtube)
Clients	Le huffingtonpost.ca est visité plus fréquemment par des femmes de 65 et +, avec une éducation universitaire, sans enfant, selon le site (Alexa)
Source de revenus	Publicité ciblée
Communauté	Possibilité de commenter sur tous les articles, et de partager l'article + les commentaires sur Facebook, Twitter, Typepad, Blogger, Wordpress et Tumblr. Log-in
Contenu	Fond : Accueil, Politique, Divertissement, Sports, Plus. (Économie Insolite Environnement Justice Techno Vie Urbaine International). Forme : Agences de presse (Presse Canadienne), CBC, contenu maison (The Huffington Post Canada ou autre), articles de blogueurs spécialistes
Expertise interne	Blogueurs, spécialistes, journalistes maison

- **Yahoo! News**

Technologie	Articles classiques, vidéos, log-in avec Facebook, diaporamas photo
Réseau	Réseau Yahoo (Finance, Loisirs)
Clients	Assez partagé dans la population, surtout chez les 65 ans et plus, équivalent femmes / hommes selon le site (Alexa)
Source de revenus	Publicité ciblée, publicité intégrée dans le contenu vidéo
Communauté	<i>Your Friends Activity</i> : possibilité de voir ce que notre communauté Facebook a consulté, possibilité de commentaires sur tous les articles, partage via les réseaux sociaux. Log-in
Contenu	Fond: Home, U.S., World, Business, Entertainment, Sports, Tech, Politics, Science, Health, Blogs, Local, Popular. Aussi: Your friends, Top Stories, ABC News, Latest News, Slideshows, AP, Reuters, AFP Forme: Production de contenu maison provenant des autres sites Yahoo (Yahoo Finance, etc.), blogues, agences de presse (AP, Reuters, AFP), contenu d'autres médias (TIME.com, The Daily Caller, TheBlaze.com), contenu de membres de la communauté rémunérés (Yahoo! Contributor Network*)
Expertise interne	Journalistes, photographes, blogueurs

*<http://contributor.yahoo.com/signup/>: The Yahoo! Contributor Network : permet aux contributeurs, écrivains, photographes, vidéastes, de partager leurs expériences, leur connaissance, expertise et passion avec des centaines de millions de personnes à travers le monde. « Trouver votre audience et gagner de l'argent en publiant vos points de vue sur « Voices » et les autres sites Yahoo! ».

- **Melty.fr**

Technologie	Texte, vidéos, log-in avec Facebook, diaporamas photo
Réseau	Membres de la communauté, réseau Melty (Mode, Gastronomie, etc)
Clients	Visité plus souvent par des utilisateurs entre 18 et 24 ans, éducation collégiale, sans enfant.
Source de revenus	Publicité ciblée
Communauté	Basé sur la communauté – Forums, articles, etc. Partage avec Facebook, Twitter, Google + et Windows Live. Log-in
Contenu	Fond : News, Mode, Style, Buzz, Gastronomie, Concours, Exclu, Infos, Célébrités, Séries, Cinéma, Télé-réalité, Musique, Jeux vidéo, Sports Forme : Articles écrits par des membres de la communauté
Expertise interne	Membres de la communauté (crowdsourcing), programmeurs

▪ **The Wall Street Journal**

Technologie	Texte, vidéo, log-in, diaporama photo, graphiques
Réseau	Agences de presse, réseau numérique de plusieurs sites : WSJ.com, Marketwatch.com Barrons.com, SmartMoney.com, AllThingsD.com, FINS: Finance, IT jobs, Sales jobs, BigCharts.com, Virtual Stock Exchange, WSJ Radio, Professor Journal. Autres éditions : WSJ U.S. Edition, WSJ Asia Edition, WSJ Europe Edition, WSJ India Page, WSJ Chinese, WSJ Japanese, WSJ Portuguese, WSJ Spanish, WSJ Deutschland
Clients	Visité plus souvent par des utilisateurs de 45 ans, éducation universitaire, sans enfant en proportion plus d'hommes que de femmes. Selon le site (Alexa)
Source de revenus	Publicité, petites annonces, « <i>partner center</i> »
Communauté	Liens avec les réseaux sociaux génériques et spécialisés (en finances). Possibilité de commenter sur les articles avec log-in
Contenu	Fond: World, U.S., New York, Business, Markets, Tech, Personal Finance, Life & Culture, Opinion, Careers, Real Estate, Small Business. Forme: Contenu original, agences de presses mais très peu
Expertise interne	Journalistes

- **The National Post**

Technologie	Section multimédia : Photos, Graphiques, Podcasts, Vidéos (contenu original et Youtube)
Réseau	Contenu d'agences de presse, en réseau avec le Financial Post.com, vidéos Youtube
Clients	Le nationalpost.com est visité plus souvent pas des utilisateurs 65 ans et + avec éducation supérieure mais pas universitaire, sans enfant.
Source de revenus	Publicité, petites annonces, google ads
Communauté	Réseaux sociaux, log-in pour commenter
Contenu	Fond: Home, Business, News, Opinion, Arts, Life, Sports, Homes, Cars, Multimedia, Classifieds Forme: provient d'agences de presse (Canadian Press, Associated Press, AFP, Reuters), contenu original
Expertise interne	Journalistes

- **Le Devoir**

Technologie	Texte, diaporama photos
Réseau	Intègre les clients (libre opinion)
Clients	Hommes, Jeunes (18-25) et âgés (55 et +)
Source de revenus	abonnement papier/électronique en ligne, Publicité sur le site
Communauté	Facebook, Login, Newsletter, commentaires, intégration de la communauté dans des articles, Vote sur les articles
Contenu	Fond: Politique, International, Culture, Environnement, Société, Économie, Sports, Art de vivre Forme: Blog, Caricature, Chronique, Éditoriaux, Libre opinion
Expertise interne	Photographes, journalistes

- Libération

Technologie	texte, vidéo, podcast
Réseau	Services tiers (Cours d'anglais, rencontre)
Clients	Hommes, 25-44
Source de revenus	Abonnement électronique, publicité sur le site, vente de marchandise
Communauté	Login, commentaires, facebook
Contenu	Fond: Actualité, Culture, Tech/web, Vidéo/photo, Voyages Forme: Blog, Débats, articles
Expertise interne	Journalistes

- Reddit.com/worldnews

Technologie	Lien URL vers un journal (N'importe lequel)
Réseau	Intègre les clients dans sa chaîne de valeur (envoi de contenu par les clients) Les contenus sont uniquement des redirections vers d'autres journaux
Clients	reddit.com est visité plus souvent par des hommes de 18- 24 ans, avec éducation pré-universitaire et sans enfant. Selon le site Alexa.
Source de revenus	Publicité sur le site, vente de marchandise, site indépendant
Communauté	Facebook, Login, Commentaires (sur blog), intègre des internautes dans des blogues, site basé sur l'interaction avec la communauté
Contenu	Fond : Tous les sujets mais davantage politique Forme : Lien
Expertise interne	Modérateurs

- **Google news**

Technologie	Lien URL vers d'autres journaux
Réseau	Intègre les clients (blogueur connu) dans sa chaîne de valeur (envoi de contenu par les clients) Les contenus sont uniquement des redirections vers d'autres journaux
Clients	Tout le monde (google)
Source de revenus	Vente des autres produits google, publicité google
Communauté	Google+, site basé sur l'interaction avec la communauté
Contenu	Fond : World, Business, Technology, Entertainment, Sports, Science, Health Forme : Lien
Expertise interne	Modérateurs, blogueur d'autres journaux

- **The Drudge report**

Technologie	Lien URL vers d'autres journaux
Réseau	Intègre les clients (blogueur connu) dans sa chaîne de valeur (envoi de contenu par les clients) Autres journaux (uniquement)
Clients	Le drudgereport.com est visité plus souvent par des homes, 65 et +. Selon le site Alexa.
Source de revenus	publicité sur site
Communauté	Aucune interaction
Contenu	Fond : politics, entertainment, and current events about US (source : Wikipédia) Forme : Lien
Expertise interne	Editorial

- **Le Monde**

Technologie	Vidéos, texte
Réseau	Vidéos d'autres plateformes (Tf1, youtube)
Clients	lemonde.fr est visité plus souvent pas des hommes avec éducation collégiale (consultation en ligne depuis l'école), sans enfant. Selon le site Alexa.
Clients externes	Annonces immobilières, shopping, Rencontres, Publicitaires
Source de revenus	Publicité dans contenu (vidéo), Publicité sur le site, Abonnement
Communauté	Commentaires, Lien Facebook, Voter, Newsletter
Contenu	Fond : International, Politique, Société, Économie, Culture, Idées, Sport, Sciences, Techno, Style, Vous Forme : articles, dossier, brèves, blog
Expertise interne	Journalistes, journalistes web (pour les vidéos)

- **Le Figaro**

Technologie	Vidéos textes photos
Réseau	Lien vers d'autres sites internet
Clients	lefigaro.fr est plus souvent visité par des utilisateurs avec une éducation collégiale et qui consultent le site depuis leur lieu de travail. Selon le site Alexa.
Clients externes	Publicitaires, agences immobilières, shopping, assurance
Source de revenus	Publicité sur le site (contenu), abonnement
Communauté	Facebook, newsletter, Commentaires,
Contenu	Fond : Présidentielle, international, société, high-tech web, sciences, santé, environnement, météo, Figaro Magazine, emploi, Économie, Culture, Madame, sports Forme : Zapping vidéo, articles, dossier, infographie, Débats, Blogs
Expertise interne	Vidéastes, journalistes

Références

Entretiens

- Le Devoir : Avec monsieur Paul Cauchon, Directeur de l'information adjoint, Internet.
- La Presse : Avec monsieur Alexandre Pratt, Directeur principal, contenus numériques et hebdomadaires au journal La Presse.

Rapports, Enquêtes, Ouvrages

- www.bilansgratuits.fr - Site de dépôts de résultats financiers, sur le marché français.
- Comet Research Centre University of Tampere, Finland: 2012 «*Chasing Sustainability on the Net*», par Esa Sirkkunen et Clare Cook. International research on 69 journalistic pure players and their business models. (http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66378/chasing_sustainability_on_the_net_2012.pdf).
- L'encyclopédie du Marketing, 2e édition 2012 (Jean-Marc, Lehu).
- L'UIT (Union internationale des télécommunications) est l'institution spécialisée des Nations Unies pour les technologies de l'information et de la communication (TIC). <http://www.itu.int/fr/about/Pages/default.aspx>.
- GfK: Entreprise de recherche spécialisée en analyse de la consommation dans les secteurs pharmaceutique, media et autres segments du marché des services aux consommateurs. <http://www.gfk.com/group/index.en.html>.
- L'enquête NETendances 2011. Réalisée par le Céfrío, en collaboration avec Léger Marketing, et financée par Adviso, le Mouvement des caisses Desjardins, Services Québec et TELUS.
- Nieman Journalism Lab 14 mars 2013
- OJD : Association pour le Contrôle de la Diffusion des Médias. <http://www.ojd-internet.com/chiffres-internet>
- Rapport de la Cours des Comptes française en date de février 2013. Portail du ministère du redressement productif. Gouvernement Français. <http://www.redressement-productif.gouv.fr/accord-google>
- The State of the News Media 2011 et 2012 (<http://stateofthemedias.org/>). Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism

Sites Journalistiques

- www.naa.org (Newspaper Association of America)
- <http://www.annenberg.usc.edu> (School for Communication and Journalism, University of South California)
- <http://newsonomics.com/ft-direct-syndication-model-offers-lessons-2/>

- <http://www.auditedmedia.com>
- www.nytc.com (The New York Times Company Investors Press release)

Sites des Journaux

- www.bild.de
- www.bloomberg.com
- www.cnn.com
- www.thedailybeast.com (*Newsweek*)
- www.drudgereport.com
- www.ft.com
- www.guardian.co.uk
- www.google.com/news
- www.huffingtonpost.ca
- www.lapresse.ca
- www.ledevoir.com
- www.lesechos.fr
- www.lemonde.fr
- www.melty.fr
- www.nationalpost.com
- <http://news.yahoo.com/>
- www.nouvelobs.com
- www.nyt.com
- www.reddit.com
- www.rue89.com
- www.washingtonpost.com
- www.wsj.com

Sites de recherches de données

- www.alexa.com
- www.comscore.com

Auteurs utilisés en référence

- Andersen, P. H. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 285-297.
- Briggs, M. (2012). *Entrepreneurial Journalism: How to Build What's Next for News*. Los Angeles: Sage.
- Casaló, L.V., Flavián, C., & Guinalú, M. (2008). Fundamentals of trust management in the development of virtual communities. *Management Research News*, 31(5), 324-338.
- Cook, C. (2012). Sustainable business models and the long tail of supply. <http://www.clarecookonline.co.uk/2012/05/sustainable-businessmodels-the-long-tail-of-supply.html>
- Dailey, L., Demo, L., Spillman, Mary. (2005). The Convergence Continuum: A model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, 13(3).
- Davis, C., Craft, S. (2000). New Media Synergy: Emergence of Institutional Conflicts of Interest. *Journal of mass Media Ethics*, 15(4).
- Deuze, M. (2004). What is multimedia journalism 1? *Journalism Studies*, 5(2)
- De Valck, K., Van Bruggen, G., & Wierenga, B. (2009). Virtual communities: A marketing perspective. *Decision Support Systems*, 47(3), 185-203.
- Flavián, C., & Guinalú, M. (2005). The influence of virtual communities on distribution strategies in the Internet. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(6/7), 405-425.
- Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. *Wired*, 14(6). <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>
- Kaye, J., & Quinn, S. (2010). *Funding Journalism in the Digital Age*. New York: Peter Lang.
- Kozinets, R.V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 1(39), 61-72.
- Kozinets, R.V., Hemetsberger, A., Jensen Schau, H. (2008). "The wisdom of consumer crowds. Collective innovation in the age of networked marketing". *Journal of Macromarketing*, vol. 28, no 4, p339-354.
- Le Roux, R. (2012). Analyse et comparaison des modèles d'affaires Internet des diffuseurs de contenus américains et canadiens. Mémoire (M.Sc.), HEC Montréal.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3ème édition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Porter, C. E. (2004). «A Typology of Virtual Communities: A Multi-Disciplinary Foundation for Future Research». *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 10, no 1.
- Rheingold, H. (1993). *The virtual community: homesteading on the electronic frontier*. New York: Harper Perennial Publishers.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Applied social research methods. Vol. 5. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.